جامعة الدكتور يحي فارس بالمديـــة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة تحليلية)

إعداد:
دحاك عبدالنور

إشراف:
أ.د. يرقي حسين

لجنة المناقشة

علي عبد الله	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	رئيسا
حسين يرقي	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
عثمان لخلف	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	عضوا مناقشا
عدمان مريزق	أستاذ التعليم العالي	المدرسة العليا للتجارة	عضوا مناقشا
يوسف حميدي	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة المدية	عضوا مناقشا
لمين علوطي	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة المدية	عضوا مناقشا

نقشت في : 10 نوفمبر 2016

جامعة الدكتور يحي فارس بالمديـــة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة تحليلية)

إعداد:
دحاك عبدالنور

إشراف:
أ.د. يرقي حسين

لجنة المناقشة

علي عبد الله	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	رئيسا
حسين يرقي	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
عثمان لخلف	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	عضوا مناقشا
عدمان مريزق	أستاذ التعليم العالي	المدرسة العليا للتجارة	عضوا مناقشا
يوسف حميدي	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة المدية	عضوا مناقشا
لمين علوطي	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة المدية	عضوا مناقشا

نقشت في : 10 نوفمبر 2016

بسم اللّه الرحمن الرحيم

شكر و تقدير

نحمد الله ونشكره على توفيقنا في إتمام هذا البحث، نتقدم بالشكر الجزيل إلى:

ــ الأستاذ الدكتور المحترم حسين يرقي على إشرافه على هذه الأطروحة وعن توجيهاته القيمة وتشجيعه المستمر والدائم على إتمامها. كما نشكره على تواضعه وحسن استقباله لنا.

ــ أعضاء لجنة المناقشة الذين سيتفضلون بتقديم الانتقادات والتوجيهات والنصائح التي ستساهم بالتأكيد في إثراء بحثنا.

ــ زملائي وأصدقائي الذين تحملوا معي بعضا من مشقة هذا البحث وعلى انتقاداتهم البناءة وأخص بالذكر زميلي وصديقي الأستاذ رابح قارة وصديقي محمد حميطوش.

ــ زملائي الأساتذة الذين قاموا بقراءة ومراجعة الأطروحة جزئيا أو كليا وأخص بالذكر الأساتذة: عبدالمالك نوي، بن عواطة محمد، لعموري نور الدين، مصطفي بن عودة، حمدود محمد، نبيل بن جمعة، والأستاذ عبد المومن مرزوقي .

ــ الأساتذة المحكمين للاستبيان وأخص بالذكر كل من الأساتذة: عدمان مريزق، ميسر الجبوري، خيري علي اوسو، علي فلاح الزعبي، درير محمد، بن يوسف بن زهرة، محند وأعمر علي زيان والأستاذ أبوالقاسم حمدي.

ــ جامعة الدكتور يحي فارس بالمديـــة والقائمين عليها حيث فتحت لنا أبوابها واستقبلتنا من طلابها.

ــ موظفي مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مولود معمري بتيزي وزو على حسن تعاونهم معنا.

كل من أعانني بمصدر أو بذل لي معروفا أو دعا لي بدعوة صالحة..

إلى:

والدي العزيز رحمه الله ؛

والدتي العزيزة؛

إخوتي ؛

عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة تحليلية)

مستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور التحليل العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أجريت هذه الدراسة على مستوى متخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتمثلين في: أصحاب المؤسسات، والرؤساء المديرين العامين، والمديرين العامين، ومديري الفروع، ومديري المشاريع، ومديري الإدارات. وتم تجميع البيانات الأولية للدراسة من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة ميسرة تكونت من 96 مديرا من متخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بعدها تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يستخدمون منهج التحليل العقلاني في اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية مقارنة باستخدامهم للمنهج الحدسي. ويعتمدون على الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عندما تكون هناك درجة عالية من عدم التأكد وعند ندرة المعلومات والمعطيات اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية. وخلصت الدراسة إلى أن تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية لمديري المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على كيفية اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية جاء ضعيفا.

الكلمات الدالة: الإدارة، القرار، القرارات الإستراتيجية، العقلانية، الحدس، المدير، المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

Analyse du processus de la prise de décisions stratégiques chez les managers des entreprises économiques algériennes

Résumé

L'objet de cette étude est l'analyse du rôle de l'analyse rationnelle et de l'intuition dans la prise de décisions stratégiques chez les managers des entreprises économiques algériennes.

L'étude a été menée auprès des managers et des participants au processus de la prise de décisions stratégiques dans les entreprises économiques algériennes, qui sont : les patrons des entreprises, les PDG, les DG, les directeurs des filiales, les directeurs des projets, les directeurs des directions. Les données primaires de l'étude ont été recueillies par l'administration d'un questionnaire auprès d'un échantillon de convenance composé de 96 managers d'entreprises économiques algériennes. Les données ont été analysées par des méthodes d'analyse statistique appropriées.

Les résultats de l'enquête ont montré que les managers algériens prennent des décisions stratégiques en utilisant beaucoup plus l'approche rationnelle que l'approche intuitive. Ils font recours à l'intuition quand il y a un degré élevé d'incertitude et de manque de données et informations nécessaires pour prendre des décisions stratégiques. L'étude a conclu au faible impact des variables personnelles et fonctionnelles des managers des entreprises économiques algériennes sur le processus de la prise de décisions stratégiques.

Mots clés : management, décision, décisions stratégiques, rationalité, intuition, manager, entreprises économiques algériennes.

فهرس المحتويات

شكـــر وتقدير IV
الإهـــــــــداء V
الملخص باللغة العربية VI
الملخص باللغة الفرنسية VII
فهرس المحتويات VIII
فهرس الجداول XV
فهرس الأشكال XX

مقدمة .....أ-ع

الفصل الأول: القرارات الإستراتيجية ــ مدخل عام

تمهيد 02
1.1. محاولة تحديد طبيعة الإدارة 03
1.1.1. الإدارة بين الفن والعلم والممارسة 03
2.1.1. الإدارة كمهنة 06
3.1.1. خلاصة عامة حول طبيعة الإدارة 07
2.1. محاولة تحديد طبيعة ومفهوم القرار 09
1.2.1. طبيعة القرار 09
أولا: القرار بين المنهج المعياري والمنهج والوصفي 09
ثانيا: محاولة تحديد طبيعة القرار 12
2.2.1. مفهوم القرار في الإدارة 16
1.2.2.1. مساهمة المدارس الإدارية في تحديد مفهوم القرار 16
2.2.2.1. تحديد مفهوم القرار 18
أولا: إشكالية المصطلح 18
ثانيا: تعريف القرار 19
3.1. أنواع القرارات في المؤسسة 20
1.3.1. تصنيف القرارات وفقا للتدرج الهرمي 21
1.1.3.1. القرارات الإستراتيجية 22
2.1.3.1. القرارات التكتيكية 26

3.1.3.1. القرارات التنفيذية 26
2.3.1. التصنيف التكراري 29
1.2.3.1. القرارات المبرمجة..... 29
2.2.3.1. القرارات غير المبرمجة..... 29
3.3.1. تصنيف القرارات حسب Le Moigne 30
4.1. مراحل عملية صنع القرار والقرار الإستراتيجي 32
1.4.1. مرحلة التشخيص 36
1.1.4.1. تحديد المشكلة أو الفرصة 36
2.1.4.1. جمع البيانات والمعلومات 37
2.4.1. مرحلة التطوير: البحث وتصميم الحلول 37
3.4.1. مرحلة الاختيار 38
5.1. مداخل اتخاذ القرارات الإستراتيجية 39
1.5.1. المدخل العقلاني..... 40
2.5.1. مدخل العقلانية المحدودة..... 42
3.5.1. المدخل السياسي 44
4.5.1. المدخل التدريجي- العملي..... 45
5.5.1. المدخل الحدسي- العاطفي 46
6.5.1. مدخل صندوق القمامة..... 46
خلاصة الفصل 51

الفصل الثاني: دور التحليل العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائريةّ

تمهيد 53
1.2. العقلانية و التحيزات المعرفية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية 55
1.1.2. تحديد مفهوم العقلانية 55
1.1.1.2. مفهوم العقلانية : المفهوم العام..... 55
2.1.1.2. مفهوم العقلانية من وجهة نظر Simon 57
2.1.2. أهمية تحديد الأهداف في إطار المدخل التحليلي-العقلاني في اتخاذ القرار..... 59
3.1.2. تعريف التحيزات المعرفية Biais cognitifs..... 61

2.2. الإطار المفاهيمي للمعلومات 63
1.2.2. محاولة تحديد مفهوم المعلومات 63
2.2.2. خصائص و مصادر المعلومات 64
1.2.2.2. خصائص المعلومات..... 65
2.2.2.2. مصادر المعلومات..... 67
3.2.2. العلاقة بين البيانات، المعلومات، المعرفة ومتخذ القرار 69
4.2.2. عملية تحويل المعلومات..... 71
أولا: البيانات 73
ثانيا: المعلومات..... 73
ثالثا: المعرفة 74
3.2. الأساس النظري لمفهومي نظام المعلومات ونظم دعم القرار 68
1.3.2. نظام المعلومات: المفهوم ومجال اهتمام الدراسات 75
2.3.2. نظم دعم القرار: المفهوم والهدف 81
4.2. دور وأهمية المعلومات ونظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية 87
1.4.2. دور وأهمية المعلومات ونظم المعلومات في اتخاذ القرار من وجهة نظر Mintzberg 87
2.4.2. دور وأهمية المعلومات ونظم المعلومات في اتخاذ القرار من وجهة نظر Simon 91
3.4.2. دور وأهمية المعلومات ونظم المعلومات في اتخاذ القرار من وجهة نظر كل من Feldman وMarch 92
4.4.2. دور و أهمية المعلومات ونظم المعلومات في اتخاذ القرار من وجهة نظر الباحثين الآخرين 94
1.4.4.2. الفريق الأول من الباحثين 94
2.4.4.2. الفريق الثاني من الباحثين 97
خلاصة الفصل 101

الفصل الثالث: المدخل الحدسي ودوره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

تمهيد 103
1.3. محاولة تحديد مفهوم الحدس في حقل الإدارة..... 104
1.1.3. صعوبة تحديد مفهوم الحدس: المفهوم الفلسفي والنفسي..... 104
1.1.1.3. مفهوم الحدس في الفلسفة 105

2.1.1.3. مفهوم الحدس في علم النفس..... 106
2.1.3. مفهوم الحدس في حقل الإدارة..... 107
1.2.1.3. الحدس بين المفهوم العقلاني وغير العقلاني..... 109
2.2.1.3. مفهوم الحدس المبني على الخبرة والتجربة 110
3.2.1.3. خلاصة عامة حول مفهوم الحدس في الحقل الإداري..... 112

2.3. الحدس: أهميته، أشكاله، مصادره وأدوات قياسه 114
1.2.3. أهمية و فوائد الحدس في اتخاذ القرار الإستراتيجي 114
2.2.3. مستويات، أنواع وأشكال الحدس..... 117
3.2.3. مصادر الحدس..... 118
4.2.3. أدوات قياس الحدس في عملية اتخاذ القرار 119
5.2.3. نتائج بعض الدراسات الميدانية حول الحدس ودوره في اتخاذ القرار الإستراتيجي 122
3.3. دور الحدس في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بين فكر Simon وMintzberg..... 124
1.3.3. مفهوم الحدس بين Simon وMintzberg 125
1.1.3.3. مفهوم الحدس عند Simon..... 125
2.1.3.3. مفهوم الحدس عند Mintzberg..... 125
2.3.3. نقد مفهوم الحدس عند Simon و Mintzberg 128
1.2.3.3. نقد مفهوم الحدس عند Simon..... 128
2.2.3.3. نقد مفهوم الحدس عند Mintzberg..... 129
4.3. العوامل المؤثرة في استخدام الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية..... 134
1.4.3. العوامل المتعلقة بمتخذ القرار..... 134
1.1.4.3. الخبرة والمستوى الإداري 134
2.1.4.3. مستوى التكوين، ودرجة المخاطرة لدى المدير..... 137
2.4.3. العوامل المتعلقة بالقرار 137
1.2.4.3. في حالات الاستعجال أو في حالات الأزمات 137
2.2.4.3. طبيعة القرار 138
3.4.3. العوامل المتعلقة بالقرار 139
1.3.4.3. حجم المؤسسة، نوعية القطاع والهيكل التنظيمي..... 139
أولا: حجم المؤسسة و نوعية القطاع 139
ثانيا: الهيكل التنظيمي..... 140

2.3.4.3. تأثير البيئة الاجتماعية والثقافية على استخدام الحدس في اتخاذ القرارات 140
أولا: نتائج بعض الدراسات حول الحدس في بلدان وسياقات مختلفة..... 140
ثانيا: استعمال الحدس عند المديرين الجزائريين 142
ثالثا: الدين كعامل ثقافي مؤثر في الحدس 144
5.3. التكامل بين المدخل العقلاني والمدخل الحدسي في اتخاذ القرار الإستراتيجي 146
1.5.3. التكامل بين المدخل العقلاني والمدخل الحدسي: مدخل عام..... 147
2.5.3. التكامل بين المدخل العقلاني والمدخل الحدسي من وجهة نظر Mintzberg وSimon..... 151
1.2.5.3. التكامل بين المدخل العقلاني والمدخل الحدسي من وجهة نظر Mintzberg.... 151
2.2.5.3. التكامل بين المدخل العقلاني والمدخل الحدسي من وجهة نظر Simon..... 153
3.5.3. نتائج بعض الدراسات السابقة حول استخدام المدخل العقلاني والحدسي معا 155
خلاصة الفصل 158

الفصل الرابع: دور التحليل العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائريةّ

تمهيد 160
1.4. تحديد الإطار الإبستمولوجي والمنهجي للدراسة..... 161
1.1.4. تحديد الموقف الإبستمولوجي للدراسة..... 161
2.1.4. أسلوب التحليل المعتمد في الدراسة 162
3.1.4. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية..... 163
1.3.1.4. نوع، منهج ومتغيرات الدراسة الميدانية..... 163
2.3.1.4. مجتمع الدراسة..... 165
أولا: تحديد مفهوم المدير..... 165
ثانيا: تحديد مفهوم المؤسسة الاقتصادية..... 167
3.3.1.4. عينة الدراسة..... 168
4.3.1.4. كيفية تصميم وإعداد استبيان الدراسة 169
5.3.1.4. صدق أداة الدراسة 172
6.3.1.4. ثبات أداة الدراسة 173
7.3.1.4. توزيع الاستبيان 174
8.3.1.4. الأدوات المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة الميدانية 174

2.4. خصائص أفراد عينة الدراسة الميدانية..... 176
1.2.4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس 176
2.2.4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر 176
3.2.4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي 177
4.2.4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كمتخذي القرارات الإستراتيجية..... 177
5.2.4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة 178
6.2.4. الخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة 179
3.4. تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالأسئلة الفرعية الأربعة الأولى للدراسة الميدانية 181
1.3.4. مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على التحليل العقلاني في اتخاذ القرارات الإستراتيجية 181
2.3.4. مفهوم و تصور الحدس عند أفراد عينة الدراسة..... 185
3.3.4. اعتماد أفراد عينة الدراسة على الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية..... 187
4.3.4. التكامل بين التحليل العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند أفراد عينة الدراسة 192
5.3.4. حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى التحليل العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية 193
6.3.4. حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية..... 195
4.4. تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على دور التحليل العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتجية عند أفراد عينة الدراسة 197
1.4.4. تحليل التباين الأحادي(ف) لمحاور الدراسة بالنسبة للمتغير الجنس..... 197
2.4.4. تحليل التباين الأحادي(ف) لمحاور الدراسة بالنسبة للمتغير العمر..... 199
3.4.4. تحليل التباين الأحادي(ف) لمحاور الدراسة بالنسبة للمتغير المستوى التعليمي..... 204
4.4.4. تحليل التباين الأحادي(ف) لمحاور الدراسة بالنسبة للمتغير سنوات الخبرة للمديرين... 209
5.4.4. تحليل التباين الأحادي(ف) لمحاور الدراسة بالنسبة للمتغير الوظيفة..... 214
6.4.4. تحليل التباين الأحادي(ف) لمحاور الدراسة بالنسبة للمتغير حجم المؤسسة 215
7.4.4. تحليل التباين الأحادي(ف) لمحاور الدراسة بالنسبة للمتغير ملكية المؤسسة 219
خلاصة الفصل 224
خاتمة 226
المصادر والمراجع..... 232
الملاحـــــق

فهرس الجداول و الأشكال

فهرس الجـــــداول

الرقم	العنـــــوان	الصفحة
1-1	طبيعة الإدارة حسب آراء واتجاهات واستنتاجات بعض الباحثين ومنظري الإدارة	8
2-1	تصنيفات وظائف المديرين حسب منظري وباحثي الإدارة	10
3-1	خصائص المداخل الثلاثة في اتخاذ القرارات	14
4-1	أنواع القرارات	21
5-1	خصائص القرارات الإستراتيجية، القرارات التكتيكية والتنفيذية	27
6-1	مراحل عملية صنع القرار حسب Schwenk	32
1-2	مترادفات الأهداف	60
2-2	التحيزات المعرفية Biais cognitifs الخاصة بالقرارات الإستراتيجية	62
3-2	تصنيفات عملية تحويل المعلومات حسب عدد من الباحثين	72
4-2	تعريف المعرفة حسب عدد من الباحثين	74
5-2	تعاريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال حسب عدد من الباحثين	85
6-2	هدف نظم دعم القرار حسب عدد من الباحثين	86
7-2	نظم المعلومات و علاقتها بأنواع القرارات و المستويات الإدارية	86
8-2	تلخيص أهم الأفكار والتصورات ونتائج الدراسات المختلفة للباحثين حول أهمية ودور المعلومات ونظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	100-99
1-3	أهم عناصر المفاهيم الفلسفية والنفسية الواردة في تحديد معنى الحدس	107
2-3	أهم البحوث و الدراسات التي عالجت موضوع الحدس في المجال الإداري	108
3-3	أدوات قياس الحدس	122
4-3	عناصر مفهوم الحدس بين Simon و Mintzberg	130
5-3	نتائج أداة قياس النمط المعرفي Cognitive Style Index حسب مستويات العمل	136
6-3	نتائج بعض الدراسات التي استعملت مقياس (CSI) في بلدان وسياقات مختلفة	142
7-3	خصائص التصور الأرثوذكسي والتصور الهرطقي في اتخاذ القرارات حسب عدد من الباحثين في حقل الإدارة	147
8-3	تلخيص خصائص المنهجين العقلاني والحدسي حسب Taggart و Valenzi	150
1-4	اختيارات إبستمولوجيا بين البراديغم: الوضعي، التفسيري و البنائي	162
2-4	الفرق بين أسلوبي التحليل: الاستنباطي و الاستقرائي	163
3-4	الدراسات المعتمدة في الحصول على أسئلة و عبارات الاستبيان	169
4-4	المحاور العامة للدراسة مع أرقام الفقرات الخاصة بكل محور	171-170
5-4	مقياس Likert الخماسي	172

تابع لفهرس الجـــــداول

الرقم	العنـــــوان	الصفحة
6-4	المتوسطات الحسابية المرجحة والاتجاهات الموافقة لها	172
7-4	نتائج اختبار ثبات أجزاء الاستبيان باستخدام طريقة كرونباخ ألفا	173
8-4	نتائج اختبار ثبات محاور الاستبيان باستخدام طريقة كرونباخ ألفا	173
9-4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	176
10-4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	176
11-4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	177
12-4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كمتخذ القرار أو مشارك في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية	178
13-4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	178
14-4	توزيع الخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة	179
15-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على لتحليل العقلاني في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	182-181
16-4	مفهوم و تصور الحدس عند أفراد عينة الدراسة	185
17-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	188-187
18-4	التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) للقرارات الإستراتيجية التي استعمل فيها أفراد عينة الدراسة الحدس	191
19-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التكامل بين التحليل العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	192
20-4	التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) لفقرات حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى التحليل العقلاني	193
21-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى الحدس	195
22-4	نتائج تحليل التباين الأحادي(ف) One - Way ANOVA لدور التحليل العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالنسبة للمتغير الجنس	198-197
23-4	نتائج تحليل التباين الأحادي(ف) One - Way ANOVA لدور التحليل–العقلانية والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالنسبة للمتغير العمر	200-199
24-4	نتائج اختبار (LSD) لمحور (مفهوم و تصور الحدس عند أفراد عينة الدراسة) بالنسبة للمتغير العمر	201
25-4	نتائج اختبار (LSD) لمحور (حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى التحليل–العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية) بالنسبة للمتغير العمر	202

تابع لفهرس الجـــــداول

الرقم	العنـــــوان	الصفحة
26-4	نتائج اختبار (LSD) لمحور (حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية) بالنسبة للمتغير العمر	203
27-4	نتائج تحليل التباين الأحادي(ف) One - Way ANOVA لدور التحليل–العقلانية والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالنسبة للمتغير المستوى التعليمي	205–204
28-4	نتائج اختبار (LSD) لمحور (درجة التكامل بين التحليل-العقلاني و الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند أفراد عينة الدراسة) بالنسبة للمتغير المستوى التعليمي	206
29-4	نتائج اختبار (LSD) لمحور (حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية) بالنسبة للمتغير المستوى التعليمي	208
30-4	نتائج تحليل التباين الأحادي(ف)One - Way ANOVA لدور التحليل العقلانية والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالنسبة للمتغير سنوات الخبرة كمتخذي القرارات الإستراتيجية	210–209
31-4	نتائج اختبار (LSD) لمحور (حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى التحليل العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية) بالنسبة للمتغير سنوات الخبرة	211
32-4	نتائج تحليل التباين الأحادي(ف) One - Way ANOVA لدور التحليل العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالنسبة للمتغير الوظيفة	214
33-4	نتائج تحليل التباين الأحادي(ف) One - Way ANOVA لدور التحليل العقلانية والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالنسبة للمتغير حجم المؤسسة	216-215
34-4	نتائج اختبار (LSD) لمحور (حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى التحليل العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية) بالنسبة للمتغير عدد العاملين في المؤسسة	217
35-4	نتائج اختبار (LSD) لمحور (حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية) بالنسبة للمتغير عدد العاملين في المؤسسة	218
36-4	نتائج تحليل التباين الأحادي(ف) One - Way ANOVA لدور التحليل–العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالنسبة للمتغير ملكية المؤسسة	220
37-4	نتائج اختبار (LSD) لمحور (مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على التحليل العقلاني في اتخاذ القرارات الإستراتيجية) بالنسبة للمتغير ملكية المؤسسة	221
38-4	نتائج اختبار (LSD) لمحور (مفهوم و تصور الحدس عند أفراد عينة الدراسة) بالنسبة للمتغير ملكية المؤسسة	222
39-4	نتائج اختبار (LSD) لمحور (حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية) بالنسبة للمتغير ملكية المؤسسة	222

فهرس الأشكـــــال

الرقم	العنـــــوان	الصفحة
1-1	الإدارة كفن وحرفة وعلم	7
2-1	أدوار المديرين حسب Mintzberg منذ 1975	11
3-1	صناعة القرار	13
4-1	الدورة الدينامكية وغير المنتظمة لعملية صنع القرار	15
5-1	القرار الإستراتيجي منطلق للقرارات العملياتية (التكتيكية والتنفيذية)	23
6-1	طبيعة الإدارة والقرارات الإستراتيجية لدى المدير	25
7-1	تصنيف القرارات حسب Le Moigne	30
8-1	المستويات الإدارية وأنواع القرارات	31
9-1	نموذج عام لعملية صنع القرار الإستراتيجي	34
10-1	نموذج اتخاذ القرار العقلاني	41
11-1	نموذج العقلانية المحدودة في اتخاذ القرار حسب Simon	43
12-1	مداخل اتخاذ القرارات	48
13-1	نموذج اتخاذ القرار عن طريق المدخل العقلاني و المدخل الحدسي	50
1-2	أنواع الأهداف في المؤسسة حسب تصنيف Fiol **و** Solé	60
2-2	مميزات المعلومات المستخدمة وبناء القرارات حسب المستويات الإدارية	65
3-2	أبعاد وخصائص المعلومات حسب Wang و زملاؤه	66
4-2	مصادر المعلومات	68
5-2	العمليات الأربعة في عمل المدير حسب Wong	69
6-2	العلاقة بين البيانات، المعلومات، المعرفة ومتخذ القرار	70
7-2	أنواع نظم المعلومات في المؤسسة	76
8-2	نموذج نظام المعلومات الإدارية	77
9-2	نموذج Le Moigne المسمى بالنموذج البسيط Canonique (نظام تشغيلي/ نظام المعلومات / نظام اتخاذ القرار)	78
10-2	مفهوم نظام المعلومات الإدارية	79
11-2	النموذج العام لنظام دعم القرار	84
1-3	أنواع الحدس حسب Baylor	118
2-3	عناصر أداة قياس النمط الإدراكي Cognitive Style Index	121
3-3	خصائص و مكونات نصفي الكرة المخية	126
4-3	مصادر العملية الحدسية عند المدير	135

تابع لفهرس الأشكال

الرقم	العنـــــوان	الصفحة
5-3	العامل الديني ودوره في عملية صناعة القرار	145
6-3	نموذج عام لصناعة القرار العقلاني والحدسي	151
7-3	نموذج تكاملي بين المدخل العقلاني والمدخل الحدسي في صناعة القرار الإستراتيجي حسب اقتراحات Mintzberg	153
8-3	نموذج تكاملي بين المدخل العقلاني والمدخل الحدسي في صناعة القرار الإستراتيجي حسب اقتراحات Simon	155
1-4	نموذج الدراسة الميدانية	164
2-4	مراحل الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	175
3-4	تأثير سنوات الخبرة على التحليل العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند أفراد عينة الدراسة	213

مقدمة

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من الوظائف الرئيسية التي مارسها الإنسان عبر مختلف مراحل حياته رغم اختلاف طرق وأساليب ممارستها عبر الزمن، كما أنها تعتبر من العمليات الأساسية في حياة الفرد، أو الجماعة، سواء كان ذلك على مستوى الأسرة، أو على مستوى التنظيمات الاجتماعية، السياسية والاقتصادية. وفي الجانب الأكاديمي، تعتبر عملية اتخاذ القرار بشكل عام وعملية اتخاذ القرار الإستراتيجي بشكل خاص من المواضيع الجديرة بالبحث والدراسة قديما وحديثا. كما تعتبر من المواضيع المعقدة التي كثر حولها الجدل بين الباحثين ومنظري الإدارة.

ولقد أصبحت عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الوقت الراهن أهم مرتكزات نجاح وتميز المؤسسات الاقتصادية، وذلك بسبب ما تواجهه هذه الأخيرة من تحديات ومواقف متنوعة، معقدة وغامضة، الأمر الذي يفرض على متخذي القرارات الإستراتيجية الاهتمام بكيفية اتخاذها. وهنا تشير أدبيات الإدارة إلى تزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بالمداخل غير الكمية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية وذلك بسبب تزايد الانتقادات التي وجهت إليها، إذ أصبح المدخل التحليلي العقلاني غير كاف لإيجاد حلول للمشاكل الكثيرة والمعقدة، وجاء المدخل الفني كبديل لتقديم حلول لهذه المشاكل.

إن إشكالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية من الإشكاليات التي يتساوى فيها كل مسؤول من مسؤولي المؤسسة، لأن الجميع يواجه نفس الإشكالية ولكن بدرجات متباينة ومسؤوليات مختلفة من شخص إلى آخر، وكل ما يتخذ يوميا من قرارات قد يخضع أحيانا لمعايير معينة كما قد لا يخضع لذلك.

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية من المهام الأساسية لمديري المؤسسات وإدارتها العليا حيث تعد هي الأساس في عملية التخطيط لمستقبل المؤسسة. وأن هذه القرارات إما أن تستعين بالجانب الذاتي للمدير أو بالجانب التحليلي العقلاني، إلا أنه في أغلب الحالات لا يمكن تقييم جميع البدائل بالأدوات الكمية التحليلية، وذلك يرجع لمحدودية وندرة المعلومات الخاصة بموضوع القرار ولهذا يتم الاعتماد على التقييم الذاتي أي على الجانب الفني للإدارة الذي يتحمل المسؤولية النهائية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ورغم أن البحث في مجال عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية تطور في سنوات الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي في جانبيه النظري والتجريبي، إلا أنه يبقى دائما موضوع الساعة، لأن الهدف الأساسي من البحث في هذا المجال هو الإجابة عن التساؤل الآتي: كيف يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية؟[1] ونظرا لكون هذه القرارات تتخذ من طرف مديري الإدارة العليا لهذه المؤسسات، فالصياغة الملائمة لدراستنا تطرح على الشكل الآتي: كيف يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية من طرف هؤلاء المديرين؟

1.IVANAJ, Vera., BAYAD, Mohamed. Une revue de la recherche empirique sur le processus de décision stratégique. In : *actes de la XIVème Conférence de l'AIMS*, Pays de la Loire, Angers, 2005.

أما الأدبيات الحديثة للإدارة فقد أظهرت أن المديرين يعتمدون على نظامين أساسين في أحكامهم وخياراتهم الإستراتيجية، وقد وصفت في معظم الحالات بأنها ضمنية (حدسية) أوصريحة (تحليلية)*.

بناء على ما سبق وبالرجوع إلى طبيعة عمل المدير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي لا تخرج عن التصورات والأفكار السابقة، تأتي هذه الدراسة لتحليل ذلك في الواقع، حيث تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات التي تهتم بموضوع طبيعة عمل المدير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من زاوية اتخاذ القرارات الإستراتيجية .

أولا : إشكالية الدراسة

في هذا الإطار وتبعا لما سبق تبرز الإشكالية التي تعمل الدراسة على معالجتها من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور التحليل العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

يندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي عدة أسئلة فرعية منها:

ـــ ما مدى تباين وجهات نظر الباحثين حول دور وأهمية المعلومات ونظم المعلومات ونظم دعم القرار في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

ـــ ما مدى وجود اتفاق بين الباحثين حول دور التحليل العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟ وفي درجة التكامل بينهما؟

ـــ ما مفهوم وتصور الحدس عند متخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

ـــ ما مدى اعتماد مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على التحليل العقلاني وعلى الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

ـــ ما هي درجة التكامل بين التحليل العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟

ـــ متى يلجأ مديرو المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى التحليل العقلاني وإلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية؟

ـــ ما مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية للمديرين على كيفية اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

---

* للتفاصيل أكثر يمكن الرجوع إلى:

-MATIC, Ivan., BULOG, Ivana. The Nature of Strategic Decision Making – Exploiting the role of managers' incremental and radical learning. *The Journal of International Management Studies,* October 2012, Vol.7, No.2, p.7-19.

- HOGARTH, Robin M. Deciding analytically or trusting your intuition? The advantages and disadvantages of analytic and intuitive thought.*UPF Economics and Business Working Paper,* No. 654 ,October 2002.

ثانيا: طبيعة الدراسة والفرضيات

فيما يخص العلاقة بين طبيعة الدراسة والفرضيات، هناك من الباحثين أمثال Thietart وآخرون[1] الذين يرون بأن وضع الفرضيات لا يقتصر على الدراسات الكمية، فالدراسات الكيفية (النوعية) يمكن أن تعتمد كذلك على فرضيات ويتم اختبارها بأساليب خاصة بهذا النوع من الدراسات رغم صعوبة ذلك مقارنة بالدراسات الكمية التي يتم فيها جمع البيانات عن طريق الاستبيان واختبار الفرضيات بالأدوات الإحصائية، كما يرون بصحة الدراسات الكمية ذات الغرض الاستكشافي التي لا تعتمد على الفرضيات استنادا على العديد من الدراسات المماثلة التي لم يتم فيها وضع الفرضيات، والتي تندرج ضمنها دراستنا.

ودراستنا هذه لا تحتوي على الفرضيات للأسباب التالية:

ــ عدم ملاءمتها لطبيعة هذه الدراسة لكون موضوع الدراسة لم يحتو على المتغيرين التابع والمستقل معا، أي الاكتفاء بالمتغير التابع* المتمثل في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وهو المتغير الوحيد الذي يطلب من الباحث إظهاره في عنوان الدراسة**. كما أن صياغة التساؤل الرئيسي للدراسة المتمثل في "دور....."، لا تشير إلى العلاقة الموجودة بين التحليل العقلاني والحدس من جهة واتخاذ القرارات الإستراتيجية من جهة أخرى. كما يلاحظ أيضا عدم إضافة كلمة تفعيل أو تحسين لعبارة "اتخاذ القرارات الإستراتيجية" في صياغة التساؤل الرئيسي للدراسة وذلك لكوننا نسعى إلى معرفة ووصف واقع وحقيقة عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ــ تصنف عينة الدراسة ضمن العينات غير الاحتمالية الشيء الذي لا يسمح لنا بتطبيق الأدوات الإحصائية المتمثلة في أدوات اختبار الفرضيات ولا يسمح بتعميم نتائج الدراسة على مجتمع الدراسة، إذ أن الغرض الأساسي من وضع الفرضيات واختبارها هو إمكانية تعميم ذلك على مجتمع الدراسة مستخدما الإحصاء الاستدلالي[2].

ــ يرى الكثير من الباحثين أمثال Capel وآخرون[3] في عدم جدوى استعمال الأدوات الإحصائية في اختبار الفرضيات من خلال بعض العبارات السطحية دون فهم مدلولها بالرغم من استخدامها الواسع

1.THIETART, R. et *al*. *Méthodes de recherche en management.* Paris : Dunod, 1999, p. 93-102.

* و في هذه الحالة يعتبر كمتغير مستقل للدراسة بسبب غياب المتغيرات التابعة.

** للتفاصيل أكثر يمكن الرجوع إلى:

- الصيرفي، محمد عبد الفتاح حافظ. البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين. عمان: دار وائل، 2002، ص.2.

-SEKARAN, Uma. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach.* 4th ed. John Wiley & Sons, Inc.2003, p. 88.

وهناك من الباحثين الذين يرون أن عنوان الدراسة يجب أن يحتوي على أكثر من متغير، ففي مراسلتنا للأستاذ خيري علي اوسو (عميد الكلية التقنية الإداريةـ الجامعة : بوليتكنيك دهوك – إقليم كوردستان العراق) في إطار تحكيم استبيان الدراسة، يرى بأنه: "لا يتفق أن يكون لأطروحة الدكتوراه متغير واحد فقط بل يجب أن يكون لأطروحة الدكتوراه على الأقل متغيرين لان المتغير الواحد يجعل الطالب أن يقع في أخطاء وهذه هي وجهة نظري الخاصة وفي العراق لن تجد طالب الدكتوراه يعتمد على متغير واحد إلا القليلين جدا".

2.THIETART, R. et *al*. *Op.cit.*, 1999, p. 192.

3.CAPEL, Roland., MONOD, Denis., MULLER, Jean-Pierre. Essai sur le rôle des tests d'hypothèse en sciences humaines : Rite propitiatoire ou pièce à conviction? *Actualités psychologiques1*, 1996, p.1-50.

في العلوم الإنسانية، ويرون بأن الباحثين الذين ينتمون إلى هذا المجال غالبا ما يلجؤون في دراساتهم إلى هذه الأدوات دون فهمها، وهذا راجع لنقص تكوينهم النظري. حيث يتطلب استخدام اختبار الفرضيات (tests d'hypothèses) التحكم الجيد في الأدوات الإحصائية الخاصة بذلك*. ويقصد بالأدوات الإحصائية هنا أدوات الإحصاء الاستدلالي**، أما أدوات الإحصاء الوصفي المتمثلة في حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية... فهي تعتبر من الأدوات الضرورية والملائمة لتحليل بيانات الدراسة.

ثالثا: أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الأساسي من هذه الدراسة في تحليل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

حيث تهدف إلى دراسة ما يفعله المدير حقيقة في الواقع، وتصبو إلى تطوير حقل المعرفة في مجال اتخاذ القرارات الإستراتجية وتسعى أيضا إلى معرفة مدى اعتماد مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على التحليل العقلاني وعلى الحدس في اتخاذهم للقرارات الإستراتجية، وتندرج في إطار الدراسات الكمية الاستكشافية التي تصف وتستكشف الظاهرة كما هي في الواقع.

وبناء على ذلك، فان هذه الدراسة لا تهدف إلى دراسة كيفية تفعيل دور المدير في اتخاذه للقرارات الإستراتيجية، ولا تشير أيضا إلى ما يجب على المدير فعله، كما لا تهدف إلى التحسين من كفاءة وفعالية عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالتكامل بين المدخل العقلاني والمدخل الحدسي عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ولا تدخل هذه الدراسة ضمن الدراسات التوجيهية، ولا تندرج ضمن الدراسات المعيارية التي تهدف أساسا إلى تقديم اقتراحات، توصيات وحلول، أي تقديم اقتراح استخدام نموذج أو أسلوب لمساعدة المديرين في اتخاذ أفضل القرارات.

وعلى هذا، فهذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية :

ـــ المساهمة في فهم عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ـــ محاولة معرفة ما إذا كان ما يقوم به المديرون الجزائريون في عملهم وفي طريقة اتخاذ قراراتهم الإستراتيجية يتطابق مع النظريات الإدارية.

ـــ محاولة المساهمة في التعرف على كيفية تحضير واتخاذ المديرين الجزائريين للقرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية، وبالتالي نقل خبرات ومعارف هؤلاء المديرين من الواقع العملي، لتكون عبارة عن رصيد معرفي وذلك عن طريق جمع المعلومات عن الظاهرة المدروسة

---

* للتفاصيل أكثر يمكن الرجوع إلى:

CAPEL, Roland., MONOD, Denis., MULLER, Jean-Pierre. De l'usage perverti des tests inférentiels en sciences humaines. *Genèses*, 1997, Vol. 26, No. 1, p. 123-142.

**وتشتمل كل من اختبارات « ت *t* وكي^2 Khi carré وف F و مشتقاتها واختبارات الارتباط corrélations واختبارات متعددة المتغيرات multivariés... وقد اعتمدنا في دراستنا هذه فقط على اختبار تحليل التباين الأحادي (ف One - Way ANOVA) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة.

وتبويبها وتنظيمها وتصنيفها، بهدف وضعها تحت تصرف المهتمين من الباحثين الأكاديميين والمتمرسين...الخ.

ــ محاولة اكتشاف وتحليل الدور المقاولاتي والإبداعي عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ــ محاولة معرفة العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ــ محاولة تحليل وجهات النظر المختلفة الخاصة بعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، من أجل تقديم فهم أكثر اكتمالا لعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

رابعا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال الجوانب الآتية :

ــ تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية علمية ونظرية، كونها تمثل استمرارا لما يبذله الباحثون من جهد في معرفة طبيعة عمل المدير.

ــ تستمد هذه الدراسة أهميتها من عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية وذلك تبعا لما ينتج عنها من النتائج الكبيرة الأثر على هذه الأخيرة.

ــ تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية في جانبها النظري، خاصة في جزئها الخاص بدور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وما تقدمه من إضافة لأدبيات الإدارة باللغة العربية، وذلك راجع –حسب علمنا– لقلة الدراسات باللغة العربية في هذا المجال، والمتمثلة في: (طاهر حسن ومضر العجي، 2013)، (رافد حميد الحدراوي ومروة عبد الكريم الزهيري، 2012)، (علاء أحمد حسن عبيد الجبوري،2011) و(عثمان ايسل وألبياتي بيداء ستار، 2010)، ثلاثة منها عراقية و دراسة سورية.

ــ تسمح لنا هذه الدراسة بفهم كيفية عمل الدماغ البشري فيما يخص كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ــ يمكن لهذه الدراسة أن تقدم صورة عن كيفية تحضير واتخاذ المديرين للقرارات الإستراتيجية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

خامسا: مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة

تتمثل مبررات ودوافع اختيارنا لهذا الموضوع في جملة من الأسباب أهمها:

ــ اهتمامنا بطبيعة عمل المدير لكونه يدخل في صلب تخصص إدارة الأعمال، والرغبة في تعميق الفهم بموضوع الدراسة، وإلقاء الضوء على مختلف جوانبه.

ــ الرغبة في التعرف على واقع وكيفية تحضير واتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ــ أهمية اتخاذ القرارات بصفة عامة والقرارات الإستراتيجية بصفة خاصة، إذ أن أغلب المنظرين والباحثين في المجال الإداري يعتبرونها أساسا للعملية الإدارية.

ــ قلة الدراسات الميدانية (وهذا حسب علمنا) التي تناولت بعمق طبيعة عمل مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فالأمر يعود في نظرنا إلا صعوبة الدراسات المتعلقة أساسا بفئة المديرين.

سادسا: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الكمية، وتندرج ضمن البحوث الوصفية والاستكشافية، وإبستمولوجيا تندرج الدراسة ضمن البراديغم التفسيري (L'interprétativisme). وقد تم الاعتماد على منهج المسح بالعينة القائم على استبيان (Enquête par questionnaire) .

وتم جمع بيانات الدراسة الميدانية عن طريق الاستبيان الذي تم تصميمه لهذا الغرض، بالإضافة إلى بعض الملاحظات التي تم تسجيلها من خلال الدراسة الميدانية من طرف أفراد عينة الدراسة، وتمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية لجدولة البيانات وتحليلها للوصول في الأخير إلى نتائج الدراسة.

سابعا: تحديد إطار الدراسة

تندرج هذه الدراسة بشكل عام ضمن الإطار: "اتخاذ القرار– ممارسة". واقتصرت على تحليل كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفردية ولم تعنى بالقرارات الإستراتيجية الجماعية. كما أن هذه الدراسة تعالج عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من مدخلي التحليل العقلاني والحدسي وليس من مدخل حوكمة الشركات أو نظرية المباريات أونظرية أصحاب المصالح. ونعني بالمدخل التحليلي العقلاني في دراستنا هذه، العقلانية المحدودة. وتهتم دراستنا هذه بالبحث في "عملية" اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية وليس البحث في "محتوى" الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية. وتتمثل عينة الدراسة في أصحاب المؤسسات، والرؤساء المديرين العامين، والمديرين العامين، ومديري الفروع، ومديري المشاريع، ومديري الإدارات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العامة، والخاصة، والمختلطة، الصغيرة منها، والمتوسطة والكبيرة.

ثامنا: الدراسات السابقة في موضوع الدراسة

نستعرض فيما يلي بعض الدراسات السابقة حول موضوع اتخاذ القرار بشكل عام واتخاذ القرارات الإستراتجية بشكل خاص، بهدف مقارنتها مع الدراسة الحالية من حيث الهدف، بيئة الدراسة، طبيعة الدراسة، منهج وأدوات البحث وأهم النتائج المتوصل إليها. وتقتصر هذه الدراسات أساسا على أطروحات الدكتوراه، أما فيما يخص الدراسات الأخرى فقد تم إدراجها وذكرها في فصول الدراسة، وقد تم تقسيمها حسب التخصصات، على النحو الآتي:

أ- أطروحات دكتوراه في مجال علوم التسيير

ـــ دراسة:

فالتة، اليمين. اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي: ما مدى اهتمام متخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بالأهمية الإستراتيجية لمعلومات اليقظة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟ عن طريق قياس قدرة متخذي القرارات الإستراتيجية محل الدراسة على اكتشاف الإشارات الضعيفة في وسط يتميز بالاضطراب و الغموض. ولكون هذه الدراسة تندرج ضمن الدراسات الاستكشافية، فقد أجرى الباحث مسحا ميدانيا على 40 مؤسسة اقتصادية، من خلال تصميم استبيان، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع متخذي القرارات الإستراتيجية في مستوى الإدارة العليا، وقد تم اختيار عينة ميسرة متكونة من 94 فردا. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن ثقافة اليقظة غير منتشرة وبعيدة إلى حد كبير عن تفكير مسيري المؤسسات الجزائرية نتيجة لعدم اهتمامهم بمعلومات اليقظة، إلى جانب اللامبالاة بما يجري في المحيط من تغيرات.

ـــ دراسة:

MOHJA, Kammoun. *L'utilisation de l'intuition dans la prise de décision du dirigeant de PME : proposition d'un modèle intégrateur*. Thèse de doctorat en sciences de gestion à Lyon 2 en cotutelle avec l'Université de Carthage (Tunisie), dans le cadre de l'École doctorale Sciences économiques et gestion (Lyon), 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى المساهمة في دراسة مفهوم الحدس في اتخاذ القرار لدى مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تهدف أيضا إلى تقديم مساهمة نظرية لهذا المفهوم، لكون الباحثة ترى بأن الإطار النظري الخاص بهذا المفهوم يبقى لحد الآن غير متفق عليه. وقد حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة فهم مدى تأثير استعمال الحدس في اتخاذ القرار لدى مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد اعتمدت الدراسة على دراسة كيفية عن طريق المقابلات مع عشرة مديرين من مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التونسية، وكان الهدف من الدراسة الكيفية محاولة تطوير أداة لقياس مدى اعتماد المدير على الحدس في اتخاذ القرار. وقد تم تطبيق هذا المقياس أو النموذج على 178 مديرا من مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التونسية. وقد توصلت الدراسة إلى أنه من الممكن تطوير أداة قياس فعالة ودقيقة لقياس استعمال الحدس في اتخاذ القرار. كما خلصت الدراسة إلى أن حالة عدم التأكد وطبيعة وأهمية القرار يؤثرون في استعمال الحدس.

ـــ دراسة:

KERADEC, Hervé. *Epistémologie et didactique de la gestion : Le cas du concept de décision*. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Conservatoire national des arts et métiers, 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الإجابة عن تساؤلين أساسين، وهما: ما هي التحولات التي تطرأ على المعرفة الإدارية عندما تخرج من الإطار النظري لتصبح موضوعا للتعليم. وكيف يمكن حفظ أصل المفاهيم التي يتم تعليمها في الإدارة عندما تظهر في الحقل العلمي. وقد اتبع الباحث في ذلك منهجية خاصة لتحليل مفهوم إداري والمتمثل في مفهوم القرار في خمسة مراحل وهي: تحليل المعنى المشترك للمفهوم، ودراسة المعنى العلمي في دراسات وأعمال منظري الإدارة، السعي لتحديد مكانة هذا المفهوم في البرامج الرسمية، ومراجعة البرامج الدراسية، وتحديد الصعوبات الإبستيمولوجية، التي يواجهها التلميذ أثناء بنائه للمفهوم. كما قام الباحث بتحليل معمق ومفصل لمفهوم القرار في البرامج الدراسية الفرنسية. وتمثلت الفئة المستهدفة من هذه الدراسة في طلاب المدرسة الوطنية للتجارة، وطلاب مرحلة الماجستير – علاقات دولية– Paris I. أما البرامج التي تمت مراجعتها ودراستها تم نشرها ما بين 1994–2006. وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المعرفة الإبستيمولوجية للمفاهيم الإدارية غير كافية لحفظ أصلها الأول، إلا أن الثقافة الإبستيمولوجية ضرورية لفهم إشكاليات المفاهيم الإدارية.

ـــ دراسة:

ALDRIN, Jérémy. *Étude des processus de décision dans une organisation complexe : le cas d'une CCI.* Thèse de doctorat en sciences de gestion, Nancy: ISAM-IAE Nancy, 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى تفسير عمليات القرار في المنظمة. إذ حاول الباحث معالجة الإشكالية التالية: كيف يمكن تحسين اتخاذ القرار في منظمة سياسية؟ وتتمثل هذه المنظمة في غرفة التجارة والصناعة في شرق فرنسا. وتندرج هذه الدراسة ضمن المنهج التطبيقي للقرار (باعتبار أن القرار ممارسة) وفي إطار الدراسات الكيفية لمراقبة التسيير. كما سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تقديم مساهمات مفاهيمية وتوجيهية. ويتمثل الهدف الأساسي من هذه الدراسة في اقتراح التطبيقات الجيدة لتحسين اتخاذ القرار. وقد اعتمدت الدراسة على دراسة كيفية لثلاث حالات عن طريق جمع البيانات الأولية والثانوية للدراسة من خلال 32 مقابلة نصف مهيكلة مع الجهات المعنية بالدراسة، ومن خلال دراسة تقارير غرف جهوية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها تبيان أهمية التمييز بين الذين يتخذون القرارات والذين يقومون بتنفيذها.

ـــ دراسة:

ROBSON, Martin J. *The use and disclosure of intuition (s) by leaders in Australian organizations: A Grounded theory*. A thesis submitted in fulfillment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy the university of New England, 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استعمال وتصور الحدس في المنظمات. حيث حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية التالية: ما هي العمليات الاجتماعية للحدس وتصوراته عند قادة المنظمات الأسترالية؟ كما سعت هذه الدراسة إلى وصف وتفسير العمليات الاجتماعية للحدس وتصوراته عند قادة المنظمات الأسترالية. وقد اعتمد الباحث في جمعه لبيانات الدراسة على مقابلات نصف مهيكلة مع عينة متكونة من 27 قائدا من الرجال والنساء من المنظمات الأسترالية وتم تحليل هذه البيانات عن طريق برنامج NVivo. كما توصلت الدراسة إلى أن القادة المشاركين في الدراسة يعتبرون الحدس معرفة مبنية على الخبرة، وأنها مهمة في اتخاذ القرار والقيادة. كما أن استعمال الحدس يتحكم فيه سياق معين وطبيعة القرار، وهناك من القادة من يستعمل الحدس إلى جانب التحليل في اتخاذ القرار.

ـــ دراسة:

BÉRARD, Céline. *Le processus de décision dans les systèmes complexes : une analyse d'une intervention systémique***.** Thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris : université de Paris-Dauphine, 2009.

تندرج هذه الدراسة في مجال الإدارة الإستراتيجية، وبالتحديد ضمن إشكاليات القرارات المعقدة. وتهدف إلى دراسة التأثيرات المحتملة لاستعمال النموذج الكمي على نشاطات وأبعاد عملية القرار عند الأفراد في النظم المعقدة. كما تسعى هذه الدراسة لتحليل سلوك اتخاذ القرار من خلال الاعتماد على رؤية نظامية. من خلال الإجابة عن إشكالية الدراسة التالية: ما قدرة التدخلات النظامية في إحداث تغيرات في عملية القرار المتخذ من طرف الأفراد في النظم المعقدة؟ ويتمثل الهدف الأساسي من هذه الدراسة في تحليل تجريبي ونوعي للتأثيرات المحتملة لاستعمال النموذج الكمي على نشاطات وأبعاد عملية القرار عند الأفراد في النظم المعقدة. ولتحقيق هذا الهدف، قام الباحث بالاعتماد على دراسة حالة قرار تمثيلي يندرج ضمن قرارات السياسة العامة والمتمثل في إطار قانوني للملكية الفكرية للابتكارات البيوتيكنولوجية. وقد اعتمد الباحث في ذلك على تحليل مضمون لـــ 40 مقابلة معمقة مع متخذي القرارات السياسية في كل من فرنسا، بلجيكا، كندا، سويسرا، والمملكة المتحدة. وتندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الكيفية الاستكشافية، بالإضافة إلى عرض تجربة. كما هدفت الدراسة أساسا إلى تقديم الاقتراحات والتوصيات المحتملة لتحسين عملية اتخاذ القرار في النظم المعقدة.

ـــ دراسة:

NAFFAKHI, Haifa. *Equipe entrepreneuriale et prise de décision : une étude exploratoire sur le rôle de la diversité du capital humain*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Nancy : Université de NANCY 2, 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الفرقة المقاولاتية وخصائصها، من خلال فهم الطريقة التي تتبعها في اتخاذ القرارات. وقد حاول الباحث الإجابة عن الإشكالية التالية: ما دور تنوع

رأس المال البشري للفرق المقاولاتية في عملية اتخاذ القرارات؟ وللإجابة على ذلك، اعتمد الباحث على دراسة كيفية من خلال إجراء وتحليل مضمون لـــ11 مقابلة نصف مهيكلة مع فرق مقاولاتية. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توضيح وتحديد المفاهيم النظرية الخاصة بموضوع الدراسة، وتقديم اقتراحات تطبيقية للمقاولين والمعنيين بالموضوع في مجال إنشاء المؤسسات، وأن البعد الجماعي في اتخاذ القرارات لم يحظ بالبحث في أدبيات ونماذج اتخاذ القرار، عكس عملية اتخاذ القرارات الفردية.

ـــ دراسة:

سويسي، هواري. تقييم المؤسسة و دوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية. دكتوراه دولة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المؤسسات في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر في إطاره الموسع، الذي يشمل أغراض التفاوض (وجود طرفين على الأقل)، وأغراض اتخاذ القرار للأطراف المهتمة بالمؤسسة. وقد اقتصرت الدراسة على المستثمرين الماليين في البورصة ومسيري المؤسسات. وقد اعتمد الباحث في جمع المعلومات في دراسته هذه على منهج المسح عن طريق الاستبيان، وتكونت عينة البحث من الأكاديميين والمهنيين المهتمين بموضوع الدراسة. كما اعتمد الباحث أيضا على دراسة حالة مجمع صيدال، بالإضافة إلى تحليل الوثائق الخاصة ببورصة القيم، كما خلص الباحث في الأخير إلى تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات انطلاقا من نتائج هذه الدراسة.

ـــ دراسة:

KRYCHOWSKI, Charlotte. *Apport et limites des options réelles à la décision d'investissement stratégique : Une étude appliquée dans le secteur des télécommunications.* Thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris : Ecole des hautes études commerciales, 2007.

حاول الباحث الإجابة عن الإشكالية التالية: كيف يمكن للخيارات الحقيقية أن تؤثر في عملية الاستثمار الإستراتيجي للمؤسسات؟ وتندرج دراسة الباحث ضمن الدراسات التطبيقية الاستكشافية. كما تتبع الدراسة المنهج التوجيهي، وتسعى إلى تقديم اقتراحات وتوصيات لمديري المؤسسات في تطبيق نظرية الخيارات الحقيقية عن طريق اقتراح نموذج جديد وواقعي. وقد اعتمد الباحث في ذلك على مناهج متعددة منها: منهج المسح، دراسات حالة، تحليل الوثائق...الخ. إلا أن الباحث قد ركز في دراسته على دراسة ثلاث حالات حقيقية في قطاع الاتصالات. وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها: أن دراسة قرارات الاستثمار الإستراتيجية الحقيقية معقدة جاءت عكس ما تؤكده الدراسات النظرية المطروحة في الكتب المالية. كما خلص الباحث إلى أن النقاش بين الدور الكيفي والدور الكمي للخيارات الحقيقية غير مجدي.

ـــ دراسة:

DAMMAK, Ahmed. *L'intuition et son rôle dans les processus décisionnels : une conceptualisation issue des représentations des dirigeants*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, France: Université de Rouen, 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مكانة الحدس في عملية اتخاذ القرار، حيث قام الباحث بتحليل ومقارنة التصورات المختلفة للمديري محل الدراسة. وقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية التالية: ما هو الدور المحتمل للحدس في عملية صناعة القرار؟ وقد جمع الباحث البيانات من خلال إجراء مقابلات معمقة مع خمسين مديرا من منظمي الرحلات السياحية الفرنسية (أعضاء مجلس الإدارة، الرئيس التنفيذي ونوابه) في العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال السياحة. وقد توصل الباحث إلى نتائج عديدة منها أن المديرين يعتمدون بدرجة كبيرة على الحدس في اتخاذهم للقرارات وأرجع الباحث ذلك إلى العوامل الشخصية للمديرين، وخصوصاً التأثير الذي يأتي من الناحية الاجتماعية – الثقافية.

ـــ دراسة:

KOWNATZKI, Maximilian. *The Speed of Strategic Decision-Making and the Impact of Corporate Involvement at the SBU-Level*. Dissertation der Universität St. Gallen Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG) zur Erlangung der Würde eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften , Deutschland, 2002.

تندرج هذه الدراسة ضمن حقل البحث الخاص بالعملية الإستراتيجية و ليس في محتوى أو مضمون الإستراتيجية. كما ركزت الدراسة على التغيرات في سرعة اتخاذ القرار الإستراتيجي عند مديري الإدارة العليا للشركات المتحالفة. وقد حاول الباحث الإجابة عن الإشكالية الرئيسية التالية: كيف و لماذا تؤثر الإدارة العليا للشركات المتحالفة في سرعة اتخاذ القرار الإستراتيجي؟ ولمعالجة هذه الإشكالية، اعتمد الباحث على دراسة كيفية من خلال إجراء مقابلات شخصية نصف مهيكلة مع مديري الإدارة العليا.

ـــ دراسة:

DRIR, Mohamed. *Les modalités de processus de prise de décision dans les entreprises algériennes*. Doctorat 3ème cycle, sciences des organisations, Paris : Université Paris-Dauphine, 1987.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تفسير ميكانيزمات التسيير والقرار الخاص بالقطاع الصناعي العمومي. وتمثلت إشكالية هذه الدراسة في التساؤول الرئيسي التالي: ما هي العوامل المحددة لاتخاذ القرار في المؤسسة العمومية ومحيطها؟ وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن الغموض في الهياكل، الوظائف وفي نظم المعلومات أدت إلى أزمة عامة في القرارات. وقد اقترح الباحث بإعادة النظر في سياسة التكوين من أجل تثمين الموارد البشرية.

ـــ دراسة:

CHALLAL, Hamid. *Analyse critique de la prise de décision stratégique dans l'entreprise publique algérienne*. Doctorat 3ème cycle, sciences des organisations, Paris : Université Paris-Dauphine, 1986.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تطبيقات القرارات الإستراتيجية في إطار بيئة مؤسساتية. وقد حاول الباحث الإجابة عن الإشكالية التالية: هل من الممكن حقيقة التكلم عن القرارات الإستراتيجية في المؤسسة العمومية الجزائرية؟ وللإجابة عن هذه الإشكالية حاول الباحث دراسة المؤسسة، بيئتها المؤسساتية، وتحليل العلاقات الموجودة بين الدولة والمؤسسات الاقتصادية. وقد اعتمد على ثلاث دراسات حالة من المؤسسات العمومية الجزائرية والمتمثلة في: مؤسسة SONAREM، ومؤسسة ENIEM، ومؤسسة SONATRACH. وخلصت الدراسة إلى أن تحليل عمليات القرارات الإستراتجية تظهر الدور الذي تقوم به التوجهات البيروقراطية في الحكومة.

هذا، ودراستنا الحالية تختلف عن هذه الدراسات السابقة في مجال علوم التسيير من حيث الهدف، ومن حيث البيئة ماعدا بعض الدراسات التي تم انجازها في بيئة جزائرية. كما تختلف دراستنا مع هذه الدراسات من حيث العينة المستهدفة، إذ أن دراستنا تخص مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. كما تندرج أغلب هذه الدراسات ضمن الدراسات الكيفية والدراسات التوجيهية والبعض منها تهدف إلى تقديم اقتراحات لتحسين عملية اتخاذ القرار. وقد اعتمدت أغلب هذه الدراسات على المقابلات في جمع بيانات الدراسة. وتتفق دراستنا هذه مع دراسة Dammak في جانبها الخاص بدور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية. وتتفق مع دراسة Bérard من حيث طبيعة القرارات التي تم دراستها. أما الدراستان الأخيرتان فقد عالجتا إشكالية القرار في المؤسسة العمومية الجزائرية في النظام المركزي.

ب- أطروحة دكتوراه في مجال علوم التربية

ـــ دراسة:

DURAT, Laurence. *La prise de décision dans la formation des dirigeants. Qu'est-ce que le dirigeant fait de la décision et qu'est-ce que la décision fait de lui ?* Thèse doctorat en Sciences de l'Éducation, Université Louis Pasteur - Strasbourg I, 2003.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل القرار من زاوية العلاقة المتبادلة بين اتخاذ القرار والمدير، بحيث يمكن اعتبار القرار كفرصة لتدريب المدير، بل وحتى كإستراتيجية، لذلك تندرج كإمكانية أكثر اتساعا لبناء هوية المدير. وقد حاول الباحث الإجابة من خلال دراسته عن الإشكالية التالية: ما الذي يحدثه المدير في القرار؟ وما الذي يحدثه القرار في المدير؟ وقد اعتمدت الدراسة على دراسة كيفية وكمية عن طريق مقابلات نصف مهيكلة مع عينة متكونة من واحد وعشرين مديرا من مديري المؤسسات الصناعية في قطاع الاتصالات، النسيج، الإلكترونيك والميكانيكية. وتوصل الباحث إلى عدة

نتائج منها أن المديرين يمكنهم التدريب عن طريق اتخاذ القرار، إذا ما توفرت الشروط الملائمة لذلك من السياق التنظيمي الملائم ونماذج مرجعية...الخ.

ودراستنا الحالية تختلف عن هذه الدراسة من حيث بيئة الدراسة، والهدف من الدراسة، وطبيعة القرارات التي تم معالجتها في الدراسة، كما تختلف معها أيضا في القطاع المستهدف من الدراسة.

ت-**أطروحات دكتوراه في مجال الإعلام الآلي**

ـــ دراسة:

GHOMARI, Abdessamed Réda. *Approche méthodologique d'acquisition de connaissances agrégées à base d'agents cognitifs coopérants pour les systèmes d'aide a la décision stratégiques*. Thèse de doctorat en Informatique. Alger : Ecole nationale Supérieure en Informatique. 2013.

هدفت الدراسة إلى تحسين اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال اقتراح نموذج تعاوني للمؤسسات في إطار التنظيم عن طريق المسارات، ويندرج هذا النموذج ضمن نماذج نظم دعم القرارات الإستراتيجية. وقد اهتم الباحث في دراسته على القرارات المعقدة، الإستراتيجية والتكتيكية. وقد اقترح الباحث من خلال نتائج دراسته منهجية لإدارة المعرفة في المؤسسات عن طريق المسارات. كما تميزت دراسة الباحث بدرجة عالية من الشكلية في كيفية إدارة وتوزيع المعرفة في المؤسسة.

ـــ دراسة:

ADLA, Abdelkader . *Aide à la facilitation pour une prise de décision collective : proposition d'un modèle et d'un outil*. Doctorat en informatique, Mathématiques, informatiques et télécommunications de Toulouse, Université Toulouse III - Paul Sabatier , 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج ونظام دعم اتخاذ القرار التعاوني، وتتمثل الفكرة الأساسية لهذا النموذج في تعزيز الاتصال والتعاون بين الأعضاء المعنيين باتخاذ القرار الجماعي. ويتم ذلك من خلال الانتقال من المرحلة الأولى المتمثلة في اقتراحات الحلول المبدعة الفردية إلى تقديم المساهمات للجماعة، ومن ثم تقوية آرائهم المختلفة. ويرى الباحث بأن هذا النموذج من المحتمل أن يقدم لمتخذ القرار حلا لجزء من المشكلة. وقد عرض الباحث مثالا تطبيقيا لهذا النموذج في مصنع في مجال البترول (GLZ).

ودراستنا هذه تختلف مع هاتين الدراستين السابقتين في مجال الإعلام الآلي من عدة جوانب، من حيث الهدف، طبيعة الدراسة، والمنهج، والأدوات المستخدمة في البحث، وطبيعة القرار المدروس، إذ هدفت الدراسة الأولى إلى تطوير واقتراح نموذج لدعم اتخاذ القرار.أما الدراسة الثانية فقد هدفت إلى تقديم نموذج من أجل تحسين اتخاذ القرارات الإستراتيجية عن طريق مدخل إدارة المعرفة بالمسارات في المؤسسة.

ث- أطروحة دكتوراه في مجال العلوم السياسية

ـــ دراسة: سرير، عبد الله رابح. عملية صنع القرار وتطبيقاته في الإدارة العامة بالجزائر. أطروحة دكتوراه الدولة في العلوم السياسية، فرع : التنظيم السياسي والإداري، جوان 2006.

هدفت الدراسة إلى إسقاط النظرية العلمية والقواعد المنهجية لعملية صنع القرار على واقع الإدارة العامة بالجزائر، ومن ثم استخلاص أهم القواعد، والمناهج التي يمكن أن تكون سندا ومنهجا مفيدا لسلوك قادة الإدارة العامة في اتخاذ القرارات بعقلانية ورشد. وقد تمثل مجتمع هذه الدراسة في الإطارات التي لها حق اتخاذ القرار على مستوى الإدارة المركزية والإدارة المحلية. إذ تم حصر وضبط وحدة التحليل، مجتمع الدراسة في وحدات الإدارة العامة المركزية منها والمحلية. وتمثلت عينة الدراسة في مائة إطار موزعين على الأصناف التالية: وزراء، أمناء عامين، مديرين مركزيين...الخ. ويتوزع هؤلاء الإطارات على ثلاث ولايات وهي: الجزائر، البليدة وتيبازة. وقد تم الاعتماد على الاستبيان وعشر مقابلات في جمع بيانات الدراسة. كما توصلت الدراسة إلى أن القادة الممارسين للإدارة يعانون من العديد من العقبات والصعوبات التي تعترض طريق عقلانية القرار، منها: مركزية السلطة، ضعف نظم المعلومات، تضخم الجهاز الإداري، البيروقراطية السلبية، ضعف قنوات الاتصال، الافتقار إلى الشفافية، الصراع التنظيمي، كل ذلك مقابل ضعف التوجيه من قبل القادة.

ودراستنا هذه تختلف مع هذه الدراسة من جوانب عدة أهمها: نوع القطاع حيث أن هذه الدراسة طبقت على الإدارة العامة أما دراستنا تخص القطاع الاقتصادي، كما تختلف معها من حيث الهدف.

تاسعا: المصطلحات والمترادفات المستعملة في الدراسة

نظرا لاعتماد الدراسة على ترجمة الكثير من المصطلحات وجدنا صعوبة في توحيد المفردات والكلمات المستعملة بكثرة في البحث، إذ تم الاستعانة في بعض الأحيان بمترادفات لها، منها:

ـــ استخدام كلمة عملية في مكان كلمة سيرورة كترجمة لـــ كلمة Processus

في عبارة Processus de la prise de décision.

ـــ استعمال الكلمات "مدخل"، "نظرية" أو "نموذج" في بعض الأحيان كمترادفات.

ـــ استخدام الكلمات "نمط"، "أسلوب"، "طريقة" و"مدخل" كمترادفات أحيانا.

ـــ استخدام الكلمات "التحليل"، "المنطق"، "العقلانية" و"التفكير" كمترادفات أحيانا.

ـــ استخدام "متخذ القرار" و"صانع القرار" و"المدير" للتعبير عن الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار.

ـــ استخدام "الإدارة" و"المدير" للتعبير عن : Management وManager .

ـــ استعمال عبارة "اتخاذ القرار" كعبارة مرادفة لـــ " صناعة القرار" للتعبير عن عملية اتخاذ القرار.

ـــ استخدام الكلمتين "العواطف" و"المشاعر" في الدراسة يندرج في إطار محتوى وعناصر الحدس أثناء اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

عاشرا: هيكل الدراسة

للإجابة عن إشكالية الدراسة، قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى أربعة فصول، تسبقها مقدمة عامة وتليها خاتمة عامة كما يلي:

الفصل الأول: سنتعرض في المبحث الأول منه إلى محاولة تحديد طبيعة الإدارة عن طريق تحليل ومناقشة آراء واتجاهات واستنتاجات الباحثين والمنظرين حول الموضوع، وفي المبحث الثاني سنحاول تحديد طبيعة ومفهوم القرار، بينما في المبحث الثالث نوضح أنواع القرارات في المؤسسة حسب التصنيفات المقدمة في أدبيات الإدارة، وسنخصص المبحث الرابع لوصف مراحل عملية صنع القرار والقرار الإستراتيجي، وفي الأخير سنبين أهم مداخل اتخاذ القرارات الإستراتيجية من أجل تحديد المداخل التي سيتم اعتمادها في الدراسة.

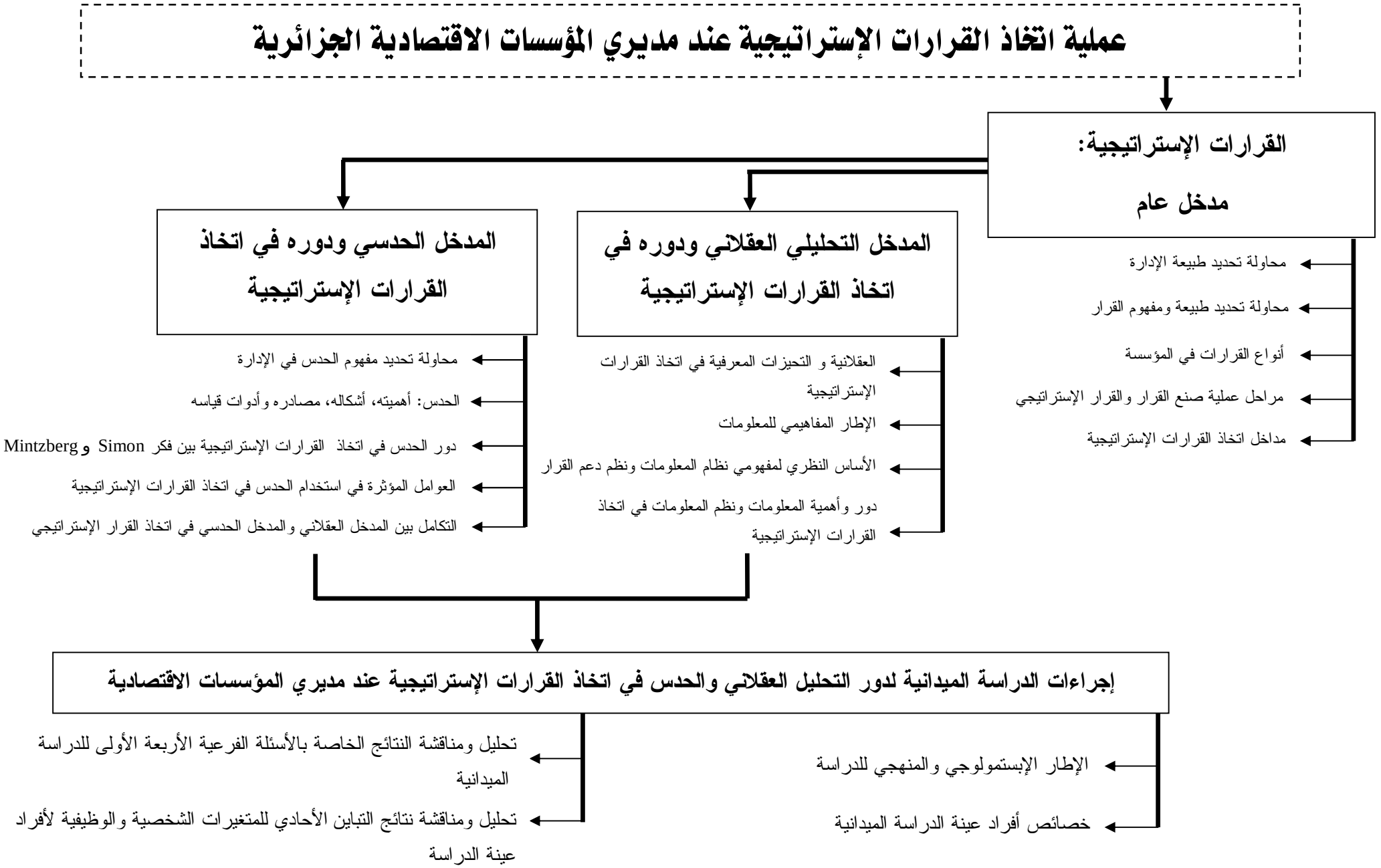
الفصل الثاني: سنتطرق في المبحث الأول منه لتحديد مفهوم العقلانية والتحيزات المعرفية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وفي المبحث الثاني نستعرض الإطار المفاهيمي للمعلومات. وبعد تحديد الأساس النظري لمفهومي نظام المعلومات ونظم دعم القرار في المبحث الثالث، سنقوم بتبيان دور وأهمية المعلومات ونظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المبحث الأخير.

الفصل الثالث: سنتعرض في مبحثه الأول إلى محاولة تحديد مفهوم الحدس في الإدارة، ثم في المبحث الثاني تحديد أهمية، أشكال، مصادر وأدوات قياس الحدس. بينما في المبحث الثالث سنتعرض لدور الحدس في اتخاذ القرار الإستراتيجي من وجهة نظر كل من Simon وMintzberg، في حين سيكون البحث الرابع مخصصا لدراسة العوامل المؤثرة في الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وفي المبحث الأخير سنقوم بتحديد التكامل بين المدخل التحليلي العقلاني والمدخل الحدسي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

الفصل الرابع: سنتعرض في المبحث الأول منه إلى عرض الإطار الإبستمولوجي والمنهجي للدراسة، حيث يشتمل هذا المبحث على وصف وتوضيح إجراءات الدراسة الميدانية. أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة. وأما المبحثين الثالث و الرابع فتم التطرق من خلالهما إلى عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية حول دور التحليل العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائريةّ.

وأما في الخاتمة العامة، فسنلخص فيها أهم نتائج الدراسة في جانبيها النظري والميداني مع تقديم بعض المواضيع كآفاق لتكملة البحث. والشكل الأتي يوضح عناصر هيكل الدراسة.

الهيكل العام للدراسة



الفصل الأول

القرارات الإستراتيجية ـــ مدخل عام

تـــمهيد

تواجه مختلف المؤسسات الاقتصادية مجموعة من المواقف والمشاكل التي تستدعي اتخاذ قرارات مختلفة من حيث الأهمية والتعقيد، منها قرارات إدارية بسيطة، وأخرى إستراتيجية ذات أهمية كبيرة لتأثيرها الكبير على كل أنشطة المؤسسة، وما ينجر عنها من نتائج.

وتعد عملية صنع القرار الاستراتيجي من أكثر مجالات البحوث الإدارية نشاطا. والعديد من الباحثين يرون أن المعرفة المتاحة عن عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية ما زالت محدودة. كما أن مستقبل المؤسسة يرتبط بحدود كبيرة بقدرة أعضاء إدارتها العليا على اتخاذ القرارات الإستراتيجية وفق مداخل متعددة، وأن هناك مداخل أكثر ملائمة على واقع بعض القرارات الإستراتيجية من غيرها من المداخل.

في إطار هذا السياق سنحاول من خلال هذا الفصل الإجابة عن الأسئلة الآتية: ما طبيعة القرار والقرار الإستراتيجي؟ ما هي أنواع القرارات، وما هي خصائصها؟ وما هي مراحل عملية صنع القرار الإستراتيجي؟ وما هي مختلف مداخل اتخاذ القرار الإستراتيجي؟ وذلك عن طريق المباحث التالية:

ـــ محاولة تحديد طبيعة الإدارة.

ـــ محاولة تحديد طبيعة ومفهوم القرار.

ـــ أنواع القرارات في المؤسسة.

ـــ مراحل عملية صنع القرار والقرار الإستراتيجي.

ـــ مداخل اتخاذ القرار الإستراتيجي.

1.1. محاولة تحديد طبيعة الإدارة

لقد لاقي موضوع اتخاذ القرار في البداية اهتماما كبيرا في العديد من التخصصات على غرار الاقتصاد، الإحصاء، الإدارة، والفلسفة[1]، بحيث يعود أصل أغلب النظريات الكلاسيكية في اتخاذ القرار لهاته المجالات، ثم تم اعتمادها بعد ذلك في حقل الدراسات النفسية[2]. كما تعتبر عملية صنع القرار عملية إنسانية واجتماعية وقد صنفت كمجال للبحث، منذ الحرب العالمية الثانية، وقد اهتم بها في مجالات مختلفة مثل: نظرية التنظيم والإدارة الإستراتيجية، والتسويق، ومراقبة التسيير، نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي، وتحليل السياسات العامة...الخ[3]. ويعتبر دائما موضوع اتخاذ القرار من المواضيع الأكاديمية الأكثر حيوية[4]. ويؤكد Mintzberg على أن البحوث الإدارية ما تزال في نقاش حاد ومستمر حول كيفية اتخاذ القرارات عند المديرين[5]. كما يعتبر موضوع اتخاذ القرار من المواضيع الأكثر تعقيدا[6].

وتشير أدبيات الإدارة إلى أن القرارات من المهام الأساسية للمدير، بحيث أن قدرة المدير على اتخاذ القرار هي التي تميزه عن غيره من العاملين وأفراد المؤسسة. وباعتبار أن موضوع القرارات الإستراتيجية يدخل ضمن مجالات الإدارة، وبالتالي فإنه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى محاولة تحديد طبيعة الإدارة عن طريق الإجابة على السؤال الآتي: هل الإدارة علم أم فن؟ وهل هي مهنة؟

1.1.1. الإدارة بين الفن والعلم والممارسة

نناقش في هذا العنصر طبيعة عمل المدير وطبيعة الإدارة بشكل عام، وذلك عن طريق محاولة الإجابة على السؤال الآتي: هل الإدارة علم أم فن؟ وذلك باستعراض وجهات النظر المختلفة لبعض الباحثين ومنظري الإدارة في الموضوع.

حيث تبنى Henry Fayol وجهة النظر القائلة بأن الإدارة ليست موهبة شخصية تولد مع الإنسان، ولكنها مهارات يمكن تعلمها طالما أن المبادئ التي تقوم عليها قد تم استيعابها، حيث يقول في كتابه « Administration industrielle et générale » : " في الحقيقة، فإن القدرات الإدارية يمكن الحصول عليها مثل القدرات التقنية في المدرسة أولا، ثم في الورشة"[7].

1.EINHORN, Hillel, J., HOGARTH, Robin, M. Behavioral Decision Theory; Proessess of Judgement and Choice. Ann. *Rev. Psychol*, 1981, Vol.32, p. 53-88.
2.POLIC, Marko. Decision making: between rationality and reality. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 2009, Vol.7, No.2, p. 78-89.
3.CROZIER, Michel. Ce que nous a apporté Herbert Simon. *Revue française de gestion*. Juin-Juillet-Août 1993, No.94, p. 85-86.
4.OLUWABUSUYI, Isola. Are malaysia managers more rational than united states managers? *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, January 2011,Vol. 1, Issue. 1, p. 13-20.
5.LUNENBURG, Fred C. The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Managerial Decisions. *International journal of management, business, and administration*, 2012, Vol. 13, No.1, p. 1-6.
6.POLIC, Marko. *Op.cit.*
7.FAYOL, Henry. *Administration industrielle et générale*. Alger : Edition ENAG, 1990, p. 24.

أما Oliver Sheldon فيقول: "بشكل عام، تهتم الإدارة بعنصرين اثنين: الأشياء والأشخاص. وفي حين أن العنصر الأول قابل للمعالجة العلمية، فإن الثاني غير قابل لذلك"، ويقول أيضا: "حين يتعلق الأمر بالبشر، فإن المبادئ العلمية مجرد هدر للورق"[1].

وذهب كل من Wilsonو Thomson إلى أن الإدارة هي نشاط خاص بالطبيعة الإنسانية[2].

ويرى الباحث Jack Duncan أن الإدارة هي: "منهج معترف به منذ حوالي قرن، ولكن الإدارة لم تنضج بعد لكي تصبح علما نظريا أو تجريبيا، وعدم نضجها يعتبر من الأسباب الرئيسية في بقائها فنا تطبيقيا "[3].

ويشير Simon إلى أن علم الإدارة نظري و تطبيقي. الجزء النظري يؤدي إلى إعداد توصيفات حول سلوك الأفراد في مجموعات منظمة، ويمكن أن نسمي ذلك بعلم الاجتماع الإداري. أما الجزء التطبيقي فيتمثل في سلسلة من المقترحات حول سلوك الأفراد إن كانوا يريدون تحقيق الأهداف الإدارية بوسائل محدودة. ويهدف العلم التطبيقي إلى تقديم توجيهات تسمح بتغيير الأشياء الخارجة عن العلم النظري. ويمكن التمييز بين ذلك بالمعيار الوصفي/التوجيهي[4].

أما Crozier فيقول بأن الإدارة فن، باعتبار أن الأشياء التي يتم إدارتها تتميز بالتناقض، ويضيف بأن التفكير في استخراج قواعد علمية من هذه المعرفة من أجل إدارة المنظمات الإنسانية يعتبر وهما خطيرا[5]. وأما Lassègue فيعرف الإدارة على أنها: "تطبيق العلوم في قيادة المؤسسات"[6]. ويشير Elie Cohen إلى أن العلوم الإدارية لا تزال في مرحلة البناء، ولا تمتلك معايير خاصة بها[7].

و أما Peter Drucker فيقول في كتابه « The essential » بأن الإدارة هي: "فن (Art Libéral) لكونها تعتمد على المعرفة الذاتية، والحكمة والقيادة، وأيضا لكونها تهتم بالممارسة والتطبيق"[8]. وأضاف في كتاب آخر الخصائص التالية للفن: الموهبة، التجربة، الرؤية، الشجاعة والشخصية[9]. ويضيف Drucker في كتابه « A propos du management » على أنه قد وجهت

1.FOLLETT, Mary Parker. Management as a profession. In : METCALF, Henry C. *Business management as a profession.* Chicago: A.W. Shaw Company, 1927, p. 73-87.

2.LE TEXIER, T. *Le management, art de l'efficacité et non du profit: étude du champ lexical du terme ''management'' dans la littérature anglophone depuis la fin du XVIIIe siècle*. Economies & Sociétés, Série KC Études Critiques en Management 2014, 3, XLVIII(1), p. 5-33.

3.DUNCAN, Jack. *Les grandes idées du management*. Paris: Edition MARE NOSTRUN,1996, p. 55.

4.KERADEC, Hervé. *Epistémologie et didactique de la gestion : Le cas du concept de décision*. Thèse de doctorat en Science de gestion. Conservatoire national des arts et métiers, 2012, p. 179.

5.CROZIER, Michel. Les problèmes du management public face à la transformation de l'environnement. *Revue Politique et Management Public*, Mars 1985, Vol. 3, No.1, p. 9-23.

6.LASSEGUE, Pierre. Qu'est ce que la gestion ? *Les cahiers français*, octobre-décembre 1987, No.233, p. 3-4.

7.SIMON, Yves., JOFFRE, Patrick. *Encyclopédie de la gestion*. 2ème éd. Tome 3, Paris : Economica, 1997, p. 1028.

8.DRUCKER, Peter. *The essential*. California: Harper collin publishers. Inc, 2001, p. 15-16.

9.DRUCKER, Peter. *Technology, management, and society*. USA:Harvard business school publishing corporation, 2011, p. 180.

وجهت عدة انتقادات للنظام الحالي لتعليم الإدارة، ومعظمها في محلها، وهذا يرجع إلى أن الأشياء المضبوطة في نظم تعليم الإدارة، لم تساعد المديرين على مواجهة التحديات الحالية[1].

ويقول Roland Perez بأن الإدارة وجهت لها ثلاثة انتقادات أساسية، وهي[2]:نقد إيديولوجي، إيديولوجي، بأن الإدارة أدت إلى انتصار الرأسمالية، وهي علم زائف في خدمة الإيديولوجية السائدة. نقد من زاوية نظرية الفعل الإنساني، بأن الإدارة هي فن. ونقد ابستيمولوجي Epistémologie، بأن الإدارة منهج غير علمي*.

ومن الإسهامات الحديثة في الموضوع، نجد كتاب Henry Mintzberg بعنوان: « Des managers des vrais!Pas des MBA » والذي انتقد فيه الإدارة ونظام تعليمها. حيث يقول فيه، أن الإدارة ليست علما، لأن العلم يعمل على تطوير المعرفة بالاعتماد على البحث، وهذا ليس بموضوع الإدارة، وهذه الأخيرة لا تعتبر حتى علما تطبيقيا لكون العلم التطبيقي يعتبر أيضا علما. ويقول أيضا أن الإدارة تستعين بالعلم** من جهة، ولكن الجانب أو القسم المهم في الإدارة يحتوي على الخصائص التالية: بعد النظر والرؤية والحدس والتي هي من خصائص الفن[3]. ووجهة نظر Mintzberg السابقة، هي نفسها التي ذكرها قبل ذلك في كتابه بعنوان: «Le management : voyage au centre des organisations » ، والتي قال فيها بأن: " أي نظرة خاطفة لعمل المدير تؤدي إلى الرفض السريع بأن نشاطاته يمكن أن تكون علمية، ومنه إثبات خطأ الفرضية التي تقول بأن الإدارة علم"[4]. أما حسب موسوعة الإدارة «Encyclopédia of management » فإن: "معظم البحوث الإدارية التي أجريت في المؤسسات الأكاديمية تمزج بين فن وعلم الإدارة "[5].

ومما سبق يمكن القول أن أغلب الباحثين ومنظري الإدارة باستثناء وجهة نظر Fayol يعتبرون الإدارة نسبيا فنا.

1.DRUCKER, Peter. *A propos du management*. Paris :Edition Village Mondial, 2000, p. 11.

2.KERADEC, Hervé. *Op.cit*., p. 35.

*لمعرفة ما مدى استجابة الإدارة لشروط المنهج العلمي، يمكن الرجوع إلى **المقال الآتي: دحاك، عبد النور.**، يرقي، حسين. طبيعة **الإدارة والقرارات** الإستراتيجية لدى المدير: **دراسة** نظرية. **مجلة دراسات العدد الاقتصادي**- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير– **جامعة الأغواط، العدد رقم** 24 أ - جوان 2015 ، ص.235 -256.

حيث تستعين الإدارة بالعلوم الأخرى التي تهتم بالمنظمة في إيجاد الحلول للارتباكات والاضطرابات التنظيمية، وهذا راجع لضعف الإطار المفاهيمي والمنهجي للإدارة. **نقلا عن مرجع:

KECHAD, Rabah. Le sociologue face à l'organisation. *Esprit Critique*, Avril 2002, Vol. 04, No. 04. Format PDF. Disponible sur : Http://www.Espritcritique.fr, (Consulté le15/11/2012).

يوضح Harold Koontz في هذا الصدد على ضرورة التمييز بين أدوات ومحتوى الإدارة، حيث يقول: "بأن الرياضيات، وبحوث العمليات والمحاسبة والنظرية الاقتصادية وقياس العلاقات الاجتماعية وعلم النفس...الخ، هي أدوات مهمة للإدارة، لكنها هي ذاتها ليست جزءا من محتوى حقل الإدارة، وهذا لا يعني بأنها غير مهمة وأن لا تتاح معرفتها للمدير الممارس، لكن يجب عدم خلطها بالمضمون الأساسي للإدارة ". **نقلا عن مرجع:**

KOONTZ, Harold. The management Theory Jungle. *The Academy of Management Journal*, December 1961, Vol.4, No. 3, p. 174-188.

3.MINTZBERG, Henry. *Des managers des vrais› Pas des MBA*. Paris :Edition d'organisation , 2005, p. 6.

4.MINTZBERG, Henry. *Le mangement, voyage au centre des organisations*. 2ème Ed. Paris : Edition d'organisation, 2007, p. 34.

يضيف Mintzberg **في نفس المرجع ص**:35 **بأن** "برامج المديرين لكيفية استعمالهم للوقت ولكيفية حصولهم على المعلومات، ولكيفية اتخاذهم للقرارات، تبقى متحجرة كليا داخل عقولهم، ومن أجل وصف هذه البرامج، يجب علينا دائما استخدام كلمات مثل: **الحدس والإدراك**".

5.MARILYN, M.H. *Encyclopedia of management*. 5th Ed. USA:Thomson Gale, 2006, p. 16.

2.1.1. الإدارة كمهنة

أما فيما يخص الإجابة عن الشق الثاني من السؤال المطروح في هذا الموضوع وهو: هل الإدارة مهنة* ؟

فتعتبر Follett من الباحثين الأوائل الذين تطرقوا لموضوع مهنة الإدارة في مقالها « Management as a profession » في سنة 1927، والتي تؤكد فيه على أنه في الغالب ليس هناك مكان نرى فيه مدى التقدم في مجال إدارة الأعمال وتوجهها لتصبح مهنة، أكثر من إدراكنا للمتطلبات الواجب توفرها في رئيس الإدارة[1]. أما Mintzberg فيقول بأن الإدارة ليست مهنة، لكون هذه الأخيرة تتطلب علما ضبطت قواعده ومبادؤه ومتفق عليها، وهذا ليس واقع الإدارة، ورغم مرور حوالي قرن على المحاولات الساعية للوصول إلى ذلك، إلا أنه لم يضبط من عناصر الإدارة في الممارسة إلا العدد القليل، ومنه لا يمكن القول بأن الإدارة مهنة[2].

وقد تطرق كل من الباحثين Rakesh Khurana و Nitin Nohria لهذا الموضوع في مقال لهما بعنوان:« It's time to make management a true profession » ، فحسب رأيهما تتخذ المهن الحقيقية قوانين تعاملات يتم تدريسها كجزء أساسي في المقرر الرسمي لأفرادها، وعلى عكس الأطباء والمحامين، لا يخضع المديرون لقانون تعاملات عالمي ملزم. ويضيفان بأنه لو ينظر إلى الإدارة كمهنة حقيقية فإن ما نتوقعه ونأمله من المديرين في أخلاقهم المهنية سترتفع جدا[3].

وفي مقال حديث تحت عنوان: « No, management is not a profession »، أكد فيه صاحبه Richard Barker بأن الإدارة ليست بمهنة بالرغم من أنه يمكن تأهيل وتكوين المديرين، وبالرغم من أن وضعهم الاجتماعي شبيه بوضع الأطباء والمحامين. وهذا راجع لكون الإدارة ليس لها قانون أخلاقيات وتعاملات خاص بها، ولا حتى آلية تدعمه إلا أنه سار مبدئيا، ولكنه في تحدٍ كبير أمام رحابة الإدارة (اتساع نطاقها وآفاقها غير المحدودة) [4].

كما يرجع Santiago الأسباب الرئيسية التي تعيق الإدارة لكي تصبح مهنة عن طريق إنشاء جمعية مهنية أو نقابة للمديرين هو تنوع و اتساع أنشطة المديرين، ووجود إدارة في العديد من المجالات المختلفة. وأن من الحجج الرئيسية للذين يريدون جعل الإدارة مهنة هو أن المسؤولين عن المؤسسات لديهم المهارات اللازمة للقيام بمهامهم، إذ يستدلون عن ذلك بميل الشركات المتعددة الجنسيات لتوظيف حاملي الشهادات في إدارة الأعمال (MBA) بحيث يشير ذلك إلى أن خريجي

* تعرف المهنة على أنها: "عمل يتطلب الحصول على ترخيص لمزولته بعد الحصول على شهادة معينة مثل الطب والقانون". نقلا عن مرجع: عليان، ربحي مصطفي. أسس الإدارة المعاصرة. عمان:دار الصفاء، 2007، ص.31.

1.FOLLETT, Mary Parker. *Op.cit.*,

2.MINTZBERG, Henry. *Des managers des vrais› Pas des MBA*. *Op.cit*., p.7-8

3.KHURANA, Rakesh., NITIN, Nohria. It's make management a true profession. *Harvard Business School Publishing*, Octobre 2008, Vol. 86, No. 10, p.70-77.

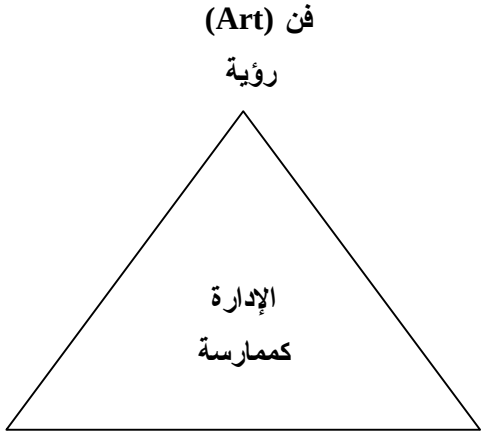
4.BARKER, Rechard. No, management is not a profession**.** *Harvard business school publishing*, July-August 2010, Vol. 88, No. 7, p. 52-60.

كليات إدارة الأعمال يمتلكون مهارات معينة وأن هذه الكليات طورت قدرات معينة عند المديرين. ومن الانتقادات الموجهة لهذه الحجة هو وجود العديد من المديرين الناجحين في مجال الأعمال وليس لديهم أي تعليم رسمي[1].

3.1.1. خلاصة عامة حول طبيعة الإدارة

للجمع بين وجهات النظر السابقة سندرج ما توصل إليه Mintzberg حول هذا الموضوع، الذي خصص له جزءا كبيرا في كتابيه « Des managers des vrais! Pas des MBA » [2] و« Managing » [3]، الصادرين في سنة 2004 و2009 على التوالي، حيث أكد فيهما بأن الإدارة ليست علما وليست بمهنة، وإنما – أي الإدارة – " تجمع بين مقدار كبير من الحرفة مع لمسة حقيقية للفن (Art) إلى جانب استعمال شيء من العلم، وتنتهي بالعمل الذي هو قبل كل شيء ممارسة "، وقد أكد نفس النتائج التي توصل إليها في كتابيه السابقين في كتابه الأخير الصادر في سنة 2013 بعنوان «Simply Managing »[4]. كما هو موضح في الشكل رقم 1–1 .

الشكل رقم 1–1: الإدارة كفن وحرفة وعلم



المصدر:

MINTZBERG, Henry. *Managing*. California: Barrett–koehler publishers. Inc, 2009.

ويقول بكلمات أخرى "الإدارة قد لا تكون علما، لكنها تحتاج بعضا من نظام العلوم، فهي تتجذر عمليا كحرفة تكسوها لمسة فنية "[5].

1.SANTIAGO, Iñiguez de onzono. Should management be a profession? *EFMD Global Focus*, 2010, Vol. 04, Issue 02, p. 8-13.
2.MINTZBERG, Henry. *Des managers des vrais› Pas des MBA. Op.cit.*
3.MINTZBERG, Henry. *Managing., Op.cit.*, p. 9-10.
4.MINTZBERG, Henry. *Simply Managing*. California : Berrett-Koehler Publishers , Inc. 2013, p. Vii.
5.MINTZBERG, Henry. *Managing. Op.cit.*, p. 127.

وعلى الرغم من أهمية الإدارة في كافة الأعمال والأنشطة الإنسانية، إلا أنه لا يوجد اتفاق واضح وأكيد بين الخبراء والباحثين في مجال الإدارة على تعريف موحد أو شامل أو متفق عليه. فمصطلح الإدارة غير محدد بدقة، ويحمل المعاني والمفاهيم المختلفة والمتنوعة، وربما يعود ذلك إلى كون الإدارة تشكل مفهوما معنويا معقدا، فضلا على أن الدراسات والبحوث في مجال الإدارة قد جاءت متأخرة إلى حد ما. ولهذا فان مفهوم الإدارة يتحدد في ضوء وجهة نظر الباحث لعناصر العملية الإدارية ومكوناتها، وفي ضوء خبراته الإدارية وقناعاته، ويرجع تعدد مفاهيم الإدارة إلى عدم وجود نظرية شاملة وعامة أو متفق عليها للإدارة[1]. ويرجع Tanner Pascale المشكل في ذلك إلى الرغبة في تفسير وشرح الأدوات والإجراءات التقليدية المستعملة بطريقة غير علمية من طرف المديرين[2].

نستنتج مما سبق بأن طبيعة الإدارة في الحقيقة ليست علما ولكنها ممارسة، وأن مجالات وجوانب الإدارة تعتمد أو تستعمل العلم بنسب مختلفة، إذ أن هناك بعض المجالات التي تعتمد على التحليل بنسبة كبيرة بالإضافة إلى الاعتماد على الخبرة والفن بنسبة قليلة. وسنقوم فيما يلي بتلخيص آراء واتجاهات واستنتاجات باحثين ومنظرين حول طبيعة الإدارة في الجدول الآتي:

الجدول رقم1-1: طبيعة الإدارة حسب آراء واتجاهات واستنتاجات بعض الباحثين ومنظري الإدارة

الباحث	طبيعة الإدارة
(1916) Henry Fayol	علم
(1971) Peter Drucker	علم وفن
(1983)Herbert Simon	علم الإدارة نظري و تطبيقي
(1985) Michel Crozier	فن
(1987) Pierre Lassègue	تطبيق العلوم
(1990) Pierre Baranger	فن مع استعمال العلوم
(1996) Jack Duncan	فن تطبيقي
(1999) Oliver Sheldon	علم وفن
(2013-2010-2009-2005) Henry Mintzberg	ممارسة

المصدر بتصرف : دحاك، عبد النور.، يرقي، حسين. طبيعة الإدارة والقرارات الإستراتيجية لدى المدير: دراسة نظرية. مجلة دراسات العدد الاقتصادي- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة الأغواط، العدد رقم 24 أ - جوان 2015 ، ص.235 -256.

يلاحظ من الجدول رقم1-1 أنه من الصعب الحكم على طبيعة الإدارة على أنها فن أو علم أو الاثنين معا، حتى وإن كان أغلب الباحثين يميلون إلى الاتجاه الذي يرى بأن الإدارة فن. وبحثنا هذا

1. عليان، ربحي مصطفى. مرجع سبق ذكره، ص. 11-14.
2.TANNER PASCALE, Richard. Zen et management. *Harvard - L'Expansion*, 1978, No.9, p.120-128.

يميل لنتيجة الباحث Mintzberg لكونه الوحيد الذي قام بتخصيص بحوث بأكملها لمعالجة موضوع طبيعة الإدارة بالتفصيل، كما أنها تعتبر دراسات حديثة نسبيا مقارنة بالدراسات الأخرى. ونتيجته تعتبر شاملة، إذ يعتبر الإدارة ممارسة برؤية ثلاثية الأبعاد: الفن والحرفة والعلم. ولم نتطرق في الجدول لمساهمة Frederick W. Taylor في تطوير المبادئ الإدارية وذلك لكون هدفه من مبادئ الإدارة العلمية يركز على المحتوى والمكونات المادية لأنشطة العمال، وذلك من خلال تعريفه لطبيعة العمل تعريفا دقيقا، واختبار أفضل طرق الأداء للرفع من إنتاجية العمال، ولم يتطرق لوظائف ومحتوى عمل المدير في المؤسسة بالتفصيل. كما يلاحظ أيضا بأنه لم يتم إدراج اتجاهات الباحثين "العرب" في الموضوع في الجدول السابق، ولقد تعمدنا ذلك لكون البحوث والدراسات التي قد اطلعنا عليها لم يتم فيها التعمق في الموضوع، وكلها تقريبا تشير إلى أن الإدارة مزيج بين العلم والفن، إذ يؤكد الباحث سيد الهواري في كتابه: "الإدارة: الأصول والأسس العلمية"، بأن دراسة علم الإدارة ضروري لأن العلم قد يحذر المديرين على اختلاف مستوياتهم من الوقوع في أخطاء أساسية كان من الممكن تجنبها لو أنهم عرفوها مقدما، ويضيف بأن الإدارة ذات أبعاد وتتطلب مهارات خاصة، وبهذا يكون سيد الهواري مع الاتجاه الذي يرى بأن الإدارة تحتوي على العلم والفن معا، بالرغم أنه يفهم من عنوان كتابه بأن الإدارة علم لا يعتمد على المهارات والخصائص الشخصية للمديرين. أما الباحث عبد الحق لعميري فيقول: "حتى وإن وجهت لمدارس إدارة الأعمال انتقادات كثيرة من طرف Drucker وMintzberg اللذين يطلبان التركيز أكثر على الجانب الميداني، فهذا لا يعني قط الاكتفاء بمواهب المديرين وتجاهل التعليم. أما عمر أكتوف فقد التحق بآراء وانتقادات هذين الأخيرين ممن يرى بأن برامج التعليم والمعارف التي تقدمها مدارس إدارة الأعمال الحالية لم تساعد المديرين في حل مشاكلهم الإدارية[1].

2.1. محاولة تحديد طبيعة ومفهوم القرار

سنتطرق في هذا العنصر إلى عرض طبيعة القرار أولا، ثم تحديد مفهوم القرار ثانيا.

1.2.1. طبيعة القرار: سنتطرق أولا إلى تحديد موقع القرار في وظائف وعمل المدير، ثم سنتطرق ثانيا إلى محاولة تحديد طبيعة القرار والقرار الإستراتيجي.

أولا: القرار بين المنهج المعياري و المنهج الوصفي

تندرج عملية اتخاذ القرار بشكل عام، والقرارات الإستراتيجية بشكل خاص في وظيفة التخطيط والتخطيط الإستراتيجي للإدارة ــ Planification ــ من منظور المنهج المعياري وذلك حسب الكثير من الباحثين ومنظري الإدارة بدءا من Fayol (1916) و Gulick , Urwick[2]

1. دحلك، عبد النور.، يرقي حسين. مرجع سبق ذكره.
2. GULICK, L. H. *Notes on the Theory of Organization*. GULICK, L., URWICK, L. (Eds.) In: *Papers on the Science of Administration*, p. 3-35. New York: Institute of Public Administration, 1936.

و(1954) Drucker [1] و(1965) Mahoney, Jerdee et Carroll [2] و George et Leslie [3] (1982) Koontz et Weihrich (1993) [4]...الخ . ومن منظور مختلف ــ المنهج الوصفي ــ فقد فقد أدرج Mintzberg (1975) القرار في الأدوار القرارية للمدير. وفيما يلي تفصيل لهذين المنهجين*: المعياري و الوصفي في تصنيفهما و عرضهما للوظائف الإدارية.

أــ المنهج المعياري:

يلخص الجدول الآتي أهم التصنيفات المعيارية لوظائف المديرين الموجودة في أدبيات الإدارة حسب العديد من الباحثين ومنظري الإدارة.

الجدول رقم1-2: تصنيفات وظائف المديرين حسب منظري وباحثي الإدارة

الباحثين	الوظائف الإدارية				
Henry Fayol (1916) 5 وظائف	التنبؤ	التنظيم	القيادة	التنسيق	الرقابة
Luther Gulick وLyndall Urwick (1937) (POSDCoRB) 7 وظائف	التخطيط	التنظيم	التوظيف	التوجيه	التنسيق
	التقرير		الموازنة		
Peter Drucker (1954) 5 وظائف	تحديد الأهداف	التنظيم	التحفيز والاتصال	التقييم	تكوين العمال
Mahoney, T.A., Jerdee, T.H. (1965)Carroll, S. J. (PRINCESS) 8 وظائف	التخطيط	التمثيل	التحري	التفاوض	التنسيق
	التقييم		الرقابة		التوظيف
Marcel Laflamme (1979) 4 وظائف	التخطيط	التنظيم	التوجيه	الرقابة	
George r. Terry و Leslie W. Rue (1982) 4 وظائف	التخطيط	التنظيم	التحريك	الرقابة	
Harold Koontz و Heinz Weihrich(1993) 5 وظائف	التخطيط	التنظيم	التوظيف	القيادة	الرقابة
Aktouf (1993)، Thietart (1996) Schermerhorne, Chappel, (2002) Barabel, Meier (2006) Robbins و Decenzo (2008) Daft و Samson (2009-2015) (PODC) 4 وظائف	**التخطيط**	**التنظيم**	**التوجيه**	**الرقابة**	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على عدة مراجع

1.DRUCKER, Peter. *La pratique de la direction des entreprises*. Paris : Edition d'organisation, 1971.

2.MAHONEY, T.A., JERDEE T.H., CARROLL, S. J. The jobs of management. *Industrial Relations*, 1965, Vol.4, No. 2, p. 97-110.

3.GEORGE R. Terry., LESLIE W. Rue, *Principles of Management*. Homewood, Illinois: Dow Jones Irwin, 1982. Traduit par PHILIPPE de LAVERGNE. *Les principes du management*. Paris : Economica, 1985.

4.WEIHRICH, Heinz., KOONTZ, Harold. *Management: a global perspective*. 10th Ed. New York: McGraw-Hill, inc., 1993.

* يمكن التمييز، بشكل عام، بين ثلاثة مناهج في اتخاذ القرار كالأتي:المنهج الوصفي Descriptive : ما يقوم به الأفراد في الواقع، أو ما قاموا به. والمنهج التوصيفي Prescriptive : ما يجب على الأفراد القيام به ويمكن القيام به. والمنهج المعياري Normative : ما ينبغي على الأفراد القيام به (نظريا). **نقلا عن مرجع:**

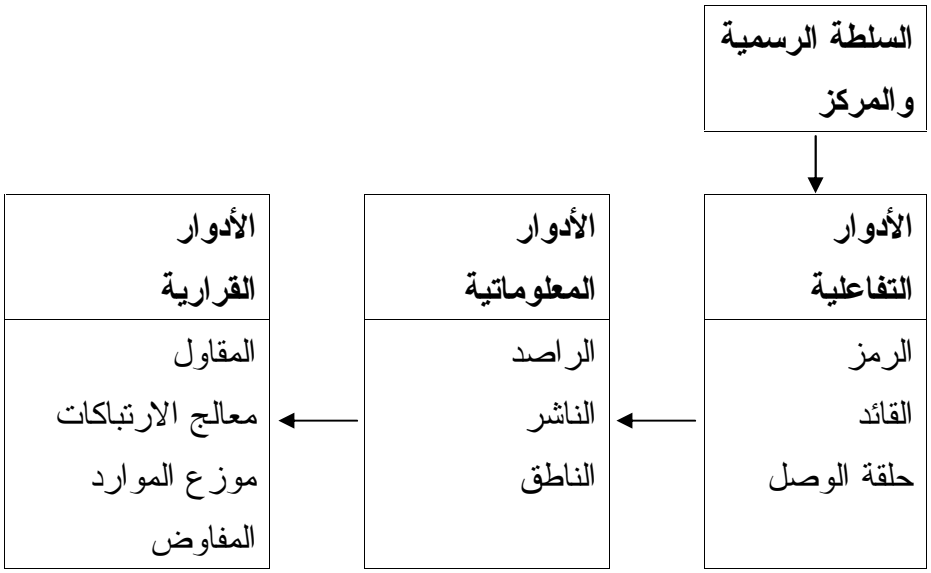
DILLON, Stuart M. Descriptive decision making: comparing theory with practice. In: 33rd Annual Operational Research Society of New Zealand Conference, 1998, p.1-10.

يلاحظ من الجدول السابق، أنه هناك العديد من التصنيفات الكلاسيكية للوظائف الإدارية، إلا أن الوظائف التي يتفق عليها أغلب الباحثين تتمثل في الوظائف الأربعة التالية: وظيفة التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة.

ب ــ المنهج الوصفي

يعتمد هذا المدخل في عرض وظائف المديرين على الأدوار المختلفة التي يقوم بها المدير خلال ساعات العمل اليومي. وكل دور يمثل مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها المدير أثناء عمله ويقدم Mintzberg مجموعة من الأدوار التي يقوم بها المدير أثناء عمله، كالآتي[1]: أدوار المواجهة الشخصية أو التفاعلية، الأدوار المعلوماتية والأدوار القرارية. وفيما يلي عرض موجز لهذه الأدوار، الموضحة في الشكل الآتي.

الشكل رقم 1-2: أدوار المديرين حسب Mintzberg منذ 1975



المصدر:

MINTZBERG, Henry. The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, July–August 1975, Vol.53, No.4, p. 49-61.

وفيما يلي شرح موجز للأدوار القرارية[2]:

ــ **دور المقاول:** وذلك من خلال إدخال أفكار أو مشروعات أو تغييرات جديدة على المؤسسة.

ــ **دور معالج الارتباكات:** وهو يتوجه إلى حل الارتباكات والمشكلات وبخاصة ما هو غير المتوقع منها، مثل المشكلات بين العاملين، أو مع الزبائن.

ــ **دور موزع الموارد:** هو يقرر توزيع الموارد المتاحة للمؤسسة أو للجزء الذي يرأسه، مثل الأفراد، والأموال، والمعدات.

ــ **دور المفاوض:** وهو يتساوم مع الزبائن والجهات الداخلية والخارجية المتعاملة معه، لغرض

1.MINTZBERG, Henry. The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, July–August 1975, Vol.53, No.4, p. 49-61.
2.*Ibidem.*

تحقيق مصالح للمؤسسة أو للجزء (القسم) الذي يديره فيها.

ويلاحظ من استعراض مختلف تصنيفات وظائف المديرين أن القرارات الإستراتيجية تندرج ضمن الوظيفة الأولى، والتي يعبر عنها غالبا بوظيفة التخطيط وتحديد الأهداف حسب المنهج المعياري، وضمن الأدوار القرارية للمدير حسب تصنيف Mintzberg أي حسب المنهج الوصفي. وقد انتقد Mintzberg الوظائف الكلاسيكية لوصف عمل المدير بقوله أنها لا تصلح لوصف عمل المدير في الواقع وبأنها فولكلور[1]، وقال أيضا" أن خمسين سنة من وصف Fayol للعمل الإداري لم يعد نافعا لنا"[2] ، ويضيف في كتابه Le manager au quotidien بأن المدرسة الكلاسيكية تشير "إلى ما يجب على المدير فعله وليس إلى ما يفعله حقيقة في الواقع "[3]. على الرغم أن معظم وإن لم نقل كل الكتب التي عالجت موضوع الإدارة صنفت حسب المدخل الوظيفي الكلاسيكي. إذ يقول كل من Jerdee وCarroll بأنه:"مازالت الوظائف التقليدية تمثل أنجع الطرق لصياغة مفاهيم عمل المدير، خاصة للتعلم الإداري، وربما كان هذا سبب كونها الطريقة المحبذة لوصف العمل الإداري في كتب تدريس الإدارة الحالية".

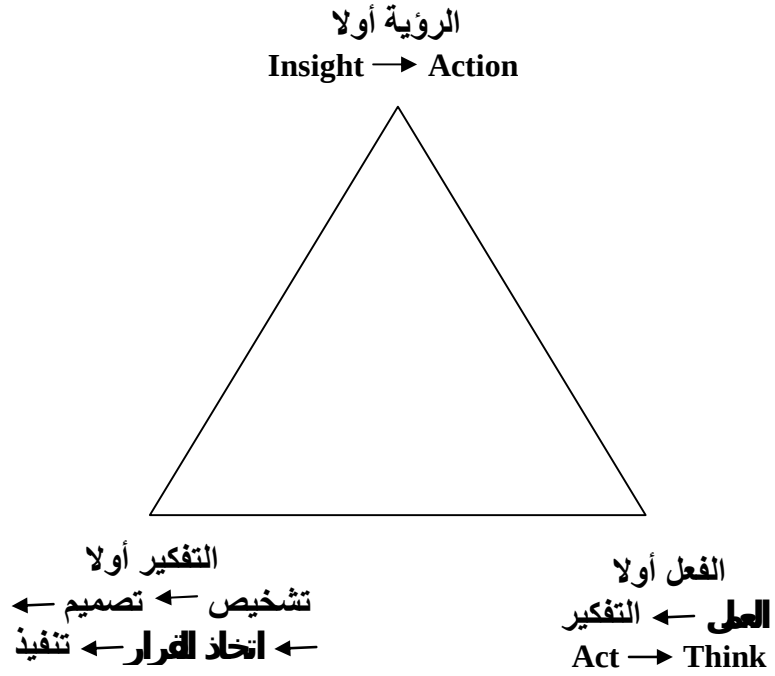
وقد تم أيضا نقد وصفه لعمل المدير من طرف بعض الباحثين فعلى سبيل المثال Wheelen وSnyder يقولان أن أدوار Mintzberg تفتقر إلى التفصيل، و أنها لا تشير إلى العلاقة بين أنواع أدواره، إلا أن Jerdee وCarroll يريان بأنه بالكاد نجد في أي كتاب مدرسي أي نقد لأدوار Mintzberg، ويضيفان بأن بعض الباحثين مثل Bickerstaffe يشير إلى أنها النظرة الوحيدة الصحيحة، كما أثنى آخرون على واقعية منهجه عند مقارنته بوصف الكلاسيكيين[4]. وبناءا على ذلك وعلى طبيعة الإدارة حسب تصور Mintzberg ، سوف نعتمد في الدراسة الحالية على المدخل الوصفي، وسيتم توضيح ذلك أكثر في الفصول الآتية. وفيما يلي تحديد طبيعة القرار.

ثانيا: محاولة تحديد طبيعة القرار

قد ظهر في سنة 1945 كتاب " Administrative behavior" للمفكر Herbert Simon، حيث يعتبر أساس علم القرار، حيث يؤكد فيه بأن هدف علم الإدارة كله هو إيجاد قواعد خاصة لتحسين نوعية القرارات في المؤسسة. ويعتبر القرار بأنه النشاط الإداري الأساسي للمدير، وقال أن الإدارة تتلخص في اتخاذ القرار، حيث اعتبر القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة، وأنه يساهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية[5]. ويمكن تحديد طبيعة القرار من خلال الشكل رقم 1-3.

1.MINTZBERG, Henry. The Manager's Job: Folklore and Fact. *Op.cit.*
2.MAHONEY, T.A., JERDEE T.H., CARROLL, S. J. The jobs of management. *Op.cit.*,
3.MINTZBERG, Henry. *Le manager au quotidien*.Paris: Les Editions d'Organisation, 1984, p.24.
4.MAHONEY, T.A., JERDEE T.H., CARROLL, S. J. *Op.cit.*
5.SFEZ, Lucien. *Critique de décision*. Paris : édition Presse de la fondation nationale des sciences politiques, 1992, p. 231.

الشكل رقم 1-3: صناعة القرار



المصدر:

MINTZBERG, Henry. Henry Mintzberg on Decision Making. Format Vidéo disponible sur :http://www.youtube.com/watch?v=DyvXu3lSSG0, (13/10/2012).

من أجل فهم النظرة السابقة الخاصة بطبيعة الإدارة قدم Mintzberg صناعة القرار كمثال لمجالات الإدارة، ولعل ذلك راجع لكون القرار في مجمله يعتبر المجال والمدخل الأساسي للإدارة إن لم نقل هو الإدارة كما أكد ذلك Simon، وحسب الشرح الذي أتبعه بالشكل فإن عملية صناعة واتخاذ القرار تحتوي على ثلاثة مداخل، المدخل الأول المعبر عنه بـــ "التفكير أولا"، حيث يعني أن المدير يعتمد على المنهجية العلمية في اتخاذه للقرارات الرشيدة والمتمثلة في الخطوات التالية: التشخيص، التصميم، اتخاذ القرار والتنفيذ. أما المدخل الثاني "الرؤية أولا"، فيعني أن متخذ القرار يعتمد على قدراته الشخصية المتمثلة في بعد النظر والتصور، التخيل، الإدراك و الحدس (القدرات الإبداعية). أما المدخل الثالث "الفعل أولا"، فهذا المدخل يعتمد على خبرات و تجارب المديرين في اتخاذهم للقرارات و المتمثلة في المعارف المكتسبة لديهم جراء ممارستهم للإدارة. ويجب الإشارة هنا إلى أن هذه المداخل الثلاثة قاما بتطويرها كل من Mintzberg و Westley[1] بعد نقدهما لمدخل أو لنموذج Simon الذي يؤكد فيه أن كل القرارات تتبع التحليل المنطقي في عملية اتخاذها. والجدول رقم1-3، يوضح خصائص المداخل الثلاثة في اتخاذ القرارات.

1.MINTZBERG, Henry., WESTLEY, Frances. Decision Making: it's Not What You Think. *MIT Sloan Management Review*, 2001, Vol.42, No.3, p. 89-93.

الجدول رقم1-3: خصائص المداخل الثلاثة في اتخاذ القرارات*

التفكير أولا	الرؤية أولا	الفعل أولا
العلم	الفن	الحرفة
التخطيط والبرمجة	التخيل، التصوير	المجازفة والتعلم
لفظي	الصورة الذهنية	عفوي
الوقائع	الأفكار	الخبرات

المصدر:

MINTZBERG, Henry., WESTLEY, Frances. Decision Making: it's Not What You Think**.** *MIT Sloan Management Review*, 2001, Vol.42, No.3, p. 89-93.

يلاحظ من الجدول أن خصائص المداخل الثلاثة في اتخاذ القرارات مختلفة تماما و هو تفصيل لمحتوى العناصر الثلاثة التي تم توضيحها في الشكل رقم 1-2. وفي شرحه لمحتوى هذه المداخل، تبين أن Westley يقدم خصائص المدخل الثاني "الرؤية أولا " على باقي خصائص المداخل الأخرى، وفيما يلي شرح موجز لهذه المداخل:

أ- محدودية" التفكير أولا"

العملية المنطقية لصنع القرار تنطلق بطريقة واضحة المعالم. حدد ← شخص← ضع التصميم← قرر. لكن هذه المقاربة المنطقية تبدو غير شائعة. إذاً، لعل عملية صنع القرار تعني فترات من التفكير والبحث عن حلول يتبعها تبصر عميق حاد يأتي بغتة ويؤدي إلى تبلور القرار. أو لعلها شكل من أشكال "الفوضى المنظمة" كما جاء فيما كتبه James March الأستاذ في جامعة ستانفورد وزملاؤه. فهم يصفون عملية صنع القرار بأنها "مجموعة من الخيارات تبحث عن مشكلات، وقضايا ومشاعر تبحث عن مواقف لقرارات يمكن أن تتخذ، وحلول تبحث عن قضايا قد تكون الجواب لها، وصانعو قرار يبحثون عن عمل". إن عملية صنع القرار في واقع الحياة وإن كانت لا تسير في ترتيب منتظم إلا أنها معقولة أكثر مما نظن، ولعل السبب في ذلك يكمن في أنها وراء فكرنا الواعي[1].

ب - "الرؤية أولا"

"تعني كلمة" التبصر insight – أو"نفاذ البصيرة" أن القرارات، أو الأفعال على الأقل، قد تكون مدفوعة بما هو مشاهد ومرئي بمقدار ما تكون مدفوعة بالفكر. فالرؤية هنا تحتاج للشجاعة ليرى متخذ القرار ما لا يراه الآخرون– وهذا يعني أن يملك متخذ القرار الثقة والخبرة اللتين تمكنانه من

*هذه الخصائص بالرغم من أنها قد تعتبر نسبيا قديمة إذ تم تحديدها من طرف Mintzberg و Westley في عام 1981، إلا أنه تم مؤخرا إعادة نشرها من طرف Mintzberg و زملاؤه في الكتاب الآتي:

MINTZBERG, Henry., AHLSTRAND, Bruce W., LAMPEL, Joseph B. *Management? it's Not What You Think!* Pearson Education Limited, 2010.

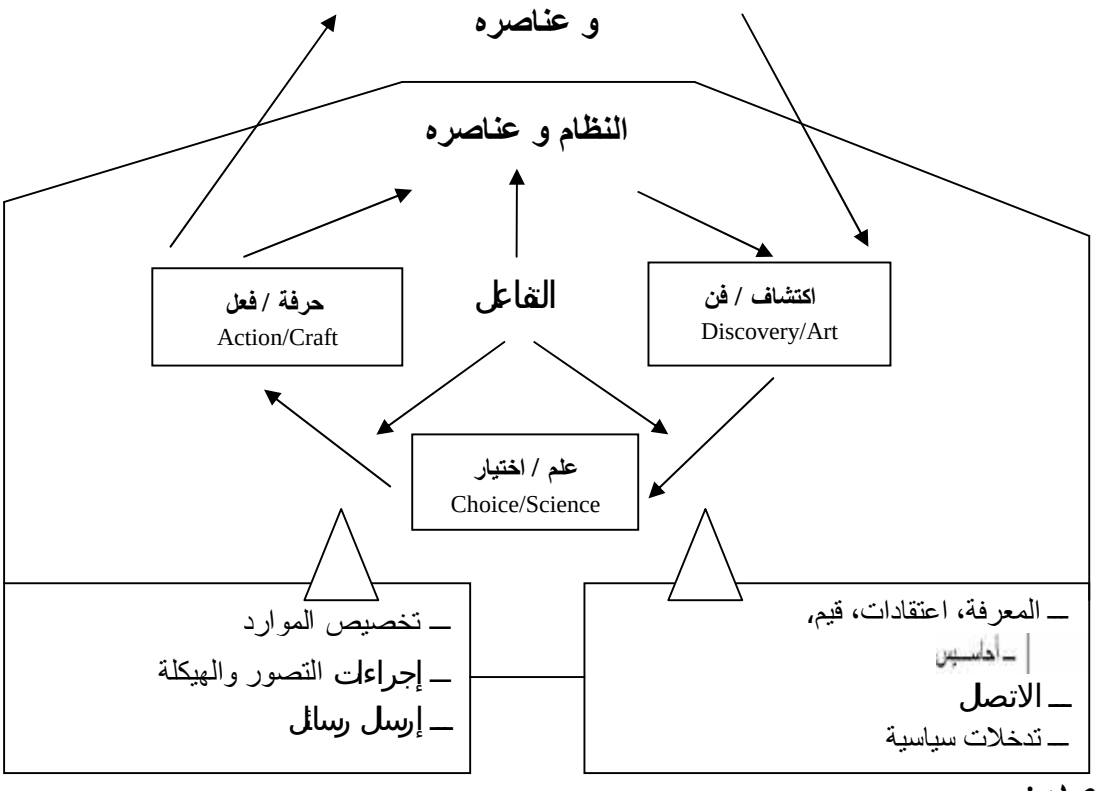
1.فرانسيس، ويستلي. صنع القرار: إنه ليس ما تظن. من هنري منتزبرغ، بروسآلستراند، جوزيف لامبل. الإدارة؟ إنها ليست ما تظن! ترجمة وليدشحادة، دمشق: منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، 2014، ص. 20.

التعرف على" التبصر" المفاجئ فيما هو كائن حقاً. ولا ينبغي لأحد أن يقبل أية نظرية لعملية صنع القرار تستبعد هذه الميزة العظمى التي نسميها البصيرة النافذة والفطنة[1].

ج ــ "الفعل أولا"

هذه الطريقة يتبعها البراغماتيون عندما يكونون في وضع حرج. إنهم يواصلون عملهم معتقدين أنهم إن "فعلوا" شيئا، فسوف يأتي التفكير الضروري لاحقا. إنه التجريب – أي أن تحاول فعل شيء لتتعلم. وهذا يعني فعل أشياء متنوعة، واكتشاف أي الأفعال ينجح، ومن ثم فهمه وإدراك المراد منه وبالتالي تكرار السلوكيات الناجحة وإهمال ما عداها. والأشخاص الناجحون يعلمون أنهم عندما يقعون في ورطة عليهم أن يجربوا. فالتفكير يشكل حافزا للفعل، أما الفعل فيشكل حافزاً للتفكير بلا شك. ونحن لا نفكر فقط لكي نفعل، بل نعمل أيضا لكي نفكر[2]. ومن أجل توضيح طبيعة القرار والقرار الإستراتيجي سندرج الشكل الآتي المتمثل في الدورة الدينامكية وغير المنتظمة لعملية صنع القرار.

الشكل رقم 1-4: الدورة الدينامكية وغير المنتظمة لعملية صنع القرار



المصدر:

McKENNA, Richard J., MARTIN-SMITH, Brett. Decision making as a simplification process: new conceptual perspectives. *Management Decision*, 2005, Vol.43, No.6, p. 821-836.

1.نفس المرجع السابق، ص.20-22.
2.نفس المرجع السابق، ص.22.

بالرغم من أن الشكل السابق يمثل دورة ديناميكية وغير منتظمة لعملية صنع القرار، ومن العنوان يمكن القول بأنه يخص عملية اتخاذ القرار، إلا أنه بالجمع بين هذا الشكل والشكل رقم 1-3 "صناعة القرار" من أجل الفهم الجيد لطبيعة القرار كنظام تتفاعل فيه المتغيرات الثلاثة : الفن، الحرفة والعلم، ومنه يمكن القول بأن عملية صناعة القرار هي دورة ديناميكية تجرى في بيئة معقدة و غير منتظمة تتأثر بعدة عوامل.

ويمكن أن نستنتج مما سبق، بأن اتخاذ القرار مزيج بين العلم والفن والحرفة من جهة وبين التحليل والرؤية والخبرة من جهة أخرى، وبالتالي فإن القرار هو فن يستعمل العلم ويعتمد على الخبرة الشخصية للمدير (متخذ القرار). بالرغم من أن Simon يقول بأن القرار يعتبر تخصص كباقي التخصصات الأخرى و بالتالي يمكن تعلمه و التدرب على إتقانه[1].

2.2.1. مفهوم القرار في الإدارة

سنتطرق في هذا العنصر إلى عرض مساهمة المدارس الإدارية في تحديد مفهوم القرار، ثم نتطرق لمفهوم القرار في العنصر الثاني.

1.2.2.1. مساهمة المدارس الإدارية في تحديد مفهوم القرار

يعد القرار من المفاهيم الأساسية في الإدارة، والتي أثارت الكثير من النقاش واختلاف الرؤى عند الكثير من المفكرين والباحثين بمختلف مدارسهم الإدارية، حيث أسهمت كل مدرسة في تعريفه ومحاولة تبيان طبيعته في العملية الإدارية.

وقد أسهمت المدرسة الكلاسيكية بروادها Taylor، Gilberth، Gantt، Fayol وWeber بإظهار مركز القرار في المؤسسة وهم مديرو الإدارة العليا. كما اعتبرت أن متخذ القرار هو شخص رشيد يستطيع تعريف وتحديد وتشخيص البدائل المتاحة وترتيبها ومن ثم اختيار البديل الأمثل وأن كل ذلك يتم في حالة التأكد التام. ويذهب Schermerhorn وChappel إلى أن نموذج القرار الكلاسيكي ما هو إلا بيان للكيفية التي يمكن للمديرين من خلالها اتخاذ القرارات باستخدام المعلومات الكاملة[2].أما Griffin فيذهب إلى تعريف النموذج الكلاسيكي بأنه طريقة إرشادية لاتخاذ القرارات توضح للمديرين الكيفية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات إذ تفترض تمتع المديرين بالرشد والعقلانية عند اتخاذ القرارات التي تحقق أقصى منفعة للمؤسسة الاقتصادية[3].

أما المدرسة السلوكية بروادها Simon ، Follett ، Bernard وThompson فقد عبرت عن عملية صنع القرارات بأنها مرتبطة ارتباطا وثيقا بالعمل اليومي لصانع القرار في المؤسسة لتحقيق أهداف متعددة و أن فعالية القرار تتوقف على قبوله من المنفذين، لذلك يجب العمل على كسب

1.SIMON, Herbert. *Op.cit.*, p. 3-4.

2.SCHERMERHORNE, John., CHAPPEL, David. *Principes de management*. Paris : Village Mondial, 2002, p. 366.

3سلمان، عبد الرحمن.أثر نظريات اتخاذ القرارات في قياس التكاليف الملائمة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 2012،العدد 29، ص. 299-328.

تأييدهم له، وبإشراكهم في عملية صنع القرارات، كما اعتبر أصحاب هذه المدرسة أن القرار يتأثر بالبيئة المحيطة بما فيها من عوامل داخلية و خارجية، والتي تشكل حدود الرشد، والتي لا بد من معالجتها للوصول إلى القرارات الرشيدة[1].

كما تعتبر النظرية الموقفية أن عملية صنع، واتخاذ القرار يتم بالاعتماد فيها على الظروف المحيطة بالموقف موضع القرار، وبذلك تختلف القرارات باختلاف المواقف والحالات. واتسمت هذه النظرية وخاصة بالصياغة التي قدمها Lawrence وLorsch، بتجاوز الحالة المثالية التي تركز على "ما ينبغي أن يكون" إلى الحالة الواقعية التي تبحث في "ما هو كائن فعلا" وبأن لكل حالة ظروفها ومتغيراتها[2]. ويضيف Kast أن هذا المدخل يمثل اتجاها وسطا بين اتجاهين، الأول يرى بوجود مبادئ عامة للتنظيم و الإدارة (المدرسة الكلاسيكية و المدرسة السلوكية) والثاني يرى أن كل تنظيم هو حالة فريدة من نوعه ولذلك ينبغي تحليل كل موقف على حدى[3]. ومن أجل تلخيص مساهمة الفكر الإداري في عملية اتخاذ القرار، سندرج التقسيم الذي قاما به كل من Hellriegel وSlocum حيث قسما مساهمة المدارس الإدارية في اتخاذ القرار إلى اتجاهين كما يلي[4]:

الاتجاه الأول: افترض المؤسسة نظاما مغلقا يقوم على أساس التركيز على أهمية الإجراءات والأنظمة الرسمية، التي تحكم العلاقات بين الأفراد، وتنظيم سلوكهم إضافة إلى تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وفقا لتسلسلها الهرمي. أن الإنسان رشيد ويتخذ القرارات التي من شأنها أن تحقق الأهداف بكل كفاءة وفعالية، و ليس هناك أي دور أو تأثير على المؤسسة من العوامل البيئية المحيطة بها، ويقع تحت هذا الاتجاه المدرسة الكلاسيكية.

الاتجاه الثاني: افترض المؤسسة نظاما مفتوحا يقوم على أساس وجود علاقة بين المؤسسة وعوامل البيئة الخارجية المحيطة بها. وهذا النظام يتكون من مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة، والتي هي عبارة عن أنظمة فرعية تعمل باتجاه واحد لتحقيق الأهداف النهائية لهذا النظام. ويأتي تحت هذا الاتجاه نظرية النظام المفتوح والنظرية الموقفية التي تمثل امتدادا لها، والتي في ولادتها انتقل الفكر الإداري من الفلسفة المطلقة إلى الفلسفة النسبية. أي أن من الفهم والتحليل والاستنتاج المثالي المطلق في معالجة الظواهر المختلفة إلى المنظور النسبي لها. وتعد مدرسة العلاقات الإنسانية هي الجسر الذي يربط بين الاتجاهين المذكورين.

1.نواف، كنعان. اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق. الطبعة الخامسة. الأردن: مكتبة دار الثقافة، 1998، ص. 58.
2.الشماع، خليل محمد حسن .، خضير، كاظم حمود. نظرية المنظمة، الطبعة الثانية. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع ،2005، ص.96.
3.محمد إسماعيل، بلال. مبادئ الإدارة بين النظرية و التطبيق. دار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 66
4ظافر، عبد محمد شبر. أسس و مفاهيم النظرية الموقفية وأثرها في خطوات صنع و اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة تطبيقية) في قطاع صناعة الفنادق في العراق. مجلة الإدارة و الاقتصاد، 2006، العدد الستون، ص.175-198.

2.2.2.1. تحديد مفهوم القرار

إن معنى كلمة القرار يتغير من نظرية لأخرى ومن مجال لأخر، حيث أن القرار هي عملية اختيار لإستراتيجية معينة من بين الاختيارات المحتملة من زاوية نظرية القرار وبالنسبة لنظرية المنظمة، القرار هو عملية معالجة المعلومات ومن جهة النفسانيين القرار يعتبر نوع من السلوك. وبصفة عامة كلمة القرار تعتبر إما عملية معقدة أو مرادفة لكلمة اختيار[1]. سنتطرق في العنصر الأول لتوضيح المصطلحات المرتبطة بالقرار ومن ثم عرض مجموعة من التعاريف للقرار من أجل تحديد مفهومه.

أولا: إشكالية المصطلح

إن موضوع القرار يتطلب أولا توضيح مجموعة من المصطلحات المتعلقة بالقرار، لذا سنقوم بعرض مختلف التدخلات بين "اتخاذ القرار" و"صناعة القرار"، فالباحثون الأجانب لا يميزون بين المصطلحين ويستخدمون تعبير Decision Making للإشارة على كل من "اتخاذ القرار" و"صناعة القرار"[2]، وقد استعمل Le Moigne كلمة « décision » للتعبير عن «decision making» باللغة الإنجليزية[3]. في حين يميز بعض الباحثين العرب بينهما إذ يعدون بأن "صناعة القرار" عبارة عن سلسلة من الخطوات تبدأ بتحديد الأهداف وتشخيص المشكلة وتنتهي باتخاذ القرار. فمثلا نجد منصور الغالبي وصبحي إدريس يعتبران اتخاذ القرار Decision Taking يعني قيام جهة مسؤولة (الإدارة) اعتماد بديل واحد من بين البدائل المطروحة أي أن "اتخاذ القرار" يمثل الخطوة الأخيرة من عملية صنع القرار[4]. أما شمس الدين فيرى أن تعبير Decision Making يعني اتخاذ القرار ويشير إلى عملية الاختيار التي يتم بموجبها اختيار و تبني حل معين لمشكلة ما من بين عدد من الحلول البديلة[5]. أما أحمد عبد الرزاق فيعتبر عبارة صناعة أو صنع القرارDecision Making غير دقيقة لكون كلمة (صناعة) أو (صنع) فالمصطلح هو بالأصل مستعار من إدارة المواد أو الإدارة الصناعية والصناعة عادة ما تشير إلى صناعة المواد الملموسة[6*].

ومن جانب آخر هناك قسم من الباحثين الأجانب الذين لا يميلون إلى التمييز بين المصطلحين ويذهبون للتمييز بين مصطلح "عملية اتخاذ القرار" و"صناعة القرار" فمثلا Griffin ينظر إلى "اتخاذ

1.BÉRARD, Céline. *Le processus de décision dans les systèmes complexes : une analyse d'une intervention systémique*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris : université de Paris-Dauphine, 2009, p. 56.

2سلمان، أحمد عبد الرزاق. اتخاذ القرار من منظور إسلامي دراسة وصفية تحليلية مقارنة. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 4، العدد 8، 2012، ص. 170 -203.

3.LE MOIGNE, Jean-Louis. *Les systèmes de décision dans les organisations*, Paris : Presse universitaire de France, 1974, p. 44.

4. الغالبي، طاهر محسن منصور.، وائل محمد صبحي إدريس. الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل. الأردن: دار وائل للنشر، 2007، ص. 139.

5.شمس الدين، عبد الله شمس الدين. مدخل في نظرية تحليل المشكلات و اتخاذ القرارات الإدارية. دمشق: مركز تطوير الإدارة الإنتاجية،2005، ص. 5.

6.سلمان، أحمد عبد الرزاق. مرجع سابق ذكره.

* إلا أنه بالرجوع إلى المصدر الأول للغة العربية و المتمثل في القران الكريم، فنجد فيه آيات كثيرة تستعمل فيها كلمة صناعة، و صنع و الفعل يصنع و يراد بها ما يصنع الإنسان من الأشياء الملموسة وغير الملموسة.

القرار" على أنه العمل المتعلق باختيار بديل من بين مجموعة من البدائل، أما عملية اتخاذ القرار فتمتد لتشمل تحديد المشكلة وتعريف طبيعة الموقف، تحديد البدائل و اختيار البديل الأفضل، ثم تنفيذه، فيما يرى Daft بأن " اتخاذ القرار" هو عملية تتضمن تعريف المشكلة والفرصة ومن ثم العمل على حلها أما" عملية اتخاذ القرار" فهي جهود قبل و بعد "اتخاذ القرار"[1].

ودراستنا هذه تعتمد على المصطلحات التالية :القرارDecision ويمثل الناتج النهائي الذي تم اعتماده في ضوء مراحل مختلفة لصناعة واختيار القرار، ويمثل الجوهر النهائي الذي تعتمده الإدارة. ونستعمل عبارة "اتخاذ القرار" كعبارة مرادفة لـــ " صناعة القرار" وبالتالي ستكون عملية اتخاذ القرار هي ذاتها عملية صناعة القرار، لكون أغلب المصادر التي سنعتمدها في هذه الدراسة هي باللغة الإنجليزية، حيث نجد تقريبا كل الدراسات و البحوث تستعمل عبارة Decision Making.

ثانيا: تعريف القرار

قدمت تعاريف كثيرة للقرار ولاتخاذ القرار في أدبيات الإدارة ومن بين هذه التعاريف ما يلي: فحسب تعريف Rameau فإن القرار هو: "اختيار بديل من بين البدائل المحتملة و بين الإستراتيجيات المختلفة"[2]. ويعرف Nigro القرار على أنه: " الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين"[3]. ووفقا لهذا التعريف فإن القرار هو اختيار ولكن اختيار غير عشوائي يعني يتطلب الإحاطة بمعلومات و معرفة و إدراك البدائل الممكنة. ويحدد Bernard عملية اتخاذ القرار بأنها: " عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر"[4].

ووفقا لهذا التعريف فإن القرار هو عملية اختيار تكون مدروسة ومرتبطة بأهداف و غايات المؤسسة. وقد عرف Simon القرار بأنه " اختيار بديل من بين البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة من عالم متغير، وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال"[5]. ويرى Simon بأن بأن اتخاذ القرار لا يعني فقط اختيار حل من بين عدد معين من البدائل. الجانب الأكثر أهمية في اتخاذ القرار يمكن أن يكون في أن تقرر ما هي هذه البدائل أو حتى العمل على ابتكارها أو تعريفها[6]. تعريفها[6]. ويعلق Le Moigne على تعريف Simon بقوله بأن: المسؤولية الحقيقية للمدير تتمثل أساسا في قدرته على تحديد المشكلات الحقيقية وليس في قدرته على حلها[7].

1.نفس المرجع السابق.

2.RAMEAU, Claude. *La prise de décision : acte de management*. Paris : les éditions d'organisations, 1977, p. 14.

3.نواف، كنعان. مرجع سبق ذكره، ص.83.

4.نفس المرجع والصفحة سابقا.

5.SIMON, H.A. *The new science of management decision*. New York: Harper and Row Publishers, 1962, p. 1.

6.THEVENOT, Jacques., GOGATZ, Art. Une interview de H.A.Simon : Libres propos sur la prise de décision et son apprentissage. *Revue française de gestion*, Juin-Juillet-Aout 1993, No.94, p. 112-116.

7.LE MOIGNE, Jean-Louis. *Op.cit.*, p. 56.

ويعرف Sfez القرار بأنه: "عملية التزامية متنامية متصلة بالآخرين والمحددة بنهايات متعددة أي وجود عدة مسارات من أجل الوصول إلى نفس الهدف"[1]. وحسب سلمي فإن القرار هو:"مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها"[2]. ويمكن القول بأن Sfez وسلمي في تعريفيهما للقرار ركزا على الأهداف، إلا أن تعريف Sfez يتميز بعدم الوضوح والصعوبة في الفهم. كما يعرف Mintzberg وآخرون القرار على أنه: "التزام محدد بالتنفيذ (عادة ما يكون تخصيص الموارد) ، وعملية صنع القرار على شكل سلسلة من الإجراءات والعوامل الديناميكية التي تبدأ بتحديد حافزا للعمل وتنتهي بالتزام محدد للتنفيذ"[3]. وفقا لهذا التعريف فإن القرار ينبغي أن يتبعه تعهد أو التزام بالتنفيذ، الشيء الذي يعني تحضير الموارد اللازمة لتنفيذ القرار المتخذ. و نستنتج من التعاريف السابقة للقرار الخصائص التالية:

ــ أن المدير يحتاج إلى اتخاذ القرار عندما تكون هناك مشكلة ما في المؤسسة.

ــ بعض التعاريف تركز على أن القرار عملية اختيار بين البدائل والمقصود بالعملية مجموعة من مراحل يتبعها متخذ القرار من أجل الوصول إلى اختيار بديل من البدائل المطروحة.

ــ أغلب هذه التعاريف تشترك في أنه يقوم على عملية الاختيار لتحقيق هدف أو أهداف المؤسسة.

3.1. أنواع القرارات في المؤسسة

تحظى دراسة أنواع القرارات بأهمية خاصة نظراً لما يترتب عنها من تحديد للمناهج و المداخل التي تعتمد لاتخاذ كل نوع منها، وكذلك تحديد وسائل تنفيذها ومعرفة الآثار والنتائج التي تترتب على كل نوع، فضلاً عن أن لتقسيم وتصنيف أنواع القرارات أهمية نظرية وأخرى عملية، نظرا لما قد تستفيد منها الإدارة فيما يخص بتعيين وتمييز الجهة المكلفة بكل نوع أو صنف من هذه القرارات الشيء الذي يؤدي إلى إرساء مبدأ الإدارة (تقسيم وتخصيص العمل). وتوجد تصنيفات عديدة للقرارات في أدبيات الإدارة والإدارة الإستراتيجية، إلا أنه لا يوجد اتفاق واضح بين الخبراء والباحثين في مجال الإدارة حول أنواع محددة من القرارات، ولذلك قمنا بإعداد جدول وشكل يلخصان و يوضحان أهم هذه التصنيفات كما يلي:

ــ الجدول رقم1−4: يوضح أهم و أشهر التصنيفات المصممة لأنواع القرارات في المؤسسة.

1.SFEZ, Lucien. *La décision*. Paris : édition PUF, 1988, p. 77.

كما وردفي الأصل:

« *Un processus d'engagement progressif, connecté à d'autres, marqué par l'equi-finalité, c'est-à-dire par l'existence reconnue de plusieurs chemins pour parvenir au même et unique but* ».

2سلمي، علي .الإدارة العلمية. القاهرة: دار المعارف، 1970، ص. 191.

3.MINTZBERG, H., RASINGHANI. D., THEARET, A. The structure of unstructured decision processes**.** *Administration Science Quarterly*, 1976, Vol. 21, No.2, p. 246-275.

كما وردفي الأصل:

"A decision as a specific commitment to action (usually a commitment of resources) and a decision process as a set of actions and dynamic factors that begins with the identification of a stimulus for action and ends with the specific commitment to action".

ـــ الشكل رقم 1-8: يربط أهم أنواع هذه القرارات بالمستويات الإدارية للمؤسسة.

الجدول رقم رقم1-4: أنواع القرارات

المؤلف	أنواع القرارات
H.A. Simon (1960)	- القرارات المبرمجة - القرارات غير المبرمجة
H.I. Ansoff (1965)	- القرارات الإستراتيجية - القرارات التكتيكية - القرارات التنفيذية
J.L. Le Moigne (1974)	- القرارات المبرمجة القرارات غير المبرمجة القرارات المهيكلة ← → القرارات غير المهيكلة
H. Mintzberg (1976)	- القرارات المهمة - القرارات ذات أقل أهمية
A.C. Martinet (1983)	- القرارات الإستراتيجية - القرارات التكتيكية
M. Marchesnay (2004)	- القرارات المبرمجة - القرارات نصف المبرمجة - القرارات غير المهيكلة
R. Reix (2005)	- القرارات الإستراتيجية - القرارات التشغيلية

المصدر: من إعداد الباحث

يلاحظ من الجدول أعلاه وجود تصنيفات عديدة للقرارات، ولكنها تتشابه في المسميات، ماعدا التصنيفين الأول والثاني اللذين يختلفان تماما من حيث المسميات والعدد. ولقد صنفت القرارات في أدبيات الإدارة تبعا لعدة معايير والتي تتمثل في المعايير التالية: تصنيف القرارات وفقا لوظائف المؤسسة، لأهمية القرارات، لإمكانية برمجتها، لظروف اتخاذها، ووفقا للنمط القيادي لمتخذها. ونعرض فيما يلي لأهم هذه التصنيفات، ويتضح من الدراسات التي أجريت حول القرارات أن أكثر هذه التصنيفات استعمالا هي تصنيفات Simon وAnsoff، ونبدأ أولا بالتصنيف الهرمي لكونه يحدد القرارات الإستراتيجية محل الدراسة.

1.3.1. تصنيف القرارات وفقا للتدرج الهرمي

حيث صنفها Ansoff وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع[1] وهي: القرارات الإستراتيجية، القرارات التكتيكية (التشغيلية) والقرارات التنفيذية. وسنتطرق إلى عرض التعاريف المقدمة لهذه الأنواع من القرارات وأيضا التطرق إلى خصائصها وأبعادها مع التركيز على القرارات الإستراتيجية محل الدراسة فيما يلي.

1.ANSOFF, H. *Stratégie du développement de l'entreprise*. Paris: Editions hommes et techniques, 1968, p. 135.

1.1.3.1.القرارات الإستراتيجية

حظي مفهوم القرارات الإستراتيجية باهتمام الكثير من المنظرين والباحثين في الفكر الإداري، وقد تباينت المفاهيم الخاصة به بسبب اختلاف مداخل دراسته من قبل كتاب الإدارة وباحثيهم.

حيث يعرف كل من Gerry وKevan القرارات الإستراتيجية بأنها:" تلك القرارات التي تؤثر بعمق في مستقبل المؤسسة من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة"[1]. وفقا لهذا التعريف فإن القرارات الإستراتيجية ينتج عنها تأثيرات كبيرة على المؤسسة، كما أنها مرتبطة بالمستقبل و تأخذ بالحسبان العوامل البيئية.

ويرى الباحثان Jauch وGlueck على أن مفهوم القرار الاستراتيجي هو: " ذلك القرار الذي تم اختياره من مجموعة من البدائل الإستراتيجية، والذي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المؤسسة"[2]. استعمالا الباحثان في تعريفهما كلمة "أفضل" لاختيار بديل من البدائل المطروحة، وهذا يعني أن الباحثين مع المدخل الكلاسيكي للقرار، أي أن اتخاذ القرار الإستراتيجي هو نموذج الاختيار العقلاني للبديل الإستراتيجي الذي تسعى من ورائه المؤسسة لتعظيم العوائد و من ثم تحقيق أهدافها.

أما حسب Audroing فإن القرار الإستراتيجي هو: "قرار يقترن بالمستقبل و تفاعلي يتخذ من طرف مسؤول تحت قيد استخدام و استعادة موارد المؤسسة بطريقة أو بأخرى"[3].

كما يعرف Mintzberg وآخرون القرارات الإستراتيجية على أنها: " قرارات مهمة من حيث الإجراءات المتخذة والموارد المخصصة أو ما يسبق القرار الإستراتيجي"[4]. هذا التعريف يؤكد على أهمية و أولوية القرارات الإستراتيجية في المؤسسة مقارنة بالأنواع الأخرى من القرارات.

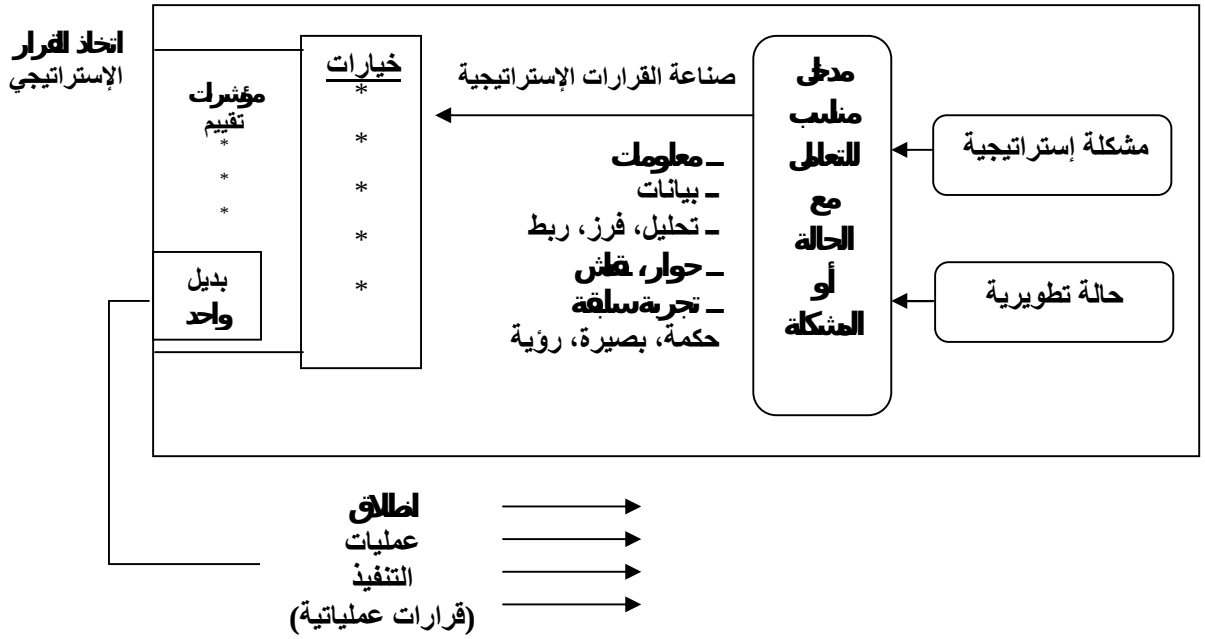
أما Mintzberg و Quinn فيعرفا القرارات الإستراتيجية بأنها: " القرارات التي تحدد مسيرة المؤسسة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، والتي تحدث في البيئة المحيطة، وهي في النهاية تشكل أهداف حقيقية للمؤسسة ، وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المؤسسة عملها، وتوجه توزيع المصادر وتحدد فعالية المؤسسة"[5]. وفقا لهذا التعريف فإن القرارات الإستراتيجية شاملة ومرتبطة ببيئة المؤسسة كما أنها تركز على الأهداف الحقيقية للمؤسسة.

1.GERRY, Johnson., KEVAN Scholes. *Exploring coporate startegy, text and cases*. 3th Ed, N. Y: Prentice-Hall International, Inc., 1993, p.131-152.
2.GLUECK, W. F., JAUCH, L. R. *Business policy and strategic management*. 4thEd, N. Y: Mc Graw- Hill International Book Co. Inc., 1979, p. 185.
3.AUDROING, Jean-François. *La décision stratégique*. Paris : édition ECONOMICA, 2000, p.11.
4.MINTZBERG, H., RASINGHANI. D., THEARET, A. *Op.cit.*
5.MINTZBERG, Henry., QUINN ,J. *The strategy process concepts and context.* N. Y: Edition Prentice-Hall International, Inc.,1996, p.5-9.

يمكن أن نستنتج من التعاريف السابقة للقرار والقرارات الإستراتيجية، بأن هذه الأخيرة هي اختيار سلوك ذو أهمية كبيرة للمؤسسة، ويتضح أيضا أن القرارات الإستراتيجية هي قرارات استثنائية يتم اتخاذها من طرف مديري الإدارة العليا ، وتكون ضرورية لتفعيل نشاطها، وينتج عنها آثار كبيرة ومؤثرة على مستقبل المؤسسة. فهي تركز على تحقيق هدف أو أهداف المؤسسة من خلال الإجراءات والخطوات المتبعة. فهي حسب Martinet[1] توضح بصورة دائمة طبيعة المؤسسة وعلاقتها بالخارج. أما حسب Nooraie فهي تعتبر جد معقدة مقارنة بالقرارات الأخرى[2]. كما يرى كل من Grundy و Johnson بأن قرارات الاستثمار تم إدراجها في مجال النظرية المالية، بالرغم من أن القرارات الإستراتيجية تتطلب تحليلات مالية أكثر من التحليلات الإستراتيجية[3].

يعرض الشكل رقم 1-5 الترابط المنطقي للقرارات في المؤسسة الإستراتيجية منها والعملياتية، وكيفية انطلاق عمليات التنفيذ والرقابة في ضوء منهج معتمد من قبل مديري الإدارة العليا لاختيار القرار الاستراتيجي حيث تتكون الإدارة العليا من عدد قليل من المديرين، يشغلون المواقع الآتية[4]: رئيس مجلس الإدارة، المدير العام/ معاون المدير العام، أو نائب الرئيس، وقد يجمع المدير العام بين هذه الصفة و بين صفة رئيس مجلس الإدارة.

الشكل رقم 1-5: القرار الإستراتيجي منطلق للقرارات العملياتية (التكتيكية والتنفيذية)



المصدر: الغالبي، طاهر محسن منصور. مداخل صناعة القرار الإستراتيجي وعلاقتها بالأداء: دراسة تطبيقية في منظمات عراقية. مجلة العلوم الاقتصادية، 2012، المجلد الثامن، العدد29، ص. 80-112.

1.MARTINET, A.C. *Stratégie*. Paris : édition Vuibert, 1992, p. 264.
2.NOORAIE, Mahmood. Factors Influencing Strategic Decision-Making Processes. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, July 2012, Vol. 2, No. 7, p. 405-425.
3.MAYERE, A. Sciences de gestion et sciences de l'information, fragments d'un discours inachevé. *Revue Française de Gestion*, nov/dec 1993, No. 96, p. 102-116.
4. الشماع، خليل محمد حسن. مبادئ الإدارة، الطبعة الثالثة. عمان : دار الميسرة للنشر و التوزيع ، 2002، ص. 27.

ولا تعني دراستنا هذه بعمليات التنفيذ والرقابة لهذه القرارات، بل يتم التركيز على المداخل المهمة التي بموجبها تصنع هذه القرارات أي على كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية* من طرف المديرين[1].

كما تتميز القرارات الإستراتيجية عن القرارات الأخرى في المؤسسة بخصائص وأبعاد مختلفة، حيث يقدم كل من Pearce و Holstius أبعاد القرار الإستراتيجي على النحو الآتي[2]:

ـ **البيئة:** يتخذ القرار الإستراتيجي في بيئة تتصف بعدم التأكد، كنظام مفتوح يتضمن متغيرات خارجية لا يمكن السيطرة عليها، وهي محددة لموقع المؤسسة التنافسي، لذا ينبغي من المديرين أن تأخذ قراراتهم الإستراتيجية في نظر الاعتبار نظرة أوسع من النظرة العملياتية (التشغيلية) لتتضمن علاقة المؤسسة مع كل من (الزبائن، المنافسين، الموردين، الحكومة و أخرى).

ـ **الغاية:** يعد القرار إستراتيجيا عندما يتخذ بهدف التكييف مع التغيرات البيئية مستهدفا الميزة التنافسية.

ـ **الموارد:** يتصف القرار بأنه إستراتيجيا عندما يتطلب اتخاذه مصادر جديدة بالإضافة إلى إعادة توزيع الموارد الحالية (البشرية، المالية والمادية) ضمن رؤية شاملة للمؤسسة.

ـ **البعد الزمني:** وفقا لهذا البعد فإن القرار يعد استراتيجيا إذا لم يتجاوز اتخاذه وتنفيذه من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات. ويؤكد Drucker البعد الزمني بقوله بأن تطاول نطاق الالتزامات الزمني هو أكثر ملامح عصرنا دلالة. حيث حولت الزمن من أن يكون بعدا تتخذ فيه قرارات العمل إلى عنصر أساسي للقرارات ذاتها[3].

ـ **التوجه المستقبلي:** يعتمد القرار الإستراتيجي على السؤال الأتي (ما تنبؤات المؤسسة مقابل ما هي عليه الآن؟)، ووفقا لهذا البعد الإستراتيجي يأخذ الاتجاه المبادر بهدف تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

أما حسب Mintzberg وآخرون فإن القرارات الإستراتيجية تتميز بثلاثة خصائص وهي[4]: الندرة، التعقيد والأولوية. ومما تقدم يمكن تلخيص مكونات طبيعة الإدارة والقرارات الإستراتيجية لدى المدير في الشكل الآتي.

---

*تعني دراستنا هذه بـ "عملية" صنع و اتخاذ القرار الإستراتيجي الشيء الذي يختلف عن البحث في "محتوى" الإستراتيجية. و للتفاصيل يمكن الرجوع إلى:

LAROCHE, Hervé. La querelle du "Contenu" et du "Processus": les enjeux de la transformation du champ de la stratégie. In :*Conférence annuelle de l'AIMS*, 1997, p.1-14.

HUFF, Anne S., REGER, Rhonda Kay. A review of strategic process research. *Journal of Management*, 1987, Vol.13, No.2, p.211-236.

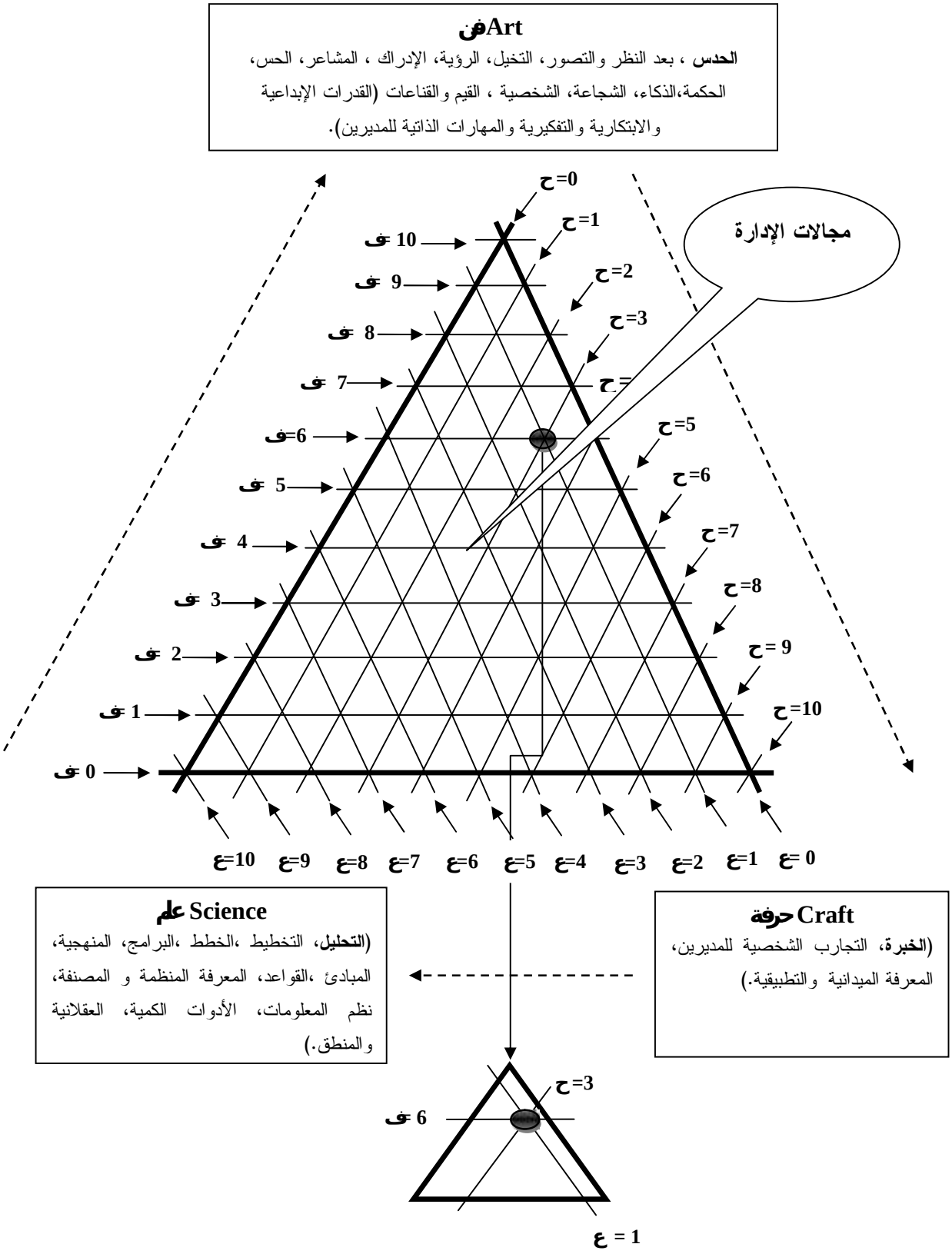
1.سنعتمد في هذه الدراسة على كلمة "مدير" **كمرادف لكلمة** « Manager » "**متخذ القرار**" في المؤسسة و هذا راجع لاستعمالها الواسع من طرف المؤلفين و الباحثين العرب، و لكون كلمة "مناجير" **نادرة الاستعمال**.

2.عبيد الجبوري، **علاء أحمد حسن**. الذكاء الشعوري و دوره في اتخاذ القرار الإستراتيجي: دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء المؤسسات في **القطاع** الخاص بمدينة الموصل.مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد- **جامعة الموصل**، 2011، **مجلد** 33، **العدد** 103، ص.9-25.

3.DRUCKER, Peter. Long-Range Planning : Challenge to management science. In: *Fourth International Meeting of the Institute of management science*, held in Detroit, 1957, October 17-18, p. 238-249.

4.MINTZBERG, H., RASINGHANI. D., THEARET, A. *Op.cit.*

الشكل رقم 1-6: طبيعة الإدارة والقرارات الإستراتيجية لدى المدير



المصدر: دحاك، عبد النور.، يرقي، حسين. طبيعة الإدارة والقرارات الإستراتيجية لدى المدير: دراسة نظرية. مجلة دراسات العدد الاقتصادي- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة الأغواط، العدد رقم 24 أ - جوان 2015 ، ص.235 -256.

يمثل الشكل السابق مجموعة من المجالات المتنوعة للإدارة والمعبر عنها بأشكال ثلاثية صغيرة وكل واحدة منها تتفاعل فيها المتغيرات الثلاثة: العلم والفن والحرفة بنسب مختلفة حسب مدى توفرها لدى المديرين. وإذا أخذنا مجال اتخاذ القرارات الإستراتيجية كمثال توضيحي فهو يعتمد أساسا على الخصائص والتجربة الشخصية للمدير مع استعمال أو الاستعانة ببعض من التحليل أو الجانب العلمي في ذلك (كما هو موضح في الشكل السابق). أما فيما يخص الأسهم المتقاطعة في الشكل فهي تبين وتشير إلى كيفية تفاعل المكونات الأساسية للمتغيرات الأساسية للإدارة واتخاذ القرارات الإستراتيجية في شكل نظام.

وبناءا على ما سبق يمكن القول أن القرار الإستراتيجي يتصف باتساع نطاقه وتعدد أبعاده وخصائصه، فضلا عن تعقدها بوصفها قرارات شاملة وتؤثر في كافة مجالات المؤسسة. ويمكن تلخيص خصائص القرارات الإستراتيجية مقارنة بخصائص الأنواع الأخرى من القرارات في الجدول رقم رقم1-5 .

2.1.3.1.القرارات التكتيكية

هي القرارات التي يتخذها في الغالب مديري الإدارة الوسطى والتي تتكون من مديري المؤسسة، المسؤولة عن أداء وظائفها الرئيسية (العمليات، التسويق، الموارد البشرية، المالية) والمساعدة (البحث والتطوير، العلاقات العامة، والخدمات المساعدة)، كما تشمل مديري فروع المؤسسة*، أو مديري مصانعها المنتشرة جغرافيا، وقد يكون لكل من هؤلاء المديرين معاونون أو مساعدون، يعملون في الإدارة الوسطى كذلك. وتختص هذه الإدارة بإعداد الخطط متوسطة الأجل، انطلاقا من الخطط طويلة الأجل التي تعدها الإدارة العليا، و تحليل أداء المديرين في المستوى الأدنى لغرض تقييم قابليتهم وترقيتهم، ووضع سياسات الأقسام...الخ[1].

ترتبط بهيكل المؤسسة وحيازة الموارد، أنظمة المعلومات والاتصال، علاقات سلطة هرمية، تقسيم وتنسيق الأعمال، من أجل تحقيق أعلى كفاءة وهي تتولد أو تنتج عن القرارات الإستراتيجية أو عن سوء التوازن في العملية اللوجستية التنفيذية[2].

3.1.3.1.القرارات التنفيذية

هي القرارات المتعلقة بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المؤسسة، وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة التنفيذية، حيث أن المديرون في هذا المستوى الإداري هم رؤساء الوحدات الصغيرة (النمطية)، رؤساء العمال، رؤساء الأقسام في المؤسسات الكبيرة، مشرفوا

* يندرج هذا النوع من المديرين في دراستنا هذه ضمن فئة متخذي القرارات الإستراتجية، و سيتم توضيح ذلك في الفصل الرابع.
1. **الشماع**، خليل محمد حسن. **مرجع سبق ذكره**، ص.28.
2. **دادي عدون، ناصر**. الإدارة والتخطيط الإستراتيجي. **الجزائر**: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص. 122-123.

الإنتاج وهؤلاء المديرين مسؤولون عن توجيه العمال مباشرة[1]. كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى الجهد والبحث من قبل متخذها، وإنما تتخذ اعتمادا على الخبرات والتجارب السابقة.

وقيام هذه الفئة بالعملية الإدارية أمر ضروري وإن كان نطاقها محدود من حيث الوقت والأهمية حيث تتميز بأن قراراتها تؤثر في العمل يوم بيوم وتختص بأعمال محددة[2].

وهي ذات هدف أي تحقيق أعلى ربح من عملية الاستغلال اليومية ومنها: تحديد الأسعار، ترويج المبيعات، برنامج الإنتاج، مستوى المخزونات..الخ، وهي بذلك ترتبط بأسلوب النشاط المتكرر للعملية اللوجستية في المدى القصير وفي هيكل ما. والحاجة إلى القرارات من هذا النوع تنتجها الأعمال نفسها، وتتميز بأنها قابلة للبرمجة أو يمكن أن تتخذ في إطار معين أو في سياسة محددة مسبقا[3].

يجب الإشارة إلى أن هذا التصنيف وإن كان يبدو سهلا نظريا إلا أن تطبيقه من الناحية العملية يبدو صعبا وتكمن الصعوبة في وضع حدود فاصلة بين الأنواع الثلاثة من القرارات بسبب تداخل هذه الأنواع الذي يقتضيه تداخل وتعقد المشكلات، وبالتالي تشابك القرارات المتخذة لحلها.

الجدول رقم1-5: خصائص القرارات الإستراتيجية، القرارات التكتيكية والتنفيذية

نوع القرار / الخصائص	القرارات الإستراتيجية	القرارات التكتيكية والتنفيذية
متخذ القرار (المستوى الإداري)	الإدارة العليا	المستويات الأخرى
الإطار الزمني	بعيدة المدى	قصيرة و متوسطة المدى
طبيعة القرار من حيث التعقيد	معقدة	روتينية
الهيكلة	ضعيفة	قوية
البيئة	متغيرة	ثابتة
ندرة القرار	نادرة	اعتيادية
الكلف والموارد	مرتفعة	قليلة
درجة التأثير	متعددة وشاملة	محدودة
الأهداف	شاملة	جزئية

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من العرض السابق لأنواع القرارات الثلاثة أهمية وفائدة التفرقة بينها اختلاف أسلوب معالجة الإدارة لكل منها، ففي حين تتطلب القرارات الإستراتيجية دراستها بعمق وتمعن بسبب تأثيرها

1. حنفي، عبد الغفار.، أبوقحف،عبد السلام. أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال. الإسكندرية: الدار الجامعية ،2004، ص. 74.
2. الصحن، محمد فريد .، المصري، سعيد محمد. إدارة الأعمال. الإسكندرية : الدار الجامعية، 1998، ص. 76.
3. دادي عدون، ناصر. مرجع سبق ذكره، ص. 122-123.

على استمرارية المؤسسة، تجد أن للقرارات التكتيكية والتنفيذية أساليب وإجراءات معينة لاتخاذها لا يتطلب جهدا ذهنيا كبيرا، كما أن تأثيرها على أعمال المؤسسة يكون بسيطا إذا ما قورن بتأثير القرارات الإستراتيجية، يضاف إلى ذلك أن موقع اتخاذ القرار يختلف من الأنواع الثلاثة؛ ففي حين يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية على مستوى الإدارة العليا، فإن القرارات التكتيكية والمباشرة على مستوى الإدارتين الوسطى والتنفيذية[1].

كما يحدد Drucker بشكل أدق معنى ــ بعد المدى ــ و ــ قصر المدى ــ في قوله أنهما لا يصفان النطاق الزمني بل مراحل من كل قرار. ــ فقصر المدى ــ هي المرحلة قبل أن يصبح القرار فعلا تماما، وهي المرحلة التي يوجد فيها ــ نفقات ــ فقط و لم تتحقق ــ نتائج ــ بعد. فقصر المدى في قرار بناء مصنع للصلب هو خمس سنوات تقريبا إلى أن يبدأ إنتاج المصنع. وبعد المدى في أي قرار هو فترة الإنجاز المتوقعة الضرورية لجعل القرار قرارا ناجحا ــ والخطة التي تمتد لعشرين سنة أو أكثر تهدف إلى تجاوز نقطة تساوي النفقات والمداخيل في حالة مصنع الصلب مثلا[2].

أما فيما يخص اتخاذ القرارات الإستراتيجية تتخذ على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة، فيقول Drucker إن مفهوم رجل الأعمال العادي يعتقد أن تلك القرارات "بعيدة المدى" تتخذها "الإدارة العليا". والحقيقة، أن جميع الكتب ما زالت تروج لفكرة أن "القرارات الأساسية لسياسة المؤسسة" هي من "امتيازات الإدارة العليا". ففي أفضل الأحوال، قد "تفوض" الإدارة العليا قرارات معينة. لكن ذلك يعكس واقع الأمس أكثر مما يعكس واقع اليوم، ناهيك عن الغد. صحيح تماما أنه يجب أن تكون للإدارة العليا الكلمة الأخيرة، والمسؤولية الأخيرة. لكن مؤسسات العمل اليوم لم تعد مؤسسات يتحكم بها بضعة ــ معلمين ــ في القمة يتخذون جميع القرارات في حين ينفذ ــ العمال ــ الأوامر. أنها أولا منظمة من المهنيين ذوي المعارف المتخصصة العالية يمارسون اجتهاداتهم المستقلة والمسؤولة. وكل فيهم ــ سواء كان مديرا أو مشاركا بصفة خبير فرد ــ يتخذ باستمرار قرارات فيها مجازفة رأسمالية حقيقية، أي، قرارات تؤثر على الخصائص الاقتصادية للمؤسسة وتعرضها كلها للمجازفة. ويتخذ هذا الفرد تلك القرارات ليس ــ بتفويض من أعلى ــ بل بشكل لا يمكن تجنبه في أثناء أدائه لوظيفته وعمله[3].

كما توصل Michel Barabel من خلال تحليله للأنشطة 109 مديرا من مديري الإدارة العليا لمؤسسات فرنسية كبيرة، إلى أن أنشطة اتخاذ القرارات الإستراتيجية لا تتم بصفة دائمة ومنتظمة خلال السنة. ويمكن أن تشغل حتى 80 % من وقت مديري الإدارة العليا على فترات

1. غنايم، عمرو.، الشرقاوي، علي. تنظيم وإدارة الأعمال. بيروت: دار النهضة العربية، 2000، ص. 140.
2.DRUCKER, Peter. Long-Range Planning : Challenge to management science. *Op.cit.*
3.*Ibidem.*

متقاربة. كما أن هؤلاء المديرون لا يتخذون نفس العدد من القرارات، فخلال سنة كانت الإجابات تتراوح بين 1 و50 قرار. وكان متوسط الإجابات بـــ 8 قرارات[1].

2.3.1.التصنيف التكراري

تبعا لهذا التصنيف، ميز Simon بين نوعين من القرارات[2]: القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة.

1.2.3.1. القرارات المبرمجة

تعد هذه القرارات بصفة عامة روتينية وتعالج مشكلات مألوفة وسهلة التحديد والتحليل وقد وضعت الإدارة فعليا مجموعة من القواعد والسياسات والإجراءات والتي هي عبارة عن سلسلة من الخطوات المتتالية لمواجهة مشكلة ما و تشخيصها أو حلها التي تعالج مثل هذا الموقف، وبالتالي يعد قرارا مبرمجا ومن أمثلة القواعد: اتخاذ إجراء تأديبي ضد أي موظف يأتي متأخرا عن مواعيد العمل بصفة متكررة[3]. حيث تكون القواعد التي تحكم القرار واضحة وتعتمد على الخبرات الشخصية لمتخذ القرار والمعرفة بالمواقف السابقة المماثلة، بالإضافة إلى استخدام التقدير الشخصي وتكون المشاكل التي تتخذ قرارات مبرمجة لمواجهتها بسيطة ولا تحتاج إلى تحليل طويل والقرار يمكن إلغاؤه أو تعديله دون نشوء آثار ضارة بالمؤسسة ومن هذه الأمثلة العديد من المشاكل اليومية المتكررة التي تواجه المديرين في عمليات الإشراف والمراقبة على سير العمل اليومي والمعلومات هنا تكون صحيحة ودقيقة وموثوق بها.

2.2.3.1. القرارات غير المبرمجة

هي القرارات التي تتصف بأنها غير روتينية وغير متكررة وغير محددة جيدا، ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها ولها آثار هامة على نشاط المؤسسة في المدى الطويل، وعادة ما تظهر الحاجة لاتخاذ هذا النوع من القرارات عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات بشأن كيفية حلها. وفي هذا النوع من المشاكل عادة ما يصعب تجميع معلومات كافية عنها ولا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل والاختيار من بينها، ولذلك فإن الظروف التي تسود في هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد بشكل بدائل نتائج التصرفات البديلة ونتيجة لهذه الخصائص لا توجد أنماط موحدة لحل هذا النوع من المشكلات. وتتطلب هذه المواقف عملية حل للمشكلات تصمم بصفة خاصة لمقابلة متطلبات الراهن. ومن هذه المواقف شراء شركة جديدة أو بدء مشروع جديد أو تسريح العمال وإغلاق مصنع ما أثناء فترة الركود الاقتصادي[4]. وبصفة عامة تعتبر القرارات

1.DURAT, Laurence. *La prise de décision dans la formation des dirigeants. Qu'est-ce que le dirigeant fait de la décision et qu'est-ce que la décision fait de lui ?* Thèse doctorat en Sciences de l'Éducation, Université Louis Pasteur - Strasbourg I, 2003, p. 240.

2.SIMON, Herbert**.** *Op.cit.*, p. 73.

3.**طلعت محمود، منال**. أساسيات في علم الإدارة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث ، 2002، ص. 143.

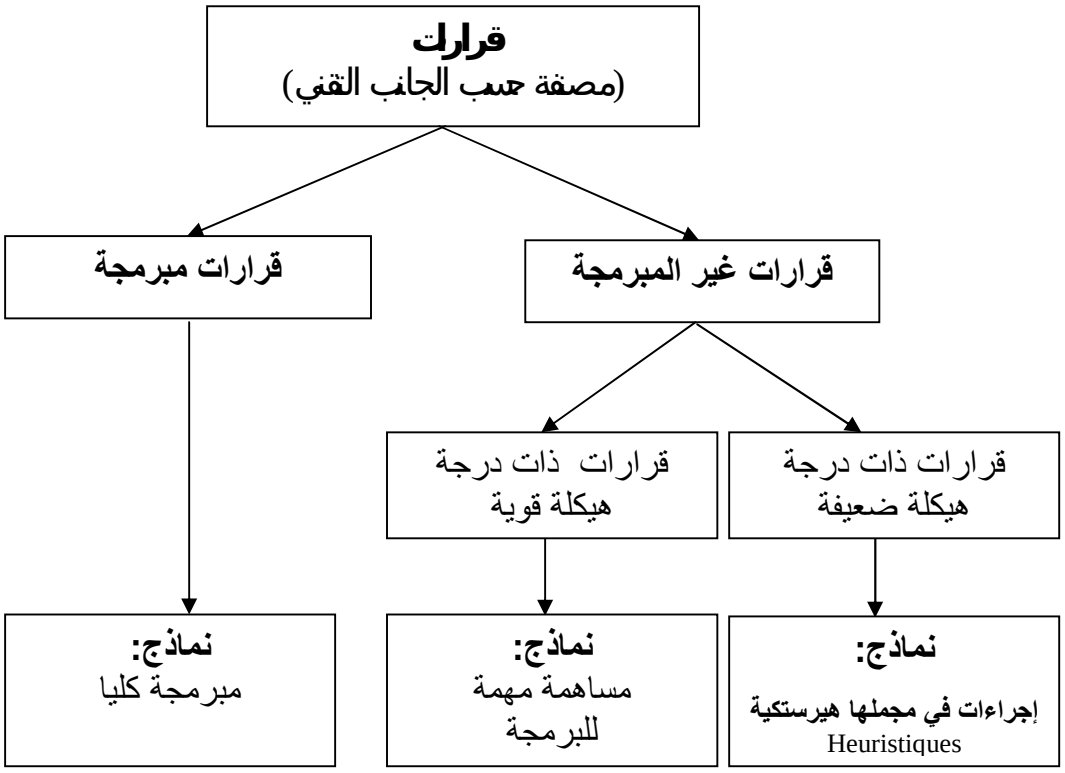
4.**نفس المرجع والصفحةسابقا**.

الإستراتيجية المذكورة سابقا قرارات معقدة غير مبرمجة ، تتأثر بتحفيزات و قيم الإدارة العليا[1]، في حين أن القرارات الأخرى هي مبرمجة[2].

3.3.1. تصنيف القرارات حسب Le Moigne

يميز Le Moigne بين نوعين من القرارات: القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة حيث قسم هذه الأخيرة إلى قرارات مهيكلة وأخرى غير مهيكلة[3]. كما هي موضحة في الشكل رقم 1-7.

الشكل رقم 1-7: تصنيف القرارات حسب Le Moigne



المصدر:

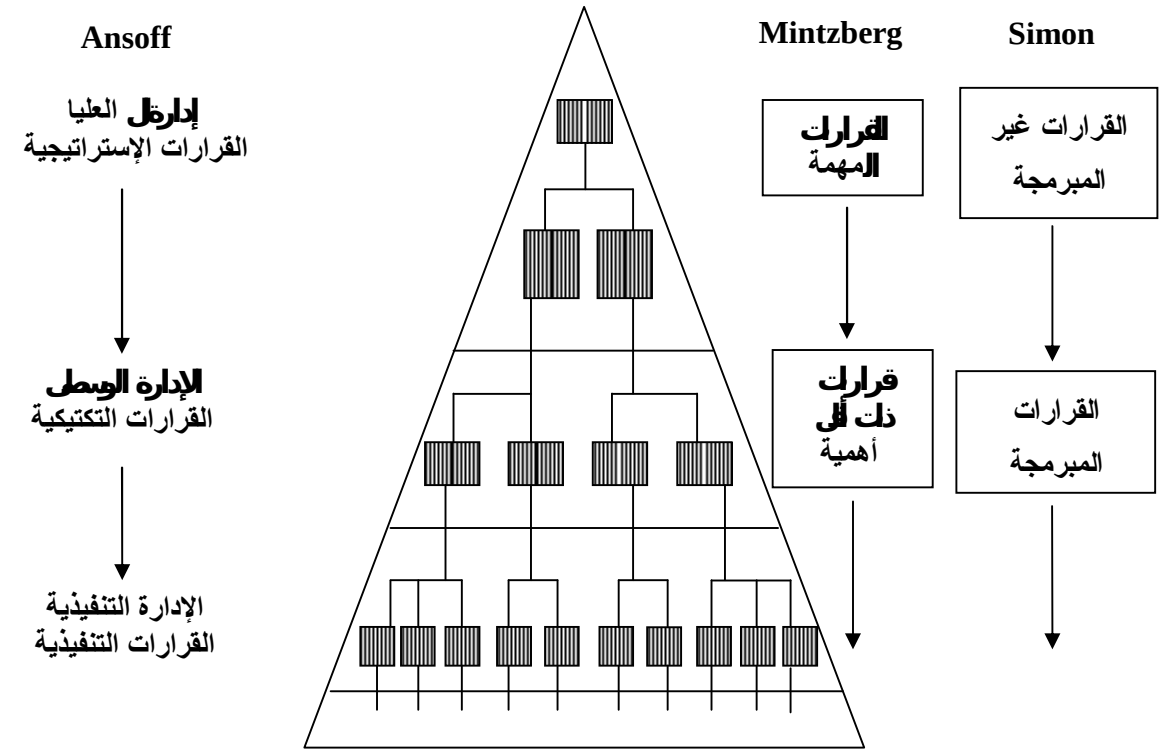
LE MOIGNE, Jean-Louis. *Les systèmes de décision dans les organisations*, Paris : Presse universitaire de France, 1974.

يلاحظ من تصنيف Le Moigne للقرارات أنه تقريبا نفس تصنيف Simon إلا أن القرارات غير المبرمجة قسمها إلى نوعين: قرارات ذات درجة هيكلة قوية والتي تعتمد في أصلها على نماذج مبرمجة نسبيا وقرارات ذات درجة هيكلة ضعيفة والتي تعتمد على نماذج غير مبرمجة سابقا . وفيما يخص التمييز بين هذه القرارات فحسب Le Moigne فإن الحدود التي تفصل بينها تبقى غير واضحة لأنه توجد أنماط موحدة لحل هذا النوع من المشكلات[4].

1.سلمي، علي. مقدمة في إدارة الأعمال. القاهرة: مكتبة النهضة العربية ، 1976، ص. 438.
2. الغالبي، طاهر محسن منصور .، صبحي إدريس، وائل محمد. مرجع سبق ذكره، ص. 308.
3.LE MOIGNE, Jean-Louis. *Op.cit.*, p. 71.
4.*Ibidem.*

وبربط هذا التصنيف بتصنيف Ansoff، فإن القرارات غير المبرمجة تقابلها القرارات الإستراتيجية، وبالتالي فإن حسب Le Moigne هذه الأخيرة تنقسم أيضا إلى قسمين: قرارات إستراتيجية ذات درجة هيكلة قوية و قرارات إستراتيجية ذات درجة هيكلة ضعيفة. و يمكن تلخيص و جمع أهم التصنيفات السابقة للقرارات في الشكل رقم 1-8:

الشكل رقم 1-8: المستويات الإدارية و أنواع القرارات



المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الشكل رقم 1-8 الحدود النظرية بين الأنواع الثلاثة للقرارات (الإستراتيجية، التكتيكية والتنفيذية) في المؤسسة حسب تصنيف Ansoff والقرارات المبرمجة وغير المبرمجة حسب تصنيف Simon من جهة والمستويات الإدارية التي تقابلها من جهة أجرى، أما Mintzberg فيعبر عن القرارات الإستراتيجية بالقرارات المهمة. وفضلنا عدم إدراج تصنيف Le Moigne والتصنيفات الأخرى في هذا الشكل، وذلك لكونها لا تختلف كثيرا عن التصنيفات المدرجة في الشكل.

وقد يبدو سهلا من الناحية النظرية وضع الحدود الفاصلة بين أنواع هذه القرارات، إلا أن تطبيقه في الواقع العملي يبدو صعبا، بسبب تداخل هذه الأنواع من القرارات الذي يقتضيه تداخل وتشابك المشكلات وبالتالي تداخل وتشابك المستويات الإدارية فيما بينها لحلها.

وتعني دراستنا هذه بالقرارات؛ القرارات الإستراتيجية حسب تصنيف Ansoff، والقرارات غير المبرمجة حسب تصنيف Simon والقرارات غير المهيكلة حسب Le Moigne وMarchesnay، والقرارات المهمة حسب Mintzberg.

4.1. مراحل عملية صنع القرار والقرار الإستراتيجي

لقد أوضحت مجموعة من الدراسات مراحل وخطوات عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مدى تعدد وتنوع هذه المراحل التي يتبعها المدير متخذ القرار في المؤسسة. ويقصد بمراحل عملية صنع القرار الإستراتيجي الطرق أو الخطوات العامة التي تتضمنها نماذج صناعة القرار. وهناك جدل كبير قائم بين الباحثين المختصين حول عدد هذه المراحل وأولوية ترتيبها (الجدول رقم1-6 يوضح بعض عدد من هذه المراحل)، ويعود هذا الاختلاف إلى الاتجاهات المتباينة والخلفيات المختلفة لهؤلاء الباحثين. ومهما كانت طبيعة المدخل* المستخدم في عملية صناعة القرار الإستراتيجي، وبشكل عام مراحل عملية صناعة القرار ثلاثة، وهي[1]: تحديد المشكلة، تحديد وتقييم البدائل والاختيار.

الجدول رقم1-6: مراحل عملية صنع القرار حسب Schwenk

Hofer et Schendel (1978)	Mintzberg وآخرون (1976)	Glueck (1976)	Mazzolini (1981)	نموذج عام
1. التعريف الإستراتيجي 2.التشخيص البيئي 3.تحليل الموارد 4. تحليل الفجوة 5. البدائل الإستراتيجية 6. تقييم الإستراتيجية 7.الاختيار الإستراتيجي	1.مرحلة التشخيص. - تمييز القرار - التشخيص 2.مرحلة التطوير: - البحث - التصميم 3.مرحلة الاختيار: - الحكم - التحليل - التفاوض	1. تحديد الفرص في البيئة الخارجية وتحديد الميزة النسبية للمؤسسة 2. الاختيار (المرحلة الأولى) اعتبار البدائل الإستراتيجية 3. الاختيار (المرحلة الثانية) اختيار بديل من البدائل الإستراتيجية 4. التنفيذ 5. التقييم	1. تحديد الحاجة للقرار 2. البحث في البدائل 3. تحري 4. المراجعة والموافقة 5.التنفيذ	1. صياغة الهدف وتحديد المشكلة 2.تكوين البدائل الإستراتيجية 3.التقويم و الاختيار 4. التنفيذ

المصدر:

SCHWENK, C.R. The cognitive perspective on strategic decision making. *Journal of Management Studies*, January 1988, Vol.25, No.1, p. 41-55.

*سنتطرق لمداخل صناعة القرار الإستراتيجي في المبحث الأخير من هذا الفصل.

1.SHRIVASTAVA, Paul. Variation in strategic decision-making processes. *Advances in strategic management*, 1983,Vol. 2, p.177-189.

يلاحظ من الجدول رقم1-6 أن أراء الباحثين حول مراحل عملية صنع القرار لا تختلف كثيرا بينهم في المرحلتين الأولى والثانية فيما يخص تحديد المشكلة والبحث عن البدائل، وتختلف في المسميات والعدد، إذ أن المرحلة الأخيرة التي تخص التنفيذ لا تعتبر من مراحل عملية صنع القرار عند Mintzberg وآخرون أي أن صنع القرار يتوقف في حدود الاختيار، كما أكد ذلك Simon[1] بقوله أنه يمكن التمييز بين القرار و تنفيذه.

أغلب الباحثين يعتبرون القرار أو الاختيار كآخر عنصر من عملية اتخاذ القرار. وحسب التعريف السابق لـــ Mintzberg وآخرون للقرار فإنه يجب أن يتبع بالتزام بالتنفيذ وإلا لا يعتبر قرارا.

أما حسب سيد الهواري فإن مرحلة اتخاذ القرار لا تنتهي بمجرد اختيار البديل، وهذا لأن مرحلة اتخاذ القرار وضع التنفيذ: أي البدء في إحداث التغيير الذي صدر القرار من أجله. فلا يكفي إبلاغ المرؤوسين القرارات التي اتخذت، وإنما يجب أيضا معرفة ما إذا كانوا قد قابلوا فكرة القرار. فحسب سيد الهواري يمكن أن نطلق على هذه المرحلة الأخيرة من مراحل عملية اتخاذ القرار بمرحلة " متابعة تنفيذ القرار"[2].

إلا أن هناك بعض الباحثين مثل Castles وآخرون يقولون بأنه يمكن اتخاذ القرار بدون أن يتبعه التنفيذ وأن عملية القرار تنتهي أيضا عند مرحلة الاختيار[3]. فحسب Drucker فإن القرار لن يكون فعالا إلا إذا تضمن التزامات محددة بالعمل على تنفيذه، وكانت تلك الالتزامات واضحة ومحددة بالقرار منذ بدء تنفيذه[4]. والباحث يتفق مع وجهة النظر الأولى، أي أن الاختيار يعتبر كأخر عنصر من عملية اتخاذ القرار وذلك لكون التنفيذ خاص بالمستويات الإدارية الأخرى في المؤسسة (الوسطى والتنفيذية) مع المتابعة والمراقبة من طرف الإدارة العليا.

وتعبر النماذج الموضحة في الجدول السابق عن مراحل اتخاذ القرارات بشكل عام أي كل أنواع القرارات التي تأخذ في المؤسسة، باستثناء مراحل Mintzberg وآخرون فهي تمثل نموذج عام لعملية صنع القرار الإستراتيجي، ويمكن توضيحه من خلال الشكل رقم1-9:

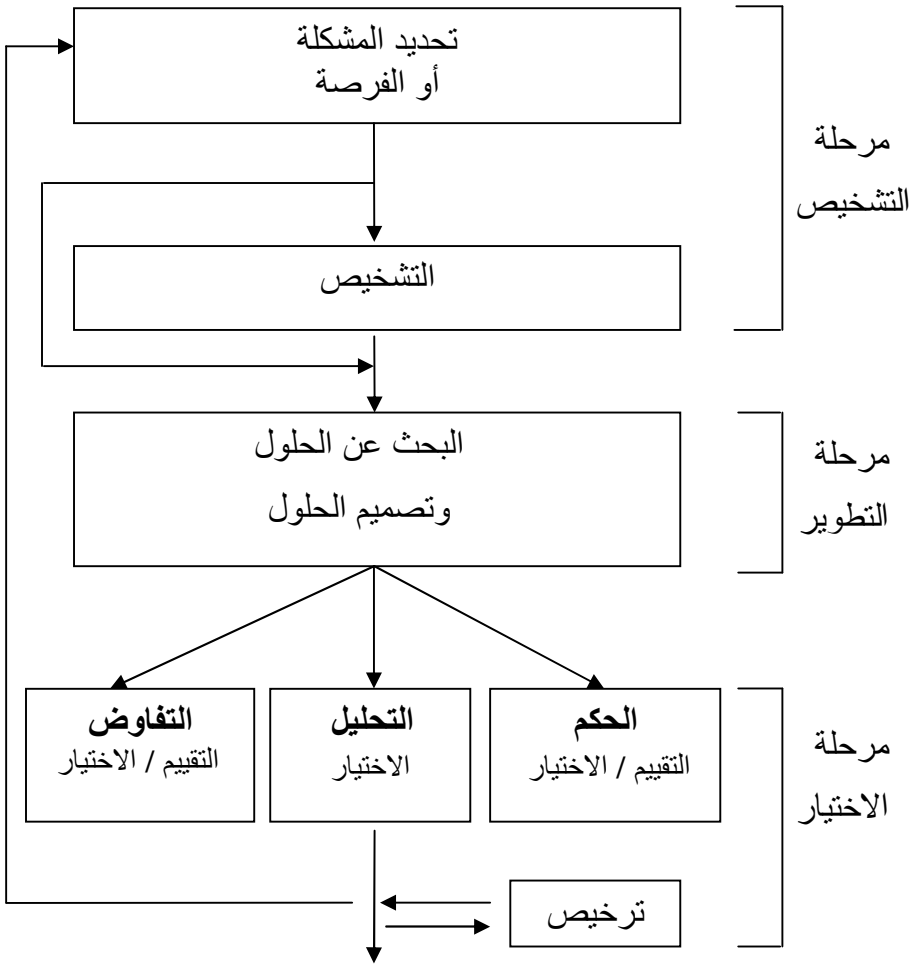
1.LE MOIGNE, Jean-Louis. *Op.cit.*, p. 56.

2.سيد، الهوا ري. الإدارة: الأصول و الأسس العلمية. القاهرة : دار الجيل للطباعة، 1987، ص.483 .

3.NAFFAKHI, Haifa. *Equipe entrepreneuriale et prise de décision : une étude exploratoire sur le rôle de la diversité du capital humain*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Nancy : Université de NANCY 2, 2008, p. 111.

4.DRUCKER, Peter. The effective decision. *Harvard business school publishing*. Jan.-Feb. 1967, Vol. 45, No.1, p. 92-98.

الشكل رقم1–9: نموذج عام لعملية صنع القرار الإستراتيجي



المصدر:

MINTZBERG, H., RASINGHANI. D., THEARET, A. The structure of unstructured decision processes**.** *Administration Science Quarterly*, 1976,Vol. 21, No.2, p.246-275.

يعتبر هذا النموذج من النماذج العامة لعملية صنع القرار الإستراتيجي وهو عبارة عن نموذج مركب (Modèle composite) أين ركز فيه Mintzberg وآخرون تحليلهم على المراحل المعرفية لمتخذ القرار[1].

يلاحظ من الشكل رقم1–9 أن أول مراحل عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي هي تحديد الحاجة إلى القرار وذلك إما بإيجاد المشكلة أو الفرصة، كما يمكن البدء مباشرة بالبحث وتصميم الحلول لهذه المشكلة دون المرور من تشخيصها كما هي موضحة في الشكل. وفي مرحلة الاختيار يجد المدير أو متخذ القرار نفسه أمام ثلاثة مداخل: المدخل التحليلي الذي بدوره يعتمد على تشخيص المشكلة جيدا وتطوير مجموعة من البدائل أو المدخل الذي يعتمد فيه متخذ القرار على الحكم والذي يرتكز بدوره على الحدس وخبراته الشخصية في اتخاذ القرار، أما المدخل الثالث فهو يتمثل في قدرة المدير على

1.GHERTMAN, Michel. *La prise de décision*. Paris : Publication de l'IRM, 1981, p. 11.

التفاوض في اتخاذه للقرارات، حيث أن التفاوض يعتبر من الأدوار القرارية للمدير وذلك استنادا إلى النتائج التي توصل إليها Mintzberg[1] في دراسته لطبيعة عمل المديرين.

ويعتبر هذا النموذج مركب لكونه اعتمد على نموذج Simon وذلك فيما يخص مراحل اتخاذ القرار حيث اعتمد في هذا النموذج على نفس عدد وتسميات هذه المراحل كما أوردها Simon وهي[2]: مرحلة التشخيص (Conception)، مرحلة التطوير (Développement) ومرحلة الاختيار (Sélection). كما أن نموذج Cyert وMarch لاتخاذ القرار يعتبر متغير من متغيرات هذا النموذج[3].

ووفقاـــ Mintzberg فإنه هناك ثلاث طرق أساسية لكيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية من قبل المديرين: التحليل والحكم والتفاوض. الطريقة الأولى تنطوي على تقييم منهجي للخيارات من حيث التأثير على أهداف المؤسسة؛ والثانية هي عملية تجري في ذهن "متخذ القرار"، والثالثة تشتمل على المفاوضات بين الأطراف المختلفة. كما بين أيضا بأن هناك القليل من المديرين الذين يعتمدون على التحليل في اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية، وأنه بشكل عام، يعتبر الحكم الطريقة الأكثر استعمالا في ذلك.[4]

ويضيف Mintzberg وآخرون ستة عوامل ديناميكية أخرى يوصون بأخذها في الاعتبار من طرف المديرين أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية وهي[5]:

ـــ انقطاعات ناتجة عن المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة؛

ـــ المهلة والمتعلقة بوقت متخذي القرار؛

ـــ انتظار نتائج القرارات السابقة ؛

ـــ إعادة عملية البحث عن الحلول بعمق؛

ـــ إعادة النظر في هذه الحلول من أجل الإقصاء.

ويشيرDrucker إلى أن القرارات التي اتخذت بشكل عقلاني أو بشكل اعتباطي، تشمل على العناصر الثمانية التالية[6]:

ـــ **الأهداف:** يقول Drucker عن الأهداف : ربما كانت صعوبة تعريف الأهداف بالنسبة لعلم الإدارة بقدر صعوبة تعريف الحياة بالنسبة لعلم الأحياء. ومع ذلك، فإننا لا نستطيع العمل من دون هذه الأهداف، بقدر ما يعجز علماء الأحياء عن العمل من دون الحياة.

1.MINTZBERG, Henry. The manager's job, folklore and fact. *Harvard business school publishing*, March/April 1990, Vol.68, No.2, p. 163-176.
2.SIMON, Herbert. *Op.cit*., p. 1-2.
3.BÉRARD, Céline. *Op.cit*., p. 75.
4.MINTZBERG, Henry. *Le mangement, voyage au centre des organisations*. *Op.cit*.,, p. 103.
5.MINTZBERG, H., RASINGHANI. D., THEARET, A. *Op.cit.*
6.DRUCKER, Peter. Long-Range Planning : Challenge to management science. *Op.cit.*

ــ **الافتراضات:** هي الأمور التي يعتقد الأشخاص الذين يتخذون أو ينفذون القرارات أنها ــ حقيقية ــ في عالم الأعمال الداخلي والخارجي.

ــ **التوقعات :** هي النتائج أو الأحداث المستقبلية التي تعتبر محتملة الحدوث أو ممكنة التحقيق. يمكن القول أن هذه العناصر الثلاثة تعرف القرار.

ــ **بدائل مسارات العمل :** ليس ثمة شيء اسمه ــ القرار الصحيح الوحيد ــ الواقع أنه في وضع من عدم اليقين الفعلي لا يمكن وجود مثل هذا القرار ــ وليس ثمة شيء اسمه ــ القرار الأفضل الوحيد.

ــ **قرارات خاطئة:** أي، قرارات غير ملائمة للأهداف، ولا تتماشى مع التوقعات، أو أنها بعيدة الاحتمال على ضوء التوقعات. لكن متى أزيلت هذه العوامل، فلا بد من وجود بدائل ــ لكل واحد تشكيلة مختلفة من الأهداف، والافتراضات، والتوقعات، لكل واحد مجازفاته الخاصة ومعادلته الخاصة التي توازن بين المخاطر والمكافآت، ولكل واحد تأثيره، ومساعيه المحددة، ونتائجه. فكل قرار بالتالي هو حكم على القيم ــ ليست الحقائق هي التي تقرر، لأنه يتوجب على الناس الاختيار بين عدد من البدائل الناقصة على أساس معلومات غير مؤكدة و فهم مجزأ.

ــ العنصر الثاني في عملية صنع القرار هو القرار نفسه.

ــ لكن ليس هناك شيء يمكن وصفه بأنه قرار معزول، فكل قرار هو بالضرورة، جزء من بنية القرار.

ــ القرار مجرد نية زائفة ما لم يقد إلى عمل. لذلك فإن لكل قرار مرحلة تأثير.

ــ وأخيرا، هناك النتائج.

وعلق على أن كل واحد من هذه العناصر أنه يعتبر عنصر منطقي بغض النظر عن مدى اللامنطقية أو الاعتباطية ــ Arbitraire.

كما يمكن القول بأن النموذج العام لعملية صنع القرار الإستراتيجي يتميز بالتعقيد والتركيب الشديد[1]. وسنتطرق لشرح مراحل عملية صنع القرار الإستراتيجي بشيء من التفصيل فيما يلي:

1.4.1. مرحلة التشخيص

تبدأ مرحلة التشخيص بتحديد المشكلة أو الفرصة ومن ثم تشخيصها عن طريق جمع المعلومات الممكنة عنها.

1.1.4.1.تحديد المشكلة أو الفرصة

يواجه المدير الحاجة إلى اتخاذ قرار عندما تكون هناك مشكلة أو فرصة يجب اقتناصها. إن المشكلة هي انحراف أو عدم توازن بين "ما هو كائن" وبين ما "يجب أن يكون" المشكلة عبارة عن نتيجة غير مرغوب فيها حيث يكون المطلوب هو تصحيح أو إلغاء شيء[2]. أما الفرصة فهي موقف

1.GHERTMAN, Michel. *Op.cit.*, p. 118.

2.سيد، الهواري. مرجع سبق ذكره، ص.458.

يرى فيه المديرون إنجازات كامنة تتجاوز الأهداف الموضوعة حاليا. إن هذه المرحلة من أهم المراحل التي تحدد توجه القرارات مستقبليا[1]. ونفهم من هذا التعريف للمشكلة أن المديرين في المؤسسة، الشيء الوحيد الذي يمكنهم من تحديدها و معرفتها هي الرقابة وما يتبعها من عملية التقييم المستمر للأعمال، أي قياس الأداء. ويؤكد Mintzberg وآخرون على أهمية هذه المرحلة في عملية اتخاذ القرار، بقولهم أنه من الصعب جدا تخيل اتخاذ قرار بدون شيء من التشخيص، يعني بدون جمع و تحليل للمعلومات الإضافية من أجل التحديد الأحسن للمشكلة و لأسبابها[2].

2.1.4.1.جمع البيانات والمعلومات

تعد عملية جمع المعلومات من الأمور الأساسية التي يستند عليها المدير في عملية تحليل واتخاذ القرار الاستراتيجي. ولتحديد المشكلة بصورة دقيقة فلابد أن يقوم متخذ القرار بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها و يجب هنا أن يكون المدير متمتعا بالكفاءة والموضوعية لاستخلاص أدق البيانات والمعلومات من مصادرها الحقيقية. ويحصل المدير على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار من خلال نظام المعلومات وهو نظام يهدف لجمع البيانات المتعلقة بالأنشطة والفعاليات الداخلية في المؤسسة والمتعلقة ببيئتها الخارجية، ثم تحويل هذه البيانات إلى معلومات قابلة للاستعمال من طرف متخذ القرار. فالبيانات هي المادة الأولية للمعرفة في مكونات موقف معين. في حين أن المعلومات هي المنتوج الصالح للاستخدام خلال عملية اتخاذ القرار[3]. وتتطلب هذه الخطوة من متخذ القرار أن يحدد المصادر المناسبة التي يمكن الحصول منها على البيانات والمعلومات اللازمة، وعلاقة متخذ القرار بهذه المصادر وما يترتب عن ذلك من جهد ووقت والقرارات تعتمد على مدى دقة وسلامة الطرق التي يتم بواسطتها إيصال هذه المعلومات ويتوقف حجم البيانات والمعلومات المطلوبة لتحليل المشكلة على نوع وطبيعة هذه المشكلة على مدى توفر المصادر التي يمكن الحصول منها على هذه المعلومات[4].

2.4.1. مرحلة التطوير: البحث و تصميم الحلول

إذا كانت عملية تشخيص المشكلة تتطلب تحليلا علميا دقيقا وبالتالي فهي عملية تخضع للتفكير المنطقي فإن إيجاد بدائل للمشكلة يتطلب تفكيرا إبتكاريا للحصول على حلول مبتكرة. ومهما كانت الآراء فإن التفكير الإبتكاري هام بقدر التفكير المنطقي. فالتفكير المنطقي يرتكز على التحليل والمقارنة، بينما التفكير الإبتكاري يبنى على التصور والتنبؤ وخلق الأفكار[5].

1.العامري، صالح مهدي محسن.، الغالبي، طاهر محسن منصور. الإدارة و الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر، 2007، ص. 300.
2.MINTZBERG, H., RASINGHANI. D., THEARET, A. *Op.cit.*
3ظافر، عبد محمدشبر. مرجع سبق ذكره، ص. 175-198.
4.علي السلمي. بحوث العمليات و اتخاذ القرارات الإدارية. القاهرة: دار المعارف ، 1970، ص.112.
5.سيد، الهواري، مرجع سبق ذكره، ص ص478-479

يعد الجانب المتعلق بتطوير الحلول البديلة هو الجانب الأكثر حاجة إلى الإبتكارية وأعمال الفكر في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، وذلك في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وعند تطوير البدائل الممكنة يجب مراعاة المتطلبات الآتية[1]:

ـــ أن تقود هذه البدائل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها المختلفة؛

ـــ أن تكون في حدود الموارد الحالية والممكنة مستقبلا؛

ـــ أن تتوافق مع مقتضيات نتائج التحليل لأوضاع البيئة الخارجية بالإضافة إلى نتائج تحليل العوامل الداخلية للمؤسسة.

وحسب Mintzberg وآخرون فإن الحلول يمكن إما إيجادها أو تطويرها، حيث أن في البداية متخذي القرار يبحثون عن الحلول المحتملة في تجاربهم السابقة أو في مؤسستهم. وفي حالة ما إن لم يجدوا الحلول، فيقومون بتطوير الحلول، وذلك إما بتطوير حلول شخصية أو بتغير في الحلول الموجودة، وكل هذا يعتبر من الإجراءات والأعمال المعقدة[2].

يمكن للمدير في هذه المرحلة أن يقترح بدائل تؤخذ في الاعتبار إلى جانب مقترحات أخرى بهدف المقارنة والتحليل حتى يتم في مرحلة الاختيار اختيار واحد منها ليصبح القرار الأخير. وعملية تحديد البدائل تتطلب من المدير الخبرة وتوفر المعلومات، بالإضافة إلى الاستعانة بالمستشارين والمساعدين. ويتوقف تحديد هذه البدائل على عدد من العوامل من أهمها: القيود القانونية، والمعايير الأدبية والأخلاقية، والتكنولوجيا المتوفرة، والاعتبارات الاقتصادية[3].

3.4.1.مرحلة الاختيار

تعتبر هذه المرحلة من المراحل الفكرية الصعبة؛ ذلك أن عملية الاختيار بين البدائل ليست عملية واضحة أو سهلة، إذ لا تظهر مزايا وعيوب كل بديل وقت بحثها، ولكنها تبرز بعد تنفيذ الحل (مستقبلا) فضلا عن ضيق الوقت المتاح أمام متخذ القرار لاستكشاف النتائج لكل بديل من البدائل المتاحة. وهناك مجموعة من المعايير يستعين بها المدير في عملية اختيار القرار، أهمها تلك التي يحققها كل بديل معين، ومدى توافق البديل مع أهداف المؤسسة وانسجامه مع سياستها وخططها وفلسفتها، والمكاسب التي يحققها البديل، وكفاءة البديل؛ أي مدى استغلاله للموارد المتاحة، والمعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، ومدى مساعدتها لتنفيذ البديل ونجاحه، والتوقيت، ودرجة السرعة المطلوبة في الحل[4].

إن النظريات الكلاسيكية للإدارة تركز على النموذج التحليلي أين يتم تقييم البدائل بطريقة موضوعية، تكون البدائل وتكون نتائجها معلومة حسب الأهداف والقيم أو الأبعاد، ويتم اختيار بديل

1.جمال الدين محمد المرسي، وآخرون. التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي. الإسكندرية : الدار الجامعية ،2002، ص.256.

2.MINTZBERG, H., RASINGHANI. D., THEARET A. *Op.cit.*,

3. العامري، صالح مهدي محسن.، الغالبي، طاهر محسن منصور. مرجع سبق ذكره، ص.153.

4.نفس المرجع السابق، ص.154.

من هذه البدائل من أجل تعظيم الفائدة، إلا أن معظم عمليات اتخاذ القرارات لا تتبع نفس المدخل التحليلي. حيث أن اختيار القرارات الإستراتيجية يتطلب توفر عدة عوامل وأغلبها غير كمية. إن مرحلة التقييم والاختيار تتدخل فيها عوامل مختلة مثل: الشعور، السياسة، السلطة وعوامل شخصية[1]. وهكذا يتوقف التقييم أساسا على الاعتبارات الفلسفية ودرجة المعرفة والخبرة التي يتمتع المدير بها وشعوره ودوافعه ورغباته الداخلية[2].

أما حسب Nutt فالمدير يمكن أن يستعمل أربع طرق لتقييم البدائل، وهي[3]:

ـ التحليل: وذلك في حالة ما كانت الأهداف محددة والموارد معروفة، الشيء الذي يسمح للمدير باتخاذ البديل الأفضل عن طريق التجربة.

ـ الحكم: الذي يشترط تحديد الأهداف التي يعتمد عليها المدير في تحديد البديل الذي يحقق هذه الأهداف.

ـ التفاوض: يصلح فقط استخدامه في حالة ما كانت الموارد معروفة والأهداف لم تحدد، بحيث يتم التفاوض مع مجموعة المصالح بهدف تحديد البديل الذي يرضي الجميع.

ـ الإرشاد: يرجع المدير إلى هذه الطريقة في حالة ما لم تحدد الأهداف والموارد غير معروفة، الشيء الذي يؤدي به إلى التنسيق مع مجموعة المصالح من أجل التكيف مع توقعاتهم وأفكارهم الجديدة.

تعتبر الطرق الثلاثة الأولى المقدمة من طرف Nutt من أجل تقييم البدائل المتاحة، هي نفسها الطرق التي قدمها Mintzberg وآخرون في نموذجهم العام لعملية صنع القرار الإستراتيجي للمدير في مرحلة الاختيار والمتمثلة في : الحكم ، التحليل والتفاوض، أما الطريقة الرابعة "الإرشاد" فهي تعتبر من إضافة Nutt.

وبناءا على ما سبق يمكن القول أن مراحل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية معقدة وصعبة، خاصة المرحلة الأخيرة الخاصة بالتقييم والاختيار فهي تتطلب كفاءات، وقدرات، ومعارف، وخبرات كثيرة و متعددة ومداخل مختلفة مقارنة بالمراحل الأخرى.

5.1. مداخل اتخاذ القرارات الإستراتيجية

توجد العديد من التصنيفات لمداخل* اتخاذ القرارات الإستراتيجية في أدبيات الإدارة، ونعرض أهمها فيما يلي:

1.MINTZBERG, H., RASINGHANI. D., THEARET A. *Op.cit.,*

2.سيد، الهواري. مرجع سبق ذكره، ص.482.

3.NUTT P.C. Making strategic choices. *Journal of Management Studies*, 2002, Vol. 39, No. 1, p. 67-96.

* سنستعمل في هذا المبحث الكلمات التالية: **مدخل**، نموذج و نظرية كمترادفات حسب سياق ورودها في النص، إذ يصعب توحيد هذه المفردات.

1.5.1. المدخل العقلاني

لقد طور هذا النموذج في إطار النظرية الاقتصادية الكلاسيكية، حيث يتم في إطارها صياغة واتخاذ القرار في ظل افتراضات اقتصادية قائمة على أساس وضوح الهدف وتمام المعلومات وقدرة كاملة على معرفة جميع البدائل ومعرفة نتائجها وكأن المدير يعمل في ظل ظروف تأكد تام ورشد مطلق. وبناء على هذا فإن المدير يصنع قرارات مثلى وتعني اختيار البديل الذي يعطي الحل الأمثل بشكل مطلق للمشكلة بمعنى أنه لا يوجد أفضل من هذا الحل أو البديل[1].

كما يقصد بالمدخل العقلاني الإجراءات النظامية التي تفترض الموضوعية والرشد وتوفر المعلومات الكاملة لدى صانع القرار، وتبدأ هذه الخطوات بتحديد الهدف أو تشخيص المشكلة وإيجاد البدائل والتقييم ثم الاختيار. ويشير Fahey إلى أن أدبيات صناعة القرار الإستراتيجي سيطر عليها تاريخيا المدخل الشمولي/العقلاني/الكلي/الرشد. فالقرار المتخذ بهذه الطريقة يأخذ في الاعتبار كل البدائل وكل النتائج لكل اختيار ممكن، وترتب هذه النتائج في ضوء ميزان تفصيلي ثابت، ويختار البديل الذي يؤدي إلى تعظيم النتائج. وأن صانع القرار ليس هو الشخص المنفرد أو الوحيد في عملية صنع القرار، ولكنه جزء من العملية الخاصة بصناعة القرار بشكل عام.[2] ويعتبر النموذج العقلاني من النماذج المعيارية لكونه يخضع لتتابع منطقي للمراحل المتبعة بدقة في أي اتخاذ قرار[3]. ويعتمد المدخل العقلاني في اتخاذ القرار أساسا على المناهج الكمية في الاقتصاد والرياضيات والإحصاء[4]. وعليه فان المدير الذي يتخذ قراراته سعيا لتحقيق هدف ما، يكون[5]:

- لديه المعلومات الكاملة المتعلقة بنموذج القرار وأن المشكلة واضحة وليست غامضة.
- لديه هدف محدد بشكل جيد ولا يوجد تضارب ما بين الأهداف.
- إمكانية تحديد العواقب الممكنة لكل بديل.
- إمكانية ترتيب البدائل حسب أهميتها.
- ثبات درجة الأهمية لكل بديل طيلة الوقت.
- لا توجد قيود خاصة بالكلفة أو الوقت.
- اختيار البديل الذي يحقق أعلى العوائد أي أن القرار المتخذ هو الذي يعظم المنافع الاقتصادية للمؤسسة.

1. العامري، صالح مهدي محسن.، الغالبي، طاهر محسن منصور. مرجع سبق ذكره، ص. 308.
2. الغالبي، طاهر محسن منصور.، صبحي إدريس، وائل محمد. مرجع سبق ذكره. ص. 161.
3. FITZGERALD, Stephen P. *Decision making* .London: Capstone Publishing, 2002, p. 13.
4. KITTISARN, Akkapong. *Decision making :being a study to develop a decision-making style to amalgamate best management practice with traditional Thai society and culture*. DBA thesis, Southern Cross University, Lismore 2003. p. 26.
5. سلمان، مهند عبد الرحمن. اثر نظريات اتخاذ القرارات في قياس التكاليف الملائمة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 2012، العدد التاسع والعشرون، ص.299-328.

وتمتاز عملية تعظيم المنافع للمؤسسة وفق هذه النظرية، بالاتي[1]:

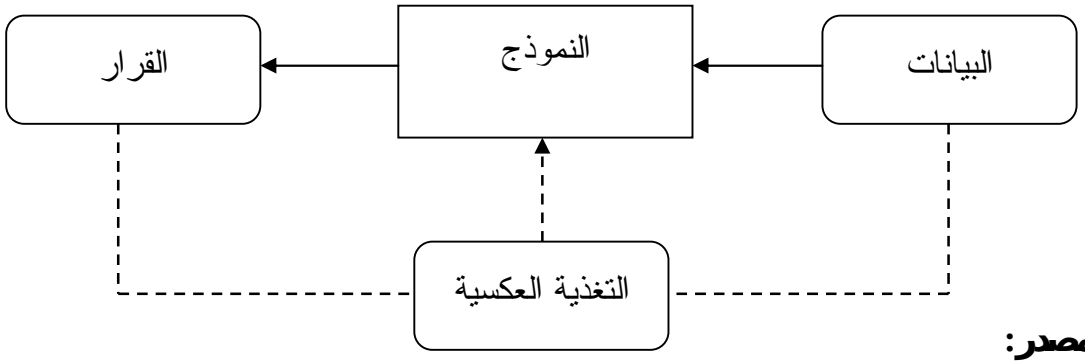
ـــ تعد منظورا شائعا بين المهتمين بعملية اتخاذ القرارات كون أن متخذ القرار يضع جميع البدائل ويقدر الاحتمالات ويبين نتائج كل بديل.

ـــ تسمح بطرح بدائل عديدة لبلورة القرار.

ـــ لا تصف على وجه الدقة صنع القرارات الإنسانية، بل تضع قواعد وإجراءات يمكن أن تفيد في تعظيم السلوك الإنساني.

ـــ تصلح النظرية لتفسير القرارات الإستراتيجية بعيدة المدى وخاصة في المؤسسات الاقتصادية الكبيرة التي تمتاز عملياتها الإدارية بالتعقيد. والشكل الآتي يوضح عناصر النموذج العقلاني:

الشكل رقم1-10: نموذج اتخاذ القرار العقلاني



المصدر:

MARWALA, Tshilidzi. Semi-bounded Rationality: A model for decision making., 2013, p. 1-8. Disponible sur: https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1305/1305.6037.pdf (13/10/2015).

قد تعرض هذا النموذج لعدة انتقادات، أهمها[2]:

ـــ أنه يفترض بأن متخذ القرار يعمل ضمن نطاق مغلق بعيدا عن تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية في حين نجد أن غالبية متخذي القرارات يحاولون إحداث تغييرات وتعديلات مستمرة الغرض منها إبقاء المؤسسة بحالة من التوازن وإلا فإنها ستواجه العديد من الصعوبات إذا ما تجاهلوا هذه التأثيرات على المؤسسة.

ـــ كون متخذ القرار فردا يعمل ضمن المؤسسة فهو يتأثر ويؤثر بها وبالتالي فإن كل حالة اتخاذ قرار قد تحتوي على أهداف متعددة ومتناقضة وبالنتيجة فان عملية الرشد قد تكون غير مضمونة.

ـــ أن استخدام الرشد والمنطق في اتخاذ القرارات لدى متخذ القرار وقدرته على التنبؤ في أحداث مستقبلية والحصول على المعلومات المطلوبة وتأمين الوقت لدراسة البدائل المتاحة ومعرفة نتائجها واختيار البديل الأفضل قد تجعل من الصعوبة تحقيق الحد الأعلى من المنفعة في سلوكه وقراراته.

1.سلمان، مهند عبد الرحمن. نفس المرجع السابق.
2. نفس المرجع السابق.

ــ يعتبر العنصر الإنساني المحرك الأساسي للنشاطات الاقتصادية وكون أن السلوك الإنساني يخضع لعدد من القواعد والأحكام عند اتخاذ القرار بالتالي فان ذلك يعد تجاهلا للنواحي الرشيدة في السلوك الإنساني.

ــ أن متخذ القرار يمتلك كافة المعلومات الصحيحة والدقيقة والمتعلقة بموقف القرار وهذا أمر غير ممكن مهما بلغت دقة وسائل التحليل والتنبؤ.

ــ أن متخذ القرار لديه معرفة كاملة بكل بدائل التصرف والتي يمكن أن تساعد في حل المشكلة في حين أن المعرفة الكاملة لكل البدائل أمر لا يمكن تحقيقه في كثير من الحالات.

ــ يفترض هذا النموذج أن متخذ القرار باستطاعته تحديد النتائج المتوقعة من كل بديل بدرجة كاملة.

ــ يفترض هذا النموذج موضوعية متخذ القرار وأنه سيضع مصلحة المؤسسة في المقام الأول حتى وإن تعارضت مع مصالحه الشخصية وهذه عملية غير منطقية كوننا لا نستطيع أن نفصل فيما بين عملية اتخاذ القرار وشخصية متخذه.

ــ كما أن الافتراضات التي يقوم عليها المدخل التقليدي للقرار تتصف بعدم الواقعية وانتقدت من قبل الكثير من الباحثين في المجال السلوكي لأن قدرة الإنسان محدودة في تجميع المعلومات وتطوير البدائل، لذلك فإن المديرين لا يمكن أن يكونوا على عقلانية تامة في كل الأوقات وبهذا فإن أغلب القرارات تأتي في إطار العقلانية المحدودة[1].

ــ كما يعتبر هذا النموذج جد معقد[2]. ويقول Bin بأن النموذج التقليدي في اتخاذ القرار قد قبل على أنه لا يصف بدقة كيفية اتخاذ القرارات عند الأفراد[3].

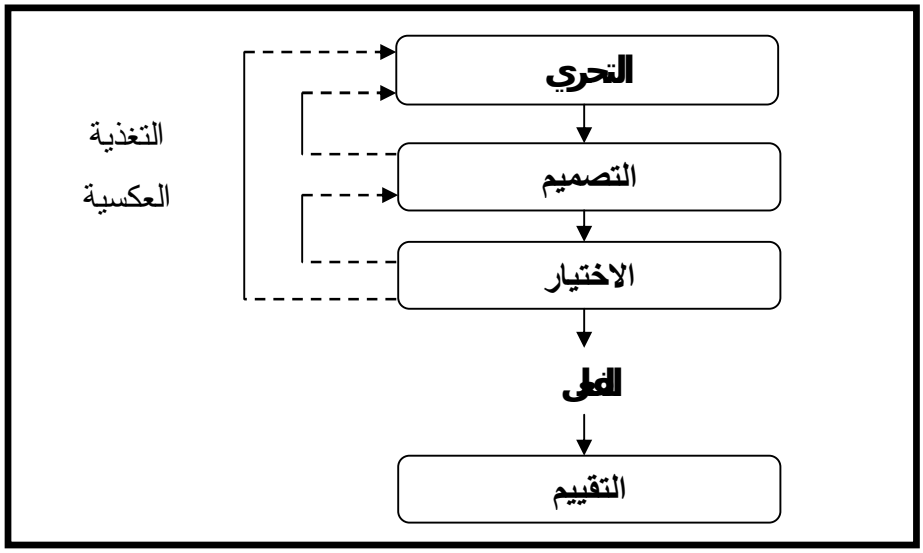
ومن الدراسات التي انتقدت بشدة مبادئ النموذج العقلاني في المجال الإداري، نجد دراسة كل من Peters وWaterman[4] التي تم نشرها في سنة 1982 بعنوان: In Search of Excellence والتي استغرق انجازها العديد من السنوات. وتمثلت عينة الدراسة في 62 مؤسسة أمريكية من مختلف القطاعات باستثناء الخدمات المالية. وكان موضوع هذه الدراسة يتمثل في تحليل أداء هذه المؤسسات. وقد خلصت الدراسة إلى أن مؤسسات عينة الدراسة لا تعتمد على العقلانية في القيام بأعمالها وأن الاتجاه العقلاني في الإدارة مليء بالثغرات. وتم تلخيص نتائج هذه الدراسة في ثمانية مبادئ أساسية؛ وأهمها يتمثل في مبدأ تشجيع الفعل على التحليل والتفكير المعمق.

1. العامري، صالح مهدي محسن.، الغالبي، طاهر محسن منصور. مرجع سبق ذكره ، ص. 308.
2.PASTOR, Pierre. *Décider, oui mais comment ?*Paris : Editions LIAISONS, 2006, p. 64.
3.BIN, Li.The Classical Model of Decision Making Has Been Accepted as not providing an Accurate Account of How People Typically Make Decisions. *International Journal of Business and Management*, June, 2008, Vol. 3, No. 6, p. 151-154.
4.PETERS, Tom., WATERMAN, Robert H. *Le prix de l'excellence.* Paris : Dunod, 2012.

2.5.1. مدخل العقلانية المحدودة

تم اقتراح هذا النموذج من طرف Simon في كتابه Administrative behavior في 1947[1]، ثم طوره في مقاله بعنوان: A Behavioral Model of Rational Choice[2]، كما تم اقتراحه أيضا من طرف كل من Cyert و March كوصف دقيق لكيفية اتخاذ القرارات في الواقع في مختلف المؤسسات[3]. وحسب هذا المدخل فإن المديرون يعملون وفق ما يشعرون به فقط. وهذا الشعور كثيرا ما يكون غير تام وعلى هذا فإن متخذ القرار لديه معرفة جزئية حول البدائل والنتائج والأفعال. ولهذا فإن البديل الأول عندما يظهر ويعطي حلا مرضيا يحتمل أن يتم اختياره بشكل كبير. وقد سمى Simon هذه القرارات بالقرارات المرضية التي يختار المدير في ظلها أول بديل مرضي يظهر أمامه و يثير انتباهه. إن هذا النموذج هو أكثر واقعية في وصف عمل المدير في ظل ظروف الغموض وعدم التأكد[4]. والشكل الآتي يوضح عناصر نموذج العقلانية المحدودة في اتخاذ القرار حسب Simon.

الشكل رقم1-11: نموذج العقلانية المحدودة في اتخاذ القرار حسب Simon



المصدر:

SIMON, H.A. *The New Science of Management Decision*. New York: Harper and Row. 1960.

وقد قدم Sfez انتقادا حادا لنظرية Simon في قوله بأن أهدافها هي معيارية وليست وصفية وبأن Simon يبحث عن زيادة العقلانية والفعالية بتوصيته لتقسيم القرار إلى مراحل، وذلك استنادا إلى الشكل الكلاسيكي لعملية اتخاذ القرار، إذ أنه لم يستطع التخلص من الفكرة القديمة نهائيا من رأسه[5].

1.THEVENOT, Jacques., FRANCE-LANORD, Bruno. Système d'information : un précurseur. *Revue française de gestion.* Juin-Juillet- Aout 1993, No.94, p. 96-111.

2.SIMON, Herbert A. A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, Feb., 1955, Vol. 69, No. 1, p. 99-118.

3.KITTISARN, Akkapong. *Op.cit.*, p. 27.

4. العامري، صالح مهدي محسن.، الغالبي، طاهر محسن منصور. مرجع سبق ذكره ، ص.308-309.

5.SFEZ, Lucien. *Critique de la décision. Op.cit*., p. 240.

ويعلق Keradec على ذلك بقوله، أن اعتماد Simon على الشكل الذي هو معياري وغير وصفي، يعود إلى إمكانية تفسير ذلك بالقول بأن Simon يرى بأن القرار العقلاني يجب أن يتبع مراحل، حتى وإن كانت ملاحظة واقع القرار تظهر تطبيقات مختلفة تماما عن ذلك. ويضيف Keradec حتى وإن كان هناك غموض في بعض مقالات Simon حول المعيارية والوصفية، إلا أنه لا يمكن تصنيفه ضمن المعياريين، لكونه يسعى لرفع من الفعالية القرارية وبالتالي فمساهمته حول العقلانية تعتبر تطبيقية لعملية اتخاذ القرار من خلال تقسيم هذه العملية إلى مراحل[1].

كما أن النموذج السابق يركز على ما هو ظاهر ويمكن ملاحظته ويحدد ماذا يمكن للمدير أن يعمل كون أن البعد السلوكي يستلزم البحث عن المدير الذي يهتم بمشاعر واحتياجات الأفراد ومحاولة حل المشاكل وإيجاد نوع من التكامل مابين أهداف المؤسسة وأهداف الجماعات غير الرسمية وتحديد المسؤوليات ووضع معايير للأداء. وأن متخذ القرار هو إنسان له أفضلياته الخاصة به ويتأثر بالقيم والعادات والتقاليد إلى جانب ما يتسم به من دوافع لاشعورية ومهارات ومشاعر وكل هذه تؤثر في عملية اتخاذ القرارات ، فضلا عن ذلك فان متخذ القرار قد يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف وعن البدائل الممكنة وعن نتائج كل بديل وهنا برز مفهوم – العقلانية المحدودة – الذي يؤكد على أن متخذ القرار وفي ضوء ما ورد سابقا يحدد عددا قليلا من البدائل ويتوقع عددا محدودا من النتائج لكل بديل وهو بذلك يستهدف الحلول المرضية وليست تلك التي تؤدي إلى تعظيم النتائج[2]. وبالإضافة إلى انتقاد Sfez لهذا النموذج فقد قدمت له بعض من الانتقادات الأخرى من بعض الباحثين، إذ يقول Blanc بأن العقلانية المحدودة تبقى غامضة، وأنه نجد الصعوبة في تخيلها، كما يقول أيضا على أنها تبقى بعيدة جدا عن الواقع[3]. وقد نستنتج من ذلك أنه بالرغم من مزايا وأهمية نموذج العقلانية المحدودة في اتخاذ القرار،إلا أنه لا توجد موافقة تامة على ذلك بين الباحثين ويمكن أن يرجع ذلك إلى أنها نظرية مثل النظريات الأخرى في العلوم الاجتماعية. ويقول كل من Katsikopoulos وLan أنه لم توجه الكثير من الانتقادات لفكرة Simon حول العقلانية المحدودة في أدبيات الإدارة. ويرون أنه ليس من الصعب إيجاد نقاط الضعف فيها، إذ يلاحظون أن فكرة العقلانية المحدودة تحتاج إلى مزيد من العمل من أجل أن تكون واضحة نظريا وعمليا[4].

3.5.1. المدخل السياسي

هذا النموذج تم اقتراحه من طرف Lindblom. واتخاذ القرار حسب هذا المدخل يتم بدون الرجوع إلى الأهداف المحددة سابقا، وبدون أخذ بعين الاعتبار القيم. وذلك يرجع إلى أن الأطراف المتخذة للقرار لم يكونوا من قبل موافقين عن الأهداف المحددة ولا على القيم. كما أن تصوراتهم

1.KERADEC, Hervé. *Op.cit*., p. 181.

2.سلمان، مهند عبد الرحمن. مرجع سبق ذكره.

3.BOUDON, Raymond. Au-delà de la rationalité limitée ? *Environnement et Société*,1996 , No. 17, p. 85-111.

4.KATSIKOPOULOS, Konstantinos V., LAN, Cherng-Horng. Herbert Simon's spell on judgment and decision making. *Judgment and Decision Making*, December 2011, Vol. 6, No. 8, p. 722–732.

يمكن أن تكون متناقضة، إلا أنه يمكنهم العمل معا على اختيار حل يخدم الجميع. بحيث يتم الجمع بين جميع اقتراحات الأطراف المعنية باتخاذ القرار. ولكن حسب هذا المدخل لا يتم تحديد كل النتائج التي تنتج عن القرار المتخذ. لكون هذا المدخل غير صالح للقرارات طويلة المدى[1].

وينظر هذا المدخل إلى المؤسسة بوصفها تمثل نظاما سياسيا، ويقصد بالسياسة هنا التصرفات التي من خلالها يدعم الأفراد في هذه المؤسسات قوتهم للتأثير في عملية صناعة القرار، كتكوين التحالفات والضغوط، والاحتفاظ بالأسرار، والسيطرة على المعلومات، والتأكيد على أن عملية صناعة القرار تعكس تفضيلات ورغبات العناصر القوية[2]. ويشير Glueck وJauch إلى أن متخذي القرار من خلال هذا المدخل يجب أن يأخذوا في الاعتبار مجموعة الضغوط الصادرة من الآخرين الذين يتأثرون بهذا القرار، مثل: المساهمين، والعملاء، والمالكين، والحكومة، بحيث يصنع القرار بطريقة تلبي حقوق ومتطلبات كل هذه الجهات، ومن خلال الحلول السياسية التوفيقية يحاول صناع القرار دمج الحقوق والطلبات التنافسية بحيث ينبثق تحالف ومصلحة مشتركة يدعم هذا التحالف. ويبين الباحثين Hax وMajluf أن المؤسسات تعتبر كيانات سياسية تتأثر بجماعات المصالح الداخلية والخارجية في عملية صناعة القرار الإستراتيجي كما أن صناعته تنبثق من خلال إجراءات المساومة والتفاوض وتبادل المصالح السياسية[3].

ويصلح هذا المدخل للظروف التي تتسم بعدم التأكد أو الغموض التام وللقرارات غير المبرمجة. هنا تكون المعلومات محدودة جدا أو ناقصة بشكل كبير كذلك هناك عدم اتفاق بين المديرين حول الأهداف التي يراد الوصول إليها. يلجأ المديرين وفق تصور هذا المدخل إلى الحوار وتقاسم المعلومات وتبادل الآراء والوصول إلى ما يسمى تحالف لتطوير القرارات وإنضاجها وخاصة في المواقف المعقدة. والتحالف يمكن تعريفه بأنه تجمع غير رسمي للمديرين الذين يدعمون ويسعون لهدف معين. إن هذه التحالفات مهمة لتطوير وصياغة القرارات وفي حالة غيابها ربما يقود العملية مدير قوي أو مجموعة صغيرة منهم. ويعتبر هذا النموذج هو أكثر قربا لبيئة عمل المديرين ومتخذي القرار حاليا، فالقرارات معقدة ويشترك فيها عدد كبير من الأفراد والمعلومات تتسم بالغموض كما أن عدم التوافق والصراع حول المشاكل والحلول حالة طبيعية لذا فإن هذا المدخل يراعي هذه الجوانب باهتمام كبير[4]. ويعتبر Pfeffer من المساهمين والمطورين الأساسين لمبادئ هذا المدخل[5].

1.PASTOR, Pierre. *Op.cit.*, p.48.

2.EISENHARDT, Kathleen., ZBARACKI, Mark. Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 1992, Vol. 13, winter special issue, p. 17-37.

3. **الغالبي**، طاهر محسن منصور.، صبحي إدريس، **وائل محمد. مرجع سبق ذكره**، ص.161-162.

4. **العامري**، صالح مهدي محسن.، **الغالبي**، طاهر محسن منصور. **مرجع سبق ذكره** ، ص. 309.

5.TURPIN, SM., MARAIS, MA. Decision-making: Theory and practice. *ORiON*, 2004, Vol.20, No.2, p. 143-160.

4.5.1.المدخل التدريجي- العملي

هذا المدخل تم اقتراحه من طرف Quinn[1]، بحيث يجمع هذا المدخل بين خطوات المدخل العقلاني-الكلي مع شروط المدخلين السياسي والسلوكي بهدف تطوير إجراءات أكثر واقعية لصناعة القرار الإستراتيجي في المؤسسة. ويذهب الباحثان Wooldridge وFloyd إلى أن النموذج التدريجي يصور أو يصف القرار الإستراتيجي كإجراءات غير شاملة، وفيها الرأي مبني على ثلاثة افتراضات هي: أولا: أن صناع القرار يمتلكون معلومات محدودة. ثانيا: أن المؤسسة كيان سياسي- اجتماعي، و أخيرا أن الإستراتيجية تنتج من مبادرات مستقلة من المستويات التشغيلية في المؤسسة. ويشير الباحثين Hax وMajluf إلى أنه بالرغم من الدور الذي لعبه كل من المدخل الشمولي- التحليلي-المعياري والمدرسة السلوكية-السياسية في زيادة المعرفة الأساسية للقضايا الإستراتيجية، فإنه لا نظام التخطيط الرسمي (المدخل العقلاني)، ولا المنهج السلوكي ولا المنهج السياسي قدما عرضا أو شرحا واضحا للطريقة التي تعمل بها إجراءات عملية صناعة القرار الإستراتيجي. ومن هنا، فإن المدخل العقلاني التحليلي يجب أن يدمج مع المدخل أو الأسلوب السلوكي- السياسي للحصول على أفضل طريقة لعملية صناعة القرار الإستراتيجي[2].

5.5.1. المدخل الحدسي- العاطفي*

إن اتخاذ القرار الإستراتيجي وفق هذا المدخل يعتمد على الخبرة والإحساس، ومتخذ القرار بهذه الطريقة يأخذ في الاعتبار عدة بدائل واختيارات، وينتقل في وقت واحد من خطوة إلى أخرى أثناء البحث والتحليل[3].

6.5.1. مدخل صندوق القمامة**

قد تم اقتراح هذا المدخل من طرف كل من March وزملاؤه في سنة 1972 ثم تم مراجعته من طرف كل من March و Olsen في سنة 1984[4]، وقد تم اعتماد هذا النموذج أساسا على الجامعات[5]، وحسب هؤلاء الباحثين فإن هذا المدخل يتصف بثلاثة خصائص عامة وهي: وجود العديد من الخيارات غير المحددة بوضوح وترابط بينها ضعيف ويعبر عن ذلك بعدم تحديد الأهداف بدقة وبعدم وجود التطابق بينها، أي أن الإشكالية حسب هذا المدخل تتمثل في وجود الكثير من الأهداف والتي تتنافس فيما بينها إلا أنها ليس لها توجه ثابت فيما بينها، وتكنولوجيا غير واضحة، أي أن التنظيم حسب هذا المدخل لا يأخذ بعين الاعتبار الإجراءات المحددة وإنما يعتمد كثيرا على طريقة

1.PASTOR, Pierre. *Op.cit.*, p. 50.

2. الغالبي، طاهر محسن منصور.، صبحي إدريس، وائل محمد. مرجع سبق ذكره. ص. 162.

* سيتم تفصيل المدخل الحدسي في الفصل الثالث من هذه الدراسة.

3. نفس المرجع السابق. ص .163.

** ويسمى أيضا بمدخل سلة المهملات.

4.FARDAL, *Harald. SØRNES, Jan Oddvar*. IS strategic decision-making: A Garbage Can View. *in Informing Science and Information Technology*, 2008, Vol. 5, p. 553-569.

5.FRIEDBERG, Ehrard. La théorie des organisations et la question de l'anarchie organisée. In : Chevallier J. (Ed.). *Désordre(s).*, PUF, 1997, p. 271-290.

العمل التي تنص على المحاولة والخطأ بالاعتماد على الخبرات السابقة ومتطلبات الموقف والضغوط، والخاصية الثالثة لهذا المدخل تتمثل في المشاركة غير الدائمة لمتخذي القرار إذ أنهم يغيرون باستمرار نشاطاتهم وأعمالهم من وقت لأخر ومن مكان لأخر[1].

ويقول Pastor أنهم قد استعملوا صورة صندوق القمامة للتعبير عن ما يتم رميه فيه بدون أن نشعر. وأنه يتجمع صدفة في صندوق القمامة أشياء متنوعة. وفي لحظة ما يمكن لهذه الأشياء أن تتكون فيما بينها علاقة ترابطية عن طريق الصدفة. هؤلاء الباحثين يرون أن طريقة تشغيل المؤسسات هي الفوضى المنظمة*.

وأن اتخاذ القرار حسب هذا المعنى يتم تحضيره بدون نية محددة سابقا، وإنما الصدفة والأحداث هي التي تخلق الفرصة[2]. ويتم اتخاذ القرارات وفق هذا المدخل نتيجة لتفاعل حشد عشوائي من الناس والمشاكل والفرص والاختيار[3].

ويرى Daft بأن عمليات صناعة القرار ضمن هذا المدخل تتم بأسلوب يقترب من العشوائية في المؤسسات التي يتصف هيكلها بالعضوية العالية، وتعيش حالة عدم التأكد التام[4]، وتتميز بيئتها بالغموض وصعوبة التنبؤ[5]. ويعتبر نموذج صندوق القمامة من النماذج الوصفية، وهناك طريقة أخرى لرؤية هذا النموذج، يتم من خلال النظر للمؤسسات كمجموعة من الحلول المتنافسة – كل واحد يفضله مجموعة من المشاركين – بانتظار ظهور المشكلات. أما القرار فهو ما يحدث عندما تجمع مجموعة من المشكلات، الحلول والاختيارات – أو تتضارب أو تتصادم – خلال فترة حاسمة ما. بمعنى أن القرار النهائي ليس أكثر من حصيلة ثانوية للكيمياء القديمة التي حدثت في صندوق القمامة التنظيمي[6]. ومن خصائص هذا المدخل أنه بعيد جدا عن المدخل العقلاني[7]. وقد اعتمد March وزملاؤه على منهج المحاكاة عن طريق استخدام الحاسوب لتحديد كيفية اتخاذ القرارات باستعمال نموذج صندوق القمامة[8]. ويندرج نموذج صندوق القمامة ضمن النظرية الاجتماعية في اتخاذ القرار في المؤسسات[9].

1.MICHAEL D. Cohen., JAMES G. March, JOHAN P. Olsen. A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, Mar., 1972,Vol. 17, No. 1, p. 1-25.

*الفوضى المنظمة لها علاقة مباشرة بصندوق القمامة. أي أن نموذج صندوق القمامة يمثل النموذج الأمثل لاتخاذ القرار في المؤسسات التي تتصف بالفوضى المنظمة، لتفاصيل أكثر يمكن الرجوع إلى:

MUSSELIN, Christine. Les universités sont-elles des anarchies organisées? In : CHEVALLIER, J. (ed) *Désordre(s)*. CURAPP, P.U.F., 1997c , p. 291-308.

2.PASTOR, Pierre. *Op.cit.*, p. 49.

3.EISENHARDT, Kathleen., ZBARACKI, Mark. Strategic Decision Making. *Op.cit.*

4. العامري، صالح مهدي محسن.، الغالبي، طاهر محسن منصور. مرجع سبق ذكره،ص 163

5.HEITSCH, Sven., HINCK , Daniela., MARTENS, Marcel. A New look Into Garbage Cans -Petri Nets and Organisational Choice. In: the Proceedings of the AISB'00 Symposium on Starting from Society - the Application of Social Analogies to Computational Systems, Birmingham, UK: AISB, 2000, p.51-60.

6.FITZGERALD, Stephen P. *Decision making* .London: Capstone Publishing, 2002, p. 14.

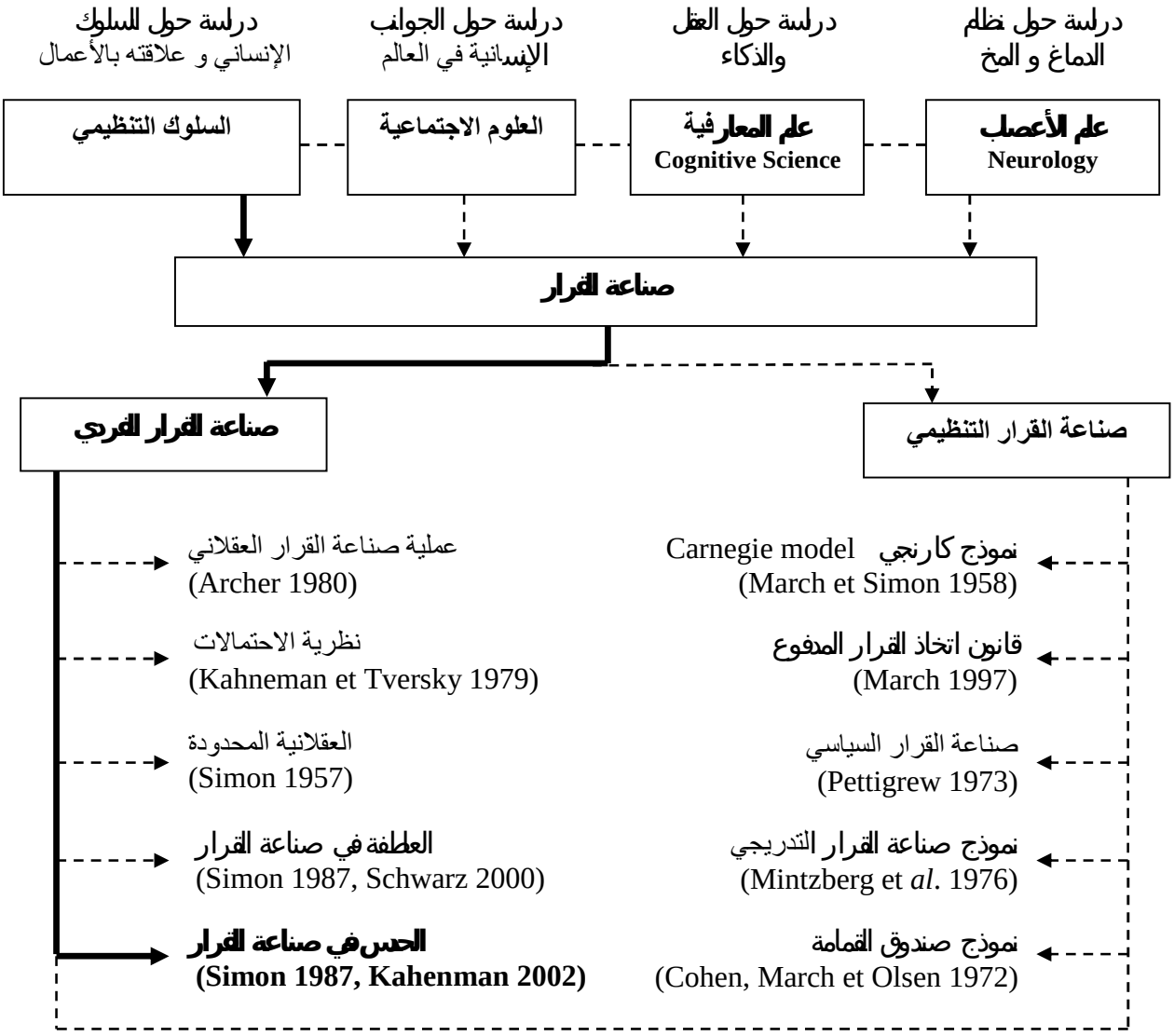
7.PASTOR, Pierre. *Op.cit.*, p.63 .

8.FARDAL, *Harald. SØRNES, Jan Oddvar. Op.cit.*

9.HEITSCH, Sven., HINCK , Daniela., MARTENS, Marcel. *Op.cit.*,

ومن الانتقادات التي قدمت لهذا النموذج، هو إهمال فكرة القرار لصالح الفعل، كما أنه لا يرى للحدس أي دور في اتخاذ القرار[1]. ويمكن تقسيم هذه المداخل إلى اتجاهين كما هو موضح في الشكل رقم1-12.

لشكل رقم1-12: مداخل اتخاذ القرارات



المصدر بتصرف:

RORY Martin., PHILOMENA Hanlon. An examination of the role of intuition in individual decision making in organizations. In: *10th Annual Conference of the Irish Academy of Management*, Queens University, Belfast 3rd – 5th September, 2007, p.1-34.

يلاحظ من الشكل رقم1-12، وجود العديد من نماذج ومداخل اتخاذ القرارات، موزعة على اتجاهين التنظيمي والفردي، ودراستنا هذه تندرج في الاتجاه الثاني أي في صناعة القرارات الفردية لكون دراستنا تخص المديرين كما يشير إلى ذلك عنوان الدراسة بوضوح، وبالتالي سنقوم بتخصيص

1.STRATEGOR. *politique générale de l'entreprise*. 4ème Ed. Paris : Dunod, 2005, p. 642.

الفصول الآتية لدراسة المداخل التي تندرج في عملية صناعة القرار الفردي. وقد ركز كل من Rory وPhilomena في الشكل، على الحدس ودوره في صناعة القرار لكونه يمثل موضوع دراستهما، أما في دراستنا هذه سنركز على المدخل الحدسي والمدخل التحليلي- العقلاني ودورهما في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، لكون المدير – حسب اتجاه صناعة القرار الفردي – يملك الاختيار بين ثلاث مداخل في كيفية اتخاذه للقرارات الإستراتيجية، إما أن يختار المنهجية العلمية التي تتطلب التحليل الدقيق للمعلومات والبحث عن البدائل المتاحة ومع تحديد نتائجها المحتملة معتمدا في ذلك على التقنيات الكمية والتحليلية ونظم المعلومات ونظم المحاكاة، أو أن يعتمد على حدسه في اتخاذ القرار وذلك عندما يستوعب المشكل المطروح دون استعمال أي تحليل للمعلومات، كما له أن يتخذ القرار بالجمع بينهما أي أن يعتمد على التحليل والحدس معا.

وقد توصل كل من Ivanaj و Bayad من خلال دراسة تحليلية للبحوث التجريبية حول عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، إلى أن هذه البحوث تتميز وتختلف حسب الأبعاد الآتية[1]:

ــ أن البحوث في هذا المجال تتميز من حيث المقاربات النظرية المتبعة، حيث نجد أن أغلب الدراسات تعتمد على المداخل الثلاثة التالية:المدخل العقلاني/ العقلانية المحدودة، المدخل السياسي والسلطة، وأخيرا مدخل صندوق القمامة. كما نجد بعض من البحوث التي تجمع أكثر من مدخل في دراستها.

ــ البحوث في هذا المجال يمكن أن تكون وصفية أو تفسيرية، والمواضيع التي يتم تناولها تتمحور حول عملية النمذجة – التصميم-، خصائص العملية، تصنيف العملية، تفسير العملية، وتفسير نتائج العملية.

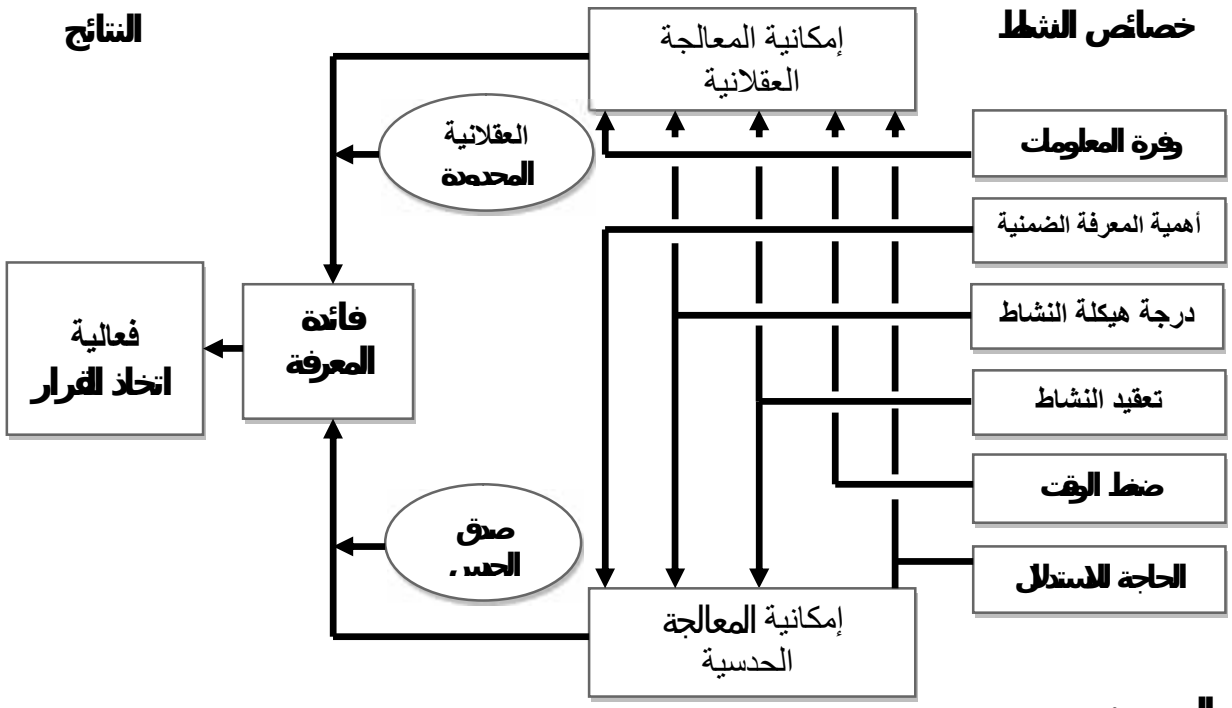
ــ المنظور النظري العام في تحليل عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي يمكن أن ينقسم إلى نوعين: المنظور التنظيمي (ويتم الاعتماد فيه على نماذج النظريات العقلانية والسياسية...) والمنظور الثاني هو المنظور الفردي (والذي يستند إلى النظريات المعرفية، والنفسية في اتخاذ القرار الفردي أو الجماعي). وهناك بعض من البحوث التي جمعت بين المنظورين معا.

ــ كما يمكن التمييز بين البحوث في هذا المجال من خلال المتغيرات التي يتم دراستها من حيث طبيعتها أو العلاقات الافتراضية فيما بينها.

ودراستنا ستعتمد على المدخل العقلاني/ العقلانية المحدودة والمدخل الحدسي، والدراسات الوصفية، كما تندرج في المنظور الفردي، أما متغيرات الدراسة فتتمثل في المعلومات، نظام المعلومات، نظام دعم القرار والحدس بالإضافة للمتغيرات الشخصية لمديري قيد الدراسة. كما هو موضح في الشكل رقم1-13.

1.IVANAJ, Vera., BAYAD, Mohamed. *Op.cit.*

الشكل رقم1-13: نموذج اتخاذ القرار عن طريق المدخل العقلاني والمدخل الحدسي



المصدر:

ALLARD, C.R., et *al*. Effectiveness and Scope of Decision Making Styles. In: VAN, Riel., ALLARD, C.R, *Effective Decision Making in the High Tech Service Innovation Process*, Doctoral Dissertation, Maastricht University, Maastricht University Press, 2003.

يوضح الشكل أعلاه العلاقة الموجودة بين أبعاد ومتغيرات المدخلين العقلاني والحدسي والتي تتمثل في: المعلومات، المعرفة الضمنية، هيكلة وتعقيد النشاط، الوقت والقدرة على الاستدلال من جهة وفعالية اتخاذ القرار من جهة أخرى. ويتضح من الشكل بأن هذه المتغيرات تابعة لأساليب التحليل المختلفة للمدخلين العقلاني والحدسي في عملية اتخاذ القرار بشكل عام وفي عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي بشكل خاص. فمثلا بالنسبة لمتغير أو البعد "وفرة المعلومات" فإنه حسب الشكل يتجه المدير لإمكانية المعالجة الحدسية لعملية اتخاذ القرار في حالة ندرة وعدم توفر المعلومات، وذلك يعني بأن متخذ القرار في هذه الحالة سيعتمد على متغيرات أخرى غير المعلومات والتي تتمثل أساسا كما هي موضحة في الشكل في المعرفة الضمنية عند المدير. وبالنسبة لمتغير الوقت فحسب النموذج في حالة ضغط الوقت يلجأ المدير إلى إمكانية المعالجة العقلانية لعملية اتخاذ القرار وهذا وصف غير دقيق لأن متطلبات العقلانية التي تطرقنا إليها سابقا جاءت عكس ذلك، ففي حالة ضغط الوقت يلجأ المدير إلى المدخل الحدسي الذي يتميز بالسرعة في اتخاذ القرار.

أما بالنسبة لمتغير أو البعد الأخير في الشكل "الحاجة للاستدلال" فذلك يشر إلى قدرة أو عدم قدرة المدير في توضيح المراحل التي تم إتباعها في كيفية اتخاذه للقرار أي إمكانية تفسير كيفية اتخاذه لقرار ما. وسنتطرق في الفصلين الثاني والثالث إلى عرض وتحليل الإطار النظري للمدخلين: الحدسي ومدخل التحليل-العقلاني المبني على العقلانية المحدودة، المبينة في الشكل أعلاه.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى كل من طبيعة الإدارة وطبيعة القرار والقرار الإستراتيجي، عرض مفهوم القرار والقرار الاستراتجي، أنواع القرارات، وفي الأخير تم التطرق إلى مداخل اتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما خلص الباحث مما سبق إلى ما يلي:

ــ يعتبر موضوع اتخاذ القرار من المواضيع الأساسية في الإدارة، كما يعتبر جد معقد ومتشابك مع العديد من المجالات العلمية ونطاقه واسع جدا.

ــ رغم مرور حوالي قرن على المحاولات التي قدمت لتطوير الإدارة والتي هدفت إلى إعطاءها الصيغة العلمية، إلا أنها لم تتوصل إلى ذلك، حيث بقيت طبيعة الإدارة ممارسة وليست علما، إلا أنها تستعين بالعلم في الممارسة. وتتداخل في عملية اتخاذ القرار ثلاثة مداخل أو عوامل عامة وهي: الفن، العلم والحرفة والتي يقابلها على التوالي كل من الرؤية، التحليل والخبرة.

ــ وأن القرارات أنواع: إما مبرمجة وغير مبرمجة، أو حسب أهميتها إما قرارات إستراتيجية وأخرى تكتيكية وتنفيذية. وتعتبر القرارات الإستراتيجية التي تأخذ من طرف الإدارة العليا في المؤسسة أهم هذه القرارات، وأهميتها ترجع إلى أبعادها وخصائصها المختلفة: البيئة ، تعدد الموارد، الإطار الزمني، درجة التأثير...الخ.

ــ وجود العديد من مداخل اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مقسمة إلى مداخل اتخاذ القرار الجماعي- التنظيمي و أخرى مداخل اتخاذ القرار الفردي.

ــ أن مراحل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي قمنا بعرضها في المبحث ما قبل الأخير من هذا الفصل، من التحديد وتشخيص المشكلة إلى البحث وتطوير الحلول تركز على الطريقة أو المدخل التحليل المنطقي لعملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، أما طريقتا الحكم والتفاوض التي يعتمد فيها المدير في اتخاذ القرار على: بعد النظر، والتصور، والرؤية، والخبرة الشخصية، فهي تركز على المدخل الحدسي.

الفصل الثاني

المدخل التحليلي العقلاني و دوره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

تـــمهيد

بعد مراجعتنا لأدبيات اتخاذ القرار في المجال الإداري، فضلنا تسمية هذا الفصل بـــ:المدخل التحليلي العقلاني ودوره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وسنقوم من خلاله بالتطرق للمتغيرات التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بالمعلومات ونظم المعلومات، مثل: البيانات، المعرفة، نظم دعم القرار، النظم الخبيرة، تكنولوجيا المعلومات في فصل واحد. وبالرغم من وفرة الدراسات والبحوث التي تناولت مختلف هذه المتغيرات، استبعدنا فكرة تخصيص أكثر من فصل للبحث في هذه المتغيرات كل على حدى، كالأتي:

ـــ دور المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛

ـــ دور نظم المعلومات – بما في ذلك نظم داعم القرار والنظم الخبيرة - في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛

ـــ دور تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛

ـــ دور المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وتفضيلنا لذلك، أي لإدراجها جميعها في فصل واحد، يمكن تفسيره أساسا من خلال علاقتها بنوع القرارات التي سيتم دراستها، أي أن ذلك يعود لدرجة أهمية العلاقة بين هذه المتغيرات والقرارات الإستراتيجية، وللتفصيل في ذلك أكثر، سنقول بأن هذه المتغيرات لها دور أساسي في الأنواع الأخرى من القرارات الإدارية، حيث تؤكد ذلك أغلب الدراسات والبحوث التي أجريت حول هذا الموضوع، عكس الدراسات والبحوث التي عالجت العلاقة بين تلك المتغيرات والقرارات الإستراتيجية، حيث بقيت العلاقة بينهما مبهمة وغير واضحة ومحدودة، كما يؤكد ذلك الكثير من الباحثين ومنظري الإدارة أمثال:Mintzberg وMarch وغيرهم. والتي نعرضها ونناقشها في فصلنا هذا، وبالتالي تفضيلنا لجمع و دراسة كل هذه المتغيرات في فصل واحد، نهدف من خلاله إلى تحديد الإطار النظري لدراستنا هذه، حيث يندرج محتوى هذا الفصل في القسم الظاهر من المادة أو المعرفة التي يعتمد عليها المدير في عملية اتخاذ القرار والمعبر عنها في أدبيات الإدارة بالمعرفة الصريحة، زد على ذلك أن كل هذه المتغيرات والعناصر مرتبطة مع بعضها البعض، إذ يصعب في غالب الأحيان الفصل بينها لكونها تتشابك وتتداخل فيما بينها، كما تعتبر في نفس الوقت متكاملة فيما بينها.

وقد لخص Lebraty أهم محاور البحث في مجال اتخاذ القرار في النقاط الثلاثة التالية[1]:

1. LEBRATY, Jean-Fabrice. *Intégrer les applications de KM aux outils d'aide à la décision?* Format PDF. Disponible sur : *http://aim.asso.fr/index.php/mediatheque/finish/9-aim-2003/484-integrer-les-applications-de-km-aux-outils-daide-a-la-decision* (consulté le 14 Septembre 2014).

ـــ البحث في فهم العلاقة بين نظام المعلومات واتخاذ القرار، ويندرج ضمن هذا المحور كيف يجب أن تكون عليه هذه العلاقة ؛

ـــ البحث في فهم عملية اتخاذ القرار، اعتمادا على دور إدارة المعرفة في ذلك ؛

ـــ البحث في فهم دور التكنولوجيا في كيفية اتخاذ القرار.

وتندرج دراستنا بصفة عامة في المحور الأول، إلا أن ذلك أي فهم عملية اتخاذ القرار يتطلب التطرق نسبيا إلى المحاور الأخرى. وفي إطار هذا السياق سنحاول من خلال هذا الفصل الإجابة على التساؤلات الآتية: ما المقصود بالعقلانية في اتخاذ القرار؟ ما مفهوم المعلومات؟ ما علاقة البيانات بالمعلومات والمعرفة وبمتخذ القرار؟ ما علاقة المعلومات بالقرارات الإستراتيجية؟ ما دور وأهمية نظم المعلومات ونظم دعم القرار في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟ وذلك من خلال المباحث التالية:

ـــ العقلانية والتحيزات المعرفية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ـــ الإطار المفاهيمي للمعلومات.

ـــ الأساس النظري لمفهومي نظام المعلومات ونظم دعم القرار.

ـــ دور وأهمية المعلومات ونظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

1.2. العقلانية والتحيزات المعرفية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

يرى Lempert وآخرون أنه يمكن التمييز، بشكل عام، بين نوعين من تقنيات التحليل: تقنية تسمى بالتحليلية، و التي تستند على الإجراءات التي تم تطويرها أساسا في مجال بحوث العمليات و التحليل الكمي مع إدماج مختلف التقنيات الرياضية التي تهدف إلى إيجاد الحل الأمثل كما. وأدوات بحوث العمليات تعتمد على الأساليب التي تأتي من المنطق، والنمذجة أو التصميم، وحساب التفاضل والتكامل، والإحصاء، والمحاكاة، والاقتصاد القياسي... الخ. أما النوع الثاني فيتمثل في المنهج غير التحليلي فهو يرتكز على التخيل، والحدس، والحكم والتجربة، وتستند هذه الأساليب على النوعية والاستكشاف، دون إنكار الأدوات التحليلية[1]. ويقول Hogarth أنه قد توصلت نتائج البحوث الحديثة إلى فكرة أن الأفراد يمكنهم الاختيار من خلال أسلوبين والتي وصفت بالضمنية (الحدسية) والصريحة (التحليلية)[2].

وسنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تحديد أسس المدخل التحليلي في اتخاذ القرار الإستراتيجي، وذلك عن طريق تحديد مفهوم العقلانية الكلية والعقلانية المحدودة، وأهمية تحديد الهدف في المدخل العقلاني والتحيزات المعرفية الخاصة بعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

1.1.2.تحديد مفهوم العقلانية

سنتطرق أولا إلى تحديد المفهوم العام للعقلانية، ثم سنتطرق ثانيا إلى تحديد مفهوم العقلانية من وجهة نظر Simon .

1.1.1.2. مفهوم العقلانية : المفهوم العام

لقد تطور مفهوم العقلانية على مر العصور، فنجد قاموس Larousse* يعرف العقلانية على أنها تمثل الأشياء التي يتم استنتاجها بالتفكير وتكون موافقة للمنطق، والعقل، والفطرة السليمة، كما أنها تتناقض مع الحدس. أما Von Neuman وMorgenstern فيرون بأن العقلانية تتعلق بحل مشكلة ما، وفي حالة ما إذا كان الفرد حاول الحصول على أقصى منفعة ممكنة، يقال أنه يتصرف بعقلانية. أما Eilon فيرى أن العقلانية تقتصر في الامتثال لمعايير الاختيار (ففي حالة استخدام احد المعايير، و في حالة ما إذا كانت نتائج نشاط A أكبر من نتائج نشاط B، فإنه يطلق على الفرد أنه عقلاني إذا اختار نتائج نشاط A). ووفقا لـــ Eilon، تسمى هذه العقلانية بالإجرائية، ويعرف ذلك مع الإشارة إلى عملية أكثر من فرد، وفي كل مرة كان القرار ينحرف عن ما هو متوقع بعد العملية يمكن وصف هذا القرار بعقلاني. تبقى مشكلة تحديد معايير الاختيار والعمليات التي يمكن أن تكون

1.BÉRARD, Céline. *Op.cit.*, p. 102.
2.HOGARTH, Robin M. *Op.cit*.
*اعتمادنا في هذه الدراسة في شرح وتعريف بعض المفاهيم الأساسية على قاموس اللغة الفرنسية أو الإنجليزية، يعود إلى عدة أسباب نذكر منها اعتمادنا في تحضير غالبية فصول الدراسة على بحوث و دراسات أجنبية، بالإضافة إلى أن بعض قواميس اللغة العربية تشير إلى نفس المعنى.

فردية أو تنظيمية، ونكون في هذه المرة أمام نوعين من العقلانية (الفردية والتنظيمية) التي يمكن أن تكون متناقضة. فإذا تم تعيين هذه المعايير من قبل منظمة لا يوافق عليها متخذ القرار ولكن في حالة الامتثال، فإن القرار سيكون عقلاني من الناحية التنظيمية لكنه سيكون غير منطقي من وجهة نظر فردية. أما إذا اختار متخذ القرار الخروج من هذه المعايير واختار المعايير الأخرى التي تناسبه أكثر، وبالتالي فإنه سوف يتصرف بعقلانية من وجهة نظر فردية وغير منطقية من الناحية التنظيمية[1].

ويرى كل من Lambert و Romelaer أنه يوجد العديد من أنواع العقلانية، كما أن عكس العقلانية لا يكون بالضرورة اللاعقلانية.[2] أما Elster فيقول بأن مفهوم العقلانية لم يتم استيعابه بالكامل، وبالرغم مما استخلصه من أكثر من 20 مفهوما للعقلانية إلا أنه يقول بأن كل ذلك لم يسمح له بتحديده[3].

ويمكن التعبير عن العقلانية الخالصة حسب Thépot في حالة ما إذ كانت المعلومات كاملة، فإنه يفترض في متخذ القرار المعرفة الدقيقة بالمحيط و بنفسه، وبالتالي مبادئ هذه العقلانية تتمثل في العناصر التالية[4]:

ـــ قدرة متخذ القرار على إحصاء قائمة بكل القرارات الممكنة.

ـــ قدرة متخذ القرار على التقييم الدقيق لنتائج كل واحدة من هذه القرارات.

ـــ قدرة متخذ القرار أن يختار القرار الأفضل.

ويؤكد Drucker على أن عملية اتخاذ القرار تقود إلى تحقيق قرار فعال في الحالات التالية[5]:

ـــ التركيز على ماهية القرار، يجب التعرف على الموضوع نفسه لفهم الخيارات المتاحة جميعا، وعدم الالتزام بأي توصيات إلا بعد التعرف على الموضوع للابتعاد عن الوقوع في أسر قرارات قد تم تكوين فكرة مسبقة عنها، وتعد هذه الخطوة من أهم الخطوات.

ـــ طرح ومناقشة الآراء المضادة، إذ لن يكون هنالك جواب دون الحصول على الاتفاق الجماعي، وبعد استعراض وبحث كثير من الأمور والمداخل الخاصة بالموضوع ومناقشة جميع الآراء المعروضة.

ـــ أن تؤسس على معلومات دقيقة تربط بين البدائل المناسبة لتحقيق الأهداف الناتجة من الوعي والفهم لمحددات البيئة .

1.DAMMAK, Ahmed. L'intuition des dirigeants : essai de définition et conceptions managériales. Scientific Bulletin- Economic Sciences,2013, Vol.12,No.2, p.67-84.

2.*Ibidem.*

3.ELSTER, Jon. *Sour Grapes – Studies in the Subversion of Rationality*, Cambridge: Cambridge University Press, 1983. p.1

4.THEPOT, Jacques. La rationalité limitée ou l'Arlésienne de la théorie économique. *Revue française de gestion.* Juin-Juillet- Aout 1993, No. 94. p. 96-111.

5.دركر، بيتر. الإدارة المهام والمسؤوليات: تطبيقات. ج3، ترجمة محمد عبد الكريم ونادية هادي، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1996، ص. 56.

ــ تحديد الإجراءات الخاصة، ومن سيكون مسؤولا عنها، وعلى أي مستوى يجب أن يتم ذلك.

ويفهم من توصيات Drucker في كيفية اتخاذ القرار، أنه يعبر عن مفهوم العقلانية والمعبر عنه بمراحل أو عملية اتخاذ القرار.

ويؤكد Mintzberg على أن عملية وضع الإستراتيجية عملية وثيقة الصلة بالصنعة والحرفة ويعززها الفن .أما العلم فيتدخل في البداية والنهاية وليس في منتصف العمل. ويكون على هيئة تحليلات تغذي العملية على شكل بيانات وخلاصات بحوث، وعند انتهاء العملية تبرمج الاستراتيجيات الناتجة بالوسائل الأخرى[1].

وتعتبر بحوث العمليات كأداة جديدة من أدوات اتخاذ القرارات العقلانية وهي تتمثل في تطبيق القواعد والتقنيات العلمية في معالجة المشاكل للحصول على أمثل توازن في النتائج. وفي بحوث العمليات تصاغ المشكلات المطلوب اتخاذ قرار بشأنها بشكل رموز رياضية وذلك على اعتبار أن الرموز والمعادلات الرياضية طريقة مختصرة وواضحة ومحددة للتعبير عن الظواهر. ولذا نجد أن القاعدة الأساسية في بحوث العمليات هي بناء نموذج يكون صورة رمزية تمثل بعض عناصر ظاهرة طبيعية معينة. فبحوث العمليات ترتكز بصفة أساسية على المقارنة الكمية بين البدائل المختلفة و هو ما يصعب تقديره عن طريق العقل الإنساني[2]. أي التفكير في الأمر كله في نظام خطي لأغراض الاستنتاج والبرهان[3]. وبالرغم من تلك الخطية التي ترسمها النظريات في الإدارة، إلا أنه لا توجد في العمل الإداري خطوط مستقيمة[4].

2.1.1.2. مفهوم العقلانية من و جهة نظر Simon

يرى Simon بأن العقلانية عمليا تعني بأن كل الأفراد يتصرفون بعقلانية، لكونهم يستطيعون في غالب الوقت تفسير القرارات التي يتخذونها[5]. ويرى Pierre Louart بأن Simon بنيت نظريته نظريته على مفاهيم النظريات السابقة، ولذلك لم يتم توجيه لها انتقادات مقارنة بالنظريات الأخرى. ونظرية العقلانية المحدودة لــ Simon تندرج ضمن النظرية العقلانية الكلية، كما أن Simon لم ينكر العقلانية بل بين محدوديتها عكس Lucien Sfez الذي أنكر مبادئ النظرية العقلانية[6].

وبناء على ما أورده Einhorn وHogarth فإن العقلانية هي أساس لعمليات اتخاذ القرار في عصرنا الحالي الذي يتسم بتنامي استخدام المنهجيات العلمية وتطبيقاتها في الميادين كلّها . وباختصار، تعني العقلانية في اتخاذ القرار، كما أوضحتها أعمال مجموعة من الباحثين Simon وMarsh

1.منتزبرغ، هنري. تأملات في الإدارة. في: هنري منتزبرغ، بروسآلستراند ،جوزيف لامبل. الإدارة ؟ إنها ليست ما تظن! ترجمة : وليد شحادة، دمشق: منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، 2014، ص.104.

2.LAROCHE, Hervé. Les figures de la décision dans les organisations. *Economies et Sociétés*.1998, Série sciences de gestion. No. 8-7, p. 329-348.

3.ويستلي، فرانسيس. مرجع سبق ذكره، ص.21.

4.شابيرو، ألبرت. ما تقوله الإدارة، وما يفعله المديرون. في: هنري منتزبرغ، بروسآلستراند ،جوزيف لامبل. الإدارة ؟ إنها ليست ما تظن! ترجمة : وليد شحادة، دمشق: منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب،2014، ص.34-35.

5.SIMON, Herbert A., *Rationality in Political Behavior*. Carnegie Mellon University, 1991b, p.1.

6.KERADEC, Hervé. *Op.cit.*, p. 110.

وSugden عند امتلاك صانع القرار المعلومات الكاملة والأكيدة عن البدائل المختلفة ونتائجها، وأن تكون الأهداف غير متعارضة، لا لبس فيها، ومعايير الاختيار غير متناقضة ولها علاقة بالسلوك الإنساني، أي أن الفرد يسعى وبشكل عقلاني إلى الوصول إلى الهدف بطريقة أفضل وبأقصر وقت، وبارتكاب عدد أقل من الأخطاء .وفي الواقع لا يوجد فرد يتصرف بموضوعية وحيادية تامتين، بل يتحايل على الحقيقة، ويدافع بقوة عن قناعاته ومعتقداته السابقة ."وبما يخص كل فرد، فإنه، إذ يرضى بنفسه، فإنه يعوق فكره عن التطور، ويقوم بتعطيل تفكيره الناقد .فالعقلانية تعتمد على الحجة والبرهان والقياس والاستدلال والاستنتاج وغيرها من الأمور المنطقية، وترفض الأحكام القائمة على العاطفة[1].

وتتمثل أطروحة Simon الأساسية في تحديد مفهوم العقلانية المحدودة في النقاط التالية[2]:

ــ تحديد الإجراءات التي تسمح بتحقيق حلول مرضية و ليس حلول مثالية؛

ــ تحديد الإجراءات التي تأخذ بعين الاعتبار الأهداف الكمية التي يمكن ملاحظة وقياس درجة إنجازها؛

ــ تحديد الإجراءات التي تهدف إلى تفكيك عمليات اتخاذ القرار حسب هيكل التنسيق والسلطة؛

كما أن Simon لا يعتبر أبدا القرار الفردي مستقلا عن السياق التنظيمي.

ووفقا لــ Crozier فإن النموذج الجديد الذي وضعه Simon يعتبر بسيطا جدا. ويمكن تلخيصه في النقاط الثلاثة التالية[3]:

ــ أن الفرد غير قادر على تحسين سلوكه أثناء ممارسة سلوكه الحقيقي؛

ــ عقلانيته لا يمكن أن تكون إلا محدودة ؛

ــ السلوك الحقيقي لهذا الفرد في الممارسة ينبغي اعتباره كسلوك مرضي وليس كسلوك مثالي. وذكر أنه لن يختار الحل الأفضل ولكن يختار الحل الأول الذي يلبي معايير العقلانية التي حددها.

ويستخدم المدير خبرته الناتجة من تعامله مع القرارات السابقة ليطبقها على القرارات الحالية. "ويمكن أن تطبق هذه الخبرة على القرارات الجارية المتكررة، ويكتفي المدير فيها بتطبيق قاعدة أو سياسة تعمل بها مؤسسته، ولا تتطلب مقارنة بين البدائل المتاحة من حيث نتيجة كل بديل واختيار واحد منها"[4]. إن المدير لا يستطيع افتراض العقلانية عند مرؤوسيه أو رؤسائه أو منافسيه. وهذا ما يزيد في الأمور تعقيدا، وبخاصة أن جميع النظريات الاقتصادية أو الغالبية الكبرى من النظريات في الإدارة تفترض العقلانية الهادئة. وعلى سبيل المثال، إن أسلوب تعامل المدير مع منافس يخضع لدوافع لا عقلانية، فهو لا يستطيع فهمها أو التنبؤ بطريقة تأثيرها في قرارات هذا المنافس. لا يوجد سبيل إلى معرفة ذلك؛ وبخاصة لأن العقلانية عصية على التنبؤات. إذ ثمة تحد آخر يواجه المديرين متمثل في

1.EINHORN, Hillel, J.., HOGARTH, Robin, M. *Op.cit.*
2.THEPOT, Jacques. *Op.cit.*
3.CROZIER, Michel. Ce que nous a apporté Herbert Simon. *Revue française de gestion. Op.cit.*
4.ANSOFF, H. Planning As a Practical Management Tool. In: WADIA, M. *The Nature and Scope of Management*. New York: scott and fores man, 1966, p. 77.

قبول احتمال اللاعقلانية ومحاولة عقلنتها. ولعل هذا التحدي أصعب من كل التحديات التي يتعين على المدير أن يواجهها. وما هو أسوأ من ذلك أن فقدان العقلانية لا يقتصر على المنافسين وحدهم. بل إنه كائن في كل مكان، الغيرة، الطموح المفرط، الشجار دون سبب ظاهر، أعطال الاتصالات وما يماثل ذلك من سلوكيات لا عقلانية كثيرة جدا في كل مؤسسة وينبغي التعامل معها بأسلوب معقول ومدروس لتحييدها وتقليل من تأثيراتها السلبية قدر المستطاع .إنه تحد كبير ولكن يجب التصدي له. يجب علينا أن نتقدم للأمام مع أننا نعرف أن الطريق ليس سهلا دوما[1].

2.1.2.أهمية تحديد الأهداف في إطار المدخل التحليلي العقلاني في اتخاذ القرار

نظرا لأهمية ومكانة تحديد الأهداف ضمن المدخل التحليلي في اتخاذ القرار، سنحاول فيما سيأتي بتحديد مفهوم الأهداف الذي يسمح لنا بفهم مفهوم العقلانية وبالتالي الأسلوب التحليلي.

يرى كل من Simon وRutgers أن مفهوم العقلانية تم تحديده بعمل يتميز بسبب ودافع وهدف[2]. كما يعتبر Simon الهدف كمفهوم مركزي في الإدارة وبالتالي في موضوع اتخاذ القرار، إذ يقول: بأن كل قرار يتطلب اختيار لهدف ولسلوك ملائم، وأن العدد الكبير من السلوكيات وخاصة سلوك الفرد في المؤسسة متوجه نحو الأهداف[3].

وتوجد في أدبيات الإدارة العديد من المفاهيم والتصنيفات المقدمة لكلمة "هدف " وأغلبها يتسم بعدم الوضوح والتدقيق وذلك يرجع أساسا إلى صعوبة ترجمة المفردات المستعملة في الكتابات الإنجليزية ــ الأمريكية ــ إذ يعود أصل مفهوم هذه المفردات تقريبا إلى هذه اللغة في مجال إدارة الأعمال حيث يؤكد Albert Chaperon أن " نحو 95 بالمئة من كل ما كتب لغاية الآن عن الإدارة أمريكي المصدر، والقسم الأعظم مما تبقى مقتبس مما هو وارد في المؤلفات الأمريكية أو تفسير لها. وفي طليعة المؤلفات في هذا الميدان وأكثرها رفعة في المنزلة وأوسعها انتشارا مجلة هارفارد للأعمال Harvard Business Review التي يبلغ عدد توزيعها 160000 نسخة. وتُعد هذه المجلة، مثل الكلية التي تصدر عنها، المعين الذي ينهل منه الجميع بحوث الإدارة وبخاصة في نطاق تمييزها بين الإدارة بمعناها الواقعي، حيث يقصد بها ما يفعله المديرون وبين البحوث الإدارية والنظريات التي تشكل رؤية وأفكاراً لما يفعلونه في كبريات المؤسسات – وهي رؤية تشارك فيها كليات الأعمال واستشاريو الإدارة والعديد من المجلات المتخصصة بالأعمال والإدارة"[4].

1.ماكريداكيس، سبيروس. الخطأ من طبيعة البشر. في: هنري منتزبرغ، بروسآلستراند ،جوزيف لامبل. الإدارة ؟ إنها ليست ما تظن! ترجمة : وليد شحادة، دمشق: منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، 2014، ص.112.

2.DAMMAK, Ahmed. L'intuition des dirigeants : essai de définition et conceptions managériales. *Op.cit.*

3.CROZIER, Michel. Ce que nous a apporté Herbert Simon. *Op.cit.*

4. شابيرو، ألبرت. مرجع سبق ذكره. ص.29.

ومن الكلمات والمفردات المستعملة في هذه اللغة للتعبير عن ــ الهدف والغاية بالعربية نجد أساسا الكلمات التالية: Aim، End، Goal وObjective حيث يقابلها نسبيا باللغة الفرنسية: Finalité، But ، Objectif. كما هو موضح في الجدول التالي:

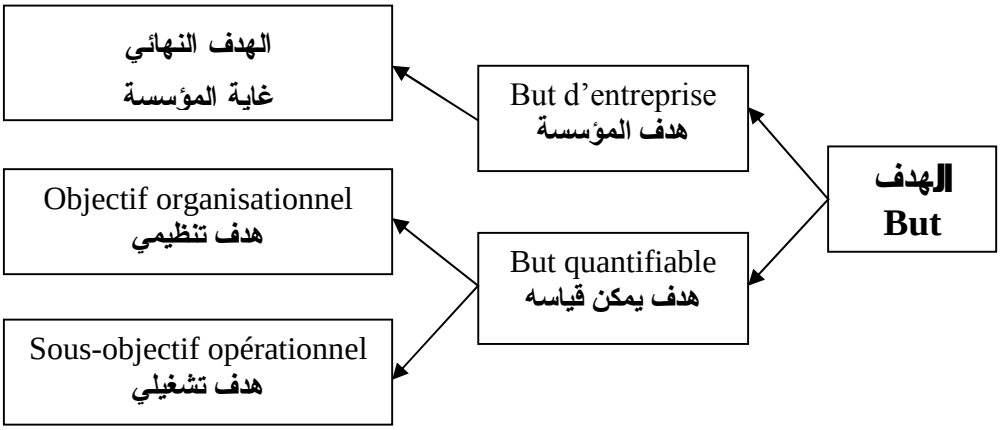
الجدول رقم2-1: مترادفات الأهداف

باللغة الإنجليزية	باللغة الفرنسية	باللغة العربية
Aim	Finalité	الغرض
End	Visée	المقصد
Goal	Fin	الغاية
Objective	But	الهدف
Purpose	Objectif	

المصدر: من إعداد الباحث

كما أن Simon في مقاله بعنوان:« On the concept of organizational goal » لم يميز بين الكلمات التالية: Aim، End، Goal و Objective إذ كان يستعملها كمترادفات[1]. ولهذا سنعتمد في بحثنا هذا على التصنيف الذي تم اقتراحه من طرف Fiol و Andreu[2] الذي نعتبره من أدق و أوضح التصنيفات لأهداف المؤسسة والمعبر عنه في الشكل الآتي :

الشكل رقم 2-1: أنواع الأهداف في المؤسسة حسب تصنيف Fiol و Solé



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تصنيف الباحثين

يلاحظ من الشكل أعلاه ترجمة الكلمتين الفرنسيتين But و Objectif بنفس الكلمة العربية ــ هدف ــ مع بعض الإضافات وذلك يرجع لعدم وجود ما يقابلها باللغة العربية. وعليه، يمكننا القول: أن المدخل العقلاني ينظر إلى عملية صنع القرار من مدخل اقتصادي عقلاني، بحيث تحتل الأهداف فيه مكان الصدارة، ويهتم بحصر عدد من البدائل التي تساعد على تحقيق الأهداف .كما تطرح نتائج وتداعيات كل بديل من هذه البدائل، ويصار إلى حساب ميزان الربح والخسارة المتأتية من تبني

1.FIOL, Michel., SOLE, Andreu. La question du management selon H.A.Simon. *Revue française de gestion.* Juin-Juillet- Aout 1993, No. 94, p. 87-95.
2.*Ibidem.*

كل بديل. ومن الصعب أن نجد البدائل جميعها التي يمكن إتباعها لتحقيق الهدف وخاصة في ظل غياب أية تجارب أخرى تنطبق أو تقترب من الحالة موضع القرار. وفضلا عن ذلك، لا يمكن في معظم الحالات تحليل البدائل كلّها وتوفير التقنيات التحليلية حتى مع أجهزة الحاسوب الحديثة والبرامج التطبيقية الجاهزة والمتاحة.

3.1.2.تعريف التحيزات المعرفية Biais cognitifs

يقوم متخذ القرار أثناء عملية اتخاذ القرار بمجموعة من عمليات ربط المعلومات مع بعضها البعض، و هذه العمليات في حالة اتخاذ القرارات غير المبرمجة أي القرارات الإستراتيجية تتبع آليات هيروستيكية (Heuristiques). ولكن محدودية الإدراك البشري يؤدي ببعض من هذه الآليات للوقوع في التحيزات المعرفية أو بما يسمى بـــ Biais cognitifs. هذه التحيزات المعرفية هي المختصرات التي يقوم بها عقل الإنسان والتي تعتبر غير متناسقة. كما تعتبر استدلال منطقي ولكن يحتوي على أخطاء مقارنة بالنموذج العقلاني الخاص بحالة ما. بصفة عامة هذه التحيزات المعرفية يتم إيجادها في عمليات اتخاذ القرار التي تحتوي على بعض الغموض وهذا يتعلق أساسا بالقرارات غير المهيكلة[1].

ولقد حدد Reason في مجال الإتخاذ الفردي للقرارت الإستثمارية التحيزات الثلاثة التالية[2]:

ـــ الانحراف الأول يخص استخدام الإدراك البشري الذي يؤدي إلى إعطاء الأولوية للتقييم الأولي لحالة ما. وهذا يعني أن متخذ القرار سيقوم بتخيل الحل الأولي لمشكلة ما ثم سيعمل على ضبط ذلك الحل وذلك باستبعاد كل معلومة التي تمكنه من تقوية الانطباع له. وبالتالي فإنه سيصعب عليه التخلي عن ذلك الحل.

ـــ توفر مذكرة متخذ القرار على حدث ما أو معلومة ما. وهذا يعني أن متخذ القرار يفضل الآليات الهيروستيكية المتوفرة في مذكرته لكونها يسهل تنفيذها.

ـــ الاعتماد في اتخاذ قرار ما على مجموعة قليلة من المعلومات أي الاعتماد على قانون الأعداد الصغيرة " La loi des petits nombres" مع إمكانية استبعاد معلومات مهمة لحل مشكلة ما.

يمكن الاستنتاج من خلال هذه التحيزات المعرفية، أن المعلومات التي يحملها المدير متخذ القرار وأيضا تجربته تعتبر ذات أهمية كبيرة للمدير.

أما Simon وآخرون فقد حددوا التحيزات المعرفية لقرار إنشاء المؤسسة في النقاط التالية[3]:

ـــ تأثير الثقة المفرطة لمتخذ القرار في حكمه وتقييمه الشخصي.

1.LEBRATY, Jean-Fabrice., PASTORELLI-NEGRE, Ivan. *Systèmes d'aide à la décision et perception de l'action*. Format PDF. Disponible sur : http://aim.asso.fr/index.php/mediatheque/finish/9-aim-2003/483-systemes-d-aide-a-la-decision-et-perception-de-l-action (consulté le 14 Septembre 2014).

2.*Ibidem.*

3.*Ibidem.*

ـــ وهم السيطرة: متخذ القرار يعتقد أنه سيتحكم في الوضع، ومنه يعتقد أنه يمكن استباق الأحداث، وبالتالي التحكم على أي مشكل.

ـــ الاعتماد على قانون الأعداد الصغيرة.

يرى Cossette أن الدراسات حول التحيزات المعرفية لدى المقاولين في تزايد مستمر في السنوات الأخيرة. ويقول بأنه بالرغم من الجهود التي قدمت من أجل تفسير وتوضيح هذه التحيزات، إلا أنها تبقى غير واضحة تماما[1].

وفيما يتعلق بالتحيزات المعرفية، فقد ركز الباحثون اهتمامهم أساسا على نوعين من التحيزات والمتمثلة في:الثقة المفرطة، والتفاؤل. أما الأنواع الأخرى من التحيزات التي كانت موضع الإهتمام، على الرغم من أنها محدودة جدا، فتتمثل في: قانون الأعداد الصغيرة، وهم السيطرة، تحيز التخطيط والتصاعد في الالتزام.. . التحيزات المعرفية يمكنها أن تساهم في انحراف اهتمام متخذ القرار، والشيء الخطير في ذلك أن هذه التحيزات تخفي هذا الانحراف[2]. والجدول الآتي يلخص أهم التحيزات المعرفية الخاصة بالقرارات الإستراتيجية.

الجدول رقم 2-2: التحيزات المعرفية Biais cognitifs الخاصة بالقرارات الإستراتيجية

أنواع التحيزات	الأثر
تحيزا ت الذاكرة	احتمال الاعتماد فجأة على بعض الأحداث استنادا إلى تذكر التجارب السابقة المماثلة
التصور المختار	التوقعات تعمل على انحراف ملاحظة المتغيرات الملائمة
وهم الصلة أو العلاقة المتبادلة	اعتقاد أن متغيرات بدون علاقات يمكن أن تكون مترابطة
وهم السيطرة أو التحكم	التقدير الزائد لتحكمه الذاتي على الأحداث وعلى فرص نجاحه
المحافظة	غياب المراجعة للتوقعات من خلال المعلومات الجديدة
قانون الأعداد الصغيرة	التقدير الزائد للعامل التمثيلي للعينات الصغيرة
إعادة البناء المنطقي	إعادة بناء منطقيي للأحداث بالرغم من عدم تذكر ذلك بدقة
التفاؤل	التقدير الزائد في احتمال النتائج المرغوبة

المصدر:

SCHWENK, C.R. The cognitive perspective on strategic decision making. *Journal of Management Studies*, January 1988,Vol.25, No.1, p. 41-55.

والنقطة المهمة في التحليل هي عدم التحيز. وقد يكون التحيز مقصودا أو غير مقصود وفي أي وقت تحلل فيه المعلومات فهناك احتمال للتحيز. وتزداد مشكلة التحيز إذا حللت المعلومات في كل مرحلة من المراحل التي تمر بها عبر المؤسسة. فكل مرة تحلل فيها المعلومات يعاد تفسيرها وفي

1.COSSETTE, Pierre. La recherche sur les heuristiques et biais cognitifs chez les entrepreneurs : un bilan. *Papier présenté au 8ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation (AEI)*, Fribourg, Suisse. 2013, p. 1-26.

2.LEBRATY, Jean-Fabrice.,PASTORELLI-NEGRE, Ivan. Biais cognitifs : quel statut dans la prise de décision assistée? *Systèmes d'Information et Management*, 2004, Vol. 9, No.3, p. 87-116.

النهاية تصبح المعلومات مشوشة لدرجة كبيرة. لذلك يجب على المؤسسة أن تضع إرشادات للأفراد الذين يقومون بتحليل المعلومات[1].

2.2. الإطار المفاهيمي للمعلومات

تجري عملية صناعة القرار في كثير من الأحيان في ظروف صعبة. ويمكن تلخيص الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى ذلك في[2]: تعدد مصادر المعلومات، معلومات غير مكتملة ومتضاربة، سرعة التغير، سيناريوهات التطور، متطلبات التنسيق، الظروف المادية السلبية، ضغط الأداء، ضغط الوقت، والتهديدات. وسنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تحديد الإطار المفاهيمي للمعلومات وذلك يتطلب التطرق إلى مفاهيم البيانات والمعرفة والعلاقة الرابطة بينهما.

1.2.2. محاولة تحديد مفهوم المعلومات

يقول John Mingers* أنه على الرغم من التوصل إلى فهم مشترك لمصطلح المعلومات، إلا أنه في الأخير لم يتوصل إلى تعريف مشترك (مقبول على العموم) لهذا المفهوم الأساسي. وباعتبار أن هذا المصطلح يعد حيويا للبحث في نظم المعلومات، تم طرح السؤال الأتي: ما هي المعلومات؟ كما تم التساؤل أيضا عن الفرق بين المعلومات، والبيانات، والمعرفة والمعنى ... وهل المعلومات موضوعية؟ أي مستقلة عن مراسلها ومستقبلها أم بالعكس فهي ذاتية[3]؟ ويقول أيضا أنه قد أكون مخطئا، إلا أنه لا أعتقد أنه من الممكن أن تجد هذه الأسئلة إجابات بالإجماع عند الباحثين في نظم المعلومات، وإذا كان منهج نظم المعلومات ليس له أسس متينة، فما مدى صلاحيته كمنهج علمي؟[4]

ولا يعتبر John Mingers من الأوائل الذين تنبهوا إلى غموض مفهوم المعلومات في حقل نظم المعلومات، إذ تم طرح هذه التساؤلات من قبل من طرف Jean-Louis Le Moigne في سنة 1974، حيث يقول: ألا تعتبر المعلومات الكلمة الأكثر استعمالا؟ ألا يعتبر انتشارها كونيا ؟ أليست هي محور أي محادثة في الإدارة؟ أليست في مركز عمل المدير المتمثل في القرار؟ والجواب على كل ذلك بالتأكيد هي المعلومات. حتى وإن كان تحديد مفهوم هذه الأخيرة يعتبر صعبا وغامضا جدا ومتعدد جدا[5].

---

1. الهزيمة، أحمد صالح. دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اربد. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2009، المجلد 25، العدد 1، ص. 379-408 .

2.POLIC, Marko. Decision making: between rationality and reality. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 2009, Vol. 7, No.2, p.78-89.

*وكانت هذه التسؤلات من John Mingers متوجهة أساسا للباحثين و العاملين المتخصصين في نظام المعلومات في سنة 2002: www.isworld.org.

3.VIDAL, Pascal., LESZCZYNSKA, Dorota. Les PME face à la « nouvelle révolution informationnelle » : Information ? Attention ! Intelligence… 5ème Colloque de l'AIM [**en ligne**]. 22 et 23 septembre 2005, FR-Toulouse. 16 pages. http://www.aim2003.iut2.upmfgrenoble.fr/Communications/VIDAL%20-%20LESZCZYNSKA.rtf (consulté le 2 décembre 2014)

4.*Ibid*.

5.LE MOIGNE, Jean-Louis. *Les systèmes d'information dans les organisations*. PUF, 1973, p. 10.

وقد علق كل من Vidal و Leszczynska على التساؤلات السابقة حول مفهوم المعلومات، بقولهما أنه من الغريب جدا أن يكون هذا المفهوم المركزي في نظم المعلومات لا يزال مفهوم غامضا جدا ... وهذا على الرغم من المحاولات التي سعت إلى تحديد تعريفه في مجال نظم المعلومات منذ عام 1948 بدءا من أعمال Shannon.[1] ويرجع Corine Cohen عدم وضوح هذه المفاهيم إلى كون هذا المجال حديث نسبيا وإلى صعوبة التوافق بين المساهمات المتنوعة والمختلفة في هذا المجال. كما هو الحال بالنسبة للأعمال المترجمة بين الأنكلوسكسونية والفرنسية[2].

وتبقى هذه التساؤلات عن تحديد مفهوم المعلومات هي أكثر أهمية من أي وقت مضى وذات أولوية بالنسبة للباحثين الأكاديميين والعاملين في حقل نظام المعلومات[3].

وتعرف المعلومات على أنها: " البيانات ذات الدلالة و الفائدة التي يمكن إيصالها للمستلم من أجل اتخاذ القرار"[4]. كما تم تعريف المعلومات من طرف Lucas على أنها: بعض من الوحدات الملموسة وغير الملموسة التي يتم استعمالها من أجل التخفيض من درجة عدم التأكد في مستقبل الأحداث[5]. ويعرف Daft المعلومات بأنها بيانات تمت معالجتها وتحويلها إلى معلومات مفيدة ذات معنى تكون سهلة الاستخدام لاتخاذ القرارات الإستراتيجية. ويعرف علي السلمي المعلومات على أنها البيانات التي تتم معالجتها بحيث أصبحت ذات دلالة معينة[6]. ويرى Bahrat بأنه يشار إلى المعلومات باعتبارها مفاهيم مجردة بصيغة أفكار أو رسائل أو تقارير وهي في جميع الأحوال توصف بالمورد النادر المتاح. وتعرف أيضا بأنها المعنى الذي يعبر عنه الإنسان بصيغة أفكار أو حقائق[7].

ويرى J.P. Astolfi بأن المعلومات تتميز بالموضوعية، وبتعبير K. Popper تندرج في العالم رقم1 الذي يصنف فيه المواضيع والحالات المادية[8]. وحتى نتمكن من تحديد مفهوم محكم وشامل للمعلومات، سنتطرق فيما يلي إلى خصائصها ومصادرها.

2.2.2.خصائص ومصادر المعلومات

سنتطرق في هذا العنصر أولا إلى تحديد خصائص المعلومات وثانيا إلى تحديد مصادر المعلومات.

1.VIDAL, Pascal., LESZCZYNSKA, Dorota. *Op.cit.*

2.DEPAUW, Jeremy. La gestion de l'information des organisations : analyse de définitions et conceptualisation. *Cahiers de la documentation* – Bladen voor documentatie , 2006, Vol. 60, N°. 4, p. 23-29.

3.VIDAL, Pascal., LESZCZYNSKA, Dorota. *Op.cit.*

4.BURCH, J.G., GVADNITSKI. *Information Système Theory and Practice*. New York: John Wiley and Sons, 1986, p. 3.

5.RANISAVLJEVIC, Predrag et *al.* Management information system and decision making process in enterprise. *Economics management information technology*, 2012, Vol. 1, No.3, p. 184-188.

6.كاظم عبيس، تركي. نظم المعلومات الإدارية و أهميتها في اتخاذ القرارات. مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، 2010، المجلد 18، العدد 3، ص. 609-616.

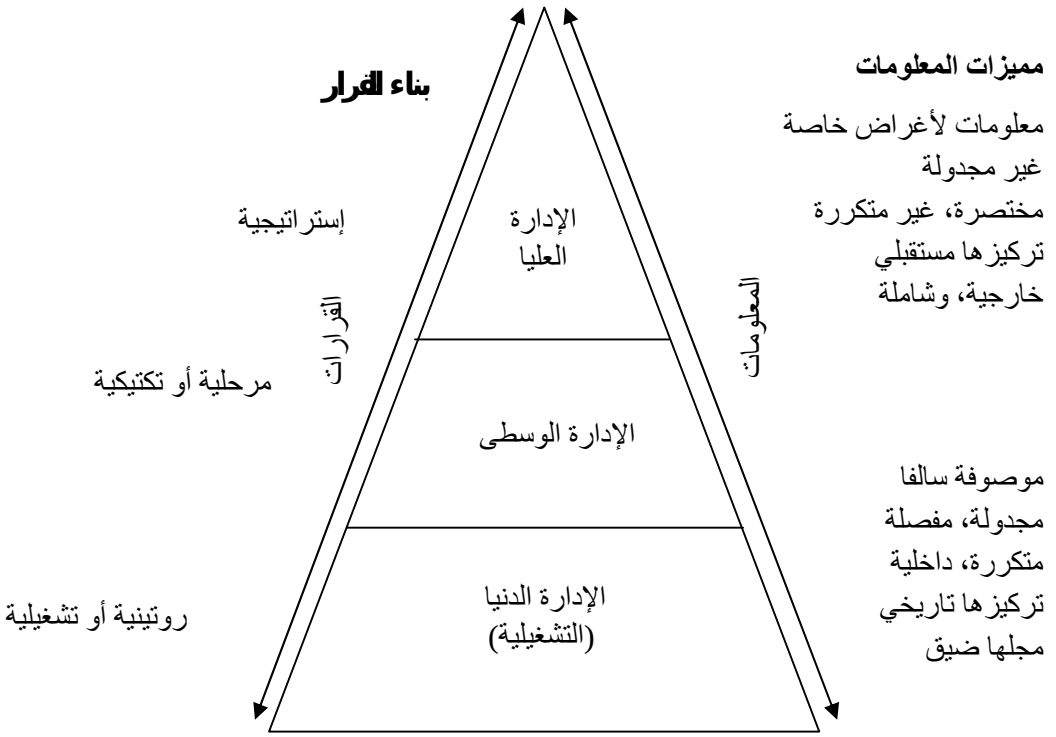
7.عبدالجبار، أمين محمد هلال. نظم المعلومات الإدارية (MIS) وأثرها في صناعة القرار الإداري. مجلة أكاديمية نصف سنوية محكمة تصدر عن قسم إدارة الأعمال في كلية الإدارة و الاقتصاد بجامعة البصرة، 2006، المجلد 1، العدد1، ص. 127-152.

8.KERADEC, Hervé. *Op.cit.* p. 31.

1.2.2.2 . خصائص المعلومات

يرى Simon بأن الندرة اليوم لا تتمثل في المعلومات، وإنما في القدرة على معالجتها والوقت والاهتمام اللذان يتم تخصيصهما لها من طرف متخذ القرار. وقد أكد على ذلك أثناء ملتقى Nancy في إشارته إلى ضرورة تصميم نظم معلومات قادرة أساسا على معالجة بذكاء المعلومات التي يتوفر عليها المدير بكثرة. وإلا فإن المعلومات تندثر والمشكلة تزداد تعقيدا وبالتالي يصعب اتخاذ القرار[1]. ويمكن تلخيص أهم خصائص المعلومات حسب المستويات الإدارية في الشكل الآتي:

الشكل رقم2-2: مميزات المعلومات المستخدمة وبناء القرارات حسب المستويات الإدارية



المصدر:

O'BRIEN, J. A. *Introduction to information systems*. 8th ed. Chicago: IL Irwin, 1993.

يتضح من الشكل أعلاه أن المعلومات الخاصة بالإدارة العليا أو التي تحتاج إليها تتميز بالتعقيد، و يصعب الحصول عليها، عكس المعلومات التي تتطلبها المستويات الإدارية الأخرى فهي من السهل الحصول عليها ولا يتم بذل الكثير من الجهد في ذلك لكونها تعتبر متكررة ويمكن الوصول إليها في داخل المؤسسة، وقد أشار كل من Hevenga و Both إلى أن المعلومات الإستراتيجية تستخدم لدعم عملية الابتكار والإبداع من أجل توجيه القرارات الإستراتيجية[2].

1.THEVENOT, Jacques., FRANCE-LANORD, Bruno. Système d'information : un précurseur. *Revue française de gestion.* Juin-Juillet- Aout 1993, No.94, p. 96-111.

2.وزيرة، يحيى محمد. علاقة معايير قياس جودة المعلومات الإستراتيجية بمراحل صناعة القرار :بحث تحليلي لآراء رؤساء وأعضاء مجالس الكليات والمعاهد التقنية في الموصل. كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل تنمية الرافدين، 2012، المجلد 34، العدد 110، ص. 159-178 .

إن قيمة المعلومة يمكن تلخيصها بملاءمتها لاتخاذ القرار. وذلك يتطلب أن تكون هذه المعلومة دقيقة، متوفرة في الوقت المناسب، مفصلة وملاءمة ، وهذه الخصائص هي التي تحدد نتائج أي قرار[1]. والجدول الأتي يبين أهم أبعاد وخصائص المعلومات.

الجدول رقم2-3: أبعاد وخصائص المعلومات حسب Wang وزملاؤه

البعد	محدداته
الدقة	مدى الدقة في البيانات والثقة وخلوها من الأخطاء
الثبات	عرض المعلومات بصيغة ثابتة وتامة
الأمان	مدى التغيير في المعلومات والاحتفاظ بها بأمان
الوقت المناسب	مدى توفر المعلومات وقت المهمة من بدايتها حتى النهاية
التمام	عدم نقصان هذه المعلومات وكفايتها بما يتناسب مع عمق وسعة المهمة
الموثوقية	مدى دقة المعلومات و ثقتها
الإيجاز	مدى عرض المعلومات بصورة كاملة بدون إطالة
إمكانية الوصول	مدى توفر المعلومات وسهولة وسرعة الرجوع إليها
توفر المعلومات	مدى توفر المعلومات المادية
الموضوعية	عدم التحيز والغش والتزوير
الصلة	مدى صلة المعلومات بالمهمة
إمكانية الاستعمال	مدى الوضوح وسهولة التطبيق
الفهم	مدى وضوح المعلومات وعدم الغموض وسهولة التفسير
كمية البيانات	مدى مناسبة المعلومات المتوفرة من ناحية الحجم
الصدق	مدى اعتبار المعلومات من حيث الصحة والأمان
إمكانية التصفح	مدى إمكانية وجودها وترابطها
الفائدة	مدى تطبيقها و مساعدها في المهمة
السمعة	مدى توفر الاعتبارات في مصدرها
الفاعلية	إمكانية وسرعة مقابلة احتياجات المهمة
القيمة المضافة	مدى كون المعلومات مفيدة توفر المزايا في استعمالها

المصدر:

WANG, Richard Y., STRONG, Diane M. Beyond Accuracy: what data quality means to data consumers. *Journal of Management Information Systems*, 1996, Vol. 12, No. 4, p. 5-34.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن Wang وزملاؤه استطاعوا إحصاء عشرون خاصية للمعلومات، إلا أن توفر كل هذه الخصائص في المعلومات التي يتم تجميعها قد يعتبر مستحيلا، لكون هذه الخصائص تدخل في المقاربة المعيارية التي تسعى إلى وصف ما يجب أن يكون ضمن النظرية

1.JAOUAD EL QASMI, Mohamed., KRIOUILE, Abdelaziz. Le management de l'information : une dimension stratégique et organisationnelle. *RIST*, 2004, Vol, 14, No. 01, p. 135-152.

العقلانية الشاملة، وبالرجوع إلى مبادئ النظرية العقلانية المحدودة لـــ Simon التي تم التطرق إليها في المبحث السابق من هذا الفصل، فإن قدرة متخذ القرار لا تمكنه من تحقيق كل هذه الخصائص في المعلومات، إلا أن المدير يمكنه الاستعانة بهذه الخصائص في تحديد المعلومات التي تمكنه من اتخاذ القرار من بين المعلومات التي يجب الاستغناء عنها.

2.2.2.2. مصادر المعلومات

يرى Drucker أن هنالك ثلاثة أمور أساسية يستعين بها متخذ القرار في جمع المعلومات عن المشكلة وهي[1]:

ـــ التفكير الدقيق بالمشكلة لضمان دقة تحديد مصادر المعلومات المرتبطة بتلك المشكلة وبأبعادها المؤثرة.

ـــ تفعيل دور الاستشارة مع أصحاب الاختصاص وذوي الخبرات، من أجل الحصول على معلومات إضافية، تعزز فهم حدود المشكلة وظاهرتها مع الظرف الطبيعي والاعتيادي.

ـــ حسن استخدام المعالجات الإحصائية، وتوظيف المعلومات ذات الدلالات الواضحة بالاستناد إلى مقاييس الموضوعية والصدق والثبات، بما يضمن فعاليتها في إعطاء القرارات والتقييمات الجيدة للخيارات والتفضيلات.

ويفهم من توصيات Drucker بأنه يميل إلى المنهج التحليلي في اتخاذ القرار وإلى أهمية المعلومات الكمية في عملية اتخاذ القرار. كما أنه يشير إلى دور وأهمية استشارة ذوي الخبرة كمصدر أساسي للمعلومات.

وهناك نوعان من مصادر المعلومات، هما[2]:

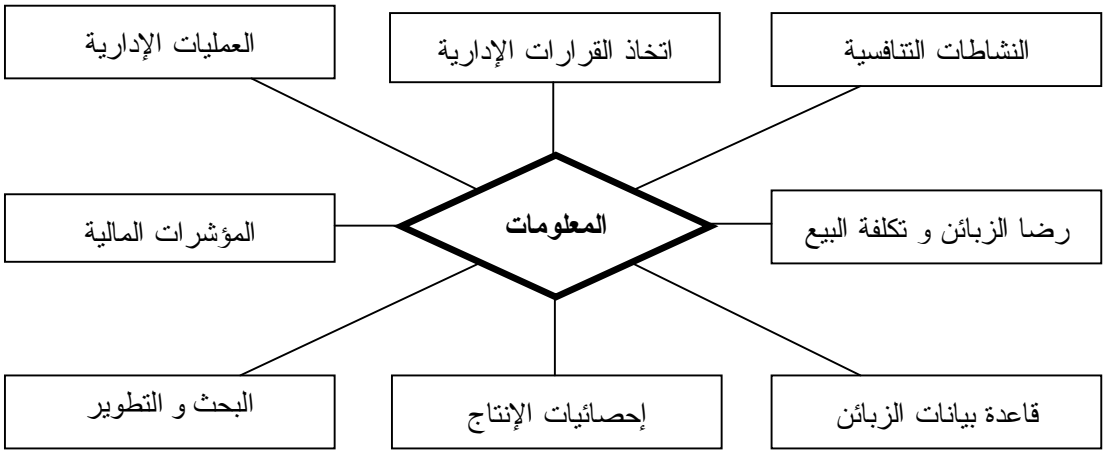
أولا: المصادر الأولية :تحتل هذه المصادر قيمة أكبر لدى مستخدميها بسبب اختلاف التنظيم واختلاف المجالات الوظيفية، والمصادر الأولية للمعلومات هي: الملاحظة، البحوث الميدانية، التجارب والتقدير الشخصي.

ثانيا: المصادر الثانوية: معلومات الشركة، المطبوعات والمنشورات، المصادر الخارجية والأجهزة الحكومية.

وقد أشارت نتائج إحدى الدراسات التي أنجزت في سنة 1999 مع 391 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، إلى أن المجالات المهنية تعتبر المصدر الأساسي للمعلومات الرسمية[3]. ويمكن تلخيص أهم مصادر المعلومات الداخلية والخارجية للمؤسسة من خلال الشكل الآتي:

1.دركر، بيتر. القرار الفعال: كتاب فن الإدارة. ترجمة أسعد أبو لبدة، عمان: دار البشير للنشر، 1997، ص. 390-393.
2. الهزيمة، أحمد صالح. مرجع سبق ذكره.
3.MEISSONIER, Régis. NTIC et processus de décision dans les réseaux de PME-PMI. *Etudes et documents*, Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille, Décembre 1999, série « recherche », No. 561, p. 1-29.

الشكل رقم2-4: مصادر المعلومات



المصدر:

SATYANARAYANA REDDY, G. et *al.* Management information system to help managers for providing decision making in an organization. *International Journal of Reviews in Computing* , 2009, No.5, p. 1-6.

ويلاحظ من الشكل أعلاه أن مصادر المعلومات غالبا ما نشير إليها بالعلاقة بين المؤسسة وبيئتها. وهذه العلاقة مبنية على عدة تداخلات والمتمثلة في: العلاقة بين المؤسسة ومواردها، المؤسسة وزبائنها، المؤسسة ومنافسيها، المؤسسة وعمالها...الخ. أضف إلى ذلك العولمة، انفتاح الحدود، التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، كل ذلك يعتبر من عوامل تعقيد عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة. ولا يمكن القول بأن كل شيء معقد، وأن التعقيد يوجد في كل شيء، في الحقيقة التعقيد يعتبر نسبي، إذ أنه ما يمكن أن يكون في وقت ما معقد، يمكن أن يرجع بسيط أو إلى مركب فقط في وقت أخر. كما يقول Le Moigne بأن التعقيد لا يمكن التحكم فيه و لكن من الممكن العيش مع التعقيد بالذكاء[1].

وتنقسم الأدوار المعلوماتية للمدير حسب Mintzberg إلى[2]: دور الراصد للمعلومات ودور الناشر للمعلومات والناطق باسم المؤسسة.

ـ **دور الراصد:** حيث يبحث المدير عن المعلومات من خلال العاملين أو من خلال علاقاته الشخصية مع أطراف التعامل الخارجي مع المؤسسة.

ـ **دور الناشر:** حيث يقوم المدير بإرسال المعلومات المستلمة إلى أفراد المؤسسة (مثلا: نقل المعلومات إليهم بعد جولاته، ثم عقده اجتماعا معهم).

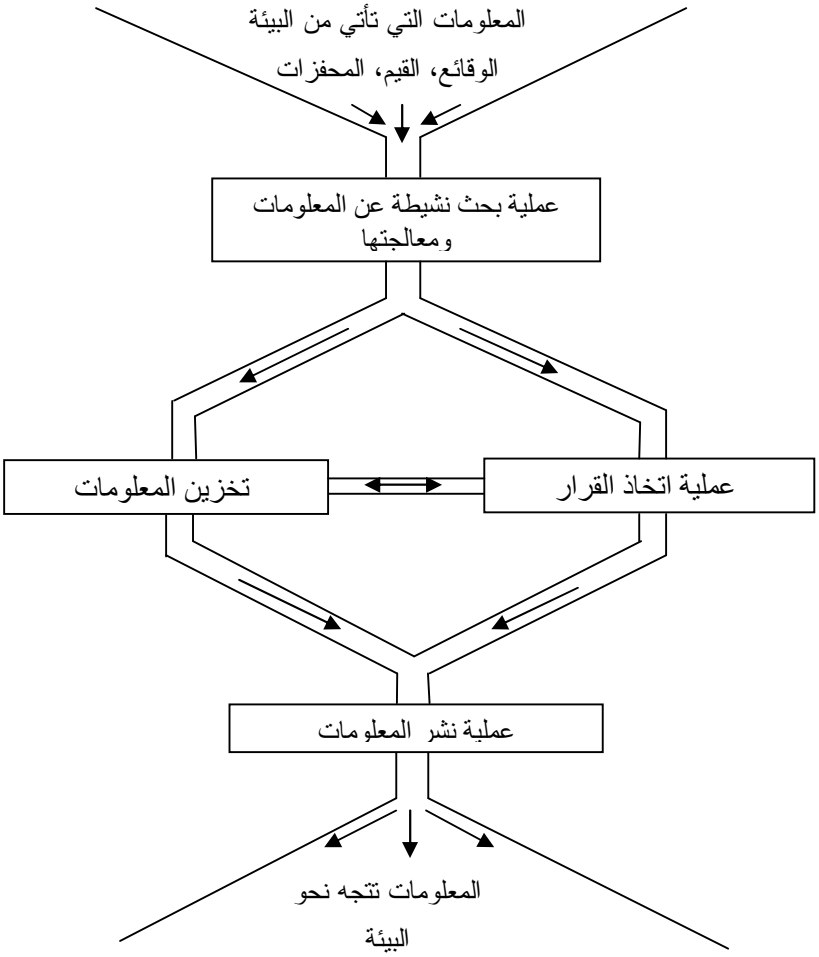
ـ **دور الناطق:** فهو يتكلم باسم المؤسسة، وينقل المعلومات المناسبة إلى خارج المؤسسة عن طريق المؤتمرات والندوات أو المحافل واللقاءات الهامة.

1.FADI, Nicolas. L'impact de l'information sur le processus de prise de décision dans un environnement complexe, p. 1-9. Format PDF. Disponible sur : http://www.fgm.usj.edu.lb/pdf/a102010.pdf (consulté le 10 Juin 2015).

2.MINTZBERG, Henry. The Manager's Job: Folklore and Fact. *Op.cit.*

ونستنتج من أدوار Mintzberg أن المدير يعتمد على نفسه في جمع المعلومات وأن من أهم مصادر هذه الأخيرة تتمثل في العاملين في المؤسسة والأطراف الخارجية، ويفهم من ذلك أن المدير لا يفضل المعلومات الرسمية. وقد قدم Wong في دراسته بعنوان: A of managerial work programmed view، العمليات الأربع لعمل المدير والتي ركز فيها على أدوار المدير المرتبطة بالمعلومات و القرار، و التي يم توضيحها في الشكل الآتي:

الشكل رقم2-5: العمليات الأربعة في عمل المدير حسب Wong



المصدر:

MINTZBERG, Henry. *Le manager au quotidien*. Paris: Les Editions d'Organisation, 1984.

يلاحظ من الشكل أعلاه أن Wong قد حدد مصادر المعلومات التي يحتاجها المدير في عملية اتخاذ القرار في البيئة الخارجية للمؤسسة.

3.2.2.العلاقة بين البيانات، المعلومات، المعرفة ومتخذ القرار

يمكن تصنيف المعلومات والبيانات التي يستعملهما المدير في عملية اتخاذ القرار إلى الأنواع الآتية[1]:

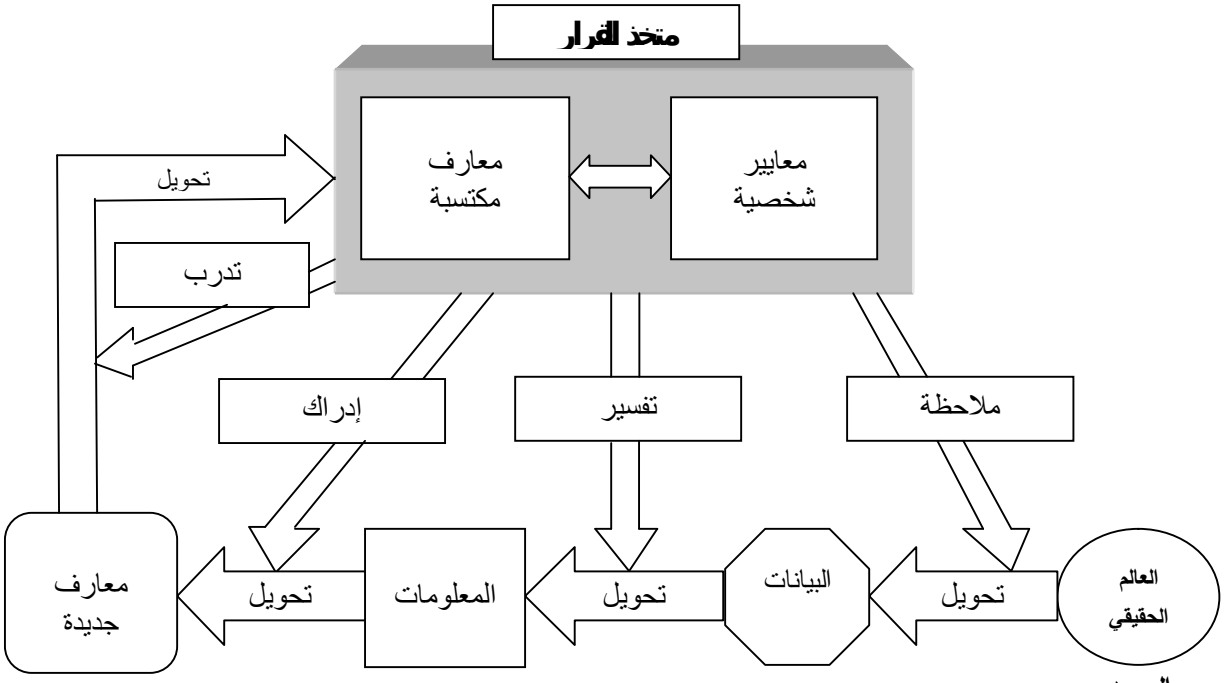
[1].حمد شيحان، شهاب. أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرار: دراسة تخطيطية تطبيقية في مديرية بلدية الرمادي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، 2011، المجلد 4، العدد7، ص. 1-15.

ــ المعلومات الأولية: وهي التي تجمع من مصادرها الأولية عن طريق الاتصال المباشر أو من خلال الزيارات الميدانية أو من السجلات.

ــ المعلومات الكمية والنوعية: المعلومات الكمية هي المعلومات المتعلقة بالأرقام و الإحصائيات والنسب المحددة أما المعلومات النوعية فهي عبارة عن أحكام أو تقويمات أو تقديرات غير محددة بأرقام.

ــ الآراء والحقائق: وهي عبارة عن الأفكار والاقتراحات ووجهات النظر التي يقدمها المستشارون والمساعدون لمتخذ القرار والتي تساهم في الوصول إلى حلول مناسبة للمشكلة.

الشكل2-6: العلاقة بين البيانات، المعلومات، المعرفة ومتخذ القرار



المصدر:

LEBRATY, Jean-Fabrice. Comprendre le concept d'information pour mieux appréhender les technologies de l'information et de la communication. *Colloque du CRIC, La communication d'entreprise - Regards croisés Sciences de Gestion Sciences de l'Information et de la Communication*, Nice, 6 et 7 décembre 2001, p. 1-11.

ويرى Lebraty أن العنصر الأساسي في الشكل أعلاه هو الفرد، أي متخذ القرار في المؤسسة، إذ أنه لا يمكن أن توجد معلومات بدون وجود من يستعملها لكون مفهوم المعلومة مرتبط أساسا بالمعنى وهذا الأخير أي المعنى يستمد من الفرد أو من مجموعة من الأفراد[1].

ويضيف أيضا بأن وسائل إدراك ومعالجة البيئة لدى متخذ القرار (الفرد) يمكن تلخيصها في عنصرين أساسيين[2]: المعايير الشخصية والمعارف المتحصل عليها سابقا.

أولا: المعايير الشخصية: من بين العوامل التي يمكن أن تؤثر في قدرات المعالجة والتحليل لدى متخذ القرار، نجد الخصائص الثلاثة التالية: قدرته على التكيف والإبداع، وعواطفه، وبعض من القيم التي

1.LEBRATY, Jean-Fabrice. Comprendre le concept d'information pour mieux appréhender les Technologies de l'information et de la communication . *Op.cit.*

2.*Ibidem.*

يعتبرها عالية مثل الصدق و الأمانة. وكتعليق على هذه الخصائص يؤكد الباحث Lebraty على أن التحليل المعمق لها سيؤدي إلى الاقتناع على أنه لا يمكن دراسة المكانيزمات المعلوماتية بدون أخذ بعين الاعتبار خصائص متخذي القرارات، ولقد اتبع في ذلك أعمال الباحث Russo ودراستنا الحالية هذه تتبع هذا الاتجاه.

ثانيا: المعارف المتحصل عليها سابقا: المعرفة في الشكل السابق تنقسم إلى المعرفة المكتسبة سابقا والمعرفة الجديدة المتحصل عليها عن طريق عملية خلق معارف جديدة.

وإذا اعتبرنا أن البيانات مستقلة عن متخذ القرار وأن المعلومات ما هي إلا تفسير للبيانات، فإن المعارف تعتبر الحجر الأساسي لاتخاذ القرار. هذا يعني أنه لا يمكن الاعتماد في عملية اتخاذ القرار فقط على البيانات والمعلومات دون المعارف. وهذه الأخيرة يمكن تسميتها بالمعارف القرارية[1].

4.2.2. عملية تحويل المعلومات

إن عملية تحويل المعلومات تهدف إلى خلق معارف جديدة، أما المادة الأولية للمعلومات فهي البيانات، ولهذا سيتم في هذا العنصر تحليل المفاهيم الثلاثة التالية: البيانات، المعلومات والمعرفة. وعلى الرغم من أنه يصعب التمييز بين مفهوم البيانات، والمعلومات، والمعرفة، إلا أنه يوجد نوع من التشابك بين المفاهيم الثلاثة[2]:

ـ **البيانات:** هي المادة الخام المسجلة كرموز أو أرقام أو جمل أو عبارات يمكن للعامل البشري تفسيرها أو تحليلها. والبيانات في نظر Oakland هي العنصر الأساسي للتحليل، القرار والفعل، كما أن شكلها وعملية تقديمها سوف تختلف بشكل واضح من عملية إلى أخرى، حيث يتم جمع المعلومات من أجل اكتشاف الواقع الفعلي، ويتم استخدامها كجزء من المنتج أو نظام الرقابة على العملية[3].

ـ **المعلومات:** هي تجهيز البيانات ومعالجتها من خلال تفسيرها أو تحليلها على شكل تقرير يمكن الاستفادة منها.

ـ **المعرفة:** هي الأفكار والمفاهيم والحقائق الناتجة عن مجموعة هذه التقارير.

وبصورة عامة تنقسم الكيانات المعلوماتية التي تعد موردا للمعرفة في حقل المعلومات إلى ثلاث مستويات[4]:

المستوى الأول: تعد البيانات هي المعطيات البكر، والأرقام والأصوات والجسور المرتبطة بالعالم الواقعي، "ويحتمل فيه أحداث وأفعال وتغيرات، وهي الحاضنة الأساسية لمعطيات أرقى تنبثق عنها نتيجة معالجتها بكل أشكالها.

1.LEBRATY, Jean-Fabrice. Comprendre le concept d'information pour mieux appréhender les Technologies de l'information et de la communication . *Op.cit.*

2.حمد شيحان، شهاب. مرجع سبق ذكره.

3.OAKLAND, John S. *Statistical process control*. 6th . Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008, p. 44.

4. الرزو، حسن مظفر. هندسة المعرفة: ماهيتها وتطبيقاتها، المجلة العربية للعلوم، العدد 32، 1998، ب.ص.

المستوى الثاني: تشكل المعلومات كل أنواع البيانات والحقائق التي تم تجميعها بالملاحظة، أو المراقبة، أو التدوين – مسموعة كانت أم مرئية – وتمتاز بكونها قابلة للمعالجة بتقنيات الحاسوب والآليات المعلوماتية المتاحة، فتحول إلى خطاب يحمل دلالة معرفية قابلة للتفسير والتداول.

المستوى الثالث: تكون المعارف حصيلة تقطير للبيانات، والمعلومات لإنتاج قواعد منطقية تصلح للتوظيف في تجاوز عقبات مماثلة، أو توليد سلوك ذكي يتسم بالخبرة والحنكة في معالجة المواقف، وتشمل عملية توصيف المعرفة اختزان المفردات، واختيار الآليات المناسبة لمعالجة البيانات والمعلومات، وفق شبكة العلاقات والقواعد التي تربط بين هذه المفردات في نموذج معلوماتي تتكامل فيه العلاقات القائمة بين هذه المفردات.

إن أغلب الباحثين في المجال الإداري يعتمدون على الترتيب التالي: البيانات– المعلومات– المعرفة، وهذا الترتيب يمثل اتجاه تطور البيانات، وتقدمها إلى معلومات والمعلومات إلى معرفة، فإذا كانت المعلومات هي المواد المستخرجة من البيانات فإن المعرفة هي المواد المستخرجة من المعلومات. ويعتبر متخذ القرار الوحيد الذي يملك القدرة بتحويل المعلومة إلى معرفة أو المعرفة إلى معلومة[1]. والجدول التالي يلخص أهم تصنيفات عدد من الباحثين لعملية تحويل المعلومات.

الجدول رقم2-3: تصنيفات عملية تحويل المعلومات حسب عدد من الباحثين

الباحثين	التصنيفات
Harris و Henderson (1999)	الإشارات – البيانات– المعلومات– المعرفة– الحكمة
Prusak و Davenport (1998)	البيانات– المعلومات– المعرفة
Ilkka Tuomi (1998)[2]	المعرفة– المعلومات– البيانات
LEBRATY Jean-Fabrice(2003)	البيانات– المعلومات– المعرفة (الحكمة شكل متطور من المعرفة)
Yvon Pesqueux (2005)	البيانات – المعلومات – المهارات – المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث

كما تجدر الإشارة هنا إلى أن كل مفهوم من المفاهيم السابقة، يمر بثلاثة مراحل والمتمثلة في : التخزين، المعالجة والتنقل[3]:

أولا: البيانات: هي مجموعة من الوقائع، نتيجة قياس شيء ما، وتعتبر المادة الأولية للمعلومة. ومن أجل تحديد وضبط مفهوم البيانات يجب إضافة للتعريف خاصية مهمة وهي أن البيانات تعتبر مستقلة بالنسبة للشخص الذي يطلع عليها. كما يمكن للبيانات أن تمر بالمراحل التالية:

1.GHOMARI, Abdessamed Réda. *Approche méthodologique d'acquisition de connaissances agrégées à base d'agents cognitifs coopérants pour les systèmes d'aide à la décision stratégiques.* Thèse de doctorat en Informatique. Alger : Ecole nationale Supérieure en Informatique, 2013, p. 272.

2.TUOMI, Ilkka. Data is more than knowledge implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organizational memory. *Journal of Management Information Systems*, 1999, Vol. 16, No. 3, p 107-121

3.LEBRATY, Jean-Fabrice. Comprendre le concept d'information pour mieux appréhender les Technologies de l'information et de la communication . *Op.cit.*

ـــ **التخزين:** إمكانية حفظ بيانات لمدة محدودة والرجوع إليها في أي وقت.

ـــ **المعالجة:** خلق، تحويل وإبعاد البيانات.

ـــ **التنقل:** إمكانية نقلها إلى أماكن عديدة.

ثانيا: المعلومات: إن أصل المعلومة هو البيانات، وهذه الأخيرة تتحول إلى المعلومات عن طريق تفسيرها من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص، الشيء الذي يعطي لها معنى. وهذا المعنى يتغير حسب الظروف أو سياق تفسيرها وأيضا حسب خصائص الشخص المفسر لها. تختلف المعلومات عن البيانات في عدة جوانب منها:

ـــ **المحتوى:** محتوى المعلومة غالبا ما يعبر عنه عن طريق تدوين أو تشكيل المعنى الذي أعطي لها.

ـــ **الأصل:** المعلومة تتحدد بسياقها وهذا الأخير يتطور بالوقت ومنه فإن معنى أي معلومة يتغير بمرور الوقت.

ـــ **أداة التخزين:** أداة تخزين المعلومة (الرقمية) هي نفسها أداة تخزين البيانات وهذا قد يعتبر مصدر الخلط بين هذين المفهومين.

ـــ **المعايير:** تمتلك المعلومات عدة معايير: كمية المعلومات المتوفرة عن مشكلة ما والتي يمكن لمتخذ القرار أن يحصل عليها. وطبيعة الطريق الذي تتبعه المعلومات من المصدر نحو طالبها.ووقت توفر هذه المعلومات لمتخذ القرار من وقت طلبها إلى وقت الحصول عليها. وقيمة المعلومة: وهذا معيار نوعي يتحدد عن طريق التقييم الشخصي لدرجة الاستفادة من هذه المعلومة أي تحديد أهمية ودقة وملائمة المعلومة.

كما يمكن للمعلومات أن تمر بنفس المراحل التي تمر بها البيانات، إلا أن المعنى يغير في محتواها:

ـــ **التخزين:** تعتبر عملية حفظ المعلومات عملية غير سهلة لعدم وجود طرق مهيكلة لحفظ المعلومات، إلا أن البحوث في هذا المجال موجهة نحو البحث عن المعلومات و ليس نحو تخزنها.

ـــ **المعالجة:** تتمثل مرحلة معالجة المعلومات في خلق وتحويل و إبعاد بعض منها إلا أن الإشكالية المطروحة في هذه المرحلة ما هي المعايير التي يتم الاستناد عليها في إبعاد معلومة من المعلومات.

ـــ **التنقل:** نقل المعلومة يعني نقل محتواها و المتمثل في معناها و البيانات الأولية، وذلك عن طريق قنوات الاتصال.

ثالثا: المعرفة: يرى J.P. Astolfi بأن المعرفة تتميز بالذاتية، وتتعلق بالفرد و تاريخه، كما تعتبر نتيجة لتجربته الشخصية، و تبقى بشكل عام غير قابلة للتحويل لأنه لا توجد اللغة التي تسمح بذلك، وتبقى غير مفهومة بالنسبة للآخرين بصفة مباشرة و كاملة. و بتعبير K. Popper تندرج في العالم

رقم2 الذي يصنف فيه الخبرات الشخصية والحالات الذهنية[1]. وقد قدمت العديد من التعاريف للمعرفة، نلخص البعض منها في الجدول الآتي:

الجدول رقم2-4: تعريف المعرفة حسب عدد من الباحثين

الباحث	التعريف
Takeuchi و Nonaka [2] (1995)	يمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما: المعرفة الضمنية وتتعلق بالمهارات والتي هي في الحقيقة توجد في داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهل نقلها وتحويلها للآخرين وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية، والمعرفة الظاهرة وتتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزونة في أرشيف المؤسسة، وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب.
Prusak و Davenport [3](1998)	المعرفة هي معلومة مركبة بالتجربة و السياق و التفسير و التفكير.
Truban و زملاؤه (1999)[4]	تتوقف المعرفة على البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لتصبح قادرة على توصيل الفهم، التجربة، التعلم المتراكم والخبرة عند تطبيقها على مشكله جارية أو نشاط ما.
Harris و Henderson [5](1999)	المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتتدرج إلى البيانات ثم إلى المعلومات ثم إلى المعرفة ثم إلى الحكمة.

المصدر: من إعداد الباحث

يرى Newman أنه إذا تم التسليم على أن البيانات مستقلة بالنسبة لمستعملها و أنه يتم ضبط المعلومة كتفسير للبيانات، فإن المعرفة لها دور أساسي في اتخاذ القرار[6]. أما Nonaka فيعرف المعرفة على أنها علم، مهارة، خبرة و أيضا سلوك[7].

فالمعرفة إذا هي خلاصة أو نتاج مجموعة كبيرة من المعلومات المعالجة والمفسرة والمحللة وهذه المعلومات مستخرجة من قاعدة أخرى كبيرة من البيانات المختلفة.

1.KERADEC, Hervé. *Op.cit.*, p. 31.
2.NONAKA, I., TAKEUCHI, H. *The Knowledge -Creating Company: how Japanese companies create the dynamics on innovation*. New York: Oxford University press, 1995, p.59.
3.DAVENPORT, T.H., PRUSAK, D. Working knowledge: how organizations manage what they know. *Boston Harvard Business School Press*, 1998, p. 123.
4.TURBAN, E., RAINER, R.K.., PORTER, R.E. *Introduction to Information Technology*. John Willy and Sons, INC., 2003, p. 45.
5.HARRIS, J., HENDERSON, A. a Better Mythology for System Design. In: Proceeding of the Conference on Human Factors in Computing Systems, CHI '99, New York: ACM Press, 1999, p. 88-95.
6.NEWMAN, J. Some Observations on the Semantics of Information. *Information Systems Frontiers*. 2001. Vol. 3, No. 2, p. 155-167.
7.NONAKA, I., TAKEUCHI, H. *Op.cit.*

3.2. الأساس النظري لمفهومي نظام المعلومات ونظم دعم القرار

صنفت نظم المعلومات كمجال للبحث منذ حوالي 30 سنة فقط، بعد ظهور مجلة Management information systems quaterly في أمريكا منذ 1977، وانعقاد المؤتمر الدولي : International conference on information systems منذ 1980، وبروز مجلة Technologie information et société الصادرة باللغة الفرنسية التي ظهرت حتى 1996 وفي نفس السنة عقد مؤتمرAssociation Information et Management.[1] كما يعتبر Scott-Morton من الأوائل الذين أدخلوا مفهوم نظم دعم القرار في المجال الإداري في سنة 1971.[2] وسنتطرق من خلال هذا المبحث أولا إلى تحديد مفهوم نظام المعلومات، ثم نتطرق ثانيا إلى مفهوم نظم دعم القرار.

1.3.2. نظام المعلومات: المفهوم ومجال اهتمام الدراسات

يرى Lucey Terry بأنه لا يوجد أي تعريف متفق عليه بالإجماع لنظام المعلومات الإدارية[3]. كما يرى Pantazis بأنه قد تم الاهتمام كثيرا بمفهوم نظام المعلومات، وقد قدمت له العديد العديد من التعاريف، إلا أنها مختلفة[4]. ويرى Reix بأن البحث في مجالات نظام المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطور مستمر[5]. وقد أشار Simon إلى أنه لا يوجد أي وصف وحيد ودقيق لما يسمى بنظام المعلومات الإدارية. وأن النشاط الأساسي لنظام معلومات فعال هو تصفية المعلومات وليس إنقاصها. كما أشار إلى أن التصميم الأول لنظم المعلومات كان يهدف إلى تخزين البيانات الموجودة، وقد تركت معالجة المعلومات لمتخذ القرار[6].

أما نظام المعلومات فيدل على استخدام الحاسوب لحفظ كميات هائلة من البيانات وتخزينها ومعالجتها بسرعة هائلة وبدقة كبيرة. وبعبارة أخرى هو مجموعة من الأفراد والتجهيزات والإجراءات التي تعمل على جمع البيانات وتخزينها ومعالجتها لتمكين المستفيد من استخدامها لاتخاذ القرار ذات الصلة بهذه المعلومات[7]. ويعرف Reix نظام المعلومات بأنه : "مجموعة منظمة من الموارد: مواد، برامج، أفراد، بيانات، وإجراءات تسمح باكتساب، معالجة ، تخزين، ونشر المعلومات

1.DESQ, Sylvie et *al*. La spécificité de la recherche francophone en systèmes d'information. *Revue Française de Gestion*,, 2007, Vol.33, No. 4, p. 63-80.

2.ADLA, Abdelkader . *Aide à la facilitation pour une prise de décision collective : proposition d'un modèle et d'un outil*. Doctorat en informatique, Mathématiques, informatiques et télécommunications de Toulouse, Université Toulouse III - Paul Sabatier , 2010, p. 19-20.

3.GABRIEL, Justin Mgbechi Odinioha., OBARA, Lawyer Chukwuma. Management information systems and corporate decision– making: a literature review. *The international journal of management*, July, 2013, Vol 2, No.3, p. 78-82.

4.FREDJ, Mounia. *Composants et modèles pour l'ingénierie des systèmes d'information.* Thèse de doctorat, discipline : informatique, Université Mohammed V-Agdal, 2007, p. 8.

5.LEBRATY, Jean-Fabrice. Intégrer les applications de KM aux outils d'aide à la décision. *Op.cit.*

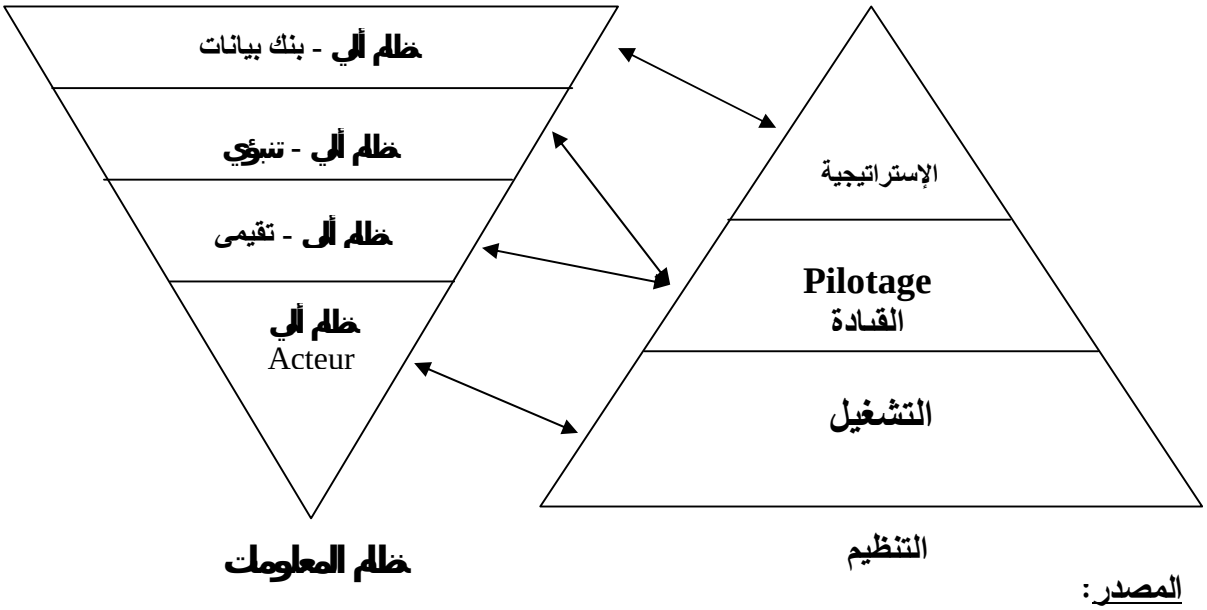
6.THEVENOT, Jacques., FRANCE-LANORD, Bruno. *Op.cit.*

7. حمد شيحان، شهاب. مرجع سبق ذكره.

في المؤسسات"[1]. وفي دراسة شاملة لأكثر من 25 سنة من البحوث في مجال نظام المعلومات، قد أظهرت أن موضوع البحث والتحليل للكثير من الباحثين في هذا المجال تمثل في تحسين فعالية إدارة المؤسسة[2]. كما تتعلق نظم المعلومات الإدارية أساسا بعملية تجميع، تشغيل، تخزين وتحويل المعلومات الملائمة لدعم العمليات الإدارية في أي مؤسسة[3].

ويعتبر Simon من المنظرين الأساسين في ميدان نظام المعلومات حتى وإن كانت أعماله وبحوثه لا تشير مباشرة أو صراحة إلى ذلك، ولكن بحوثه حول عملية اتخاذ القرار، والمكانة المركزية التي يخصصها للقرار والمعلومة ودورها في إدارة المؤسسات، وبحوثه في علم النفس وحول العمليات المعرفية، كل ذلك يعتبر طرق غير مباشرة لدراسة نظم المعلومات[4]. وقد اقترح Mason استنادا إلى بحوث Simon نموذجا مبني على العديد من أنواع نظم المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ أي نوع من القرارات في المؤسسة، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم 2-7: أنواع نظم المعلومات في المؤسسة



المصدر:

THEVENOT, Jacques., FRANCE-LANORD, Bruno. Système d'information : un précurseur. *Revue française de gestion.* Juin-Juillet- Aout 1993, No.94, p. 96-111.

يتضح من الشكل أعلاه أن لكل مستوى إداري نوع من نظام معلومات خاص به، وذلك متعلق أيضا بنوع القرارات التي يتم اتخاذها في كل مستوى إداري. كما يتضح أيضا من الشكل أن

1.REIX, Robert. Le système d'information : une réalité vivante un concept ambivalent. *Revue française de gestion*, Novembre-Décembre 1983, No.43, p. 6-8.

2.DESQ, Sylvie., et *al.* 25 ans de recherche en Systèmes d'information. *Systèmes d'Information et Management*, 2003, Vol.7, No. 3, p. 5-31.

3.AJAYI, I. A., FADEKEMI, F. Omirin. The Use of Management Information Systems (MIS) in Decision Making in South- West Nigerian Universities. *Educational Research and Review*, May 2007, Vol. 2, No.5, p.109-116.

4.THEVENOT, Jacques., FRANCE-LANORD, Bruno.*Op.cit.*

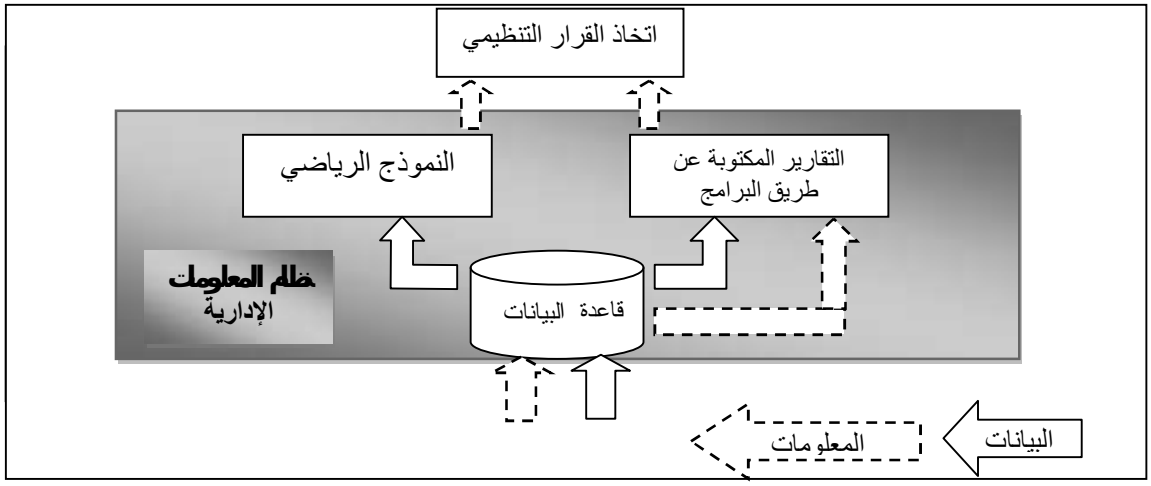
الأنظمة الفرعية لنظم المعلومات في المؤسسة تهدف إلى توفير المعلومات لنظام ألي شامل والمتمثل في بنك البيانات والذي يعتمد عليه المدير في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ويشير تصور Simon لمفهوم المؤسسة ونظام المعلومات، إلى أن المؤسسة عبارة عن شبكة معلوماتية تغذي عملية اتخاذ القرار وتوفر نماذج التي تسمح باتخاذ القرار، أما ما نسميه اليوم بنظام المعلومات فهو يمثل الجهاز العصبي للمؤسسة، والذي ينقسم بدوره إلى العديد من نظم المعلومات الفرعية. وقد استنتج كل من Thevenot وFrance-lanord أن أفكار Simon في الحقيقة، تبقى من الأفكار المعقدة جدا في معالجة مجال نظم المعلومات[1*].

ويعرف Le Moigne نظام المعلومات على أنه: مجموعة من المعلومات الرسمية وغير الرسمية، المهيكلة وغير المهيكلة التي تدور في المؤسسة[2].

وقد عرف كل من Duff وAssad نظام المعلومات بأنه: مجموعة من الأفراد والإجراءات التي تعمل استنادا واعتمادا على قاعدة بيانات (مكونات مادية وبرمجيات) من أجل جمع ومعالجة البيانات وخزن وتوصيل المعلومات لدعم اتخاذ القرار الإداري والنشاطات الإدارية الأخرى[3]. ويمكن توضيح ذلك عن طريق الشكل الآتي:

الشكل رقم2-8: نموذج نظام المعلومات الإدارية



المصدر:

RANISAVLJEVIC, Predrag et *al*. Management information system and decision making process in enterprise. *Economics management information technology,* 2012, Vol. 1, No.3, p. 184-188.

توجد العديد من التعاريف المقدمة لـــنظام المعلومات الإدارية، ويرى Ranisavljevic أن التعريف المقدم له من طرف Waston وزملاؤه يعتبر من أفضل التعاريف، حيث يعرفونه على أنه:"طريقة تنظيمية تسعى لتقديم المعلومات عن الماضي، الحاضر استنادا إلى العمليات الداخلية

1.THEVENOT, Jacques., FRANCE-LANORD, Bruno. *Op.cit.*

* ويرجع ذلك أساسا إلى الدرجة العالية من الشكلية Formalisation في النماذج المقترحة من طرف Simon.

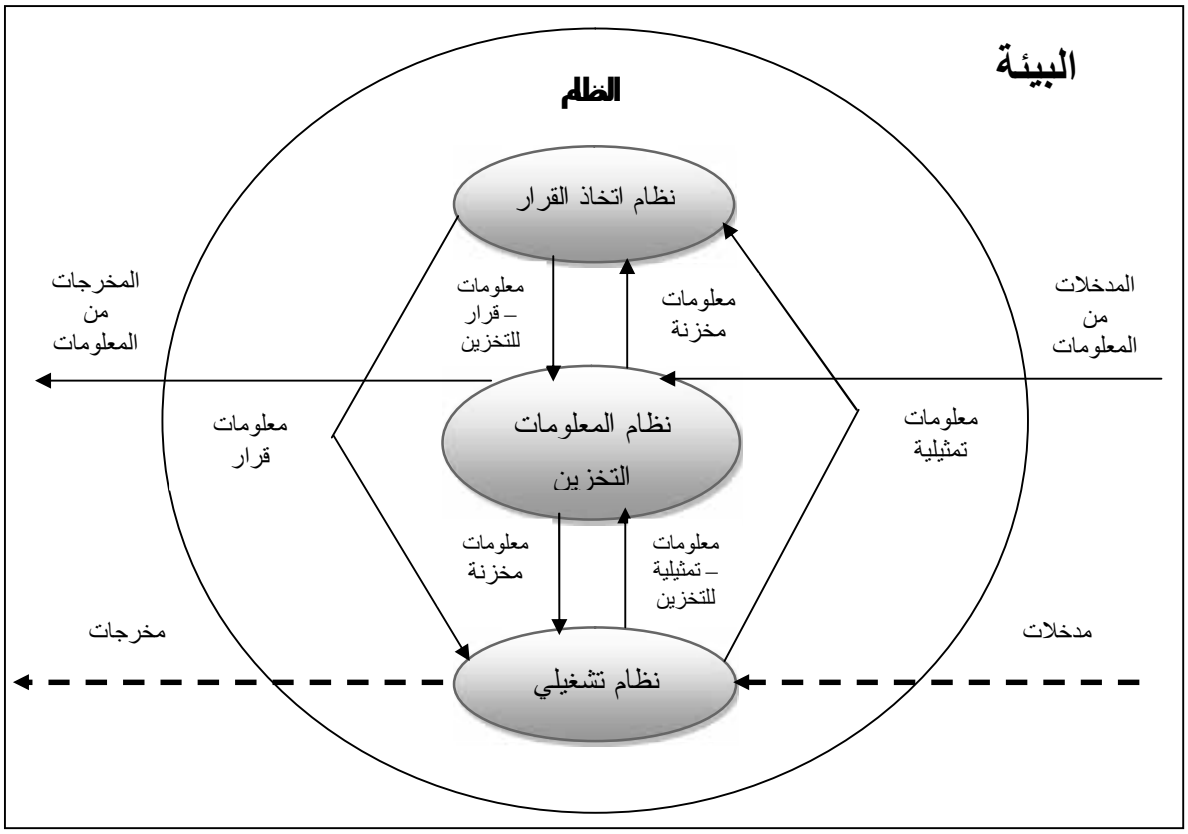
2.LE MOIGNE, Jean-Louis. *Les Systèmes d'Information dans les Organisations. Op.cit.*, p.12.

3.عبدالجبار، أمين محمد هلال. مرجع سبق ذكره.

والذكاء الخارجي. يسمح نظام المعلومات بالتحكم في وظائف المؤسسة كما يسعى إلى تقديم معلومات بشكل مستمر في الوقت الملائم من أجل مساعدة متخذي القرار"[1]. والشكل الآتي يوضح العناصر والمكونات الأساسية لنظام المعلومات في المؤسسة.

الشكل رقم2-9: نموذج Le Moigne المسمى بالنموذج البسيط Canonique

(نظام تشغيلي/ نظام المعلومات / نظام اتخاذ القرار)



المصدر:

FADI, Nicolas. L'impact de l'information sur le processus de prise de décision dans un environnement complexe, p. 1-9.

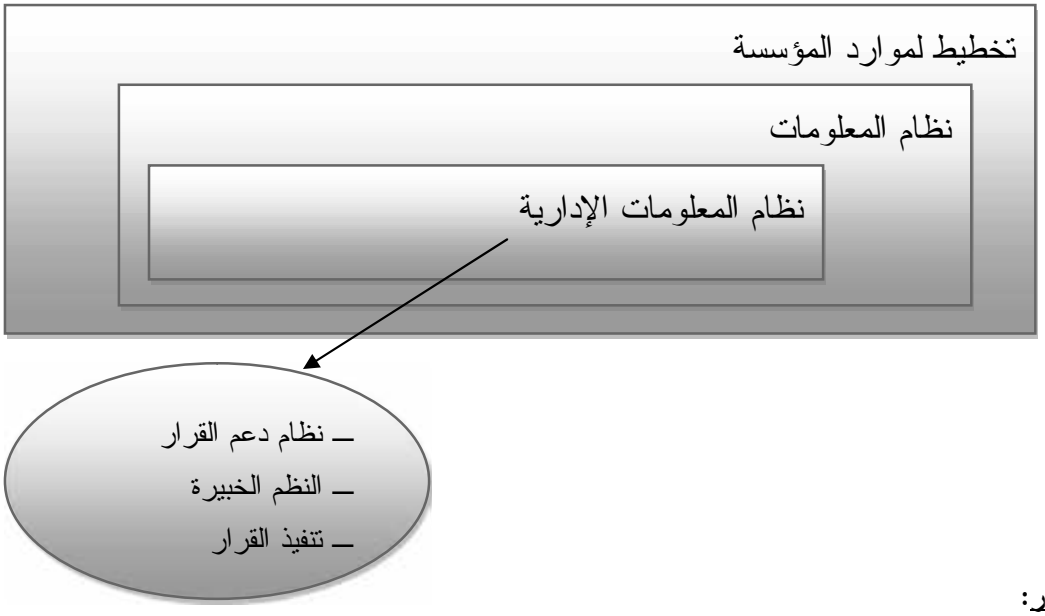
يتضح من الشكل أعلاه أن المعلومات في المؤسسة تشغل حيزا مهما في تنظيمها، كما أنها تعتبر العنصر الأساسي في المؤسسة، إذ أن كل ما يدور في هذه الأخيرة أي المؤسسة يمكن تصنيفه كمعلومة.

ويرى كل من Gillet وزميله أن التصور الغالب حول مفهوم نظام المعلومات هو أنه يمكن تلخيصه في مجموعة من أدوات الإعلام الآلي. ويؤكدان على أن هذا التصور خاطئ، وذلك لعدة أسباب من بينها: أنه من المؤكد وجود علاقة بين نظام المعلومات والإعلام الآلي إلى أن هذه العلاقة ليست علاقة تماثل ولكن هي علاقة من نوع الطلب و العرض بين الزبون والمورد فقط. ضف إلى ذلك أن مفهوم نظام المعلومات لم يتولد من الإعلام الآلي، ولكن أصله يعود إلى تيار فكري معرفي

1.RANISAVLJEVIC, Predrag et *al*. *Op.cit.*

ابستيمولوجي، الذي يطلق عليه الفكر البنائي (La pensée constructiviste) والذي انبثق منه فرع يسمى la systémique الذي تم تطبيقه في الفيزياء وفي المجالات العلمية الأخرى قبل أن يتم تكييفه لعلوم التسيير. وعلى الرغم من أنه قد يبدو من الصعب تصور مفهوم نظام المعلومات على هذا المستوى من التجريد، إلا أن ذلك ضروري جدا لاستيعاب هذا المفهوم. لكونه المنهج الوحيد الذي لا يسمح بتحديد نظام المعلومات كمجموعة من أدوات الإعلام الآلي[1]. كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم2-10: مفهوم نظام المعلومات الإدارية



المصدر:

SATYANARAYANA REDDY, G. et al. Management information system to help managers for providing decision making in an organization, International Journal of Reviews in Computing , 2009, p. 1-6.

يرى كل من Vidal وLeszczynska أن مجموع الأدبيات المتوفرة إلى حد الآن تهدف إلى معرفة مدى صحة المنهج الكلاسيكي لنظم المعلومات الذي يقوم على أبعاد معلوماتية وتقنية، مقارنة بالهدف الذي يتمثل في دعم اتخاذ القرار لدى المديرين في الحالات المعقدة أي غير المهيكلة. ويقولون أيضا، أنه بالرغم من ما يقرب من ثلاثين عاما من التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات، إلا أن الرؤية المعلوماتية والتقنية لدعم اتخاذ القرار هو التصور السائد اليوم[2].

كما أن هناك الكثير من الباحثين أمثال Culnan وCheon وزملاؤه وHamilton وIves الذين كان هدفهم الأساسي من بحوثهم هو معرفة ما إذا كان مجال نظام المعلومات مجال مستقل عن الإدارة والإعلام الآلي والنظريات التنظيمية[3]. وكان ذلك أيضا هدف بدايات أدبيات نظم المعلومات[4].

1.GILLET , Michelle., GILLET , Patrick. *Management des systèmes d'information : Manuel et applications (DSCG 5).* 3ème éd. Paris : Dunod, 2013, p. 3-4.
2.VIDAL, Pascal., LESZCZYNSKA, Dorota. *Op.cit.*
3.DESQ, Sylvie et *al*. 25 ans de recherche en Systèmes d'information. *Op.cit.*
4.DESQ, Sylvie et *al*. La spécificité de la recherche francophone en systèmes d'information. *Op.cit.*

ولقد توصل Desq وزملاؤه في دراستهم المعنونة بـــ:"25 سنة من البحث في نظم المعلومات"، أين قاموا بدراسة وتحليل حوالي 1018 مقال في الأدبيات مابين سنة 1977 و2001، إلى عدة نتائج من أهمها أن أغلب هذه البحوث ركزت على إشكالية تقييم نظم المعلومات أي محاولة الإجابة على التساؤول الرئيسي الأتي: ما مدى مساهمة نظم المعلومات في تحسين أداء المؤسسات؟ وغالبا ما كانت المتغيرات التابعة المدروسة تتمثل في: الفعالية، الكفاءة، الاستعمال، الميزة التنافسية، الأداء المالي...الخ، أضف إلى ذلك الكثير من البحوث التي اقترحت تحليل تأثيرات نظم المعلومات باستخدام مقاييس أداء متعددة. ويرجع هؤلاء الباحثون ذلك إلى أهمية هذه الإشكالية في المجال الإداري وأيضا إلى صعوبة إيجاد الإجابات الواضحة لهذه الإشكالية[1].

كما توجد خمسة مجالات لتطبيق نظم المعلومات والمتمثلة في: المجال المعلوماتي (بيانات ومعارف)، والمجال الوظيفي (تحويلات وعمليات)، والمجال القراري (عملية اتخاذ القرار ودعم القرار)، والمجال العلاقاتي (عملية ومساعدة للاتصال) والنظام العام (نظام معلومات المؤسسة في صورته الكلية)[2].

وفي دراسة أخرى لـــ Desq و زملاؤه بعنوان: خصوصيات البحث الفركفوني في نظم المعلومات، أين قاموا بتحليل حوالي 1945 مقال في الأدبيات الفركفونية مابين سنة 1977 و2008، توصلوا إلى أن موضوع القرارات يعتبر المجال الأكثر دراسة في مجالات تطبيق نظم المعلومات[3].

كما توصل Rodhain وزملاؤه من خلال دراستهم بعنوان: تاريخ البحث في نظم المعلومات من خلال 30 سنة من الإصدارات، إلى النتائج التالية[4]:

ـــ أن الموافقة على أن نظم المعلومات يعتبر حقلا مستقلا للبحث، تم بنائه عن طريق البحث الخاص به، والأفكار الإبستيمولوجية الخاصة به، وتطبيقاته المنهجية الدقيقة. ويتمثل موضوع بحث مجال نظم المعلومات في المنظمة، الشيء الذي يسمح له بالتمركز داخل العلوم الإدارية بدون غموض. وتتمثل الإشكالية الأساسية في هذا المجال في إشكالية التقييم أي: كيف يمكن لنظم المعلومات أن يساهم في تحسين أداء المنظمة؟

ـــ يعتبر مجال نظم المعلومات من المجالات المتطورة باستمرار لكونه مرتبط بتطور التكنولوجيا.

ـــ إن حقل نظم المعلومات لم يتمكن بعد من تحديد إطاره النظري الخاص به، الشيء الذي يطرح الإشكالية في تحديد حدوده، ولكن ذلك يجعله دائما مجالا غنيا وجذابا.

1.DESQ, Sylvie et *al*. 25 ans de recherche en Systèmes d'information. *Op.cit.*
2.DESQ, Sylvie et *al*. La spécificité de la recherche francophone en systèmes d'information. *Op.cit.*
3.*Ibidem.*
4.RODHAIN, Florence, et *al*. Une histoire de la recherche en Systèmes d'Information, à travers 30 trente ans de publications. *Enterprises et Histoire*, 2010, No.60, p. 78-97.

ويرى Simon بأن الإشكالية الأساسية في مجال نظم المعلومات تتمثل في كيفية هيكلة هذه النظم حتى يتمكن الحاسوب من المساهمة في اختيار المعلومات الملائمة للمدير الذي لا يجب عليه أن يقوم بترتيب الأولويات. ويقول أنه قد بدأ الآن في إدخال هذا الهدف في تعريف نظم المعلومات[1].

ويعتبر كتاب Reix بعنوان: Systèmes d'information et management des organisations من الكتب المرجعية والأساسية في هذا المجال[2]. ويشير في كتابه هذا إلى أن مجال دعم القرار يعتبر جزءا مهما وقديما نسبيا في حقل نظم المعلومات[3].

ويمكن تلخيص المهام الرئيسية لنظام المعلومات حسب Calmé وزملاؤه في النقاط التالية[4]:

ـــ جمع المعلومات التي تسمح بمعرفة ملائمة ومستمرة للسوق والفاعلين فيه بما يسمح للمديرين بتكييف القرارات الإستراتيجية التي يتم اتخاذها؛

ـــ السعي للاستجابة لاحتياجات وردود أفعال المستهلكين؛

ـــ الاستجابة لتطورات و نمو السوق ولتكنولوجيا المعلومات المتوفرة؛

ـــ معرفة نقاط قوة المنافسين (المنتجات، الأسعار، حصص السوق...)؛

ـــ العمل على نشر معرفة المعلومات ونشر اتخاذ القرارات.

ويشير كل من Vidal و Leszczynska إلى أن هذه النتائج المتعلقة بنظم المعلومات ودعم القرار تخص فقط المؤسسات الكبيرة. إذ بين كل من Ein-Dor وSegev أن حجم المؤسسة يرتبط ارتباطا مباشرا بنجاح نظام المعلومات الخاص بها، وأشارا إلى أن نتائج البحوث حول نظم المعلومات في المؤسسات الكبيرة لا يمكن تعميمها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة[5].

2.3.2. نظم دعم القرار: المفهوم والهدف

يعتبر كل من Gorry و Scott Morton من الأوائل الذين قدموا تعريفا واضحا لمفهوم نظام دعم القرار* في مجال علوم التسيير. وقد تم تطوير نظم دعم القرار في سنوات الخمسينات وبدايات سنوات الستينات، استنادا إلى بحوث المقاربة التنظيمية التي قدمها Mintzberg وSimon، بالإضافة إلى استعمال البحوث التقنية التي تم انجازها من طرف معهد MIT (Massachusset Institute of

1.THEVENOT, Jacques., GOGATZ, Art. *Op.cit.*
2.KERADEC, Hervé. *Op.cit.*, p. 122.
3.REIX, Robert. *Systèmes d'information et management des organisations.* 5ème édition. Paris : Edition Vuibert, 2005, p. 114.
4.KORBI, Kaouther. Rôle du système d'information dans la prise de décision stratégique adaptée à la complexité. Tunisie, 2006. p. 1-18. Format PDF. Disponible sur :http://www.reimsms.fr/events/aim2009/pdf/Papier%2078.pdf (consulté le 10 Juin 2015).
5.VIDAL, Pascal., LESZCZYNSKA, Dorota. *Op.cit.*
*يسمى نظام دعم القرار بالإنجليزية Decision Support Systems (DSS)، أما باللغة الفرنسية فيسمى بـ : Systèmes d'Aide à la Décision (SIAD أو (SAD).

(Technology في سنوات الستينات[1]. وقد حدد Power مفهوم نظم دعم القرار من خلال عناصر تسميته، كالأتي[2]:

النظم: حيث يبنى نظام دعم القرار استنادا على حاجات المستفيدين الفعليين مع ملاحظة تغيرات البيئة التي يتعامل معها.

الدعم: إذ أن نظم دعم القرار تدعم ولا تحل مكان المدير في اتخاذ القرار، بل تهيئ للمدير أساليب التحليل المناسبة للمشكلة المدروسة ويترك اتخاذ القرار النهائي للمدير.

القرار: حيث يتم التركيز هنا على دعم الانتقال باهتمام المديرين من المستويات العملياتية إلى الاهتمام بحل المشكلات الإدارية.

وبين Scott-Morton أن مفهوم نظم دعم القرار يتضمن: "...هذا العمل يعالج القرار والإدارة وهو يعتمد على البحث الذي يجمع في نفس الوقت الحواسيب و النماذج التحليلية عن طريق استعمال تقنيات نظرية تفاعلية. هذا المنهج يعتمد على تحليل القرارات المهمة والسعي على توفير الدعم للمديرين في عملية اتخاذ القرارات. هذا الدعم يمكن أن يكون في الحالات المعقدة وغير المهيكلة، كما يمكن أن يستعمل من طرف المديرين مع حدسهم وحسهم للمشكلة ولحلها"[3].

ولقد تم اقتراح العديد من التعاريف لنظام دعم القرار في الأدبيات من طرف Simon 1977، Holtzman 1989 ، Turban 1993، Marakas 2003، على أنه نظام معلومات تفاعلي تم تطويره خصيصا للمساعدة على إيجاد حل لمشكلة القرار[4].

ومن التعاريف الأكثر استعمالا لمفهوم نظم دعم القرار، نجد تعريف كل من Keen و-Scott Morton المتمثل في أن: "نظم دعم القرار يعمل على الجمع بين الموارد المعرفية للأفراد مع قدرات الحاسوب من أجل تحسين نوعية القرارات. هو نظام دعم إعلام ألي للمديرين الذين يعالجون القرارات شبه المهيكلة "[5]. وقد عرف كل من Sprague و Carlson نظم دعم القرار كأنظمة تفاعلية تفاعلية تساعد المديرين عن طريق استعمال البيانات والنماذج لحل المشكلات غير المهيكلة[6].

وقد بحث Bonczek وزملاؤه في إيجاد النقاط المشتركة بين التعاريف العديدة المقدمة لنظم دعم القرار، وأشاروا إلى أن هذه التعاريف تسعى إلى القول بأن نظام دعم القرار يجب أن يساعد متخذ القرار في حل المشكلات غير المبرمجة، غير المهيكلة أو شبه المهيكلة. وأن تفضيلات وأحكام وحدس وتجربة متخذ القرار ضرورية في معالجة هذه المشكلات[7].

1.SHIM, J.P., et *al*. Past, present, and future of decision support technology. *Decision Support Systems*, 2002, Vol. 33, No. 2, p.111-126.
2.POWER, D. J. *Decision support systems: concepts and resources for Managers*. Westport, Conn., Quorum Books, 2002, p. 44.
3.ADLA, Abdelkader . *Op.cit.*, p. 19-20.
4.*Ibidem.*
5.*Ibidem.*
6.*Ibidem.*
7.*Ibidem.*

إن الغاية الأساسية للنظم المساعدة في اتخاذ القرار هو ضمان عملية تحويل البيانات إلى معلومات لاستعمالها في اتخاذ القرار[1]. إذ أنه في أول الأمر حاول Simon مع Newell وShaw في إيجاد أدوات المحاكاة Simulation، استنادا إلى الفرضية الآتية: الإنسان يعالج المعلومة مثل الآلة – الحاسوب– من أجل اتخاذ القرار. وبالتالي يمكن أن نضع في الآلة كل ما يعالجه الإنسان من أجل اتخاذ القرار. وكان الهدف الأساسي من ذلك هو محاولة Simon الإجابة على السؤال الآتي: هل يمكن تعويض الإنسان بالآلة في اتخاذ القرار؟[2] لكونه يعتبر الحاسوب ليس فقط آلة سريعة في الحساب، ولكنه يعتبره آلة يمكن معالجة الأشياء المعقدة جدا من خلال تمكنها من احتواء العديد من البيانات المتنوعة.

ويقول كل من Thevenot وFrance-lanord أن الطرق المتبعة للإجابة على السؤال السابق، أي تعويض الإنسان بالآلة، من طرف Simon وNewell والباحثين الآخرين، تظهر صعوبة في الوصول إلى ذلك، إلا أنها تبقى مفيدة، خاصة في تطوير التفكير في كيفية عمل المخ البشري وفي كيفية مساعدة متخذ القرار في التقليل من اعتماده على العقلانية وتحسين نوعية عملية اتخاذ القرار. كما تم اعتماد النظرية الموقفية في اتخاذ القرار في أطروحات Simon فيما يخص تفسير البيئة المعقدة والسلوك الإنساني المعقد. ويقول كل من Thevenot و France-lanord أن التمييز بين القرار الفردي والجماعي يكون في بعض الأحيان معقد، لكون العديد من العوامل المتمثلة في عملية التشاور وتبادل المعلومات تؤثر في استقلالية متخذ القرار. ومن المشاكل التي واجهها مصممي النظم الداعمة أو المساعدة للقرار هو التطبيق الآلي للنموذج أو للبرنامج لمشكلة ما، الشيء الذي يتطلب تحيين المعايير التي يتم استخدامها في نظم المعلومات في حالة ما طرأ تغير في السياق. ويتمثل التعقيد في تطبيق النظم الداعمة للقرار في المجال الإداري في صعوبة تمثيل السلوك الإنساني عن طريق نماذج وآلات تشتغل بالمنطق المتمثل بـــعبارة الآتية: إذا ما...، وإلا...[3].

وقد ظهرت النظم الخبيرة من بدايات سنوات الثمانينات، وتعتبر من منتجات الذكاء الاصطناعي. كما توجد أدبيات متخصصة حول نظم دعم القرار، والتي ظهرت من خلال إدماج بعض مجالات الإعلام الآلي التجاري مثل نظم المعلومات الإدارية[4]. وتتطلب دراسة نظام دعم القرار القرار الاستناد إلى عدة علوم ومناهج نظرية، منها[5]:

ـــ علوم التسيير ولا سيما النظرية التنظيمية ونظريات القرار (بحوث العمليات، المنهج السلوكي).

1.LEBRATY, Jean-Fabrice. Comprendre le concept d'information pour mieux appréhender les Technologies de l'information et de la communication . *Op.cit.*

2.THEVENOT, Jacques., FRANCE-LANORD, Bruno. *Op.cit.*

3. *Ibidem.*

4.SHIM, J.P., et *al*. *Op.cit.*

5.LEBRATY, Jean-Fabrice. Les systèmes décisionnels. In : AKOKA, A., COMYN-WATTIAU, I. *Encyclopédie de l'informatique et des systèmes d'information*, Vuibert, 2006, p.1338-1349.

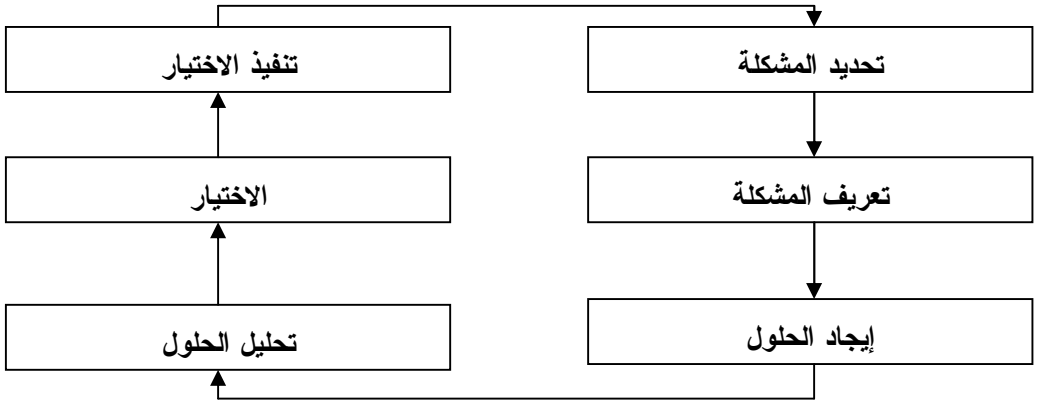
ــ العلوم المعرفية :هذه العلوم لها ستة فروع :الفلسفة واللسانيات وعلم الإنسان وعلم النفس والذكاء الاصطناعي وعلم الأعصاب.

ــ الإعلام الآلي.

ــ النظامية :النظام هو المجموعة التي لا يمكن تقسيمها من دون التخلي عن جوهر هذه الخصائص.

وقد عرف كل من Gorry و Scott Morton نظام دعم القرار على أنه نظام ألي تفاعلي لمساعدة متخذ القرار لمعالجة البيانات والنماذج لحل المشاكل غير المهيكلة. كما يخصصون القرارات المبرمجة للحاسوب ويتركون القرارات غير المبرمجة للإنسان[1]. والشكل الآتي يوضح النموذج العام لنظام دعم القرار:

الشكل رقم2-11: النموذج العام لنظام دعم القرار



المصدر:

LEBRATY, Jean-Fabrice. Les systèmes décisionnels. In : AKOKA, A., COMYN-WATTIAU, I. *Encyclopédie de l'informatique et des systèmes d'information*, Vuibert, 2006, p.1338-1349.

كما تسمى بحوث العمليات في الأدبيات الأنكلوساكسونية بعلم الإدارة والتي تهتم بأنشطة المؤسسة من زاوية النماذج الرياضية والإعلام الآلي وذلك بهدف إيجاد أفضل الحلول لإنجاز هذه الأنشطة. وتتمثل هذه الأنشطة في الوظيفة المالية للمؤسسة أي في القرارات المالية[2].

إن مسألة تحسين عملية اتخاذ القرارات المعقدة يتطلب إيجاد حلول جديدة، أي حلول مبدعة. وفي هذا الإطار، ومنذ 1996 تم طرح مفهوم نظام دعم القرار المبدع بكثرة. وبالرغم من أن تصميم نظم دعم القرار الذي يشجع الإبداع ويوجه بشكل خاص بالمديرين، إلا أن البحث الأكاديمي وجد صعوبة في تحديد القواعد لمثل هذه النظم. ويقول Lebraty أن البحوث التي تعتمد على تقسيم الدماغ البشري إلى الجانب الأيمن والجانب الأيسر* تواجه صعوبات في جانبها النظري، وبالتالي ينقص البناء النظري لمفهوم الإبداع الذي يمكن إدراجه في تصميم نظام دعم القرار. إن نظام دعم القرار لا

1.GORRY, G-A., SCOTT-MORTON, M-S. A Framework for management information systems. *Sloan management Review*, Fall 1971, Vol. 13, No. 1. p. 55-70.

2.LEBRATY, Jean-Fabrice. Les systèmes décisionnels. *Op.cit.*

* سنتطرق بالتفصيل للجانب النظري لتقسم الدماغ البشري إلى الجانب الأيمن و الجانب الأيسر في الفصل الثالث من هذه الدراسة.

يقترح مجموعة من الحلول الممكنة، و لكن يعرض لمتخذ القرار تمثيلا لحالة موافقة للسياق[1]. وقد حدد كل من Carlsson و Turban العوامل المؤثرة في نظم دعم القرار في النقاط التالية[2]:

ـــ تعتبر القدرات المعرفية لمتخذي القرار قيدا يحد من اعتماد النظم المعقدة؛

ـــ قد لا يفهم متخذي القرار المساعدة المقدمة لهم ويفضلون الرجوع إلى تجاربهم السابقة وتصوراتهم؛

ـــ متخذي القرارات لا يمكن لهم إدارة عدد كبير جدا من البيانات والمعلومات أو المعرفة؛

ـــ يمكن لمتخذي القرار رفض الأسس النظرية لنظم دعم القرار لعدم فهمهم لهذه النظريات؛

ـــ يعتقد متخذي القرار أنهم سيحصلون على المزيد من المساعدة من خلال التحدث مع الآخرين.

ويختلف نظام المعلومات عن تقنية أو تكنولوجيا المعلومات التي هي المكونات المادية والبرمجيات ووسائل الاتصال عن بعد وإدارة قواعد البيانات الأخرى المعتمدة على الحاسوب. أي أن نظم المعلومات تمثل الحاجات المساعدة للمؤسسة لتحقيق التعامل المتكامل مع المعلومات (وهذا يعني أنها تهتم بجانب الطلب) بينما تمثل تكنولوجيا المعلومات جانب العرض لأنها تلبي الحاجات وتوفر الوسائل المختلفة لنظم المعلومات على الرغم من أن مصطلح تكنولوجيا المعلومات أصبح يطلق عادة على نظم المعلومات ووسائل استخدامها المتنوع[3]. ونعرض بعض تعاريف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الجدول الآتي:

الجدول رقم2-5 : تعاريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال حسب عدد من الباحثين

الباحث	التعريف
Hellrigel و أخرون (2001)	الأدوات، الإجراءات، الوسائل، التقنيات، الآلات، المستخدمة لتحويل مدخلات (موارد، معلومات، أفكار) إلى مخرجات (سلع و خدمات).
(2003) Daft	الأجزاء المادية للحاسوب والبرمجيات والاتصالات وإدارة قواعد البيانات والتقنيات المستخدمة لخزن البيانات ومعالجتها.
Goldstien و Oconnor (2007)	عبارة عن مجموعة من الوسائل الإلكترونية الداخلة في عمليات كل من خزن ونشر ونقل المعلومات بعدها بأدوات جديدة لمعالجة مصادر البيانات والمعلومات الحالية ونقلها من مكان إلى أخر.
Hagg و أخرون (2007)	الأدوات المبنية على الحاسوب وبرمجياته التي يستخدمها الأفراد للتعامل مع المعلومات والحاجات المتزايدة لمعالجة البيانات في المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحث

1. LEBRATY, Jean-Fabrice. *Les systèmes décisionnels. Op.cit.*
2.CARLSSON, C., TURBAN, E. DSS: directions for the next decade. *Decision Support Systems*, 2002, Vol. 33, No.2, p. 105-110.
3.LEBRATY, Jean-Fabrice., PASTORELLI-NEGRE, Ivan. Systèmes d'aide à la décision et perception de l'action. *Op.cit.*

يلاحظ من الجدول السابق، أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تمثل الجانب المادي أي الوسائل والأدوات المختلفة المستعملة في نظم المعلومات. وأن مفهوم نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات مرتبطة من خلال مفهوم نظم دعم القرار[1]. ومما تقدم يمكن تلخيص هدف نظم دعم القرار حسب عدد من الباحثين والمتخصصين في هذا المجال في الجدول الأتي:

الجدول رقم2-6: هدف نظم دعم القرار حسب عدد من الباحثين

الباحثين	هدف نظم دعم القرار
Simon	معالجة الأشياء المعقدة جدا عن طريق تمكنها من بيانات متنوعة. كما أنه تم تطويره خصيصا لمساعدة المدير في إيجاد حل لمشكلة القرار.
Bonczek و زملاؤه	المساعدة في حل المشكلات غير المبرمجة، وغير المهيكلة أو شبه المهيكلة. ويعد الحدس وتجربة متخذ القرار ضرورية في معالجة هذه المشكلات.
Sprague و Carlson	توفير نماذج لحل المشكلات غير المهيكلة.
Keen وScott-Morton	معالجة القرارات شبه المهيكلة.
Gorry و Scott Morton	توفير نماذج لحل المشاكل غير المهيكلة.
Scott-Morton	توفير الدعم في الحالات المعقدة وغير المهيكلة، كما يمكن أن يستعمله المديرون مع حدسهم لإيجاد حلول لها.
Lebraty	لا يقترح نظام الدعم مجموعة من الحلول الممكنة، ولكن يعرض لمتخذ القرار تمثيلا لحالة موافقة للسياق.

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من الجدول السابق أن الهدف الأساسي من تصميم نظم دعم القرار حسب أغلب الباحثين هو توفير المساعدة أو الدعم للمديرين أثناء اتخاذهم للقرارات غير المهيكلة أو غير المبرمجة، كما يلاحظ أيضا أن هناك من الباحثين الذين يرون أن هذا النوع من النظم تم تصويره خصيصا لاستعمالها في اتخاذ القرارات شبه المهيكلة أي نصف المهيكلة. كما هو موضح في الجدول الأتي:

الشكل رقم2-7: نظم المعلومات وعلاقتها بأنواع القرارات والمستويات الإدارية

المستوى الإداري	نوع القرار	دعم نظام المعلومات
الإدارة الإستراتجية	غير مهيكل	نظام معلومات تنفيذي
الإدارة الوسطى / التكتيكية	نصف مهيكل	النظم الخبيرة، نظم دعم القرار
الإدارة الأدنى / التشغيلية	مهيكل	العمليات التحويلية، صنع القرار التلقائي أو النماذج المحاسبية

المصدر:

GABRIEL, Justin Mgbechi Odinioha., OBARA, Lawyer Chukwuma. Management information systems and corporate decision– making: a literature review. The international journal of management, July, 2013, Vol 2, No.3, p. 78-82.

1.LEBRATY, Jean-Fabrice. Les systèmes décisionnels. *Op.cit.*

يتضح من الجدول السابق أن الأنواع المختلفة لنظم المعلومات الإدارية مرتبطة ومصنفة أساسا حسب نوع القرار والمستوى الإداري، وبالتالي نستنتج من ذلك أن القرارات الإستراتيجية هي من القرارات غير المهيكلة المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية للمؤسسة وبأن نظم دعم القرار خاصة بالقرارات نصف المهيكلة.

ومما تقدم يمكن أن نستنتج أنه إلى حد الآن لم يتم تحديد تعريف متفق عليه بالإجماع لنظام المعلومات، كما أنه لم يتم بصفة واضحة تحديد الهدف الأساسي من نظم دعم القرار. كما أن أغلب الباحثين في حقل نظم المعلومات توصلوا إلى أن القرارات تعتبر المجال الأكثر دراسة في مجالات تطبيق نظم المعلومات، ولذلك سنقوم بتخصيص المبحث الأخير من هذا الفصل لعرض وتحليل نتائج هؤلاء الباحثين حول دور وأهمية المعلومات ونظم المعلومات ونظم دعم القرار في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

4.2. دور و أهمية المعلومات ونظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

إن أهمية المعلومات في الإدارة عموما وفي اتخاذ القرارات بوجه خاص لا تحتاج إلى تأكيد فمختلف الاتجاهات الإدارية لا تختلف حول أهمية المعلومات حتى أن البعض شبه المعلومات ونظمها بالنظام العصبي للمؤسسة[1]. حيث يشير Mihane إلى أن أغلب الباحثين أمثال Lucey، Salle وPeppard وآخرون متفقون على دور وأهمية نظم المعلومات في كل أنواع المنظمات، ويؤكدون دائما على أن نظم المعلومات تعتبر أداة مساعدة في تحسين الإدارة باستعمال المعلومات المتوفرة في اتخاذ القرار[2]. وتعتبر المعلومة موردا لا يقل أهمية عن موارد المؤسسة، المتمثلة في: رأس المال، الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، المعلومات والوقت[3]، إذ أنها تعد المصدر الأساسي لكل القرارات. أي أن المعلومات هي المحرك لكل أنواع القرارات المتخذة في المؤسسة[4]. وبالرغم من الدور الأساسي للمعلومات ولنظم المعلومات ونظم دعم القرار في اتخاذ القرارات، إلا أنه قدمت لها انتقادات كثيرة من طرف العديد من الباحثين أمثال Mintzberg وFeldman وMarch وسنتطرق إلى تفاصيل كل ذلك من خلال هذا المبحث.

1.4.2. دور وأهمية المعلومات ونظم المعلومات في اتخاذ القرار من وجهة نظر Mintzberg

تعتبر دراسة Mintzberg أول دراسة قدمت حول موضوع مكانة المعلومات في اتخاذ القرارات غير المهيكلة من طرف الإدارة العليا. ويجب الإشارة هنا إلى أن هذه الدراسة تمت في

1.MUID, Colin. Information Systems and Public Management- A View from the Center. *Public Administraion*, 1994, Vol. 72, No. 1, p.113-125.

2.MIHANE, Berisha-Namani. The role of information systems in management decision making-an theoretical approach. *Manager –information management,* 2010, Vol. 12, No.1, p.109-116.

3.DRUCKER, Peter. *The effective executive*. USA: Harper Collins Publichers.inc, 2002, p. 26.

4.السلمي، علاء عبد الرزاق. نظم إدارة المعلومات. الطبعة الثانية. منشورات العربية للتنمية لإدارية،مصر، 2008، ص. 3.

وقت لم يكن الحاسوب قد حضي بتلك الأهمية والانتشار في المؤسسات الاقتصادية. ولقد أشار في هذه الدراسة إلى أن المديرين يفضلون المعلومات غير الرسمية، نظرا لسرعة الحصول عليها مقارنة بالمعلومات الرسمية. وهذه النظرة لـــ Mintzberg لم تتغير حتى بعد تطور نظم وتكنولوجيا المعلومات[1]. بالرغم من أن Mintzberg قد انتقد نظام المعلومات الإدارية في سنة 1972 في مقاله بعنوان The Myth of MIS[2] إلا أنه لم يغير من تصوره ونتائجه حتى بعد تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إذ نجده يعيد ويؤكد تلك الانتقادات لنظام المعلومات الإدارية تقريبا في كل بحوثه وأعماله.

يقول Mintzberg بأن المأثور هو أن المدير يعتمد على معلومات تم تجميعها وتقدم بأفضل صورة عبر منظومة رسمية. وانسجاما مع الصورة الكلاسيكية للمدير التي تصوره جاثما على نوع من منصة ما في تسلسل هرمي معين، فإن المديرين يتلقون معلوماتهم المهمة عبر شكل خاص لنظام معلومات الإدارة. لكن لم تثبت صحة ذلك قط، لا قبل ظهور الحاسوب ولا بعد ظهوره، ولا حتى في أيامنا هذه في زمن الإنترنت. ويقول بأن الحقيقة هو أن المديرون يفضلون وسائل التواصل غير الرسمية، وبخاصة الوسيلة الشفهية عبر المكالمات الهاتفية والاجتماعات، وأيضا عبر الوسائل الإلكترونية ومنها البريد الإلكتروني. وقد بينت الدراسات أن العمل الإداري يكون شفهيا بنسبة تتراوح بين 60 إلى 90 بالمئة .فالمدير لا يغادر مكالمة هاتفية ولا يخرج من اجتماع ولا ينهي بريدا إلكترونيا إلا ليعود لعمله.[3] والمعلومات الرسمية ثابتة ومحددة ودقيقة – وهي باختصار أرقام صلبة وتقارير واضحة. أما المعلومات غير الرسمية فهي أكثر غنى، حتى وإن كانت أقل اعتمادا. ففي الحديث الهاتفي توجد نبرة الصوت وتوجد فرصة للتفاعل، وفي الاجتماعات توجد أيضا تعابير تظهر على الوجوه وإيماءات وغيرها من لغة الجسد. ونتيجة لكل ذلك يمكن القول إن بنوك المعلومات الإستراتيجية للمؤسسات تبقى في حدودها الدنيا في أدمغة المديرين كما تبقى أيضا في ملفاتها داخل حواسيبهم[4].

كما يرى Mintzberg بأن البيانات الصلبة التي تعتمد عليها "تكنولوجيا المعلومات "أو نظم معلومات إستراتيجية "أو"النظم الخبيرة و"النظم الكلية أو الشاملة أو مجرد ما يسمى بنظم المعلومات الإدارية، لها جانبا ناعما كما تبين في حالات كثيرة، وهي[5]:

ــ غالبا ما تكون المعلومات الصلبة محدودة المجال، تفتقر إلى الثراء ولا تحيط بالعوامل غير الاقتصادية وغير الكمية المهمة. وكثير من المعلومات التي تعتبر مهمة لصنع الاستراتيجيات لا تصبح حقيقة صلبة، فمثلا، التعابير على وجه الزبون، المزاج داخل المعمل، نبرة صوت مسؤول حكومي، هذه

1.MINTZBERG, H., RASINGHANI, D., THEARET, A. *Op.cit.*

2.MINTZBERG, Henry. The Myth of MIS . *California Management Review*, 1972, Vol. 15, No. 1, p. 92-97.

3. منتزبرغ، هنري.الإدارة: كيف يسعك أن تفكر. في: منتزبرغ، هنري.، آلستراند، بروس .، لامبل، جوزيف. الإدارة ؟ إنها ليست ما تظن! ترجمة : شحادة، وليد. دمشق: منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، 2014، ص.34-35.

4. نفس المرجع السابق، ص.26.

5. منتزبرغ، هنري. تأملات في الإدارة. في: منتزبرغ، هنري.، آلستراند، بروس .، لامبل، جوزيف. الإدارة ؟ إنها ليست ما تظن! ترجمة : شحادة، وليد. دمشق: منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب،2014، ص.106.

كلها معلومات تهم المدير لكنها لا تدخل في نظام المعلومات. لهذا السبب يستهلك المديرون عموما الكثير من الوقت لتطوير أنظمة معلومات شخصية تخصهم مؤلفة من شبكات من رجال أو مخبرين يتصلون بهم.

ــ الكثير من المعلومات الصلبة تجمع بأكثر مما ينبغي فلا تفيد في الاستخدام الفعال عند وضع الإستراتيجية. من البديهي أن أفضل حل لمدير ترهقه المعلومات الكثيرة ويشعر بضغط الوقت اللازم لمعالجة هذه المعلومات أن تكون المعلومات مجمعة أمامه.

ــ إن الكثير من المعلومات الصلبة يصل متأخرا جدا فلا يفيد ذلك في صنع الاستراتيجيات. تحتاج المعلومات لبعض الوقت لتصبح صلبة :"يجب أن ينقضي زمن معين لكي تبدو الأحداث والنزعات والأداء "حقائق"، ومزيد من الوقت لكي تتجمع هذه الحقائق في تقارير، وأيضا لمزيد من الوقت لكي تقدم هذه التقارير على هيئة جدول مسبق التصميم. أما صنع الاستراتيجيات فيجب أن يكون نشطا وفاعلا، وهو عمل دينامي غالبا ما يكون استجابة فورية لحوافز آنية، ولا يستطيع المديرون الانتظار حتى تصبح المعلومات صلبة بينما يخطف المنافسون الزبائن المهمين."

ــ وأخيرا ثمة مقدار كبير من المعلومات الصلبة لا يمكن الوثوق بها. يفترض في المعلومات الناعمة أنها غير موثوقة وتخضع للتحاملات والتحيزات الكثيرة. أما المعلومات الصلبة، بالمقابل، فيفترض بها أن تكون دقيقة وواقعية فهي أولا وأخيرا ترسل وتخزن إلكترونيا ولكن الواقع عكس ذلك، فالمعلومات الصلبة يمكن أن تكون أشد سوءا من المعلومات الناعمة. هنالك شيء ما يضيع دوما في عملية الكم –أي قبل أن تفعل هذه الإلكترونات. وكل من عمل في إنتاج قياس كمي – سواء لحساب في مصنع أو لمطبوعات في الجامعة – يعرف مقدار التحريف المحتمل بصرف النظر عما إذا كان مقصودا أو غير مقصود. وبالطبع قد تكون المعلومات الناعمة مجرد تكهنات ويمكن أن تشوه أيضاً .ولكن أي مدير تسويق يتعين عليه أن يختار بين شائعة يسمعها اليوم بأن أحد الزبائن المهمين شوهد يتناول طعام الغداء مع أحد المنافسين وبين حقيقة الغد بأن الصفقة قد ضاعت، قد يتردد بالتصرف وفق الشائعة التي سمعها؟ وأكثر من ذلك ربما تكون قصة واحدة يسمعها من زبون منزعج تساوي أكثر كثيراً من تلك الأوراق الخاصة بالبحوث المتعلقة بالأسواق، ومع أن هذه الأخيرة قد تحدد المشكلة، إلا أن الأولى قد تقترح الحل. وعموما فإنني أرى أنه على الرغم من أن البيانات الصلبة تقدم المعلومات والمعرفة للفكر، إلا أن البيانات الناعمة هي التي تبني الحكمة.

ولقد أكد ذلك Mintzberg حيث يقول بأن المديرين يفضلون مجموعة من المعلومات غير المهيكلة لاتخاذ القرار. ويضيف أيضا أن هذه المعلومات لا يمكن إدماجها في أي نظام معلومات لأن المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة تحفظ في عقول المديرين و ليس في الحاسوب[1].

1.MINTZBERG, Henry. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 1990, Vol.11, No.3, p.171-95.

ويضيف Mintzberg بأن معظم نظم المعلومات الإدارية لا يبدو أنها صممت للإدارة. هذه النظم تعتبر نظم معلومات أتوماتية والتي تفترض بأن المديرين يعطون أهمية للمعلومات التي تقدمها هذه النظم في حالة ما تم توفيرها في الوقت المناسب وتتميز بالثقة. ولكن أغلب المعلومات التي تأتي من الحاسوب لا تتوفر على ذلك. والنتيجة هي أن المديرين يجب عليهم تصميم نظم المعلومات الإدارية الخاصة بهم[1]. كما يوصي Mintzberg مصممي نظم المعلومات الإدارية الفعالة بأن يكونوا قبل كل شئ مستقلين عن الحاسوب[2].

وبالنسبة لـــ Mintzberg الأداة المسماة بالحاسوب ليست إلا أداة لمعالجة الكميات الكبيرة من المعلومات الكمية فقط[3]. ويرى بأن المدير هو الذي يصبح بنك البيانات الحقيقية للمعلومات التنظيمية وليس الحاسوب[4].

وعلى الرغم من الإثارة التي أقيمت حول ما يسمى بالنظم الخبيرة، فمن وجهة نظر Mintzberg فإن هذه الأنظمة ستظل في حاجة إلى تدخل العقول البشرية وليس العقول الالكترونية[5]. ويرى Mintzberg بأن المعلومات التي لا نجدها في التقارير هي التي تمثل نظام المعلومات الحقيقي للمدير. ويستدل على ذلك بقول Neustadt بأن : المعلومات العامة ليست هي التي تسمح للمدير بتكوين رأي ما، أي ليست التقارير ولا الدراسات ولا خليط تافه... ولكن هي تراكم التفاصيل الملموسة والمختلفة والتي يتم هيكلتها في عقل المدير والتي تنير الجزء المخفي من التساؤلات التي تخضع لتقييمه. ويجب أن يكون للمدير نظام معلوماته الخاص[6].

ويصر Mintzberg على أن المعلومة ليست غاية لحد ذاتها، وإنما هي القاعدة الأساسية لعملية اتخاذ القرار[7]. و بالرغم من أهمية دور المعلومات في عملية اتخاذ القرار إلا أن Mintzberg يرى أن المعلومات التي ينتجها نظام المعلومات للمديرين غالبا ما تكون جد محدودة، لكونها تختصر فقط في المعلومات الكمية و المعلومات التي يمكن نقلها وإيصالها عن طريق هذا النظام[8].

كما يضيف Mintzberg بأن ما يتركه تعليم تخصص إدارة الأعمال من انطباعات هو أن العمل الإداري يعبر عن عملية صنع قرار بناء على تحليل منهجي .لذلك تعني الإدارة إبداء الرأي أو إطلاق الأحكام. وهي علم أكثر منه فن، ولا ذكر فيه للبراعة. وتأتي البيانات اللازمة لصنع القرار من رزم موجزة لكلمات وأرقام تسمى حالات دراسية في الكليات وتسمى تقارير في الممارسة. وعند صنع

1.MINTZBERG, Henry. *Le management : le voyage au centre des organisations. Op.cit.*, p. 141.
2.*Ibid.*, p. 147.
3.*Ibidem.*
4.MINTZBERG, Henry. The myths of MIS. *Op.cit.*
5.MINTZBERG, Henry. *Le management : le voyage au centre des organisations. Op.cit.*, p. 146.
6.MINTZBERG, Henry. *Le manager au quotidien : les dix rôles de cadre. Op.cit.*, p.80.
7.MINTZBERG, Henry. *Le management : le voyage au centre des organisations. Op.cit.*, p.147.
8.*Ibidem.*

القرار يجري" التلاعب بالأرقام وتكون الكلمات موضع نقاش، وربما بعد إضافة بعض الاعتبارات الأخلاقية."[1]

ويقول Mintzberg أن المديرون الذين يصنعون الاستراتيجيات لا يقضون الكثير من الوقت في أجنحة التنفيذيين يقرؤون التقارير أو التحاليل[2].

ومما سبق يمكن تلخيص أهم أفكار وتصورات Mintzberg حول دور و أهمية المعلومات ونظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في النقاط التالية:

ـــ تفضيل المديرين للمعلومات غير الرسمية وغير المهيكلة على حساب المعلومات الرسمية في عملية اتخاذ القرار؛

ـــ أن نظام المعلومات الحقيقي يتمثل في دماغ المديرين؛

ـــ تفضيل البيانات الناعمة على البيانات الصلبة؛

ـــ المدير هو الذي يعتبر بنك البيانات الحقيقية للمعلومات الإدارية وليس الحاسوب؛

ـــ اعتماد النظم الخبيرة على العقل البشري أكثر منه على العقل الإلكتروني.

2.4.2. دور وأهمية المعلومات ونظم المعلومات في اتخاذ القرار من وجهة نظر Simon

ينظر Simon إلى المؤسسة كنظام معالجة للمعلومات. إذ أن بحوث Simon تتمثل في التنسيق والتقليل من حالة عدم التأكد، وفي كلتا الحالتين، للمعلومة دور أساسي[3]. ومن أجل تحقيق ذلك حاول Simon بتصميم نماذج خاصة بهذا النوع من القرارات عن طريق الجمع بين النماذج التي تتوفر على العديد من العقلانيات في منهج معرفي Heuristique [4].

وقد ركز Simon على ضرورة تطوير علم المعلومات أو معالجة المعلومات، التي وحدها تمكن من تحسين ذكائنا في معالجة المعلومات والتي تسمح لنا باتخاذ القرار بطريقة حرة. ولقد ميز بين هذا العلم الجديد وعلم الحاسوب، إذ يقول بأن هذا العلم: يجب أن يهتم جيدا بخصائص معالجة المعلومات وقدرات الأفراد التي تمثل النصف الباقي من النظام[5]. كما أوضح Simon بأن المورد النادر في يومنا هذا هو ليس توفر المعلومات، وإنما القدرة على معالجة تلك المعلومات، حيث نجد أن نظام المعلومات الذي يزود المديرين بكميات هائلة من المعلومات إنما هو نظام يقدم خدمات سيئة. حيث أن المطلوب هو تصفية تلك المعلومات وضمان وصول المهم منها فقط إلى هؤلاء المديرين[6].

1. منتزبرغ، هنري. نريد مديرين لا خريجي إدارة أعمال. في: منتزبرغ، هنري.، آلستراند، بروس .، لامبل، جوزيف. الإدارة ؟ إنها ليست ما تظن! ترجمة : شحادة، وليد. دمشق: منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، 2014، ص.141.
2. منتزبرغ، هنري. صنع الإستراتيجية. في: منتزبرغ، هنري.، آلستراند، بروس .، لامبل، جوزيف. الإدارة ؟ إنها ليست ما تظن! ترجمة: شحاد. وليد. دمشق: منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، 2014، ص.174.
3. THEVENOT, Jacques., FRANCE-LANORD, Bruno. *Op.cit.*
4. *Ibidem.*
5. *Ibidem.*
6. غسان، عبد فيصل.، قاسم، احمد حنظل. اثر عناصر نظم المعلومات الإدارية في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية . مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2009، المجلد 5 ، العدد– 13 ، ص. 80-98 .

ويرى Simon بأن النظم الداعمة للقرار ستساهم بالتأكيد في تحسين نوعية القرارات. وتتمثل الإشكالية الأساسية في بحوث Simon في محاولة تحليل أثر الحاسوب على فن الإدارة. وكانت أطروحته الأساسية تتمثل في أن الحاسوب يمكن أن يفعل كل ما يمكن أن يفعله الإنسان[1].

وفكرة Simon تتمثل في أن الفرد يفكر في سياق معين، بالعقلانية المحدودة ويبحث لمشاكله عن الحل المرضي وليس على الحل الأمثل لكونه غير قادر على ذلك. كما أن الحاسوب يغطي جزء من نقائص الفرد، ويساهم أيضا في مساعدته في تطوير عقلانيته في اتخاذ القرار[2].

ومن النتائج التي توصل إليها Simon حول أثر الحاسوب في اتخاذ القرار،أن تأثير الحاسوب على اتخاذ القرار يعتبر ضعيفا من خلال الاعتماد على بحوث العمليات والنظم الخبيرة التي تم تطوريها في مجال الذكاء الاصطناعي. وهي نفسها النتيجة التي أكدتها العديد من الدراسات منها دراسة A.M. Preston (1991)، و M.S. Silver (1991)، و R.J. Boland وزملاؤه (1994) ودراسة Vidal (2000)[3].

ومما تقدم يمكن القول بأن Simon كان هدفه الأساسي من بحوثه حول نظم المعلومات وعملية اتخاذ القرار تصميم برامج لمساعدة المديرين في اتخاذ قراراتهم، لكونه يرى بأن الفرد لا يمكنه أن يتخذ قرارات بدون عقلانية بمفرده بالاعتماد فقط على مهارته، ذكائه وتجربته.

3.4.2. دور وأهمية المعلومات ونظم المعلومات في اتخاذ القرار من وجهة نظر كل من Feldman وMarch

بالرغم من كثرة البحوث الأكاديمية والميدانية في محاولة دراسة العلاقة بين نظام المعلومات واتخاذ القرار إلا أن هذه العلاقة تبقى غير واضحة وقد عبر Jams March عن ذلك في 1991 وهو يعتبر من الباحثين المتخصصين في مجال اتخاذ القرار في مقال بعنوان « Systèmes d'information et prise de décision : des liens ambigus[4] » وقد ركز March على غموض العلاقة بين المعلومات واتخاذ القرار، ويفسر هذا الغموض بالعوامل التالية[5]:

ـــ أن اختيارات المنظمات وأعضائها غالبا ما تكون غامضة ومتناقضة عكس ما تفترضه النظريات المعيارية للقرار؛

ـــ عدم ملائمة القرارات، و في الغالب تكون علاقتها بالمشاكل والأفعال ضعيفة؛

1.THEVENOT, Jacques., FRANCE-LANORD, Bruno. *Op.cit.*
2.*Ibidem.*
3.VIDAL, Pascal., LESZCZYNSKA, Dorota. *Op.cit.*
4.MARCH, J.G. Systèmes d'information et prise de décision : des liens ambigus. In : March, J. G. *Décisions et organisations.* Paris : édition d'organisation, 1991, p. 231-254.
5.*Ibidem.*

ــ تعقد نظم المنظمات المتراكبة وتغير في طرق عمل مختلف الفاعلين فيها، حتى وإن حاولوا حساب نتائج الأفعال المستقبلية؛

ــ صعوبة فهم المعاني التي قدمت للمعلومات من أجل خلق توافق في القرارات.

ويرى March بأن المهمة الأساسية للمعلومات تتمثل في دورها في التقليل من درجة عدم التأكد فيما يخص بعض الحالات المستقبلية الموافقة لاتخاذ القرار[1].

وقد توصل كل من Feldman و March من دراستهما حول أهمية المعلومات في المنظمات إلى النتائج التالية[2]:

ــ أن أغلب المعلومات يتم جمعها بعدما يتم اتخاذ القرار، والعلاقة بين المعلومات والقرار مجهولة تماما؛

ــ نادرا ما يتم الاعتماد على المعلومات التي يتم جمعها لمتابعة اتخاذ القرار؛

ــ السعي دائما في طلب المزيد من المعلومات مهم كانت طبيعتها مع عدم استعمال المعلومات المتوفرة؛

ــ غالبا ما تكون العلاقة بين المعلومات التي تم تجميعها والقرار المتخذ ضعيفة. كما أن ملائمة المعلومات التي تم جمعها قبل اتخاذ القرار ليست دائما واضحة.

وقد لاحظ كل من Feldman و March بأن أغلب المعلومات التي يتم جمعها و نشرها من طرف الأفراد و المؤسسات تكون علاقتها بالقرارات ضعيفة. كما أن المعلومات التي يتم جمعها بناء على طلب ما لا يتم استخدامها في اتخاذ القرار. ولاحظوا أيضا أن المديرين يبحثون عن المعلومات التي غالبا ما تجمع من أجل تبرير القرار الذي تم اتخذه من قبل[3]. ومن بين النتائج التي لاحظاها حول استعمال المعلومة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات هي أن أغلب هذه المعلومات التي يتم تجميعها وتبادلها بين الأفراد لا يتم الاعتماد عليها كثيرا في اتخاذ القرار[4].

كما يؤكد الباحثان Feldman وMarch على أن نظم المعلومات في الحقيقة لا تستعمل من طرف المديرين في اتخاذ قراراتهم إلا في حدود قليلة ومن طريق آخر فهي تستعمل من أجل تبيان شرعية القرار المتخذ[5].

ويمكن أن نستنتج مما تقدم أن نتائج أبحاث و دراسات كل من Feldman وMarch حول العلاقة بين المعلومات ونظم المعلومات واتخاذ القرار قريبة جدا من نتائج وأفكار وتصورات

1.KORBI, Kaouther. *Op.cit.*

2.FELDMAN, M., MARCH, J.G. L'information dans les organisations : un signal et un symbole. In : March, J. G. *Décisions et organisations.* Paris : édition d'organisation, p. 255-275.

3.FELDMAN, Martha S., MARCH, James G. Information in Organizations as Signal and Symbol. *Administrative Science Quarterly,* Jun., 1981, Vol. 26, No. 2, p. 171-186.

4.MEISSONIER, Régis. *Op.cit.*

5. *Ibidem.*

Mintzberg السابقة والتي تقلل من أهمية ودور المعلومات ونظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

4.4.2. دور وأهمية المعلومات ونظم المعلومات في اتخاذ القرار من وجهة نظر الباحثين الآخرين

أما الباحثين الآخرين فهم منقسمون إلى فريقين، حيث الفريق الأول يقلل من أهمية ودور المعلومات ونظم المعلومات في اتخاذ القرار بشكل عام و في القرارات الإستراتيجية بشكل خاص. أما الفريق الثاني فيرى بأن للمعلومات و نظم المعلومات دور وأهمية كبيرة في اتخاذ القرار. وسنتطرق لتفاصيل كل ذلك فيما يلي.

1.4.4.2.الفريق الأول من الباحثين

يرى كل من Barabel وMeier بأن المدير لا يختار معلومة ما إلا في حالة ما كانت تستجيب لفرضياته المحتواة في خريطته الذهنية، أما في حالة ما كانت عكس ذلك فسيتم الاستغناء عن هذه المعلومة، كما يمكن تحويلها لتتكيف مع الإطار التحليلي[1].

ويقول Aldrin بأن المعلومة لها مكانة مركزية في عملية اتخاذ القرار، ومركزيتها تعود إلى عدم الفهم و في بعض الأحيان إلى النزاعات الحادة التي تنشأ من الخلط الضمني بين المعلومة والقرار، بين نظم المعلومات ونظم القرار، وأيضا بين نظرية المعلومة ونظريات القرار[2].

وقد قام Rockart وفريق البحث التابع له في معهد ماسوشسيت للتكنولوجيا MIT Massachusetts Institute of Technology بدراسة حول طبيعة المعلومات التي يحتاج إليها المديرين التنفيذيين وما هي الأنشطة التي يجب إعطائها اهتماما أكثر. حيث أنه في مقابلة أجراها مع مدير تنفيذي لمؤسسة أمريكية صناعية اشتكى هذا الأخير من نقص المعلومات المفيدة له من أجل اتخاذ القرار المناسب وكذا تتبع أداء المؤسسة إذ صرح له قائلا: "أنا لم استطيع فهم لماذا عندما أقوم بطلب معلومة حقيقية ودقيقة من أجل إدارة المؤسسة أجد في نهاية الشهر97 تقريرا على طاولة مكتبي، أغلبها لا تحتوى على المعلومات التي أريدها[3]".

ويرى Scott-Morton و Le Moigne و آخرون أن توفير المعلومات التي يحتاجها المدير لا تؤمن بالضرورة اتخاذ أفضل القرارات. كما أنه لا توجد أي فائدة في الاستمرار في البحث عن

1.BARABEL, Michel., MEIER, Olivier. Biais cognitifs du dirigeant, conséquences et facteurs de renforcement lors de fusions-acquisitions: synthèse et illustrations. *Finance Contrôle Stratégie*, Mars 2002, Vol. 5, No.1, p.5 -42.

2.ALDRIN, Jérémy. *Étude des processus de décision dans une organisation complexe : le cas d'une CCI.* Thèse de doctorat en sciences de gestion : ISAM-IAE Nancy, 2012, p. 33.

3.ROCKART, John. Chief executives define their own dada needs. *Harvard Business Review*, March-April 1979, Vol. 57, No. 2, p. 81-93.

مثل هذه المعلومات لكون المديرين أنفسهم اعترفوا بأنهم لا يعرفون احتياجاتهم الخاصة بالمعلومات وغير قادرين على التنبؤ بكيفية استخدامهم للمعلومات المتوفرة[1].

كما يرى Ackoff بأن نظم المعلومات غير قادرة على توفير المعلومات الإستراتيجية للمديرين[2]. أما Karoui وأخرون فيرون أن نظم إدارة ومعالجة المعلومات التي توضع تحت تصرف المديرين تبقى قليلة الفائدة لهم لكونهم يفضلون اللجوء للتبادل غير الرسمي للحصول على المعلومة واتخاذ القرار بسرعة لكون ظروف عملهم تتميز بالضغوط والسرعة و كثرة المعلومات. بالرغم من تطور وسائل التحليل والمساعدة في اتخاذ القرارات، إلا أن البحوث التي أجريت في هذا المجال أظهرت أن المديرين يفضلون المناهج والطرق الأقل تطورا وغير الرسمية[3].

ويرى ماكريداكيس أن ما يهدد فاعلية صنع القرار، ألا وهو المعتقدات التي لا أساس لها أو الحكمة التقليدية. حيث يقول: "لقد نشأنا وكبرنا ولدينا ثقافة قبول عبارات معينة بأنها صحيحة، مع أنها قد لا تكون كذلك .فمثلا نعتقد أنه كلما ازدادت المعلومات التي نتلقاها تصبح قراراتنا أكثر دقة .غير أن الدليل التجريبي لا يؤيد هذا الرأي؛ بل قد يبدو أن المزيد من المعلومات مجرد زيادة في ثقتنا بأننا على حق دون أن نحس بالضرورة بدقة قراراتنا".[4]

ولقد استنتج كل من Gorry وScott Morton من دراستهما حول دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات، أن أثر نظم المعلومات على اتخاذ القرارات كان ضعيفا. وكانت هذه النتيجة حسبهم مقلقة لكون إحدى الوظائف الأساسية لنظم المعلومات هي المساعدة في اتخاذ القرار[5]. ويمكن أن نفهم من ذلك أن الدور الأساسي لنظم المعلومات في المؤسسة والمتمثل في تزويد المديرين بالمعلومات الملائمة لاتخاذ القرار، وخاصة بالمعلومات التي تتطلبها القرارات الإستراتجية لم يتم التوافق عليه من طرف كل الباحثين. ويرى Fadi بأن تطور الوسائل المساعدة في القرار، جاء فيما يتعلق فقط معالجة المعلومات فقط، والتي تم تطبيقها في الإدارة، وأن ذلك لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين من نوعية القرارات. حيث أن هذه الوسائل تم تطويرها أساسا للاستجابة لمتطلبات مرحلة الذكاء phase d'intelligence حسب نموذج Simon لاتخاذ القرار[6].

ويقول Le Moigne وLesca بأنه بشكل عام، ليست المعلومات هي التي تقود لاتخاذ القرار، ولكن القرار هو الذي يقود للملاحظة، للبحث ولجمع المعلومات[7]. ويقول Zuboff أنه بالرغم

1.MEISSONIER, Régis. *Op.cit.*

2.KAROUI, Myriam., DEVAUCHELLE, Gregoire., DUDEZERT, Aurelie. Systèmes d'Information et prise de décision à l'ère du "Big Data" : Le cas d'une entreprise française du bâtiment. 18 *Conférence Internationale de l'Association Information et Management*, 2013, Lyon, France. p.17.

3.*Ibidem.*

4. ماكريداكيس، سيبروس.مرجع سبق ذكره، ص.112.

5.NEWMAN, J. Some Observations on the Sema**ntic**s of "Information. *Information Systems Frontiers*, 2001. Vol. 3, No. 2, p. 155-167.

6.FADI, Nicolas. *Op.cit.*

7.KORBI, Kaouther. *Op.cit.*

بالرغم من التطور التكنولوجي السريع تبقى نظرة المديرين للمعلومات الإلكترونية على أنها معلومات مجردة وسطحية[1].

ويرى Desq وزملاؤه أنه بالرغم من كبر حجم البحوث التي أجريت حول نظم المعلومات، إلا أن أهمية النتائج التي توصلت إليها تبقى ضعيفة حول مساهماتها في أداء المؤسسات. ويمكن تفسير ضعف هذه النتائج بصعوبة الإشكالية المطروحة، ولذلك يجب إعادة توجيه جهود الباحثين لتكييف وسائلهم مع طبيعة الهدف المسطر[2].

كما يرى Christensen بأن القرارات الإستراتيجية أي القرارات غير الروتينية تتطلب التحليل الشخصي والكمي معا. إلا أن في غالب الحالات لا يتم تقييم البدائل بأدوات كمية لندرة البيانات بالنسبة للنتائج. فيتم الاعتماد على التقييم الشخصي، أي على فن الإدارة في تقييم البدائل[3].

وحسب Sayles فإن نظم المعلومات المعروفة لا تحقق حتى هدف المراقبة. فهي تحاول أن تبين للمدير ماذا يحدث أو بدرجة أكثر دقة وبقيمة أقل ما قد يحدث، وقد قدمت في الآونة الأخيرة جهودا تسعى لإخبار المدير بالأحداث المهمة[4].

وقد أظهرت دراسة غزازي و دراوسي حول أهمية نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الجزائرية بأن أغلبية متخذي القرارات بالمؤسسات الجزائرية يعتمدون على خبراتهم السابقة للفصل في مختلف المشاكل التي تواجههم، حيث جاء هذا الأسلوب في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة. ويأتي اعتماد المديرين على تجربة القرار في البداية ثم تعديله لاحقا، إذ تطلب الأمر، في المرتبة الثانية كأسلوب في اتخاذ القرار. وفي المرتبة الثالثة جاء استخدام الحدس كأسلوب لاتخاذ القرارات فقد تحصلت على درجة موافقة ضعيفة قليلا. كما تم التوصل إلى أن هناك تدنيا في الاعتماد على الأسلوب العلمي المتمثل في تحديد المشكلة، وجمع المعلومات حولها و تحليلها[5].

ومن النتائج التي توصل إليها Harrison في دراسته حول تحديد العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، هو أن المعلومات التي يحتاجها المديرون لصنع القرارات كانت كافية إلا أنها لم تكن زائدة. كما بينت النتائج أن المديرين لا يميلون إلى اتخاذ درجة مخاطرة عالية مع علمهم بوجود علاقة قوية بين العائد ودرجة المخاطرة[6].

ويرى كل من Langley وزملاؤه بأن هناك الكثير من الباحثين أمثال: Mintzberg وMeissonnier، وEisenhardt الذين يؤكدون بأن المديرين يعتمدون في اتخاذهم للقرارات على

1.MEISSONIER, Régis. *Op.cit.*
2.DESQ, Sylvie et *al*. *Op.cit.*
3.CHRISTENSEN, Robert. L. The nature of decision making. *Journal of cooperative extension*, 1968, p. 23-28.
4. MINTZBERG, Henry. *Le manager au quotidien : les dix rôles de cadre*. *Op.cit*., p.89.
5.غزازي، عمر.، دراوسي، مسعود. أهمية نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الجزائرية. مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية الذي نظمته جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، في أبريل 2009، ص.1-13.
6.HARRISON, E.F. Some factors involved in determining strategic decision success. *Journal of management*. 1992, Vol.17, No.3, p. 72-87.

الحدس، التخيل والمشاعر، بدلا من المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات[1]. كما يرى كل من Bingham وEisenhardt بأن المديرين الفعالين غالبا ما يعتمدون على حدسهم في اتخاذ القرارات المعقدة[2].

2.4.4.2. الفريق الثاني من الباحثين

أما فيما يخص الفريق الثاني من الباحثين، فيرى Ranisavljevic وآخرين بأن نظام المعلومات الإدارية نجده في كل المستويات الإدارية في المؤسسة. ويعتبر مهم جدا لكل مؤسسة بوظيفته المتمثلة في توصيل المعلومات للمديرين من أجل اتخاذ القرارات المهمة[3].

ويقول Obi بأن نظام المعلومات يساعد في اتخاذ القرار، كما أنه ملائم أيضا للقرارات غير المبرمجة، إذ يسمح بتقديم المعلومات للبحث، والتحليل، والتقييم، والاختيار، ولعملية تنفيذ القرار. وقد ألح Adebayo عن الحاجة إلى نظام المعلومات في اتخاذ القرار، لكونه يسمح بتحسين هذه القرارات من خلال المعلومات التي يوفرها[4].

ويرى كل من Thevenot و France-Lanord بأن بحوث العمليات والتحليل الرياضي والمحاكاة باستعمال الحاسوب قد قامت بثورة في تقنيات القرارات المبرمجة، مثل تسيير المخزنات. وتبقى بحوث العمليات التي تهدف إلى إيجاد حلول جيدة ذات فائدة محدودة بالنسبة للقرارات غير المبرمجة. وقد تم تطبيق التقنيات المستعملة في القرارات المبرمجة شيئا فشيئا في القرارات غير المبرمجة[5].

ويرى كل من Carlsson و Turban أن ما يمكن توقعه أو انتظاره من ما ستقدمه نظم دعم القرار للمديرين حسب البحوث والدراسات التي أجريت حول ذلك، يمكن تلخيصه في النقاط الثالثة التالية[6]:

ـــ تمكن المديرين من حل المشاكل المعقدة بطريقة أكثر فعالية؛

ـــ تمكن المديرين من اتخاذ القرارات بأكثر عقلانية، بدون استعمال الوسائل التي تؤدي أفضل الحلول بكثرة ؛

ـــ تمكن المديرين من الاستخدام الكلي لقدراتهم المعرفية، مع ترك الأنشطة الروتينية للنظام التفاعلي الداعم للقرار.

1.KAROUI, Myriam., D EVAUCHELLE Grégoire.,DUDEZERT, Aurélie. *Op.cit.*
2.FUCHS, et *al*. Intuition or deliberation – how do professionals make decisions in action? In: *Short Paper – Decision support systems Proceedings of the ISCRAM 2015 Conference - Kristiansand*, May 24-27, p. 1-8.
3.RANISAVLJEVIC, Predrag et *al*. *Op.cit.*
4.SATYANARAYANA REDDY, G. et *al. Op.cit.*
5.THEVENOT, Jacques., FRANCE-LANORD, Bruno. *Op.cit.*
6.CARLSSON, C., TURBAN, E. DSS: directions for the next decade. *Decision Support Systems*, 2002, Vol. 33, No. 2, p.105-110.

ويرى كل من Vidal و Leszczynska أن المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات تعتبر كمورد إستراتيجي يغذي عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة. وأن دور نظام المعلومات يتمثل في توفير المعلومات الملائمة للمديرين لتحقيق الإدارة المثلى للمؤسسة أي العمل على ضمان وجود معلومات كاملة للمديرين. وسرعان ما أصبح تقريبا هذا الهدف والمتمثل في تلبية الاحتياجات من المعلومات الإشكالية الأساسية في غالبية البحوث في هذا المجال. ونجد هذا هدف واضحا في التعاريف المقدمة لنظام المعلومات مثل: نظام المعلومات قادر على توفير كل المعلومات الملائمة للإدارة. ويعتبر هدف نظام المعلومات الإدارية على أنه إنتاج و/ أو جمع كل البيانات الملائمة لنشاطات المؤسسة وبصفة خاصة لتقديم الدعم لعملية صنع القرارات في المنظمة.كان هدف نظام المعلومات في الأول هو تألية الإجراءات الإدارية، ثم من بعد ذلك تم فرض نظام دعم القرار وتم دمجه في تعريف نظام المعلومات. ولم يعد هدف نظم دعم اتخاذ القرار مجرد توفير الدعم للقرار ولكن يسعى إلى توفير الدعم لقرار المديرين.[1]

أما Lesca فيرى بأن المعلومات لا تعتبر فقط القاعدة الأساسية للقرارات بل تعتبر كشعاع إستراتيجي الأكثر أهمية و يظهر هذا الدور في داخل و خارج المؤسسة[2].

ويقول Rigaud بأن المنتج النهائي للإدارة في المرحلة الأخيرة من التحليل يتمثل في القرارات و الأفعال[3].

وقد ميز Mayere بين نوعين من المعلومات في المؤسسة، النوع الأول يتمثل في المعلومات التي تستخدم في مختلف وظائف المؤسسة، أما النوع الثاني فيتمثل في المعلومات الإستراتيجية التي تستخدم في اتخاذ القرارات المهمة[4].

ويرى Carroll بأن اتخاذ وتنفيذ القرارات هي الأهداف الأساسية وربما الوحيدة لكل مؤسسة وللإدارة. وكل مؤسسة تستند هيكليا إلى طبيعة القرارات التي تم اتخاذها فيها وباسمها من طرف متخذي القرار سواء كانت فردية أو جماعية. كما أنه من البديهي أن القرارات تعتمد على المعلومات وتتأثر بتكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة وبصفة عامة نظم المعلومات[5].

كما يعتبر كل من Molloy وSchwenk من الباحثين الأوائل الذين قدموا دراسات تطبيقية حول إمكانية تكنولوجيا المعلومات من تحسين فعالية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مقالهما[6]:"أثر تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرار الإستراتيجي"[1]. ويرى Holsapple بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها دور مهم في أنشطة المؤسسة التي تعتمد على المعرفة[2].

1.VIDAL, Pascal., LESZCZYNSKA, Dorota. *Op.cit.*
2.KORBI, Kaouther. *Op.cit.*
3.*Ibidem.*
4.MAYERE, A. *op.cit.,*
5.LE MOIGNE, Jean-Louis. *Les systèmes de décision, op.cit.,* p. 44.
6.MOLLOY, S., SCHWENK, C. Effects of information technology on strategic decision making. *Journal of Management Studies*, 1995, Vol. 32, No.3, p. 283-311.

وقد بينت دراسة Dean بأن مديري الشركات الصناعية التي تتميز بعدم الاستقرار البيئي الذين جمعوا بيانات و استخدموا تقنيات تحليلية قاموا باتخاذ قرارات أكثر فعالية ممن لم يتبعوا ذلك[3].

ونستنتج مما سبق بأن أغلب الباحثين وفي مقدمتهم الباحث Mintzberg يؤكدون على غموض العلاقة بين المعلومات ونظم المعلومات واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وسنلخص أهم هذه التصورات والأفكار وأهم نتائج الدراسات المختلفة للباحثين حول أهمية ودور المعلومات ونظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الجدول الآتي.

الجدول رقم 2-8: تلخيص أهم الأفكار والتصورات ونتائج الدراسات المختلفة للباحثين حول أهمية ودور المعلومات ونظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

الباحثين	الأفكار والتصورات
Mintzberg	– تفضيل المديرين للمعلومات غير الرسمية وغير المهيكلة في عملية اتخاذ القرار. – المعلومات الإستراتيجية للمؤسسات تبقى في أدمغة المديرين. – تفضيل المعلومات الناعمة على المعلومات الصلبة (الكمية) من طرف المديرين. – أغلب المعلومات التي يوفرها الحاسوب لا تأتي في الوقت المناسب و لا تتميز بالمصداقية. – التقليل من أهمية الحاسوب في توفير المعلومات المهمة لاتخاذ القرار، إذ يعتبر فقط كأدة لمعالجتها.
Simon	– النظم الداعمة للقرار ستساهم بالتأكيد في تحسين نوعية القرارات. – الحاسوب يمكن أن يفعل كل ما يمكن أن يفعله الإنسان (المدير).
Feldman و March	– غموض العلاقة بين المعلومات و اتخاذ القرار. – أغلب المعلومات التي يتم جمعها و نشرها من طرف الأفراد والمؤسسات علاقتها بالقرارات ضعيفة. – المديرون يبحثون على المعلومات التي غالبا ما تجمع من أجل تبرير القرار الذي اتخذه من قبل، أي أن أغلب المعلومات يتم جمعها بعدما يتم اتخاذ القرار. ــ نادرا ما يتم الاعتماد على المعلومات التي يتم جمعها لمتابعة اتخاذ القرار.
Gorry و Scott Morton	– ضعف أثر نظم المعلومات على اتخاذ القرارات.
LE Moigne	– توفير المعلومات التي يحتجها المدير لا تضمن بالضرورة اتخاذ أفضل القرارات. – المديرون لا يعرفون احتياجاتهم الخاصة من المعلومات وغير قادرين على التنبؤ بكيفية استخدامهم للمعلومات المتوفرة.

1.PAPADAKIS, Vassilis., BARWISE, Patrick. *Strategic Decisions.* Kluwer Academic Publishers, 1998, p. 292.

2.HOLSAPPLE, C.W. Knowledge management support of decision making. *Decision support systems*, Elsevier, 2001. , Vol. 31, No.1, p.17-38.

3.DEAN, J.W., SHARMAN, M.P. Dos decision-process matters ? A study of strategic decision- Making effectiveness. *Academy Of management Journal*, 1996, Vol.39, No.2, p. 368-396.

تابع للجدول رقم: 2-8

Vidal و Leszczynska	– المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات تعتبر كمورد إستراتيجي يغذي عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة.
Zuboff	– ينظر المديرون إلى المعلومات الإلكترونية على أنها معلومات مجردة وسطحية.
Barabel و Meier	– لا يختار المدير معلومة ما إلا في حالة ما كانت تستجيب لفرضياته المحتواة في خريطته الذهنية، أما في حالة ما كانت عكس ذلك فسيتم الاستغناء عنها.
Meissonnier وEisenhardt وBingham	– المديرون يعتمدون في اتخاذهم للقرارات على الحدس والتخيل والمشاعر، بدلا من المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات.

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب الأفكار والتصورات ونتائج الباحثين حول أهمية ودور المعلومات ونظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية تشير إلا أن العلاقة بين المعلومات ونظم المعلومات واتخاذ القرار تعتبر علاقة ضعيفة. وبناءا على هذه النتائج يمكننا التشكيك في النتيجة التي تقول بأن :أهمية المعلومات في الإدارة عموما وفي اتخاذ القرارات بوجه خاص لا تحتاج إلى تأكيد فمختلف الاتجاهات الإدارية لا تختلف حول أهمية المعلومات حتى أن البعض شبه المعلومات ونظمها بالنظام العصبي للمؤسسة.

وعلينا الإقرار أنه بغض النظر عما يجري تأكيده حول أهمية المعلومات في اتخاذ القرار إلا أن تحديد كيفية وصول المدير إلى اتخاذ قرار ما هي عملية ما زالت غير مفهومة بالكامل. هناك فجوة مازالت واسعة - بعض الشيء - بين النظرية التي ترى أن اتخاذ القرار يعد كإجراء منطقي مبني على سلسلة من المقدمات يقود من ثم إلى الوصول إلى نتائج وبين النظر إليه كعملية مبنية على التقدير(الحكم الفردي) معتمدًا على الخبرة والحدس والمعلومات المتوافرة[1].

[1].الهزايمة، أحمد صالح. دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية:(دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اربد). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2009، العدد الأول، المجلد 25 ،الأردن، ص . 379-408.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى كل من مفهوم المعلومات، المعرفة، نظم المعلومات، نظم دعم القرار، التحيزات المعرفية، وإلى دور وأهمية المعلومات ونظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما خلص الباحث مما تقدم في أجزائه إلى ما يلي:

ــ أن مفهوم العقلانية لم يتم استيعابه بالكامل، وحتى وإن لم يتم تحديد مفهومه بالدقة إلا أن العقلانية عمليا تعني إمكانية تفسير القرارات التي يتخذها المدير، فالعقلانية تعتمد على الحجة والبرهان والقياس والاستدلال والاستنتاج وغيرها من الأمور المنطقية، وترفض الأحكام القائمة على العاطفة والحدس، ضف إلى ذلك أن العقلانية تتميز بسبب ودافع وهدف.

ــ أن النقطة المهمة في التحليل العقلاني هي عدم التحيز، إلا أن عمليات اتخاذ القرارات غير المهيكلة تتصف بالتحيزات المعرفية.

ــ عدم وجود اتفاق واضح بين الباحثين حول مفهوم المعلومات، و تحديد مفهوم هذه الأخيرة يعتبر صعبا وغامضا جدا و متعدد جدا.

ــ أن أغلب الباحثين في المجال الإداري يعتمدون على الترتيب الأتي: البيانات– المعلومات– المعرفة، وهذا الترتيب يمثل اتجاه تطور البيانات، و تقدمها إلى معلومات والمعلومات إلى معرفة، فإذا كانت المعلومات هي المواد المستخرجة من البيانات فإن المعرفة هي المواد المستخرجة من المعلومات.

ــ أنه لا يوجد أي تعريف متفق عليه بالإجماع لنظام المعلومات الإدارية. وأن نظام المعلومات يعتبر حقل مستقل للبحث، لم يتم بعد تحديد إطاره النظري الخاص به.

ــ أن أغلب الباحثين في حقل نظم المعلومات توصلوا إلى أن موضوع القرارات يعتبر المجال الأكثر دراسة في مجالات تطبيق نظم المعلومات.

ــ أنه حسب أغلب الباحثين فإن الهدف الأساسي من تصميم نظم دعم القرار هو توفير المساعدة أو الدعم للمديرين أثناء اتخاذهم للقرارات غير المهيكلة أو غير المبرمجة، كما يلاحظ أيضا أنه هناك من الباحثين الذين يرون أن هذا النوع من النظم تم تصويره خصيصا لاستعماله في اتخاذ القرارات شبه المهيكلة أي النصف المهيكلة.

ــ هناك العديد من الباحثين أمثال Mintzebrg ، Feldman ، March وآخرون من الذين يقولون بأن دور المعلومات ونظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ذو حجم ضعيف، إذ يفضل بعضهم الرجوع والاعتماد على منهج التجربة والخطأ والمنهج الحدسي على غرارMintzebrg وMeissonnier، وEisenhardt .

ــ والخلاصة العامة التي نستنتجها من هذا الفصل هو أن المدخل التحليل–العقلاني له دور غير أساسي أي ليس له أهمية واضحة و متفق عليها لدى الباحثين في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

الفصل الثالث

المدخل الحدسي و دوره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

تمهيد

تتميز بيئة الأعمال الحالية للمؤسسات الاقتصادية بعدم الاستقرار،التغير المستمر، وعدم التأكد، ولذلك يعتبر إتباع المنهجية العلمية التحليلية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية غير كاف. كما أن الأدوات، والطرق، والنماذج الكمية التي تم صياغتها لاتخاذ مثل هذه القرارات لا تجد نفعا بحيث يتم تجاهلها من طرف المديرين في اتخاذهم للقرارات الإستراتجية التي تتميز حسب Mintzberg وآخرون بثلاثة خصائص وهي[1]: الندرة، التعقيد والأولوية. ولكون هذه الطرق أيضا لم تستجيب ولم تستوعب التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. ولذلك يتوجه المديرون إلى الاعتماد على حدسهم في اتخاذ مثل هذه القرارات. ويمكن تفسير اعتماد متخذي القرارات الإستراتيجية على الحدس إلى عدم وجود نموذج محدد يساعدهم في إيجاد الحل. وبناء على ذلك، سنقوم من خلال هذا الفصل بمعالجة المدخل الحدسي أي المدخل الذي يعتمد فيه المدير كلية في اتخاذ القرار على حدسه، ويجب الإشارة هنا إلى أن معالجة موضوع الحدس يفرض علينا الرجوع في عدة مرات إلى خصائص المنهج التحليلي، أي سنقوم بمحاولة فهم جوانب المدخل الحدسي في كثير من الأحيان بمقارنته بمحتوى وعناصر المنهج التحليلي العقلاني. وسنتطرق إلى ذلك عن طريق محاولة الإجابة على مجموعة من الأسئلة التالية: ما مفهوم الحدس؟ وما هي عناصره ومكوناته ومحتواه؟ ما أهمية الحدس في الإدارة وفي اتخاذ القرار والقرار الإستراتيجي؟ ما هي الحالات التي تجبر المدير على الرجوع إلى حدسه في اتخاذه للقرارات الإستراتيجية ؟ كيف يمكن قياس وتحديد الحدس؟ ما هي أهم نتائج الدراسات والأبحاث التي أجريت حول مدى اعتماد المديرين على الحدس في اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية؟ كيف يمكن التكامل بين المدخل الحدسي والمدخل التحليلي؟ وسنتناول ذلك من خلال المباحث التالية:

- محاولة تحديد مفهوم الحدس في حقل الإدارة.
- الحدس: أهميته، أشكاله، مصادره وأدوات قياسه.
- دور الحدس في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي بين فكر Simon وMintzberg.
- العوامل المؤثرة في الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- التكامل بين المدخل التحليلي-العقلاني والمدخل الحدسي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

1.MINTZBERG, H., RASINGHANI, D., THEARET, A. *Op.cit.*

1.3. محاولة تحديد مفهوم الحدس في حقل الإدارة

نظرا لصعوبة تحديد مفهوم الحدس، سنخصص مبحثا كاملا للبحث في ذلك. وسنقوم فيه بمحاولة تحديد مفهوم الحدس في المجال الإداري، وقبل الوصول إلى ذلك يجب التطرق أولا، إلى صعوبة تحديد مفهوم الحدس بصفة عامة، ثم نتعرض للتعاريف المقدمة له من طرف الفلاسفة والباحثين في علم النفس.

1.1.3. صعوبة تحديد مفهوم الحدس: المفهوم الفلسفي والنفسي

استنتج كل من Rory وPhilomena من الدراسات التي أجريت حول الحدس أن تعريف الحدس يعتبر مهمة صعبة وتحد كبير.[1] كما يقول Fields أن مفهوم الحدس يعتبر واحدا من أكثر المفاهيم الغامضة المرتبطة بدراسة رأس المال البشري[2]. ويعتبر من المفاهيم الواسعة التي تعاني من نقص في إطارها المفاهيمي[3]. ويشير Lebraty إلى أن تعقد مفهوم الحدس يعود أساسا إلى معانيه المتعددة، الشيء الذي أعاق منحه المكانة العلمية[4]. أما Alas وزملاؤه فيرجعون ذلك إلى صعوبة تحديده و قياسه[5]. كما أرجع Hogarth ذلك لاشتماله على العديد من المجالات والظواهر[6]. ويعد الاهتمام الأكاديمي بموضوع الحدس حديث نسبيا، إذ أن البحوث حول كيفية استخدامه في عملية اتخاذ القرار لم تنتشر إلا في أوائل السبعينات[7]. ويؤكد ذلك كل من Khatri وNg بقولهم أنه بالرغم من أن الحدس يعتبر جد حاسم في اتخاذ القرار الإستراتيجي الفعال، إلا أنه هناك ندرة في البحوث التطبيقية حول هذا الموضوع، ولا يوجد سوى عدد قليل من الأعمال العلمية المهمة حول هذا الموضوع[8]. إلا أنه تم تدارك هذا الوضع، إذ شهدت السنوات الأخيرة تطورات جديدة هامة في مجال البحوث حول ظاهرة الحدس في حقل الإدارة والتنظيم وفي التخصصات الأخرى مثل علم الأعصاب والفلسفة الأخلاقية[9]. ويرى كل من Ben وCruz أن مفهوم الحدس مازال لم يتم تحديده بعد، وأنه مازال هناك حاجة للمزيد من البحوث التي تسمح باكتساب المزيد من الفهم حول مفاهيم وتفاصيل عملية صنع

1.RORY, Martin., PHILOMENA, Hanlon. *Op.cit.*
2.ASHLEY, Floyd Fields.. Intuition Engineering. *Journal of Organizational Engineering*, July 2001,Vol. l2, No.3, p. 1-14.
3.GRANDVAL, Samnel., SOPARNOT, Richard. L'intuition managériale : une aptitude ésotérique? *Economie et société*, Série « économie de l'entreprise », K, 2008, 6-7, No.18, p.1105-1128.
4.LEBRATY, Jean-Fabrice. *Décision et Intuition : un état des lieux*, 2007.
5.ALAS, Eduardo., ROSEN, Michael A., DIAZGRANADOS, Deborah. Expertise-based intuition and decision making in organizations. *Journal of Management*, 2010, Vol.36, No.4, p. 941-973.
6.HENDEN, Gisle. *Intuition and its Role in Strategic Thinking*. BI Norwegian School of Management, Department of Strategy and Logistics, Dissertations, 2004, p. 62.
7.PRETZ, Jean E. Types of intuition: inferential and holistic. In: Marta Sinclair: *Handbook of intuition research*. Edward Elgar Publishing Limited, 2011, p. 17.
8.KHATRI, N., NG, H.A. *Op.cit.*
9.AKINCI, C., SADLER-Smith, E. Intuition in Management Research: A Historical Review. *International Journal of Management Reviews*, 2012, Vol.14, No.1, p. 104-122.

القرار الحدسي.[1] أما Pierre Cossette فبدوره يقول أنه من الواضح أن مفهوم الحدس نادرا ما يضبط في البحوث المتعلقة بعملية صنع القرار، وبشكل عام، توجد القليل من البحوث في المجال الإستراتيجي التي تركز على متخذي القرار أنفسهم[2]. وبالرغم من أهمية الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية إلا أنه لا يوجد إلى الآن مفهوم وحيد ومتفق عليه لمعنى الحدس، حتى أنه توجد بعض التعاريف المتناقضة التي قدمت له[3].

وقد تم الاهتمام بموضوع الحدس في العديد من المجالات العلمية[4]. أما Shirley و-Langan Fox فبعد استعراضهما لأدبيات الحدس وجدوا أن الباحثين لا يتفقون على ماذا يعنيه الحدس في الواقع، كما تم تقديم وجهات نظر مختلفة لدراسته حسب مختلف التخصصات[5]. إذ أنه قبل أن يتم الاهتمام بالحدس من طرف الباحثين في الإدارة، فقد تم الاهتمام به منذ وقت طويل في ميدان التفكير الفلسفي، كما أن النقاش حوله لا يزال جاريا إلى اليوم بين الفلاسفة، بين علماء النفس، وعلماء الرياضيات[6]. وفيما يلي نتعرض لتعاريف الحدس المقدمة له من طرف الفلاسفة وعلماء النفس.

1.1.1.3. مفهوم الحدس في الفلسفة

أما في الحقل الفلسفي، فقد اهتم الفلاسفة بالحدس منذ زمن طويل، إلا أن مفهومه تم ضبطه بأشكال مختلفة، دون التوصل إلى توافق في الآراء بشأن التعريف "الفلسفي" للحدس. إذ يوجد تصورين مختلفين تماما، الأول، يرى بأن الحدس لا يمكن السيطرة عليه، وبعيد المنال، والثاني، يرى بأن الحدس يتعلق بالذكاء[7]. وقد استنتج كل من Osbeck و Petitmengin أن الحدس في الحقل الفلسفي لم يتم اعتباره عكس المنطق، بل تم تحديده كقاعدة و عنصر من هذا المنطق. كما تم تصنيف الحدس عند Descartes و Jean Paul Sartre من الدرجات الأعلى للمعرفة، أما عند الفلاسفة الآخرين مثل Kant فالحدس يعتبر معرفة غير كاملة[8]، ونتيجة فردية وسريعة.[9]

وقد أشارت الدراسات الفلسفية مابين 1940 و2001 إلى الحدس في 78 مقال فقط، وأغلب هذه المقالات نشرت بدءا من 1990[10]. وأغلب الفلاسفة يعتبرون الحدس كوظيفة أعلى من الوظائف التحليلية للعقل البشري.[11]

1.BEN, Lillie K.., CRUZ, Albert P. Intuition: an often overlooked component in organizational decision-making. *Proceedings of ASBBS Annual Conference: Las Vegas*, February 2009, Vol.16, No.1, p. 1-9.
2.BÉRARD, céline. *Op.cit.*, p. 60.
3.DAMMAK, Ahmed. L'intuition des dirigeants : essai de définition et conceptions managériales. *Op.cit.*
4.ALAS, Eduardo., ROSEN, Michael A., DIAZGRANADOS, Deborah. *Op.cit.*
5.SHIRLEY, D., LANGAN-Fox, J. Intuition: A Review of the Literature. *Psychological Reports*, 1996, 79, p.563-584.
6.LEBRATY, Jean-Fabrice. L'intuition dans les décisions managériales : aspects conceptuels et empiriques, *Revue Française de Gestion*, 1996, No. 109, p. 57-71.
7. DAMMAK, Ahmed. L'intuition des dirigeants : essai de définition et conceptions managériales. *Op.cit.*
8. *Ibidem.*
9.HENDEN, Gisle. *Op.cit.*, p. 27.
10.*Ibid.*, p. 62
11.*Ibid.*, p. 48.

2.1.1.3. مفهوم الحدس في علم النفس*

أوضحت الجمعية النفسية الأمريكية أن المقالات والبحوث المنشورة في الجرائد العلمية ما بين 1887 و2003 تشير فقط إلى 2128 مرة أدرجت فيها كلمة حدس "Intuition" مقابل 239000 مرة لكلمة تحليل "Analyse"[1]. ولعدة سنوات، وصف الحدس في البحوث النفسية أساسا على أنه غير عقلاني وغير دقيق[2].

وتعتبر رؤية النفسانيين للحدس مختلفة عن الفلاسفة إذ يعتبرون الحدس من الوظائف اللاواعية للعقل البشري و أنها أقل من الوظيفة التحليلية لهذا الأخير[3].

أما Carl Jung فيصنف الحدس كواحدة من الوظائف الأربع للعقل، بحيث يقول أن الفرد في تكيفه مع العالم الخارجي ولشروط هيكله يستخدم هذه الوظائف الأربعة والمتمثلة في: التفكير والشعور، والإحساس والحدس. أما Sigmund Freud فلا يعترف أساس بالحدس إذ يقول بأن الحدس ليس له أي طابع علمي[4]. كما يضيف Jung بأن مفهوم الحدس يكتنفه الغموض، فيما يتعلق بكيف و متى يأتي الحدس؟ وفي إجابته على هذا السؤال Jung يعرف الحدس بالوظيفة النفسية التي تستكشف المجهول واحتمالات الحواس والمؤشرات التي قد لا يمكن رؤيتها. كما يعتبر المعرفة التي تأتي عن طريق الحدس شاملة وكاملة، دون أن يكون أحد قادرا على شرح أو اكتشاف كيف جاءت هذه المعرفة إلى حيز الوجود.[5] ويعرف أيضا الحدس على أنه تصور وفهم شامل على أساس التفاصيل التي تعزى إلى عملية لاشعورية.[6]

ويشير Hodgkinson وزملاؤه إلى أن اهتمام الباحثين بمفهوم الحدس إلى وقت قريب يعتبر ضعيفا في العلوم النفسية وفي غيرها من العلوم. كما أن أدبيات الحدس ضعيفة من الناحية المفاهيمية وتتشتت عبر مجموعة من مجالات تطبيقها كالتربية، الإدارة، والصحة[7].

ومما سبق يمكن القول بأن الحدس يعتبر من المفاهيم الأكثر تعقيدا لأسباب متعددة، كما أنه لم يتم تحديد مفهومه بدقة في المجال الفلسفي والنفسي، إذ جاء طرحهما في ذلك تقريبا مختلفا تماما. ويمكن تلخيص أهم ما ورد في المفاهيم الفلسفية والنفسية السابقة لمفهوم الحدس في الجدول الآتي:

*لقد ساهمت الكثير من نتائج البحوث النفسية **في** فهم ظاهرة **الحدس**، وسنتطرق إلى أهم هذه النتائج و بوجه الخصوص في مساهمتها في تحديد مفهوم الحدس في **المجال الإداري في المباحث اللاحقة**.

1.HENDEN, Gisle. *Op.cit.*, p. 62.
2.PRETZ, Jean E. *Op.cit.*, p. 17.
3.HENDEN, Gisle. *Op.cit.*, p. 48.
4.DAMMAK, Ahmed. L'intuition des dirigeants : essai de définition et conceptions managériales. *Op.cit.*
5.BAYLOR, Amy L. A three-component conception of intuition: immediacy, sensing relationships, and reason. *New Ideas in Psychol*, 199l, Vol. 15. No. 2, p. 185-194.
6.ASHLEY, Floyd Fields. *Op.cit.*
7.HODGKINSON, Gerard P., LANGAN-FOX, Janice., SADLER-SMITH, Eugene. Intuition: A fundamental bridging construct in the behavioural sciences. *British Journal of Psychology*, 2008, 99,1, p. 1–27.

الجدول رقم3-1: أهم عناصر المفاهيم الفلسفية والنفسية الواردة في تحديد معنى الحدس

الحدس في الفلسفة	الحدس في علم النفس
الحدس عنصر من المنطق- التحليل	الحدس غير عقلاني- من الوظائف اللاواعية
عدم الموافقة على مستوى المعرفة التي تأتي عن طريق الحدس بين الفلاسفة	المعرفة التي تأتي عن طريق الحدس تعتبر شاملة وكاملة
إمكانية تفسير كيف جاءت هذه المعرفة	لا يمكن تفسير كيف جاءت هذه المعرفة
الاستنتاج: مفهوم الحدس غير واضح و يزال يكتنفه الغموض	

المصدر: من إعداد الباحث

2.1.3. مفهوم الحدس في حقل الإدارة

يعتبر Chester Barnard من كتاب الإدارة الأوائل الذين حاولوا توضيح مفهوم وطبيعة وأصل الحدس، مع محاولة تحديد الحالات والأدوار المتصلة به. إذ صرح في كتابه The Functions of the Executive الصادر في سنة 1938 أن العمليات الذهنية تنقسم إلى قسمين مختلفين: "غير المنطقية" و "المنطقية". وقد اعتبرا كل من Akinci وSadler-smith أن هذا التصنيف غير واضح، حيث يذكران أن Barnard أخلط بعضها ببعض عندما اعتبر"العمليات المنطقية" بأنها التفكير الواعي الذي يمكن التعبير عنها بكلمات أو رموز أخرى. و"العمليات غير المنطقية" يمكن التعبير عنها بالكلمات أو المنطق، والتي يتم التعرف عليها فقط من خلال حكم أو قرار أو عمل. ويبقى التصور الذي قدمه Barnard لمفهوم الحدس سطحي لكونه لم يتبعه بالمعايير العلمية التي تسمح بالتمييز بين النمط المنطقي وغير المنطقي[1]. وفيما يخص مفهوم الحدس في الإدارة، فقد استنتج كل من Akinci وSadler-smith بعد استعراضهما لتاريخ أدبيات الحدس في ميدان الإدارة من خلال دراسة متخصصة ومعمقة، أن مفهوم الحدس بذاته غير محدد أو تم تحديده بتعريف سطحي، وأن التعاريف المقبولة لم تبرز إلا في أواسط سنوات 2000[2]. وقد أشار Mintzberg إلى أن الكتب الإدارية التي ذكرت موضوع الحدس خلال منتصف السبعينات هي قليلة جدا. وقد وجد أن ثلاثة من أربعة وعشرين كتابا التي ذكرت الحدس تشير إلى عدم الاعتماد عليه في الإدارة[3]. ويرى كل من Soh وKinder أن هناك فراغا كبيرا في أدبيات اتخاذ القرار فيما يخص موضوع الحدس وعلاقته باتخاذ القرار ويرجعون ذلك لصعوبة اختبار الحدس وتحديده كميا، وقد توصلوا من خلال دراساتهم المتكررة إلى التأكيد على أهمية الحدس لدى متخذي القرار الأسيويين ويقولون أنهم ساهموا في التقليص من هذا الفراغ في أدبيات الإدارة الإستراتيجية[4].

1.AKINCI, C., SADLER-Smith, E. *Op.cit.*
2.*Ibidem.*
3.ASHLEY, Floyd Fields. *Op.cit.*
4.SOH, Christine., KINDER, Tony. Rationality, Intuition and Politics in Strategic Investment Decision Making Studies: An Investigation Using Replication Techniques. In: Proceedings of 9th Annual London Business Research Conference 4 - 5 August 2014, Imperial College, London .p .2-7.

لا تزال العديد من الدراسات الميدانية حول موضوع دور الحدس في عمليات صنع القرار غير متقدمة إلا قليلا، ولها عدة أوجه القصور في الجوانب المنهجية والتي تأتي أساسا من صعوبة قياس مفهوم الحدس وتنوع الأساليب والأدوات المستخدمة بهذا الشأن[1]. أما فيما يخص دراسة العلاقة بين الحدس و القرار الإستراتيجي في الإدارة، فيوضح Dammak بأن الباحثين الذين اهتموا بذلك، غالبا ما يقترحون تعاريف غير معمقة للحدس[2]. إلا أنه في السنوات الأخيرة أجريت الكثير من البحوث والدراسات حول ظاهرة الحدس في العديد من المجالات. والجدول الآتي يوضح أهم هذه الدراسات في المجال الإداري.

الجدول رقم3-2: أهم البحوث و الدراسات التي عالجت موضوع الحدس في المجال الإداري

الباحثين	عنوان الدراسة	السنة
Chester I. Barnard	العمليات المنطقية و غير المنطقية	1938
Henry Mintzberg	التخطيط من اليسار و الإدارة من اليمين	1976
Isenberg D.J.	كيف يفكر مديري الإدارة العليا	1984
Simon, H. A.	صناعة القرارات الإدارية: دور الحدس و العاطفة	1987
Agor. W.H.	الحدس في المنظمات	1989
Cappon, D.	الحدس في الإدارة	1994
Allinson, C.W. and Hayes, J.	Unitary cognitive style	1996
Lebraty, Jean-Fabrice	الحدس في القرارات الإدارية: جوانب نظرية و تجريبية	1996
Burke L.A., and Miller M.K.	The cognitive style index: A measure of intuition-analysis for organizational research أداة قياس النمط المعرفي	1999
Khatri, N. and Ng, H.A.	الحدس في صناعة القرارات الإستراتيجية	2000
Miller, C.C. and Ireland, R.D.	Intuition in strategic decision making: Friend or foe in the fast-paced 21st century? الحدس في صناعة القرار الإستراتيجي	2005
Dammak Ahmed	الحدس ودوره في العمليات القرارية	2007
Dane, E. and Pratt, M.G.	تشخيص الحدس و دوره في صناعة القرار الإداري	2007
Akinci, C. and Sadler-Smith, E.	الحدس في البحوث الإدارية: مراجعة تاريخية	2012
Marta Sinclair	Handbook of research method on intuition	2014

المصدر: من إعداد الباحث

1.KAMMOUN, M., ZERIBI, O. *L'utilisation de l'intuition dans la prise de décision des dirigeants de PME : proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle*. In : XX^{ème} Conférence AIMS, Nantes, Juin 2011.
2.DAMMAK, Ahmed. L'intuition des dirigeants : essai de définition et conceptions managériales. *Op.cit.*

كما أن القائمة السابقة لا تعتبر عامة و شاملة بل تشمل فقط البحوث المهمة و التي تعبر مباشرة عن موضوع الدراسة. وكتعليق على هذه الدراسات المدرجة في الجدول، نقول أن أغلبها دراسات أنجزت في بيئة أمريكية. كما يعتبر موضوع الحدس و دوره في اتخاذ القرارات من المواضيع المهمة في مجال الإدارة خاصة في الوقت الحالي حيث تم تنظيم الكثير من الملتقيات العلمية حول هذا الموضوع. ولقد اختير مقال الباحثين Dane وPratt في سنة 2007 تحت عنوان: "الحدس ودوره في اتخاذ قرارات المديرين"[1] كأحسن مقال من طرف مجلة *Academy of Management Review*[2]. ونعرض في الآتي لمفاهيم المقدمة الحدس في الأدبيات الإدارية:

1.2.1.3. الحدس بين المفهوم العقلاني وغير العقلاني

أكد كل من Khatri و Ng على أن الحدس لا يعتبر شيئا غير منطقيا، لأنه يقوم على فهم عميق للوضع. بل هو ظاهرة معقدة والتي تعتمد على خزان المعرفة اللاواعية. ولذلك يسمح للمديرين من ذوي الخبرة على فهم الوضع من خلال دمج وتجميع العديد من البيانات في حالة وجود معلومات غير كاملة[3]. ويتبعهم في ذلك كل من Miller وIreland بقولهما بأن الحدس لا يعتبر أمرا غير عقلاني ولا مثل عملية التخمين العشوائي، ولكن يتوافق مع الأفكار والاستنتاجات أو الخيارات التي تنتجها إلى حد كبير العمليات العقلية اللاشعورية[4].

ومن وجهة نظر Lebraty فإن مفهوم الحدس لا يستبعد بالضرورة فكرة الكمية، وبخاصة من حيث القياس. كما أنه يمكن تقبل فكرة أن مفاهيم الحدس والكيفية هي قريبة جدا. ولذلك فإن الحدس هو قدرة العقل في جانبه النوعي والتي ينبغي أن تفهم على أنها لا يمكن قياسها فوريا، كما يمكن إدراجها مع مجالات الفن، والإيمان أو الفلسفة[5].

ويرى Harteis وزملاؤه بأن الحدس يعرف عادة بأنه القدرة على فعل أو اتخاذ قرار بشكل ملائم دون التفكير في بدائل، وبدون إتباع قاعدة معينة، وربما دون وعي[6]. ويؤكد ذلك Myers في قوله بأن الحدس هو استخدام المعرفة الضمنية، التي لا تصل إلى مستوى الوعي[7]. وعلى أنها قدرة مباشرة و معرفة سريعة تأتي قبل التحليل العقلاني[8].

1.DANE, Erik., PRATT, Michael G. Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 2007, Vol. 32, No. 1, p. 33-54.

2.ETHIER, Stéphane. *Épistémologie de l'intuition* .Épistémologie : science, organisation et société, HEC Montréal, mai 2014, p.11.

3.KHATRI, N., NG, H.A. *Op.cit.*

4.MILLER, C. Chet ., IRELAND, R. Duane. Intuition in strategic decision making: Friend or foe in the fast-paced 21st century? *Academy of Management Executive*, 2005, Vol. 19, No. 1, p. 19-30.

5.LEBRATY, Jean-Fabrice. L'intuition dans les décisions managériales : aspects conceptuels et empiriques. *Op.cit.*

6.HARTEIS, Christian., KOCH, Tina., MORGENTHALER, Barbara. How intuition contributes to high performance: An educational perspective.*US-China Education Review*, Jan. 2008, Vol. 5, No.1 (Serial No.38), p. 68-80.

7.*Ibidem.*

8.BURKE, L.A., MILLER, M.K. Taking the mystery out of intuitive decision making. *Academy of Management Executive*, 1999, 13,4, p. 91-99.

أما القاموس النفسي Corsini فيعرف الحدس على أنه:" البصيرة أو التصور الفوري كما أنه يتناقض مع المنطق أو التفكير".[1] كما يعرف الحدس على أنه عبارة عن طاقة غير ملحوظة ناتجة عن معرفة خاصة تساهم في اتخاذ قرارات عقلانية وبالتالي صناعة قيمة للمؤسسة[2]. ويصف Kahneman* Kahneman* وTversky الحدس كالتأمل والتفاضل السريع بدون التفكير العميق[3].

ويرى كل من Khatri و Ng أن الباحثين قد فرضوا منطق اتخاذ القرار العقلاني على عملية صنع القرار الحدسي، ومن أحد الأسباب الرئيسية لهذا الاتجاه عند كثير من الباحثين يعود ربما إلى اعتبارهم أن العمليات الحدسية تقع في المجال غير العقلاني، ونتيجة لذلك، فإنهم يعتقدون أن العمليات الحدسية هي خارج نطاق الدراسة العلمية. وقد حددا أسباب ذلك في العناصر التالية[4]:

ــ وجود عدد قليل من الأعمال العلمية ذات الأهمية الكبيرة حول موضوع الحدس، وأغلبها تعتبر دراسات نظرية بحتة، حيث تم إنتاجها بشكل حصري تقريبا من قبل علماء النفس. كما أن البحوث الميدانية حول الحدس في الإدارة هي متشعبة جدا.

ــ تفرع نظريات الحدس إلى العديد من التخصصات، إذ يوجد البعض من الباحثين الذين يدمجون العديد من تصورات الحدس في عمل واحد، بالرغم من أن هذه التصورات مختلفة في اقتراحاتها وتطبيقاتها على المديرين والباحثين.

ــ بالرغم من أن الدراسات السابقة تؤكد أن مديري الإدارة العليا يستعملون غالبا الحدس في عملية اتخاذ القرار، إلا أنها لم تدرس العلاقة بين الحدس والأداء التنظيمي.

2.2.1.3. مفهوم الحدس المبني على الخبرة و التجربة

يرى كل من Prietula وSimon أن الحدس هو شكل من خبرة مقطرة تعتمد على فهم عميق للمشكلة المدروسة. ويستشهدون على ذلك بمقولة Carl Jung التي يقول فيها:" بأن الحدس لا يدل على شيء يتعارض مع السبب، وإنه ليس الحاسة السادسة السحرية وليس عكس العقلانية. وإنما هو شكل متطور من التفكير على أساس سنوات من الخبرة."[5]

وينظرHarteis وزملاؤه إلى الحدس على أنه معرفة ضمنية أغنتها سنوات التجربة تستخدم في الحالات الصعبة التي تحتاج إلى ردود أفعال سريعة ولا تتوفر القدرة فيها على موازنة البدائل. كما أن

1.POLIC, Marko. *Op.cit.*

2. الحدراوي، رافد حميد.، الزهيري، مروة عبد الكريم. استخدام الحدس في صياغة الخريطة الإستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن – دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرف الرافدين **في محافظة النجف.الغرة للعلوم الاقتصادية** و الإدارية ،2012،**السنة**9، **العدد**29 ، ص 118-137.

* **تحصل على جائزة نوبل في الاقتصاد سنة** 2002 على أعماله **المتعلقة** بالبحوث النفسية في العلوم الاقتصادية و علاقتها بكيفية اتخاذ القرار **المعقد**.

3.KAHNEMAN, D., FREDERICK, S. Representativeness revisited: attribute substitution in social judgment. In GILOVICH, T., GRIFFIN, D., KAHNEMAN, D. (Eds.) *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*, New York: Cambridge University Press, 2002, p. 49-81.

4.KHATRI, N., NG, H.A. *Op.cit.*

5.DAMMAK, Ahmed. Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel. *Op.cit.*

القدرة الحدسية تدعم من خلال المزاج الجيد إذ تؤثر حالات الإجهاد على وضوح المعرفة.[1] كما تم تعريف الحدس على أنه عمليه نفسيه تنقل الإدراك بشكل لاشعوري[2].

وقد بينت الدراسة التي أجراها Burke وMiller في سنة 1999 من خلال الاعتماد على المقابلات شبه المهيكلة مع عينة مكونة من 60 عنصرا من مهنيي الشركات الكبرى في المستويات التنظيمية العليا والمتوسطة فيما يتعلق بمعنى مصطلح الحدس في صناعة القرار، أنه غالبا ما يتم ربطه لديهم بالتجربة و/أو المشاعر (العواطف). كما بينت الدراسة أن 47٪ من المستطلعين غالبا ما يستعملون الحدس في اتخاذهم للقرارات، و 30٪ أحيانا و 12٪ دائما، 7٪ نادرا و3٪ أبدا[3]. ونتائج هذه الدراسة تؤكد أهمية الحدس في عملية اتخاذ القرار حيث يلاحظ أن هناك فقط نسبة قليلة جدا والمقدرة بـــ 3٪ لم تستعمل أبدا الحدس في اتخاذ القرار.

ويرى Klein أن صناعة القرار الحدسي عند المديرين يكون سريعا نسبيا دون الحاجة لمقارنة الخيارات. كما يمكن للمديرين في هذا المنهج الاعتماد على خبراتهم السابقة قبل تحديديهم للحالات المماثلة وبشكل حدسي يختارون الحلول المفضلة. وعلى نفس المنوال، ينظر إلى الحدس كمثل الاعتماد على الخبرات المتراكمة عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية[4]. كما يؤدي ربط المعرفة والخبرة بالحدس إلى تطوير الحكمة لدى الفرد الشيء الذي يساعده في شمولية اتخاذ القرارات [5].

يعبر الحدس في اتخاذ القرار عن القدرة على معرفة الحلول الصحيحة للمشكلات واتخاذ القرارات، من خلال محاكاة عقلية، ومراجعة واعية ومدروسة لمسارات العمل باستخدام قاعدتها من الخبرة للمقارنة بين الخيارات اعتماداً على العديد من العمليات التي تحدث داخل جزء اللاوعي لدى الشخص عندما تصبح تلك الإشارات اللاواعية قوية بما فيه الكفاية لتشكل الفكر الواعي[6].

أما حسب Matzler وزملاؤه فالحدس يعتبر جد مركب، وقد سمح بتطوير طريقة التفكير عند متخذي القرار عن طريق سنوات الخبرة، التعلم، الوقائع، النماذج، المفاهيم، الإجراءات، والتجريديات المخزنة داخل رؤوسهم.[7]

ويعرف Bonabeau الحدس على أنه: "دمج اللاوعي من كل التجارب، وتكييف، ومعرفة الحياة، بما في ذلك التحيزات الثقافية، والعاطفية لهذه الحياة"[8]. كما يعرف كل من Burke وMiller

1.HARTEIS, Christian., KOCH, Tina., MORGENTHALER, Barbara. *Op.cit.*

2. حكمت محمد فليح، م. أثر نظام المعلومات الإدارية في صناعة القرارات الإدارية: دراسة لأراء عينة من المسؤولين الإداريين في كليات جامعة تكريت. جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2008، 10المجلد - 4 العدد ، ص48-66.

3.BURKE, L.A., MILLER, M.K. *Op.cit.*

4.DELANEY, Deborah., GUIDLING, Chris., MCMANUS, Lisa. The use of intuition in the sponsorship decision-making process. Contemporary Management Research, March 2014, Vol. 10, No. 1, p. 33-60.

5.BULC, V., KOVAČIČ, V., BATELLINO, U. Intuitive decision-making – Changing habits through new business approaches, models and solutions, 8, Conference on Social Responsibility April 2013, Inštitut IRDO, 2013, p.1-10.

6. حسن، طاهر.، العجي، مضر. كفاءة القرار وفعاليته بين أرجحية لستخدام النمط العطفي أو العقلاني في اتخاذ القرار: دراسة ميدانية مقارنة بين وزارة التعليم العالي ووزارة التربية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،، 2013 ، المجلد ، 29العدد الأول، ص. 181-220.

7.MATZLER, K., BAILOM, F., MOORADIAN, T.A. *Op.cit.*

8.BONABEAU, E. Don't trust your gut. *Harvard Business Review*, May2003, Vol. 81, Iss. 5, p. 116-123

الحدس على أنه استنتاج معرفي بناءا على الخبرة والردود العاطفية لمتخذ القرار.[1] وقد عبر كل من Clarke و Mackaness عن العلاقة بين الحدس والخبرة بقولهما بأن الحدس عبارة عن خبرة مركزة والتي تسمح بالتوصل إلى حل من دون فهم كل الخطوات التي أدت إلى ذلك.[2] كما أن مفهوم الحدس لم يضبط في أدبيات الإدارة كالحاسة السحرية السادسة أو كسمة شخصية فطرية وإنما هو تراكم الخبرة.[3]

3.2.1.3. خلاصة عامة حول مفهوم الحدس في الحقل الإداري

نعرض فيما يلي لمحاولات بعض الباحثين في جمع وتلخيص أهم التعاريف المقدمة للحدس في أدبيات الإدارة والقرار حتى نتمكن في الأخير وبناء على ذلك من تحديد المكونات الأساسية لمفهوم الحدس في المجال الإداري.

ومن وجهة نظر Isenberg فإن الباحثين في الجانب الفني للإدارة، يشيرون إلا أن المديرين يعتمدون بشكل كبير على الحدس، إلا أن الأفراد بشكل عام لا يفهمون ما هو الحدس. كما يرى البعض أنها على العكس من العقلانية، والبعض الآخر يستخدمه كذريعة لسلوك غير مرغوب فيه، وهناك من ينظرون إليه على أنه ملكية حصرية من جانب معين من الدماغ[4].

كما أن هناك بعضا من تعاريف الحدس تكون متناقضة فيما بينها في بعض الأحيان. إذ أن الحدس يعتبر بالنسبة للبعض مخالفا للمنطق، وهو مرادف للحاسة السادسة، وللبعض الآخر يرتبط الحدس بخبرة المدير[5].

ويؤكد Dammak بأن التعريف العام للحدس نفسه لم يتم الإجماع عليه ولم يتم تحديده بعد، وبالتالي من المستحيل إيجاد تعريف موحد للحدس الإداري. كما أن بعض الباحثين يرى بأن الحدس جزء لا يتجزأ من الخبرة. وهذه هي العلاقة التي تم الاهتمام بها كثيرا من قبل منظري الإدارة[6]. كما يشير أيضا إلى توافق العديد من التعريفات على عرض الحدس كنوع من هبة فطرية شبه غير منطقية، من الصعب تفسيرها. وقد تم نقد هذه الرؤية من طرف العديد من الباحثين الذين بينوا أن للحدس أسس "عقلانية"، بحيث أن الحدس لا يمكن فصله عن هذه الخبرة[7].

وعلى الرغم من الاختلافات اللغوية والمفاهيمية المتعلقة بمفهوم الحدس، فإنه يمكن تحديد العناصر الأكثر استعمالا لمفهوم الحدس لدى معظم الباحثين في النقاط الثلاثة التالية: – الأحداث

1.BURKE, L.A., MILLER, M.K. *Op.cit.*
2.CLARKE, I., MACKANESS, W. Management Intuition: an interpretative account of structure and content of decision using cognitive maps », *Journal of Management Studies*, 2001, Vol.38, No.2, p. 147-172.
3.DAMMAK, Ahmed. Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel. *Op.cit.*
4.ISENBER, Daniel J. How Senior Managers Think. *Harvard business review*, November-December 1984, Vol.62, No.6, p. 81-90.
5.DAMMAK, Ahmed. L'intuition des dirigeants : essai de définition et conceptions managériales. *Op.cit.*
6.*Ibidem.*
7.*Ibidem.*

الحدسية لها أصل غير واع. – تتم معالجة المعلومات بشكل عام (عملية شاملة). – أن التصورات الحدسية في كثير من الأحيان تأتي معها العاطفة[1].

وقد توصل Shirley وLangan-Fox بعد استعراضهما لأدبيات الحدس إلي أن معظم تعاريف الحدس تنقسم إلى فئتين رئيسيتين: في الفئة الأولى، عرض فيها الباحثون الحدس كظاهرة قائمة على الخبرة التي تعتمد على المعرفة الضمنية التي تراكمت من خلال التجارب والاسترجاع من خلال التعرف على الأنماط. وتتمثل الفئة الثانية في البحوث التي تؤكد على أهمية العناصر المؤثرة في عملية الحدس[2].

يعتبر الحدس من المفاهيم المعقدة، لكون معالجته وعرضه تم بطرق مختلفة وتصورات متنوعة، و قد لخص Kaylene بعضها في العناصر التالية[3]:

ـــ كقوة خارقة، الحاسة السادسة؛

ـــ كصفة شخصية يتم الحصول عليها في وقت مبكر وتبقى دون تغيير نسبيا طوال الحياة؛

ـــ كعملية فاقدة للوعي أثناء حدوث التحليل بالوعي؛

ـــ على أنها مجموعة من الإجراءات التي تتكون من بعض الوسائل البسيطة الواضحة إلى حد ما في الحصول على المعلومات واستخدامها؛

ـــ كتجربة المدير الذي مارس مختلف جوانب عملية صنع القرار من قبل؛

ـــ كجزء متبقي، بعد أن اتخذ التحليل المنهجي المكان.

وقد أسهم كل من Khatri و Ng في تقديم حوصلة عن مفهوم الحدس، بقولهما أنه عنصر أساسي لجميع القرارات. كما أنه لا يعتبر عملية غير منطقية لأنه يقوم على فهم عميق للوضع، بل هو ظاهرة معقدة، تعتمد على تخزين المعرفة في عقلنا الباطن ومتجذرة في الخبرة السابقة، بالإضافة إلى أنه سريع، ولكن ليس بالضرورة منحازا كما يفترض في الأبحاث السابقة المتعلقة باتخاذ القرار العقلاني. كما أن الحدس ليس عكس التحليل الكمي، ولا هو محاولة للقضاء على التحليل الكمي، ولكن الحاجة إلى فهم واستخدام الحدس حقيقة، لأن القليل فقط من القرارات الإستراتيجية هي التي تتوفر على معلومات كاملة ودقيقة، وفي الوقت المناسب[4].

ومما سبق يمكن القول أنه لم يتم تحديد مفهوم الحدس بدقة في أدبيات الحدس والإدارة، إلا أنه يوجد الكثير من الباحثين الذين ساهموا في توضيح جزءا أو عنصرا من مكونات مفهوم الحدس وذلك إما عن طريق الدراسات والبحوث التجريبية أو عن طريق الملاحظة والاستنتاج الشخصي أو التجربة

1.KAMMOUN, M., ZERIBI, O. *Op.cit.*
2.SHIRLEY, D., LANGAN-Fox, J. *Op.cit.*
3.KAYLENE C., Williams. Business Intuition: The Mortar among the Bricks of Analysis. *Journal of Management Policy and Practice*, 2012, Vol. 13, No.5, p. 48-65.
4. KHATRI, N., NG, H.A. *Op.cit.*

الشخصية. ويمكن تلخيص أهم تلك الآراء والنتائج حول عناصر، مكونات ومحتوى الحدس في المجال الإداري في النقاط التالية:

ـــ أن الحدس حقيقة موجودة في الواقع؛

ـــ أن مفهوم الحدس يحتاج للمزيد من الدراسات الأخرى لتوضيحه و فهمه جيدا؛

ـــ أن أغلب الدراسات والآراء تؤكد على أن الحدس مرتبط مباشرة بخبرة و تجربة المدير؛

ـــ أنه لا يعتبر عملية غير عقلانية أي يمكن تفسيره بالنسبة لبعض الباحثين ولا يمكن تفسيره بالنسبة للبعض الأخر؛

ـــ لم يتم اعتباره حاسة سادسة في المجال الإداري؛

ـــ جزء من جانب معين من الدماغ؛

ـــ الحدس يساعد على اتخاذ قرار سريع بدون الإعتماد على موازنة البدائل أو بدون توفر معلومات سابقة عن الموقف.

ويلاحظ مما سبق، أن مفهوم الحدس من المفاهيم المعقدة جدا، إذ أنه لم يتم الموافقة إلا على عنصر الخبرة كعنصر يبنى عليه الحدس. ومن أجل تحديد دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، سيتم تفصيل بعض من النقاط السابقة في المبحث الثالث من هذا الفصل، وقبل ذلك سنتطرق لأهمية وفوائد الحدس، أشكاله، مصادره، وأدوات قياسه، في المبحث الموالي.

2.3. الحدس: أهميته، أشكاله، مصادره وأدوات قياسه

نتطرق في ظل هذا المبحث، إلى تبيان أهمية الحدس وفوائده في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، والتطرق إلى أنواعه ومصادره مع عرض بعض من أدوات قياسه وكما سيتم في الأخير بإلقاء نظرة على نتائج بعض الدراسات الميدانية التي عالجت موضوع الحدس ودوره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

1.2.3. أهمية و فوائد الحدس في اتخاذ القرار الإستراتيجي

أشار Marshal إلى أهمية الحدس حيث قال: "إن جوهر العمل الإداري هو حل المشكلات، وأن المشكلة لا يمكن حلها بشكل صحيح ما لم تعتمد الإبداعية منهجا لها" وأضاف أيضا أن الحدس منهج أساسي للإبداع[1]. كما يؤكد Lebraty على أن الحدس يعتبر الأداة المركزية في أي عملية لصنع القرار المعقد.[2] ويؤكد أيضا ذلك Klein بقوله بأن الحدس هو الآلية الأساسية لكل عملية اتخاذ القرار المعقد[3]. كما يشير La Pira أن العديد من رجال الأعمال اليوم ينسبون نجاحهم إلى حدسهم[4]. كما يعتبر

1.MARSHALL, Dimock. *Creativity*. *Public Administration Review*, Feb 1986, Vol. 46, No.1, p. 3-7.
2.LEBRATY, Jean-Fabrice. Décision et Intuition : un état des lieux. *Op.cit.*
3.BONABEAU, Eric. *Op.cit.*
4.LA PIRA, Frank. Entrepreneurial intuition, an empirical approach. *Journal of Management and Marketing Research*, 2011, Vol.6, p. 1-22.

Ade maharini اتخاذ القرار من المهام الأساسية للمدير في المؤسسة، وأن القاعدة الأساسية في اتخاذ القرار هو الحدس[1].

ويؤكد Kerfoot أهمية الحدس في الإدارة، بقوله أنها مهارة قيمة لأي مدير، ويعتبرها المهارة الفاصلة بين المدير المتميز والمدير المتوسط[2]. وقد أوضح ذلك Carl Jung في قوله بأن المديرين الحدسيين لديهم قدرة في اتخاذ القرارات مقارنة مع بقية الأفراد الذين لا يمتلكونها، وهذا ما يسمح لهم برؤية ما سيحدث في المستقبل، وكيفية جعل مؤسساتهم تستجيب لهذه الرؤية. كما يعتبر أن هؤلاء المديرين فعالين بشكل خاص سواء في توليد أفكار جديدة، وحلول مبتكرة، وفي حالات الأزمات، أو التغيرات السريعة[3]. كما ترجع أهمية الحدس في المؤسسات الحالية للأسباب التالية[4] :

ـــ كبر مؤسسات العصر الحالي وسعتها وتشعبها لدرجة أنه يصعب إيجاد نموذج كمي يستوعب كافة متغيراتها؛

ـــ تعدد المتغيرات البيئية وسرعة تغييرها إلى درجة أن مؤشرات السنة السابقة قد لا تعكس مؤشرات السنة الحالية؛

ـــ الاهتمام بالمتغيرات غير الكمية أي الكيفية؛

ـــ سرعة التغيرات البيئية وكثرتها التي تؤدي إلى حالة من الغموض.

وعن فوائد الحدس لدى المديرين فقد أثبتت الدراسة التي أنجزها Agor في سنة 1986 على عينة شملت أكثر من 2000 مديرا بأن الحدس يكون مفيدا في صناعة القرار في حالات معينة، مثل[5]:

ـــ في حالة عدم التأكد؛

ـــ عندما يصعب علميا التنبؤ بالمتغيرات؛

ـــ عندما تكون الأحداث نادرة؛

ـــ في حالة ضيق الوقت للوصول إلى قرار ملائم؛

ـــ عند قلة الحالات المماثلة السابقة.

كما ترى كل من البياتي وزملاؤها أن المديرين يستطيعون أن يستخدموا الحدس في مجموعة من الحالات منها[6]:

1.ADE MAHARINI, Adiandari. Intuitive Decision Making: The Intuition Concept in Decision Making Process. *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, July 2014, Vol. 4, No.7, p. 1-11.

2.KERFOOT, K.. Learning intuition - less college and more kindergarten: The leader's challenge. *Nursing Economics*, 2003, 21(5), p. 253-255.

3.DAMMAK, Ahmed. Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel. *Op.cit.*

4.العمري، أديب.، الخلوف الملكاوي، إبراهيم. دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخطر: دراسة نظرية. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع بعنوان : إدارة المخطر واقتصاد المعرفة من 16-18 نيسان 2007، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،جامعة الزيتونة الأردنية، 2007، ص.1-23.

5.AGOR, W H. The Logic of Intuition: How Top Executives Make Important Decisions. *Organizational Dynamics*, 1986, Vol. 14, Iss. 3, p. 5-18.

6. الحدراوي، رافد حميد.، الزهيري، مروة عبد الكريم. مرجع سبق ذكره.

ـــ عند عدم وجود معلومات، أو لا يوجد الوقت الكافي لجمع المعلومات؛
ـــ وجود معلومات كثيرة وبيانات متعارضة؛
ـــ توفر البيانات لعدة خيارات متعادلة؛
ـــ عندما يتطلب الموقف اتخاذ قرار حالي دون وجود وقت لتجميع البيانات؛
ـــ عندما تكون رؤية الأمور تتميز بضبابية؛
ـــ عند الحاجة لتحديد رؤية جديدة للمنظمة؛
ـــ وجود علاقات متعددة مثل: الاندماجات، إعادة التنظيم، وضع الاستراتيجيات؛
ـــ في ظروف عدم التأكد التي تواجه المنظمة مثل (ضغط الوقت، الفشل في اتخاذ القرار سيكون له
ـــ عواقب مؤثرة و وجود عدة بدائل).

أما بالنسبة Burke وMiller فإن الحدس يتميز بمجوعة متعددة من الفوائد، ويمكن عرض أهمها، في النقاط التالية[1]:

ـــ يسمح باتخاذ القرارات بسرعة، لكونه يأتي بسرعة، أو حتى فجأة؛
ـــ يسمح باتخاذ القرارات دون الحصول على جميع البيانات؛
ـــ يساعد على التكيف بمرونة مع البيئة المتغيرة؛
ـــ يساعد على الاهتمام بالإنصاف و التوازن؛
ـــ يمكن من الوصول إلى اتخاذ القرار بنوعية كبيرة؛
ـــ يساعد على التركيز على الجوانب التي تحتاج إلى اهتمام؛
ـــ يسهل من تنمية الشخصية من خلال إعطاء الفرصة للتطور؛
ـــ يعتبر أداة تقوي سلطة المدير؛
ـــ مرتبط مباشرة بعملية التفكير؛
ـــ يعزز من خلال التجربة؛
ـــ يؤثر على القرارات التي سوف يتم اتخاذها.

ويشير Burke وMiller إلى أن الفائدة المباشرة للحدس هو تسريع عملية اتخاذ القرار، عن طريق التقليل من كمية البيانات المطلوبة لذلك.

كما قدمت إلى جانب هذه الإيجابيات بعض من الانتقادات للحدس، إذ يشير Harteis وزملاؤه إلى إن اعتبار التقديرات الحدسية الشيء الوحيد القريب للصواب شيء خاطئ جدا فقد أثبتت الدراسات أن هناك تأثير سلبي للحدس ناجم عن التحيز، إذ يعتمد بدرجة كبيرة على المحفزات التي تؤثر وبصورة سيئة على عملية تخمين صلاحية البيانات مما قد ينجم عنه تزعزع الثقة من ناحية التقديرات الحدسية[2].

1.BURKE, L.A., MILLER, M.K. *Op.cit.*
2.HARTEIS, Christian., KOCH, Tina., MORGENTHALER, Barbara. *Op.cit.*

أما Jeffrey Pfeffer و Robert Sutton أستاذي الإدارة في جامعة ستانفورد، في كتابيهما* الجديد الصادر مؤخرا، يقولان أنه اعتمادا على كل ما وجداه من المعلومات لدى أعمال علماء النفس والاجتماع وخبراء الإدارة تحول لديهماإلى قضية مثيرة، ذلك أن بعضا من الحقائق التي يعتز بها عالم الأعمال بعيدة عن الوضوح الذاتي. ويقولان إن عددا كبيرا جدا من قادة الأعمال يصنعون قراراتهم اعتمادا على الحدس والحس الباطني وعلى صراعات جديدة وبدع في الإدارة وقصص بطولات ناجحة بدلا من الاعتماد على بيانات ومعطيات تجريبية. وفي كثير من الأحيان تكون العواقب وخيمة. فقد ورد في كتاب المؤلفين: لو أن الأطباء يمارسون الطب بالطريقة التي تمارس بها الإدارة في كثير من الشركات لكان ثمة أعداد من المرضى والأموات أكبر بكثير مما نراه الآن، ولكان عدد كبير من الأطباء في السجون[1].

ووفقا لـــ Sayegh وزملاؤه فإن الطريقة التقليدية للتفكير في اتخاذ القرار هي محاولة إبعاد العاطفة عن قراراتنا تماما. ويتحجج بعضهم بالقول: ينبغي أن يكون صانع القرار" شخصا باردا أو جامدا" إذ يجب أن تأتي القرارات من العمليات العقلية والمعرفية للحصول على أفضل النتائج لفصل الآثار المترتبة عن استخدام المشاعر والعواطف خلال عمليات صنع القرار. واقترح الباحثون النظريات المختلفة للمساعدة على زيادة فهمنا لمؤثرات القرارات التي نتخذها[2]. وأوضح ذلك La Pira[3] بقوله أن الحدس له عدة أبعاد وهي: قرارات أساسها العاطفة، تركيز الاهتمام العاطفي، السرعة عند متخذ القرار، وضوح الرؤية والتصور، توجيه العمل، العفوية والمخاطرة.

2.2.3. مستويات، أنواع و أشكال الحدس

اقترح Teigen ثلاث مستويات للحدس، حيث نجد في المستوى الأول الحدس اللاوعي الشخصي، هذا النوع له علاقة مباشرة بالتجربة والمعرفة الشخصية للفرد. وهذا النوع يمكن أن يكون نسبيا ناضجا وصافيا. أما المستوى الثاني فهو الحدس اللاوعي الجماعي. هذا النوع له علاقة مباشرة بالتجربة والمعرفة الجماعية وهذا النوع يعتبره Jung بشكل عام ذو أهمية كبيرة من الحدس اللاوعي الشخصي، إذ يقول أنه في المستوى الثاني نجد الكثير من الأفكار. وفيما يخص المستوى الثالث فهو الأكثر تطورا وهو الحدس الناضج والذي قد يمثل الحدس العقلاني، هذا النوع من الحدس يسمح بفهم ظاهرة اللاوعي الشخصي والجماعي والعلاقة بينهما[4]. ويمكننا أن نقول أن هذا التصنيف غير واضح

---

* عنوان الكتاب هو:

Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-based Management.

1. يورز، جوستين. **الحكم والأمثال التي تحتاج** للتعديل **وإعادة** الصياغة. **من منتزبرغ**، هنري.، **آلستراند، بروس .، لامبل**، جوزيف. **الإدارة ؟ إنها ليست ما تظن!** ترجمة :**شحادة**: وليد. **دمشق**: منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، 2014، ص.125.

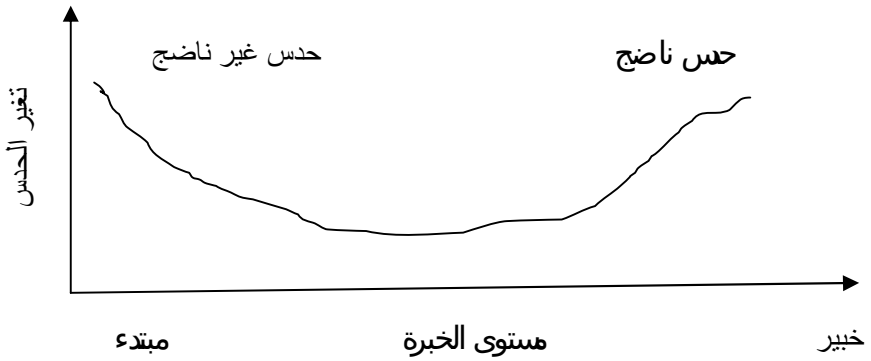
2.SAYEGH, L. ANTHONY., WP., PERREWÉ, PL. Managerial decision-making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process.. *Human Resource Management Review*, 2004, Vol.14, No. 2, p. 179-199.

3.LA PIRA, Frank. *Op.cit.*

4.TEIGEN, K. H. Intuitive versus Analytic Abilities: The Case of Words versus Numbers. *Behavioral Decision Making*, 2001, Vol.13, p. 345-362.

ولا يقوم على معايير سهلة في التمييز بين الأنواع أو المستويات الثلاثة للحدس، ولهذا سندرج تصنيف Baylor الذي ميز بين نوعين من الحدس: الحدس غير الناضج والحدس الناضج واللذين يختلفان على مستوى الكفاءات في مجال معرفة ما، كما هو موضح في الشكل الأتي:

الشكل رقم3-1: أنواع الحدس حسب Baylor



المصدر:

BAYLOR, Amy L. A U-shaped Model for the Development of Intuition by Level of Expertise, in New Ideas in Psychology. *Elsevier Science Ltd*. 2001,Vol.19, No.3, p. 237-244.

نلاحظ من الشكل السابق أن أنواع الحدس مرتبطة أساسا بالخبرة أي أن هذه الأخيرة هي التي تعتبر المحدد الأساسي في تغير و تطور و امتلاك نوع من الحدس الناضج وهذا المتغير المتمثل في الخبرة هو المتغير الذي تم دراسته بكثرة في المجال الإداري. وقد حدد Sauter ستة أشكال للحدس كالأتي[1]:

- الإضاءة :الوعي المفاجئ من المعلومات.
- الكشف: يحدث عادة عندما يركز العقل نحو شيء آخر غير حل المشكلة.
- التقييم: يسهل الاختيار بين البدائل، أي يشعر أنه الخيار الصحيح أو لا.
- التنبؤ: ويشمل تطوير الفرضيات دون تحليل البيانات الأولى.
- الحدس المنطوق: يوجه ويوفر الشعور نحو اتجاه ما أو يسلط الضوء على الأحداث.
- الحدس الإبداعي: كشف إضافي من خلال توليد الأفكار.

3.2.3. مصادر الحدس

قدم Betsch تعريفا وصفيا للمكونات الأساسية للحدس كما يلي: أن الحدس هو عملية تفكير، بحيث يتم توفير مدخلات لهذه العملية في الغالب من قبل المعرفة المخزنة في الذاكرة طويلة المدى التي تم الحصول عليها في المقام الأول عن طريق التعلم المشترك، ثم تتم معالجة هذه المدخلات تلقائيا

1.KAYLENE C., Williams. *Op.cit.*

دون استخدام العقل الواعي، وفي الأخير يأتي الناتج من هذه العملية وهو الشعور الذي يمكن أن يستخدم كأساس للأحكام والقرارات.[1]

كما ذهب Isenberg إلى أن الحدس لا يأتي بسهولة. فهذا الأمر يتطلب سنوات من الخبرة في حل المشكلات ومبني على فهم متين وكامل لتفاصيل العمل، لدرجة أن الدروس المستفادة من تجربة منطقية وعلى أساس سليم هي ما تبني الحدس[2].

وقد أجاب Vasconcelos عن السؤال: متى و كيف يستعمل المدير الحدس؟ بقوله أن ذلك يتغير حسب الحالات أي أنه يستعمل الحدس في بعضها ولا يستعمله في الحالات الأخرى، حسب التجارب والخبرات المتراكمة لدى المدير. كما يوضح بأن تزايد أهمية الحدس في اتخاذ القرار، أصبح مقبولا على نطاق واسع من قبل كل من الممارسين والأوساط الأكاديمية[3]. ويدل على ذلك، أي عن ازدياد الاهتمام بأهمية الحدس في عملية اتخاذ القرارات، كثرة و تنوع البحوث والدراسات التي أجريت في السنوات الأخيرة وبمختلف اللغات والبيئات حول هذا الموضوع.

وقد حاول كل من Sadler-Smit وShefy تحديد مصادر الحدس من خلال إجابتهم على سؤال رئيسي: ما هي مصادر الحدس؟ هل هي قضية أساسية في التوصل إلى فهم الدور الذي يمكن أن يقوم به الحدس في عملية اتخاذ القرار وكيف يمكن إدارته على نحو أكثر فعالية. هل الحدس معرفة ضمنية مكتسبة من خلال التعلم الضمني؟ أم أنه الاستخراج من خزانة الخبرات التي تراكمت عبر سنوات عديدة؟ هل هو استجابة مستمدة من ذكريات عاطفية كبيرة؟ هل هو مشتق من أعمق المشاعر الجسدية؟ أم هو مزيج من كل هذه الأشياء؟ ويذكر الباحثان أن الحدس يختلف عن الغريزة (المدمجة في الاستجابات البيولوجية السريعة التلقائية) ومن البصيرة ("رؤية" لحل مشكلة ما وعلاقاتها المنطقية) .[4]

4.2.3. أدوات قياس الحدس في عملية اتخاذ القرار

توجد العديد من النماذج والأدوات لقياس الحدس في أدبيات القرار والإدارة، ونعرض في هذا العنصر أهم هذه الأدوات كما يلي:

ـ **اختبار "الحدس الشخصي"** (IQ2) Le test 'Intuitive Profile' الذي تم تطويره من طرف Cappon في 1993 ويعتبر الأداة الوحيدة من نوعها غير اللفظية التي تستخدم لقياس شخصية متخذ القرار الحدسي. ويعرض اختبار البصرية من أساليب معالجة الانعكاس. طبيعة بصرية من هذا

1.ALAS, Eduardo., ROSEN, Michael A., DIAZGRANADOS, Deborah. *Op.cit.*
2.ISENBER, Daniel J. *Op.cit.*
3.VASCONCELOS, A.F. Intuition, prayer, and managerial decision-making process: a religion based framework. *Management Decision*, 2009, Vol.47, No.6, p. 930-949.
4.SADLER-SMIT, Eugene., SHEFY, Erella. The intuitive executive: Understanding and applying 'gut feel' in decision-making. *Academy of Management Executive*, 2004, Vol. 18, No. 4, p. 76-91.

الاختبار يسمح اختبار الحدس بشكل منفصل من التحليل، وهو ما يعني الحصول على معرفة مباشرة دون معالجة واعية.

ـ **المسح الدولي للحدس** (International Survey on Intuition) ISI الذي قدمه Parikh وزملاؤه في 1994 و الذي تم تطويره من خلال دراسة استكشافية ويدل على أن الحدس والتحليل لا يجتمعان. ويبدو هذا الاختبار بمثابة تفسيرا لتصورات متخذي القرار لمفهوم الحدس أكثر من أنه مقياسا لهذا المفهوم[1].

ـ **أداة جرد العقلانية التجريبية** (Rational Experiential Inventory (REI: استبيان تم تطويره من قبل Pacini و Epstein في سنة 1996، يتكون من 40 سؤال مرتب و مجزء بين عشرون سؤال تركز على النطاق المعرفي. في حين، والعشرين الأخرى تركز على النطاق الحدسي، بحيث يعتمد في جمع البيانات على استخدم مقياس Likert ذو5 درجات، التي تتراوح بين درجة "بالتأكيد لا ينطبق على نفسي" إلى درجة "صحيح التأكيد ينطبق على نفساني". كما أن هناك نوعان من المقاييس الفرعية بما في ذلك المشاركة والقدرة، والتي تم وصفها كما يلي:

أولا: المشاركة: المشاركة العقلانية ويشير إلى الراحة في استخدام المنطق. وفي الوقت نفسه، يشير إلى مدى اعتماد المشاركة التجريبية على استخدام الحدس.

ثانيا: القدرة: القدرة العقلانية وتشير إلى الثقة في التفكير المنطقي. وتشير القدرة التجريبية إلى الحدس.[2]

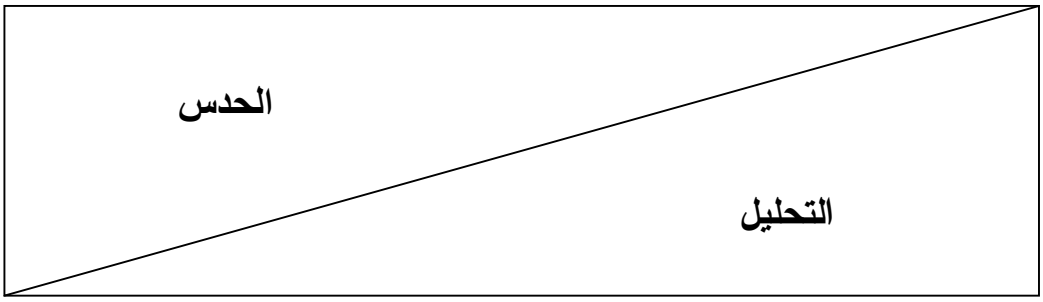
ـ **أداة قياس النمط الإدراكي** (Cognitive Style Index (CSI : تم تطويره من طرف Allinson وHayes في سنة 1996، ويعتبر مقياس نفسي. تم استخدامه في المقام الأول لدى الإداريين والمهنيين، كما تم تطبيقه أيضا بنجاح لدى الطلاب والموظفين غير الإداريين. ويحتوي هذا المقياس CSI على 38 فقرة مرتبة في استبيان، بحيث يقابل كل فقرة ثلاث خيارات للإجابة: صحيحة، غير مؤكدة و خاطئة، بالإضافة للأرقام التالية: 1، 2، أو 0 التي تتبع كل إجابة بحيث يتم اختيار واحد منها حسب أولوية الفقرة. وكلما كانت النتيجة الإجمالية أقرب إلى الحد الأقصى من 76 نقطة، فالنمط يعتبر أكثر تحليلي، وكلما كان أقرب إلى الحد الأدنى من الصفر فالنمط يعتبر أكثر حدسي بحيث تمثل الأسئلة من 0–38 (أكثر حدسي) و من 38–76 (أكثر عقلاني)[3] . والشكل الأتي يوضح عناصر هذه الأداة.

1.KAMMOUN, M., ZERIBI, O. *Op.cit.*

2.EPSTEIN, S., PACINI, R., DENES-RAJ, V., HEIER, H. Individual Differences in Intuitive – Experiential and Analytical Rational Thinking Styles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1996, Vol.71, No.2, p. 390-405.

3.ALLINSON, Christopher., HAYES, John. *The Cognitive Style Index : Technical Manual and User Guide.* United Kingdom : Pearson Education, 2012, p.1.

الشكل رقم3-2: عناصر أداة قياس النمط الإدراكي Cognitive Style Index



المصدر:

ALLINSON, Christopher., HAYES, John. *The Cognitive Style Index : Technical Manual and User Guide*. United Kingdom : Pearson Education, 2012.

ــ **استبيان Agor** : الذي تم اختباره مع 3000 مديرا في الولايات المتحدة في 1989، وتم التحقق منه من قبل الباحثين الأخرين على سبيل المثال Lebraty في 1996، ويعتبر أكثر شمولا ومناسبا لقياس وتفسير القدرة الحدسية. كما يقوم بتقييم مستوى الحدس لدى متخذ القرار على مقياس مكون من 12 نقطة، كما يسعى إلى فهم أسباب استخدام القدرات الحدسية[1].

ــ **استبيان GDMS: نمط اتخاذ القرار العام** (General Decision Making Style) الذي قدمه Scott وBruce في1995، ويسمح للنظر للحدس باعتباره أسلوب القرار الحدسي في حد ذاته عن طريق معارضته لأسلوب القرار العقلاني. وكل واحد من الأسلوبين يقاس بـــ 5 بنود والتي تمثل طريقة مختلفة في معالجة المعلومات[2].

ــ **سلم القياس متعدد الأبعاد** (échelle de mesure multidimensionnelle): تم اقتراحه من طرف Kammoun وZeribi و يتكون من 39 بندا، وقد تم اختباره على عينتين من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في سنة 2011 وهو يتألف من ثلاثة أبعاد (سمة شخصية شاملة ومعرفية)[3].

ــ **أداة جرد اتخاذ القرار** Decision Making Inventory (DMI) : استبيان تم تطويره من قبل Nygren في سنة 2001، و يتكون من 45 سؤل مرتب، بحث يقيس فئات اتخاذ القرارات التحليلية،

1.LEBRATY, Jean-Fabrice. L'intuition dans les décisions managériales : aspects conceptuels et empiriques. *Revue Française de Gestion*, 1996, No. 109, p. 57-71.

2.SCOTT, S. G., BRUCE, R. A. Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 1995, Vol. 55, No.5, p. 818-831. Format PDF. Disponible sur: doi: 10.1177/0013164495055005017 (le 18 Juin 2015)

3.KAMMOUN, M., ZERIBI,O. *Op.cit.*

الحدسية، والعاطفية. كل فئة من الفئات لديها 15 سؤالا، يتم الإجابة عنها حسب المقياس واسع الاستخدام المتدرج من 1 (لا أوافق بشدة) إلى 6 (أوافق بشدة)[1]. ويجب الإشارة هنا، إلى أن غرض هذه الأدوات هو تفسير عملية اتخاذ القرارات عند الأفراد[2]. ويمكن تلخيص أهم أدوات قياس الحدس في الجدول الآتي:

الجدول رقم3-3: أدوات قياس الحدس

المصدر	الأداة
1989a Agor	اختبر نمطك الإداري
1994 Cappon	The Cappon Intuition Profil- also known as –IQ2-
Dean, Mihalasky, Ostrander et Schroeder 1974	PSI Game
1983 Emery	هل أنت حدسي
1989 Hermann	أداة Hermann لهيمنة المخ
1984 Keirsey-Bates	اختبار Keirsy للمزاج
1983 Myers-Briggs	مؤشرMyers-Briggs
1994 Parikh	استبيان Parikh
1993 Taggart et Taggart-Hausladen	جرد نمط الشخصية: بوابة المرونة الشخصية
1961 Westcott	حل المشكلة
1994 Salton	I-Opt^{tm} Survey

المصدر:

ASHLEY, Floyd Fields. A study of intuition in decision-making using organization engineeering methodology. A dissertation of doctor of business administration, Nova Southeastern University, 2001.

5.2.3. نتائج بعض الدراسات الميدانية حول الحدس و دوره في اتخاذ القرار الإستراتيجي

نتناول في إطار هذا العنصر نتائج بعض الدراسات الميدانية السابقة المهمة، التي عالجت العلاقة بين الحدس ودوره في اتخاذ القرار الإستراتيجي، الشيء الذي يسمح لنا باكتساب صورة مفصلة عن العلاقة بين هذه المتغيرات، كما نهدف أساسا إلى التعرف على مستوى وأهمية العلاقة بين الحدس والقرارات الإستراتيجية، كما تسمح لنا أيضا بمحاولة الإجابة على بعض الأسئلة المتعلقة بالمناهج المستعملة في هذه الدراسات، طبيعة العينات المدروسة، نوع و طبيعة المؤسسات التي أجريت فيها هذه الدراسات، كما يلي:

قام Agor في سنة 1989 بدراسة على 200 مديرا في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصل إلى نتيجة مفادها أن استخدام الحدس ينظر إليه بشكل مختلف بحسب المستوى الإداري، حيث أن مديري الإدارة العليا يميلون إلى الاعتماد على الحدس أكثر من مديري المستوى الإداري الأدنى، كما توصلت الدراسة إلى أن المدير يعتمد على الحدس في اتخاذ القرار عندما تكون هناك درجة عالية

1.HUAM HON, Tat., et *al.* The role of intuition in decision making: an empirical study on academic staff in a Malaysian public university. *International Journal of Business and Social Science* , 2010, Vol. 1 , No. 1 , p. 1-13.

2. ETHIER, Stéphane. *Op.cit.*, p. 6.

من عدم التأكد وغموض الرؤية، وعندما لا تسمح المعلومات المتوفرة بإتباع اتجاه واضح، وعندما لا تتوافر البدائل، وعندما يكون الوقت محدود[1].

وقد أجرى Parikh وآخرون في أواخر عام 1990 مسحا شمل 1312 عنصرا من ممارسي الإدارة من تسع دول مختلفة؛ وقد أخذ أكثر أو أقل من 100 فرد كعينة من كل بلد. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن 54٪ من أفراد العينة قد استخدموا الحدس في عملية صنع القرار في إستراتيجية الشركة و(79.9٪) في التخطيط بالشركة، و(78.6٪) في تنمية الموارد البشرية، و(27.7٪) في الإنتاج والتشغيل، و (31.1٪) في التمويل[2].

وأجرى Burke و Miller في سنة 1999 دراسة على 60 من المهنيين في الولايات المتحدة الأمريكية و قد خلصت الدراسة إلى أن الحدس كثيرا ما يستخدم في قرارات الموارد البشرية، في حالة ما ينبغي اتخاذ قرار بسرعة أو لا يمكن التنبؤ به، وعندما تكون هناك درجة عدم التأكد عالية في الوضع الجديد، وعندما يتم الجمع بين هذا القرار و التحليل[3].

قام كل من Khatri وNg في سنة 2000 بمقارنة استخدام الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بين أنواع القطاع الصناعية مثل الكمبيوتر، والأعمال المصرفية، والمرافق العامة. وتشير نتائج الدراسة إلى أن الحدس كثيرا ما يستخدم في صنع القرار الاستراتيجي في صناعة الكمبيوتر بدلا من التركيز على الصناعات المصرفية والمرافق العامة. كما توضح الدراسة أن الحدس له علاقة سلبية مع الأداء المالي للصناعات المصرفية والمرافق العامة. في حين، أن الحدس له علاقة إيجابية مع الأداء المالي لشركة الكمبيوتر[4].

وقد وجد كل من Saddler-Smit وShefy في سنة 2004 علاقة إيجابية بين القرار الحدسي والأداء المالي لشركة صغيرة الحجم، واعتمد في الدراسة على منهج الملاحظة لمدة عامين[5]. وأجرى Hensman و Smith في سنة 2011 دراسة في شركة FinCorp باستخدام منهج دراسة حالة بالاعتماد على أداة البحث المتمثلة في المقابلات غير مهيكلة، وأظهرت نتائج الدراسة أن للحدس دور مهم في هذه الشركة[6]. ويذكر Kaylene أن، ما يقارب 89٪ من المتخصصين في مجال التسويق في كثير من الأحيان يعتمدون على حدسهم لتوجيه جزء من صنع قراراتهم، الشيء الذي يجعلها تنافسية[7]. كما أظهرت نتائج دراسة Erenda وزملاؤه أن متوسط المستجوبين من مديري الإدارة العليا

1.AGOR, W. H. *Intuition in Organizations: Leading and Managing Productively*. Newbury Park, CA.: SAGE, 1989, p. 158.
2.ROBSON, Martin J. The use and disclosure of intuition (s) by leaders in Australian organizations: A Grounded theory. A thesis submitted in fulfillment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy the university of New England, 2011, p. 63.
3.BURKE, L.A., MILLER, M.K. *Op.cit.*
4.KHATRI, N., NG, H.A. *Op.cit.*
5.SADLER-SMIT, Eugene., SHEFY, Erella. *Op.cit.*
6.HENSMAN, Ann., SADLER-SMITH, Eugene. Intuitive decision making in banking and finance. *European Management Journal*, 2011, Vol. 29, p. 51-66.
7.KAYLENE C., Williams. *Op.cit.*

والمتوسطة في صناعة السيارات السلوفينية في كثير من الأحيان يعتمدون على الحدس في اتخاذ القرارات[1].

ومما سبق يمكن القول أن للحدس أهمية وفائدة كبيرة في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، خاصة فيما يخص السرعة في اتخاذ القرارات وأن الخبرة تعتبر العنصر الأساسي في مصادر الحدس، كما تبين أنه تم تطوير وتصميم العديد من الأدوات والنماذج لقياس الحدس الشيء الذي مكن الكثير من البحوث والدراسات الاعتماد عليها. كما نستنتج من مختلف نتائج الدراسات السابقة أن للحدس دور مهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما نستنتج أن المديرين غالبا ما يعتمدون على الحدس في اتخاذهم للقرارات، إلا أن ذلك يختلف حسب المستويات الإدارية، حسب القطاع ومجال الأعمال، كما بينت بعض الدراسات تفضيل القرارات الحدسية على القرارات العقلانية، وأشارت أخرى إلى أن القرارات الحدسية تتحكم فيها مختلف التأثيرات السياقية والعلاقة السلبية للحدس مع الأداء المالي للصناعات المصرفية والمرافق العامة، ويمكن تفسير هذه الأخيرة بطبيعة أعمال هذه القطاعات بالإضافة إلى السياق العام الذي تأخذ فيه هذه القرارات. ومن الانتقادات والنقائص التي يمكن توجيهها لهذه الدراسات نجد:

ـــ اعتماد بعض هذه الدراسات على عينات صغيرة، وبالتالي لا يمكن تعميم نتائجها.

ـــ عدم اعتماد بعض هذه الدراسات على نماذج قياس الحدس.

ـــ الاعتماد على مناهج البحوث الكيفية مثل منهج دراسة حالة والملاحظة الشيء الذي يصعب من تحديد وقياس الحدس.

3.3. دور الحدس في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بين فكر Simonو Mintzberg

يعتبر كل من Chester Barnard و Herbert Simon و James March و Henry Mintzberg من المنظرين الأوائل الذين وضعوا أسس دراسة اتخاذ القرارات الإدارية[2]. كما يعتبر كل من Herbert Simon و Lucien Sfez الباحثان الأساسيان المختصان في موضوع اتخاذ القرار. حيث أن الأول قد خصص كل أعماله لإشكالية عملية القرار، وقد اعتمد تقريبا كل الباحثين الآخرين في موضوع اتخاذ القرار على نظرياته في هذا المجال، أما الثاني فهو الباحث الفرنسي الذي خصص الكثير من أعماله لمفهوم القرار[3]. وسنتطرق في هذا المبحث إلى عرض ومناقشة أفكار منظر الإدارة Henry Mintzberg الذي خصص تقريبا في كل أبحاثه و كتاباته الأخيرة حيزا كبيرا لأهمية الحدس

1.ERENDA, Ivan., MESKO, Maja .,BUKOVEC, Boris. Intuitive decision-making and leadership competencies of managers in Slovenian automotive industry. *Journal of Universal Excellence*, June 2014, Vol. 3, No. 2, p. 87–101.

2.KRYCHOWSKI, Charlotte. *Apport et limites des options réelles à la décision d'investissement stratégique : Une étude appliquée dans le secteur des télécommunications.* Doctorat en sciences de gestion, Paris : Ecole des hautes études commerciales, 2007, p. 8.

3.KERADEC, Hervé. *Op.cit.*, p. 195.

في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث جاء طرحه في ذلك مختلفا لأفكار وتصورات الكثير من الباحثين، وفي مقدمتهم نجد المفكر Herbert Simon. وسنقوم بتفصيل ذلك فيما سيأتي.

1.3.3. مفهوم الحدس بين Simon و Mintzberg

من أجل فهم عناصر الخلاف بين هاذين الباحثين، سنبدأ بعرض تصورهم لمفهوم الحدس فيما يلي:

1.1.3.3. مفهوم الحدس عند Simon

لقد عرف Simon الحدس على أنه أفعال التعرف Acts of recognition.[1] كما اعتبر الحدس على أنه نتيجة التعرف السريع من الخبراء، والاستجابة للحالات المألوفة، وهذه الأخيرة تتيح الوصول إلى مجموعة كبيرة من المعرفة الصريحة والضمنية التي يتم جمعها من خلال التعلم والخبرة وتخزينها في الذاكرة طويلة المدى.[2] كما يصنفه أيضا من الوظائف اللاواعية عند الفرد ، حيث يمكن لهذا الفرد استرجاع المعلومات التي اكتسبها عن طريق الخبرة والتجربة بسرعة عن طريق إعادة تنظيم مبدع لقطع من هذه المعلومات في نمط مترابط، و كل هذا يحدث دون أية معالجة واعية[3].

ويعتبر Simon الباحث الأول الذي قام بتحليل دور الحدس في الإدارة والتنظيم بطريقة منهجية وعلمية، وساهم في زيادة فهم وتوضيح هذا الدور أكثر من Barnard ولكن مساهماته تبقى محدودة. حيث قام بسلسلة من التجارب التي شارك فيها خبراء الشطرنج لاستكشاف وتحديد الأسس المعرفية لأحكام الحدس. وتوصل في النهاية إلى تطوير نظرية نمط التعرف على أساس الحدس. حيث يرى Simon أن مصطلح "الحدس" يمكن استخدامه لوصف سلوك صانع القرار الذي يتميز بالسرعة وأن الخبير غير قادر على وصف تفصيلي للتفكير، أو غيرها من العمليات التي أنتجت الجواب أو الحل[4]. ويصنف Simon الحدس ضمن عملية يمكن تفسيرها، وقد تبعه في هذه الأطروحة بعض من الباحثين[5].

2.1.3.3. مفهوم الحدس عند Mintzberg

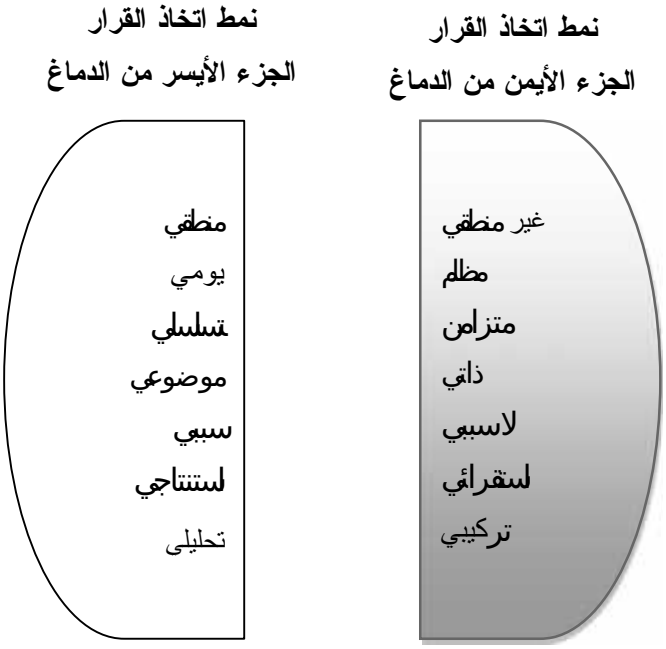
يعود أصل مفهوم الحدس عند Mintzberg في مجال اتخاذ القرار إلى الدراسات النفسية، وبالتحديد إلى النتائج التي تم التوصل إليها من طرف الباحثين في علوم الأعصاب أمثال Roger Sperry* والكثير من زملائه أمثال Phillip Vogel و Joseph Bogun و Michael Gazzaniga

1.SIMON, H. A.*The sciences of the artificial*. 3rd ed. Cambridge, MA: MIT Press, 1996, p. 89.
2.AKINCI, C., SADLER-Smith, E. *Op.cit.*
3.MARTA Sinclair., NEAL M. Ashkanasy. Intuition: Myth or a Decision-Making Tool? *Management Learning* 2005, Vol.36, No.3.p. 353–370.
4.AKINCI, C., SADLER-Smith, E. *Op.cit.*
5.LEBRATY, Jean-Fabrice. L'intuition dans les décisions managériales : aspects conceptuels et empiriques. *Op.cit.*

* عالم نفساني و بيولوجي أمريكي، تحصل على جائزة نوبل في علم وظائف الأعضاءسنة 1981.

من خلال سلسلة من التجارب التي مكنتهم من تبيان أن دماغ الإنسان ينقسم إلى جزأين(deux hemispheres) كل واحد متخصص في وظائف معينة[1]. حيث يختص الأيمن بالمعلومات أو الأمور الوصفية ذات العلاقة بالقدرة الكلامية والقدرة على التعبير، بينما يختص الفص الأيسر بالأمور الرياضية ذات العلاقة بالأرقام، إذ يمثل الأخير الجانب العقلاني ومركز المنطق والتفاصيل والتخطيط[2]. ويذكر Mintzberg أن أغلب الدراسات الحديثة في مجال اتخاذ القرار تشير إلى أن المدير يعتمد في اتخاذه للقرارات الإستراتيجية على وظائف نصف الكرة المخية الأيمن (Hémisphère droit) والمتمثلة أساسا في الحدس والحكمة والأحاسيس والمشاعر والعاطفة. وليس على مكونات نصف الكرة المخية الأيسر (Hémisphère gauche) المتمثلة في العقل، والمنطق، والتحليل[3]. والشكل الأتي يلخص الخصائص الأساسية لكل جزء من الدماغ الإنساني.

الشكل رقم3-3: خصائص و مكونات نصفي الكرة المخية



المصدر بتصرف:

TAGGART William., ROBEY, Daniel. Minds and managers: on the dual nature of human information processing and management. *Academy of Management Review*. 1981, Vol. 6, No. 2, p.187-195.

يلاحظ من الشكل أن عناصر الجزء الأيمن من الدماغ متناقضة مع عناصر الجزء الأيسر منه، كما أن اللون في الجزء الأيمن من الدماغ يعبر عن الظلام والضبابية وعدم الوضوح.

ويرى Mintzberg أن الحدس المتمثل بالمشاعر والعواطف لم يرتقي إلى أطر الممارسة اليومية، بل يبقى مخبأ في نصف الكرة المظلم من الدماغ البشري المتمثلة بالمعرفة العميقة للمشكلة المدروسة، وهذا الحدس ليس مخالفا للعقل، وهو ليس الحاسة السادسة بل هو شكل متطور من التفكير

1.AKINCI, C., SADLER-Smith, E. *Op.cit.*

2. العمري، أديب.، الخلوف الملكاوي، إبراهيم . مرجع سبق ذكره.

3.MINTZBERG, Henry. *Le mangement, voyage au centre des organisations. Op.cit.*, p.87-107.

على أساس سنوات من الخبرة[1]. كما يلاحظ Mintzberg أن الحدس لا يمكن تفسيره، وكتابته، ولا يمكن أن يفكك، أو يرتب، ويراقب. وإنما هو عملية غامضة، تتجذر في أعماق اللاوعي وفي غالب المشاعر الإنسانية[2].

وقد حدد Mintzberg محتوى الحدس استنادا إلى كتاب Mario Bunge المعنون بـــ «الحدس والعلم» الصادر سنة 1975 و الذي وصف فيه مجموعة متنوعة من الاستخدامات لكلمة الحدس : كالتصور (التعرف السريع، فهم واضح، والقدرة على التفسير) ؛ كالخيال (القدرة التمثيلية، والقدرة على تطوير الاستعارات والتخيل المبدع)؛ كسبب (وسيط استدلالي، سلطة تركيبية، والحكم، أو الرؤية من الداخل). و لقد لخص Mintzberg خصائص و وظائف الدماغ الأيمن والأيسر، بقوله أن نصف الكرة المخية الأيسر يعتبر أساس طريقة التفكير الخطية، والمتتابعة، والمرتبة، أي الطريقة التحليلية، في حين يظهر نصف الكرة المخية الأيمن متخصص في طريقة التفكير المتزامنة ، والشاملة، والعلاقاتية، أي الطريقة التركيبية. ويبدو أن الطريقة الأولى تعزز كل ما هو واضح، والثانية كل ما هو ضمني؛ الأولى يبدو أنها موجهة للحجة؛ والثانية يبدو وكأنها تفضل التفكك، والثانية يبدو وكأنها تفضل التصميم[3].

ومن النتائج التي توصل إليها Mintzberg في بحوثه هي هيمنة النصف الأيسر الكلاسيكي من الدماغ في البحوث الإدارية المنشورة في مجلة هارفارد للأعمال. والذي يفترض أن عدم نجاح الباحثين في الإدارة في الحصول على أحسن أداة من الإدارة يعود أساسا لتجاهلهم العناصر المهمة، أي النصف الأيمن من الدماغ الذي تتحكم فيه العاطفة، الحدس، الإبداع، عملية غير خطية وبصرية وعلاقاتية. وقد أشار في وقت سابق في دراسته عن طريق أسلوب الملاحظة مع المديرين التنفيذيين الخمسة الذين كانوا في المقام الأول يستخدمون الانطباعات والمشاعر والإشاعات، القيل والقال، ومصادر أخرى، بدلا من الاعتماد على البيانات التجريبية في اتخاذ القرارات. ومن أكثر المصطلحات التي يشير إليها عادة Mintzberg نجد الحدس والحكم، التي وصفها بأنها إدماج عمليات التفكير[4].

كما يؤكد أيضا Mintzberg بأن التخطيط الحقيقي للمؤسسة، على الأقل بالمعنى الاستراتيجي، يحدث بصورة عامة في أدمغة مديري المؤسسة وعلى نحو ضمني في سياق أعمالهم اليومية، وليس على شكل عملية تجريدية تخبأ ليجري العمل عليها في منتجع بالجبال أو على شكل مجموعة من الاستمارات ينبغي ملؤها[5].

1.MINTZBERG, Henry. *Le mangement, voyage au centre des organisations. Op.cit.*, p. 87-88.
2.DAMMAK, Ahmed. L'intuition des dirigeants : essai de définition et conceptions managériales. *Op.cit.*
3.MINTZBERG, Henry. *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Paris : Dunod, 2004, p. 313.
4.ASHLEY, Floyd Fields. *Op.cit.*
5. منتزبرغ، هنري. الإدارة :كيف يسعك أن تفكر؟. مرجع سبق ذكره، ص.25.

2.3.3. نقد مفهوم الحدس عند Simon و Mintzberg

بعد عرضنا لعناصر مفهوم الحدس عند Simon وMintzberg، سنقوم فيما يلي بعرض ومناقشة الانتقادات التي قدمت لها في أدبيات الإدارة، بغرض الخروج في الأخير بتصور واضح لمفهوم الحدس ودوره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

1.2.3.3. نقد مفهوم الحدس عند Simon

قد انتقد كل من Dreyfus, H. L وDreyfus, S. E مفهوم الحدس عند Simon بقولهما أن الحدس أوسع من مفهوم نمط التعرف، بل لديه جوانب بناءة ومثمرة، الشيء الذي يعني أنه لا يستنسخ فقط الحلول السابقة، ولكن أيضا يجمع بين عناصر إبداعية لإنتاج حلول جديدة. ومن دون هذا هناك مجالا كبيرا في نظرية Simon للحدس الإبداعي. ففي الواقع، أكد Simon أنه من الممكن بناء النظرية المعيارية لعمليات اكتشاف الإبداعية وأنه ليس من الضروري أن يرجع للصدفة، اللاعقلانية، أو للحدس الإبداعي، بالرغم من أنه في الحقيقة تناول صراحة مسألة العاطفة في صنع القرار في سنة 1987، إلا أنه لم يقدم التفاصيل الكثيرة عن العلاقة بين الحدس والعاطفة، كما لم يقم بشرح الفرق بين المشاعر العاطفية Emotional feelings (وقد صورها سلبية إلى حد كبير) والمشاعر الحدسية[1].

كما يقول كل من Marta و Neal بأن تعريف Simon للحدس يستبعد استخدام الحدس عند المبتدئين، لكونهم يفتقرون إلى الخبرة المطلوبة. أما Mintzberg وLangley وآخرون فقد اتخذوا موقفا مختلفا إذ يرون أن متخذي القرار الأقل خبرة يمكنهم أيضا أن يجدوا حلولا اعتمادا على حدسهم، ومنه فإن جميع متخذي القرار يمكنهم بغض النظر عن الخبرة الاعتماد على الحدس في اتخاذهم للقرارات[2].

ويختلف Mintzberg بشدة مع استنتاج Simon حول الحدس، إذ أنه وبناءا على العديد من النتائج للنفسانيين والباحثين (Sperry و Bunge و Edwin Land...) شرح رؤية Simon للحدس من خلال قصة ناصر الدين*، قائلا إن سعينا منذ فترة طويلة في البحث عن المفتاح المفقود للحدس في ضوء تحليل مفصل لنصف الكرة المخية الأيسر. ويقول:أنه لا يمكن أن ينظر إلى الحدس أثناء التحليل[3].

1.GOBET, F., CHASSY, P. Expertise and intuition: A tale of three theories. *Minds & Machines*, 2009, Vol.19, Issue 2, p. 151-180.

2.MARTA Sinclair., NEAL M. *Op.cit.*

*هذه القصة تذكر كثيرا من طرف الباحثين في علم النفس و العلوم الاجتماعية بصفة عامة، حيث ترتكز أحداث هذه القصة التي يعود أصلها إلى التراث العربي (كما أشار إلى ذلك Mintzberg) على شخصية ناصر الدين، إذ أنه في يوم من الأيام أضاع مفتاحه و من ثم شرع في البحث عنه، و في برهة من الوقت مر أحد أصدقائه من القرب منه و سأله عن ماذا يبحث، فأجبه ناصر الدين أنه يبحث عن مفتاحه و قد طالب منه صديقه هذا أن يبحثه معه، وبعد مرور وقت كثير وهما لم يجدوا المفتاح بعد، فقال له صديقه: هل حقا أضعت مفتاحك في هذا المكان؟ و جاء جواب ناصر الدين بالنفي، إذ قال له: قد أضعت المفتاح في المنزل. فقال له صديقه: إذا و لماذا تبحث عنه خارج المنزل, في هذا المكان؟ فرد عليه ناصر الدين بقوله:لأن في هذا المكان يوجد الضوء أكثر من المنزل.

3.MINTZBERG, Henry. *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. *Op.cit.*, p. 320-321.

أما البعض الأخر فيرى أن الحدس يندرج ضمن عملية لا يمكن تفسيرها وقد اتبعوا في ذلك أطروحة Mintzberg الذي انتقد فيها التعريف الذي قدمه Simon للحدس، وذلك بناءا على أعمال Bunge الذي عرف الحدس بمفاهيم الإدراك، والتخيل، والاستدلال والتقييم، إذ يقول Mintzberg أن Simon لم يقر من خصائص الحدس إلا خاصية التعرف السريعة[1]، أي أن Simon لم يعترف إلا بمعنى واحد للحدس من المعاني السابقة، وهو التعرف السريع[2]. كما يرى أيضا أنه على غرار عمليات التعرف، يمكن تمثيلها على شكل نماذج باستعمال برامج الكمبيوتر[3].

2.2.3.3. نقد مفهوم الحدس عند Mintzberg

قد تم نقد مفهوم Mintzberg للحدس من طرف بعض الباحثين، إذ يقول Akinci وSadler-smith أنه قد يكون من المفاجئ ظهور العديد من الباحثين في ميدان الإدارة عن ما يزيد قليلا على عقد من الزمن بعد أبحاث Mintzberg في سنة 1976، والذين يشككون حول صحة تطبيق النتائج التي توصل إليها النفسانيون وعلماء الأحياء في الإدارة. فعلى سبيل المثال، نجد Hines التي استعرضت في سنة 1987 الأبحاث الحالية حول تقسيم الدماغ البشري إلى نصفين، وقد خلصت إلى أن إدعاءات Mintzberg و Agor وغيرهم تعتبر أساطير، وأن أي محاولة لتحسين الأداء والتدريب والاختيار باستخدام مثل هذه التصنيفات يكون بدون فائدة، لكونها غير موجودة في الواقع، وفي أحسن الأحوال سوف تكون غير منتجة[4].

أما Simon في سنة 1987 لم يتقبل فكرة تخصص النصف الأيمن من الدماغ في التفكير الحدسي و النصف الأيسر من الدماغ في التفكير التحليلي. ويقول بأن الحدس يخص فقط عنصرين وهما: أولا، أن البحوث الفيزيولوجية لم تبين بأن أحد الجزأين من الدماغ قادر على حل المشكلة، اتخاذ القرار أو عمل استكشاف إبداعي مستقل عن الأخر (أي أن كل من التحليل والحدس ضروريان– وقد وافقه Mintzberg على هذا) أما العنصر الثاني، فقد جاء تأكيده على أن التميز يجب أن يكون في السلوك وليس تقسيم الدماغ هو المهم، ويضيف بأن الأسئلة الهامة بالنسبة لنا هي"ما هو الحدس؟" و"كيف يكون مكتملا؟ و ليس في أي مكان يوجد في الدماغ؟"[5]

وبعد ثلاثين عاما من أبحاث Mintzberg (1976) أصدر عالم الأعصاب البارز Michael Gazzaniga سنة 2006 في مجلة هارفارد للأعمال مقالا تحت عنوان «The brain as

1.LEBRATY, Jean-Fabrice. L'intuition dans les décisions managériales : aspects conceptuels et empiriques. *Op.cit.*

2.MINTZBERG, Henry. *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. *Op.cit.,* p. 316.

3.*Ibid*., p. 317.

4.AKINCI, C., SADLER-Smith, E. *Op.cit.*

5.PARTHENAY, Claude. Herbert Simon : rationalité limitée, théorie des organisations et sciences de l'artificiel. In : GLACHANT, Jean-Michel. *Les Théories économiques des organisations.* Paris : éditions Management & Société, 2005, p. 1-28.

« boondoggle. حيث تطرق فيه للآثار المترتبة عن البحوث المعاصرة في العلوم العصبية السلوكية على رجال الأعمال والإدارة، وقد حذر أولئك الذين قد يرغبون في دمج آخر ما توصل إليه في علوم الأعصاب في مجال الإدارة والتنظيم من دون الأخذ بالحذر أنهم سيكونون عرضة لخطر أساطير علوم أعصاب القرن21، ويرى من الأفضل تجنبها تماما[1]. ومما سبق يمكن تلخيص عناصر مفهوم الحدس بين Simon و Mintzberg في الجدول الأتي:

الجدول رقم 3-4: عناصر مفهوم الحدس بين Simon و Mintzberg

الحدس عند Simon	الحدس عند Mintzberg
الاعتماد على تجارب عملية في تحديد مفهوم الحدس	الاعتماد على نتائج الدراسات النفسية في تحديد مفهوم الحدس
يتميز الحدس بخاصية التعرف السريع	يتميز الحدس بالتعرف السريع، والإدراك، والخيال، والاستدلال والتقييم...
الحدس عملية يمكن تفسيرها	الحدس لا يمكن تفسيره
يمكن تمثيله على شكل نماذج باستعمال برامج الكمبيوتر	من المستحيل تمثيل الحدس على شكل نماذج باستعمال برامج الكمبيوتر
يستبعد استخدام الحدس عند المدير المبتدئ	جميع متخذي القرار يمكنهم بغض النظر عن الخبرة الاعتماد على الحدس في اتخاذهم للقرارات
محاولة تطبيق فكرة تقسيم الدماغ البشري إلى نصفين لتوضيح دور الحدس في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي يعتبر من الأساطير	محاولة تطبيق فكرة تقسيم الدماغ البشري إلى نصفين لتوضيح دور الحدس في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي يعتبر حقيقة

المصدر: من إعداد الباحث

وفي دراستنا هذه ، سنعتمد على أراء وأبحاث Mintzberg حول الحدس ودوره في اتخاذ القرار الإستراتيجي، وذلك للأسباب التالية: أولا لكوننا اعتمدنا على أبحاث ودراسات هذا الأخير في الفصلين الأول و الثاني من بحثنا هذا فيما يتعلق بطبيعة الإدارة وطبيعة عمل المدير، كما يعتبر من بين الباحثين الأوائل[2] الذين قاموا بنقل هذا المفهوم (تصنيف أو تقسيم الدماغ البشري إلى نصفين) من الدراسات النفسية إلى المجال الإداري، أضف إلى ذلك طريقته الواضحة في عرضه لهذا المفهوم. وفيما يلي تفصيل لهذه الأسباب:

أولا: أن Mintzberg يعتبر من كبار منظري الإدارة، حيث أنه يدافع عن فكرة أن الحدس له دور كبير في عمل المدير وبالتحديد في اتخاذه القرارات لكون ذلك يخدم و يدعم كل بحوثه المتعلقة بطبيعة عمل المدير أين توصل فيه إلى أن هذه الأخيرة تعتبر قريبة جدا إلى الفن منها إلى العلم أي أن

1.AKINCI, C., SADLER-Smith, E. *Op.cit.*
2.*Ibidem.*

المدير يمكنه أن يستعمل العلم و لكن عمله لا يعتبر علما. عكس Simon الذي يقلل من أهمية الحدس في عملية اتخاذ القرار بالرغم من أنه أقر بأن للحدس دور في ذلك ولكن ليس بمعزل عن تجربة وخبرة المدير. كما أن Simon لا يدعم فكرة التفريق بين النمط التحليلي أي العقلاني والنمط الحدسي العاطفي إذ هو من الباحثين الذين يدعون إلى التكامل بينهما وعدم التمييز بينهما، و ذلك لأن هذا التصور يخدم كثيرا نتائج بحوثه ونظرياته التي يعمل فيها جاهدا إلى أن يجعل عملية اتخاذ القرار قريبة جدا إلى تطبيق المنهجية العلمية التحليلية، كما كان هدفه أيضا جعل عملية اتخاذ القرار تصنف في الفروع العلمية مثل العلوم الهندسية، وذلك يرجع إلى أصل تخصصه كما يوضحه Nioche[1] بقوله أن Simon في البداية كان تكوينه هندسي ومن ثم سمحت له أوضاعه للحصول بطرق مختلفة عن تكوين جد عالي في الاقتصاد، الشيء الذي حفزه للالتحاق بزملائه في حقل اقتصاد الرياضيات.

كما أن هناك بعضا من الباحثين الذين يدرجون أعمال Simon حول القرار ضمن المجال الاقتصادي، النفسي والمعرفي، والاجتماعي لكونه تحصل على جائزة نوبل في الاقتصاد وكما هو معلوم بأن الاقتصاد يعتبر من العلوم الإنسانية، عكس الإدارة التي تستعين بهذه العلوم ولا تعتبر فرعا منها كما هو مبين ذلك في الفصل الأول من هذه الدراسة فيما يخص طبيعة الإدارة، وقد أشار Michel Crozier إلى أن Simon لا يصنف من علماء الاجتماع[2]، وأشار Mintzberg إلى أن Simon لا يعتبر أيضا من منظري الإدارة*[3]. ويشير كل من Luc Boyer وNoël Equilbey إلى أن Simon ينتمي إلى علم الاقتصاد و علم النفس، كما يمكن أن يصنف في المدارس الأخرى لكونه قام بأبحاث في مجالات متنوعة مثل الإدارة العمومية، المنظمة، الرياضيات، المنطق، الإعلام الآلي، علم النفس وعلم الاجتماع السلوكي، الاقتصاد العام والمؤسسة. أما Simon فيقول عن نفسه: بأني مهلوس un monomaniaque و "في كل حياتي كنت أهتم بشيء واحد فقط وهو العمليات الإنسانية في اتخاذ القرار"[4]. أما Le Moigne فيرى بأن Simon من الباحثين الذين لا يمكن تصنيفهم بين المناهج الأكاديمية[5].

ثانيا: فبالرغم من الانتقادات التي قدمت لمفهوم الحدس عند Mintzberg من زاوية تقسيم الدماغ البشري إلى نصفين وتخصصهما في أعمال ووظائف مختلفة. وتأخر تأثير هذا التصور أي تقسيم العقل البشري إلى نصفين حتى سنوات التسعينات، إلا أنه تم استخدامه وتطويره بكثرة من طرف الباحثين الذين ينتمون إلى مدرسة السلوك التنظيمي، كتفسير للتمييز بين الفروق الشخصية في الاعتماد

1.NIOCHE, Jean-Pierre. Herbert Simon, sapeur et pontonnier de l'archipel des sciences sociales. *Revue française de gestion*. Juin-Juillet-Août 1993, No.94, p. 74-78.

2.CROZIER, Michel. Ce que nous a apporté Herbert Simon. *Op.cit.*

* وهناك من الباحثين الذين يعتبرون Simon **من أبرز مظري الإدارة، أمثل** Le Texier في دراسته الحديثة:

LE TEXIER, T. *Op.cit.*

3.MINTZBERG Henry, *Le mangement, voyage au centre des organisations, Op.cit.* p .101.

4.KERADEC, Hervé. *Op.cit.*, p. 158.

5.*Ibidem.*

على النمط الحدسي والنمط التحليلي ومن أمثلة ذلك نجد أداة قياس النمط الإدراكي Cognitive Style Index (CSI) التي تم تطويرها من طرف Allinson و Hayes في سنة 1996 لقياس ذلك أي تلك الفروق. كما تم تعميم هذا التصور في أدبيات الإدارة الحديثة[1].

حيث نجد الكثير من الباحثين الذين اعتمدوه في أبحاثهم النظرية والتطبيقية، فمثلا نجد كل من Allinson و Hayes يقول أن فرضية Mintzberg التي تشير إلى أن الحدس يزداد مع الخبرة قد أخذت مكانها في أدبيات الإدارة[2]، وقد دعم ذلك بنتائج الكثير من الدراسات التي استعملت مؤشر النمط الإدراكي CSI الذي قد تم التحقق من مصداقيته من قبل العديد من الباحثين على غرار (Sadler Smith وزملاؤه في 2000، Allinson و Hayes 2000، Dammak 2007 وزملاؤه في 2003، Brigham وزملاؤه في2007).

كما عرف أيضا Agor المنهج الحدسي على أنه المقدرة على المزاوجة بين معلومات آتية من الجانب الأيسر والجانب الأيمن للمخ البشري، وأنها نتيجة اندماج ذاتي في قضية مطروحة وامتزاج وتفاعل متغيرات شعورية ومادية ذات علاقة. وعليه فهو يعبر عن الخبرة المكثفة والمضغوطة بين المعرفتين الضمنية والظاهرة[3].

وقد عرف كل من Lank A. G. و Lank E. A. الحدس كقدرة الدماغ التي تعمل في النصف الأيمن منه، كما يمكنها معالجة المعلومات المادية والعاطفية والعقلية. وهذه القدرة تمكن من التوصل إلى حلول دون التفكير العقلاني، والتحليل و الحساب الكمي[4].

كما يرى كل من طاهر حسن مضر العجي أن القرارات تأخذ عن طريق العاطفة والمنطق والحدس والحكمة اللانهائية التي تتدفق من كياننا الداخلي وليس عن طريق الدماغ البشري فقط الذي يحتوي نصف الكرة المخية الأيسر والنصف الأيمن. حيث تشمل وظائف نصف الكرة المخية الأيسر العقل، والمنطق، وتحليل البيانات، في حين أن النصف الأيمن هو المسؤول عن الحكمة، والحدس والحساسية الطبيعية[5].

ووفقا لـــ Dunn وأخرون، تعد فرضية العلامة "إشارات ممثلة" تنقل من الجسم وتنظم في دوائر الانفعال في المخ، وخاصة النصف الأيسر من الدماغ، للمساعدة على تنظيم عملية صنع القرار في حالات التعقيد وعدم اليقين. لذلك، تأتي إشارات تسمح للدماغ بالتعرف بالوضع والاستجابة بسرعة في حالات التعقيد والغموض. وطبعا، يختلف هذا من شخص إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى. فمن وجهة

1.AKINCI, C., SADLER-Smith, E. *Op.cit.*
2.ALLINSON, Christopher., HAYES, John. *Op.cit.*, p.1.
3. العمري، أديب.، الخلوف الملكاوي، إبراهيم . مرجع سبق ذكره.
4.DAMMAK, Ahmed. L'intuition des dirigeants : essai de définition et conceptions managériales. *Op.cit.*
5. حسن، طاهر.، العجي، مضر. مرجع سبق ذكره.

نظر علم النفس فإن المرء يشبه كل الناس ويشبه بعض الناس ولا يشبه أحدا من الناس. وقد يعزز الاعتماد على المشاعر والعواطف تراكم الخبرة والمشاهدة والتجربة[1].

أما حسب Taggart وValenzi فإن النصف الأيسر من الدماغ يقوم بتحليل المعلومات من خلال المنطق، التسلسل، الاستنتاج والعمليات التحليلية، بينما النصف الأيمن من الدماغ فهو يقوم بمعالجة المعلومات بأسلوب غير منطقي، في أن واحد، شخصي، استقرائي ويعتمد على الحدس[2].

يعتبر الحدس من خصائص النصف الأيمن من الدماغ ويشير إلى الحكم الفوري على أساس الشعور واعتماد منظور شامل. في حين أن التحليل يعتبر من خصائص النصف الأيسر من الدماغ ويشير إلى الحكم على أساس المنطق العقلي والتركيز على التفاصيل. هذه الأنماط بين اليمين واليسار ليست فكرة عابرة فقط، بل يبدو أن الأفراد لديهم توجه حسب استخدام أحد نصفي الكرة المخية[3].

ويقول Bonabeau بأن الحدس له دور مهم في اتخاذ القرار، ولكن يمكن أن يكون استخدامه خطيرا في الحالات المعقدة. إلا أن هناك مجموعة جديدة من الأدوات التحليلية التي تساعد المدير في التأثير على توجيهات الحدس. كما يشير إلى أن هذه الأدوات لا تستبعد الحدس، بل تقويه عن طريق معالجة نقائصه، وذلك بتحكيم حدس المديرين إلى المنهج التحليلي، أي أن الحاسوب يفرض منهج الدماغ الأيسر على الدماغ الأيمن. الشيء الذي يحررهم من توليد وإيجاد الحلول الممكنة، إذ يكتفون فقط بتقييم الحلول التي ينتجها الحاسوب عن طريق الرجوع إلى حدسهم في ذلك[4].

ومن المساهمات الحديثة حول هذا الموضوع نجد اقتراح كل من Kanwal وزملاؤه بأن الدمج والتنسيق بين المدخل التحليلي والمدخل الحدسي عند المديرين أثناء اتخاذ القرارات الإستراتيجية يمكن أن يعتبر مفتاح نجاح للمؤسسة، معتمدين في ذلك أساسا على نظرية Roger Sperry في تقسيم الدماغ البشري إلى جزأين[5].

كما تهدف الكثير من البحوث والدراسات الحديثة إلى توجيه البحوث والباحثين نحو هذا المجال والتركيز على أهمية الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

1. نفس المرجع السابق.
2. TAGGART, William., VALENZI, E. Assessing rational and intuitive styles: A human information processing metaphor. *Journal of Management Studies*, 1990, 27, p. 149-172.
3. SALİM, Atay, SİNAN, Artan. Cognitive style and business postgraduates in turkey: preliminary findings. 1998, p. 176-182. Disponible sur : http://www.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Atay.pdf (13/10/2014).
4. BONABEAU, Eric. *Op.cit.*
5. KANWAL, Shaheen., QAMAR, Ali., SYED HAMAD, Hassan Shah. Towards a Hybrid Model of Strategic Thinking: Revisiting the paradox of strategy development versus design. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, Aug 2012, Vol. 1, No.12, p. 166-171.

4.3. العوامل المؤثرة في استخدام الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

نستنتج من أدبيات الإدارة والقرار ونتائج الدراسات السابقة أن العوامل المؤثرة في استخدام الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية يمكن تلخيصها في العناصر التالية*:

- العوامل المتعلقة بالمدير
- العوامل المتعلقة بالقرار
- العوامل المتعلقة بسياق القرار.

1.4.3.العوامل المتعلقة بمتخذ القرار

ومن بين هذه العوامل المتعلقة بمتخذ القرار يمكن أن نذكر المتغيرات الشخصية للمدير: العمر، الجنس، مستوى التكوين، المستوى الإداري، درجة المخاطرة، والخبرة. وسنتطرق فيما يلي فقط للعوامل التي لها تأثير كبير في استخدام الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند المديرين.

1.1.4.3. الخبرة والمستوى الإداري

قد أكدت نتائج دراسة كل من Burke وMiller أن 40٪ من أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن الحدس يتأثر بمشاعر وعواطف الفرد عندما يكون أمام المعلومات لاتخاذ القرارات. وهؤلاء المديرين نفسهم يصيفون زملائهم الحدسيين، بأنهم كبار السن وذوي المناصب الإدارة العليا، واثقين بأنفسهم، منفتحين ويتميزون بالمرونة، من ذوي الخبرة، وقادرين على تحمل المخاطر، معتدلين، ومبدعين[1].

في حين Agor يرى أن استعمال الحدس يزداد كلما ارتفعنا في المستوى الإداري. وأن حسب Cawenbergh وآخرون فإن مديري الوظائف المالية هم أقل استعمالا للحدس مقارنة بباقي المديرين[2]. وبحسب Agor[3] يتناسب الحدس طرداً مع الخبرة والبصيرة النافذة للمدير، وعدد سنوات العمل ومستوى التعليم، ويتناسب عكسيا مع انعدام الثقة والخوف من استبداله . الخبرة تسمح في الحصول على عدد كبير من المتغيرات والبدائل في وقت واحد.

وقد أكدت نتائج دراسة كل من Burke وMiller أن 66% من أفراد عينة الدراسة تشهد على أن الحدس يستند إلى الخبرة. وأن هذه الخبرة تتكون من النجاحات والإخفاقات التي تم تحقيقها إما في الحياة الشخصية أو المهنية. كما لم يشر أي فرد من أفراد العينة إلى أن الحدس هو حاسة سادسة خارقة أو كسمة شخصية فطرية ويعتقد معظم أفراد العينة بأن قدرة حدسهم يمكن أن تتطور بالتجربة

---

* للتفاصيل أكثر حول العوامل المؤثرة في استخدام الحدس في اتخاذ القرار يمكن الرجوع إلى الدراسة التالية:
BERTOLUCCI, Marius., PINZON, Juan David. De l'intuition dans la décision des managers de l'action publique : Le cas du pilotage des réseaux territorialisés d'organisations. *Revue française de gestion.* No. 251, 2015, p.115-130.

1.BURKE, L.A., MILLER, M.K. *Op.cit.*

2.DAMMAK, Ahmed. Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel. *Op.cit.*

3.AGOR, *W. H. Intuitive management*: *Integrating left* and *right brain management* skills. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, *1984.*

والاستخدام بشكل متكرر[1]. ولقد خلص تقرير Rory وPhilomena في سنة 2007 إلى أن الحدس له دور رئيسي في عملية صنع القرار في المؤسسات؛ وأن استخدام الحدس يرتبط بالخبرة[2].

وبدوره Barnard يرى أن مصدر العملية الحدسية تتمثل في مجموع من الأحداث، المفاهيم، التقنيات، التجريديات وبالتالي كل ما نسميه المعرفة والعقائد المغروسة في أدمغتنا بجهد أكثر أو أقل وعيا. كما يتطور هذا المصدر مع الخبرة والبحث والتعليم[3]. أما بالنسبة لـــ Lebraty فإن الجوانب التي تؤثر في تفعيل الحدس عند المدير يمكن تلخيصها في النقاط التالية[4]:

ـــ النماذج العقلية: وهو مفهوم تم تطويره من طرف Johnson-Laird في 1983 والذي يشير إلى أن الأفراد يطورون تمثيليات مبسطة للحالة المتصورة كما تتغير تبعا للمهمة المعطاة لهم؛

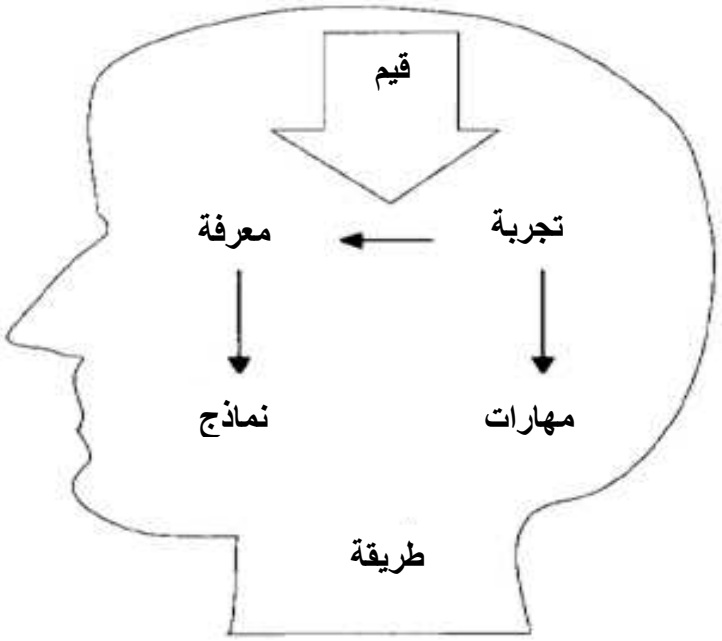
ـــ الخبرة: وهذا يتعلق بعدد الحالات السابقة التي تعامل معها الفرد؛

ـــ المشاعر: وهذا الجانب يتغير وفقا للسياق الذي يتم فيه اتخاذ القرار؛

ـــ المعتقدات: والتي تساهم في التأثير على طريقة التفكير.

و يمكن توضيح المصادر السابقة للحدس من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 3-4: مصادر العملية الحدسية عند المدير



المصدر:

MINTZBERG, Henry. Rounding out the manager's job. *Sloan management review*, Fall 1994, Vol. 36, No.1 p. 11-26.

1.BURKE, L.A., MILLER, M.K. *Op.cit.*
2.RORY Martin., PHILOMENA Hanlon. *Op.cit.*
3.DAMMAK, Ahmed. Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel. *Op.cit.*
4.LEBRATY, Jean-Fabrice. Décision et Intuition : un état des lieux. *Op.cit.*

ويذكر Allinson وHayes أن التصور العام يؤكد على أن عدم التأكد وضغوط الوقت المرتبطة بالمستويات الإدارية العليا تدعو إلى إتباع منهج قائم على الخبرة بدلا من التحليل المفصل. وقد تم دعم هذه الرؤية بنتائج بعض الدراسات التجريبية مع المديرين باستعمال أداة قياس النمط المعرفي Cognitive Style Index، إذ جاءت نتائج 8 دراسات من هذه الدراسات فيما يخص استعمال الحدس لصالح المديرين ذوي الخبرة في خمس دراسات مقابل ثلاث دراسات لزملائهم المبتدئين[1]، كما يوضح ذلك الجدول الأتي:

الجدول رقم 3-5: نتائج أداة قياس النمط المعرفي Cognitive Style Index حسب مستويات العمل

المصدر	العينة	المستوى الإداري	N	M	SD	دلالة المستوى
Chaffey, Unsworth & Fossey (2012)	مهنيين therapists أستراليين	خبير	83	34.07		P<.05
		متوسط	24	38.79		
		مبتدأ	26	45.71		
Lofstrom (2005)	عمال فنالديين	مديرين تنفيذيين	74	37.53	12.64	P<.001
		عمال بذلة بيضاء	51	43.78	10.66	
		عمال بذلة زرقاء	83	46.78	8.14	
Fitzgerald & Young (2002)	طالبة إدارة كنديين EMBA/MBA	مديري الإدارة العليا	13	36.90	12.52	P >.05
		مديري الإدارة الوسطى	29	37.10	1.30	
		مديري الإدارة الدنيا	18	34.60	12.70	
Atay & Artan (2000)	طالبة تركيين في ما بعد التدرج (مديرين)	مستوى عالي	72	44.78	5.73	P >.05
		مستوى متوسط	53	43.25	6.60	
		مستوى أدنى	26	46.73	7.95	
Sadler-Smith, Spicer & Tsang (2000)	عمال الحكومة المحلية	مديري الإدارة العليا	62	33.94	10.80	P<.001
		مديري الإدارة الوسطى	130	39.11	13.24	
		مديري الإدارة الدنيا	113	41.24	13.64	
		العمال	196	46.65	12.28	
Murphy, Doucette *et al* (1999)	محامين كنديين	شركاء	172	47.14	12.84	*P* >.05
		أعضاء مشاركين	121	46.85	12.42	
Allinson & Hayes (1996)	مديري قطاع البناء	مديري الإدارة العليا	23	35.04	13.90	*P*<.05
		مديري الإدارة الوسطى	41	41.20	41.06	
Allinson & Hayes (1996)	مديري مصنع إنتاج الخمور	مديري الإدارة العليا	109	40.75	11.59	*P*<.01
		مديري الإدارة الوسطى	115	45.67	12.27	

المصدر بتصرف :

ALLINSON, Christopher., HAYES, John. *The Cognitive Style Index : Technical Manual and User Guide*. United Kingdom : Pearson Education, 2012.

1.ALLINSON, Christopher., HAYES, John. *Op.cit.*, p. 1.

يتضح من الجدول السابق أن عامل الخبرة والمستوى الإداري لهما دور كبير في استخدام الحدس أثناء اتخاذ القرارات، كما يتضح أيضا أن هذه النتائج لا تخص فقط مديري المؤسسات الاقتصادية، وإنما هي عامة تشمل كل أنواع مديري المنظمات.

2.1.4.3. مستوى التكوين، ودرجة المخاطرة لدى المدير

يرى Nutt أن عملية اتخاذ القرار تتصل بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية أو الاجتماعية أو الاقتصادية مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة والحذر والتسرع والتهور، وكذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يمتلك من ميول وانفعالات تؤثر في اتخاذ القرار وتختلف درجة هذا التأثير باختلاف نوعية المديرين، إذ نجد أن بعضهم ينتابه الارتباك عند تحديد المشكلة أو تحديد البدائل و بعضهم الأخر يتردد في اتخاذ القرار، كما أن بعضا منهم يكون متسرعا في الاستجابة لشروط اتخاذ القرار ومتطلباته، بينما البعض الأخر يتخذ القرار بحذر وببطء دون تهور لتجنب الوقوع في الأخطاء[1].

2.4.3. العوامل المتعلقة بالقرار

يمكن حصر العوامل المتصلة بالقرار في الحاجة الملحة لهذا القرار وطبيعة القرار المتمثلة في درجة تعقيد القرار.

1.2.4.3. في حالات الاستعجال أو في حالات الأزمات

يبين Eisenhardt أنه من أجل اتخاذ القرار بسرعة، المديرون يستعملون الكثير من المعلومات ولكن في وقت حقيقي، وهذا يعني أنهم يستعملون فقط المعلومات الحالية والملائمة ويستبعدون كل المعلومات التي لا تتصل مباشرة بالمشكلة. وبالمثل، يقوم المديرون بتقييم العديد من البدائل ولكن في نفس الوقت وليس بطريقة متسلسلة الشيء الذي يسمح بتسريع عملية اتخاذ القرار. كما يلاحظ أيضا أن حدس المديرين يساعدهم في اتخاذ القرار بسرعة. كما أن الحاجة الملحة للقرار تكون أحد العوامل الذي يعمل على المزج بين الحدس وعملية تحليلية مبسطة[2]. ومن وجهة نظر Kralj وPatton فإن الحدس له دور هام في حالات الأزمات المختلفة[3].

1.بتول،غالب الناهي. الذكاء الانفعالي وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار. مجلة واسط للعلوم الإنسانية،2009 ،العدد 91 جامعة البصرة، ص.1-43.
2.DAMMAK, Ahmed. Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel. *Op.cit.*
3.ERENDA, Ivan., MESKO, Maja .,BUKOVEC, Boris. *Op.cit.*

ويشير Mintzberg إلى أن عامل الوقت له دور أساسي في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية. وعلى الرغم من أهميته، فقد وجد الباحثون أقل من عشرة كتب متخصصة في الإدارة من أصل183 كتاب التي تم التطرق فيها لمشكل الوقت في اتخاذ القرارات[1].

وقد ذهب Barnard إلى أن طريقة اتخاذ القرارات عند المديرين التنفيذيين تتناقض مع الباحثين الذين يعتقدون أن هؤلاء المديرين يعتمدون على المبادئ التحليلية والعقلانية في اتخاذهم للقرارات، ولكن في الحقيقة يعتمدون في ذلك إلى حد كبير على حدسهم في الحالات التي تتطلب سرعة اتخاذ القرارات والأحكام المعقدة.[2]

2.2.4.3. طبيعة القرار

يشير Simon إلى أن طبيعة المشكلة هي العامل المحدد للنسبة التي يجب تخصيصها من الحدس والتحليل في اتخاذ القرار. أما Glaser يعتبر الحدس ذو أهمية كبيرة في قرارات البحث والتطوير. كما أن Agor يرجع استخدام الحدس إلى حالة التوجهات الجديدة أو في حالة الأزمات. وأخيرا Papadkis وآخرون يرون أن قرارات إطلاق منتوج جديد أو استثمار في مشروع جديد، وأيضا قرارات التسويق تتطلب القليل من العقلانية عكس قرارات الاستثمار المالي أو إعادة التنظيم الداخلي. ويؤكد Shapiro وSpence **على أن** أهمية **الحدس تتناسب** عكسيا **مع درجة** هيكلة **المشكلة**[3].

بدورهم Khatri وNg يقولون بأن القرارات الإستراتيجية تتميز بمعارف غير مكتملة خاصة في بيئة ديناميكية ومتغيرة، فمن الصعب تحديد متغيرات محددة، ووضع معادلات كمية للمساعدة في اتخاذ القرار ولهذا السبب يعتبر الحدس أكثر ملائمة لهذه القرارات[4].

أما بالنسبة لـــ Dammak فإن القرارات التي تحتم على المديرين الرجوع إلى حدسهم تتميز بقد كبير من عدم التأكد، ونقص في البيانات الموثقة...الخ. وبالتالي تعتبر هذه القرارات غير مبرمجة أي معقدة، ونحن لا نفهم إلا الأشياء القليلة حولها وأن ليس لها منهج محدد سلفا للتوصل إلى الحل[5].

كما يؤكد Ade maharini أن المدير يستخدم الحدس في اتخاذه لأي قرار يكون فيه الوضع معقد، يتصف بعدم التأكد أو يكون فيه الوقت محدود وفي حالة ما لا يكون هناك بدائل أو غير مكتملة[6].

1.MINTZBERG Henry, *Le mangement, voyage au centre des organisations. Op.cit*., p. 102-103.
2.AKINCI, C., SADLER-Smith, E. *Op.cit.*
3.DAMMAK, Ahmed. Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel. *Op.cit.*
4.KHATRI, N., NG, H.A. *Op.cit.*
5.DAMMAK, Ahmed. Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel. *Op.cit.*
6.ADE MAHARINI, Adiandari. *Op.cit.*

وذهب كل من Sadler-Smith وShefy إلا أن المديرين يجب عليهم الاعتماد على استنتاجات حدسهم عندما يصعب تنبؤ النتائج من خلال الوسائل العقلانية، وفي معالجة الحالات المعقدة، والاستجابة بسرعة للتغيرات غير المتوقعة[1].

وأكد Mayer وزملاؤه أن المزاج الشخصي يؤثر تأثيراً كبيراً في تفكير الفرد وطريقة اتخاذه لقراراته، وأن العواطف لا وجود لها وحدها، بل تخضع لرقابة عمليات الدماغ إلى حد كبير، من خلال التركيز على الأساليب المنطقية والعلمية ذات الفائدة الكبيرة في زيادة فعالية القرارات وانتظامها. وتتمثل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة العليا في الوقت الراهن أساسا في الكم الهائل من المعلومات الذي يمرر إليها، لذلك تؤدي أساليب وطرائق اتخاذ القرار دورا مهما في دراسة أنواع المشكلات التي تواجهها المؤسسات لكثرة المؤثرات في القرار، وكذلك تشعب الأمور التي تتأثر بالقرار. وكلما زادت درجة تعقيد البيئة التي تعمل فيها الإدارة زادت درجة تعقيد عملية اتخاذ القرار وأهميته، لأن القرار يتعلق بالمستقبل، وبالطبع فإن المستقبل غير مؤكد، فتزداد العملية صعوبة. وتعد عملية اتخاذ القرارات أحد الأدوار الأساسية التي يمارسها المدير عند أدائه لوظائفه. وتتعدد أساليب اتخاذ القرارات من الأسهل إلى الأصعب من حيث الجهد والوقت والتكلفة، حيث يأتي في مقدمة هذه الأساليب من حيث قلة الجهد، والسرعة في الوقت، وقلة التكلفة؛ أسلوب الحدس والتخمين والرأي الشخصي[2].

3.4.3. العوامل المتعلقة بسياق القرار

يمكن تلخيص العوامل المتعلقة بسياق القرار التي لها تأثير في درجة استخدام الحدس في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في العوامل الآتية: حجم المؤسسة، الهيكل التنظيمي، نوعية القطاع، العوامل الثقافية والاجتماعية.

1.3.4.3. حجم المؤسسة، نوعية القطاع و الهيكل التنظيمي

سنتطرق من خلال هذا العنصر لكيفية تأثير هذه العوامل في استخدام الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية فيما يلي.

أولا: حجم المؤسسة و نوعية القطاع

لقد لاحظ Papadakis و Barwise أن عملية صنع القرار تتأثر بالسياق وهو العنصر الذي لم يتم دراسته بدرجة كبيرة. حيث تنشأ التأثيرات السياقية من دور المؤسسة في المجتمع، مثل أن تكون أداة من أدوات السياسة العامة أو وسيلة لخلق الثروة للمساهمين. هذا الدور يملي الترتيبات الإدارية اللازمة لممارسة السلطة لأنواع مختلفة من أصحابها، مثل المسؤولين المنتخبين أو المساهمين. وتعتبر المؤسسات العمومية بأنها مقيدة بطرق كثيرة تحدد ما يمكن القيام به عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية،

1.VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. *Op.cit.*
2.MAYER, John D., PERKINS, Donna, SALOVEY, Peter. Emotional intelligence and giftedness. *Roper Review*, 2001, Vol. 23, No.3, p.131-137.

الأمر الذي يحد أو حتى يمنع مديري القطاع العام من إنفاق المال لجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.[1]

كما وجد كل من Van Cawenbergh وآخرون بأن مديري المؤسسات الصغيرة الخاصة هم حدسيين أكثر من مديري فروع المؤسسات متعددة الجنسيات. وقد تم التوصل لنفس النتيجة من طرف Papadkis وآخرون إذ أن مديري فروع المؤسسات متعددة الجنسيات أكثر عقلانية من المؤسسات الصغيرة الخاصة[2]. وقد توصل Dean وSharfman إلى أن حجم المؤسسة ليس له تأثير في أسلوب اتخاذ القرار، أما بالنسبة لـــ Fredrickson وIaquinto فإن الحجم الكبير يكون موافق لأسلوب العقلانية[3]. أما دراسة Kammoun وGherib تشير إلى أن مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا ما يجمعون بين التحليل والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية[4].

ثانيا: الهيكل التنظيمي

فيما يخص تأثير متغير الهيكل التنظيمي في أسلوب اتخاذ القرار، فلا توجد الكثير من الدراسات التي تشير إلى ذلك، باستثناء Agor الذي قد أشار إلى أن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن يعتبر ملائم لاستخدام الحدس من الهيكل الإداري الكلاسيكي.[5]

2.3.4.3. تأثير البيئة الاجتماعية والثقافية على استخدام الحدس في اتخاذ القرارات

سنتطرق من خلال هذا العنصر لكيفية تأثير البيئة الاجتماعية والثقافية في استخدام الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فيما يلي.

أولا: نتائج بعض الدراسات حول الحدس في بلدان وسياقات مختلفة

لقد أجريت معظم البحوث حول دور الحدس في اتخاذ القرارات في دولة واحدة أو بيئة محددة. وهناك القليل فقط من الدراسات التي حاولت استكشاف تأثير البيئة الاجتماعية والثقافية في ذلك. بل حتى Agor اقتصرت بحوثه حول استخدام الحدس في اتخاذ القرار في سياق الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أنه حاول دراسة تأثير العرق، فالنتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها من طرف Agor تشير إلى وجود فروق إلى حد ما بين مختلف الخلفيات الاجتماعية والثقافية. في حين أن المديرين من أصل أوروبي يكون أسلوبهم في اتخاذ القرار متوسط* (أي ما يعادل استخدام المنطق والحدس)، والمديرين من أصل آسيوي يميلون إلا استخدام الحدس، كما تبين أن المديرين من أصل اسباني

1.NUTT, Paul C. Comparing public and private sector decision-making practices. *Journal of Public Administration Research and Theory*, March 30, 2005, p. 289-318.
2.DAMMAK, Ahmed. Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel. *Op.cit.*
3.*Ibidem.*
4.KAMMOUN, M., GHERIB, J. *L'intuition et la prise de décision stratégique dans les PME*. In : Actes de la XVIIe Conférence Internationale de l'AIMS, Nice, Mai 2008.
5.DAMMAK, Ahmed. Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel. *Op.cit.*

* لقد اعتمد في ذلك على مقياس من 12 نقطة من 1قليل استخدام الحدس إلى 12 كثير استخدام الحدس لدى المديرين.

وأفريقي أقل من المعدل المتوسط في استخدام الحدس. ولذلك فإن هذه النتائج تشير إلى أن البيئة الاجتماعية والثقافية يمكن أن يكون لها تأثير كبير نسبيا على ميل المديرين إلى استخدام الحدس في اتخاذ القرارات.[1]

أما حسب Haley فإن صنع القرار في شرق آسيا يعتمد على المنهج الحدسي، حيث يقول بأن المديرين يحددون المعلومات بشكل حدسي ويستكشفون الحلول بشكل كلي. حيث يستشهد بطريقة اتخاذ هؤلاء المديرين للقرارات ومن بين تلك القرارات نجد المدير (الرئيس التنفيذي لشركة ما) الذي يقول: لقد اشترينا المصنع اعتمادا على الحدس وكنت على حق. حيث حققت الشركة أرباحا بنسبة 33 في المائة في السنة الأولى من شراء المصنع.[2] أما حسب Soh وKinder فإنه يستنتج في كثير من الأحيان في أدبيات الإدارة الإستراتيجية أن متخذي القرار الأسيويين بشكل عام هم أقل استعمالا للعقلانية ، حيث أنهم يفضلون الاعتماد أكثر على الحدس في اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية[3].

ويؤكد ذلك كل من Hitt وآخرون في قولهم بأنه في كثير من الأحيان يستنتج من أدبيات الإدارة الإستراتيجية أن صناع القرار الآسيويين بشكل عام هم أقل عقلانية.[4] كما تشير أدبيات القرار إلى أن استخدام وفعالية الحدس يعتبر أكثر شدة في السياق الآسيوي. حيث يقول الرئيس التنفيذي لشركة SMetalCn : "عندما يعمل السنغافوريون، نحن لا ننفق الكثير من الوقت في التخطيط والتحليل لكون بيئتنا تتغير بوتيرة سريعة. فعلينا أن نستثمر دون الكثير من التفكير والقلق بشأن العواقب التي ستنتج عن ذلك لاحقا "[5]. وتوصلت دراسة Oluwabusuyi إلى إن مديري الولايات المتحدة الأمريكية هم أقل عقلانية في اتخاذ القرارات الإدارية من المديرين الماليزيين، كما يمكن لهذه النتائج أن تكون جد معتبرة لمديري الأعمال الذين يعتزمون تحويل الكثير من أنشطتهم إلى آسيا في المستقبل القريب[6]. إلا أنه في السنوات الأخيرة هناك الكثير من الدراسات التي استعملت مؤشرالنمط المعرفي Cognitive Style Index (CSI) الذي تم تطويره من قبل Allinson و Hayes في سنة 1996، فهو كما يقول Dammak من ميزاته أنه يتكون فقط من 38 بندا، الشيء الذي سعد الباحثين في تطبيقه على عينات كبيرة (على أكثر من 1000 مدير)، فالإجابة عليه **لا** يستغرق إلا 5 أو 10 دقائق[7]. ولقد جمع Dammak نتائج بعض الدراسات التي استعملت مقياس (CSI) في بلدان وسياقات مختلفة، والتي سنعيد عرضها في الجدول الأتي:

1.*Ibidem.*
2.SOH, Christine., KINDER, Tony. *Op.cit.*
3.*Ibidem.*
4.HITT, M. A. et *al.* Understanding the differences in Korean and US executives's strategic orientations. . *Strategic Management Journal*, 1997, 18, p. 159-167.
5.CHRISTINE, Soh., TONY, Kinder. *Op.cit.*
6.OLUWABUSUYI, Isola. *Op.cit.*
7.DAMMAK, Ahmed. Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel. *Le management face* à l'environnement socio-culturel. In : Colloque CIDEGEF-CEMADIMO, Université St Joseph ; Beyrouth, 28-29 octobre 2004, p.1-20.

الجدول رقم3-6: نتائج بعض الدراسات التي استعملت مقياس (CSI) في بلدان وسياقات مختلفة*

البلد الأصلي	النتيجة Score Moyen	نوع الأسلوب
فرنسا	45,79	تحليلي بنسبة قليلة
نيبال	48,07	تحليلي بنسبة قليلة
الأردن	48,05	تحليلي بنسبة قليلة
روسيا	44,06	تحليلي بنسبة قليلة
الهند	43,83	حيادي
سنغافورة	41,61	حيادي
بريطانيا	33,26	حيادي
كندا	42,50	حيادي
هونكونغ	41,52	حيادي
استراليا	38,59	حيادي
ألمانيا	35,64	حيادي

المصدر:

DAMMAK, Ahmed. Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel. *Le management face* à l'environnement socio-culturel. In : *Colloque CIDEGEF-CEMADIMO,* Université St Joseph ; Beyrouth, 28-29 octobre 2004, p. 1-20.

يبدو من الجدول أعلاه أن البيئة الاجتماعية والثقافية تأثيرها محدود، مقارنة بطبيعة القرار وخبرة المدير، بحيث يظهر الجدول أن تقريبا كل البلدان تميل إلى استخدام الحدس والتحليل معا. وبالتالي فإن البيئة الاجتماعية والثقافية تؤثر بشكل غير مباشر على الدور الذي يمكن أن يشغله الحدس في اتخاذ القرارات[1].

ثانيا: استعمال الحدس عند المديرين الجزائريين

بعد بحثنا عن الدراسات والبحوث التي أجريت حول موضوع قيد الدراسة في البيئة الجزائرية، لم نجد تقريبا أي دراسة معمقة حول ذلك، إلا بعض من الدراسات والكتب التي تشير ولو بطريقة غير مباشرة إلى ذلك، و البعض منها لم يتم التطرق إلا لمتغير واحد أو من زاوية محددة في دراسته لطبيعة عمل المدير الجزائري وبالتالي لطبيعة اتخاذه للقرار، ومن بين تلك الدراسات نجد دراسة حسان أعشرين بعنوان "تصور وإدارة الوقت لدى المديرين الجزائريين: عناصر للتحليل وللمقارنة بين المديرين الجزائريين والمديرين الفرنسيين"[2]. وقد أنجزت الدراسة على عينة متكونة من أكثر من 2000 مدير جزائري وفرنسي، وقد ركزت الدراسة فقط على عامل الوقت، وقد أشار Agor[3] والكثير

*يجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة في بريطانية، وكندا، و هونكونغ، و استراليا و ألمانيا أجريت على طلبة في الإدارة أي مديري المستقبل وليس مثل البلدان الأخرى أين أجريت الدراسة مع مديرين فعليين.

1.*Ibidem.*

2.OUACHERINE, Hassane. *Conception et gestion du temps chez les managers algériens : éléments d'analyse et de comparaison avec les managers français.* Thèse de doctorat, ès sciences commerciales, Alger : Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2012.

3.AGOR, Weston H.*Using Intuition to Boost Productivity. Op.cit.*

والكثير من الباحثين إلى أهمية الوقت في الحالات التي تتطلب الرجوع إلى الحدس من أجل اتخاذ القرار وذلك في حالة ضيق وضغط الوقت للوصول إلى قرار ملائم. كما هدفت الدراسة أساسا إلى المساهمة في التعرف على مؤثرات تصور الوقت على إدارته، ويمكن تلخيص نتائج هذه الدراسة التي لها علاقة مباشرة بموضوع القرارات الإستراتيجية من زاوية متغير الوقت فيما يلي:

الخصائص الأساسية المتوصل إليها على المستوى الفردي يمكن تلخيصها في: توجه المديرين الجزائريين نحو الحاضر والماضي بدرجة كبيرة من توجههم نحو المستقبل. الشيء الذي يفسر غياب التفكير الإستراتيجي عند المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أما على المستوى التنظيمي فإن مديري المؤسسات الجزائرية لا يهتمون بعامل الوقت في تحديدهم للأهداف.

كما خلصت دراسة عبدالمليك مزهودة في سنة 2007 في إحدى محاورها إلى أن للحدس أهمية بالغة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية خصوصا في المحيط الذي يتميز بالتعقيد، وتتمثل هذه الأهمية في جوانب مختلفة كالانفلات من الرسمية، ضمان التوافق الاجتماعي، استثمار القدرات الكامنة للمدير، الملائمة مع تذبذب المحيط...[1]

أما الدراسة الثالثة فهي تتمثل في كتاب[2] طيب حفصي الذي تناول فيه تجربة رجل الأعمال الجزائري يسعد ربراب، أين قدم الكثير من التفاصيل حول تاريخ مؤسسة سوفيتال ومؤسسها يسعد ربراب، بحيث يندرج هذا الكتاب ضمن سلسلة من الكتب التي ستنشرها القصبة للنشر أين يتم فيها التطرق إلى عوامل نجاح بعض رجال الأعمال الجزائريين. كما يؤكد طيب حفصي في دراسته لتجربة رجل الأعمال الجزائري يسعد ربراب بأن نجاح هذا الأخير في عالم الأعمال يعود أساسا إلى سرعته في اتخاذ القرارات و سعيه الدائم للحصول على المعلومة قبل منافسيه. و يستنتج من خلال ما حكاه في هذا الكتاب أن أغلب القرارات الإستراتيجية التي يتخذها يعتمد فيها أساسا على الحدس.

ومن المساهمات الحديثة حول هذا الموضوع نجد المساهمة التي قدمها الباحث عبدالحق لعميري حول موضوع قيد الدراسة، حيث انتقد في كتابه[3] الأخير كيفية اتخاذ القرارات لدى المديرين الجزائريين، إذ يقول بأن البلد الذي تأخذ فيه كل القرارات* بالاعتماد على الحدس لا يمكنه أن يتطور وذلك اعتمادا على نتائج أعمال الباحث الكندي Frantz Reiger حول موضوع الحدس وعلاقته باتخاذ القرارات، إذ تشير هذه النتائج إلى أن السلوك الإنساني في البلدان في طريق النمو تعتمد على الحدس عكس البلدان المتطورة التي تشجع الجانب العلمي (التحليلي). وحسب الباحث عبدالحق لعميري فإن الشخص الذي يعتمد على الحدس يعتقد بأن أفكاره وأرائه صحيحة و حقيقية. كما يقول بأن الحدس قد

1. مزهودة، عبدالمليك. مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي: دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر. أطروحة دكتوراه علوم، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر- باتنة، 2007.

2.HAFSI, Taïeb. *Issad Rebrab voir grand, commencer petit et aller vite*. Alger : Editions CASBAH, 2013.

3.LAMIRI, Abdelhak. *La décennie de la dernière chance : émergence ou déchéance de l'économie algérienne ?* éditions CHIHAB, Alger, 2013, p.12-13.

* نحن في دراستنا هذه تهمنا فقط قرارات المديرين داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العمومية و الخاصة بصفة عامة.

يكون في بعض الحالات جيد وحقيقة ولكن في أغلب الأوقات غير ذلك. ويضيف بأن الملايين من القرارات التي تم اتخاذها من طرف المسؤولين والمواطنين العاديين فإذا كانت معظمها تعتمد على الحدس فذلك سيدمر موارد البلد، أما إذا تم اتخذاها اعتمادا على المنهجية العلمية والتحليل فذلك يساهم في بناء مستقبل الأمة. ولقد تأكد من كل ذلك بعد القيام باختبار هذه الفرضية على مديري الإدارة الوسطى لدى بعض المؤسسات الجزائرية الكبرى.

ويقول بأن في البلدان التي تتميز بالثقافة التحليلية يأخذ فيها بعين الاعتبار الإستراتيجية، وعوامل النجاح والأشخاص يتشاورون بينهم. كما يؤكد على أن القرار المهم يأخذ بمعايير عقلانية. كما يضيف بأنه يتم ترشيد القرارات التي تعتمد على الحدس حسب درجة الرجوع لاستعمال العلم والممارسات الجيدة بالإضافة إلى المشاورة. وحسب نفس الباحث دائما فإن الاقتصاد الأمريكي يبحث دائما على عقلانية القرارات، كذلك الحل في البلدان الأخرى مثل: فرنسا، وكوريا وماليزيا حتى وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة إلا أن قراراتهم تعتمد على العقلانية. إلا أن هذا لا يعني أن الاعتماد على الطرق الكمية في اتخاذ القرارات سيؤدي دائما لقرارات فعالة ولكن بالتأكيد ذلك سيقلل من الذاتية في عملية اتخاذ القرار. ويقول أيضا بأننا قمنا بتطوير ثقافة تعتمد على الحدس لا يمكن حتى تخيلها، بحيث تم اتخاذ قرارات مهمة وأخرى غير مهمة بالاعتماد على الذاتية، ولهذا لا يجب التعجب من الانزلاقات العديدة التي يتميز بها اقتصادنا.

ومما تقدم يمكن القول بأن رؤية عبدالحق لعميري حول الحدس ودوره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، جاءت عكس الكثير من نتائج الدراسات وأراء الباحثين التي تشير إلى أهمية الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. وقد يفهم من ذلك أن عبدالحق لعميري من الذين يقللون من أهمية الحدس في عملية اتخاذ القرارات، إلا أنه يشير في الأخير إلى ضرورة الدمج بين الحدس والتحليل من طرف المديرين والمسؤولين في اتخاذهم للقرارات وعدم الاكتفاء فقط على المدخل الحدسي لتجاوز هذه الحالة أي غير المرغوب فيها في المؤسسات الجزائرية، أي أنه مع المدخل التكاملي بين المنهج التحليلي-العقلاني والمنهج الحدسي حسب وجهة نظر Simon، والتي سيتم التطرق إليها في المبحث الأخير من هذا الفصل.

ثالثا: الدين كعامل ثقافي مؤثر في الحدس

بعد مراجعتنا لأدبيات الإدارة واتخاذ القرار، وجدنا بعض من البحوث التي تشير إلى دور الدين في عملية اتخاذ القرار رغم ندرتها، فنجد على سبيل المثال الباحث Vasconcelos قد اعتبر الدين من العوامل المؤثرة في عملية صناعة القرار[1]. وبالتالي فالمدير المسلم عند اتخاذه للقرارات الإستراتيجية يدعو الله كثيرا لتوفيقه في الاختيار الملائم لأهدافه، كما يمكن أن يستخير الله في توفيقه لاتخاذ القرار الملائم، ومن ثم يمكنه أن يتبع توجيهات حدسه في ذلك. كما يندرج هذا البعد الديني

1.VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. *Op.cit.*

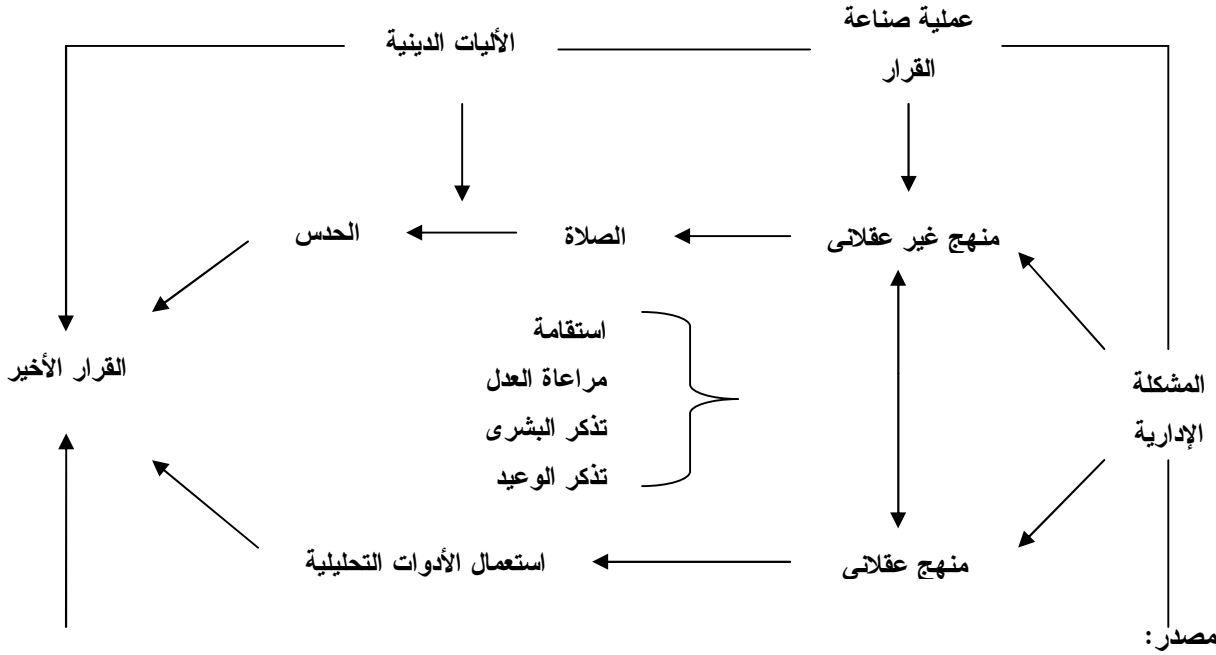
ضمن العوامل الثقافية والاجتماعية المؤثرة في اتخاذ القرار في بيئة معينة، فالمدير الذي يعمل في بيئة ذات قيم دينية واجتماعية، وفي حالة ما لم يأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل في اتخاذه للقرارات، أي في حالة ما لم تؤثر هذه العوامل في كيفية اتخاذه للقرار، فأحمد عبد الرزاق سلمان في مقاله بعنوان: "اتخاذ القرار من منظور إسلامي دراسة وصفية تحليلية مقارنة"، يفسر ذلك بقوله أن متخذ القرار في هذه الحالة يتصف بخلل ذاتي والذي يمكن التعبير عنه ببعدين[1]:

ــ البعد القيمي ويتمثل بتجاهل المدير أو متخذ القرار للقيم الدينية والاجتماعية أو ربما العمل بالضد منها من أجل تحقيق مأربه أو رغبات شخصية أو من أجل تنفيذ أجندة أجنبية.

ــ خلل إيديولوجي أو فلسفي: ويتمثل بالرؤية الفلسفية أو الإيديولوجية التي يؤمن بها الحزب الحاكم أو النظام السياسي للدولة والتي تحتم عليه تقديم مصلحة فئات معينة من المجتمع على مصلحة المجتمع بأكمله سواء كان متخذ القرار منتميا لذلك الحزب أم لا، وعلى هذا الأساس فالنمط الإداري وممارسة عملية اتخاذ القرار يجب أن تتسق مع التوجه الأيديولوجي للدولة وأن توظف لخدمة أهدافه الفلسفية.

وقد قدم Vasconcelos نموذجا عن كيفية دمج العامل الديني في عملية صناعة القرارات مع المنهج التحليلي والمنهج الحدسي معا في الشكل الأتي:

الشكل رقم3-5 : العامل الديني ودوره في عملية صناعة القرار



المصدر:

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Intuition, prayer, and managerial decision-making processes: a religion-based framework. *Management Decision*, 2009, Vol. 47, No. 6, p. 930-949.

ويتضح من الشكل السابق أن الحدس يتم توجيهه من خلال العامل الديني، كما يمكن القول أن العامل الديني يندرج ضمن المدخل الأخلاقي للإدارة، وذلك يعتبر من المواضيع الحديثة في الإدارة

1.سلمان، أحمد عبد الرزاق. مرجع سبق ذكره.

والتي تهدف إلى ترشيد سلوك المديرين بشكل عام، إلا أن تلك البحوث في الواقع قد وجدت الكثير من العراقيل في تحقيق ذلك، خاصة في المجال الاقتصادي والأعمال، أين يكون المدير مرغما باستعمال كل الأساليب والطرق بما في ذلك غير الأخلاقية، والتي قد تمكنه من تحقيق الأرباح الكبيرة والعمل على اكتساب أكبر حصة في السوق التي تتميز بحدة المنافسة، كما يمكن اختصار كل ذلك بالقول أن المدير المسلم مثلا، يجد صعوبة كبيرة في توجيه حدسه بناءا على التأثير الديني في مجال الأعمال التي تتحكم فيها مبادئ اقتصاد السوق، أي كما أشار إلى ذلك أحمد عبد الرزاق سلمان في مقاله السابق بقوله: أنه يناقش ويتبادل الآراء والاقتراحات ويخضعها لضوابط الشريعة الإسلامية ويقيمها وفقا للأهداف النهائية وضمن حدود الإمكانات المتاحة التي ينبغي هي الأخرى أن تستثمر بفعالية و كفاءة وفقا للمنظور الاقتصادي والاجتماعي[1]. كما يؤكد Vasconcelos أن الهدف الأساسي من دراسته هذه هو العمل على تقوية التباين الموجود بين المنهج التحليلي والمنهج الحدسي عن طريق العامل الديني، وقد تم اقتراح ذلك من قبل، من طرف Fernando و Jackson في سنة 2006.[2]

وقد توصل كل من Bartels وزملاؤه في دراسة حديثة حول الأخلاق واتخاذ القرار، إلى أن التفكير الأخلاقي منتشر في اتخاذ القرار العادي، ويؤكدون على أهمية محاولة فهم دور الأخلاق في اتخاذ القرار بالنسبة للعلوم السلوكية، ويشيرون إلى أن البحوث التي أجريت حول هذا الموضوع تظهر بسيطة، إلا أنهم استنتجوا من دراستهم أنه موضوع جد معقد. ويقولون أيضا بأنه هناك مناهج متنوعة والتي تظهر المرونة في كيفية اتخاذ القرار الأخلاقي. ويؤكدون على عدم توصل الباحثين إلى الآن في إيجاد نموذج يحدد ويصف اتخاذ القرار الأخلاقي[3].

ومما تقدم يمكن القول أن الخبرة وطبيعة القرار تعتبر العوامل الأساسية المؤثرة في الحدس عند المدير أثناء اتخاذه للقرارات الإستراتيجية، وهي المتغيرات التي نأخذها بعين الاعتبار في محاور أداة الدراسة التي سنعتمدها في جمع البيانات في الدراسة الميدانية.

5.3. التكامل بين المدخل العقلاني والمدخل الحدسي في اتخاذ القرار الإستراتيجي

نسعى من خلال هذا المبحث إلى جمع وعرض، ومناقشة أراء وأفكار ونتائج بعض الباحثين الذين يهدفون إلى المساهمة في اقتراح النموذج التكاملي بين المدخل العقلاني والمدخل الحدسي في اتخاذ القرار الإستراتيجي.

وبشكل عام، يرى Vasconcelos أن البحوث النظرية في مجال اتخاذ القرار في الإدارة تختصر على ثلاثة مداخل. بحيث هناك من الباحثين الذين اتبعوا تصور أرثوذكسي orthodoxe

1.سلمان، أحمد عبد الرزاق. مرجع سبق ذكره.

2.VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. *Op.cit.*

3.BARTELS, Daniel M., et *al.* Moral Judgment and Decision Making. In: KEREN, G., WU, G. (Eds) .*The Wiley Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making* .Chichester, UK: Wiley, 2015, p. 1-51.

والذي يعبر عنه بالمدخل الكمي: كميات كبيرة من البيانات، تكنولوجيا المحاكاة، برامج آلية تحليلية. و هناك من الباحثين الذين اختاروا رؤية مغايرة وهي التصور الهرطقي hétérodoxe والذي تكون فيه كمية البيانات غير مهمة مقارنة بالمدخل السابق، ويعتمد المديرون في هذا المدخل أساسا على الخبرة، الأحاسيس والجانب الروحي في اتخاذ القرار. أما المدخل الثالث فيتمثل في الجمع بين المدخلين السابقين في اتخاذ القرار[1]. والجدول الأتي يلخص خصائص المدخلين الأولين حسب تصنيفات الباحثين في الإدارة كما يلي:

الجدول رقم3-7 : خصائص التصور الأرثوذكسي والتصور الهرطقي في اتخاذ القرارات حسب عدد من الباحثين في حقل الإدارة

تصور أرثوذكسي orthodoxe		تصور هرطقي hétérodoxe	
Barnard, 1938	منطقي	Barnard, 1938	غير منطقي
Simon, 1987	عقلاني	Epstein, 1994 Shapiro و Spence 1997	عملية غير واعية
Shoemaker 1993 و Russo Burke 1999 و Miller	تفكير تحليلي	Kaiser, 1999 و Carlson	ذكاء غير مستقيم non-linear intelligence
Shakun, 2001	العقلانية المحدودة		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Intuition, prayer, and managerial decision-making processes: a religion-based framework. *Management Decision*, 2009, Vol. 47, No.6, p. 930-949.

يشير الجدول أساسا إلى نوعان مختلفان من مداخل اتخاذ القرار. أولهما هو المدخل الكمي الذي يعتمد فيه المدير على الأساليب والنماذج الرياضية. والثاني يتمثل في المدخل النوعي وهنا يعتمد المدير على الحدس وخبرته الشخصية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وإن كلا المدخلين ذا أهمية كبيرة لمتخذ القرار لاتخاذ قراراته في ظل ظروف مختلفة . وفيما يلي تفصيل أراء الباحثين التي تهدف إلى التكامل بينهما.

1.5.3. التكامل بين المدخل العقلاني والمدخل الحدسي: مدخل عام

لقد فرضت بيئة الأعمال الراهنة المتسمة بالتعقيد والتغير المستمر على الكثير من المؤسسات الاقتصادية مراجعة مناهجها في اتخاذ القرار. حيث يرى كل من Hayward و Preston بأن النماذج الخطية العقلانية المستخدمة في اتخاذ القرار لا تستجيب بشكل مرض للمؤسسات التي تعمل تحت الضغط والغموض المتزايدين.

1.*Ibidem.*

أما Nutt فيقول أن استراتيجيات صنع القرار العقلاني تكافح للوصول إلى علامة النجاح 50٪ فقط من علامة النجاح الكاملة، لكون الكثير من متطلبات العقلانية المحدودة أضحت أكثر صعوبة لتلبيتها. وهناك الكثير من الدراسات التي قام بها الباحثون أمثال: Eisenhardt وZbaracki وLangley و Mintzbergو Pitcher وPosada وSaint-Macary والتي تشير إلى أن المؤسسات بدأت في تبني المنهج الأكثر شمولية في اتخاذ القرارات غير المبرمجة، ويرجعون ذلك إلى عدة عوامل منها زيادة ضغط الوقت، عدم كفاية المعلومات، والتغير السريع جنبا إلى جنب مع العوامل الأخرى الناجمة عن الاقتصاد الحديث والتطور التكنولوجي. وقد أدت هذه العوامل بهؤلاء الباحثين إلى التشكيك في فعالية صنع القرار العقلاني كأنه البديل الوحيد القابل للتطبيق، الشيء الذي أدى بهم إلى استكشاف مفاهيم أخرى مثل الحدس، ولكن لم يتوصلوا إلى حد وضع نموذج عملي[1].

وحسب Delaney وزملاؤه فإن مسألة فعالية الحكم أو الحدس مقابل العقلانية والإجراءات التحليلية قد نوقشت من قبل الباحثين لسنوات عديدة. وتم رفض اتخاذ القرار القائم على الحدس في المؤسسات من خلال بعض الباحثين نظرا لاحتمال اتخاذ القرارات الخاطئة، المنحازة أو غير الدقيقة[2].

أما من وجهة نظر Mikels وآخرون فإن إستراتيجيات التفكير العقلاني في صناعة القرار قد تعتبر تاريخيا أضمن طريقة للقرارات السليمة، إلا أن الأدلة الحديثة والنظريات تشير إلى أن استراتيجيات المشاعر أو العاطفة قد تكون أكثر فعالية لإستراتيجيات التفكير في بعض القرارات المعقدة. وفي حين أن صناعة القرار الكمي عادة ما ينظر إليه على أنه الأفضل، فإنه يمكن أن يتم تجاوزه عن طريق الحدس، بالرغم من أن هذا الأخير ليس مفهوما تماما، إلا أنه كأداة لصنع القرار تعتبر مقبولة وواسعة الاستخدام.[3]

أما حسب Tichá وزملاؤه فإن المديرين يواجهون اليوم صعوبات كبيرة في عمليات اتخاذ القرار، وذلك ناتج عن التزايد المستمر في معدل التغيير الذي لم يسبق له مثيل في بيئة الأعمال، ويؤكدون على أن الحدس أصبح جزءا هاما في عملية صنع القرار. في حين أنه لا يزال التحليل العقلاني المعيار المعتمد في عمليات صناعة القرارات في المؤسسات، إلا أنه مؤخرا زاد الاهتمام في أدبيات الإدارة بالمنهج الحدسي في صنع القرار[4]. و قد ذهب كل من Quinn و Kleinmuntz إلى أن الحدس هو على الأرجح متفوق على النموذج الكمي[5].

1.SINCLAIR, Marta., ASHKANASY, Neal M.*Op.cit.*
2.DELANEY, Deborah., GUIDLING, Chris., MCMANUS, Lisa. *Op.cit.*
3.KAYLENE C., Williams. *Op.cit.*
4.TICHÁ, Ivana., HRON, Jan., FIEDLER, Jiří. Managerial decision making – importance of intuition in the rational process. *Agric. Econ. – Czech*, 2010, Vol.56, No.12, p. 553–557.
5.KHATRI, N., NG, H.A. *Op.cit.*

ويرى كل من Dane وPratt أن فعالية الحدس في اتخاذ القرار يمكن أن تكون مماثلة لفعالية القرار التحليلي، وفي بعض الأحيان تكون أكبر وذلك حسب مستوى كفاءات متخذ القرار[1]. أما Vasconcelos فيقول أنه في الواقع، يوجد تزايد في الإتفاق بين الباحثين حول المنهج التكاملي بين المنهج التحليلي والمنهج الحدسي[2].

وتشير البحوث التي أجرها Isenberg والباحثين Burke وMiller إلى أن المديرين يتجهون للاعتماد على الحدس والتحليل العقلاني معا. و قد توصل Agor إلى استنتاج مماثل حيث يقول أنه المديرون يعتمدون على الحدس في الحالات التي تكون فيها الحقائق متضاربة أو المعلومات غير كافية[3].

بينما ركز كل من Khatri وNg بدورهما على التقدير، وخصوصا فيما يتعلق بالقرارات الإستراتيجية غير مكتملة المعرفة، ولاسيما في سياق بيئة ديناميكية ومتغيرة، فمن الصعب تحديد متغيرات معينة ووضع المعادلات الكمية المساعدة في اتخاذ القرار، ويقترحا التوليف بين الحدس والعقلانية ليكون أكثر ملائمة. و يضيفان بأن الحدس لا يعتبر شيئا غير عقلاني، لأنه يقوم على فهم عميق للوضع. ومن ثم فإنه يمكن للمديرين من ذوي الخبرة فهم الوضع عن طريق دمج كميات كبيرة من البيانات وتجميعها على الرغم من وجود معلومات غير مكتملة[4].

كما يرى Tichá وآخرون أن العلاقة بين الحدس والعقلانية يمكن أن تستخدم في العديد من الحالات، لأنها تمثل نظامين متوازيين للمعرفة، وحسب هذا المعنى يعتبر الحدس و العقلانية متكاملان، وبالتالي يمكن استخدام كل منها لتلبية متطلبات اتخاذ قرار معين في حالة ما[5]. وبهذا فإن هؤلاء الباحثين بالرغم من تصنيفهم للحدس والعقلانية إلى نظامين إلا أنهم لا يميزون بينهم بل يعتبرونهم متكاملين في اتخاذ القرارات وبذلك فهم يتفقون مع الباحثين الذين لا يرون الاختلاف في التفكير الحدسي والتفكير العقلاني. ومن النتائج المهمة التي توصل إليها Isenberg في سنة 1984 بعد عرضه لنتائج 12 دراسة حالة حول كيفية تفكير كبار المديرين، هي مدى أهمية الجمع بين الحدس والعقلانية[6].

ويعتبر Kaylene أن الحدس ظاهرة حقيقية لا تعتمد على التعليم وسنوات الخبرة، ويؤكد على أن المديرين كثيرا ما يستخدمون الحدس في أعمالهم لتوجيه جزءا من قراراتهم، وهذا ما يجعلها تنافسية، إلا أن ذلك، لا يعني تجاهل المعلومات المتاحة أو تجاربهم، بل بدلا من ذلك، فعليهم استخدام كل من التحليل والحدس في اتخاذ قراراتهم، لكون التحليل المنهجي والحدسي يعتبران متكاملان وغير

1.LIEBOWITZ, Jay. Intuition-based decision-making: The other side of analytics. March/April 2015, p. 1-8.
2.VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. *Op.cit.*
3.*Ibidem.*
4.KHATRI, N., NG, H.A. *Op.cit.*
5.TICHÁ, Ivana., HRON, Jan., FIEDLER, Jiří. *Op.cit.*
6.ISENBERG, D.J. *Op.cit.*

متضادان.[1] ويؤكد ذلك Alas و زملاؤه في قولهم بأن القرارات لا تعتمد بالضرورة على الحدس وحده أو التحليل وحده، بل في كثير من الأحيان، المديرين يمزجون بين الحدس والتحليل[2]. والجدول الأتي يلخص عناصر المنهجين العقلاني والحدسي.

الجدول رقم 3-8: تلخيص خصائص المنهجين العقلاني والحدسي حسب Taggart و Valenzi

عقلاني		حدسي	
(متخصص) **تحليل**	**كيف يتم حل المشكلة؟**		(علم)
تحليل تنظيم **مراقبة**		**تصور**	**استكشاف** **نموذج** تلخيص
(تطوير اقتراحات) **تخطيط**	**كيف يتم تحضير المستقبل ؟**		(تطوير سيناريوهات)
اقتراح **تنبؤ** تصميم		**رؤية**	تخيل **توقع** **إبداع**
(التركيز على الإجراءات) **مراقبة**	**ما المنهج الذى يتم إتباعه؟**		(التركيز على الفرد)
توافق **امتلاك** **منع**		**تقسيم**	**مشاركة** **تعاون** **قسم**

المصدر:

TAGGART, William., VALENZI, Enzo. Assessing rational and intuitive styles: a human information processing metaphor, *Journal of Management Studies* March 1990, Vol.27, No.2, p. 151-172.

ويتضح من الجدول أن Taggart وValenzi قد جمعوا فيه الخصائص الأساسية لكل منهج في اتخاذ القرار وبذلك فهم يندرجون ضمن وجهة نظر الباحثين الذين يميزون بوضوح بين المنهج العقلاني التحليلي والمنهج الحدسي. أما Horstmann وزملاؤه فيقولون بأن بعض النظريات تميز بصفة واضحة بين المنهج التحليلي والمنهج الحدسي، ومن جانب أخر هناك بعض النظريات التي لا تفرق بوضوح بين المنهج التحليلي والمنهج الحدسي. وهم ينتمون إلى الصف الثاني، حيث يرون أن المنهج التحليلي لا يؤدي بالضرورة إلى عملية مختلفة تماما عن المنهج الحدسي، ولكنه مكملا فقط لهذا الأخير[3].

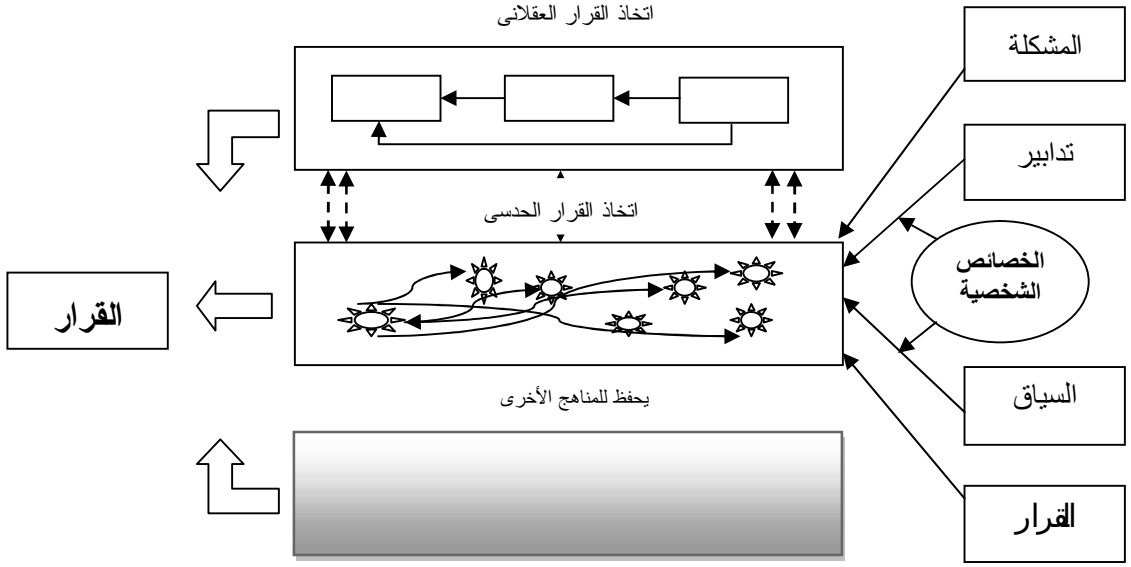
1.KAYLENE C., Williams. *Op.cit.*

2.ALAS, Eduardo., ROSEN, Michael A., DIAZGRANADOS, Deborah. *Op.cit.*

3.HORSTMANN, Nina., AHLGRIMM, Andrea., GLÖCKNER, Andreas. How distinct are intuition and deliberation? An eye-tracking analysis of instruction-induced decision modes. *Judgment and Decision Making*, August 2009, Vol. 4, No. 5, p. 335-354.

ويعتبر الباحثان De Wit وMeyer من الأوائل الذين ميزوا صراحة بين الازدواجية في التفكير الإستراتيجي إلى التفكير التحليلي والتفكير الحدسي[1]. وبناءا على ذلك قام العديد من الباحثين باقتراح نموذج عام لاتخاذ القرار من خلال التكامل بين المنهج التحليلي العقلاني والمنهج الحدسي، والشكل الآتي يوضح ذلك.

الشكل رقم 3-6: نموذج عام لصناعة القرار العقلاني والحدسي



المصدر:

SINCLAIR, Marta., ASHKANASY, Neal M.. Intuition: Myth or a Decision-Making Tool? Management *Learning* 2005, Vol.36, No.3, p. 353–370.

يعتبر هذا النموذج المقترح من طرف Sinclair وAshkanasy نموذجا عاما ومتكاملا للمنهجين التحليلي والحدسي في اتخاذ القرار مع إمكانية إضافة المناهج الأخرى لاتخاذ القرار، كما يمكن أن يستنتج منه أيضا أن الباحثان قد ركزا كثيرا في نموذجهما على المنهج الحدسي بوضعه في وسط النموذج. إلا أن هذا النموذج لم يوضح تفاصيل محتوى المنهجين العقلاني والحدسي حيث ركز فقط على مراحل تسلسل عملية اتخاذ القرار بين المنهجين السابقين كاختلاف أساسي بينها، إذ يبين الشكل أن اتخاذ القرار الحدسي يتميز بعدم الوضوح والترتيب عكس اتخاذ القرار العقلاني أين تم تمثيله بمراحل بسيطة مقسمة و متسلسلة.

2.5.3. التكامل بين المدخل العقلاني و المدخل الحدسي من وجهة نظر Mintzberg وSimon

تشير أدبيات الإدارة حول موضوع الحدس وعلاقته باتخاذ القرار، إلى أن الباحثين في هذا المجال ينقسمون إلى مجموعتين، مجموعة تتبنى أفكار Simon ومجموعة أخرى تتبع استنتاجات وأبحاث Mintzberg، إلا أنهم متفقون بصفة عامة على أهمية وضرورة التكامل بين المدخل العقلاني

1.HENDEN, Gisle. *Op.cit.*, p. 97.

والمدخل الحدسي في صناعة القرار الإستراتيجي لدى المديرين، ولكن هذه الموافقة تعتبر نسبية، وتتطلب بعضا من التفصيل حتى تتضح لنا جيدا صورة هذا التكامل.

1.2.5.3. التكامل بين المدخل العقلاني و المدخل الحدسي من وجهة نظر Mintzberg

نجد في أبحاث وكتابات Mintzberg الأخيرة* أنه يصرح فيها بأسلوب مباشر على أن الإدارة ليست علما وليست أيضا علما تطبيقيا، كما اعتبر الإدارة ممارسة، مثلما وضحنا ذلك سابقا في الفصل الأول من هذه الدراسة. كما ركز أيضا في أبحاثه على الجانب الفني للإدارة بالاستناد أساسا على أهمية ودور الحدس، وقد استخدم كل ذلك في تحديد طبيعة عملية صنع القرار، وبالتالي يمكننا أن نستنتج أن Mintzberg أنه يقدم الحدس على المنهجية العلمية في اتخاذ القرار، عكس Simon الذي يعترف بأهمية ودور الحدس في عملية صناعة القرار، غير أنه يعطي الأهمية للمنهج التحليلي العقلاني في صناعة القرار، كما يعتبر الحدس مساندا للمنهج التحليلي، الشيء الذي يؤدي بنا إلى القول أن طريقة التكامل بين المدخل العقلاني والمدخل الحدسي في صناعة القرار الإستراتيجي عند Simon تختلف عن التكامل الذي اقترحه Mintzberg، كما سنوضحه فيما سيأتي.

وفي استناده إلى النتيجة التي توصل إليها Roger Sperry وغيره من الباحثين، والمتمثلة في أنه يمكن لعمليات التفكير من نصفي الدماغ الاندماج بطريقة فعالة، ولكن لا يمكن جمعهما في عملية واحدة، وأنه لا يمكن بسهولة تبديل واحد بالأخر[1]. يقول Mintzberg أن التحليل يجب أن يتعايش مع الحدس، وربما يفسح المجال أمام الحدس. وبالنسبة له فإن الفعالية التنظيمية لا تكمن في فكرة رائعة من "العقلانية"، ولكن لأنها تقوم على خليط من التفكير المنطقي الواضح وقوة الحدس[2].

ويؤكد Mintzberg أن المديرين يحتاجون كثيرا إلى المهارات التحليلية لأداء عملهم بشكل جيد. كما أنهم يحتاجون أيضا إلى المهارات الحدسية (الدماغ الأيمن حسب Mintzberg)، إلا أنه ومع ذلك، لا يقترح على المديرين تجاهل استخدام التفكير التحليلي، و لكنه بدلا من ذلك، يدافع عن التوازن بين التفكير التحليلي والحدس[3].

وفي الوقت نفسه، يقول Mintzberg أن الأفراد الذين يعتبرون مخططين جيدين تظهر نقاط قواتهم في معالجة المعلومات بطريقة عقلانية، في حين أن الأفراد الذين يعتبرون مديرين جيدين تظهر نقاط قواتهم في معالجة المعلومات عن طريق الحدس. ويذكر Mintzberg أنه على المديرين التمييز بدقة بين تلك الأنشطة التي ينبغي أن يتم التعامل معها بشكل تحليلي من تلك التي يجب أن تظل في

---

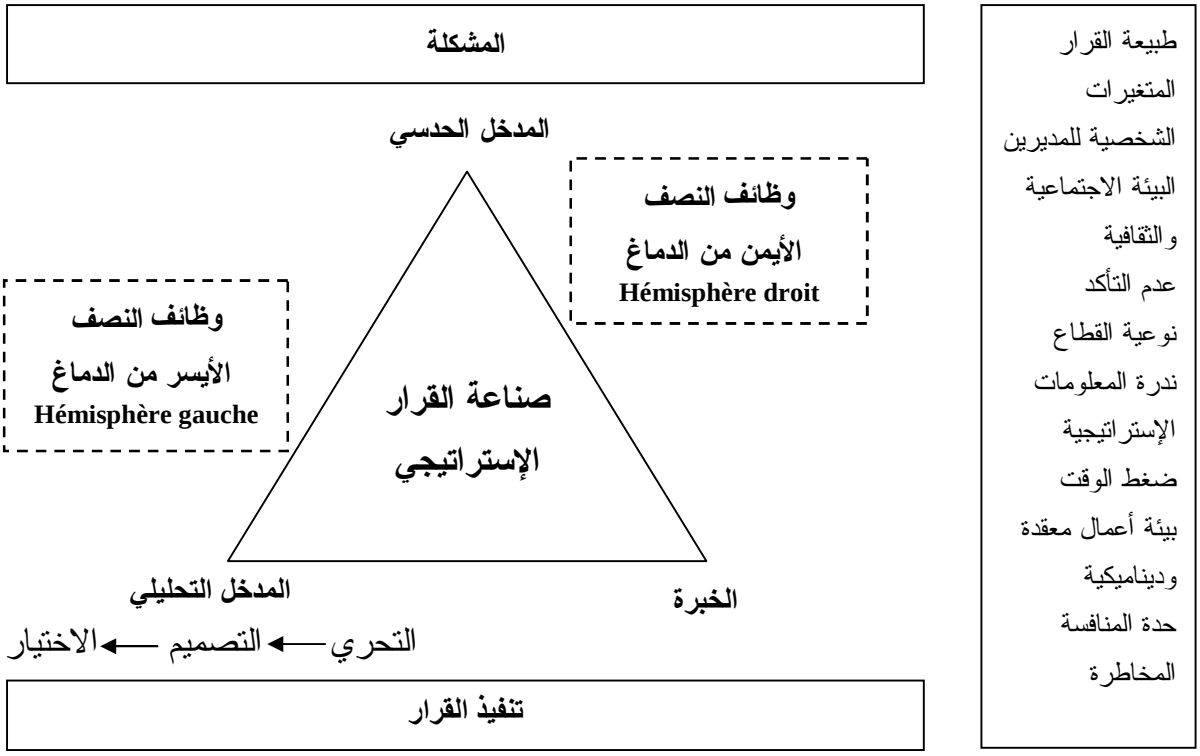
* تتمثل أساسا في:

MINTZBERG, Henry. *Simply Managing*. California : Berrett-Koehler Publishers, Inc. 2013.
MINTZBERG, Henry. *Managing.* California Barrett Koehler Publishers. Inc, 2009.
MINTZBERG, Henry. *Des managers des vrais› Pas des MBA.* Paris : Edition d'organisation, 2005.

1.MINTZBERG, Henry. *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. *Op.cit.*,, p. 313.
2.MINTZBERG, Henry. *Le mangement, voyage au centre des organisations*. *Op.cit.*,, p. 107.
2.*Ibid.*, p. 103.
3.ASHLEY, Floyd Fields. *Op.cit.*

مجال الحدس، الشيء الذي يسمح بالبحث عن المفاتيح المفقودة للإدارة.[1] وقد أشار تقريبا إلى مثل ذلك Chester Bernard منذ 1938 في قوله أن المديرين عكس العلميين، لا يأخذون قراراتهم دائما استنادا إلى التحليل العقلاني و لكنهم غالبا ما يستعينون بحدسهم[2]. والشكل رقم 3-7 يوضح التكامل بين المدخل العقلاني و المدخل الحدسي في صناعة القرار الإستراتيجي حسب اقتراحات Mintzberg.

الشكل رقم3-7: نموذج تكاملي بين المدخل العقلاني و المدخل الحدسي في صناعة القرار الإستراتيجي حسب اقتراحات Mintzberg



المصدر: من**إعداد** الباحث

ويلاحظ من الشكل أن هذا النموذج يعطي الأهمية للمدخل الحدسي في كيفية صناعة القرار الإستراتيجي لدى المدير، ويعبر عن ذلك المكان المخصص له في المثلث وهو كما هو موضح في الجزء العلوي والذي يعني أن له الدور المسيطر والمتحكم في الجزء السفلي من المثلث، كما تم الاستعانة بنموذج Simon لمراحل اتخاذ القرار للتعبير عن المدخل التحليلي العقلاني. أما فيما يخص الخبرة فهي متغير مشترك ومستقل لكونه يندرج ضمن المتغيرات الشخصية للمديرين. ويؤكد كل من Zbaracki و Eisenhardt على أن المديرين يعملون على الدمج بين التحليل والحدس في اتخاذ

1.CAMPBELL, A.. Brief Case: Strategy and Intuition - A Conversation with Henry Mintzberg. Long Range Plan-ning, 1991, 24, 2, p.108-110.
2.DAMMAK, Ahmed. Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel. *Op.cit.*

قراراتهم، كما يرى أن دراسة الحدس تسمح بخلق صورة أكثر حقيقية حول كيفية اتخاذ القرار الإستراتيجي في الواقع[1].

2.2.5.3. التكامل بين المدخل العقلاني والمدخل الحدسي من وجهة نظر Simon

ويصر Simon من جانبه على حقيقة أن نظرية اتخاذ القرارات الإستراتيجية يجب أن تأخذ في الحسبان العمليات العقلانية والحدسية على حد سواء. وفي الواقع، بالنسبة إليه، فإن التحليل والحدس والمشاعر متكاملة ويجب حسن استخدامها في وقت واحد. ويضيف بأن المدير الذي يتميز بالحنكة يتتبع كما من المعارف والخبرات المتراكمة والتدريب المنظم في جمع المعلومات، وهذا ما يمكنه من فهم الحالة وإعطاء الجواب الصحيح أسرع بكثير من المديرين المبتدئين[2]. ويقول أيضا أن اعتبار المنهج التحليلي مناقض للمنهج الحدسي هو مغالطة، لكون المدير الفعال لا يسعى إلى الاختيار بين المنهج التحليلي والمنهج الحدسي في معالجته للمشكلة. بل لكي تتصرف كمدير يعني امتلاك مجموعة من المهارات الإدارية و تطبيقها كما ينبغي[3].

كما يؤكد ذلك Patton في قوله بأن التفكير العقلاني والحدسي تم اعتبارهما متناقضان ومختلفان في عملية صناعة القرار، إلا أنه ينبغي أن يستخدما جنبا إلى جنب مع بعضها البعض بدلا من أن يستبعد بعضهما عن بعض. ويتبنى رؤية Simon التي يقول فيها أن "الحدس عملية غير مستقلة عن التحليل، بل هما مكونات أساسية مكملة لأنظمة صنع القرارات الفعالة "[4].

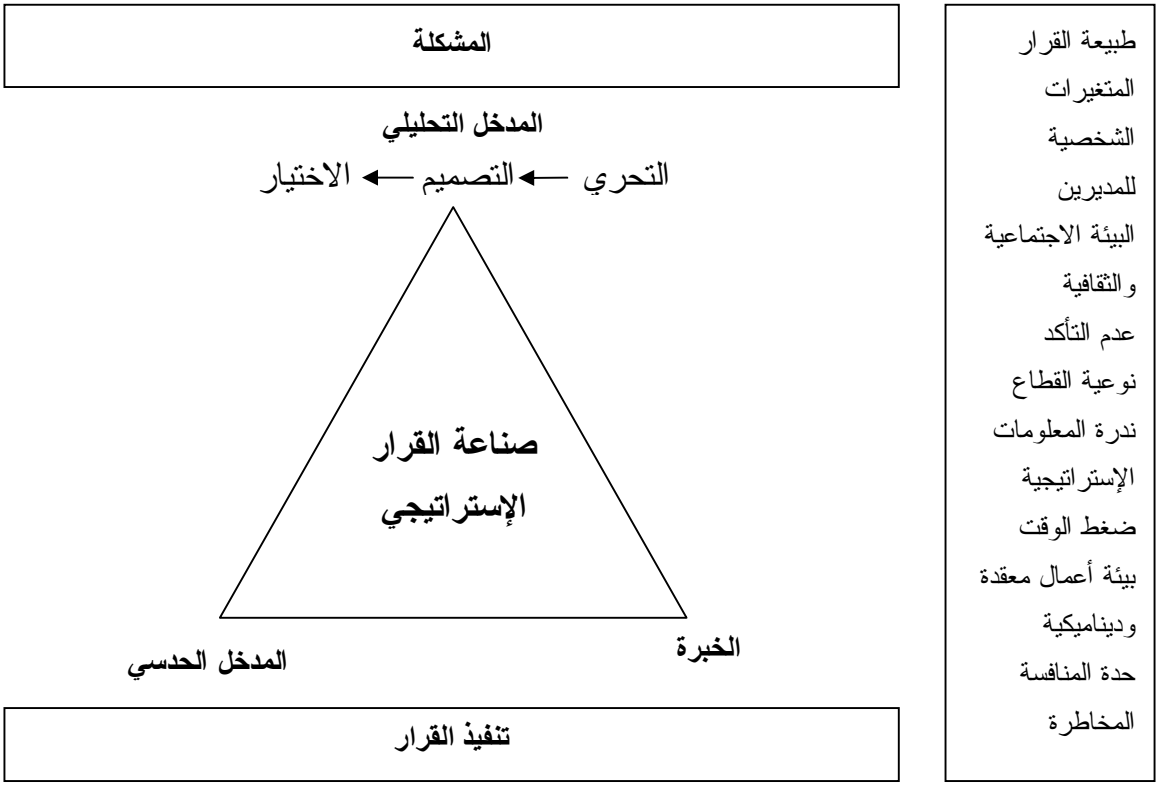
وبناءا على ذلك، فإن وجهة نظر Simon تختلف عن وجهة نظر Mintzberg ، أولا: فيما يخص فكرة تقسيم الدماغ البشري إلى نصفين، فـ Simon لم يعترف باقتراحاتها المتمثلة بتخصص كل نصف من الدماغ في مجموعة من الوظائف والتي تختلف عن وظائف النصف الأخر، كما أعتبر اعتماد ذلك في دراسة عملية صناعة القرار من السذاجة والرومانسية العلمية، ثانيا: فيما يخص موقع المدخل التحليلي في أعلى المثلث- كما يبينه الشكل رقم 3-8، الذي يبين مكانته وأهميته في عملية صناعة القرار الإستراتيجي لدى المديرين. خلافا لموقعه أسفل المثلث كما يبينه الشكل السابق رقم 3-7.

كما يجب الإشارة هنا إلى عنصر الخبرة في الشكل السابق يختلف تصوره بين الباحثين، إذ نجد تعريف Simon للحدس يستبعد استخدام الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية من طرف المديرين الذين يفتقرون إلى الخبرة المطلوبة. أما Mintzberg فتصوره لعنصر الخبرة عند المدير وعلاقته باستخدام الحدس في اتخاذ القرار يختلف عن تصورSimon ، إذ نجده يؤكد في بحوثه، أن

1.EISENHARDT, Kathleen., ZBARACKI, Mark. *Op.cit.*
2.SIMON, H.A. Making management decisions: The role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive*, February 1987,Vol.1, Issue.1, p.57-64.
3.*Ibid.*
4.PATTON, J R, Intuition in decisions. *Management Decision*, 2003, Vol. 41, Iss. 10, p. 989-996.

المدير الأقل خبرة يمكنه أيضا أن يجد حلولا اعتمادا على حدسه، ومنه فإن جميع المديرين يمكنهم بغض النظر عن درجة خبرتهم الاعتماد على الحدس في اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية.

الشكل رقم3-8: نموذج تكاملي بين المدخل العقلاني و المدخل الحدسي في صناعة القرار الإستراتيجي حسب اقتراحات Simon



المصدر: من إعداد الباحث

دراستنا هذه ستعتمد فيما يتعلق بالمنهج التكاملي بين المدخل العقلاني والمدخل الحدسي في صناعة القرار الإستراتيجي على اقتراحات Mintzberg، وذلك لكوننا قد اعتمدنا في الفصول والمباحث السابقة، كليا تقريبا على أفكاره فيما يخص طبيعة الإدارة، مفهوم ومحتوى الحدس ودوره في اتخاذ القرار الإستراتيجي.

3.5.3. نتائج بعض الدراسات السابقة حول استخدام المدخل العقلاني و الحدسي معا

نعرض فيما يلي نتائج بعض الدراسات السابقة حول استخدام المدخل العقلاني و الحدسي في اتخاذ القرارات:

ومن أجل تقوية تصور الباحثين الذين يدافعون على الجمع بين الحدس والتفكير المنطقي في اتخاذ القرار، ندرج النتيجة التي توصل إليها Burke وMiller من خلال دراستهما حول دور الحدس في اتخاذ القرار في سنة 1999 والتي تظهر أن 91.5٪ من أفراد عينة بحثهم، يؤكدون على أنهم قد جمعوا بين الحدس وتحليل البيانات عند اتخاذهم للقرارات. كما أن حتى من بين الباحثين الذين

يرفضون فكرة الاعتماد على الحدس في عملية اتخاذ القرار مثل Gladwell، فقد أقر في سنة 2005 بأن عملية صنع القرار الناجح تعتمد في الحقيقة على التوازن بين التفكير العقلاني والحدسي[1].

كما استخلص كل من Burke وMiller من دراستهم حول الحدس والقرار أن المديرين بحاجة إلى نموذج متكامل بين اتخاذ القرار العقلاني واتخاذ القرار الحدسي على حد سواء تستخدم كمناهج مكملة فيما بينها.[2]

إلا أن هناك بعض من الدراسات التي تشير نتائجها إلى أفضلية القرار الحدسي، مثل دراسة كل من Hough و Ogilvie في سنة 2005 التي أجريت مع بعض مديري الإدارة العليا اعتمادا على منهج الملاحظة، ووجدا أن القرار الذي يتخذه المدير الحدسي ينظر إليه على أنه أفضل مقارنة بالقرار الذي يتخذه المدير غير الحدسي[3].

كما توصلت الدراسة التي قام بها La Pira في سنة2011 مع مجموعة من رجال الأعمال بهدف تطوير المزيد من الفهم حول كيفية اتخاذهم للقرار وتقديم البراهين التجريبية لتحديد النمط الذي يتبعونه في اتخاذهم للقرارات في مشاريعهم الخاصة. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن رجال الأعمال يميلون إلى الاعتماد على القرار الحدسي[4].

أما De Vries وزملاؤه فيرون أن التفكير الحدسي يعتبر تماما مثل التفكير العقلاني، لكونه أيضا يخدم أهداف هامة في عملية صناعة القرار مع إمكانية تقديم الدعم لبعض القرارات المعقدة. كما يشيرون إلى أن الدراسات النفسية التي قارنت بين القرارات العقلانية والقرارات الحدسية في العشرين السنة الماضية توصلت إلى أن القرارات الحدسية تؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل. وبصفة عامة يمكن تلخيص مزايا القرارات الحدسية في نقطتين[5]:

ــ غالبا ما تستند القرارات الحدسية على تكامل في المعلومات الضمنية التي يمكن أن تدمج كميات كبيرة من المعلومات وتؤدي إلى المشاعر التي قد تكون دقيقة.

ــ أن العقل البشري لا يمكن أن يعمل بشكل صحيح دون أن يرتكز على الحدس.

كما أن للقرارات الحدسية سلبيات منها[6]:

ــ أنها يمكن أن تتأثر بالاستدلال والتحيز(ولكن هذا قد يكون صحيحا أيضا للقرارات العقلانية)،

ــ أنها تفتقر إلى أسباب التفكير المنطقي الذي يمكن أن يساعد على إقناع الآخرين حتى وإن كان القرار جيدا. إلا أن Hogarth يرى أن المعنى العادي للحدس يدل على عكس ذلك، بحيث أن الحدس

1.RORY, Martin., PHILOMENA, Hanlon. *Op.cit.*
2.BURKE, L.A., MILLER, M.K. *Op.cit.*
3.HOUGH, Jill R ., OGILVIE, Dt. An empirical test of cognitive style and strategic decision outcomes. *Journal of Management Studies*,March 2005, Vol. 42, Issue 2, p. 417–448.
4.LA PIRA, Frank. *Op.cit.*
5.DE VRIES, M., et *al*. Combining deliberation and intuition in patient decision support. Patient Educ Couns , 2012, p. 1-7. Format PDF. Disponible sur : http://dx.doi.org/10.1016/j.pec.2012.11.016 (consulté le 12 Juin 2015)
6.*Ibidem.*

عبارة عن العملية المعرفية التي تنتج بطريقة أو بأخرى جوابا، حل، أو فكرة دون الاستخدام الواعي، ويمكن الدفاع عن هذه العملية بشكل منطقي خطوة بخطوة[1].

وأخيرا، علينا أن ندرك أنه لا يزال هناك مناطق غير واضحة في المدخل الحدسي. فعلى سبيل المثال، نجد مفهوم النموذج العقلاني لا يزال طريقة لفهم المنطق البشري، فمن ناحية هذه الطريقة ليست الوحيدة التي تمكننا من ذلك، و من الناحية الأخرى، يمكن انتقادها من بعض الجوانب[2]. إذ يقول Glass أنه على الرغم من أننا لا نفهم الحدس، إلا أنه يعد مقبولا و يشيع استخدامه في مناهج اتخاذ القرار[3].

1.HOGARTH, Robin M. *Op.cit.*
2.LEBRATY, Jean-Fabrice. Décision et Intuition : un état des lieux. *Op.cit.*
3.GLASS, R. L. Intuition's role in decision making. IEEE Software, published by the IEEE Computer Society, 2008, Vol. 25, Iss.96, s.p.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى كل من مفهوم الحدس في الإدارة والمجالات الأخرى، عرض نتائج بعض الدراسات الميدانية حول دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، نماذج وأدوات قياس الحدس، العوامل المؤثرة في الحدس ودورها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مناقشة أراء ونقاط تقاطع وتكامل كل من منظر الإدارة Mintzberg ومنظر اقتصاد الرياضيات Simon حول دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. وخلص الباحث مما سبق إلى ما يلي:

ــ يعد مفهوم الحدس من المفاهيم المعقدة جدا، ضف إلى ذلك تعقيد عملية اتخاذ القرار، فبالرغم من الجهود المبذولة من الكثير من الباحثين في العديد من المجالات لم يتم إلى حد الآن الموافقة على مفهوم معين للحدس، بحيث تم تحديد فقط بعض من عناصره مثل علاقته بعامل الخبرة وتميزه بالسرعة في اتخاذ القرار. وأن البحوث والدراسات الإدارية حول الحدس ودوره في اتخاذ القرار الإستراتيجي في تزايد و تطور مستمر.

ــ هناك تباين في درجة موافقة الباحثين حول قبول النتائج المتوصل إليها حول ظاهرة الحدس، من طرف النفسانية وفي علوم الأعصاب ومدى اعتمادها في المجال الإداري، خاصة فيما يخص تقسيم الدماغ البشري إلى نصفين الأيسر والأيمن.

ــ بالرغم من تعقيد مفهوم الحدس إلا أن هناك العديد من الأدوات والنماذج المقترحة لقياسه، وهناك الكثير من البحوث التي توصلت إلى نتائج مماثلة باعتمادها على بعض من هذه الأدوات، مثل مؤشرالنمط الإدراكي Cognitive Style Index (CSI) الذي تم تطويره من قبل Allinson وHayes في سنة 1996.

ــ تعتبر طبيعة القرار والحاجة الملحة للقرار والخبرة والمستوى الإداري من أهم العوامل التي تؤثر في دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ــ أغلب الباحثين ينتمون إلى وجهة النظر التي ترى أن المنهجين التحليلي والحدسي متكاملين، إلا أن البعض من هؤلاء الباحثين، على سبيل المثال Simon يعطي نسبيا الأولوية للمنهج التحليلي في اتخاذ القرار الإستراتيجي، أما Mintzberg وKlein و آخرون فهم يعتبرون أن الحدس له دور مركزي في اتخاذ القرار الإستراتيجي.

ــ تشير نتائج الكثير من الدراسات السابقة إلى أن هناك الكثير من رجال الأعمال والمديرين الذين يرجعون نجاحاتهم أساسا إلى الحدس.

الفصل الرابع

دور التحليل العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تمهيد

بعدما تطرقنا في الفصول الثلاثة الأولى إلي عرض أدبيات القرار والقرارات الإستراتيجية، ودور التحليل العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى عرض الإطار الإبستمولوجي والمنهجي وإجراءات الدراسة التي تهدف إلى معرفة دور التحليل العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. حيث تم تحديد نوع، منهج و متغيرات الدراسة. ومن أجل تحديد بالدقة العينة الخاصة بهذه الدراسة قمنا بتحديد مفهوم المدير وتحديد مفهوم المؤسسة الاقتصادية. وقد اعتمدنا في تحديد متخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية على تعريف الإدارة العليا الذي تطرقنا إليه في الفصل الأول. وتم عرض كيفية تصميم وإعداد أداة جمع بيانات الدراسة الميدانية.

كما تم وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من خلال معالجة بيانات الجزء الأول من الاستبيان في المبحث الثاني من هذا الفصل. وسنتطرق من خلال المبحثين الآخرين إلى عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية لدور التحليل العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائريةّ. ومن أجل الوصول إلى ذلك تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان الخاصة بمحاور الدراسة الميدانية.

كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) One - Way ANOVA عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتبيان وجود أو عدم وجود اختلافات لها دلالات إحصائية بين اتجاهات متخذي القرارات الإستراتيجية نحو دور التحليل–العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، بالنظر إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة. وسنتطرق لذلك من خلال المحاور التالية:

- الإطار الإبستمولوجي والمنهجي للدراسة
- خصائص أفراد عينة الدراسة الميدانية
- تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالأسئلة الفرعية الأربعة الأولى للدراسة الميدانية
- تحليل ومناقشة نتائج التباين الأحادي للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

1.4. تحديد الإطار الإبستمولوجي والمنهجي للدراسة

سنحدد من خلال هذا العنصر الموقف الإبستمولوجي للدراسة من خلال التموقع بين البراديغمات الإبستمولوجية وتحديد أسلوب التحليل المستخدم في الدراسة، ثم سنقوم ثانيا بتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة.

1.1.4. تحديد الموقف الإبستمولوجي للدراسة

يعتبر مصطلح "الابستمولوجيا" من المصطلحات التي يصعب على الباحث توضيحها بسهولة. وذلك يرجع لتعدد مفاهيمها واختلافها من لغة إلى أخرى ومن مجال لأخر، والكتاب الأخير لـــ Pesqueux و Martinet **عن** إبستمولوجيا علوم التسيير يبين صعوبة تحديدها في هذا المجال[1].

قد عرف Piaget الإبستمولوجيا على أنها دراسة تكوين المعارف المقبولة[2]. ويعرفها Lalande في معجمه الفلسفي بأنها فلسفة العلوم، يقول، هي: " الدراسة النقدية لمبادئ مختلف العلوم، ولفروضها ونتائجها، بقصد تحديد أصلها المنطقي وبيان قيمتها وحصيلتها الموضوعية "[3]، أما المنهجية فتعرف بشكل عام على أنها دراسة المناهج الخاصة بإعداد المعارف، وتعتبر جزءا من الإبستمولوجيا[4].

يعتبر تحديد الإطار الإبستمولوجي للدراسة ضروري من أجل إضفاء صفة الشرعية والقبول على نتائج البحث. أين يحدد الباحث مرجعيته الإبستمولوجية التي تؤطره عند ممارسته للبحث العلمي والمعرفي. وقد عبر كل من Guba و Lincoln عن أهمية تحديد الإطار الإبستمولوجي للدراسة في قولهما[5]: بأن تحديد مناهج البحث تعتبر ثانوية مقارنة بأهمية تحديد البراديغم Paradigme* الإبستمولوجي الخاص بالبحث.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن إشكالية اختيار الموقف الإبستمولوجي للبحث في علوم التسيير هو في موقع خلاف وجدال بين الباحثين، فهناك من الباحثين أمثال Hervé Dumez وآخرون الذين يرون بأنه ليس من المهم للباحث أن يختار بين البراديغمات الثلاثة المعروفة (الوضعي "الإيجابي"،

1.MARTINET, Alain Charles., PESQUEUX, Yvon. *Epistémologie des sciences de gestion.* Paris : Vuibert, 2013.

2.THIETART, R. et *al. Méthodes de recherche en management*. 4ème édition. Paris : Dunod, 2014, p.15.

3.GRISON, Francois. *Les sciences autrement: Eléments de philosophie à l'usage des chercheurs curieux*. Paris : Editions Quae, 2011, p 22.

4.GAVARD-PERRET, Marie-Laure., et *al, Méthodologie de la recherche en sciences de gestion.* Paris : Pearson Education France, 2012, p. 13.

5.SAUNDERS, Mark. LEWIS Philip., THORNHILL, Adrian. *Research methods for business students.* 5thed. England: Pearson Education, 2009, p. 106.

*يعود انتشار مفهوم البراديغم **الإبستمولوجي للعالم الاجتماع** Thomas Kuhn. ويعرف البراديغم بأنه الإطار الذي يجمع المعتقدات، القيم، والتقنيات المستعملة من طرف مجتمع علمي لمدة محددة. و يسمح هذا الإطار بتحديد المشاكل والمناهج المشروعة. و يحدد لغة مشتركة التي تساعد على نشر الأعمال و التمكن من تحقيق فعالية أكبر في البحث. **نقلا عن مرجع:**

THIETART, R. et *all. Op.cit.*, 2014, p.19.

والبراديغم ليس نظرية أو أداة مفاهيمية، بل هو وسيلة لرؤية العالم. **نقلا عن مرجع:**

DUMEZ, Hervé. Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion Ou que répondre à la question : « quelle est votre posture épistémologique ? ». *Le Libellio d' AEGIS*, Hiver 2010, Vol. 6, No. 4, p. 3-16.

البنائي والتفسيري) في أطروحته والباحثين الآخرين أمثال Marie-José Avenier الذين يرون بأنه على الباحث التموقع بين هذه البراديغمات في أطروحته. أما Saunders وزملاؤه فيرون بأن النقاش في المجال الإبستمولوجي في المجال الإداري يدور في كثير من الأحيان في الاختيار بين البراديغم الوضعي والبراديغم التفسيري[1].* وأغلب الباحثين يرجعون هذا الخلاف إلى عدم نضج تخصص علوم التسيير.** والجدول الآتي يبين بعض جوانب الاختلاف بين البراديغمات : الوضعية، التفسيرية والبنائية.

الجدول رقم4-1: اختيارات إبستمولوجيا بين البراديغم: الوضعي، التفسيري والبنائي

البراديغم المعرفة	الوضعي Le positivisme	التفسيري L'interprétativisme	البنائي Le constructivisme
كيف تأتي المعرفة؟ طريق المعرفة العلمية	الاكتشاف صياغة البحث بكلمات: " ما هي أسباب..." يهدف للشرح	التفسير صياغة البحث بكلمات: " ما هي محفزات الفاعلين ..." يهدف للفهم	البناء صياغة البحث بكلمات: " ما هي مقاصد ..." يهدف للبناء

المصدر بتصرف:

THIETART, Raymond-Alain et *al*. *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod, 1999, p. 15.

يهدف البراديغم الوضعي لاختبار الفرضيات، حيث يقوم الباحث بدراسة سلسلة الأسباب / النتائج. وهذا البراديغم ملائم للاختبارات الاحتمالية عندما تكون عينة البحث ممثلة لمجتمع البحث. أما في البراديغمين التفسيري والبنائي فيقوم الباحث بطرح سؤال كيف ولماذا، ويبحث على المحفزات وهذا يفرض عليه أن يكون قريبا بالوحدات التي يسعى لتحليلها[3].

يندرج الموقف الإبستمولوجي لدراستنا هذه في إطار البراديغم التفسيري، وذلك لاهتمامنا بالمعنى المقدم من طرف أفراد عينة الدراسة لعملية اتخاذ القرارات الإستراتجية.

2.1.4. أسلوب التحليل المعتمد في الدراسة

الاستنباط Déduction في اللغة هو الاستخراج، وفي الاصطلاح الفلسفي هو الاستدلال من العام إلى الخاص. وذلك بخلاف الاستقراء Induction الذي يعني الاستدلال على العام من الخاص.

1.SAUNDERS, Mark. LEWIS Philip., THORNHILL, Adrian. *Op.cit.*, p. 109.

* و للتفاصيل أكثر يمكن الرجوع إلى:

BASTIANUTTI, Julie. À quoi sert l'épistémologie en management stratégique ? Débat entre Véronique Perret et Hervé Dumez, Modérateur, Pierre Romelaer. *Le Libellio d' AEGIS*, Automne 2012, Vol. 8, No. 3, p. 39-44.

2.MAURAND-VALET, Anne. *Choix méthodologiques en sciences de gestion : pourquoi tant de chiffres ? Crises et nouvelles problématiques de la Valeur*. May 2010, Nice, France, p.CD-ROM. <hal-00479481>.

** هناك من الباحثين أمثال Pesqueux Yvon و Martinet Alain Charles الذين يرون بأن تخصص علوم التسيير دخل ضمن مرحلة النضج. نقلا عن مرجع:

PESQUEUX, Yvon. L'épistémologie des sciences de gestion. *Economie & Management*, janvier 2014, No.150, p. 82-85.

ويميز Jameux بين أربعة أنواع من أساليب التحليل المختلفة. بحيث يستند النوعين الأولين على البناء النظري أو اختبار الفرضيات والتي تعتمد على الاستنباط في البحوث المنطقية– والتجريبية. والنوعين الآخرين تعتبر من الأعمال النظرية التي تعتمد على الاستقراء في الدراسات الاستكشافية أو الدراسات الإجرائية.[1] والجدول الآتي يوضح بعض الفروق الأساسية بين هاذين الأسلوبين:

الجدول رقم4-2:الفرق بين أسلوبي التحليل: الاستنباطي و الاستقرائي

الاستنباط Déduction	الاستقراء Induction
الحاجة إلى شرح العلاقات السببية	السعي لفهم معاني الأحداث
جمع البيانات الكمية	جمع البيانات النوعية
ضرورة تحديد عينات من حجم كاف من أجل تعميم النتائج على مجتمع الدراسة	اهتمام أقل بتعميم النتائج

المصدر بتصرف:

SAUNDERS, Mark. LEWIS Philip., THORNHILL, Adrian. *Research methods for business students.* 5thed. England: Pearson Education, 2009, p. 106.

وفي دراستنا هذه سنعتمد على الأسلوب التحليلي الثالث المعبر عنه بالأسلوب الاستكشافي Abduction الذي يجمع بين عناصر تحليل الأسلوبين الاستقرائي والاستنباطي، وذلك عن طريق الذهاب والإياب بين أدبيات الدراسة والدراسة الميدانية*. وهو الأسلوب الذي غالبا ما يلجأ إليه الباحث في المجال الإداري[2].

3.1.4.الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يشتمل هذا المبحث على وصف وتوضيح إجراءات الدراسة الميدانية التي قمنا بها لتحقيق أهداف الدراسة، ويتضمن تحديد منهج ومجتمع وعينة وكيفية بناء وتوزيع أداة الدراسة، مع التحقق من صدقها وثباتها، وتحديد في الأخير الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

1.3.1.4. نوع، منهج و متغيرات الدراسة الميدانية

تندرج الدراسة الميدانية ضمن الدراسات الكمية. وتندرج ضمن البحوث الوصفية والاستكشافية التي تسعى إلى: " دراسة الظاهرة وتقرير حالتها كما هي في الواقع، وتهتم بوصفها وتصويرها كميا، عن طريق جمع بيانات عن المشكلة وتصنفيها، وتحليلها"[3]. ومن أهم أهداف البحوث الوصفية، نجد[4]:

ــ عرض صورة دقيقة لملامح الظاهرة التي يهتم الباحث بدراستها حتى يتيسر إدراكها وفهمها فهما دقيقا بتبيان العناصر التي تتكون منها وارتباط بعضها ببعض ودور كل منها في أداء وظيفتها.

1.BEN AISSA, Hazem. Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? *XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* 13-14-15 juin 2001.

* و للتفاصيل أكثر حول أسلوب التحليل **الاستكشافي** Abduction يمكن الرجوع **إلى**:

DUMEZ, Hervé. Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? *Le Libellio d' AEGIS.* Automne 2012, Vol. 8, No. 3, p. 3-9.

2.THIETART, Raymond-Alain et *all. Op.cit.*, 1999, p.60.

3. سلاطنية، بلقاسم .، الجيلان، حسان. منهجية العلوم الاجتماعية. **الجزائر**: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ،2004، ص.168.

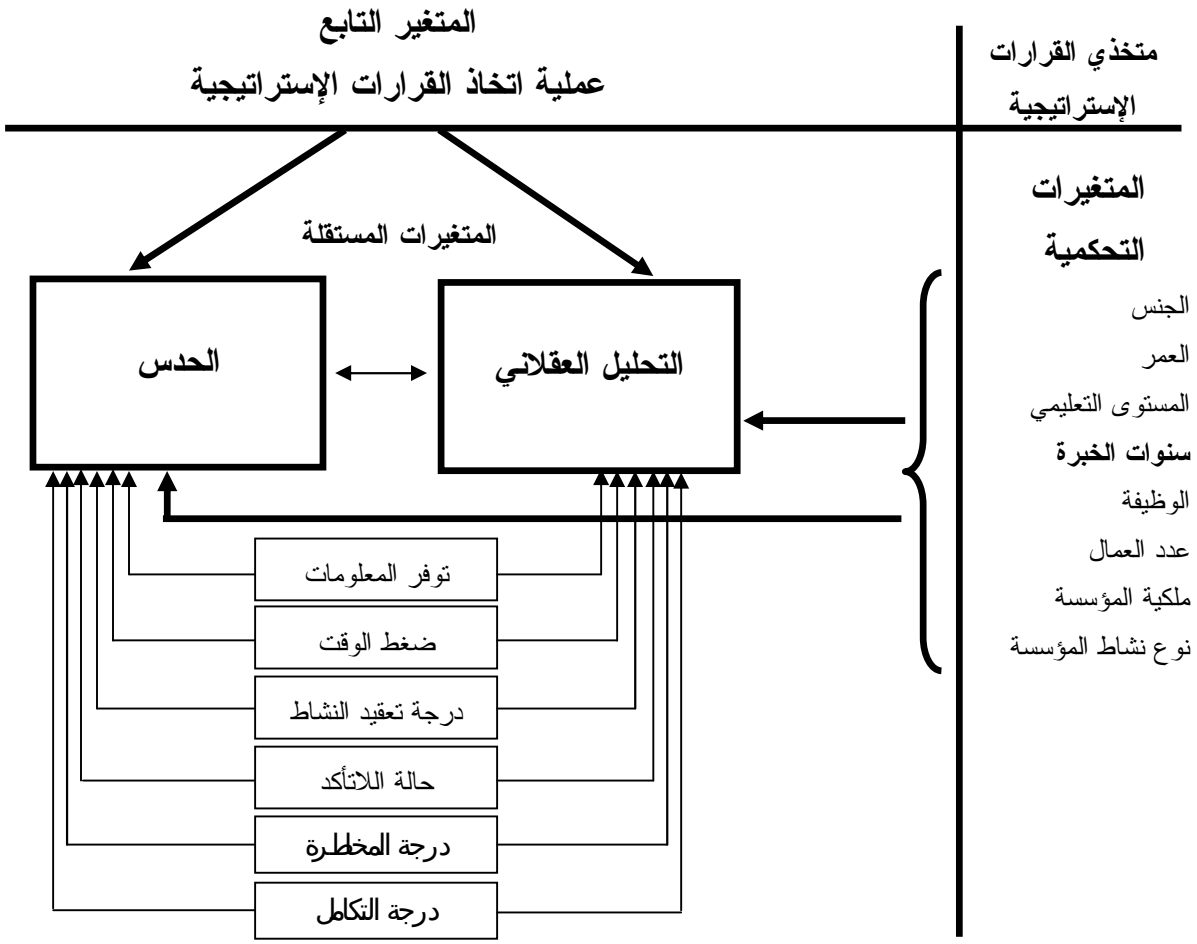
4. مروان، عبد المجيد إبراهيم. أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. **عمان: مؤسسة الوراق**، 2000، ص. 40.

ــ كشف الخلفية النظرية لموضوعات البحوث وتمهيد الطريق أمام إجراء المزيد منها ليسير الباحث بخطى ثابتة في بحثه ويكون على بينة من أمره قبل وضع تصميمات البحوث اللاحقة.

ــ جمع معلومات وبيانات عن الظواهر والوقائع التي يقوم الباحث بدراستها لاستخلاص دلالاتها مما يفيد وضع تعميمات عن الظاهرة أو الظواهر محل الدراسة.

وقد تم الاعتماد على منهج المسح بالعينة المتمثل في المسح الميداني القائم على الاستبيان، ويسمح هذا المنهج "بدراسة طرق العمل والتفكير والإحساس لدى جماعات أفراد"[1]. حيث يجمع الباحث بيانات كمية التي يمكن تحليلها كميا باستخدام الإحصاء الوصفي[2]. كما تسمح هذه البيانات بتحليل العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة، والشكل الآتي يوضح طبيعة متغيرات الدراسة.

الشكل رقم4-1: نموذج الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الباحث

1.ANGERS, Maurice. *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines.* Alger: Casbah université, 1997.p. 65.

2. أنظر:

- DAHAK, Abdennour., KARA, Rabah. *Le mémoire de master : du choix du sujet à la soutenance.* Tizi-Ouzou : Edition EL-AMEL, 2015, p. 91-92.
- SAUNDERS, Mark. LEWIS Philip., THORNHILL, Adrian. *Op.cit.*, p. 144-145.

يبين الشكل السابق العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في: المتغير التابع: عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية. والمتغيرات المستقلة: التحليل العقلاني والحدس. والمتغيرات التحكمية: المتغيرات الشخصية والوظيفية. وباعتبار أن دراستنا هذه لا تتضمن فرضيات الدراسة فإن الغرض الأساسي من تصميم هذا النموذج هو تقديم صورة عامة لمضمون الدراسة – متغيرات الدراسة –التي لا تعبر بالضرورة عن مبدأ السببية (Causalité) الذي يتطلب دراسة أثر متغير ما على متغير أخر.

فبالنسبة للمتغيرات التحكمية (الوسيطة أو المضبوطة) المتمثلة في الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة لها أهمية كبيرة في تحليل دور العقلانية والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية لكون عينة الدراسة تتمثل في متخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية، وبالرجوع إلى أدبيات القرارات الإستراتيجية، نجد أن عامل الخبرة له علاقة مباشرة بالحدس ويعتبر من المتغيرات الأساسية في نموذج الدراسة.

2.3.1.4. مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "مجموعة غير مختلفة من العناصر التي يختار منها العناصر التي تقام عليها الملاحظات"[1]، وباعتبار أن دراستنا تخص القرارات الإستراتيجية، وبالتالي فإن مجتمع هذه الدراسة هو عبارة عن جميع المديرين الذين يقومون باتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ولضبط مجتمع الدراسة، سنقوم فيما يلي بتحديد معنى كلمة "مدير" وتحديد مفهوم المؤسسة الاقتصادية.

أولا: تحديد مفهوم المدير

يقول Drucker بأن كلمة Manager لا يمكن ترجمتها إلى أي لغة أخرى، ففي انجلترا نجد أنها لا تحمل نفس المعنى مثل الولايات المتحدة الأمريكية. وحتى في الاستخدام الأمريكي نجد أن معناها غير واضح تماما. وكلمة Manager لا يوجد لها نظير في اللغة الألمانية أو الفرنسية أو الاسبانية أو الايطالية أو الروسية، ومع ذلك فالكلمات المناظرة لها في هذه اللغات غير دقيقة تماما ككلمة Manager في اللغة الأمريكية[2]. وقد قدمت تعريفات عديدة في أدبيات الإدارة للمدير نذكر البعض منها فيما يلي: يعرف كل من Robbins وDecenzo المدير بأنه: " الشخص الذي يقوم بتنسيق وتوجيه أنشطة الآخرين داخل منظمة ما، وهذا إما أفقيا أو عموديا "[3]. أما Stonner فيرى المدير على أنه: "أي شخص مسؤول عن المرؤوسين والموارد الأخرى في المنظمة، وهو المخطط والمنظم والقائد

1.AKTOUF, Omar. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations (Une introduction à la démarche classique et une critique)*. Montréal : Edition Les Presses de l'Université du Québec, 1987, p. 71.

2.دركر، بيتر. الإدارة المهام والمسؤوليات: تطبيقات. ج2، ترجمة محمد عبد الكريم ونادية هادي، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1996. ص.21.

3.DECENZO, David., ROBBINS, Stephen. *Op.cit*., p. 28.

والمراقب التنظيمي"[1]. ويعرفه كل من Schermerchorn وChappell بأنه: "الشخص الذي يتحمل مسؤولية إنتاجية الآخرين"[2].

إن كل التعاريف السابقة تعرف المدير على أنه: " ذلك الفرد المسؤول عن عمل الأفراد الآخرين"[3]. إن هذا التعريف كان مناسبا في زمانه. إلا أنه غير كاف، ولم يكن كافيا على الإطلاق، فمنذ البداية، كان هناك أناس في المنظمات الكبرى وفي مراكز مهمة ذات مسؤولية، وذات إدارة واضحة، إلا أنهم لم يديروا، أي أنهم لم يكونوا مسؤولين عن عمل أفراد آخرين. فمدير التمويل للشركة، مثلا، وهو الرجل المسؤول عن إيجاد المال واستخدامه في المؤسسة، قد يكون لديه عدد من المرؤوسين ويعد مديرا باعتبار التعريف التقليدي، إلا أن مدير التمويل يقوم بنفسه بأغلب الأعمال المالية، ويعمل مع شركات التأمين...الخ. ومن ثم فإنه: "مسهم فردي" وليس مديرا، إلا أنه عضو في الإدارة العليا[4].

ويقول Drucker بأن التعريف التقليدي للمدير لقد أصبح غير مناسب بالمرة وعائق للإدارة الفعالة، والأداء الحقيقي، ومن الضروري والعاجل العمل على تقديم التعريف الحقيقي للمدير، وقد تمت أول محاولة لذلك في مطلع الخمسينات، والتي أضافت إلى التعريف الخاص بالمدير تعريفا جديدا وهو: "محترف له إسهامات فردية في الإدارة "، لقد مكن ذلك من القيام بدفع مرتب الرجل كما ينبغي مقابل عمل احترافي، بدلا من الاعتماد على الترقي لدرجة مدير لكي يدفع له مرتب أكبر، أي الترقي إلى مركز مسؤولية عن أعمال الآخرين[5]. ويضيف Mintzberg بأنه يمكن أن يعمل في مؤسسة خاصة أو عمومية، في مؤسسة صغيرة أو كبيرة الحجم، وعمله يمكن أن يكون في كل المستويات الإدارية إلا في المستوى الأدنى جدا[6]. وفي دراستنا الحالية نعتمد على المفهوم المقدم من طرف Drucker أي أن المدير: "محترف له إسهامات فردية في الإدارة " وينتمي إلى الإدارة العليا لكون دراستنا تهتم باتخاذ القرارات الإستراتيجية و كما قال Mintzberg يمكن أن يعمل في مؤسسة خاصة أو عمومية، في مؤسسة صغيرة أو كبيرة الحجم.

وقد اعتمدنا في تحديد متخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية في دراستنا على التعريف السابق للمدير وعلى تعريف الإدارة العليا الذي تطرقنا إليه في الفصل الأول، حيث تتضمن الإدارة العليا حسب الهياكل التنظيمية المختلفة للمؤسسات الاقتصادية كل من:

- أصحاب المؤسسات Patrons
- الرؤساء المديرين العامين Les présidents directeurs généraux (PDG)

1. حنفي، عبد الغفار.، أبوقحف، عبد السلام. مرجع سبق ذكره، ص. 71.
2. SCHERMERHORNE, John., CHAPPEL, David. *Op.cit.*, p. 8.
3. دركر، بيتر. الإدارة المهام والمسؤوليات: تطبيقات. ج2. مرجع سبق ذكره، ص.22.
4. نفس المرجع والصفحة سابقا
5. دركر، بيتر. الإدارة المهام والمسؤوليات: تطبيقات. ج2. مرجع سبق ذكره، ص.23- 24.
6. MINTZBERG, Henry. *Le manager au quotidien (Les 10 rôles du cadre). Op.cit.*, p.113.

ـــ المديرين العامين Les directeurs généraux (DG)

بالإضافة إلى ما تقدم، أدرجنا الإطارات العليا* ضمن فئة متخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية، لكون القرارات الإستراتيجية متنوعة وكثيرة ولا تتميز بنفس الأهمية والأولوية، و تتمثل هذه الإطارات في :

ـــ مديري الفروع Les directeurs des filiales (divisions, districts)

ـــ مديري المشاريع Les directeurs des projets

ـــ مديري الإدارات Les directeurs des directions

ولقد اكتفينا في دراستنا هذه على هذه الفئات من المديرين لكون دراستنا تخص متخذي القرارات الإستراتيجية، ولم نقم بتوسيع عينة الدراسة لتمس مديري الإدارة الوسطى، بالرغم من وجود الكثير من الباحثين الذين يعتبرون مديري الإدارة الوسطى لهم دور مهم في عملية صياغة الإستراتيجية مثل: Balogun و Johnson وآخرون[1]، إلا أن دراستنا تندرج ضمن "عملية" اتخاذ القرارات الإستراتيجية و ليس في "**محتوى**" الإستراتيجية.

ثانيا: تحديد مفهوم المؤسسة الاقتصادية

نقصد بالمؤسسة الاقتصادية كل: " تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو / وتبادل سلع أو / وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، لغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه، وتباعا لحجم ونوع نشاطه"[2].

وتتمثل عينة مجتمع دراستنا هذه في متخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاصة والعمومية. ومن المعلوم بأن كيفية اتخاذ القرارات بين المديرين الذين ينتمون لمؤسسة خاصة أو مؤسسة عمومية مختلفة من عدة أوجه، منها: السرعة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، الاستقلالية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، محدودية القرارات الإستراتيجية...الخ. كما يمكن أن نطرح هنا التساؤل الأتي: هل من الممكن دراسة كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات العمومية الجزائرية؟ ويمكن الإجابة على هذا التساؤل بالإيجاب استنادا إلى تحديد إطار اتخاذ القرارات الإستراتيجية لمديري المؤسسات الاقتصادية العمومية حسب القانون 90-11 فيما يلي[3]:

ـــ تحديد هياكلها التنظيمية بكل استقلالية؛

* استعمالنا هنا لكلمة "**إطار**" عوضا عن كلمة "مدير" يرجع لملائمتها للدراسة الميدانية و خاصة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية العمومية.

1.GRAZZINI, Frédérique. *Processus d'action stratégique : vers une typologie des profils de managers, dans le référentiel des prismes stratégiques*. CERAG, Cahier de recherche, No.2009-19 E4, p. 1-27.

2. دادي عدون، ناصر. **اقتصاد المؤسسة**. الطبعة الثانية. **الجزائر**: دار المحمدية العامة، 1998، ص. 10.

3.BOUTALEB, Kouider. La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie. *La revue de l'Économie & de Management*, Université de Tlemcen , No. 07, Avril 2008, s.p.

ـــ تحديد الأسعار الأكثر ملائمة لمنتجاتها؛

ـــ اختيار وتنظيم قنوات التوزيع؛

ـــ التفاوض حول تعويضات العمال حسب الاتفاقيات الجماعية؛

ـــ إنهاء كل عقد يربط المؤسسة بدون الرجوع إلى الوصايا ولا إلى البنك، كما أن قانون الأسواق العمومية لا يخضع للمؤسسات العمومية؛

ـــ اختيار الاستثمارات الموافقة لهدفها الاجتماعي.

ويمكن القول بأن ما تم تحديده في هذه النقاط تدخل في حيز القرارات الإستراتيجية، وذلك حسب ما تعرضنا إليه في الفصل الأول فيما يخص طبيعة القرارات الإستراتيجية. خاصة بعد ما تم رفع قانون التجريم عن فعل التسيير عند مديري المؤسسات العمومية الجزائرية، الشيء الذي سيساهم في تحرير مبادرات مديري المؤسسات الاقتصادية وقراراتهم المتخذة.

ولقد اعتمدنا في تحديد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تصنيف هذه الأخيرة حسب عدد عمالها كالأتي[1]:

من 1 إلى 9 عمال	بين 10 و49 عامل	بين 50 و249 عامل
مؤسسات صغيرة جدا	مؤسسات صغيرة	مؤسسات متوسطة

وبالتالي فإن المؤسسات التي تملك أكثر من 249 فهي تعتبر من المؤسسات كبيرة الحجم، وهذه الأخيرة يمكن أن تكون مجمعات لها فروع أو مؤسسات بدون فروع.

3.3.1.4. عينة الدراسة

نظراً لمحدودية الوقت والإمكانيات المتوفرة لدينا، والتي لا تسمح لنا بإجراء البحث على المجتمع الكلي أو اعتماد عينة احتمالية، تم اختيار العينة الملائمة (الميسرة) لدراستنا هذه، ويندرج هذا النوع ضمن العينات غير العشوائية، حيث يقدر الباحث حاجته إلى معلومات معينة ويختار العينة التي تحقق له ما يريد[2]، وأساس اختيار هذه العينة شخصي ولا تراعى فيه صفة العشوائية والفرص المتكافئة، ويكون الباحث متحيزا في الاختيار[3]. إذ لا يكون هناك تحديد مسبق لمن سيدخل ضمن العينة، فالاختيار يتم على أساس أول مجموعة يقابلها الباحث وتوافق على المشاركة في الدراسة[4]. وعلى هذا الأساس قمنا باختيار عينة من مديري المؤسسات الاقتصادية. ويجب الإشارة هنا إلى أن دراستنا لا تخص المؤسسات الاقتصادية ولذلك سيتم التركيز في دراستنا هذه على متخذي القرارات

1.La loi d'orientation sur la promotion de la PME n° 01-18 du 12.12.2001, Ministère de PME et de l'Artisanat.

2. الصيرفي، **محمد عبد الفتاح حافظ**. مرجع**سبق ذكره**، ص. 211.

3. سلاطنية، **بلقاسم** .، الجيلان، **حسان**. مرجع**سبق ذكره** ،ص.335.

4. قدي، عبد المجيد. أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية و الإدارية: **الرسائل و الأطروحات**. الجزائر: **دار الأبحاث**، 2000، ص.92.

الإستراتيجية أنفسهم، أي التركيز على كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية من طرف مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

4.3.1.4. كيفية تصميم و إعداد استبيان الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة للدراسة، واختيارنا للاستبيان كأداة لجمع المعلومات، يرجع لملائمته للدراسات الكمية التي تهدف إلى قياس اتجاهات أفراد عينة الدراسة، حيث من الصعب علينا استخدام الأدوات الأخرى لجمع المعلومات، كالملاحظة أو المقابلة، فمن جهة صعوبة قبول هذه الأدوات من طرف المديرين لكثرة انشغالاتهم، ومن جهة أخرى يتطلب استخدامها وقتا طويلا مقارنة بالاستبيان. ولقد ميز كل من Bourque و Clark بين ثلاثة طرق لتصميم وإعداد الاستبيان[1]: الطريقة الأولى: استعمال الأسئلة التي استعملت في الاستبيانات السابقة؛ الطريقة الثانية: تكييف الأسئلة المستعملة في الاستبيانات السابقة؛ الطريقة الثالثة: بناء أسئلة خاصة.

ولقد اعتمدنا أساسا في تصميم استبيان هذه الدراسة على الطريقة الثانية، أين قمنا بتكييف بعض الأسئلة المستعملة في الاستبيانات السابقة في الدراسات حول دور العقلانية والحدس في اتخاذ القرارات، كما استعملنا بعض الأسئلة و العبارات التي استعملت في الاستبيانات السابقة وقمنا بتطوير بعض أسئلة الاستبيان استنادا على الإطار النظري لهذه الدراسة. وقد تم تصميم الاستبيان في صورته الأولى باللغة الفرنسية، ثم قمنا بإجراء بعض التعديلات على هذه الاستبيانات بما يتلاءم مع طبيعة هذه الدراسة*. والجدول الآتي يبين الدراسات التي تم الاعتماد عليها في الحصول على أسئلة وعبارات الاستبيان:

الجدول رقم4-3: الدراسات المعتمدة في الحصول على أسئلة و عبارات الاستبيان

الاستبيانات	عدد الأسئلة أو العبارات	السنة
ــ استبيان Agor[2]	24	1989
ــ استبيان Allinson و Hayes[3]		1996
أداة قياس النمط المعرفي Cognitive Style Index (CSI)	38	
ــ استبيان Kammoun و Zeribi[4]	39	2011
مقياس متعدد الأبعاد		

1. أنظر:
- DAHAK, Abdennour., KARA, Rabah. *Op.cit.*, p. 97.
- SAUNDERS, Mark. LEWIS Philip., THORNHILL. *Op.cit.*, p. 374.

* **للإطلاع على** الاستبيان باللغتين العربية و الفرنسية أنظر **الملحقين رقم** 1 **و رقم** 2.

2.LEBRATY, Jean-Fabrice. L'intuition dans les décisions managériales : aspects conceptuels et empiriques. *Op.cit.*

3.DAMMAK, Ahmed. L'intuition des dirigeants : essai de définition et conceptions managériales. *Op.cit.*

4.KAMMOUN, M., ZERIBI, O. *Op.cit.*

لقد حاولنا في دراستنا هذه الاعتماد على استبيان Allinson وHayes لكونه يعتبر أحد الاستبيانات الأكثر استعمالا في مثل هذه الدراسات، وللحصول عليه قمنا بعدة مراسلات لهذين الباحثين* لطلب منهم السماح لنا باستخدامه، إلا أننا بعد عدة مراسلات معهما، لم يتم الرد علينا وبالتالي لم نتمكن من الحصول إلا على بعض من العبارات من دراسة Dammak ودراسة أخرى. والاستبيان الوحيد الذي تمكنا الحصول عليه هو استبيان Agor من أحد دراسات Lebraty. وقد جاء الاستبيان في شكله النهائي، متكونا من ثلاثة أجزاء رئيسية كالآتي :

الجزء الأول: المعلومات العامة

يشمل البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة المتمثلين في متخذي القرارات الإستراتيجية. وهذه البيانات متمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة كمتخذ قرار أو كمشارك في عملية اتخاذ القرار، الوظيفة. إلى جانب بعض الخصائص العامة المتعلقة بمؤسستهم كعدد العاملين، ملكية المؤسسة، نوع نشاط المؤسسة. ويتكون الاستبيان من 34 عبارة وسؤالين مقسمة إلى الجزأين الآتيين:

الجزء الثاني : دور التحليل–العقلاني في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

يتضمن الفقرات التالية: من 1 إلى 14 فقرة بالإضافة إلى سؤال رقم 15 والذي يتضمن 4 خيارات.

الجزء الثالث : دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

يتضمن الفقرات التالية: من 16 إلى 35 فقرة بالإضافة إلى سؤال رقم 36 والذي يتضمن 5 خيارات. والجدول الآتي يبين محاور الدراسة الخاصة بالجزء الثاني والثالث من الاستبيان وأرقام الفقرات الخاصة بكل محور:

الجدول رقم4-4: المحاور العامة للدراسة مع أرقام الفقرات الخاصة بكل محور

الرقم	محاور الدراسة	أرقام الفقرات الخاصة بكل محور
1	مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على التحليل-العقلاني في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	01،02،03،04،05،06،07،09،10،11، 12، 13، 14.
2	مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	19،20،21،22،25،27،28،30،31،32،33، 34، **و السؤال رقم** 36.
3	درجة التكامل بين التحليل-العقلاني و الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية أفراد عينة الدراسة	الفقرة رقم 8 و الفقرة رقم 35.

*وقد قمنا أيضا ببعض من المراسلات مع الباحث Jean-Fabrice Lebraty في مرحلة إعداد استبيان هذه الدراسة و الذي قام بدوره بنصحنا على الاعتماد على استبيانات للدراسات السابقة حول الحدس و دوره في اتخاذ القرارات.

تابع للجدول رقم4-4

الرقم	محاور الدراسة	أرقام الفقرات الخاصة بكل محور
4	مفهوم و تصور الحدس عند أفراد عينة الدراسة	.29،26،25،23،17
5	حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى التحليل-العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية.	السؤال رقم 15
6	حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية	.24،18،16

لقد فضلنا استخدام عبارة "القرارات المهمة"* « Décisions importantes» في عبارات الاستبيان، عوضا عن عبارة "القرارات الإستراتيجية" « Décisions stratégiques» ، وذلك لكون هذه الأخيرة تعتبر صيغة أكاديمية بحتة أكثر منها عملية ولقد خلصنا إلى ذلك بعد توزيع الاستمارات الأولى من الاستبيان، حيث لمسنا من بعض المديرين انزعاجهم من هذه العبارة ولا يعتبرون حقا أنفسهم من متخذي القرارات الإستراتيجية، فحسبهم القرارات الإستراتيجية تتخذ فقط من طرف المسؤول الأول عن المؤسسة أو من طرف الرؤساء المديرين العامين، وأن عدد القرارات الإستراتيجية التي تتخذ في السنة قليل جدا.

وبالرجوع إلى أدبيات الدراسة نجد أن هناك بعض من الدراسات[1] التي تشير إلى أن أنشطة اتخاذ القرارات الإستراتيجية يمكن أن تشغل حتى 80 % من وقت مديري الإدارة العليا، الشيء الذي جاء عكس ما يعتقد بعض أفراد عينة الدراسة. أما فيما يخص آراء المحكمين للاستبيان حول العبارتين السابقتين فقد جاءت متباينة، فمنهم من يفضل عبارة "القرارات الإستراتيجية" والبعض الأخر يفضل عبارة "القرارات المهمة".

أما فيما يخص تحديد عدد فقرات الاستبيان، فقد اتبعنا في ذلك عدد الفقرات التي تم استخدمها في استبيانات الدراسات السابقة الخاصة بموضوع دراستنا و التي تطرقنا إليها في الفصول الأولى من هذه الدراسة، و قد يلاحظ أن عدد الفقرات قليل حتى تتمكن أداة الدراسة من تحقيق ما قد صممت لقياسه. إلا أن الاستبيانات الخاصة بعينة كبيرة غالبا ما تحتوي على عدد قليل من الفقرات، حتى يسمح ذلك بتوزيع الاستبيان على عينة كبيرة، ويسمح لأفراد هذه الأخيرة بملأ الاستبيان في وقت جد محدد. وقد تم استخدام مقياس Likert الخماسي لقياس اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة في أغلب عبارات

* يجب الإشارة هنا، **إلى أننا** نقصد العبارتين باللغة الفرنسية أي: « Décisions stratégiques» **و** « Décisions importantes» **لكون** استمارات الاستبيان تم توزيعها باللغة الفرنسية.

1.DURAT, Laurence. *Op.cit.*, p. 240.

الاستبيان ماعدا السؤال الأخير من الجزء الثاني والجزء الثالث أين تم تصميمه بدون استخدام مقياس Likert. وقد تم وضع أمام كل فقرة الاختيارات الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 4-5: مقياس Likert الخماسي

المقياس	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر بتصرف: عز، عبد الفتاح. مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS. جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص.540.

ويتم بعد ذلك حساب المتوسط المرجح، ثم يحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 4-6: المتوسطات الحسابية المرجحة والاتجاهات الموافقة لها

الاتجاه	المتوسط المرجح
أبدا	(1 ــ 1.79)
نادرا	(1.80 ــ 2.59)
أحيانا	(2.60 ــ 3.39)
غالبا	(3.40 ــ 4.19)
دائما	(4.19 ــ 5)

المصدر بتصرف: عز، عبد الفتاح. مرجع سبق ذكره، ص. 541.

يلاحظ من الجدول السابق أن طول الفقرة المستخدمة هنا هي (4/5) أي حوالي 0.80 وقد حسبت طول الفقرة على أساس أن الأرقام الخمسة 1 و2 و3 و4 و5 قد حصرت فيما بينها 4 مسافات.

5.3.1.4. صدق أداة الدراسة

تم الاعتماد على صدق المحتوى للتحقق من صدق أداة الدراسة، ويشير صدق المحتوى إلى "المدى الذي تبلغه الفقرات الموجودة في الاستبيان في تمثيل المحتوى الذي اختير لكي يتضمنه الاستبيان"[1]. حيث عرضنا الاستبيان في صورته الأولية على المشرف على هذه الدراسة أولا ثم على بعض من الأساتذة الجامعيين لتحكيمه*، وقد كانت آراء المحكمين في عمومها إيجابية، وقد اختيرت الفقرات التي أجمع عليها المحكمون، وعدلت الفقرات التي اقترح المحكمون تعديلها أو إعادة صياغتها بعد إبداء توجيهاتهم وملاحظاتهم المكتوبة، ثم صيغت فقرات الاستبيان بصورتها الجديدة النهائية.

1. عوض صابر، فطمة.، خفاجة، ميرفت علي. أسس ومبادئ البحث العلمي. الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية،2002، ص.168.
* للإطلاع على قائمة المحكمين أنظر الملحق رقم 3.

6.3.1.4. ثبات أداة الدراسة

من أجل القيام بهذا الاختبار قمنا باستخراج المعامل الكلي للأداة باستخدام طريقة الاتساق الداخلي Cronbach's Alpha (α) وقد تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول الأتي.

الجدول رقم4-7: نتائج اختبار ثبات أجزاء الاستبيان باستخدام طريقة كرونباخ ألفا

أجزاء الاستبيان	عدد الفقرات	معامل الثبات (α)
دور التحليل–العقلاني في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	14	0,648
دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	20	0,766
الاتجاه الكلي	**34**	**0,652**

يلاحظ من هذا الجدول أن معامل الثبات الكلي لأجزاء الاستبيان بلغ (0,652) ويمثل قيمة عالية لثبات الاتساق الداخلي، وهي قيمة مناسبة لأغراض الدراسة والتحليل*. و فيما يلي نتائج المعامل بالنسبة لمحاور الدراسة:

الجدول رقم4-8: نتائج اختبار ثبات محاور الاستبيان باستخدام طريقة كرونباخ ألفا

الرقم	محاور الاستبيان	عدد الفقرات	معامل الثبات(α)
1	مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على التحليل-العقلاني في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	13	0.326
2	مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	12 **فقرة و للسؤال** رقم 36	0.049
3	درجة التكامل بين التحليل-العقلاني و الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية أفراد عينة الدراسة	2	0.164
4	مفهوم و تصور الحدس عند أفراد عينة الدراسة	5	0.094
5	حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى التحليل-العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية.	السؤال رقم 15	0.608
6	حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية	3	0.023

* حيث أن إذ كانت قيمة ثبات **الاتساق الداخلي** Cronbach's Alpha (α) بين قيمة 0,65 و 0,7 فإنها قيمة مناسبة لأغراض الدراسة والتحليل.
نقلا عن مرجع :
CARRICANO, Manu., POUJOL, Fanny. *Analyse de données avec SPSS*. 2ème édition. Paris: Pearson Education, 2010, p. 60.

يلاحظ من هذا الجدول أن قيمة معامل الثبات لأغلب محاور الدراسة جاءت ضعيفة، إلا أننا أثناء توزيعنا للاستبيان اعتمدنا في ترتيب الفقرات إلى جزأين أساسيين كما هو موضح في الاستبيان في الملاحق، وقد جاءت القيمة الكلية لأجزاء الاستبيان عالية لثبات الاتساق الداخلي كما هي موضحة في الجدول رقم4-7.

7.3.1.4. توزيع الاستبيان

بدأنا في عملية توزيع الاستبيان من تاريخ 2015/12/25 وأنهيناها بتاريخ 2016/03/25 وقد وزع تقريبا الاستبيان باللغة الفرنسية. وتم توزيعه بطريقة مباشرة على أفراد عينة الدراسة، كما تم الاعتماد أيضا على الصيغة الإلكترونية* في توزيع الاستبيان لكون مجتمع الدراسة كبير جدا، وبالتالي فالاستبيان الإلكتروني يسمح لنا باختيار عينة مشتتة جغرافيا، ضف إلى ذلك صعوبة إدارة الاستبيان عن طريق المقابلة وجها لوجه مع أفراد عينة الدراسة. ولم يتم تحديد عدد استمارات الاستبيان الموزعة، إذ تم توزيع الكثير من استمارات الاستبيان الإلكترونية من خلال العناوين الإلكترونية للمؤسسات واستعمال العناوين الإلكترونية لمديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية اللذين تتوفر فيهم خصائص أفراد عينة الدراسة، الشيء الذي لم يسمح بتحديد عددها. وقد تم استرجاع حوالي 96 استبيان. وقد اعتمدنا في معالجة الأسئلة الفارغة في الاستبيانات المسترجعة على الطريقة التي اقترحها Sekarana[1] والتي هي: إذا كانت الأسئلة الفارغة تشكل ما نسبة 25% أو أكثر من مجموع الأسئلة الكلية للاستبيان فهنا يفضل استبعاد الاستبيان كاملا من التحليل. أما إذا كانت الأسئلة الفارغة تشكل نسبة أقل عن 25% من الأسئلة الكلية للاستبيان وكانت الأسئلة الفارغة ليست على درجة عالية من الأهمية فإن الاستبيان يتم قبوله ويدخل في عملية التحليل حيث يتم معالجة الأسئلة الفارغة بإعطائها نقطة الوسط في المقياس ("حيادي" في مقياس Likert).

8.3.1.4. الأدوات المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة الميدانية

تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences-SPSS) في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة على الحاسب الآلي. وللإجابة على أسئلة الدراسة، قمنا باستعمال الأساليب الإحصائية التالية:

ـــ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لتحليل عبارات الاستبيان وترتيبها حسب أهميتها.

ـــ استخدام المتوسط الحسابي الموزون لتحديد مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة في الاستبيان بحيث تقاس درجات المتوسط كما هو موضح في الجدول رقم4-6.

* يمكن الإطلاع على استبيان الدراسة في صيغته الإلكترونية على الرابط التالي:
https://docs.google.com/forms/d/1Dtw6cWxf5trbtrpAsUxOB6JdMdBqPm6AouUgknx5N1c/viewform

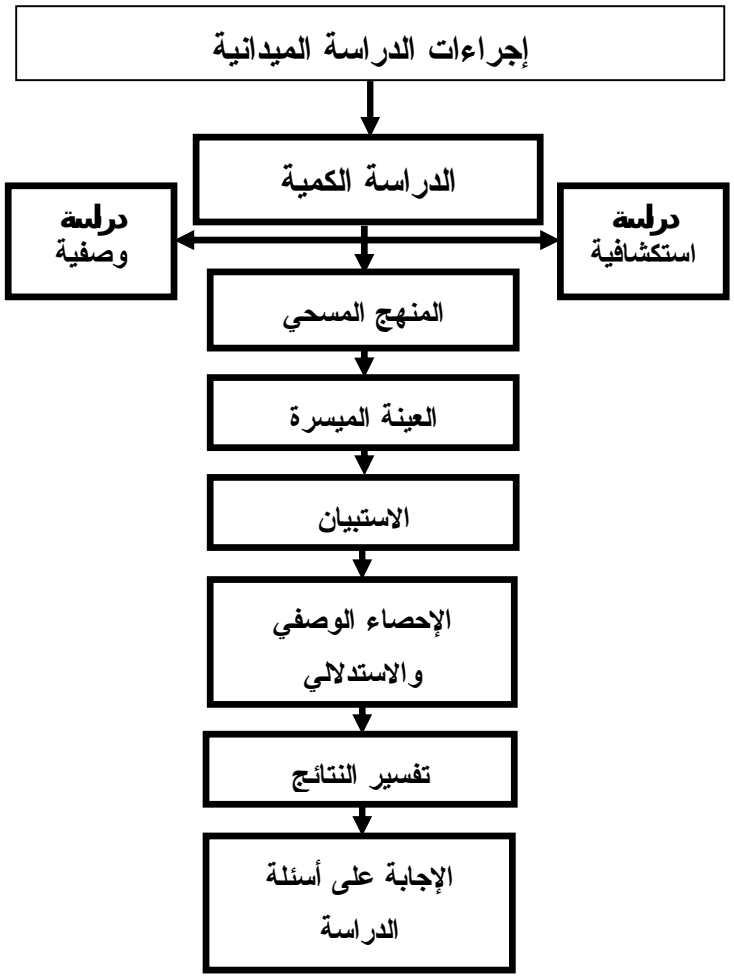
[1] SEKARAN, Uma. *Op.cit.*, p. 302-303.

ـــ استخدام الانحراف المعياري، لتحديد مقدار التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة عن المتوسط الحسابي. بحيث إذا كان الانحراف المعياري أقل من (1)، فإن ذلك يشير إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن متوسط الإجابات.

ـــ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) One - Way ANOVA عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتبيان وجود أو عدم وجود اختلافات لها دلالات إحصائية بين اتجاهات متخذي القرارات الإستراتيجية نحو دور التحليل–العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، بالنظر إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

ـــ استخدام اختبار(LSD) للمقارنات البعدية على المجالات الدالة إحصائيا من أجل تحديد اتجاه الفروق الإحصائية. ويمكن تلخيص أهم مراحل وإجراءات الدراسة الميدانية من خلال الشكل الأتي:

الشكل رقم4-2 : مراحل الإطار المنهجي للدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الباحث

2.4. خصائص أفراد عينة الدراسة الميدانية

سنتطرق من خلال هذا العنصر إلى وصف خصائص أفراد عينة الدراسة، الشخصية والمتمثلة في الجنس، والسن والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة كمتخذ قرار أو كمشارك في عملية اتخاذ القرار، نوع الوظيفة بالإضافة إلى الخصائص الوظيفية المتمثلة في عدد العاملين في المؤسسة (حجم المؤسسة) و ملكية و نوع نشاط المؤسسة، وذلك عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية.

1.2.4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

يوضح الجدول رقم4-9 تلخيصا للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

الجدول رقم 4-9: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	80	% 83.3
أنثى	16	%16.7
المجموع	**96**	**%100**

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة تتشكل في أغلبها من الذكور بنسبة بلغت (83.3%)، في حين كانت نسبة الإناث في عينة الدراسة تمثل (16.7%)، ويستنتج من ذلك أن فئة الإناث تتولى وظائف الإدارة العليا بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية قيد الدراسة، حتى وإن كان ذلك بنسبة قليلة مقارنة بفئة الذكور.

2.2.4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

يوضح الجدول رقم4-10 تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

الجدول رقم 4-10: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	18	%18,8
بين 30 و40 سنة	44	%45,8
بين 41 و50 سنة	26	%27,1
بين 51 و60 سنة	8	%8,3%
المجموع	**96**	**%100**

يوضح **الجدول** أعلاه التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب العمر، واتضح من خلاله أن معظم أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح بين 30 و40 سنة بنسبة بلغت (45,8%)، تليها الفئة العمرية ما بين 41 و50 سنة بنسبة بلغت (27,1%)، ثم تأتي بعدها فئة من أعمارهم أقل من 30 سنة

بنسبة بلغت (18,8%)، وأخيرا من أعمارهم تتراوح ما بين 51 و60 سنة بنسبة بلغت (8,3%)، ويستنتج من ذلك أن معظم أفراد عينة الدراسة أعمارهم متوسطة.

3.2.4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يسمح لنا معرفة المستوى التعليمي لدى أفراد عينة الدراسة بتحديد دلالة ومدى تباين تصوراتهم وتطبيقاتهم أثناء عملية اتخاذ القرارات الإستراتجية، والجدول رقم4-11 يوضح تلخيصا للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم 4-11: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

العمر	التكرار	النسبة
أقل من Bac	8	%8,3
أقل من Bac + 3	4	%4,2
3 +Bac	8	%8,3
4 +Bac	18	%18,8
5 +Bac	34	%35,4
أكثر من Bac+ 5	24	%25
المجموع	**96**	**% 100**

يوضح **الجدول** السابق توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي؛ حيث يشير إلى أن 34 مديرا بنسبة بلغت (35,4%) هم من الحاصلين على شهادة Bac+5، و أن 24 مديرا من عينة **الدراسة** بنسبة بلغت (25%) تكوينهم أكثر من Bac+5، و نستنتج من ذلك بأن (60%) من أفراد عينة الدراسة مستوى تكوينهم ملائم لوظائفهم كمديري الإدارة العليا و بالتالي يمكن القول بأن أغلب أفراد عينة الدراسة تملك المهارات الإدراكية والمعارف التي تسمح لها باتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. و يوضح الجدول أيضا بأن حوالي (80%) من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي من مستوى Bac+4 فما فوق وهو مؤشر إيجابي لدراستنا هذه لكون ذلك يسمح لأفراد عينة الدراسة بفهم موضوع الدراسة خاصة فيما يتعلق بالحدس ودوره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ويشير ذلك أيضا إلى أن اختيار المديرين في هذا المستوى يتم بناءا على الكفاءة.

4.2.4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة للمديرين

يعتبر عامل الخبرة من أهم العوامل والمتغيرات التي أكدت عليها أدبيات الدراسة في فهم وتحليل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند المديرين، خاصة في الجانب المتعلق بدور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، و الجدول رقم 4-12يوضح تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كمتخذ القرار أو مشارك في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

الجدول رقم 4-12: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كمتخذ القرار أو مشارك في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	36	%37,5
بين 5 و10 سنوات	36	%37,5
بين 11 و15 سنة	14	%14,6
16 سنة فأكثر	10	%10,4
المجموع	**96**	**%100**

يوضح **الجدول** أعلاه التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كمتخذي القرارات الإستراتيجية، واتضح من خلاله أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من سنوات خبرتهم كمتخذي القرارات الإستراتيجية (أقل من 5 سنوات) و(5 و10 سنوات) بنسبة بلغت (37,5%) لكل فئة، ثم تليها الفئة التي تتراوح سنوات خبرتهم كمتخذي القرارات الإستراتيجية ما بين (11 و15 سنة) بنسبة بلغت (14,6%)، وأخيرا تأتي الفئة التي من سنوات خبرتهم كمتخذي القرارات الإستراتيجية تتجاوز 16 سنة بنسبة بلغت (10,4%)، ويستنتج من ذلك أن ما نسبته 75 % من أفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الفئتين: (أقل من 5 سنوات) و(5 و10 سنوات) لا تتجاوز سنوات خبرتهم 10 سنوات كمتخذي القرارات الإستراتيجية.

5.2.4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

يوضح الجدول رقم 4-13 تلخيص للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.

الجدول رقم 4-13: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
الإدارة العليا (الرئيس المدير العام، المدير العام، رب عمل)	20	%20.8
إطارات عليا	76	%79.2
المجموع	**96**	**%100**

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة بنسبة (79,2%) هم إطارات عليا والباقي من أفراد عينة الدراسة هم أعضاء الإدارة العليا بنسبة (20,8%) وباعتبار أن هؤلاء الأعضاء هم المخولون فعليا في المؤسسة باتخاذ القرارات الإستراتيجية، فقد تعتبر هذه النسبة قليلة مقارنة بالفئة السابقة و يمكن أن يرجع ذلك إلى صعوبة الوصول إليهم لكثرة انشغالاتهم و ضيق الوقت.

6.2.4. الخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة

يوضح الجدول رقم4-14 تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الوظيفية.

الجدول رقم 4-14: توزيع الخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة

الخصائص الوظيفية		التكرار	النسبة
عدد العاملين في المؤسسة (حجم المؤسسة)	أقل من10 عمال	12	%12,5
	بين 10 و49 عامل	16	%16,7
	بين 50 و250 عامل	10	%10,4
	250 عامل فأكثر	58	%60,4
المجموع		**96**	**%100**
ملكية المؤسسة	قطاع عام	50	%52,1
	قطاع خاص	44	%45,8
	قطاع مختلط	2	%2,1
المجموع		**96**	**%100**
نوع نشاط المؤسسة	صناعة	46	%47,9
	تكنولوجية	6	%6,3
	البناء و الأشغال العمومية	8	%8,3
	الصناعة الغذائية	8	%8,3
	المالية: البنوك و التأمينات	4	%4,2
	التكوين و الاستشارة	0	%0,0
	التوزيع و النقل	2	%2,1
	السياحة و الفندقة	0	%0,0
	أخرى	22	%22,9
المجموع		**96**	**%100**

يتضح من الجدول السابق بأن أغلب المؤسسات الاقتصادية التي ينتمي إليها أفراد عينة الدراسة هي مؤسسات تحتوي على 250 عامل فأكثر والتي بلغ عددها 58* مؤسسة وبنسبة بلغت (60,4%) وهي تعتبر من المؤسسات الكبيرة الحجم، وهي تعتبر من المؤسسات التي تهتم أكثر فأكثر بعملية اتخاذ

*عدد المؤسسات لا يصف بدقة عدد المؤسسات التي ينتمي إليها أفراد عينة الدراسة، إذ نجد أكثر من مفردة من عينة الدراسة تنتمي لنفس **المؤسسة**.

القرارات الإستراتيجية، وقبل أن تصل إلى هذا الحجم تكون قد مرت بالعديد من القرارات الإستراتيجية في مختلف مراحل نموها و تطورها، وبالتالي فهي جد ملائمة لموضوع دراستنا. ويتمثل الباقي من المؤسسات والمقدر بـــ 38 مؤسسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة بلغت (39,6%) منها (12,5%) صغيرة جدا أو مصغرة و(16,7%) صغيرة و(10,4%) **متوسطة الحجم**. كما يشير الجدول إلى أن المؤسسات التي تنتمي للقطاع العام والتي ينتمي إليها أفراد عينة الدراسة بلغت نسبة (52,1%) مقابل نسبة (45,8%) **من** المؤسسات التي تنتمي للقطاع الخاص، ويلاحظ بأن هاتين النسبتين متقاربتين الشيء الذي يجعلها ملائمة لأغراض الدراسة والتحليل وتسمح لنا بإجراء المقارنة بين أفراد عينة الدراسة أثناء معالجة وتحليل نتائج الدراسة. ويشير الجدول أيضا إلى أن أغلب المؤسسات الاقتصادية التي ينتمي إليها أفراد عينة الدراسة يتمثل نشاطها في الصناعة (صناعة السيارات، الكيمياء والدواء، الطاقة والموارد الطبيعية...) بنسبة بلغت (47,9%) وبلغت نسبة النشاطات الأخرى (22,9%)، ثم يأتي نشاط البناء، والأشغال العمومية، والصناعة الغذائية بنفس النسبة والتي بلغت (8,3%) لكل نشاط والباقي من النشاطات تتمثل في النشاطات التكنولوجية (الكترونية، اتصالات وإعلام، برمجيات وانترنت) والبنوك والتأمينات والتوزيع والنقل بنسبة بلغت (12,6%)، ويتضح من هذه النشاطات أن أفراد عينة الدراسة تنتمي لنشاطات مختلفة ومتنوعة.

3.4. تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالأسئلة الفرعية الأربعة الأولى للدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المحور إلى تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بهذه الدراسة، إذ تم إجراء التحليل الوصفي وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للفقرات الواردة في الاستبيان، على النحو الآتي:

ـــ ما مفهوم وتصور الحدس عند متخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

ـــ ما مدى اعتماد مديرو المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على التحليل العقلاني وعلى الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

ـــ ما هي درجة التكامل بين التحليل العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟

ـــ متى يلجأ مديرو المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى التحليل العقلاني وإلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية؟

1.3.4. مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على التحليل العقلاني في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

سنتطرق فيما يلي إلى عرض وتحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالجزء الأول من السؤال الفرعي الأول للدراسة: ما مدى اعتماد مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على التحليل العقلاني في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟ ويتضمن هذا المحور الفقرات ذات الأرقام التالية: (من الفقرة رقم 01 إلى الفقرة رقم14 باستثناء الفقرة رقم8). ومن أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المحور، سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول الأتي.

جدول رقم 4 -15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على التحليل-العقلاني في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	استخدم التحليل المنطقي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	3.95	1.104
2	أهتم كثيرا بالتفاصيل قبل التوصل إلى نتيجة.	4.45	0.819
3	أكون فعالا عندما يشمل عملي على تسلسل واضح للمهام التي أقوم بها.	4.27	0.911
4	يسمح لي نظام المعلومات بالمؤسسة للوصول إلى مختلف قواعد البيانات في الوقت المناسب.	3.85	1.178
5	تسمح الإجراءات التنظيمية للمؤسسة باتخاذ القرارات الإستراتيجية في الوقت الملائم.	3.45	1.391
6	فلسفتي في العمل مبنية على التأكد التام وليس على المجازفة مع تبرير الخطأ في النهاية.	4.25	0.807

تابع للجدول رقم 4-15

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
7	أثناء اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أخصص الوقت الكافي وأنظر بعناية في جميع العوامل ذات الصلة بالقرار.	4.52	0.648
9	أتفاهم عموما أكثر مع الأشخاص الواقعيين، عكس الأشخاص المبدعين.	3.39	1.100
10	عندما أشرع في إنجاز مشروع ما، أفضل الحصول على الحد الأدنى من التوجيهات الواضحة لكيفية حل المشكلة قبل البدء فيها.	3.83	1.032
11	عندما أسعى لحل مشكلة ما، أفضل إتباع التعليمات الموجهة إليّ.	3.59	1.110
12	أفكر دائما في مستقبل المؤسسة كيف يمكن أن يكون.	4.28	0.948
13	أقوم بتحليل منطقي للمشكلة، و آخذ كل وقتي و ألاحظ.	3.92	1.018
14	عادة ما أقوم باتخاذ القرارات الإستراتيجية في اللحظات الأخيرة.	2.72	1.260
	الاتجاه العام	**3,88**	**0.457**

يشير الجدول السابق إلى أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت من (4.52) إلى (2.72)، والانحرافات المعيارية من (1.391) إلى (0.648). ويوضح تحليل بيانات الدراسة بأن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول مدى اعتمادهم على التحليل-العقلاني في اتخاذ القرارات الإستراتيجية كانت "**غالبا**" في مجملها حيث بلغ متوسطها الحسابي العام (3.88) بانحراف معياري قدره (0.457) مما يشير إلى عدم وجود تباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور.

وقد جاءت الفقرة رقم (7) التي تضمنت: " أثناء اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أخصص الوقت الكافي وأنظر بعناية في جميع العوامل ذات الصلة بالقرار." في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.52) بانحراف معياري قدره (0.648). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة "**دائما**" ما يخصصون الوقت الكافي وينظرون بعناية في جميع العوامل ذات الصلة بالقرار أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية، وبناءا على ذلك يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يفضلون التحليل-العقلاني في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، والمقصود بالتحليل العقلاني هنا العقلانية المحدودة– كما أشرنا إلى ذلك في الإطار النظري لهذه الدراسة – وبالتالي فإن ما ورد في هذه الفقرة فيما يخص عامل الوقت و الاهتمام بجميع العوامل ذات الصلة بالقرار الإستراتيجي لا يخرج عن العقلانية المحدودة، أي أن أفراد عينة الدراسة يأخذون الوقت الكافي ويقومون بتحليل العوامل ذات الصلة بالقرار الإستراتيجي إلى غاية ما يصلون لقرار مرضي، وسنتأكد من ذلك من خلال النتائج التي سنتطرق لها لاحقا. و قد ارتبطت هذه الفقرة بالفقرة رقم (1) التي تضمنت:" استخدم التحليل المنطقي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية." والفقرة رقم (13) التي تضمنت:"

أقوم بتحليل منطقي للمشكلة، و آخذ كل وقتي و ألاحظ." بحيث جاءت هاتين الفقرتين في المرتبتين السادسة والسابعة على التوالي من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهاتين الفقرتين (3.95) و(3.92) وبالاتجاه الرابع المعبر عنه بـــ "**غالبا**". وقد جاءت نتائج هذه الفقرات الثلاثة عكس بعض الدراسات التي ترى بأن المديرين الجزائريين يعتمدون على الحدس في اتخاذ قراراتهم على غرار الدراسة الأخيرة للباحث عبدالحق لعميري في سنة 2013. وسنتطرق إلى ذلك بالتفصيل عند تحليل فقرات المحور الأتي والمتمثل في: مدى اعتماد مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وقد جاءت الفقرة رقم (2) التي تضمنت: " أهتم كثيرا بالتفاصيل قبل التوصل إلى نتيجة." في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.45) بانحراف معياري قدره (0.819). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة "**دائما**" ما يهتمون بتفاصيل الأمور قبل التوصل إلى نتيجة ما، وبالتالي اتجاه هذه الفقرة يقوي الفقرات السابقة التي تؤكد مدى تفضيل التحليل-العقلاني من أطرف أفراد عينة الدراسة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وفي المرتبة الثالثة والخامسة جاءت الفقرتين رقم (3) و(6) على التوالي من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة وقد تضمنت الفقرة الأولى: " أكون فعالا عندما يشمل عملي على تسلسل واضح للمهام التي أقوم بها"، والفقرة الثانية تضمنت:" فلسفتي في العمل مبنية على التأكد التام وليس على المجازفة مع تبرير الخطأ في النهاية." وقد بلغ المتوسط الحسابي لهاتين الفقرتين (4.27) و(4.25) وبالاتجاه الخامس في سلم ليكرت و المعبر عنه بـــ "**دائما**"، وهذا الاتجاه يؤكد الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة نحو اتخاذ القرارات الإستراتجية بالاعتماد على التحليل–العقلاني الذي يقلل من درجة المخاطرة خاصة فيما يخص هذا النوع من القرارات.

و يلاحظ من الجدول السابق بأن هاتين الفقرتين حصلتا على انحرافات معيارية أقل من الواحد الصحيح، الشيء الذي يوضح وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول هاتين الفقرتين بالرغم من أنهم ينتمون إلى القطاعين العام والخاص تقريبا بالتساوي ويمكن تفسير عدم المبادرة والمجازفة عند مديري القطاع العام بدرجة البيروقراطية التي تميز مؤسسات هذا القطاع مقارنة بمؤسسات القطاع الخاص، ضف إلى ذلك تبعات قانون تجريم فعل التسيير الذي يعتبر حاجزا أمام هؤلاء المديرين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية على مستواهم. وحسب تصنيف Nutt لأنواع السلوك عند متخذ القرار المتمثلة في المجازفة والحذر والتسرع والتهور، يمكن تصنيف سلوك أفراد عينة الدراسة ضمن النوع الثاني الذي يعني أنهم يتخذون القرارات بحذر وببطء دون تهور لتجنب الوقوع في الأخطاء.

وقد جاءت الفقرة رقم (12) التي تضمنت: " أفكر دائما في مستقبل المؤسسة كيف يمكن أن يكون." في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.28) بانحراف معياري قدره (0.948). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة "**غالبا**" ما يفكرون في مستقبل المؤسسة كيف يمكن أن يكون. وهذا إن دال فيدل على اهتمام أفراد عينة الدراسة بحال المؤسسة في المستقبل كيف سيكون وهذا يعتبر من المؤشرات الإيجابية في مجال الأعمال.

وقد جاءت الفقرتين رقم (4) و رقم (5) بنفس الاتجاه في سلم ليكرت والمعبر عنه بـــ "**غالبا**" حيث تضمنت الفقرة الأولى: "يسمح لي نظام المعلومات بالمؤسسة للوصول إلى مختلف قواعد البيانات في الوقت المناسب"، والفقرة الثانية تنص على ما يلي: "تسمح الإجراءات التنظيمية للمؤسسة باتخاذ القرارات الإستراتيجية في الوقت الملائم". وقد حصلت هاتين الفقرتين على انحراف معياري أكبر من الواحد الصحيح و منه فإن إجابات أفراد عينة الدراسة مشتتة و دالة على وجود عدم اتفاق بين أفراد عينة الدراسة.

وقد جاءت الفقرات الثلاثة ذات الأرقام التالية (9) و(10) و(11) تقريبا بنفس الاتجاه والمعبر عنه بـــ "**غالبا**" وبانحراف معياري أكبر من الواحد الصحيح، حيث تضمنت الفقرة الأولى:"أتفاهم عموما أكثر مع الأشخاص الواقعيين، عكس الأشخاص المبدعين". والفقرة الثانية: "عندما أشرع في إنجاز مشروع ما، أفضل الحصول على الحد الأدنى من التوجيهات الواضحة لكيفية حل المشكلة قبل البدء فيها". أما الفقرة الثالثة فتنص على: "عندما أسعى لحل مشكلة ما، أفضل إتباع التعليمات الموجهة إليّ". و نستنتج من ذلك أن اتجاهات هذه الفقرات الثلاثة تدعم بشكل مباشر الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة حول مدى اعتمادهم على التحليل-العقلاني في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فهم لا يبادرون إلى حل مشكلة ما بدون إطلاعهم على شيء من المعلومات والإجراءات الخاصة بالمشكلة ويفضلون الاعتماد على الأشياء الملموسة والواقعية أي على الأشياء التي يمكن تفسير وتبرير المراحل والمنهجية التي يتم إتباعها في حل مشكلة ما واتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بها.

وقد جاءت الفقرة رقم (14) في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، والتي تنص على: "عادة ما أقوم باتخاذ القرارات الإستراتيجية في اللحظات الأخيرة". حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.72) بانحراف معياري قدره (1.260). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة "**أحيانا**" ما يقومون باتخاذ القرارات الإستراتيجية في اللحظات الأخيرة، وبذلك فإن الاتجاه العام لهذه الفقرة جاء ليؤكد اتجاهات الفقرات السابقة المتمثلة في الفقرة رقم (7) ورقم (13). وبالتالي يمكن أن نفهم من ذلك أن أفراد عينة الدراسة يخصصون الوقت الكافي لكل مراحل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية من الملاحظة، والتحليل أو تشخيص البدائل إلى مرحلة الاختيار. وفي الأخير

كنتيجة أولية حول هذا المحور يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يعتمدون بدرجة كبيرة على التحليل-العقلاني في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

2.3.4. مفهوم و تصور الحدس عند أفراد عينة الدراسة

سنتطرق أولا قبل تحليل ومناقشة نتائج هذا المحور إلى المحور الخاص بمفهوم وتصور الحدس عند أفراد عينة الدراسة وهو المحور الخاص بالسؤال الفرعي الرابع من الدراسة وذلك يسمح لنا بمعرفة مفهوم و تصور الحدس عند متخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ويتضمن هذا المحور الفقرات ذات الأرقام التالية: (17،23،25،26،29). ومن أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المحور، سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول رقم 4-16.

ويجب الإشارة هنا إلى أن الهدف من معرفة مفهوم و تصور الحدس عند متخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في دراستنا هذه يعود أساسا لعدم تحديد مفهوم الحدس بالدقة في أدبيات الإدارة وأيضا لقلة الدارسات التي تطرقت إلى ذلك في البيئة الجزائرية إذ يعتبر موضوع الحدس من المواضيع الحديثة في الإدارة، كما سيساعدنا معرفة مفهوم وتصور الحدس عند أفراد عينة الدراسة في تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الخاصة بدور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

جدول رقم 4-16: مفهوم و تصور الحدس عند أفراد عينة الدراسة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
17	أعتقد أن الحدس سمة فطرية في شخصيتي.	2.95	1.247
23	عندما أستخدم الحدس تكون ثقتي بنفسي كبيرة.	3	1.361
25	أظن أن عملية اتخاذ القرار الحدسي لا يمكن التعبير عنها بكلمات.	3.54	1.213
26	أظن أن الحدس يأتي من نقص في الاستدلال على حقيقة ما.	3.22	1.183
29	أظن أن الحدس وظيفة نفسية غير عقلانية ولا يمكن تفسيرها.	3.49	1.196
	الاتجاه العام	**3.24**	**0.729**

ومن الجدول السابق يتبين أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت من (3.54) إلى (2.95)، والانحرافات المعيارية من (1.361) إلى (1.183). ويوضح تحليل بيانات الدراسة بأن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول مفهومهم و تصورهم للحدس كانت "**أحيانا**" في مجملها حيث بلغ متوسطها الحسابي العام (3.24) و بانحراف معياري أكبر من الواحد الصحيح و بالتالي فإن إجابات أفراد عينة الدراسة مشتتة ودالة على وجود عدم اتفاق بين أفراد عينة الدراسة.

وقد جاءت الفقرتين رقم (25) و رقم (29) في المرتبتين الأولى و الثانية على التوالي من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (3.54)

والتي تضمنت: "أظن أن عملية اتخاذ القرار الحدسي لا يمكن التعبير عنها بكلمات". أما الفقرة الثانية فبلغ متوسطها الحسابي (3.49) والتي تضمنت: " أظن أن الحدس وظيفة نفسية غير عقلانية ولا يمكن تفسيرها". وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة "**غالبا**" ما يكون مفهومهم و تصورهم حول الحدس بأنه غير عقلاني أي عكس مفهوم العقلانية و لا يمكن تفسير المعرفة التي تأتي عن طريقه و بذلك يميل أفراد عينة الدراسة إلى المفهوم و التصور المقدم من طرف الباحثين في علم النفس، عكس مفهوم الحدس في المجال الفلسفي الذي يرى بإمكانية تفسير كيف جاءت هذه المعرفة.

ويجب الإشارة هنا إلى أن هذه الفقرات تم اختيارها من أدبيات الدراسة و هي تعتبر من المفاهيم المقدمة من بعض الباحثين في المجال الإداري والمجالات العلمية الأخرى، وبالتالي فمحتوى هذه الفقرات تصف طبيعة ومفهوم الحدس ولم نسعى من خلالها إلى توجيه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مفهوم معين، ومنه واستنادا إلى نتائج المحور الخاص بما مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على التحليل–العقلاني في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وإلى نتائج هاتين الفقرتين، فقد يكونوا أفراد عينة الدراسة فهموا من عبارة "غير عقلاني" أنه عملية التخمين العشوائي وبالتالي الاعتماد عليه يكون سلبيا في عملية إتحاد القرارات و سيؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة، منحازة أو غير الدقيقة، وخاصة فيما يخص هذا النوع من القرارات أي القرارات الإستراتيجية.

وقد جاءت الفقرة رقم (26) التي تضمنت: "أظن أن الحدس يأتي من نقص في الاستدلال على حقيقة ما"، في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.22) بانحراف معياري قدره (1.183). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة "**أحيانا**" ما يظنون أن الحدس يأتي من نقص في الاستدلال على حقيقة ما، وبذلك يقرون بأن الحدس حقيقة موجودة في الواقع و بالتالي يبقى فقط معرفة مدى اعتمادهم عليه أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية.

وقد جاءت الفقرتين رقم (23) و رقم (17) في المرتبتين الرابعة والخامسة على التوالي من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (3) والتي تضمنت: " عندما أستخدم الحدس تكون ثقتي بنفسي كبيرة". أما الفقرة الثانية فبلغ متوسطها الحسابي (2.95) والتي تضمنت: "أعتقد أن الحدس سمة فطرية في شخصيتي." وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة "**أحيانا**" ما تكون ثقتهم بأنفسهم كبيرة وأحيانا ما يعتقدون أن الحدس يعتبر سمة فطرية في شخصيتهم، ومنه فلا يعتبرونه كصفة شخصية يتم الحصول عليها في وقت مبكر وتبقى دون تغيير مدى الحياة، وذلك بالرغم من أن مفهوم الحدس لم يضبط في أدبيات الإدارة كسمة شخصية فطرية.

وقد بينت الدراسة التي أجراها Burke وMiller في سنة 1999 عند مديري الإدارة العليا والمتوسطة، فيما يخص معنى مصطلح الحدس في صناعة القرار أنه غالبا ما يتم ربطه لديهم بالتجربة

و/أو المشاعر (العواطف). وقد توصلت دراسة Robson في سنة 2011 إلى أن القادة المشاركين في الدراسة يعتبرون الحدس معرفة مبنية على الخبرة. و قد توصلت العديد من الدراسات لنفس المفهوم السابق للحدس أي أنه مرتبط أساسا بالخبرة. ويمكن تلخيص مفهوم وتصور الحدس عند أفراد عينة الدراسة بالقول بأنهم يرون الحدس أنه على العكس من العقلانية وذلك قد يكون مرادفا للحاسة السادسة و أنه من المفاهيم التي لا يمكن تفسيرها.

3.3.4. اعتماد أفراد عينة الدراسة على الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

انطلاقا من تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مفهومهم وتصورهم للحدس، سنتطرق فيما يلي إلى عرض وتحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالجزء الثاني من السؤال الفرعي الأول للدراسة والمتمثل في: ما مدى اعتماد مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟ ويتضمن هذا المحور11 فقرة ذات الأرقام الموضحة في الجدول رقم 4 -17 ومن أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المحور، سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

جدول رقم 4-17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
19	أفضّل إلقاء نظرات على محتوى التقارير بدلا من قراءتها بالتفصيل.	2.62	1.058
20	أفضّل اتخاذ القرارات الإستراتيجية على أساس الترجيحات التي تتبادر إلى ذهني بسرعة دون الإكثار من التفكير.	2.25	0.906
21	أستخدم المعرفة المكتسبة في اتخاذي للقرارات الإستراتيجية دون اللجوء إلى التفكير العقلاني.	2.91	1.228
22	أقوم بتحليل سريع للمشكلة أثناء اتخاذي للقرارات الإستراتيجية.	2.62	1.258
27	أنا دائما على استعداد لتحمل المخاطر.	3.27	1.191
28	أفضل العمل في الفوضى على عدم العمل المنظم.	2.47	1.360

تابع للجدول رقم 4-17

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
30	أتعرف بسرعة على طبيعة المشكلة دون أي استخدام واع للمنطق.	2.45	1.230
31	عندما اشتغل حول مشروع ما، أفضل الحصول على توضيحات بشأن المشكلة مع الحرية الكاملة في اختيار طريقة حلها.	3.89	1.010
32	الخطط الرسمية تعتبر حاجزا أكثر من أنها أداة مساعدة في عملي.	2.87	1.323
33	أصلّي صلاة الاستخارة عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	3.02	1.722
34	غالبا ما أقوم بأعمالي باندفاع و أتخذ القرارات الإستراتيجية بسرعة.	1.91	1.157
	الاتجاه العام	**2.75**	**0.656**

ومن الجدول السابق يتضح أن الفقرة رقم (34) قد حصلت على أقل المتوسطات الحسابية بقيمة (1.91)، تليها الفقرة رقم (20) والتي حصلت على متوسط حسابي قيمته (2.25) وأقل الانحرافات المعيارية بقيمة (0.906) و الذي يشير إلى إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة "**نادرا**" ما يتخذون القرارات الإستراتيجية بسرعة دون التفكير المعمق، وهذا ما يؤكد أيضا وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول عامل الوقت في الفقرات السابقة الخاصة بمحور "مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على التحليل-العقلاني في اتخاذ القرارات الإستراتيجية" أي أن أفراد عينة الدراسة يأخذون الوقت الكافي قبل اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية.

وباعتبار أن الحدس قد ضبط في أدبيات الإدارة على أنه يأتي بسرعة ويسمح باتخاذ القرارات بسرعة كما بينت ذلك دراسة كل من Burke و Miller (1999) ودراسات أخرى، ومنه واستنادا إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول هاتين الفقرتين يمكن القول بأنهم "**نادرا**" ما يستعملون الحدس في اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية. ونظرا لأهمية هاتين الفقرتين في تحديد مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية من زاوية عامل الوقت، سندرج فيما يلي النسب المئوية الخاصة بإجابات أفراد عينة الدراسة: فتشير النتائج الخاصة بالفقرة رقم (20) إلى أن 43٪ من المستطلعين نادرا ما يفضلون اتخاذ القرارات الإستراتيجية على أساس الترجيحات التي تتبادر إلى ذهنهم بسرعة، و25٪ أحيانا و20٪ أبدا، 7٪ نادرا و10٪ غالبا. أما نتائج الفقرة رقم (34) فتشير إلى أن 47٪ من المستطلعين أبدا ما يتخذون القرارات الإستراتيجية بسرعة، و 31٪ نادرا و10٪ غالبا، 6٪ أحيانا و4٪ دائما.

ولتحديد بدقة اتجاه أفراد عينة الدراسة حول مدى اعتمادهم على الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية من زاوية عامل الوقت، سندرج الفقرات الثلاثة ذات الأرقام التالية (19) و(22) و(30) وقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرتين الأولى والثانية (2.62) بانحراف معياري أكبر من الواحد الصحيح،

حيث تضمنت الفقرة الأولى:" أفضّل إلقاء نظرات على محتوى التقارير بدلا من قراءتها بالتفصيل"، و الفقرة الثانية: " أقوم بتحليل سريع للمشكلة أثناء اتخاذي للقرارات الإستراتيجية". أما الفقرة الثالثة التي تنص على: " أتعرف بسرعة على طبيعة المشكلة دون أي استخدام واع للمنطق." فقد بلغ متوسطها الحسابي (2.45) بانحراف معياري قدره (1.230). ويلاحظ من أن نتائج هذه الفقرات جاءت لتؤكد اتجاه أفراد عينة الدراسة في الفقرات السابقة، إذ تشير الفقرتين (19) و(22) إلى أن أفراد عينة الدراسة "**أحيانا**" ما يقومون بتحليل سريع للمشكلة أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية، فهم غالبا ما يخصصون الوقت الكافي لنظر في كل ما يتعلق بالقرارات الإستراتيجية، ويهتمون كثيرا بالتفاصيل قبل اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية، الشيء الذي لا يجعلهم يفضلون إلقاء نظرات سريعة على محتوى التقارير وذلك ما أكدته نتيجة السابقة للفقرة رقم (19). و نستنتج من مختلف هذه النتائج أن عامل الوقت في اتخاذ القرارات الإستراتيجية جاء لصالح التحليل العقلاني.

وقد جاءت الفقرتين رقم (21) و رقم (27) بنفس الاتجاه في سلم ليكرت و المعبر عنه بـــ "**أحيانا**" حيث تضمنت الفقرة الأولى: " أستخدم المعرفة المكتسبة في اتخاذي للقرارات الإستراتيجية دون اللجوء إلى التفكير العقلاني"، والفقرة الثانية تنص على: " أنا دائما على استعداد لتحمل المخاطر". وقد حصلت هاتين الفقرتين على انحراف معياري أكبر من الواحد الصحيح و منه فإن إجابات أفراد عينة الدراسة مشتتة ودالة على وجود عدم اتفاق بين أفراد عينة الدراسة. ويعتبر مضمون هاتين الفقرتين أساسي في تحديد اتجاه أفراد عينة الدراسة حول مدى اعتمادهم على الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، لكون عبارة " المعرفة المكتسبة" في الفقرة الأولى تشير مباشرة إلى الحدس مقابل التحليل–العقلاني، وعبارة " استعداد لتحمل المخاطر" تندرج ضمن ميزات وخصائص المديرين الذين يعتمدون على الحدس في اتخاذهم للقرارات الإستراتجية. وفيما يخص تشتت ووجود عدم اتفاق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول هاتين الفقرتين، فسنقوم بتوضيح ذلك لاحقا عندما نقوم بتحديد اتجاه الفروق الدالة معنويا بالنسبة للمتغيرات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

وانطلاقا من النتائج السابقة الخاصة بالتحليل–العقلاني و بالتحديد نتيجة الفقرة رقم (6) التي تضمنت: " فلسفتي في العمل مبنية على التأكد التام وليس على المجازفة مع تبرير الخطأ في النهاية". والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.25) وبالاتجاه الخامس في سلم ليكرت والمعبر عنه بـــ "**دائما**" وبانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح، الشيء الذي يوضح وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرة. وبالتالي فإن الاستعداد للمخاطرة المعبر عنه في الفقرة رقم (27) لا يتم إلى ذلك أي إلى المخاطرة إلى في الحدود الضيقة جدا وفي الحالات التي تستوجب ذلك، وإلا فإن فلسفتهم في العمل مبنية على التأكد التام وأدبيات الإدارة تشير إلى أن الحدس غالبا ما يستخدم في حالات عدم التأكد. أما فيما يخص عبارة " المعرفة المكتسبة" فهي مرتبطة بخبرة متخذ القرار، ومنه يمكن القول بأن أفراد

عينة الدراسة أحيانا ما يعتمدون على معارفهم المكتسبة المبنية على الخبرة في اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية.

يتبين من الجدول السابق أن أعلى متوسط حسابي جاء لصالح الفقرة رقم (31) والتي تضمنت: "عندما اشتغل حول مشروع ما، أفضل الحصول على توضيحات بشأن المشكلة مع الحرية الكاملة في اختيار طريقة حلها". حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.89) بانحراف معياري قدره (1.010). وانطلاقا من نتائج الفقرات (3،9، 10،11) الخاصة بمحور "مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على التحليل-العقلاني في اتخاذ القرارات الإستراتيجية". فإن الحرية الكاملة التي تنص عليها هذه الفقرة لا تخرج عن إطار التحليل-العقلاني في كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، و لا تشير إلى المبادرة المبنية على المجازفة، أو الاستعانة بالحدس من أجل اتخاذ هذه القرارات بسرعة.

وقد جاءت الفقرة رقم (33) التي تضمنت:" أصلّي صلاة الاستخارة عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية"، في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.02) بانحراف معياري قدره (1.722) وهو أكبر من الواحد الصحيح و منه فإن إجابات أفراد عينة الدراسة مشتتة و دالة على وجود عدم اتفاق بين أفراد عينة الدراسة. كما يدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة "**أحيانا**" ما يقومون بصلاة الاستخارة عند اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية. والاستعانة بصلاة الاستخارة أثناء اتخاذ القرارات الإستراتيجية لا يعني ذلك أن الصلاة تندرج ضمن الوظيفة غير العقلانية بمعنى العشوائية وإنما يلجؤون إلى الصلاة عندما يجدون الصعوبات في اختيار أحد البدائل المتاحة أمامهم بسبب عقلانياتهم المحدودة، وصلاة الاستخارة هنا، تعتبر أداة مساعدة للمدير المسلم في اتخاذه للقرارات الإستراتيجية من منظور عقائدي و أخلاقي.

وتشير نتائج بعض الفقرات السابقة في المحور الأول الخاص بالتحليل–العقلاني إلى أن أفراد عينة الدراسة غالبا ما يفضلون العمل وفق الخطط الرسمية والإجراءات و التوجيهات التنظيمية الواضحة، وتأكد ذلك نتائج الفقرتين (28) و (32) إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (2.47) بانحراف معياري قدره (1.360) وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة "**نادرا**" ما يفضلون العمل في الفوضى على عدم العمل المنظم، أما الفقرة الثانية فبلغ متوسطها الحسابي (2.87) والتي تضمنت: " الخطط الرسمية تعتبر حاجزا أكثر من أنها أداة مساعدة في عملي".

ومما سبق يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يعتمدون على الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ولكن بدرجة متوسطة مقارنة بالمدخل التحليلي، وجاءت نتائج هذه الدراسة مماثلة لنتائج بعض الدراسات في البيئة الجزائرية، مثل دراسة غزازي و دراوسي (2009) التي أظهرت بأن استخدام الحدس كأسلوب لاتخاذ القرارات من طرف مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية جاء في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة والتي جاءت ضعيفة قليلا. ودراسة فالتة اليمين (2013) التي

توصلت إلى أن للحدس والأحكام الشخصية أهمية متوسطة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وسنتطرق فيما يلي إلى بعض من الأمثلة عن القرارات الإستراتيجية التي استعمل فيها أفراد عينة الدراسة الحدس ووفقوا إلى اتخاذ قرار صائب. والجدول الأتي يوضح التكرارات والنسب المئوية الخاصة بهذه القرارات.

جدول رقم 4-18: التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) للقرارات الإستراتيجية التي استعمل فيها أفراد عينة الدراسة الحدس

الرقم	الفقرة	التكرار	النسبة
1-36	القرارات الخاصة بتوظيف العمال	28	%29,2
2-36	القرارات الخاصة بشراء المؤسسات أو الاستثمارات المادية	10	%10,4
3-36	القرارات الخاصة بالإجراءات التنظيمية	20	%20,8
4-36	القرارات المالية	16	%16,7
5-36	قرارات إستراتيجية أخرى	14	%14,6
	المجموع	**88**	**%91,7**

يتبين من الجدول أعلاه أن 29,2% أي حوالي 28 قرارا من القرارات الإستراتيجية التي استعمل فيها أفراد عينة الدراسة الحدس تتمثل في "القرارات الخاصة بتوظيف العمال"، تليها "القرارات الخاصة بالإجراءات التنظيمية" بنسبة 20,8%، ثم تأتي في المرتبة الثالثة "القرارات المالية" بنسبة 14,6%، وتأتي القرارات الخاصة بشراء المؤسسات أو الاستثمارات المادية بنسبة 10,4% ، وجاءت القرارات الإستراتيجية الأخرى بنسبة 14,6%.

ومن الملاحظ من الجدول، أن مجموع القرارات حسب إجابات أفراد عينة الدراسة بلغ 88 قرار بنسبة 91,7%، و بالتالي فهذه القرارات لا تمثل جميع أفراد عينة الدراسة، كما يوجد بعض من الأفراد الذين استعملوا الحدس في أكثر من قرار. ولقد اعتمدنا في اختيارنا لهذه القرارات لتكون أمثلة لهذه الدراسة على التعاريف المقدمة للقرارات الإستراتجية في أدبيات الإدارة والتي تطرقنا إليها بالتفصيل في الفصل الأول من هذه الدراسة ومن هذه التعريف يمكن ذكر التعريف الذي قدمه Mintzberg وآخرون حيث يرون بأنها: " قرارات مهمة من حيث الإجراءات المتخذة والموارد المخصصة..."

ونستنتج من هذه الأمثلة عن القرارات الإستراتيجية أنه بالرغم من أن الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة حول مدى اعتمادهم على الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية جاء بمستوى ضعيف مقارنة بالمدخل العقلاني، إلا أن غالبية أفراد عينة الدراسة قد اعتمدوا على الحدس أثناء اتخاذهم

لبعض من القرارات الإستراتيجية. وقد تمثلت نسبة 50% من هذه القرارات في قرارات التوظيف والقرارات التنظيمية الخاصة بالإجراءات التنظيمية.

4.3.4. التكامل بين التحليل العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند أفراد عينة الدراسة

نقصد بالتكامل بين التحليل–العقلاني والحدس هنا، مدى استخدام أفراد عينة الدراسة لهذين المدخلين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ولا يعني بالضرورة ذلك التوازن بين التحليل العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات، فالبرغم من وجود بعض من المديرين الذين وصلوا لهذا المستوى من التكامل، ويعتبر هذا التكامل من الأمثلة القليلة و قد تكون مثالية لأنه في الحقيقة من الصعب الوصول إلى هذا المستوي في الممارسة، لكون هذا التكامل في الواقع بين هذين المدخلين أو المنهجين يكون منحازا إلى جانب على حساب الجانب الأخر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وفيما يخص التميز بين هذين المنهجين، فنحن مع وجهة النظر الباحثين الذين يميزون بوضوح بين المنهج العقلاني– التحليلي والمنهج الحدسي أمثال Mintzberg، و Wit Deو Meyer، وTaggart وزملاؤه. حيث يرون أن المنهج التحليلي يؤدي بضرورة إلى عملية مختلفة تماما عن المنهج الحدسي، ولا يعتبر مكملا فقط لهذا الأخير.

وسنتطرق فيما يلي إلى عرض وتحليل ومناقشة النتائج الخاصة السؤال الفرعي الثاني للدراسة والمتمثل في: ما درجة التكامل بين التحليل-العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟ ويتضمن هذا المحور الفقرتين (05،08). ومن أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المحور، سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول الآتي.

جدول رقم 4-19: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التكامل بين التحليل-العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
8	أفضل التحليل الدقيق و المفصل عن حدس الآخرين.	4.14	0.917
35	أستخدم حدسي لاستكمال تفكيري المنطقي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	3.37	1.116
الاتجاه العام		**3.75**	**0.807**

يتبين من تحليل فقرات المحاور السابقة بأن أفراد عينة الدراسة غالبا ما يعتمدون على التحليل-العقلاني في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وأحيانا ما يعتمدون على الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. ومن الجدول السابق يتضح بأن الفقرة الأولى بلغ متوسطها الحسابي (4.14) بانحراف معياري قدره (0.917). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة "**غالبا**" ما يفضلون التحليل الدقيق والمفصل عن حدس الآخرين. و تشير الفقرة رقم (35) إلى أن أفراد عينة الدراسة "**أحيانا**" ما يستخدمون حدسهم لاستكمال تفكيرهم المنطقي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. وبالتالي نستنتج من ذلك أن أفراد عينة الدراسة لا تعتمد بالضرورة على الحدس وحده أو التحليل وحده، بل في كثير من الأحيان، المديرين يمزجون بين الحدس والتحليل في اتخاذ القرارات الإستراتجية مع أفضلية للمنهج التحليلي–العقلاني.

وبذلك تكون هذه الدراسة توصلت لنفس نتائج الدراسات السابقة– التي استعرضنها في الفصل الثالث من هذه الدراسة– والتي تشير إلى تزايد بين الباحثين أمثال: Eisenhardt وZbaracki وMintzberg و Saint-Macary في الموافقة حول المنهج التكاملي بين المنهج التحليلي و المنهج الحدسي. و أن المؤسسات بدأت في تبني المنهج الأكثر شمولية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ويرجعون ذلك إلى عدة عوامل منها زيادة ضغط الوقت، عدم كفاية المعلومات، والتغير السريع في بيئة هذه المؤسسات. وفي الأخير يمكن القول بأن تكامل مديري أفراد عينة الدراسة بين المدخل العقلاني و المدخل الحدسي يصنف ضمن وجهة نظر Simon التي تطرقنا إليه في المبحث الخامس من الفصل الثالث في هذه الدراسة.

5.3.4. حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى التحليل-العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية

سنتطرق فيما يلي إلى عرض وتحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالجزء الأول من السؤال الفرعي الرابع للدراسة والمتمثل في: متى يلجأ مديرو المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى التحليل العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية؟ والجدول الأتي يوضح التكرارات والنسب المئوية الخاصة بهذا المحور.

جدول رقم 4-20: التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) لفقرات حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى التحليل العقلاني

الرقم	الفقرة	التكرار	النسبة
1-15	عندما تكون درجة عدم التأكد عالية جدا.	16	%16,7
2-15	عندما تكون المتغيرات قابلة للتنبؤ بها علميا.	24	%25
3-15	عندما يكون من الممكن اختيار عدة حلول بديلة بحجج مقنعة.	28	%29,2
4-15	عندما يكون الوقت غير محدود، و أنت لست تحت الضغط من اجل تفادى التأخر.	28	%29,2
المجموع		**96**	**%100**

يتبين من الجدول السابق أن حوالي 60% من الحالات التي يلجأ إليها أفراد عينة الدراسة إلى التحليل-العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية تتمثل في عندما يكون من الممكن اختيار عدة حلول بديلة بحجج مقنعة وعندما لا يكونوا في حالة ضيق الوقت و تحت الضغط، و تمثل نسبة 25% الحالات التي تكون فيها المتغيرات قابلة للتنبؤ بها علميا، ثم تأتي في الأخير الحالات التي تكون فيها درجة عدم التأكد عالية جدا بنسبة 16,7%. ونستنتج من ذلك، أن أفراد عينة الدراسة يلجؤون إلى التحليل-العقلاني في اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية عندما تسمح لهم المعلومات التي توفرها لهم نظم المعلومات الإدارية أو المعلومات التي يحصلون عليها بطرقهم الخاصة، بحصر عدد من البدائل أو قائمة بكل القرارات أو الخيارات الممكنة في إطار العقلانية المحدودة – فلا يقصد من الحصول على المعلومات أن تكون كاملة ودقيقة وإستراتيجية– ثم يقومون بتقييم نتائج كل واحدة من هذه القرارات أو الخيارات من أجل اختيار القرار المرضي الذي يلبي معايير العقلانية التي يم تحديدها سابقا ولا يتطلب ذلك مقارنة دقيقة بين البدائل المتاحة من حيث نتيجة كل بديل واختيار الأفضل منها. ويفهم من عبارة " بحجج مقنعة" في الفقرة رقم (15–3) بأن أفراد عينة الدراسة يفضلون التقييم المنطقي المبني على الحجة والبرهان والقياس والاستدلال والاستنتاج وغيرها من الأمور العقلانية ويرفضون التقييم القائم على الحدس.

ونظرا لكون هذه القرارات تتمثل في القرارات الإستراتيجية فإن من الصعب على المديرين إيجاد عدد البدائل لقرار ما بحجج مرضية، لكون بيئة عملهم تتميز بالضغط المتزايد والغموض الناتج عن التزايد المستمر في معدل التغيير الذي لم يسبق له مثيل في بيئة الأعمال. و بالتالي فالحالات التي يكون من الممكن لأفراد عينة الدراسة اختيار عدة حلول بديلة بحجج مقنعة ضئيلة جدا ولا تشمل القرارات المعقدة التي تتميز بدرجة عالية من عدم التأكد. وهذا ما يفسر نسبة 16,7% من الحالات التي يلجأ إليها أفراد عينة الدراسة إلى التحليل–العقلاني في اتخاذ القرارات الإستراتجية التي تكون فيها درجة عدم التأكد عالية جدا. كما أن بيئة الأعمال الحالية تمتاز زيادة ضغط الوقت الشيء الذي لا يسمح للمديرين باتخاذ القرارات الإستراتيجية دون الاهتمام بعامل الوقت، ومنه نستنتج بأن أفراد عينة الدراسة يمكنهم فقط اتخاذ بعض من القرارات الإستراتجية التي يكون فيها الوقت غير محدود، وبدون ضغط على إيجاد البدائل والحلول في وقت محدد.

وفي الأخير يمكن تلخيص ما سبق بالقول بأن مديري أفراد عينة الدراسة يتخذون القرارات الإستراتيجية عن طريق التحليل–العقلاني بنسبة كبيرة عندما يكون من الممكن اختيار عدة حلول بديلة بحجج مقنعة وعندما يكون الوقت غير محدود، وبنسبة متوسطة عندما تكون المتغيرات قابلة للتنبؤ بها علميا، وأخيرا بنسبة ضعيفة في حالة ما تكون درجة عدم التأكد عالية جدا.

6.3.4. حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية

سنتطرق فيما يلي إلى عرض وتحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالجزء الثاني من السؤال الفرعي الرابع للدراسة والمتمثل في: متى يلجأ مديرو المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية؟ ويتضمن هذا المحور الفقرات ذات الأرقام التالية: (16،18،24). ومن أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المحور، سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول الأتي.

جدول رقم 4-21: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى الحدس

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16	أعتقد أن الحدس يعتبر متمما عندما لا تتوفر الحلول.	3.10	1.252
18	ألجأ إلى الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عندما تكون هناك درجة عالية من عدم التأكد.	2.56	1.279
24	أستطيع تقديم حل عملي لمشكلة معقدة حتى عندما تكون البيانات غير متوفرة أو غير مرضية.	3.02	1.222
الاتجاه العام		**2.89**	**0.824**

يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لفقرات حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية بلغ (2.89) بانحراف معياري أكبر من الواحد الصحيح. ومنه فإن إجابات أفراد عينة الدراسة مشتتة ودالة على وجود عدم اتفاق بين أفراد عينة الدراسة.

وقد جاءت الفقرة رقم (16) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.10) بانحراف معياري قدره (1.183). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة "**أحيانا**" ما يعتقدون أن الحدس يعتبر متمما عندما لا تتوفر الحلول، ومنه فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرة تؤكد الاتجاهات السابقة لمختلف محاور استخدام التحليل-العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فهم يفضلون التحليل-العقلاني على الحدس ولا يلجؤون إلى هذا الأخير إلى كبديل أخير عندما لا تتوفر الحلول أي يلجؤون إلى الحدس فقط عندما يستنفذون كل التقييمات على الخيارات العقلانية.

ويتضح من الجدول من المتوسط الحسابي الخاص بالفقرة رقم (18) أن أفراد عينة الدراسة "**نادرا**" ما يلجؤون إلى الحدس أثناء اتخاذ القرارات الإستراتيجية عندما تكون هناك درجة عالية من عدم التأكد. وقد جاءت هذه النتيجة مكملة لنتيجة الفقرة رقم (15-3) من المحور الخاص بحالات لجوء

أفراد عينة الدراسة إلى التحليل-العقلاني أثناء اتخاذ القرارات الإستراتيجية. ونستنتج من ذلك بأن أفراد عينة الدراسة يفضلون التحليل- العقلاني عندما تكون درجة عالية من عدم التأكد، وقد جاء ذلك عكس نتائج العديد من الدراسات والباحثين أمثال Agor في سنة 1986 وآخرون الذين أكدوا بأن الحدس يكون مفيدا في صناعة القرار في حالات معينة، مثل: حالة عدم التأكد، وعندما يصعب علميا التنبؤ بالمتغيرات، وعندما تكون الأحداث نادرة، وعند ضيق الوقت للوصول إلى قرار ملائم.

وقد جاءت الفقرة رقم (24) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.02) بانحراف معياري قدره (1.222). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة "**أحيانا**" ما يستطيعون تقديم حلول عملية للمشاكل المعقدة حتى عندما تكون البيانات غير متوفرة أو غير مرضية. و قد أشرت الفقرات الخاصة بمدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على التحليل-العقلاني في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، بأنهم غالبا ما يفضلون العمل في الحالات التي تكون فيها البيانات متوفرة وكافية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية. وقد جاءت نتائج هذا المحور عكس النتائج التي خلصت إليها دراسة عبدالمليك مزهودة في محورها حول دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري مؤسسات قطاع صناعات تحويل الحبوب بالجزائر، ويتبين ذلك من خلال الفقرات التالية التي أفرزتها مقابلات الدراسة مع أفراد عينة هده الدراسة[1]:

ـــ "الحدس عامل مهم للمدير. خصوصا في الحالة التي تعيشها مؤسستنا، حيث يتميز المحيط بالعدوانية و التذبذب لا يمكننا أن نستند إلى التحليل العقلاني".

ـــ "نعم الحدس يمكن أن يكون ذا أهمية قصوى للمدير...بل أقول أنه يغذي التوافق الاجتماعي بالمؤسسة."

ـــ "من المفروض الحدس هو من الملكات الأصلية في المدير و كثيرا ما يلجأ إليه في اتخاذ القرار خصوصا في السياقات المتذبذبة التي يصعب فيها الاستناد إلى الحساب الاقتصادي العقلاني"

ـــ "الحدس هو عامل مهم جدا في التخمين الإستراتيجي خصوصا في السياق المليء بالصراعات."

ـــ "الحدس يمثل للمدير الخيط الدال إلى التخمين."

وبناءا على ذلك و بالرجوع إلى أدبيات الإدارة والحدس نجد أن الكثير من الدراسات الحديثة تشير إلى أهمية استخدام الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتجية ومن هذه الدراسات نجد دراسة Mikels وآخرون التي أظهرت أن الأدلة الحديثة والنظريات تشير إلى أن الحدس قد يكون أكثر فعالية لإستراتيجيات التفكير لبعض القرارات المعقدة.

و قد أشرت دراسة Agor إلى أهمية الاعتماد على الحدس في الحالات التي تكون فيها الحقائق متضاربة أو المعلومات غير كافية. ويؤكد Ade maharini أن متخذ القرارات الإستراتيجية يستخدم الحدس عندما يكون فيه الوضع معقد، يتصف بعدم التأكد أو يكون فيه الوقت محدود وفي

1. مزهودة ،عبدالمليك. **مرجع سبق ذكره**. ص. 254-255.

حالة ما لا يكون هناك بدائل أو غير مكتملة. أما حسب Allinson و Hayes فأن التصور العام يؤكد على أن عدم التأكد و ضغوط الوقت المرتبطة بالمستويات الإدارية العليا تدعو إلى إتباع منهج قائم على الحدس بدلا من التحليل.

4.4. تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على دور التحليل–العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتجية عند أفراد عينة الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المحور إلى عرض و تحليل و مناقشة النتائج الخاصة بالسؤال الفرعي الخامس للدراسة، وذلك عن طرق استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (فـOne - Way ANOVA) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتبيان وجود أو عدم وجود اختلافات ذات دلالات إحصائية بين اتجاهات مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ضمن عينة قيد الدراسة، نحو دور التحليل–العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، بالنظر إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، والعمر، والمستوى العلمي، وسنوات الخبرة كمتخذي القرارات الإستراتيجية، والوظيفة، **و**عدد العاملين في المؤسسة، **و**ملكية المؤسسة.

1.4.4.تحليل التباين الأحادي(ف) لمحاور الدراسة بالنسبة للمتغير الجنس

لقد استخدمنا تحليل التباين الأحادي (ف) لمختلف محاور الدراسة المتمثلة في دور التحليل–العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، من أجل معرفة و تحديد ما إذا كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة للمتغير للجنس. والجدول الأتي يبين النتائج الخاصة بذلك.

الجدول رقم 4-22: نتائج تحليل التباين الأحادي(ف)One - Way ANOVA لدور التحليل–العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالنسبة للمتغير الجنس

محاور الدراسة	الجنس	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة
مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على التحليل-العقلاني في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	ذكر	3.91	0.242
	أنثى	3.76	
	المتوسط العام	**3.88**	
مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	ذكر	2.77	0.688
	أنثى	2.85	
	المتوسط العام	**2.79**	
درجة التكامل بين التحليل-العقلاني و الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية أفراد عينة الدراسة	ذكر	3.76	0.955
	أنثى	3.75	
	المتوسط العام	**3.76**	

تابع للجدول رقم 4-22

محاور الدراسة	الجنس	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة
مفهوم و تصور الحدس عند أفراد عينة الدراسة	ذكر	3.24	0.980
	أنثى	3.25	
	المتوسط العام	**3.24**	
حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى التحليل-العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية	ذكر	2.75	0.394
	أنثى	2.5	
	المتوسط العام	**2.70**	
حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية	ذكر	2.85	0.225
	أنثى	3.12	
	المتوسط العام	**2.89**	

الجدول أعلاه يوضح مقارنة المتوسطات الحسابية عن طريق اختبار (ف) ومنه يتضح عدم وجود فروق دلالة إحصائية بالنسبة للمحاور الستة حسب متغير الجنس، حيث أن قيم الدلالة للمحاور على الترتيب هي (0.242 و0.688 و0.955 و0.980 و0.394 و0.225) وهي أكبر من 0.05.

ويمكن تفسير ذلك بغض النظر عن هذه النتائج، بالقول أنه قد يوجد تباين أو اختلاف في دور العقلانية و الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى الجنسين، حيث أن جنس الأنثى من أفراد عينة الدراسة يفترض أن تكون كيفية اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية تختلف عن كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند جنس الذكر، ويعود ذلك لطبيعة الأنثى التي قد تكون جد منضبطة في أعمالها واهتمامها بكل صغيرة وكبيرة بالإضافة إلى اعتيادها على الترتيب والتنظيم في الحياة المنزلية، وبالتالي الشيء الذي يمكنها من تطبيق ذلك حتى عند اتخاذها للقرارات الإستراتيجية، كما أن طبيعتها تميل إلى عدم المجازفة في اتخاذ القرارات مقارنة بجنس الذكر، حتى وإن كان ذلك نسبيا.

إلا أن النتائج لم تظهر ذلك، والسبب يرجع ربما لاكتساب وتأثر فئة الإناث بالعادات الذكورية في كيفية وطرق العمل، وهو الشيء الذي أدى إلى عدم وجود تباين في ذلك، كما يمكن أن يرجع السبب في ذلك، وهو الأقرب إلى الصواب إلى التفاوت في عدد الإناث وعدد الذكور في عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الإناث 16.7% من مجموع أفراد عينة الدراسة، وبالتالي هذه النسبة لم تستطيع أن تؤثر على الإجابات الكلية للمديرين.

ضف إلى ذلك طبيعة العمل التي تحتاج في بعض الأحيان لجهد كبير وساعات عمل طوال إذا لزم الأمر وهذه الظروف يتكيف الرجل معها أكثر من المرأة، ولأن الطبيعة الفسيولوجية للأنثى والتي لا تمكنها من القيام بالعمل خصوصا إذا عرفنا أن هناك إجازات طويلة تسبب الانقطاع عن العمل والتي

تعطل العملية الإدارية خاصة في منصب مدير إدارة عليا. كما أن الرجل قد يتحمل نسبة كبيرة من ضغوط العمل المستمرة والكثيفة أثناء عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عكس المرأة.

و قد أظهرت العديد من الدراسات[1] (Agor 1989، Parikh و زملاؤه1994، Allinson و Hayes 1996، و Matzler زملاؤه 2014) وجود الفرق في استخدام الحدس في اتخاذ القرارات حسب الجنس. أما دراسة كل من Hodgkinson و Sadler-Smith (2003) فقد نفت أي تأثير يعزى لعامل للجنس في كيفية اتخاذ القرارات. و لقد قام Hayes و زملاؤه (2004) بدراسة خاصة حول موضوع تأثير الجنس على كيفية اتخاذ القرارات، و خلصت الدراسة إلى عدم وجود أي تأثير للجنس في أساليب اتخاذ القرارات. ويرى كل من Bertolucci و Pinzon بأن هذا العامل ما يزال موضع جدل. وأما عند غير المديرين فيعتبر أسلوب النساء في اتخاذ القرارات تحليلي أكثر من الرجال.

2.4.4.تحليل التباين الأحادي(ف) لمحاور الدراسة بالنسبة للمتغير العمر

لقد استخدمنا تحليل التباين الأحادي (ف) لمختلف محاور الدراسة المتمثلة في دور التحليل–العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، من أجل معرفة و تحديد ما إذا كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة للمتغير العمر. والجدول الأتي يبين النتائج الخاصة بذلك.

الجدول رقم 4-23: نتائج تحليل التباين الأحادي(ف)One - Way ANOVA لدور التحليل–العقلانية والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالنسبة للمتغير العمر

محاور الدراسة	العمر	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة
مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على التحليل-العقلاني في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	أقل من 30 سنة	3.91	0.978
	بين 30 و 40 سنة	3.89	
	بين 41 و 50 سنة	3.85	
	بين 51 و 60 سنة	3.88	
	المتوسط العام	**3.88**	
مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	أقل من 30 سنة	3.15	0.076
	بين 30 و 40 سنة	2.68	
	بين 41 و 50 سنة	2.74	
	بين 51 و 60 سنة	2.70	
	المتوسط العام	**2.79**	

1.BERTOLUCCI, Marius., PINZON, Juan David. De l'intuition dans la décision des managers de l'action publique : Le cas du pilotage des réseaux territorialisés d'organisations. *Revue française de gestion.* No. 251, 2015, p.115-130.

تابع للجدول رقم 4-23

محاور الدراسة	العمر	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة
درجة التكامل بين التحليل-العقلاني و الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند أفراد عينة الدراسة	أقل من 30 سنة	3.83	0.518
	بين 30 و 40 سنة	3.72	
	بين 41 و 50 سنة	3.65	
	بين 51 و 60 سنة	4.12	
	المتوسط العام	**3.76**	
مفهوم و تصور الحدس عند أفراد عينة الدراسة	أقل من 30 سنة	3.73	*0.006
	بين 30 و 40 سنة	3.14	
	بين 41 و 50 سنة	3.21	
	بين 51 و 60 سنة	2.8	
	المتوسط العام	**3.24**	
حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى التحليل-العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية	أقل من 30 سنة	1.88	*0.000
	بين 30 و 40 سنة	2.63	
	بين 41 و 50 سنة	3.23	
	بين 51 و 60 سنة	3.25	
	المتوسط العام	**2.70**	
حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية	أقل من 30 سنة	3.48	*0.007
	بين 30 و 40 سنة	3.91	
	بين 41 و 50 سنة	3.89	
	بين 51 و 60 سنة	3.85	
	المتوسط العام	**2.89**	
* يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$)			

يلاحظ من **خلال الجدول** السابق بأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعض محاور الدراسة.

وقد بلغت قيم (ف) للمحاور الثلاثة الأولى: (0.978، 0.076، 0.518) على التوالي، وهي أكبر من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لهذه المحاور بالنسبة للمتغير العمر عند أفراد عينة الدراسة. كما بلغت قيم (ف) للمحاور الثلاثة الأخرى: (0.006،0.000،0.007) على التوالي، وهي أكبر من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لهذه المحاور بالنسبة للمتغير العمر عند أفراد عينة الدراسة. ومن أجل تحديد اتجاه هذه الفروق الإحصائية فقد تم استخدام اختبار(LSD) للمقارنات البعدية على المحاور الدالة إحصائيا، والجداول الآتية توضح اتجاه هذه الفروق.

الجدول رقم 4-24: نتائج اختبار (LSD) لمحور (مفهوم و تصور الحدس عند أفراد عينة الدراسة) بالنسبة للمتغير العمر

محور اتخاذ القرارات	المتوسطات الحسابية	أقل من 30 سنة (3.73)	بين 30 و40 سنة (3.14)	بين41 و50 سنة (3.21)	بين51 و60 سنة (3.8)
مفهوم وتصور الحدس عند أفراد عينة الدراسة	أقل من 30 سنة (3.73)	-	**0.58*** (0.003)	**0.51*** (0.017)	**0.93*** (0.002)
	بين 30 و40 سنة (3.14)	0.58* - (0.003)	-	0.70 - (0.685)	0.34 (0.198)
	بين41 و50 سنة (3.21)	0.51*- (0.017)	0.70 (0.685)	-	0.41 (0.142)
	بين51 و60 سنة (3.8)	0.93*- (0.002)	0.34- (0.198)	0.41- (0.142)	-
* فروق المتوسطات الدالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)					

يشير الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم (أقل من30 سنة) وفئة المديرين الذين أعمارهم (بين30 و40 سنة)، وقد كانت هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم (أقل من30 سنة)، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (0.58). ويشير الجدول كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي الأفراد الذين أعمارهم (أقل من30 سنة) و (بين 41 و50 سنة)، إذ كانت هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم (أقل من30 سنة)، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (0.51). كما يشير الجدول أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي الأفراد (أقل من30 سنة) و (بين 51 و60 سنة)، وقد كانت هذه الفروق لصالح فئة (أقل من30 سنة)، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (0.93).

ويمكن أن نستنتج من ذلك أن أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم (أقل من30 سنة) جاء مفهومهم و تصورهم للحدس في اتخاذ القرارات لإستراتيجية مختلفا لمفهوم وتصور الفئات العمرية الأخرى من أفراد عينة الدراسة، وقد يرجع ذلك إلى أن هؤلاء الفئة من المديرين يعتبرون من المبتدئين ويفتقرون للخبرة التي تسمح لهم أن يبنوا عليها مفهومهم و تصورهم للحدس. والجدول الآتي يوضح نتائج اختبار (LSD) لمحور الخامس بالنسبة للمتغير العمر.

الجدول رقم 4-25: نتائج اختبار (LSD) لمحور (حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى التحليل-العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية) بالنسبة لمتغير العمر

محور اتخاذ القرارات	المتوسطات الحسابية	أقل من 30 سنة (1.88)	بين 30 و40 سنة (2.63)	بين41 و50 سنة (3.23)	بين51 و60 سنة (3.25)
حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى التحليل-العقلاني أثناء اتخاذهم القرارات الإستراتيجية	أقل من 30 سنة (1.88)	-	*0.74- (0.007)	*1.34- (0.000)	*1.36- (0.001)
	بين 30 و40 سنة (2.63)	***0.74** (0.007)	-	*0.59 - (0.015)	0.61- (0.102)
	بين41 و50 سنة (3.23)	***1.34** (0.000)	***0.59** (0.015)	-	0.10- (0.961)
	بين51 و60 سنة (3.25)	***1.36** (0.001)	0.61 (0.102)	0.10 (0.961)	-
* فروق المتوسطات الدالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)					

يشير الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم (أقل من30 سنة) وفئة المديرين الذين أعمارهم (بين30 و40 سنة)، وقد كانت هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم (بين30 و40 سنة)، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (0.74). ويشير الجدول كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي الأفراد الذين أعمارهم (بين 41 و50 سنة) و (أقل من30 سنة)، إذ كانت هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم (بين 41 و50 سنة)، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (1.34). كما يشير الجدول أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي الأفراد (بين 41 و50 سنة) و (بين30 و40 سنة)، وقد كانت هذه الفروق لصالح فئة (بين 41 و50 سنة)، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (0.59). ويشير الجدول أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي الأفراد (بين 51 و60 سنة) و (أقل من30 سنة)، وقد كانت هذه الفروق لصالح فئة (بين 51 و60 سنة)، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (1.36). ويمكن أن نستنتج من ذلك أن الأفراد الذين أعمارهم فوق 30 سنة جاءت إجاباتهم مختلفة حول محور "حالات لجوء إلى التحليل-العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية" مقارنة بأفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم (أقل من30 سنة) و بالتعبير الإحصائي فقد جاءت الفروق ذات الدلالة الإحصائية لصالح الأفراد الذين أعمارهم فوق 30 سنة، ويمكن تفسير ذلك بأهمية عامل الخبرة لدى الفئات العمرية التي تتجاوز30 سنة و التي تساعدهم في تحديد الحالات الملائمة للتحليل–العقلاني أثناء

اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية . والجدول الآتي يوضح نتائج اختبار (LSD) للمحور الأخير بالنسبة لمتغير العمر.

الجدول رقم 4-26: نتائج اختبار (LSD) لمحور (حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية) بالنسبة لمتغير العمر

محور اتخاذ القرارات	المتوسطات الحسابية	أقل من 30 سنة (3.48)	بين 30 و40 سنة (2.80)	بين41 و50 سنة (2.74)	بين51 و60 سنة (2.58)
حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية	أقل من 30 سنة (3.48)	-	***0.67** (0.003)	***0.73** (0.003)	***0.89** (0.008)
	بين 30 و40 سنة (2.80)	*0.67 - (0.003)	-	0.06 (0.760)	0.21 (0.468)
	بين41 و50 سنة (2.74)	*0.73- (0.003)	0.06- (0.760)	-	0.16 (0.614)
	بين51 و60 سنة (2.58)	*0.89- (0.008)	0.21- (0.468)	0.16- (0.614)	-
* فروق المتوسطات الدالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)					

يشير الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم (أقل من30 سنة) وفئة المديرين الذين أعمارهم (بين30 و40 سنة)، وقد كانت هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم (أقل من30 سنة)، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (0.67). ويشير الجدول كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي الأفراد الذين أعمارهم (أقل من30 سنة) و (بين 41 و50 سنة)، إذ كانت هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم (أقل من30 سنة)، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (0.73). كما يشير الجدول أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي الأفراد (أقل من30 سنة) و (بين 51 و60 سنة)، وقد كانت هذه الفروق لصالح فئة (أقل من30 سنة)، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (0.89).

ويمكن أن نستنتج من ذلك أن أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم (أقل من30 سنة) جاءت إجاباتهم مختلفة حول محور" حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية " مقارنة بالفئات العمرية الأخرى من أفراد عينة الدراسة. وما يصعب تفسيره في الحقيقة هو أن هذه الفروق كانت لصالح فئة (أقل من30 سنة) التي لا تملك التجربة و الخبرة الكافية لتحديد ومعرفة الحالات الملائمة للاستخدام الحدس أثناء اتخاذ القرارات الإستراتجية.

ويمكن تفسير ذلك انطلاقا من النتائج السابقة من هذه الدراسة التي بينت بأن أفراد عينة الدراسة أحيانا ما يعتمدون على الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وبالتالي حالات لجوئهم إلى

الحدس قليلة، وبناءا على ذلك يمكن القول بأن حالات لجوء فئة (أقل من30 سنة) من أفراد عينة الدراسة أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية تدخل في إطار ممارسة اتخاذ بعض القرارات الإستراتيجية عن طريق التجربة أي في إطار عملية الاختبار والخطأ، عكس الفئات العمرية الأخرى التي تكون قد اكتسبت معرفة وخبرة بفضل تحول تجاربها إلى خبرات عن طرق فهم هذه التجارب وربطها ببعضها البعض واستخلاص العبر منها بمرور الزمن. وسنتأكد من ذلك بدقة عندما نتطرق لتأثير سنوات الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية. وقد جاءت هذه النتيجة عكس نتائج الكثير من الدراسات، مثل دراسة كل من Burke و Miller التي أظهرت أن 40٪ من أفراد عينة الدراسة يصيفون زملائهم المديرين الحدسيين، بأنهم كبار السن وذوي المناصب الإدارة العليا. وفي الأخير يمكن القول بأن متغير العمر له تأثير متوسط في كيفية اتخاذ القرارات الإستراتجية عند مديري المؤسسة الاقتصادية قيد الدراسة.

3.4.4.تحليل التباين الأحادي(ف) لمحاور الدراسة بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

لقد استخدمنا تحليل التباين الأحادي (ف) لمختلف محاور الدراسة المتمثلة في دور التحليل–العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، من أجل معرفة وتحديد ما إذا كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة المستوى التعليمي. والجدول الآتي يبين النتائج الخاصة بذلك.

الجدول رقم 4-27: نتائج تحليل التباين الأحادي(ف)One - Way ANOVA لدور التحليل–العقلانية والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

محاور الدراسة	المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة
مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على التحليل-العقلاني في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	أقل من Bac	3.78	0.108
	أقل من 3+ Bac	3.53	
	3 + Bac	3.96	
	4 + Bac	3.68	
	5 + Bac	3.95	
	أكثر من 5+ Bac	4.01	
	المتوسط العام	**3.88**	
مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	أقل من Bac	2.63	0.560
	أقل من 3+ Bac	2.90	
	3 + Bac	3.20	
	4 + Bac	2.77	
	5 + Bac	2.73	
	أكثر من 5+ Bac	2.77	
	المتوسط العام	**2.79**	

تابع للجدول رقم 4-27

محاور الدراسة	المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة
درجة التكامل بين التحليل-العقلاني و الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند أفراد عينة الدراسة	أقل من Bac	2.75	*0.000
	أقل من Bac +3	4.00	
	Bac + 3	4.00	
	Bac + 4	3.38	
	Bac + 5	3.94	
	أكثر من Bac +5	4.00	
	المتوسط العام	**3.76**	
مفهوم و تصور الحدس عند أفراد عينة الدراسة	أقل من Bac	3.45	0.227
	أقل من Bac +3	3.40	
	Bac + 3	2.85	
	Bac + 4	3.06	
	Bac + 5	3.20	
	أكثر من Bac +5	3.48	
	المتوسط العام	**3.24**	
حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى التحليل-العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية	أقل من Bac	3.25	0.121
	أقل من Bac +3	1.50	
	Bac + 3	2.75	
	Bac + 4	2.55	
	Bac + 5	2.64	
	أكثر من Bac +5	2.91	
	المتوسط العام	**2.70**	
حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية	أقل من Bac	2.83	*0.004
	أقل من Bac +3	2.83	
	Bac + 3	4.00	
	Bac + 4	2.77	
	Bac + 5	2.86	
	أكثر من Bac +5	2.69	
	المتوسط العام	**2.89**	
* يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$)			

يلاحظ من خلال الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور دور التحليل–العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وفقا للمستوى التعليمي. وقد بلغت قيم (ف) للمحاور الأول والثاني والرابع والخامس: (0.108، 0.560،0.227، 0.121) على التوالي، وهي أكبر من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لهذه المحاور بالنسبة للمتغير العمر عند أفراد عينة الدراسة. كما بلغت قيم (ف) للمحورين الثالث والأخير: (0.000،0.004) على التوالي، وهي أكبر من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى وجود

فروق ذات دلالة إحصائية لهذه المحاور بالنسبة للمستوى التعليمي عند أفراد عينة الدراسة. ومن أجل تحديد اتجاه هذه الفروق الإحصائية فقد تم استخدام اختبار(LSD) للمقارنات البعدية على المحاور الدالة إحصائيا، و الجداول الآتية توضح اتجاه هذه الفروق.

ويمكن تفسير عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمحاور الأربعة الموضحة في الجدول السابق وفقا للمتغير المستوى التعليمي لدى أفراد عينة الدراسة، بالقول بأن هذه النتائج جد عادية استنادا على ما بيناه في الجانب النظري من هذه الدراسة بأن الإدارة و عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية تعتبر ممارسة قبل كل شيء، وبالتالي لا يتم الاعتماد فيها بالدرجة الأولى على العلم، كما لا يمكن للمتغير المستوى التعليمي أن يؤثر بدرجة كبيرة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند أفراد عينة الدراسة، وهذا ما أظهرته النتائج المدرجة في الجدول أعلاه، بالرغم من أن ما نسبة 91.7% من أفراد عينة الدراسة يتجاوز مستواهم التعليمي شهادة البكالوريا، فلم تكون نسبة التأثير دالة إحصائيا والتي توحي بوجود اختلافات أو فروق ذات دلالة إحصائيا إلا عند المحورين الثالث والأخير، كما هو موضح في الجدول السابق. وذلك لا يعني أن يستغني متخذي القرارات الإستراتجية عن معرفة وتعلم الأساليب والقواعد والمبادئ التي تساعده في اتخاذه للقرارات الإستراتيجية. والجدول الآتي يوضح نتائج اختبار (LSD) للمحور الثالث بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم 4-28: نتائج اختبار (LSD) لمحور (درجة التكامل بين التحليل-العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند أفراد عينة الدراسة) بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

محور اتخاذ القرارات	المتوسطات الحسابية	أقل من Bac (2.75)	أقل من 3+ Bac (4.00)	3 + Bac (4.00)	4 + Bac (3.38)	5 + Bac (3.94)	أكثر من 5+ Bac (4.00)
درجة التكامل بين التحليل- العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند أفراد عينة الدراسة	أقل من Bac (2.75)	-	*1.25- (0.006)	*1.25- (0.001)	*0.63 - (0.043)	*1.19- (0.000)	*1.25- (0.000)
	أقل من 3+ Bac (4.00)	***1.25** (0.006)	-	0.00 (1.000)	0.61 (0.134)	0.05 (0.879)	0.00 (1.000)
	3 + Bac (4.00)	***1.25** (0.001)	0.00 (1.000)	-	0.61 (0.052)	0.58 (0838)	0.00 (1.000)
	4 + Bac (3.38)	***0.63** (0.043)	0.61- (0.134)	0.61- (0.052)	-	*0.55 - (0.011)	*0.61 - (0.009)
	5 + Bac (3.94)	***1.19** (0.000)	0.05- (0.879)	0.58- (0838)	***0.55** (0.011)	-	0.05- (0.764)
	أكثر من 5+ Bac (4.00)	***1.25** (0.000)	0.00 (1.000)	0.00 (1.000)	***0.61** (0.009)	0.05 (0.764)	-
* فروق المتوسطات الدالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)							

يشير الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة الذين مستواهم التعليمي (أقل من Bac+ 3) و المستوى التعليمي (أقل من Bac)، وقد كانت هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين مستواهم التعليمي (أقل من Bac+ 3)، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (1.25). ويشير الجدول كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي الأفراد الذين مستواهم التعليمي (Bac+3) و (أقل من Bac)، إذ كانت هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين مستواهم التعليمي (Bac+3)، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (1.25). كما يشير الجدول أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي الأفراد الذين مستواهم التعليمي (Bac+4) و(أقل من Bac)، إذ كانت هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين مستواهم التعليمي (Bac+4)، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (0.63). ويشير الجدول كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي الأفراد الذين مستواهم التعليمي (Bac+5) و (أقل من Bac)، إذ كانت هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين مستواهم التعليمي (Bac+5)، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (1.19). ويشير الجدول كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي الأفراد الذين مستواهم التعليمي (أكثر من Bac+3) و (أقل من Bac)، إذ كانت هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين مستواهم التعليمي (أكثر من Bac+3)، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (1.25).

بالإضافة إلى الفروق السابقة، تشير نتائج الجدول إلى وجود فروق أخرى ذات دلالة إحصائية بين مستويات متقاربة و بفروق ضعيفة كما هي موضحة في الجدول السابق.

ويتضح من ذلك أن تقريبا كل الفروق الإحصائية السابقة جاءت لصالح المستويات التعليمية الأعلى من Bac ، وذلك يؤكد النتائج السابقة الخاصة باتجاه أفراد عينة الدراسة نحو محور (درجة التكامل بين التحليل-العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية) أين أشرت تلك النتائج إلى أن أفراد عينة الدراسة يمزجون بين الحدس والتحليل في اتخاذ القرارات الإستراتجية مع أفضلية للمنهج التحليلي–العقلاني، ويمكن تفسير ذلك باستخدام الأساليب التحليلية الكمية من طرف أفراد عينة الدراسة ذوي المستوى الأعلى من Bac ، كما أنهم يعتبرون من المؤهلين والجاهزين للتفكير–المنطقي مقارنة بالمديرين ذوي المستوى أقل من Bac. ويجب الإشارة هنا إلى أن التصنيفات المدرجة في الجدول السابق بالنسبة للمتغير المستوى التعليمي يمكن أن يدخل في إطاره كل التصنيفات الأخرى من المؤهلات العلمية الأكاديمية والمهنية.

الجدول رقم 4-29: نتائج اختبار (LSD) لمحور (حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية) بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

محور اتخاذ القرارات	المتوسطات الحسابية	أقل من Bac (2.83)	أقل من 3+ Bac (2.83)	3 + Bac (4.00)	4 + Bac (2.77)	5 + Bac (2.86)	أكثر من 5+ Bac (2.69)
حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية	أقل من Bac (2.83)	-	0.00 (1.000)	*1.16- (0.003)	0.05 (0.866)	0.03- (0.923)	0.13 (0.660)
	أقل من 3+Bac (2.83)	0.00 (1.000)	-	*1.16- (0.015)	0.05 (0.897)	0.03- (0.943)	0.13 (0.739)
	3 + Bac (4.00)	***1.16** (0.003)	***1.16** (0.015)	-	***1.22** (0.000)	***1.13** (0.000)	***1.30** (0.000)
	4 + Bac (2.77)	0.05- (0.866)	0.05- (0.897)	*1.22- (0.000)	-	0.08- (0.706)	0.08 (0.730)
	5 + Bac (3.86)	0.03 (0.923)	0.03 (0.943)	*1.13- (0.000)	0.08 (0.706)	-	0.16 (0.415)
	أكثر من5+ Bac (2.69)	0.13- (0.660)	0.13- (0.739)	*1.13- (0.000)	0.08- (0.730)	0.16- (0.415)	-
* فروق المتوسطات الدالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)							

يشير الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة الذين مستواهم التعليمي (3+Bac) و المستوى التعليمي (أقل من Bac)، وقد كانت هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين مستواهم التعليمي (3+Bac)، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (1.26). ويشير الجدول كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي الأفراد الذين مستواهم التعليمي (Bac+ 3) و (أقل من Bac+ 3)، إذ كانت هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين مستواهم التعليمي (3+Bac)، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (1.16). كما يشير الجدول أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي الأفراد الذين مستواهم التعليمي (3+Bac) و (4+Bac)، إذ كانت هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين مستواهم التعليمي (3+Bac)، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (1.22). ويشير الجدول كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي الأفراد الذين مستواهم التعليمي (3+Bac) و (5+Bac)، إذ كانت هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين مستواهم التعليمي (3+Bac)، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (1.13). ويشير الجدول كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي الأفراد الذين مستواهم التعليمي (3+Bac) و (أكثر من 3+Bac)، إذ كانت هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين مستواهم التعليمي (3+Bac)، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (1.30).

ويظهر من هذه النتائج أن كل الفروق ذات دلالة إحصائية جاءت لصالح المستوي التعليمي (3+Bac) فيما يخص اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو محور (حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية)، ونستنتج من ذلك أنه يصعب تفسير لماذا جاءت الفروق ذات دلالة إحصائية لصالح هذا المستوى التعليمي الذي يمثل فقط ما نسبته 8,3% من أفراد عينة الدراسة و لا يعتبر من المستويات التعليم العليا. وبحسب Agor فإن الحدس يتناسب طرداً مع مستوى التعليم، وفي حالتنا هذه توجد ثلاث مستويات تعليم أعلى من المستوى التعليمي (3+Bac). أما بالنسبة لـــ Kaylene فإن الحدس يعتبر ظاهرة حقيقية لا تعتمد على التعليم.

وفي الأخير يمكن القول بأن متغير المستوى التعليمي يؤثر بنسبة قليلة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتجية عند مديري المؤسسة الاقتصادية قيد الدراسة في المحورين الثالث المتمثل في: درجة التكامل بين التحليل–العقلاني **و**الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، والسادس المتمثل في: حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية.

4.4.4.تحليل التباين الأحادي(ف) لمحاور الدراسة بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة كمتخذي القرارات الإستراتيجية

لقد استخدمنا تحليل التباين الأحادي (ف) لمختلف محاور الدراسة المتمثلة في دور التحليل العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، من أجل معرفة و تحديد ما إذا كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة للمتغير سنوات الخبرة كمتخذي القرارات الإستراتيجية. و الجدول الأتي يبين النتائج الخاصة بذلك.

الجدول رقم 4-30: نتائج تحليل التباين الأحادي(ف)One - Way ANOVA لدور التحليل–العقلانية والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة كمتخذي القرارات الإستراتيجية

محاور الدراسة	العمر	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة
مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على التحليل-العقلاني في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	أقل من 5 سنوات	3.92	0.605
	بين 5 و10 سنوات	3.82	
	بين 11 و15 سنة	4.00	
	16 سنة فأكثر	3.81	
	المتوسط العام	**3.88**	
مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	أقل من 5 سنوات	2.83	0.943
	بين 5 و10 سنوات	2.77	
	بين 11 و15 سنة	2.79	
	16 سنة فأكثر	2.69	
	المتوسط العام	**2.79**	

تابع للجدول رقم 4-30

محاور الدراسة	العمر	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة
درجة التكامل بين التحليل-العقلاني و الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند أفراد عينة الدراسة	أقل من 5 سنوات	3.88	0.563
	بين 5 و10 سنوات	3.72	
	بين 11 و15 سنة	3.71	
	16 سنة فأكثر	3.50	
	المتوسط العام	**3.76**	
مفهوم و تصور الحدس عند أفراد عينة الدراسة	أقل من 5 سنوات	3.22	0.812
	بين 5 و10 سنوات	3.23	
	بين 11 و15 سنة	3.20	
	16 سنة فأكثر	3.08	
	المتوسط العام	**3.24**	
حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى التحليل-العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية	أقل من 5 سنوات	2.27	*0.001
	بين 5 و10 سنوات	2.72	
	بين 11 و15 سنة	3.57	
	16 سنة فأكثر	3.00	
	المتوسط العام	**2.70**	
حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية	أقل من 5 سنوات	2.92	0.544
	بين 5 و10 سنوات	2.94	
	بين 11 و15 سنة	2.95	
	16 سنة فأكثر	2.53	
	المتوسط العام	**2.89**	
* يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$)			

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو أحد محاور اتخاذ القرارات الإستراتيجية وفقا لسنوات الخبرة كمتخذي القرارات الإستراتيجية. وقد بلغت قيم (ف) للمحاور الأربعة الأولى والمحور الأخير: (0.605،0.943،0.943،0.563،0.544) على التوالي، وهي أكبر من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو هذه المحاور وفقا لسنوات الخبرة كمتخذي القرارات الإستراتيجية.

كما بلغت قيمة (ف) للمحور: (حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى التحليل-العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية)، (0.001) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو هذا المحور بالنسبة لسنوات الخبرة كمتخذي القرارات الإستراتيجية.

ومن أجل تحديد اتجاه هذه الفروق الإحصائية فقد تم استخدام اختبار(LSD) للمقارنات البعدية على المحاور الدالة إحصائيا، والجدول الآتي يوضح اتجاه هذه الفروق.

الجدول رقم 4-31: نتائج اختبار (LSD) لمحور (حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى التحليل-العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية) بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

محور اتخاذ القرارات	المتوسطات الحسابية	أقل من 5 سنوات (2.27)	بين 5 و10 سنوات (2.72)	بين11 و15 سنة (3.57)	16 سنة فأكثر (3.00)
حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى التحليل-العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية	أقل من 5 سنوات (2.27)	-	0.44- (0.060)	*1.29- (0.000)	*0.72- (0.044)
	بين 5 و10 سنوات (2.72)	0.44 (0.060)	-	*0.84- (0.008)	0.27- (0.434)
	بين11 و15 سنة (3.57)	***1.29** (0.000)	***0.84** (0.008)	-	0.57 (0.166)
	16 سنة فأكثر (3.00)	***0.72** (0.044)	0.27 (0.434)	0.57- (0.166)	-
* فروق المتوسطات الدالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)					

يشير الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم كمتخذي القرارات الإستراتيجية (بين11 و15 سنة) وفئة المديرين الذين خبرتهم (أقل من5 سنوات)، وقد كانت هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم (بين11 و15 سنة)، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (1.29). ويشير الجدول كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي الأفراد الذين سنوات خبرتهم (بين11 و15 سنة) و (بين 5 و10 سنوات)، إذ كانت هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم (11و15 سنة)، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (0.84). كما يشير الجدول أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي الأفراد الذين سنوات خبرتهم (16 سنة فأكثر) و (أقل من5 سنوات)، وقد كانت هذه الفروق لصالح فئة (16 سنة فأكثر)، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (0.72).

و يلاحظ من مختلف هذه الفروق أنها جاءت لصالح فئات الأفراد الذين يملكون أكثر من 10 سنوات خبرة كمتخذي القرارات الإستراتيجية بالنسبة لمحور "حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى التحليل-العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية"، و هذا يؤكد ما توصل إليه الكثير من الباحثين فيما يخص أهمية عامل الخبرة في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي. فبالنسبة للمديرين الذين يعتمدون على التحليل-العقلاني في اتخاذهم للقرارات الإستراتجية ستسمح لهم الخبرة المكتسبة من تجاربهم

الناجحة والحالات المماثلة والمعارف المتراكمة في الحصول على عدد كبير من المتغيرات والبدائل في وقت واحد، كما أن هؤلاء المديرين يتمتعون بالثقة بالنفس عالية مقارنة بالمديرين المبتدئين.

ولم يشير الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كمتخذي القرارات الإستراتيجية فيما يتعلق بمحاور دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتجية.

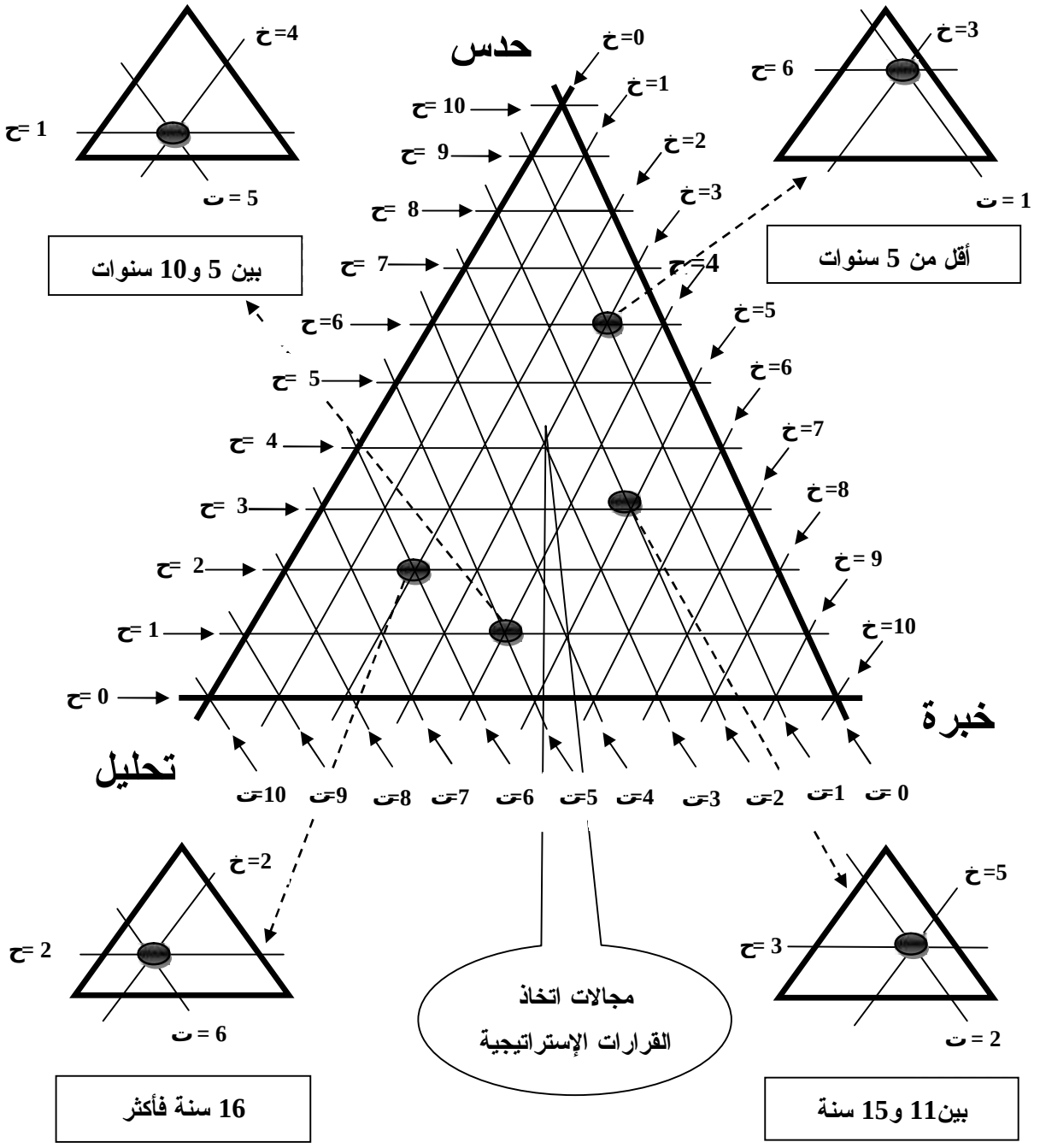
ويتبين من أدبيات الإدارة أن أغلب الباحثين يرون بأن الحدس جزء لا يتجزأ من الخبرة. وكما بيننا في الجانب النظري من هذه الدراسة وبالتحديد في الفصل الثالث بأن تعريف الخبرة يختلف تصوره بين الباحثين، إذ نجد تعريف Simon للحدس يستبعد استخدام الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية من طرف المديرين الذين يفتقرون إلى الخبرة المطلوبة. ولقد خلص تقرير Rory وPhilomena في سنة 2007 إلى أن استخدام الحدس يرتبط بالخبرة. أما Mintzberg فيؤكد في بحوثه، أن المدير الأقل خبرة يمكنه أيضا أن يجد حلولا اعتمادا على حدسه، ومنه فإن جميع المديرين يمكنهم بغض النظر عن درجة خبرتهم، الاعتماد على الحدس في اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية. كما يعتبر Kaylene الحدس على أنه ظاهرة حقيقية لا تعتمد على سنوات الخبرة، ويؤكد على أن المديرين كثيرا ما يستخدمون الحدس في أعمالهم لتوجيه جزء من قراراتهم. وبالتالي فنتائج هذا المحور جاءت موافقة لتصور استخدام الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند Mintzberg وKaylene و Langleyوآخرين، والذي يعني أن جميع متخذي القرارات الإستراتيجية يمكنهم بغض النظر عن الخبرة الاعتماد على الحدس في اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية.

وفي الأخير يمكن القول بأن متغير سنوات الخبرة يؤثر بنسبة ضعيفة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتجية عند مديري المؤسسة الاقتصادية قيد الدراسة في المحور الخامس المتمثل في: حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى التحليل–العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية.

وسنوات الخبرة هذه لا تعبر ضروريا عن خبرة أفراد عينة الدراسة ما لم تمثل خبرة مركزة والتي تسمح لهم بالاستفادة من تراكمات تجاربهم السابقة و يقوموا بالتفكير على أساس سنوات هذه الخبرة المتمثلة في المعرفة الضمنية الشيء الذي يمكنهم من فهم الوضع من خلال دمج الاستنتاجات، والخيارات التي تنتجها إلى حد كبير العمليات العقلية اللاواعية بسرعة والتجريديات المخزنة داخل رؤوسهم قبل تحديديهم للحالات المماثلة وبشكل حدسي يختارون الحلول المرضية.

ونظرا لأن عامل الخبرة يعتبر أساسي في تحدد دور التحليل العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند أفراد الدراسة، سنعرض في الشكل الأتي الفروق السابقة ذات دلالة إحصائية حول المحور الخامس حسب متغير سنوات الخبرة.

الشكل رقم 4-3: تأثير سنوات الخبرة على التحليل–العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند أفراد عينة الدراسة



تم إعداد هذا الشكل اعتمادا على النموذج العام المقدم في الفصل الأول من هذه الدراسة وعلى المتوسطات الحسابية و نتائج اختبار (LSD) للمحور الخامس بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة كمتخذي القرارات الإستراتيجية عند أفراد عينة الدراسة. ويجب الإشارة هنا إلى أن هذا الشكل يعتبر مثالا توضيحيا فقط، فهو لا يقدم صورة تمثيلية دقيقة عن العلاقة بين المتغيرات الثلاثة (التحليل، الحدس، وسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة) خاصة بالنسبة لفئة 16 سنة فأكثر.

5.4.4.تحليل التباين الأحادي(ف) لمحاور الدراسة بالنسبة لمتغير الوظيفة

لقد استخدمنا تحليل التباين الأحادي (ف) لمختلف محاور الدراسة المتمثلة في دور التحليل العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، من أجل معرفة و تحديد ما إذا كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة للمتغير الوظيفة. والجدول الآتي يبين النتائج الخاصة بذلك.

الجدول رقم 4-32: نتائج تحليل التباين الأحادي(ف)One - Way ANOVA لدور التحليل العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالنسبة لمتغير الوظيفة

محاور الدراسة	الوظيفة	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة
مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على التحليل-العقلاني في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	الإدارة العليا	3.96	0.369
	إطارات عليا	3.86	
	المتوسط العام	**3.88**	
مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	الإدارة العليا	3.01	0.083
	إطارات عليا	2.73	
	المتوسط العام	**2.79**	
درجة التكامل بين التحليل-العقلاني و الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية أفراد عينة الدراسة	الإدارة العليا	3.85	0.580
	إطارات عليا	3.73	
	المتوسط العام	**3.76**	
مفهوم و تصور الحدس عند أفراد عينة الدراسة	الإدارة العليا	3.42	0.232
	إطارات عليا	3.20	
	المجموع	**3.24**	
حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى التحليل-العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية	الإدارة العليا	2.60	0.612
	إطارات عليا	2.73	
	المتوسط العام	**2.70**	
حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية	الإدارة العليا	2.93	0.820
	إطارات عليا	2.88	
	المتوسط العام	**2.89**	

الجدول أعلاه يوضح مقارنة المتوسطات الحسابية عن طريق اختبار (ف) ومنه يتضح عدم وجود دلالة إحصائية بالنسبة للمحاور الستة حسب متغير الوظيفة حيث أن قيم الدلالة للمحاور على الترتيب هي (0.242 و0.688 و0.955 و0.980 و0.394 و0.225) وهي أكبر من 0.05.

ويمكن تفسير ذلك من خلال المستويات الإدارية التي ينتمون إليها أفراد عينة الدراسة، فهم كلهم ينتمون تقريبا إلى المستويات الإدارية العليا و بالتالي تتمثل تقريبا وظيفتهم كلها في الإدارة العليا الشيء الذي لم يسمح بوجود دلالة إحصائية بالنسبة لمحاور الدراسة المبينة في الجدول السابق.

في حين هناك بعض من الدراسات التي تشير إلى أهمية الحدس حسب المستويات الإدارية وحسب نوع الوظيفة، إذ نجد Agor يرى أن استعمال الحدس يزداد كلما ارتفعنا في المستوى الإداري. وحسب Cawenbergh وآخرون فإن مديري الوظائف المالية هم أقل استعمالا للحدس مقارنة بباقي المديرين.

6.4.4.تحليل التباين الأحادي(ف) لمحاور الدراسة بالنسبة لمتغير حجم المؤسسة

لقد استخدمنا تحليل التباين الأحادي (ف) لمختلف محاور الدراسة المتمثلة في دور التحليل العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، من أجل معرفة و تحديد ما إذا كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة للمتغير عدد العاملين في المؤسسة أو حجم المؤسسة. والجدول الآتي يبين النتائج الخاصة بذلك.

الجدول رقم 4-33: نتائج تحليل التباين الأحادي(ف)One - Way ANOVA لدور التحليل–العقلانية والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالنسبة لمتغير حجم المؤسسة في المؤسسة

محاور الدراسة	حجم المؤسسة	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة
مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على التحليل-العقلاني في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	أقل من10 عمال	3.93	0.506
	بين 10 و49 عامل	3.75	
	بين 50 و250 عامل	4.03	
	250 عامل فأكثر	3.88	
	المجموع	**3.88**	
مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	أقل من10 عمال	2.95	0.059
	بين 10 و49 عامل	3.11	
	بين 50 و250 عامل	2.49	
	250 عامل فأكثر	2.72	
	المجموع	**2.79**	
درجة التكامل بين التحليل-العقلاني و الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند أفراد عينة الدراسة	أقل من10 عمال	3.91	0.135
	بين 10 و49 عامل	3.81	
	بين 50 و250 عامل	3.20	
	250 عامل فأكثر	3.81	
	المجموع	**3.76**	

تابع للجدول رقم 4-33

محاور الدراسة	حجم المؤسسة	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة
مفهوم و تصور الحدس عند أفراد عينة الدراسة	أقل من10 عمال	3.46	0.076
	بين 10 و49 عامل	3.20	
	بين 50 و250 عامل	3.72	
	250 عامل فأكثر	3.13	
	المجموع	**3.24**	
حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى التحليل-العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية	أقل من10 عمال	2.16	*0.001
	بين 10 و49 عامل	2.00	
	بين 50 و250 عامل	3.20	
	250 عامل فأكثر	2.93	
	المجموع	2.70	
حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية	أقل من10 عمال	3.33	*0.027
	بين 10 و49 عامل	3.25	
	بين 50 و250 عامل	2.66	
	250 عامل فأكثر	2.74	
	المجموع	**2.89**	
* يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$)			

يلاحظ من خلال الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور دور التحليل–العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمتغير عدد العاملين في المؤسسة أو حجم المؤسسة.

وقد بلغت قيم (ف) للمحاور الأربعة الأولى: (0.506، 0.059، 0.135، 0.076) على التوالي، وهي أكبر من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لهذه المحاور بالنسبة للمتغير عدد العاملين في المؤسسة عند أفراد عينة الدراسة. كما بلغت قيم (ف) للمحورين الخامس **و**الأخير: (0.001،0.027) على التوالي، وهي أكبر من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لهذه المحاور بالنسبة للمتغير عدد العاملين في المؤسسة عند أفراد عينة الدراسة. ومن أجل تحديد اتجاه هذه الفروق الإحصائية فقد تم استخدام اختبار(LSD) للمقارنات البعدية على المحاور الدالة إحصائيا، والجداول الآتية توضح اتجاه هذه الفروق.

الجدول رقم 4-34: نتائج اختبار (LSD) لمحور (حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى التحليل-العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية) بالنسبة لمتغير عدد العاملين في المؤسسة

محور اتخاذ القرارات	المتوسطات الحسابية	أقل من10 عمال (2.16)	بين 10 و49 عامل (2.00)	بين 50 و250 عامل (3.20)	250 عامل فأكثر (2.93)
حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى التحليل-العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية	أقل من10 عمال (2.16)	-	0.16 (0.662)	*1.03- (0.017)	*0.76- (0.017)
	بين 10 و49 عامل (2.00)	0.16- (0.662)	-	*1.20- (0.004)	*0.93- (0.001)
	بين 50 و250 عامل (3.20)	***1.03** (0.017)	***1.20** (0.004)	-	0.26 (0.432)
	250 عامل فأكثر (2.93)	***0.76** (0.017)	***0.93** (0.001)	0.26- (0.432)	-
* فروق المتوسطات الدالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)					

يظهر الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون إلى المؤسسات الاقتصادية متوسطة الحجم (بين 50 و250 عامل) و بين الذين ينتمون إلى المؤسسات الاقتصادية المصغرة (أقل من10 عمال)، وقد كانت هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون إلى المؤسسات الاقتصادية متوسطة الحجم، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (1.03). ويشير الجدول كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون إلى المؤسسات الاقتصادية متوسطة الحجم وبين الذين ينتمون إلى المؤسسات الاقتصادية الصغيرة الحجم (بين 10 و49 عامل)، إذ كانت هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون إلى المؤسسات الاقتصادية متوسطة الحجم، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (1.20). كما يشير الجدول أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون إلى المؤسسات الاقتصادية كبيرة الحجم (250 عامل فأكثر) وبين الذين ينتمون إلى المؤسسات الاقتصادية المصغرة، وقد كانت هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون إلى المؤسسات الاقتصادية كبيرة الحجم، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (0.76). ويشير الجدول كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون إلى المؤسسات الاقتصادية كبيرة الحجم وبين الذين ينتمون إلى المؤسسات الاقتصادية الصغيرة الحجم، إذ كانت هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون إلى المؤسسات الاقتصادية كبيرة الحجم، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (0.93).

ونظرا لكون الفروق ذات دلالة إحصائية السابقة بالنسبة لمتغير حجم المؤسسة جاءت حول محورين متكاملين، فإنه سيتم عرض النتائج الخاصة بالمحور الثاني قبل تفسير النتائج السابقة. والجدول الأتي يوضح نتائج اختبار (LSD) للمحور الأخير من الدراسة بالنسبة لمتغير حجم المؤسسة.

الجدول رقم 4-35: نتائج اختبار (LSD) لمحور (حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية) بالنسبة لمتغير عدد العاملين في المؤسسة

محور اتخاذ القرارات	المتوسطات الحسابية	أقل من10 عمال (2.16)	بين 10 و49 عامل (2.00)	بين 50 و250 عامل (3.20)	250 عامل فأكثر (2.93)
حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية	أقل من10 عمال (2.16)	-	0.08 (0.785)	0.66 (0.054)	***0.58** (0.023)
	بين 10 و49 عامل (2.00)	0.08- (0.785)	-	0.58 (0.073)	***0.50** (0.028)
	بين 50 و250 عامل (3.20)	0.66- (0.054)	0.58- (0.073)	-	0.08- (0.769)
	250 عامل فأكثر (2.93)	*0.58 (0.023)	*0.50- (0.028)	0.08 (0.769)	-
* فروق المتوسطات الدالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)					

يظهر الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون إلى المؤسسات الاقتصادية المصغرة و بين الذين ينتمون إلى المؤسسات الاقتصادية الكبيرة ، وقد جاءت هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون إلى المؤسسات الاقتصادية الكبيرة، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (0.58). ويشير الجدول كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون إلى المؤسسات الاقتصادية المصغرة و بين الذين ينتمون إلى المؤسسات الاقتصادية الكبيرة، إذ كانت هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون إلى المؤسسات الاقتصادية الكبيرة، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (0.50).

و يلاحظ من مختلف الفروق السابقة أنه جاءت لصالح أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون إلى المؤسسات الاقتصادية المتوسطة والكبيرة الحجم بالنسبة لمحور "حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى التحليل–العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية". كما جاءت لصالح أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون إلى المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والكبيرة الحجم بالنسبة لمحور " حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية ". ونستنتج من ذلك أن أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون إلى المؤسسات الاقتصادية الكبيرة جاءت لصالحهم الفروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة

للمحورين مقارنة بأفراد عينة الدراسة الذين ينتمون إلى المؤسسات الاقتصادية المصغرة و الصغيرة. ويمكن تفسير ذلك أولا: لأهمية نسبة أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون إلى المؤسسات الاقتصادية الكبيرة والتي تمثل أكثر من 60% مقابل 29 % للمؤسسات الاقتصادية المصغرة والصغيرة من عينة الدراسة. وثانيا: باختلاف بيئة الأعمال بين المؤسسات الاقتصادية الكبيرة والمؤسسات الاقتصادية المصغرة والصغيرة من حيث درجة التعقيد وشدة المنافسة، وضغط الوقت وتعدد النشاطات والمهام و درجة عدم التأكد، الشيء الذي يجعل متخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الكبيرة تميل إلى استخدام التحليل والحدس معا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، عكس متخذي القرارات الإستراتجية في المؤسسات الاقتصادية المصغرة و الصغيرة .

وهذا يؤكد ما توصلت إليه بعض من الدارسات مثل دراسة Van Cawenbergh وآخرون التي خلصت إلى أن مديري المؤسسات الصغيرة هم حدسيين أكثر من مديري فروع المؤسسات متعددة الجنسيات. و قد تم التوصل لنفس النتيجة من طرف Papadkis وآخرون إذ أن مديري فروع المؤسسات متعددة الجنسيات أكثر عقلانية من المؤسسات الصغيرة. أما بالنسبة لـــ Fredrickson و Iaquinto فإن الحجم الكبير يكون موافق لأسلوب العقلانية. أما دراسة Kammoun وGherib تشير إلى أن مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا ما يجمعون بين التحليل والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

و في الأخير يمكن القول بأن متغير حجم المؤسسة المعبر عنه بعدد العاملين في المؤسسة له تأثير قليل في دور التحليل–العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية قيد الدراسة، وذلك يدعم نسبيا ما توصلت إليه دراسة كل من Dean وSharfman وبأن حجم المؤسسة ليس له تأثير في أسلوب اتخاذ القرار.

7.4.4.تحليل التباين الأحادي(ف) لمحاور الدراسة بالنسبة لمتغير ملكية المؤسسة

لقد استخدمنا تحليل التباين الأحادي (ف) لمختلف محاور الدراسة المتمثلة في دور التحليل العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، من أجل معرفة وتحديد ما إذا كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لمتغير ملكية المؤسسة. والجدول الآتي يبين النتائج الخاصة بذلك.

الجدول رقم 4-36: نتائج تحليل التباين الأحادي(ف)One - Way ANOVA لدور التحليل–العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالنسبة لمتغير ملكية المؤسسة

محاور الدراسة	ملكية المؤسسة	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة
مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على التحليل-العقلاني في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	قطاع عام	3.88	*0.000
	قطاع خاص	3.94	
	قطاع مختلط	2.61	
	المجموع	**3.88**	
مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	قطاع عام	2.74	0.542
	قطاع خاص	2.85	
	قطاع مختلط	2.45	
	المجموع	**2.79**	
درجة التكامل بين التحليل-العقلاني و الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية أفراد عينة الدراسة	قطاع عام	3.86	0.377
	قطاع خاص	3.63	
	قطاع مختلط	4.00	
	المجموع	**3.76**	
مفهوم و تصور الحدس عند أفراد عينة الدراسة	قطاع عام	3.09	*0.029
	قطاع خاص	3.44	
	قطاع مختلط	2.60	
	المجموع	**3.24**	
حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى التحليل-العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية	قطاع عام	2.80	0.595
	قطاع خاص	2.59	
	قطاع مختلط	3.00	
	المجموع	**2.70**	
حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية	قطاع عام	2.74	*0.031
	قطاع خاص	3.10	
	قطاع مختلط	2.00	
	المجموع	**2.89**	
* يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$)			

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور دور التحليل–العقلاني و الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمتغير ملكية المؤسسة.

وقد بلغت قيم (ف) للمحاور الثاني والثالث والخامس: (0.542، 0.377 ،0.595) على التوالي، وهي أكبر من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لهذه المحاور بالنسبة للمتغير ملكية المؤسسة عند أفراد عينة الدراسة. كما بلغت قيم (ف) للمحاور الباقية الأول والرابع والأخير: (0.542، 0.377 ،0.595) على التوالي، وهي أكبر من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لهذه المحاور بالنسبة ملكية المؤسسة في المؤسسة عند أفراد عينة الدراسة.

ومن أجل تحديد اتجاه هذه الفروق الإحصائية فقد تم استخدام اختبار(LSD) للمقارنات البعدية على المحاور الدالة إحصائيا، والجداول الآتية توضح اتجاه هذه الفروق.

الجدول رقم 4-37: نتائج اختبار (LSD) لمحور (مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على التحليل-العقلاني في اتخاذ القرارات الإستراتيجية) بالنسبة لمتغير ملكية المؤسسة

محور اتخاذ القرارات	المتوسطات الحسابية	قطاع عام (3.09)	قطاع خاص (3.44)	قطاع مختلط (2.60)
مفهوم وتصور الحدس عند أفراد عينة الدراسة	قطاع عام (3.09)	-	*0.34- (0.019)	0.49 (0.335)
	قطاع خاص (3.44)	***0.34** (0.019)	-	0.84 (0.335)
	قطاع مختلط (2.60)	0.49- (0.335)	0.84- (0.335)	-
* فروق المتوسطات الدالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)				

يظهر الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون إلى القطاع الخاص وبين الذين ينتمون إلى القطاع العام، وقد جاءت هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون إلى القطاع الخاص، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (0.34). ويمكن أن يرجع اختلاف تصور ومفهوم الحدس بين عينة الدراسة الذين ينتمون إلى القطاعين الخاص والعام في إمكانية اللجوء إليه أثناء اتخاذ القرارات الإستراتيجية وأيضا في إشكالية الاستدلال و ما مدى الحاجة إلى ذلك و هذه الحالات غالبا ما تأتي لصالح متخذي القرارات الإستراتيجية في القطاع الخاص. والجدول الأتي يوضح نتائج اختبار (LSD) للمحور الخامس من الدراسة بالنسبة لمتغير ملكية المؤسسة.

الجدول رقم 4-38: نتائج اختبار (LSD) لمحور (مفهوم و تصور الحدس عند أفراد عينة الدراسة) بالنسبة للمتغير ملكية المؤسسة

محور اتخاذ القرارات	المتوسطات الحسابية	قطاع عام (3.88)	قطاع خاص (3.94)	قطاع مختلط (2.61)
مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على التحليل العقلاني في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	قطاع عام (3.88)	-	0.56- (0.519)	***1.27** (0.000)
	قطاع خاص (3.94)	0.56- (0.519)	-	***1.32** (0.000)
	قطاع مختلط (2.61)	*1.27- (0.000)	*1.32- (0.000)	-
* فروق المتوسطات الدالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)				

يظهر الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون إلى القطاع العام و بين الذين ينتمون إلى القطاع المختلط ، وقد جاءت هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون إلى القطاع العام، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (1.27). ويشير الجدول كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون إلى القطاع الخاص وبين الذين ينتمون إلى القطاع المختلط، وقد جاءت هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون إلى القطاع الخاص، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (1.32). والجدول الأتي يوضح نتائج اختبار (LSD) للمحور الأخير من الدراسة بالنسبة للمتغير ملكية المؤسسة.

الجدول رقم 4-39: نتائج اختبار (LSD) لمحور (حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية) بالنسبة لمتغير ملكية المؤسسة

محور اتخاذ القرارات	المتوسطات الحسابية	قطاع عام (2.74)	قطاع خاص (3.10)	قطاع مختلط (2.00)
حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية	قطاع عام (2.74)	-	*0.35- (0.033)	0.74 (0.200)
	قطاع خاص (3.10)	***0.35** (0.033)	-	1.10 (0.060)
	قطاع مختلط (2.00)	0.74- (0.200)	1.10- (0.060)	-
* فروق المتوسطات الدالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)				

يظهر الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون إلى القطاع الخاص وبين الذين ينتمون إلى القطاع العام ، وقد جاءت هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون إلى القطاع الخاص، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (0.35).

ويلاحظ من مختلف الفروق السابقة أنه جاءت لصالح أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون إلى القطاع الخاص. ويكمن تفسير ذلك، خاصة فيما يخص المحور الأخير من الدراسة و المتمثل في: حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية، بدرجة الحرية والاستقلالية في التصرف التي يتميز بها أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون إلى القطاع الخاص في الأساليب التي يستخدمونها في اتخاذ القرارات مقارنة بالقطاعات الأخرى، خاصة القطاع العام الذي يكون فيه المدير مجبرا على تقديم تبريرات وتفسيرات مقنعة في كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية. ولقد لاحظ Papadakis و Barwise أن عملية صنع القرار تتأثر بالسياق و هو العنصر الذي لم يتم دراسته بدرجة كبيرة. وتعتبر المؤسسات العمومية بأنها مقيدة بطرق كثيرة تحدد ما يمكن القيام به عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية، الأمر الذي يحد أو حتى يمنع مديري القطاع العام من إنفاق المال لجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

وفي الأخير يمكن القول بأن متغير ملكية المؤسسة له تأثير متوسط في دور التحليل–العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية قيد الدراسة.

ولقد فضلنا عدم عرض نتائج تحليل التباين الأحادي(ف)One - Way ANOVA لدور التحليل–العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالنسبة للمتغير نوع نشاط المؤسسة، وذلك بسبب كثرة أنواع الأنشطة (صناعة ، تكنولوجية ، البناء والأشغال العمومية، الصناعة الغذائية، المالية: البنوك و التأمينات، التكوين والاستشارة، التوزيع والنقل، السياحة والفندقة، ونشاطات أخرى) وأيضا بسبب تمركز أفراد عينة الدراسة في النشاط الصناعي إذ أنه وحده يمثل ما نسبته 48% مقابل النشاطات الأخرى. كما أن هناك بعض النشاطات لم تسجل أي تمثيل من أفراد عينة الدراسة وتتمثل هذه النشاطات في التكوين و الاستشارة والسياحة و الفندقة، الشيء الذي سيسمح بإيجاد فروق ذات دلالة إحصائية. كما أن أدبيات الإدارة لم تشير إلى تأثير نوع النشاط في اختيار أسلوب اتخاذ القرارات الإستراتجية.

ومما سبق نستنتج أن أغلب محاور الدراسة التي سجلت فروقا ذات دلالة إحصائية حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة تمثلت في المحورين الخامس: "حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى التحليل العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية" والمحور الأخير: "حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية".

خلاصة الفصل

قمنا من خلال هذا الفصل بعرض الإطار الإبستمولوجي والمنهجي وإجراءات الدراسة الميدانية، حيث تم الاعتماد على منهج المسح بالعينة المتمثل في المسح الميداني وتم اختيار العينة الملائمة (الميسرة)، وتمثلت عينة الدراسة في : أصحاب المؤسسات، والرؤساء المديرين العامين، والمديرين العامين، ومديري الفروع، ومديري المشاريع، ومديري الإدارات. ولغرض جمع البيانات اللازمة للدراسة قمنا بإعداد استبيان، وقد تم عرض المراحل والإجراءات الخاصة بكيفية تصميميه وتحكيمه ثم تم الاعتماد على صدق المحتوى للتحقق من صدقه. ثم تم توزيع استمارات الاستبيان، وتم استرجاع حوالي 96 استمارة وهي كلها صالحة لأغراض التحليل والدراسة. وتم تقديم الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

وأظهرت نتائج وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة بأن أغلبهم من الذكور بنسبة بلغت (83.3%)، وأن معظمهم تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة بنسبة بلغت (45,8%)، واتضح بأن حوالي (80%) من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي من مستوى Bac+4 فما فوق، وأن ما نسبته 75 % من أفراد عينة الدراسة لا تتجاوز سنوات خبرتهم 10 سنوات كمتخذي القرارات الإستراتيجية. ومعظم أفراد عينة الدراسة هم إطارات عليا بنسبة بلغت (79,2%) و حوالي (60,4%) من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى المؤسسات الكبيرة الحجم، وحوالي (52,1%) منهم من مديري المؤسسات العمومية. وأن أغلب المؤسسات الاقتصادية التي ينتمي إليها أفراد عينة الدراسة يتمثل نشاطها في الصناعة بنسبة بلغت (47,9%).

كما قمنا من خلال هذا الفصل بعرض وتحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، التي هدفت إلى معرفة دور التحليل العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية قيد الدراسة. ولقد بينت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يعتمدون على منهج التحليل–العقلاني في اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية مقارنة باستخدامهم للمنهج الحدسي. وذلك لكونهم يتخذون القرارات بحذر وببطء لتجنب الوقوع في الأخطاء ولكون فلسفتهم في العمل مبنية على التأكد التام. كما أنهم نادرا ما يتخذون القرارات الإستراتيجية بسرعة، فهم يخصصون الوقت الكافي للنظر في كل ما يتعلق بالقرارات الإستراتيجية، ويهتمون كثيرا بالتفاصيل قبل اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية، ويستخدمون أحيانا حدسهم لاستكمال تفكيرهم التحليلي أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية، حيث يلجؤون إلى الحدس كبديل أخير عندما لا تتوفر الحلول أي عندما يستنفذون كل التقييمات على الخيارات التحليلية. ويتخذون القرارات الإستراتيجية عن طريق التحليل–العقلاني بنسبة كبيرة عندما يكون من الممكن اختيار عدة حلول بديلة بحجج مقنعة وعندما يكون الوقت غير محدود، وبنسبة متوسطة عندما تكون المتغيرات قابلة للتنبؤ بها علميا، وبنسبة ضعيفة في حالة ما تكون درجة عدم التأكد عالية جدا.

وبينت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة "غالبا" ما يكون مفهومهم وتصورهم للحدس بأنه غير عقلاني، و"أحيانا" ما يظنون أن الحدس يأتي من نقص في الاستدلال على حقيقة ما و"أحيانا" ما يعتبرونه سمة فطرية في شخصيتهم.

كما بينت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يعتمدون على الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عندما تكون هناك درجة عالية من عدم التأكد و عند نقص المعلومات و المعطيات اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية. وأظهرت أن غالبية أفراد عينة الدراسة قد اعتمدوا على الحدس أثناء اتخاذهم لبعض من القرارات الإستراتيجية، و قد تمثلت نسبة 50% من هذه القرارات في قرارات التوظيف والقرارات التنظيمية الخاصة بالإجراءات التنظيمية.

ولقد أظهرت تحليل نتائج اختبار التباين إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) فيما يتعلق ببعض محاور الدراسة وفقا للمتغيرات العمر، والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة كمتخذي القرارات الإستراتجية وعدد العاملين وملكية المؤسسة. ولم تظهر الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرين الجنس و الوظيفة. ومنه نستنتج أنه بشكل عام توجد اختلافات أو فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وبالتالي فإن هذه الأخيرة لها تأثير ضعيف على محاور الدراسة المتمثلة في دور التحليل–العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية قيد الدراسة.

خاتمة

تمثل المفاهيم الثلاثة التالية: القرار الإستراتيجي، والعقلانية، والحدس، المفاهيم الأساسية التي تمت معالجتها من خلال دراستنا، وتعتبر أيضا من المفاهيم الشائكة والمعقدة في المجال الإداري والكثير من المجالات المعرفية الأخرى مثل: العلوم الاقتصادية، والاجتماعية، والنفسية، والإنسانية، والسلوكية. فبالرغم من كثرة الدراسات والمجالات التي اهتمت بالبحث في هذه المفاهيم من خلال طرق منتظمة للحصول على المعرفة ومحاولة توضيح القواعد التي تحكمها، ومعرفة العلاقات المتداخلة بينها وفق منهج علمي، لم يتوصل فيه بعد لضبط وتحديد إلا بعض الجوانب من هذه المفاهيم، الشيء الذي جعل البحث في إشكالية اتخاذ القرارات الإستراتجية ما يزال في تطور مستمر وفي تحد كبير خاصة فيما يخص بدور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

تمثلت أطروحة الدراسة في أن الإدارة والقرارات الإستراتجية ممارسة، تعتمد في جانبها الأكبر على الفن (الحدس) وقليل من التحليل (العقلانية) إلي جانب شيء من الخبرة. وقد سمحت لنا الدراسة في جانبيها النظري والميداني من التوصل إلى مجموعة من النتائج حول دور التحليل العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشكل عام وعند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل خاص. وسنعرض فيما يلي النتائج الخاصة بالجانب النظري للدراسة:

تبين لنا من مراجعة أدبيات الإدارة والإدارة الإستراتيجية، أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفردية تتبع ثلاثة مداخل، المدخل الأول يعبر عنه بـــ "التفكير أولا"، ويعني أن المدير يعتمد على التحليل المنطقي في اتخاذه للقرارات والمتمثلة عموما في الخطوات التالية: التشخيص، التصميم، الاختيار. أما المدخل الثاني "الرؤية أولا"، فيعني أن المدير يعتمد على الحدس وقدراته الشخصية المتمثلة في بعد النظر والتصور، والتخيل، والإدراك. أما المدخل الثالث "الفعل أولا"، فهذا المدخل يعتمد على خبرات وتجارب المديرين في اتخاذهم للقرارات والمتمثلة في المعارف المكتسبة لديهم جراء ممارستهم للإدارة.

كما تشير أدبيات الإدارة إلى عدم وضوح الهدف الأساسي من نظم دعم القرار. فحسب أغلب الباحثين فإن الهدف الأساسي من تصميم نظم دعم القرار هو توفير المساعدة أو الدعم للمديرين أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية، أما بالنسبة لبعض الباحثين فإن هذا النوع من النظم تم تصويره خصيصا لاستعماله في اتخاذ القرارات شبه المهيكلة أي النصف المهيكلة. ومن مناقشة دور وأهمية المعلومات ونظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية تبين أن أغلب الباحثين وفي مقدمتهم Mintzberg، يؤكدون على غموض العلاقة بين المعلومات ونظم المعلومات واتخاذ القرارات الإستراتيجية، إذ أن أغلب الأفكار، والتصورات ونتائج الباحثين حول أهمية ودور المعلومات ونظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية تشير إلى أن العلاقة الموجودة بين هذه المتغيرات ضعيفة.

وتبين لنا أن التعريف العام للحدس لم يتم الاتفاق عليه، وأن أغلب الباحثين يرون بأنه جزء لا يتجزأ من الخبرة، وهي العلاقة التي تم الاهتمام بها كثيرا من قبل الباحثين في المجال الإداري، حيث

بينوا أن للحدس أهمية ودور أساسي في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، خاصة فيما يخص السرعة في اتخاذ القرارات. والجانب المعقد في المنهج الحدسي مقارنة بالمنهج العقلاني؛ هو عدم تمكن متخذي القرارات الإستراتيجية من تفسير كيفية اتخاذهم لها، لكون الحدس يسمح لهم بالتوصل إلى الحل من دون فهم كل الخطوات التي أدت إلى ذلك. فهم يعتمدون في ذلك على دمج وتجميع العديد من البيانات والاستنتاجات المعرفية المبنية على الخبرات المتراكمة والمعارف الضمنية، والوقائع، والنماذج، والمفاهيم، والإجراءات، والتجريديات المخزنة داخل رؤوسهم دون فهم عميق للمشكلة المدروسة. فالحدس يتمثل في قدرة متخذي القرارات الإستراتجية في معرفة الحلول الصحيحة للمشكلات واتخاذ القرارات من خلال محاكاة عقلية، ومراجعة واعية ومدروسة لمسارات العمل بناء على خبرتهم في المقارنة بين الخيارات، واعتمادا على العديد من العمليات التي تحدث في الجزء الأيسر من الدماغ، ثم تتم معالجة هذه المدخلات تلقائيا دون استخدام العقل الواعي، وفي الأخير يأتي الناتج من هذه العملية وهو الشعور الذي يمكن أن يستخدم كأساس للأحكام والقرارات.

وقد سمحت لنا مناقشة إشكالية الحدس مقابل المنهجية العقلانية التحليلية التي قد نوقشت من قبل الباحثين لسنوات عديدة، بالتمييز بين ثلاث فرق من الباحثين، الفريق الأول الذي يرفض اتخاذ القرار القائم على الحدس عند المديرين نظرا لاحتمال اتخاذ القرارات الخاطئة، والمنحازة أو غير الدقيقة. أما الفريق الثاني من الباحثين فيرى بأن المديرين يفضلون تبني المنهج الحدسي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ويؤكدون على أن الحدس أصبح جزءا هاما في عملية صنع القرار الإستراتيجي. وبذلك فهم يرجحون فعالية المنهج الحدسي على فعالية المنهج العقلاني. وفي السنوات الأخيرة يوجد توجه متزايد بين الباحثين الآخرين (الفريق الثالث)، في الموافقة حول المنهج التكاملي بين المنهج التحليلي والمنهج الحدسي وحجتهم في ذلك هو أن المديرين يتجهون للاعتماد على الحدس والتحليل العقلاني معا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. والباحثين في هذا المجال منقسمين إلى مجموعتين، مجموعة تتبنى أفكار Simon ومجموعة أخرى تتبع استنتاجات وأبحاث Mintzberg، إلا أنهم موافقون بصفة عامة على أهمية وضرورة التكامل بين المدخل العقلاني والمدخل الحدسي في صناعة القرار الإستراتيجي لدى المديرين. فبالنسبة لـــ Simon فإن اعتبار المنهج التحليلي مناقض للمنهج الحدسي هو مغالطة في حد ذاتها، لكون المدير الفعال لا يسعى إلى الاختيار بين المنهج التحليلي والمنهج الحدسي في معالجته للمشكلة، أما بالنسبة لـــ Mintzberg، فإنه يعطي الأهمية للمدخل الحدسي في كيفية صناعة القرار الإستراتيجي لدى المدير.

وبناء على نتائج الدراسة الميدانية يمكننا الإجابة عن أسئلة الدراسة فيما يلي:

ـــ السؤال الأول: ما مدى اعتماد مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على التحليل العقلاني وعلى الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

للإجابة على هذا السؤال سنعتمد على نتائج المحورين الأول والثاني من هذه الدراسة بالإضافة إلى بعض من نتائج المحورين الخامس والسادس. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة يعتمدون بنسبة كبيرة على التحليل العقلاني في اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية، وأحيانا ما يعتمدون على الحدس بنسبة قليلة مقارنة بالتحليل التحليل العقلاني. وذلك لكونهم يتخذون القرارات بحذر وببطء لتجنب الوقوع في الأخطاء ولكون فلسفتهم في العمل مبنية على التأكد التام. كما أنهم نادرا ما يتخذون القرارات الإستراتيجية بسرعة، فهم يخصصون الوقت الكافي للنظر في كل ما يتعلق بالقرارات الإستراتيجية، ويهتمون كثيرا بالتفاصيل قبل اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية، ويستخدمون أحيانا حدسهم لاستكمال تفكيرهم التحليلي أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية.

ــ السؤال الثاني: ما درجة التكامل بين التحليل العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟

تشير نتائج الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة لا يعتمدون بالضرورة على الحدس وحده أو التحليل وحده، بل في كثير من الأحيان، المديرين يمزجون بين الحدس والتحليل في اتخاذ القرارات الإستراتجية مع أفضلية للمنهج التحليلي العقلاني، وبالتالي هذا التكامل لدى مديري أفراد عينة الدراسة بين المدخل العقلاني والمدخل الحدسي يصنف ضمن وجهة نظر Simon.

ــ السؤال الثالث: متى يلجأ مديرو المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى التحليل العقلاني والحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية؟

للإجابة على هذا السؤال سنعتمد أساسا على نتائج المحور الثالث بالإضافة إلى نتائج المحورين الأول والثاني من هذه الدراسة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة يتخذون القرارات الإستراتيجية عن طريق التحليل العقلاني بنسبة كبيرة عندما يكون من الممكن اختيار عدة حلول بديلة بحجج مقنعة وعندما يكون الوقت غير محدود، وبنسبة متوسطة عندما تكون المتغيرات قابلة للتنبؤ بها علميا، وأخيرا بنسبة ضعيفة في حالة ما تكون درجة عدم التأكد عالية جدا. ويلجؤون إلى الحدس فقط عندما يستنفذون كل التقييمات على الخيارات العقلانية، ويفضلون العمل في الحالات التي تكون فيها البيانات متوفرة وكافية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية. ونادرا ما يلجؤون إلى الحدس عندما تكون هناك درجة عالية من عدم التأكد.

ــ السؤال الرابع: ما مفهوم وتصور الحدس عند متخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

وللإجابة على هذا السؤال سنعتمد أساسا على نتائج المحور الرابع من هذه الدراسة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الحدس مفهوم غير عقلاني ومنه يكون مرادفا للحاسة السادسة ويرون أنه من المفاهيم التي لا يمكن تفسيرها، ولا يعتبرونه كصفة شخصية، يتم الحصول عليها في وقت مبكر. وأحيانا ما يظنون أن الحدس يأتي من نقص في الاستدلال على حقيقة ما.

ــ السؤال الخامس: ما مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية للمديرين على كيفية اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

للإجابة على هذا السؤال سنعتمد على نتائج اختبار التباين الأحادي (ف) على المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن المتغيرين الجنس والوظيفة ليس لهما تأثير في كيفية اتخاذ القرارات الإستراتجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة. وبالنسبة للمتغيرين العمر وملكية المؤسسة فلهما تأثير متوسط. وبالنسبة للمتغيرين المستوى التعليمي وحجم المؤسسة فتأثيرهما ضعيف، أما بالنسبة للمتغير سنوات الخبرة فتأثيره ضعيف مقارنة بالمتغيرات السابقة. وبالتالي فإن جميع المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة يبقى تأثيرها ضعيف على كيفية اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية.

وحسب وجهة نظر Mintzberg وآخرون وبناء على النظرية التي تظهر تقسيم الدماغ إلى جزأين؛ جزء خاص بوظائف النصف الكرة المخية الأيمن وجزء آخر خاص بوظائف النصف الكرة المخية الأيسر، فإن حسب نتائج الدراسة الحالية يمكن تصنيف أسلوب اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند أغلبية أفراد عينة الدراسة ضمن الجزء الأيسر من الدماغ الذي يمثل الجانب العقلاني ومركز المنطق والتفاصيل والتخطيط والتحليل.

في مختلف مراحل إنجازنا لهذه الدراسة واجهتنا عدة معوقات، والتي قد يكون لها أثر على نتائجها، أهمها:

ــ صعوبة الموضوع في جانبه النظري المفاهيمي؛ إذ يعتبر موضوع اتخاذ القرارات من المواضيع المعقدة، الشيء الذي تطلب منا الكثير من الوقت من أجل الإلمام بكامل جزئيات الموضوع.

ــ تشعب وتداخل موضوع الدراسة بين الكثير من التخصصات والمجالات العلمية منها: الدراسات الإدارية، والاقتصادية، والنفسية، والاجتماعية والسلوكية، ونظم المعلومات، ومجال الإعلام الآلي، والعلوم السياسية...الخ.

ــ قلة الدراسات المتخصصة في الموضوع باللغة العربية، الأمر الذي أرغمنا على ترجمة الكثير منها من الإنجليزية خاصة أثناء تناولنا للفصل الثالث من هذه الدراسة المتمثل في الحدس ودوره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ــ صعوبة التجرد من الذاتية أثناء التحليل، إذ يقول Karl Popper بأن : البحوث التي تجري والتي أجريت في المجال الإداري اتسمت وتتسم بالتحيز عن قصد أو بدون قصد، لكون الباحث قبل بدءه في البحث، تتكون لديه تصورات ذهنية حول ما سيلاحظ عن موضوع الدراسة، وبالتالي هذه التصورات تؤثر على نتائج البحث[1].

1.BLANCHOT, Fabien. La connaissance objective de Karl Popper : principales thèses et apports pour les recherches en gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, Septembre 1999, Vol. 2, No.3, p. 25-62.

ــ صعوبة تدقيق وتعديل فقرات الاستبيان بعد تحكيمه، لكون تصميمه الأصلي كان باللغة الفرنسية.
ــ عدم تمكننا من إجراء مقابلات مع مديري المؤسسات الاقتصادية بسبب كثرة الأشغال وضيق الوقت، أضف إلى ذلك صعوبة توزيع واسترجاع استمارات الاستبيان، خاصة تلك الموجهة للمديرين العامين.

وكما بيننا سابقا فأن إشكالية عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية هي عملية ما زالت غير مفهومة بالكامل، وتحتاج إلى العديد من البحوث والدراسات لفهمها وتفسيرها من عدة مداخل ومقاربات أخرى، مثل:

ــ دراسات كيفية تتمحور حول دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
ــ دراسات حول عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من مدخل صندوق القمامة.
ــ إجراء دراسات مقارنة بين عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري القطاع العام والقطاع الخاص.
ــ دراسة تحليلية حول عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من المدخل السياسي.
ــ عملية اتخاذ القرارات الإستراتجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

المصادر و المراجع

أولا: باللغة العربية

أ- الكتب

1. جمال الدين محمد المرسي، وآخرون. التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي. الإسكندرية : الدار الجامعية ،2002.
2. حنفي، عبد الغفار.، أبو قحف، عبد السلام. أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال. الإسكندرية: الدار الجامعية ،2004.
3. دادي عدون، ناصر. اقتصاد المؤسسة. الطبعة الثانية. الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998.
4. دادي عدون، ناصر. الإدارة والتخطيط الإستراتيجي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.
5. دركر، بيتر. الإدارة المهام والمسؤوليات: تطبيقات. ج2، ترجمة محمد عبد الكريم ونادية هادي، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1996.
6. دركر، بيتر. الإدارة المهام والمسؤوليات: تطبيقات. ج3، ترجمة محمد عبد الكريم ونادية هادي، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1996.
7. دركر، بيتر. القرار الفعال: كتاب فن الإدارة. ترجمة أسعد أبو لبدة، عمان: دار البشير للنشر، 1997.
8. سلاطنية، بلقاسم.، الجيلان، حسان. منهجية العلوم الاجتماعية. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ،2004.
9. السلمي، علاء عبد الرزاق. نظم إدارة المعلومات. الطبعة الثانية. منشورات العربية للتنمية لإدارية،مصر، 2008.
10. سلمي، علي .الإدارة العلمية. القاهرة: دار المعارف، 1970.
11. سلمي، علي. بحوث العمليات و اتخاذ القرارات الإدارية. القاهرة: دار المعارف ، 1970
12. سلمي، علي. مقدمة في إدارة الأعمال. القاهرة: مكتبة النهضة العربية ، 1976.
13. سيد، الهوا ري. الإدارة: الأصول و الأسس العلمية. القاهرة : دار الجيل للطباعة، 1987.
14. شابيرو، ألبرت. ما تقوله الإدارة، وما يفعله المديرون. في: منتزبرغ، هنري.، آلستراند، بروس.، لامبل، جوزيف. الإدارة ؟ إنها ليست ما تظن! ترجمة : شحادة، وليد. دمشق: منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب،2014.
15. الشماع، خليل محمد حسن. مبادئ الإدارة، الطبعة الثالثة. عمان : دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2002.
16. الشماع، خليل محمد حسن.، خضير، كاظم حمود. نظرية المنظمة، الطبعة الثانية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع ،2005.

17. شمس الدين، عبدالله شمس الدين. مدخل في نظرية تحليل المشكلات و اتخاذ القرارات الإدارية. دمشق: مركز تطوير الإدارة الإنتاجية، 2005.
18. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي. الإدارة و الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر، 2007.
19. الصحن، محمد فريد.، المصري، سعيد محمد. إدارة الأعمال. الإسكندرية : الدار الجامعية، 1998.
20. الصيرفي، محمد عبد الفتاح حافظ. البحث العلمي:الدليل التطبيقي للباحثين. عمان : دار وائل للنشر، عمان، 2002.
21. طلعت محمود، منال. أساسيات في علم الإدارة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002.
22. عز، عبد الفتاح. مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS. جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
23. عليان، ربحي مصطفي. أسس الإدارة المعاصرة. عمان: دار الصفاء، 2007.
24. عوض صابر، فاطمة.، خفاجة، ميرقت علي. أسس ومبادئ البحث العلمي. الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية،2002.
25. الغالبي، طاهر محسن منصور.، صبحي إدريس، وائل محمد. الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل. الأردن: دار وائل للنشر، 2007.
26. غنايم، عمرو.، الشرقاوي، علي. تنظيم و إدارة الأعمال. بيروت: دار النهضة العربية، 2000.
27. قدي، عبد المجيد. أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية و الإدارية: الرسائل والأطروحات. الجزائر: دار الأبحاث، 2000، ص.174.
28. ماكريداكيس، سبيروس . الخطأ من طبيعة البشر. في: منتزبرغ، هنري.، آلستراند، بروس .، لامبل، جوزيف. الإدارة ؟ إنها ليست ما تظن! ترجمة : شحادة، وليد. دمشق: منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، 2014، ص.112.
29. محمد إسماعيل، بلال. مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق. دار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
30. مروان، عبد المجيد إبراهيم. أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. عمان: مؤسسة الوراق، 2000.
31. منتزبرغ، هنري. الإدارة :كيف يسعك أن تفكر؟ في: منتزبرغ، هنري.، آلستراند، بروس .، لامبل، جوزيف. الإدارة ؟ إنها ليست ما تظن! ترجمة : شحادة، وليد. دمشق: منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، 2014.

32. منتزبرغ، هنري. تأملات في الإدارة. في: منتزبرغ، هنري.، آلستراند، بروس.، لامبل، جوزيف. الإدارة ؟ إنها ليست ما تظن! ترجمة : شحادة، وليد. دمشق: منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب،2014.
33. منتزبرغ، هنري. صنع الإستراتيجية. في: منتزبرغ، هنري.، آلستراند، بروس .، لامبل، جوزيف. الإدارة ؟ إنها ليست ما تظن! ترجمة : شحادة، وليد. دمشق: منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، 2014.
34. منتزبرغ، هنري. نريد مديرين لا خريجي إدارة أعمال. في: منتزبرغ، هنري.، آلستراند، بروس.، لامبل، جوزيف. الإدارة؟ إنها ليست ما تظن! ترجمة : شحادة، وليد. دمشق: منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، 2014.
35. نواف، كنعان. اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. الطبعة الخامسة. الأردن: مكتبة دار الثقافة، 1998.
36. ويستلي، فرانسيس. صنع القرار: إنه ليس ما تظن. في: هنري منتزبرغ، بروسآلستراند ،جوزيف لامبل. الإدارة ؟ إنها ليست ما تظن! ترجمة : وليد شحادة، دمشق: منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، 2014.
37. يورز، جوستين. الحكم والأمثال التي تحتاج للتعديل وإعادة الصياغة. في: هنري منتزبرغ، بروسآلستراند ،جوزيف لامبل. الإدارة ؟ إنها ليست ما تظن! ترجمة : وليد شحادة، دمشق: منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، 2014.

ب-أطروحات الدكتوراه

38. سرير، عبد الله رابح. عملية صنع القرار وتطبيقاته في الإدارة العامة بالجزائر. أطروحة دكتوراه الدولة في العلوم السياسية فرع : التنظيم السياسي والإداري، 2006.
39. سويسي، هواري. تقييم المؤسسة و دوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية. دكتوراه دولة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
40. مزهودة، عبدالمليك. مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي: دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر. أطروحة دكتوراه علوم، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر- باتنة ،2007.
41. فالتة، اليمين. اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2013.

ج- المجلات

42. بتول، غالب الناهي. الذكاء الانفعالي وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار. مجلة واسط للعلوم الإنسانية ،2009 ،العدد 91 جامعة البصرة، ص1-43.
43. الحدراوي، رافد حميد.، الزهيري، مروة عبد الكريم. استخدام الحدس قي صياغة الخريطة الإستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن – دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف.الغرة للعلوم الاقتصادية و الإدارية ،2012،السنة9، العدد29 ، ص 118-137.
44. حسن، طاهر.، العجي، مضر. كفاءة القرار وفعاليته بين أرجحية استخدام النمط العاطفي أو العقلاني في اتخاذ القرار: دراسة ميدانية مقارنة بين وزارة التعليم العالي ووزارة التربية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2013 ، المجلد 29 ،العدد الأول، ص. 181-220.
45. حكمت محمد فليح، م. أثر نظام المعلومات الإدارية في صناعة القرارات الإدارية: دراسة لأراء عينة من المسؤولين الإداريين في كليات جامعة تكريت. جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية،2008، المجلد 10 -العدد 4، ص48–66.
46. حمد شيحان، شهاب. أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرار: دراسة تخطيطية تطبيقية في مديرية بلدية الرمادي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، 2011، المجلد 4، العدد7، ص. 1–15.
47. دحاك، عبد النور.، يرقي، حسين. طبيعة الإدارة والقرارات الإستراتيجية لدى المدير: دراسة نظرية. مجلة دراسات العدد الاقتصادي- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير– جامعة الأغواط، العدد رقم 24 جوان 2015 ، ص.235 -256.
48. الرزو، حسن مظفر. هندسة المعرفة: ماهيتها وتطبيقاتها، المجلة العربية للعلوم، العدد 32، 1998. ب.ص.
49. سلمان، أحمد عبد الرزاق.اتخاذ القرار من منظور إسلامي دراسة وصفية تحليلية مقارنة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 8، 2012، ص.170-203.
50. سلمان، عبد الرحمن. أثر نظريات اتخاذ القرارات في قياس التكاليف الملائمة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 2012،العدد 29، ص. 299–328.
51. سلمان، مهند عبد الرحمن. اثر نظريات اتخاذ القرارات في قياس التكاليف الملائمة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 2012، العدد التاسع والعشرون، ص.299-328.
52. ظافر، عبد محمد شبر. أسس و مفاهيم النظرية الموقفية وأثرها في خطوات صنع و اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة تطبيقية) في قطاع صناعة الفنادق في العراق. مجلة الإدارة والاقتصاد، 2006، العدد الستون، ص.175-198.

53. عبد الجبار، أمين محمد هلال. نظم المعلومات الإدارية (MIS) و أثرها في صناعة القرار الإداري. مجلة أكاديمية نصف سنوية محكمة تصدر عن قسم إدارة الأعمال في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة، 2006، المجلد 1، العدد1، ص. 127-152.
54. عبيد الجبوري، علاء أحمد حسن. الذكاء الشعوري و دوره في اتخاذ القرار الإستراتيجي: دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء المؤسسات في القطاع الخاص بمدينة الموصل.مجلة كلية الإدارة والاقتصاد– جامعة الموصل، 2011، مجلد 33، العدد 103، ص.9–25.
55. عثمان، ايسل.، ألبياتي، بيداء ستار. دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية: بحث استطلاعي من رؤساء وأعضاء مجالس الكليات ذات التخصص الإداري، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مجاد7، العدد 6، 2010.
56. الغالبي، طاهر محسن منصور. مداخل صناعة القرار الإستراتيجي وعلاقتها بالأداء: دراسة تطبيقية في منظمات عراقية. مجلة العلوم الاقتصادية، 2012، المجلد الثامن، العدد29، ص. 80–112.
57. غسان عبد، فيصل.، قاسم ،احمد حنظل. اثر عناصر نظم المعلومات الإدارية في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية . مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2009، المجلد 5 ، العدد– 13 ، ص. 80-98 .
58. كاظم عبيس، تركي. نظم المعلومات الإدارية و أهميتها في اتخاذ القرارات. مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، 2010، المجلد 18، العدد 3، ص. 609-616.
59. الهزايمة، أحمد صالح. دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية:(دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اربد). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2009، العدد الأول، المجلد 25 ،الأردن، ص . 379–408.
60. الهزيمة، أحمد صالح. دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اربد. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2009، المجلد 25، العدد 1، ص. 379-408 .
61. وزيرة، يحيى محمد. علاقة معايير قياس جودة المعلومات الإستراتيجية بمراحل صناعة القرار : بحث تحليلي لآراء رؤساء وأعضاء مجالس الكليات والمعاهد التقنية في الموصل. كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل تنمية الرافدين، 2012، المجلد 34، العدد 110، ص. 159-178 .

د– الملتقيات

62. العمري، أديب .، الخلوف الملكاوي، إبراهيم. دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر: دراسة نظرية. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع بعنوان : إدارة المخاطر

واقتصاد المعرفة من 16–18 نيسان 2007، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،جامعة الزيتونة الأردنية، 2007، ص.1-23.

63. غزازي، عمر.، دراوسي، مسعود. أهمية نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الجزائرية. مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية الذي نظمته جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، في أبريل 2009، ص.1–13.

ثانيا– باللغة الفرنسية

a- Ouvrages

64. AKTOUF, Omar. *Le management entre tradition et renouvellement*. 3ème éd. Montréal: Gaiten MORIN, 1993.
65. AKTOUF, Omar. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations (Une introduction à la démarche classique et une critique)*. Montréal : Edition Les Presses de l'Université du Québec, 1987.
66. ANGERS, Maurice. *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines.* Alger: Casbah université, 1997.
67. ANSOFF, H. *Stratégie du développement de l'entreprise*. Paris: Editions hommes et techniques, 1968.
68. AUDROING, Jean-François. *La décision stratégique*. Paris : édition ECONOMICA, 2000.
69. BARABEL, M., MEIER, O. *Manageor*. Paris: Dunod, 2006.
70. CARRICANO, Manu., POUJOL, Fanny. *Analyse de données avec SPSS*. 2ème édition. Paris: Pearson Education, 2010.
71. DAHAK, Abdennour., KARA, Rabah. *Le mémoire de master : du choix du sujet à la soutenance.* Tizi-Ouzou : Edition EL-AMEL, 2015.
72. DECENZO, D., ROBBINS, S. *Management, l'essentiel des concepts et des pratiques*. 6ème éd. Paris : Pearson Education, 2008.
73. DRUCKER, Peter. *A propos du management*. Paris :Edition Village Mondial, 2000.
74. DRUCKER, Peter. *La pratique de la direction des entreprises*. Paris : Edition d'organisation, 1971.
75. DUNCAN, Jack. *Les grandes idées du management*. Paris: Edition MARE NOSTRUN,1996.
76. FAYOL, Henry. *Administration industrielle et générale*. Alger : Edition ENAG, 1990.
77. FELDMAN, M., MARCH, J.G. L'information dans les organisations : un signal et un symbole. In : March, J. G. *Décisions et organisations.* Paris : édition d'organisation, p. 255-275.
78. FRIEDBERG, Ehrard. La théorie des organisations et la question de l'anarchie organisée. In : Chevallier J. (Ed.). *Désordre(s).*, PUF, 1997, p. 271-290.
79. GAVARD-PERRET, Marie-Laure., et *al, Méthodologie de la recherche en sciences de gestion.* Paris : Pearson Education France, 2012.
80. GHERTMAN, Michel. *La prise de décision*. Paris : Publication de l'IRM, 1981.
81. GILLET , Michelle., GILLET , Patrick. *Management des systèmes d'information : Manuel et applications (DSCG 5).* 3ème éd. Paris : Dunod, 2013.
82. GRISON, Francois. *Les sciences autrement: Eléments de philosophie à l'usage des chercheurs curieux*. Paris : Editions Quae, 2011.

83. HAFSI, Taïeb. *Issad Rebrab voir grand, commencer petit et aller vite*. Alger : Editions CASBAH, 2013.
84. LAFLAMME, Marcel. *Le management Approche systémique : théorie et cas*. 2ème éd. Montréal: Gaiten MORIN, 1979.
85. LAMIRI, Abdelhak. *La décennie de la dernière chance : émergence ou déchéance de l'économie algérienne ?* éditions CHIHAB, Alger, 2013.
86. LE MOIGNE, Jean-Louis. *Les systèmes d'information dans les organisations*. Paris :PUF, 1973.
87. LE MOIGNE, Jean-Louis. *Les systèmes de décision dans les organisations*, Paris : Presse universitaire de France, 1974.
88. LEBRATY, Jean-Fabrice. Les systèmes décisionnels. In : AKOKA, A., COMYN-WATTIAU, I. *Encyclopédie de l'informatique et des systèmes d'information*, Vuibert, 2006, p.1338-1349.
89. MARCH, J.G. Systèmes d'information et prise de décision : des liens ambigus. In : March, J. G. *Décisions et organisations.* Paris : édition d'organisation, 1991, p. 231-254.
90. MARTINET, A.C. *Stratégie*. Paris : édition Vuibert, 1992.
91. MARTINET, Alain Charles., PESQUEUX, Yvon. *Epistémologie des sciences de gestion.* Paris : Vuibert, 2013.
92. MINTZBERG, Henry. *Des managers des vrais› Pas des MBA.* Paris : Edition d'organisation, 2005.
93. MINTZBERG, Henry. *Grandeur et décadence de la planification stratégique.* Paris : Dunod, 2004.
94. MINTZBERG, Henry. *Le manager au quotidien*. Paris: Les Editions d'Organisation, 1984.
95. MINTZBERG, Henry. *Le mangement, voyage au centre des organisations*. 2ème Ed. Paris : Edition d'organisation, 2007.
96. MUSSELIN, Christine. Les universités sont-elles des anarchies organisées? In : CHEVALLIER, J. (ed) *Désordre(s)*. CURAPP, P.U.F., 1997c , p. 291-308.
97. PARTHENAY, Claude. Herbert Simon : rationalité limitée, théorie des organisations et sciences de l'artificiel. In : GLACHANT, Jean-Michel. *Les Théories économiques des organisations*. Paris : éditions Management & Société, 2005, p. 1-28.
98. PASTOR, Pierre. *Décider, oui mais comment ?* Paris : Editions LIAISONS, 2006.
99. PETERS, Tom., WATERMAN, Robert H. *Le prix de l'excellence.* Paris : Dunod, 2012.
100. RAMEAU, Claude. *La prise de décision : acte de management*. Paris : les éditions d'organisations, 1977.
101. REIX, Robert. *Systèmes d'information et management des organisations.* 5ème édition. Paris :Edition Vuibert, 2005.
102. SCHERMERHORNE, John., CHAPPEL, David. *Principes de management*. Paris : Village Mondial, 2002 .
103. SFEZ, Lucien. *Critique de décision*. Paris : édition Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 1992.
104. SFEZ, Lucien. *La décision*. Paris : édition PUF, 1988.
105. STRATEGOR. *Politique générale de l'entreprise*. 4ème Ed. Paris : Dunod. 2005.
106. THIETART, R.A. *Le management.* Alger : éditions Dahlab, collection « que sais-je ? », 1996.
107. THIETART, Raymond-Alain et *al*. *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod, 1999.

108. THIETART, Raymond-Alain et *al. Méthodes de recherche en management*. 4ème édition. Paris : Dunod, 2014.

b- Thèses de doctorat

109. ADLA, Abdelkader . *Aide à la facilitation pour une prise de décision collective : proposition d'un modèle et d'un outil*. Doctorat en informatique, Mathématiques, informatiques et télécommunications de Toulouse, Université Toulouse III - Paul Sabatier , 2010.
110. ALDRIN, Jérémy. *Étude des processus de décision dans une organisation complexe : le cas d'une CCI.* Thèse de doctorat en sciences de gestion : ISAM-IAE Nancy, 2012.
111. BÉRARD, Céline. *Le processus de décision dans les systèmes complexes : une analyse d'une intervention systémique***.** Thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris : université de Paris-Dauphine, 2009.
112. CHALLAL, Hamid. *Analyse critique de la prise de décision stratégique dans l'entreprise publique algérienne*, Doctorat 3ème cycle, sciences des organisations, Paris : Université Paris-Dauphine, 1986.
113. DAMMAK, Ahmed. *L'intuition et son rôle dans les processus décisionnels : une conceptualisation issue des représentations des dirigeants*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, France: Université de Rouen, 2007.
114. DRID, Mohamed. *Les modalités de processus de prise de décision dans les entreprises algériennes*. Doctorat 3ème cycle, sciences des organisations, Paris : Université Paris-Dauphine, 1987.
115. DURAT, Laurence. *La prise de décision dans la formation des dirigeants. Qu'est-ce que le dirigeant fait de la décision et qu'est-ce que la décision fait de lui ?* Thèse doctorat en Sciences de l'Éducation, Université Louis Pasteur - Strasbourg I, 2003.
116. FREDJ, Mounia. *Composants et modèles pour l'ingénierie des systèmes d'information.* Thèse de doctorat, discipline : informatique, Université Mohammed V-Agdal, 2007.
117. GHOMARI, Abdessamed Réda. *Approche méthodologique d'acquisition de connaissances agrégées à base d'agents cognitifs coopérants pour les systèmes d'aide à la décision stratégiques*. Thèse de doctorat en Informatique. Alger : Ecole nationale Supérieure en Informatique, 2013.
118. KERADEC, Hervé. *Epistémologie et didactique de la gestion : Le cas du concept de décision*. Thèse de doctorat en Science de gestion. Conservatoire national des arts et métiers, 2012, p. 181.
119. KRYCHOWSKI, Charlotte. *Apport et limites des options réelles à la décision d'investissement stratégique : Une étude appliquée dans le secteur des télécommunications.* Doctorat en sciences de gestion, Paris : Ecole des hautes études commerciales, 2007.
120. MOHJA, Kammoun. *L'utilisation de l'intuition dans la prise de décision du dirigeant de PME : proposition d'un modèle intégrateur.* Thèse de doctorat en sciences de gestion à Lyon 2 en cotutelle avec l'Université de Carthage (Tunisie), dans le cadre de l'École doctorale Sciences économiques et gestion (Lyon), 2013.
121. NAFFAKHI, Haifa. *Equipe entrepreneuriale et prise de décision : une étude exploratoire sur le rôle de la diversité du capital humain*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Nancy : Université de NANCY 2, 2008.
122. OUACHERINE, Hassane. *Conception et gestion du temps chez les managers algériens : éléments d'analyse et de comparaison avec les managers français.* Thèse

de doctorat, ès sciences commerciales, Alger : Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2012.

c- Articles de revues

123. BARABEL, Michel., MEIER, Olivier. Biais cognitifs du dirigeant, conséquences et facteurs de renforcement lors de fusions-acquisitions: synthèse et illustrations. *Finance Contrôle Stratégie,* Mars 2002, Vol. 5, No.1, p.5 -42.
124. BASTIANUTTI, Julie. À quoi sert l'épistémologie en management stratégique ? Débat entre Véronique Perret et Hervé Dumez, Modérateur, Pierre Romelaer. *Le Libellio d' AEGIS,* Automne 2012, Vol. 8, No. 3, p. 39-44.
125. BERTOLUCCI, Marius., PINZON, Juan David. De l'intuition dans la décision des managers de l'action publique : Le cas du pilotage des réseaux territorialisés d'organisations. *Revue française de gestion.* No. 251, 2015, p.115-130.
126. BLANCHOT, Fabien. La connaissance objective de Karl Popper : principales thèses et apports pour les recherches en gestion. *Finance Contrôle Stratégie,* Septembre 1999, Vol 2, No.3, p. 25-62.
127. BOUDON, Raymond. Au-delà de la rationalité limitée ? *Environnement et Société*, 1996, No. 17, p. 85- 111.
128. BOUTALEB, Kouider. La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie. *La revue de l'Économie & de Management*, Université de Tlemcen, No. 07, Avril 2008.
129. CAPEL, Roland., MONOD, Denis., MULLER, Jean-Pierre. De l'usage perverti des tests inférentiels en sciences humaines. *Genèses*, 1997, Vol. 26, No. 1, p. 123-142.
130. CAPEL, Roland., MONOD, Denis., MULLER, Jean-Pierre. Essai sur le rôle des tests d'hypothèse en sciences humaines : Rite propitiatoire ou pièce à conviction? *Actualités psychologiques1*, 1996, p.1-50.
131. CROZIER, Michel. Ce que nous a apporté Herbert Simon. *Revue française de gestion*. Juin-Juillet-Août 1993, No.94, p. 85-86.
132. CROZIER, Michel. Les problèmes du management public face à la transformation de l'environnement**.** *Revue Politique et Management Public*, Mars 1985, Vol. 3, No.1, p. 9-23.
133. DAMMAK, Ahmed. L'intuition des dirigeants : essai de définition et conceptions managériales. Scientific Bulletin- Economic Sciences, 2013, Vol.12,No.2, p.67-84.
134. DESQ, Sylvie et *al*. 25 ans de recherche en Systèmes d'information. *Systèmes d'Information et Management*, 2003, Vol.7, No. 3, p. 5-31.
135. DESQ, Sylvie et *al*. La spécificité de la recherche francophone en systèmes d'information. *Revue Française de Gestion,*, 2007, Vol.33, No. 4, p. 63-80.
136. DUMEZ, Hervé. Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion Ou que répondre à la question : « quelle est votre posture épistémologique ? ». *Le Libellio d' AEGIS*, Hiver 2010, Vol. 6, No. 4, p. 3-16.
137. DUMEZ, Hervé. Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? *Le Libellio d' AEGIS.* Automne 2012, Vol. 8, No. 3, p. 3-9.
138. FIOL, Michel., SOLE, Andreu. La question du management selon H.A.Simon. *Revue française de gestion.* Juin-Juillet- Aout 1993, No. 94, p. 87-95.
139. GRANDVAL, Samnel., SOPARNOT, Richard. L'intuition managériale : une aptitude ésotérique ? *Economie et société*, Série « économie de l'entreprise », K, 2008, 6-7, No.18, p.1105-1128.

140. JAOUAD EL QASMI, Mohamed., KRIOUILE, Abdelaziz. Le management de l'information : une dimension stratégique et organisationnelle. *RIST*, 2004, Vol, 14, No. 01, p. 135-152.
141. KECHAD, Rabah. Le sociologue face à l'organisation. *Esprit Critique*, Avril 2002, Vol. 04, No. 04. Format PDF. Disponible sur : Http://www.Espritcritique.fr, (Consulté le15/11/2012).
142. LAROCHE, Hervé. Les figures de la décision dans les organisations. *Economies et Sociétés*.1998, Série sciences de gestion. No. 8-7, p. 329-348.
143. LASSEGUE, Pierre. Qu'est ce que la gestion ? *Les cahiers français*, octobre-décembre 1987, No.233, p. 3-4.
144. LE TEXIER, T. Le management, art de l'efficacité et non du profit: étude du champ lexical du terme ''management'' dans la littérature anglophone depuis la fin du XVIIIe siècle. *Economies & Sociétés*, Série KC Études Critiques en Management 2014, 3, XLVIII(1), p. 5-33.
145. LEBRATY, Jean-Fabrice. L'intuition dans les décisions managériales : aspects conceptuels et empiriques. *Revue Française de Gestion*, 1996, No. 109, p. 57-71.
146. LEBRATY, Jean-Fabrice., PASTORELLI-NEGRE, Ivan. Biais cognitifs : quel statut dans la prise de décision assistée? *Systèmes d'Information et Management*, 2004, Vol. 9, No.3, p. 87-116.
147. MAYERE, A. Sciences de gestion et sciences de l'information, fragments d'un discours inachevé. *Revue Française de Gestion*, nov/dec 1993, No. 96, p. 102-116.
148. PESQUEUX, Yvon. L'épistémologie des sciences de gestion. *Economie & Management*, janvier 2014, n° 150, p. 82-85.
149. REIX, Robert. Le système d'information : une réalité vivante un concept ambivalent. *Revue française de gestion*, Novembre-Décembre 1983, No.43, p. 6-8.
150. RODHAIN, Florence, et *al*. Une histoire de la recherche en Systèmes d'Information, à travers 30 trente ans de publications. *Enterprises et Histoire*, 2010, No.60, p. 78-97.
151. TANNER PASCALE, Richard. Zen et management. *Harvard - L'Expansion*, 1978, No.9, p.120-128.
152. THEPOT, Jacques. La rationalité limitée ou l'Arlésienne de la théorie économique. *Revue française de gestion.* Juin-Juillet- Aout 1993, No. 94. p. 96-111.
153. THEVENOT, Jacques., FRANCE-LANORD, Bruno. Système d'information : un précurseur. *Revue française de gestion.* Juin-Juillet- Aout 1993, No.94, p. 96-111.
154. THEVENOT, Jacques., GOGATZ, Art. Une interview de H.A.Simon : Libres propos sur la prise de décision et son apprentissage. *Revue française de gestion*, Juin-Juillet-Aout 1993, No.94, p. 112-116.

d- Colloques, papiers et cahiers de recherche

155. BEN AISSA, Hazem. Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? *XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* 13-14-15 juin 2001.
156. COSSETTE, Pierre. La recherche sur les heuristiques et biais cognitifs chez les entrepreneurs : un bilan. *Papier présenté au 8ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation (AEI)*, Fribourg, Suisse. 2013, p. 1-26.
157. DAMMAK, Ahmed. Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel. *Le management face* à l'environnement socio-culturel. In : Colloque CIDEGEF-CEMADIMO, Université St Joseph ; Beyrouth, 28-29 octobre 2004, p.1-20.

158. DEPAUW, Jeremy. La gestion de l'information des organisations : analyse de définitions et conceptualisation. *Cahiers de la documentation* – Bladen voor documentatie , 2006, Vol. 60, N°. 4, p. 23-29.
159. GRAZZINI, Frédérique. *Processus d'action stratégique : vers une typologie des profils de managers, dans le référentiel des prismes stratégiques*. CERAG, Cahier de recherche, No.2009-19 E4, p. 1-27.
160. IVANAJ, Vera., BAYAD, Mohamed. Une revue de la recherche empirique sur le processus de décision stratégique. In : *actes de la XIVème Conférence de l'AIMS*, Pays de la Loire, Angers, 2005.
161. KAMMOUN, M., GHERIB, J. *L'intuition et la prise de décision stratégique dans les PME*. In : Actes de la XVIIe Conférence Internationale de l'AIMS, Nice, Mai 2008.
162. KAMMOUN, M., ZERIBI, O. *L'utilisation de l'intuition dans la prise de décision des dirigeants de PME : proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle*. In : XX^{ème} Conférence AIMS, Nantes, Juin 2011.
163. KAROUI, Myriam., DEVAUCHELLE, Gregoire., DUDEZERT, Aurelie. Systèmes d'Information et prise de décision à l'ère du "Big Data" : Le cas d'une entreprise française du bâtiment. In : 18 *Conférence Internationale de l'Association Information et Management*, 2013, Lyon, France.
164. LAROCHE, Herve. La querelle du "Contenu" et du "Processus" : les enjeux de la transformation du champ de la stratégie. In : Conférence annuelle de l'AIMS, 1997, p.1-14.
165. LEBRATY, Jean-Fabrice. Comprendre le concept d'information pour mieux appréhender les technologies de l'information et de la communication. In : *Colloque du CRIC, La communication d'entreprise - Regards croisés Sciences de Gestion Sciences de l'Information et de la Communication*, Nice, 6 et 7 décembre 2001, p. 1-11.
166. MEISSONIER, Régis. NTIC et processus de décision dans les réseaux de PME-PMI. *Etudes et documents*, Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille, Décembre 1999, série « recherche », No. 561, p. 1-29.
167. VIDAL, Pascal., LESZCZYNSKA, Dorota. Les PME face à la « nouvelle révolution informationnelle » : Information ? Attention ! Intelligence… 5ème Colloque de l'AIM [**en ligne**]. 22 et 23 septembre 2005, FR-Toulouse. 16 pages. http://www.aim2003.iut2.upmfgrenoble.fr/Communications/VIDAL%20-%20LESZCZYNSKA.rtf (consulté le 2 décembre 2014)

e- Lois

168. La loi d'orientation sur la promotion de la PME n° 01-18 du 12.12.2001, Ministère de PME et de l'Artisanat.

f- Documents électroniques

169. ETHIER, Stéphane. *Épistémologie de l'intuition*. Épistémologie : science, organisation et société, HEC Montréal, mai 2014, p.1-19. Disponible sur : http://www.academia.edu/9187258/%C3%89pist%C3%A9mologie_de_lintuition (consulté le 2 janvier 2016).

170. FADI, Nicolas. L'impact de l'information sur le processus de prise de décision dans un environnement complexe, p. 1-9. Format PDF. Disponible sur : http://www.fgm.usj.edu.lb/pdf/a102010.pdf (consulté le 10 Juin 2015)
171. KORBI, Kaouther. Rôle du système d'information dans la prise de décision stratégique adaptée à la complexité. Tunisie, 2006. p. 1-18. Format PDF. Disponible sur :http://www.reims-ms.fr/events/aim2009/pdf/Papier%2078.pdf (consulté le 10 Juin 2015)
172. LEBRATY, Jean-Fabrice. *Décision et Intuition : un état des lieux*, 2007. Format PDF. Disponible sur : https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00264342/document (consulté le 12 Juin 2015)
173. LEBRATY, Jean-Fabrice. *Intégrer les applications de KM aux outils d'aide à la décision?* Format PDF. Disponible sur : *http://aim.asso.fr/index.php/mediatheque/finish/9-aim-2003/484-integrer-les-applications-de-km-aux-outils-daide-a-la-decision* (consulté le 14 Septembre 2014)
174. LEBRATY, Jean-Fabrice., PASTORELLI-NEGRE, Ivan. Systèmes d'aide à la décision et perception de l'action. Format PDF. Disponible sur : http://aim.asso.fr/index.php/mediatheque/finish/9-aim-2003/483-systemes-d-aide-a-la-decision-et-perception-de-l-action (consulté le 14 Septembre 2014)

MAURAND-VALET, Anne. *Choix méthodologiques en sciences de gestion : pourquoi tant de chiffres ? Crises et nouvelles problématiques de la Valeur*. May 2010, Nice, France, p.CD-ROM. <hal-00479481>. Disponible sur : https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00479481 (consulté le 14 Septembre 2014).

ثالثا– باللغة الإنجليزية

a- Books

175. AGOR, W H. *Intuition in Organizations: Leading and Managing Productively*. Newbury Park, CA.: SAGE, 1989.
176. AGOR, W H. *Intuitive management*: *Integrating left* and *right brain management* skills. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.
177. ALLINSON, Christopher., HAYES, John. *The Cognitive Style Index : Technical Manual and User Guide*. United Kingdom : Pearson Education, 2012.
178. ANSOFF, H. Planning As a Practical Management Tool. In: WADIA, M. *The Nature and Scope of Management*. New York: scott and fores man, 1966.
179. BARTELS, Daniel M., et *al.* Moral Judgment and Decision Making. In: KEREN, G., WU, G. (Eds) .*The Wiley Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making* . Chichester, UK: Wiley, 2015, p. 1-51.
180. BURCH, J.G., GVADNITSKI. *Information Système Theory and Practice*. New York: John Wiley and Sons, 1986.
181. DAVENPORT, T.H., PRUSAK, D. Working knowledge: how organizations manage what they know. *Boston Harvard Business School Press*, 1998.
182. DRUCKER, Peter. *Technology, management, and society*. USA: Harvard business school publishing corporation, 2011.
183. DRUCKER, Peter. *The effective executive*. USA: Harper Collins Publichers.inc, 2002.
184. DRUCKER, Peter. *The essential*. California: Harper collin publishers. Inc, 2001.
185. ELSTER, Jon. *Sour Grapes – Studies in the Subversion of Rationality*, Cambridge: Cambridge University Press, 1983.
186. FITZGERALD, Stephen P. *Decision making* .London: Capstone Publishing, 2002.

187. FOLLETT, Mary Parker. Management as a professtion. In : METCALF, Henry C. *Business manageement as a profession.* Chicago: A.W. Shaw Company, 1927, p. 73-87.
188. GEORGE R. Terry., LESLIE W. Rue, *Principles of Management*. Homewood, Illinois: Dow Jones Irwin, 1982. Traduit par PHILIPPE de LAVERGNE. *Les principes du management*. Paris : Economica, 1985.
189. GERRY, Johnson., KEVAN Scholes. *Exploring coporate startegy, text and cases*. 3th Ed, N. Y: Prentice-Hall International, Inc., 1993, p.131-152.
190. GLUECK, W. F., JAUCH, L. R. *Business policy and strategic management*. 4thEd, N. Y: Mc Graw- Hill International Book Co. Inc., 1979.
191. KAHNEMAN, D., FREDERICK, S. Representativeness revisited: attribute substitution in social judgment. In: GILOVICH, T., GRIFFIN, D., KAHNEMAN, D. (Eds.) *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*, New York: Cambridge University Press, 2002, p. 49-81.
192. MARILYN, M.H. *Encyclopedia of management*. 5th Ed. USA:Thomson Gale, 2006.
193. MINTZBERG, Henry. *Managing.* California Barrett Koehler Publishers. Inc, 2009.
194. MINTZBERG, Henry. *Simply Managing*. California : Berrett-Koehler Publishers, Inc. 2013.
195. MINTZBERG, Henry., AHLSTRAND, Bruce W., LAMPEL, Joseph B. *Management? it's Not What You Think!* Pearson Education Limited, 2010.
196. MINTZBERG, Henry., QUINN ,J. *The strategy process concepts and context.* N. Y: Edition Prentice-Hall International, Inc.,1996.
197. NONAKA, I., TAKEUCHI, H. *The Knowledge -Creating Company: how Japanese companies create the dynamics on innovation*. New York: Oxford University press, 1995.
198. O'BRIEN, J. A. *Introduction to information systems*. 8th ed. Chicago: IL Irwin, 1993.
199. OAKLAND, John S. *Statistical process control*. 6th . Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008.
200. PAPADAKIS, Vassilis., BARWISE, Patrick. *Strategic Decisions.* Kluwer Academic Publishers, 1998.
201. POWER, D. J. *Decision support systems: concepts and resources for Managers*. Westport, Conn., Quorum Books, 2002.
202. PRETZ, Jean E. Types of intuition: inferential and holistic. In: Marta Sinclair: *Handbook of intuition research.* Edward Elgar Publishing Limited, 2011.
203. SAMSON, Danny., DAFT, Richard L. *Fundamentals of management.* 5th ed. Cengage Learning Australia, Asia Pacific edition, 2015.
204. SAUNDERS, Mark. LEWIS Philip., THORNHILL, Adrian. *Research methods for business students.* 5th edition. England: Pearson Education, 2009.
205. SEKARAN, Uma. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach.* 4th ed. John Wiley & Sons, Inc. 2003.
206. SIMON, H. A. *The sciences of the artificial.* 3rd ed. Cambridge, MA: MIT Press, 1996.
207. SIMON, H. *Rationality in Political Behavior*. Carnegie Mellon University, 1991b.
208. SIMON, H. *The New Science of Management Decision*. New York: Harper and Row. 1960.
209. TURBAN, E., RAINER, R.K.., PORTER, R.E. *Introduction to Information Technology*. John Willy and Sons, INC., 2003.
210. WEIHRICH, Heinz., KOONTZ, Harold. *Management: a global perspective*. 10th Ed. New York: McGraw-Hill, inc., 1993.

b- Thesis

211. ALLARD, C.R., et *al*. Effectiveness and Scope of Decision Making Styles. In: VAN, Riel., ALLARD, C.R, *Effective Decision Making in the High Tech Service Innovation Process*, Doctoral Dissertation, Maastricht University, Maastricht University Press, 2003.
212. ASHLEY, Floyd Fields. A study of intuition in decision-making using organization engineeering methodology. A dissertation of doctor of business administration, Nova Southeastern University, 2001.
213. HENDEN, Gisle. *Intuition and its Role in Strategic Thinking.* BI Norwegian School of Management, Department of Strategy and Logistics, Dissertations, 2004.
214. KITTISARN, Akkapong. Decision making :being a study to develop a decision-making style to amalgamate best management practice with traditional Thai society and culture, DBA thesis, Southern Cross University, Lismore 2003.
215. KOWNATZKI, Maximilian. *The Speed of Strategic Decision-Making and the Impact of Corporate Involvement at the SBU-Level*. Dissertation der Universität St. Gallen Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG) zur Erlangung der Würde eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften , Deutschland, 2002.
216. ROBSON, Martin J. The use and disclosure of intuition (s) by leaders in Australian organizations: A Grounded theory. A thesis submitted in fulfillment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy the university of New England, 2011.

c- Reviews

217. ADE MAHARINI, Adiandari. Intuitive Decision Making: The Intuition Concept in Decision Making Process. *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, July 2014, Vol. 4, No.7, p. 1-11.
218. AGOR, W H. The Logic of Intuition: How Top Executives Make Important Decisions. *Organizational Dynamics*, 1986, Vol. 14, Iss. 3, p. 5-18.
219. AJAYI, I. A., FADEKEMI, F. Omirin. The Use of Management Information Systems (MIS) in Decision Making in South- West Nigerian Universities. *Educational Research and Review*, May 2007,Vol. 2, No.5, p.109-116.
220. AKINCI, C., SADLER-Smith, E. Intuition in Management Research: A Historical Review. *International Journal of Management Reviews*, 2012, Vol.14, No.1, p. 104-122.
221. ALAS, Eduardo., ROSEN, Michael A., DIAZGRANADOS, Deborah. Expertise-based intuition and decision making in organizations. *Journal of Management*, 2010, Vol.36, No.4, p. 941-973.
222. ASHLEY, Floyd Fields. Intuition Engineering. *Journal of Organizational Engineering*, July 2001,Vol. l2, No.3, p. 1-14.
223. BARKER, Rechard. No, management is not a profession**.** *Harvard business school publishing*, July-August 2010, Vol. 88, No. 7, p. 52-60.
224. BAYLOR, Amy L. A three-component conception of intuition: immediacy, sensing relationships, and reason. *New Ideas in Psychol*, 199l, Vol. 15. No. 2, p. 185-194.
225. BAYLOR, Amy L. A U-shaped Model for the Development of Intuition by Level of Expertise, in New Ideas in Psychology. *Elsevier Science Ltd*. 2001,Vol.19, No.3, p. 237-244.

226. BEN, Lillie K.., CRUZ, Albert P. Intuition: an often overlooked component in organizational decision- making. *Proceedings of ASBBS Annual Conference: Las Vegas*, February 2009, Vol.16, No.1, p. 1-9.
227. BIN, Li.The Classical Model of Decision Making Has Been Accepted as not providing an Accurate Account of How People Typically Make Decisions. *International Journal of Business and Management*, June, 2008, Vol. 3, No. 6, p. 151-154.
228. BONABEAU, E. Don't trust your gut. *Harvard Business Review*, May 2003, Vol. 81, Iss. 5, p. 116-123.
229. BURKE, L.A., MILLER, M.K. Taking the mystery out of intuitive decision making. *Academy of Management Executive*, 1999, 13,4, p. 91-99.
230. CAMPBELL, A.. Brief Case: Strategy and Intuition - A Conversation with Henry Mintzberg. Long Range Plan-ning, 1991, 24, 2, p.108-110.
231. CARLSSON, C., TURBAN, E. DSS: directions for the next decade. *Decision Support Systems*, 2002, Vol. 33, No.2, p. 105-110.
232. CHRISTENSEN, Robert. L. The nature of decision making. *Journal of cooperative extension*, 1968, p. 23-28.
233. CLARKE, I., MACKANESS, W. Management Intuition: an interpretative account of structure and content of decision using cognitive maps », *Journal of Management Studies*, 2001, Vol.38, No.2, p. 147-172.
234. DANE, Erik., PRATT, Michael G. Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 2007, Vol. 32, No. 1, p. 33-54.
235. DEAN, J.W., SHARMAN, M.P. Dos decision-process matters ? A study of strategic decision- Making effectiveness. *Academy Of management Journal*, 1996, Vol.39, No.2, p. 368-396.
236. DELANEY, Deborah., GUIDLING, Chris., MCMANUS, Lisa. The use of intuition in the sponsorship decision-making process. *Contemporary Management Research*, March 2014, Vol. 10, No. 1, p. 33-60.
237. DRUCKER, Peter. The effective decision. *Harvard business school publishing*. Jan.-Feb. 1967, Vol. 45, No.1, p. 92-98.
238. EINHORN, Hillel, J.., HOGARTH, Robin, M. Behavioral Decision Theory; Proessess of Judgement and Choice. Ann. *Rev. Psychol*, 1981, Vol.32, p. 53-88.
239. EISENHARDT, Kathleen., ZBARACKI, Mark. Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 1992, Vol. 13, winter special issue, p. 17-37.
240. EPSTEIN, S., PACINI, R., DENES-RAJ, V., HEIER, H. Individual Differences in Intuitive – Experiential and Analytical Rational Thinking Styles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1996, Vol.71, No.2, p. 390-405.
241. ERENDA, Ivan., MESKO, Maja .,BUKOVEC, Boris. Intuitive decision-making and leadership competencies of managers in Slovenian automotive industry. *Journal of Universal Excellence*, June 2014, Vol. 3, No. 2, p. 87–101.
242. FARDAL, Harald., SØRNES, Jan Oddvar. IS strategic decision-making: A Garbage Can View. *in Informing Science and Information Technology*, 2008, Vol. 5, p. 553-569.
243. FELDMAN, Martha S., MARCH, James G. Information in Organizations as Signal and Symbol. *Administrative Science Quarterly*, Jun., 1981, Vol. 26, No. 2, p. 171-186.
244. GABRIEL, Justin Mgbechi Odinioha., OBARA, Lawyer Chukwuma. Management information systems and corporate decision– making: a literature review. *The international journal of management*, July, 2013, Vol 2, No.3, p. 78-82.
245. GOBET, F., CHASSY, P. Expertise and intuition: A tale of three theories. *Minds & Machines*, 2009, Vol.19, Issue 2, p. 151-180.

246. GORRY, G-A., SCOTT-MORTON, M-S. A Framework for management information systems. *Sloan management Review*, Fall 1971, Vol. 13, No. 1. p. 55-70.
247. HARRISON, E.F. Some factors involved in determining strategic decision success. *Journal of management*. 1992, Vol.17, No.3, p. 72-87.
248. HARTEIS, Christian., KOCH, Tina., MORGENTHALER, Barbara. How intuition contributes to high performance: An educational perspective.*US-China Education Review*, Jan. 2008, Vol. 5, No.1 (Serial No.38), p. 68-80.
249. HENSMAN, Ann., SADLER-SMITH, Eugene. Intuitive decision making in banking and finance. *European Management Journal*, 2011, Vol. 29, p. 51-66.
250. HITT, M. A. et *al.* Understanding the differences in Korean and US executives's strategic orientations. . *Strategic Management Journal*, 1997, 18, p. 159-167.
251. HODGKINSON, Gerard P., LANGAN-FOX, Janice., SADLER-SMITH, Eugene. Intuition: A fundamental bridging construct in the behavioural sciences. *British Journal of Psychology*, 2008, 99,1, p. 1–27.
252. HOLSAPPLE, C.W. Knowledge management support of decision making. *Decision support systems*, Elsevier, 2001. , Vol. 31, No.1, p.17-38.
253. HORSTMANN, Nina., AHLGRIMM, Andrea., GLÖCKNER, Andreas. How distinct are intuition and deliberation? An eye-tracking analysis of instruction-induced decision modes. *Judgment and Decision Making*, August 2009, Vol. 4, No. 5, p. 335-354.
254. HOUGH, Jill R ., OGILVIE, Dt. An empirical test of cognitive style and strategic decision outcomes. *Journal of Management Studies*, March 2005, Vol. 42, Issue 2, p. 417–448.
255. HUAM HON, Tat., et *al.* The role of intuition in decision making: an empirical study on academic staff in a Malaysian public university. *International Journal of Business and Social Science* , 2010, Vol. 1 , No. 1 , p. 1-13.
256. HUFF, Anne S., REGER, Rhonda Kay. A review of strategic process research. *Journal of Management*, 1987, Vol.13, No.2, p.211-236.
257. ISENBER, Daniel J. How Senior Managers Think. *Harvard business review*, November-December 1984, Vol.62, No.6, p. 81-90.
258. KANWAL, Shaheen., QAMAR, Ali., SYED HAMAD, Hassan Shah. Towards a Hybrid Model of Strategic Thinking: Revisiting the paradox of strategy development versus design. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, Aug 2012, Vol. 1, No.12, p. 166-171.
259. KATSIKOPOULOS, Konstantinos V., LAN, Cherng-Horng. Herbert Simon's spell on judgment and decision making. *Judgment and Decision Making*, December 2011, Vol. 6, No. 8, p. 722–732.
260. KAYLENE C., Williams. Business Intuition: The Mortar among the Bricks of Analysis. *Journal of Management Policy and Practice*, 2012, Vol. 13, No.5, p. 48-65.
261. KERFOOT, K.. Learning intuition - less college and more kindergarten: The leader's challenge. *Nursing Economics*, 2003, Vol. 21, No.5, p. 253-255.
262. KHURANA, Rakesh., NITIN, Nohria. It's make management a true profession. *Harvard Business School Publishing*, Octobre 2008, Vol. 86, No. 10, p.70-77.
263. KOONTZ, Harold. The management theory jungle revisited. *Academy of Management Review*, 1980, Vol. 5, No.2, p. 175-187.
264. KOONTZ, Harold. The management Theory Jungle. *The Academy of Management Journal*, December 1961, Vol.4, No. 3, p. 174-188.
265. LA PIRA, Frank. Entrepreneurial intuition, an empirical approach. *Journal of Management and Marketing Research*, 2011, Vol.6, p. 1-22.

266. LUNENBURG, Fred C. The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Managerial Decisions. *International journal of management, business, and administration*, 2012, Vol. 13, No.1, p. 1-6.
267. MAHONEY, T.A., JERDEE T.H., CARROLL, S. J. The jobs of management. *Industrial Relations*, 1965, Vol.4, No. 2, p. 97-110.
268. MARSHALL, Dimock. Creativity. *Public Administration Review*, Feb 1986, Vol. 46, No.1, p. 3-7.
269. MARTA Sinclair., NEAL M. Ashkanasy. Intuition: Myth or a Decision-Making Tool? *Management Learning* 2005, Vol. 36, No. 3 .p. 353–370.
270. MATIC, Ivan., BULOG, Ivana. The Nature of Strategic Decision Making – Exploiting the role of managers' incremental and radical learning. *The Journal of International Management Studies*, October 2012, Vol.7, No.2, p.7-19.
271. MATZLER, K., BAILOM, F., MOORADIAN, T.A. Intuitive decision making. MITSloan. *Management Review*, 2007, Vol. 49, No.1, p.13-15.
272. MAYER, John D., PERKINS, Donna, SALOVEY, Peter. Emotional intelligence and giftedness. *Roper Review*, 2001, Vol. 23, No.3, p.131-137.
273. McKENNA, Richard J., MARTIN-SMITH, Brett. Decision making as a simplification process: new conceptual perspectives. *Management Decision*, 2005, Vol.43, No.6, p. 821-836.
274. MICHAEL, D. Cohen., JAMES, G. March., JOHAN, P. Olsen. A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, Mar., 1972,Vol. 17, No. 1, p. 1-25.
275. MIHANE, Berisha-Namani. The role of information systems in management decision making-an theoretical approach. *Manager –information management,* 2010, Vol. 12, No.1, p.109-116.
276. MILLER, C. Chet ., IRELAND, R. Duane. Intuition in strategic decision making: Friend or foe in the fast-paced 21st century? *Academy of Management Executive*, 2005, Vol. 19, No. 1, p. 19-30.
277. MINTZBERG, H., RASINGHANI. D., THEARET, A. The structure of unstructured decision processes**.** *Administration Science Quarterly*, 1976, Vol. 21, No.2, p.246-275.
278. MINTZBERG, Henry. Rounding out the manager's job. *Sloan management review*, Fall 1994, Vol. 36, No.1 p. 11-26.
279. MINTZBERG, Henry. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 1990, Vol.11, No.3, p.171–95.
280. MINTZBERG, Henry. The manager's job, folklore and fact **.** *Harvard business school publishing*, March/April 1990, Vol.68, No.2, p. 163-176.
281. MINTZBERG, Henry. The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review,* July–August 1975, Vol.53, No.4, p. 49-61.
282. MINTZBERG, Henry. The Myth of MIS . *California Management Review*, 1972, Vol. 15, No. 1, p. p. 92-97.
283. MINTZBERG, Henry., WESTLEY, Frances. Decision Making: it's Not What You Think**.** *MIT Sloan Management Review,* 2001, Vol.42, No.3, p. 89-93.
284. MOLLOY, S., SCHWENK, C. Effects of information technology on strategic decision making. *Journal of Management Studies*, 1995, Vol. 32, No.3, p. 283-311.
285. MUID, Colin. Information Systems and Public Management- A View from the Center. *Public Administraion,* 1994, Vol. 72, No. 1, p.113-125.
286. NEWMAN, J. Some Observations on the Semantics of Information. *Information Systems Frontiers.* 2001. Vol. 3, No. 2, p. 155-167.
287. NIOCHE, Jean-Pierre. Herbert Simon, sapeur et pontonnier de l'archipel des sciences sociales. *Revue française de gestion*. Juin-Juillet-Août 1993, No.94, p. 74-78.

288. NOORAIE, Mahmood. Factors Influencing Strategic Decision-Making Processes. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, July 2012, Vol. 2, No. 7, p. 405-425.
289. NUTT P.C. Making strategic choices. *Journal of Management Studies*, 2002, Vol. 39, No. 1, p. 67-96.
290. NUTT, Paul C. Comparing public and private sector decision-making practices. *Journal of Public Administration Research and Theory*, March 30, 2005, p. 289-318.
291. OLUWABUSUYI, Isola. Are malaysia managers more rational than united states managers? *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, January 2011,Vol. 1, Issue. 1 , p.13-20.
292. PATTON, J R, Intuition in decisions. *Management Decision*, 2003, Vol. 41, Iss. 10, p. 989-996.
293. POLIC, Marko. Decision making: between rationality and reality. *Interdisciplinary Description of Complex System*s, 2009, Vol. 7, No.2, p.78-89.
294. POLIC, Marko. Decision making: between rationality and reality. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 2009, Vol.7, No.2, p. 78-89.
295. RANISAVLJEVIC, Predrag et *al*. Management information system and decision making process in enterprise. *Economics management information technology*, 2012, Vol. 1, No.3, p. 184-188.
296. ROCKART, John. Chief executives define their own dada needs. *Harvard Business Review*, March-April 1979, Vol. 57, No. 2, p. 81-93.
297. SADLER-SMIT, Eugene., SHEFY, Erella. The intuitive executive: Understanding and applying 'gut feel' in decision-making. *Academy of Management Executive*, 2004, Vol. 18, No. 4, p. 76-91.
298. SANTIAGO, Iñiguez de onzono. Should management be a profession? *EFMD Global Focus*, 2010, Vol. 04, Issue 02, p. 8-13.
299. SATYANARAYANA REDDY, G. et *al*. Management information system to help managers for providing decision making in an organization. *International Journal of Reviews in Computing* , 2009, p. 1-6.
300. SAYEGH, L. ANTHONY., WP., PERREWÉ, PL. Managerial decision-making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process.. *Human Resource Management Review*, 2004, Vol.14, No. 2, p. 179-199.
301. SCHWENK, C.R. The cognitive perspective on strategic decision making. *Journal of Management Studies*, January 1988,Vol.25, No.1, p. 41-55.
302. SCOTT, S. G., BRUCE, R. A. Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 1995, Vol. 55, No.5, p. 818-831. Format PDF. Disponible sur: doi: 10.1177/0013164495055005017 (le 18 Juin 2015)
303. SHIM, J.P., et *al*. Past, present, and future of decision support technology. *Decision Support Systems*, 2002, Vol. 33, No. 2, p.111-126.
304. SHIRLEY, D., LANGAN-Fox, J. Intuition: A Review of the Literature. *Psychological Reports*, 1996, 79, p.563-584.
305. SHRIVASTAVA, Paul. Variation in strategic decision-making processes. *Advances in strategic management*, 1983, Vol. 2, p.177-189.
306. SIMON, H. A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, Feb., 1955, Vol. 69, No. 1, p. 99-118.
307. SIMON, H. Making management decisions: The role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive*, February 1987,Vol.1, Issue.1, p.57-64.
308. SINCLAIR, Marta., ASHKANASY, Neal M.. Intuition: Myth or a Decision-Making Tool? Management *Learning* 2005, Vol.36, No.3, p. 353–370.

309. TAGGART William., ROBEY, Daniel. Minds and managers: on the dual nature of human information processing and management. *Academy of Management Review*. 1981, Vol. 6, No. 2, p.187-195.
310. TAGGART, William., VALENZI, Enzo. Assessing rational and intuitive styles: a human information processing metaphor, *Journal of Management Studies* March 1990, Vol.27, No.2, p. 151-172.
311. TEIGEN, K. H. Intuitive versus Analytic Abilities: The Case of Words versus Numbers. *Behavioral Decision Making*, 2001, Vol.13, p. 345-362.
312. TICHÁ, Ivana., HRON, Jan., FIEDLER, Jiří. Managerial decision making–importance of intuition in the rational process. *Agric. Econ. – Czech*, 2010, Vol.56, No.12, p. 553–557.
313. TUOMI, Ilkka. Data is more than knowledge implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organizational memory. *Journal of Management Information Systems*, 1999, Vol. 16, No. 3, p 107-121
314. TURPIN, SM., MARAIS, MA. Decision-making: Theory and practice. *ORiON*, 2004, Vol.20, No.2, p. 143-160.
315. VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Intuition, prayer, and managerial decision-making processes: a religion-based framework. *Management Decision*, 2009, Vol. 47, No. 6, p. 930-949.
316. WANG, Richard Y., STRONG, Diane M. Beyond Accuracy: what data quality means to data consumers. *Journal of Management Information Systems*, 1996, Vol. 12, No. 4, p. 5-34.

d- Conferences

317. BULC, V., KOVAČIČ, V., BATELLINO, U. Intuitive decision-making – Changing habits through new business approaches, models and solutions, 8, In: *Conference on Social Responsibility April 2013*, Inštitut IRDO, 2013, p.1-10.
318. DILLON, Stuart M. Descriptive decision making: comparing theory with practice. In: *33rd Annual Operational Research Society of New Zealand Conference*, 1998, p.1-10.
319. DRUCKER, Peter. Long-Range Planning : Challenge to management science. In: *Fourth International Meeting of the Institute of management science*, held in Detroit, 1957, October 17-18, p. 238-249.
320. FUCHS, et *al*. Intuition or deliberation – how do professionals make decisions in action? In: *Short Paper – Decision support systems Proceedings of the ISCRAM 2015 Conference - Kristiansand*, May 24-27, p. 1-8.
321. GULICK, L. H. *Notes on the Theory of Organization*. GULICK, L., URWICK, L. (Eds.) in Papers on the Science of Administration, p. 3–35. New York: Institute of Public Administration, 1936.
322. HARRIS, J., HENDERSON, *A.* a Better Mythology for System Design. *In: Proceeding of the Conference on Human Factors in Computing Systems*, CHI '99, New York: ACM Press, 1999, p. 88-95.
323. HEITSCH, Sven., HINCK , Daniela., MARTENS, Marcel. A New look Into Garbage Cans- Petri Nets and Organisational Choice. In: *the Proceedings of the AISB'00 Symposium on Starting from Society - the Application of Social Analogies to Computational Systems*, Birmingham, UK: AISB, 2000, p.51-60.
324. HOGARTH, Robin M. Deciding analytically or trusting your intuition? The advantages and disadvantages of analytic and intuitive thought. *UPF Economics and Business Working Paper*, No. 654 ,October 2002. Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=394920

325. RORY Martin., PHILOMENA Hanlon. An examination of the role of intuition in individual decision making in organizations. In: *10th Annual Conference of the Irish Academy of Management*, Queens University, Belfast 3rd – 5th September, 2007, p.1-34.
326. SOH, Christine., KINDER, Tony. Rationality, Intuition and Politics in Strategic Investment Decision Making Studies: An Investigation Using Replication Techniques. In: Proceedings of 9th Annual London Business Research Conference 4 - 5 August 2014, Imperial College, London .p.2-7.

e- Electronic documents and Videos

327. DE VRIES, M., et *al*. Combining deliberation and intuition in patient decision support. Patient Educ Couns , 2012, p. 1-7. Format PDF. Disponible sur : http://dx.doi.org/10.1016/j.pec.2012.11.016 (consulté le 12 Juin 2015)
328. GLASS, R. L. Intuition's role in decision making. *IEEE Software*, published by the IEEE Computer Society, 2008, Vol. 25, Iss.96.
329. GLASS, R. L. Intuition's role in decision making. *IEEE Software*, published by the IEEE Computer Society, 2008.
330. LIEBOWITZ, Jay. Intuition-based decision-making: The other side of analytics. March/April 2015, p. 1-8. Format PDF. Disponible sur :http://www.analytics-magazine.org/march-april-2015/1227-forum-intuition-based-decision-making-the-other-side-of-analytics (consulté le 12 Juin 2015)
331. MARWALA, Tshilidzi. Semi-bounded Rationality: A model for decision making., 2013, p. 1-8. Disponible sur : https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1305/1305.6037.pdf (13/10/2015).
332. MINTZBERG, Henry. Henry Mintzberg on Decision Making. Format Vidéo disponible sur :http://www.youtube.com/watch?v=DyvXu3lSSG0, (13/10/2012).
333. SALİM, Atay, SİNAN, Artan**.** Cognitive style and business postgraduates in turkey: preliminary findings. 1998, p. 176-182. Disponible sur :http://www.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Atay.pdf (13/10/2014).

الملاحق

- **الملحق رقم 1:الاستبيان باللغة العربية.**
- **الملحق رقم 2: الاستبيان باللغة الفرنسية.**
- **الملحق رقم 3:قائمة المحكمين لاستبيان الدراسة.**

الملحق رقم 1 : الاستبيان باللغة العربية

جامعة الدكتور يحي فارس بالمديـــة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

الموضوع: استبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم،

نضع أمامكم استبيان يهدف إلى جمع المعلومات الميدانية اللازمة التي تسمح لنا بتحضير أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال حول الموضوع الأتي:

" عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة تحليلية "

ولذلك يرجى التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، بكل دقة وموضوعية، علما أن المعلومات التي ستدرجنها تستخدم فقط لأغراض إحصائية وفي إطار البحث الجامعي. ولكم جزيل الشكر.

دحاك عبد النور

أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية

وعلوم التسيير– جامعة تيزي وزو

البريد الإلكتروني: abdenourdahak@yahoo.fr

الجزء الأول: المعلومات العامة

يرجى وضع إشارة (x) في أحد خانات الإجابة المناسبة.

1- الجنس

☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر

☐ أقل من 30 سنة ☐ بين 30 و 40 سنة

☐ بين 41 و 50 سنة ☐ بين 51 و 60 سنة

☐ 61 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي

☐ أقل من Bac ☐ أقل من 3 + Bac

☐ 3 + Bac ☐ 4 +Bac

☐ 5 +Bac ☐ أكثر من 5 +Bac

4- سنوات الخبرة كمتخذ قرار أو كمشارك في عملية اتخاذ القرار

☐ أقل من5 سنوات ☐ بين 5 و10 سنوات

☐ بين 11 و15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر

5- ما وظيفتك في مؤسستكم ؟

☐ الإدارة العليا (الرئيس المدير العام، المدير العام، رب عمل)

☐ إطارات عليا

6- عدد العاملين في المؤسسة

☐ أقل من10 عمال ☐ بين 10 و49 عامل

☐ بين 50 و250 عامل ☐ 250 عامل فأكثر

7- ملكية المؤسسة

☐ قطاع عام

☐ قطاع خاص

☐ قطاع مختلط

8- نوع نشاط المؤسسة

☐ صناعة: صناعة السيارات، الكيمياء و الدواء، الطاقة والموارد الطبيعية

☐ تكنولوجية: الكترونية، اتصالات و إعلام، برمجيات و انترنت

☐ البناء و الأشغال العمومية

☐ الصناعة الغذائية

☐ المالية: البنوك و التأمينات

☐ التكوين و الاستشارة

☐ التوزيع و النقل

☐ السياحة و الفندقة

☐ أخرى:.....

الجزء الثاني: دور التحليل-العقلاني في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

يرجى وضع إشارة (X) في أحد خانات الإجابة الخمس المتاحة أمام كل عبارة

رقم	الفقرة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
1	استخدم التحليل المنطقي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.					
2	أهتم كثيرا بالتفاصيل قبل التوصل إلى نتيجة.					
3	أكون فعالا عندما يشمل عملي على تسلسل واضح للمهام التي أقوم بها.					
4	يسمح لي نظام المعلومات بالمؤسسة للوصول إلى مختلف قواعد البيانات في الوقت المناسب.					
5	تسمح الإجراءات التنظيمية للمؤسسة باتخاذ القرارات الإستراتيجية في الوقت الملائم.					
6	فلسفتي في العمل مبنية على التأكد التام وليس على المجازفة مع تبرير الخطأ في النهاية.					
7	أثناء اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أخصص الوقت الكافي وأنظر بعناية في جميع العوامل ذات الصلة بالقرار.					
8	أفضل التحليل الدقيق و المفصل عن حدس الآخرين.					
9	أتفاهم عموما أكثر مع الأشخاص الواقعيين، عكس الأشخاص المبدعين.					
10	عندما أشرع في إنجاز مشروع ما، أفضل الحصول على الحد الأدنى من التوجيهات الواضحة لكيفية حل المشكلة قبل البدء فيها.					
11	عندما أسعى لحل مشكلة ما، أفضل إتباع التعليمات الموجهة إليّ.					
12	أفكر دائما في مستقبل المؤسسة كيف يمكن أن يكون.					
13	أقوم بتحليل منطقي للمشكلة، و آخذ كل وقتي و ألاحظ.					
14	عادة ما أقوم باتخاذ القرارات الإستراتيجية في اللحظات الأخيرة.					

15- ما هي الظروف أو الحالات التي تستعمل فيها التحلي- العقلاني لاتخاذ القرارات الإستراتيجية ؟

- ☐ عندما تكون درجة عدم التأكد عالية جدا.
- ☐ عندما تكون المتغيرات قابلة للتنبؤ بها علميا.
- ☐ عندما يكون من الممكن اختيار عدة حلول بديلة بحجج مقنعة.
- ☐ عندما يكون الوقت غير محدود، و أنت لست تحت الضغط من اجل تفادى التأخر.

الجزء الثالث: دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

يرجى وضع إشارة **(X)** في أحد خانات الإجابة الخمس المتاحة أمام كل عبارة

رقم	الفقرة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
16	أعتقد أن الحدس يعتبر متمما عندما لا تتوفر الحلول.					
17	أعتقد أن الحدس سمة فطرية في شخصيتي.					
18	ألجأ إلى الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عندما تكون هناك درجة عالية من عدم التأكد.					
19	أفضّل إلقاء نظرات على محتوى التقارير بدلا من قراءتها بالتفصيل.					
20	أفضّل اتخاذ القرارات الإستراتيجية على أساس الترجيحات التي تتبادر إلى ذهني بسرعة دون الإكثار من التفكير.					
21	أستخدم المعرفة المكتسبة في اتخاذي للقرارات الإستراتيجية دون اللجوء إلى التفكير العقلاني.					
22	أقوم بتحليل سريع للمشكلة أثناء اتخاذي للقرارات الإستراتيجية.					
23	عندما أستخدم الحدس تكون ثقتي بنفسي كبيرة.					
24	أستطيع تقديم حل عملي لمشكلة معقدة حتى عندما تكون البيانات غير متوفرة أو غير مرضية.					
25	أظن أن عملية اتخاذ القرار الحدسي لا يمكن التعبير عنها بكلمات.					
26	أظن أن الحدس يأتي من نقص في الاستدلال على حقيقة ما.					
27	أنا دائما على استعداد لتحمل المخاطر.					

28	أفضل العمل في الفوضى على عدم العمل المنظم.					
29	أظن أن الحدس وظيفة نفسية غير عقلانية ولا يمكن تفسيرها.					
30	أتعرف بسرعة على طبيعة المشكلة دون أي استخدام واع للمنطق.					
31	عندما اشتغل حول مشروع ما، أفضل الحصول على توضيحات بشأن المشكلة مع الحرية الكاملة في اختيار طريقة حلها.					
32	الخطط الرسمية تعتبر حاجزا أكثر من أنها أداة مساعدة في عملي.					
33	أصلّي صلاة الاستخارة عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية.					
34	غالبا ما أقوم بأعمالي باندفاع و أتخذ القرارات الإستراتيجية بسرعة.					
35	أستخدم حدسي لاستكمال تفكيري المنطقي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.					

36- يرجى تقديم مثال أو اثنين من القرارات الإستراتيجية التي استعملتم فيها الحدس و وفقتم إلى اتخاذ قرار صائب:

- ☐ القرارات الخاصة بتوظيف العمال
- ☐ القرارات الخاصة بشراء المؤسسات أو الاستثمارات المادية
- ☐ القرارات الخاصة بالإجراءات التنظيمية
- ☐ القرارات المالية
- ☐ قرارات إستراتيجية أخرى.....

شكرا جزيلا على تعاونكم معنا

الملحق رقم 2 : الاستبيان باللغة الفرنسية

Université YAHIA Fares de Médéa

Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et des Sciences Commerciales

Objet : enquête dans le cadre d'une thèse de doctorat

Bonjour,

Dans le cadre de préparation d'une thèse de doctorat en sciences de gestion, option ; management, ayant pour sujet :

« Analyse de processus de la prise de décisions stratégiques chez les managers des entreprises économiques algériennes».

Nous avons l'honneur de vous demander de bien vouloir répondre à notre questionnaire.

Toutes les réponses resteront anonymes et traitées uniquement pour les besoins de cette enquête. Pour toute éventuelle information, vous pouvez nous contacter à cette adresse : abdenourdahak@yahoo.fr

Abdennour DAHAK
Enseignant-chercheur à l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.

Première partie : informations générales

1- Quel est votre genre ?

- ☐ Masculin
- ☐ Féminin

2- Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous?

- ☐ Moins de 30 ans
- ☐ Entre 30 et 40 ans
- ☐ Entre 41et 50 ans
- ☐ Entre 51 et 60 ans
- ☐ 61 ans et plus

3- Quel est votre niveau de formation?

- ☐ Inférieur au Bac
- ☐ Inférieur au Bac + 3
- ☐ Bac + 3
- ☐ Bac + 4
- ☐ Bac + 5
- ☐ Plus au Bac +5

4- Depuis combien d'années en êtes-vous décideur / participant au processus de la prise de décisions :

- ☐ Moins de 5 ans
- ☐ Entre 5 et 10 ans
- ☐ Entre 11 et 15 ans
- ☐ 16 ans et plus

5- Quelle est votre fonction au sein de votre entreprise ?

- ☐ Direction générale (PDG, DG, patron)
- ☐ Cadres supérieurs

6- Quelle est la taille de votre entreprise ? (Nombre d'employés)

- ☐ Inférieur à 10 employés
- ☐ Entre 10 et 49 employés
- ☐ Entre 50 et 250 employés
- ☐ Plus de 250 employés

7-Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?

- ☐ Industrie: automobile, chimie et pharmacie, énergie et ressources naturelles
- ☐ Technologie: électronique, communication, média, logiciels et Internet
- ☐ Bâtiment et travaux publics
- ☐ Agroalimentaire
- ☐ Finance: banque, assurance
- ☐ Formation et conseil
- ☐ Distribution et logistique
- ☐ Tourisme et hôtellerie
- ☐ Autre (préciser) :……

8- Quelle est la nature de votre entreprise ?

- ☐ Publique
- ☐ Privée
- ☐ Mixte

Deuxième partie : le rôle de l'analyse rationnelle dans la prise de décisions stratégiques

Veuillez indiquer votre **choix** avec les items qui suivent sachant que:

1 : signifie **jamais**
2 : signifie **rarement**
3 : signifie **parfois**
4 : signifie **souvent**
5 : signifie **toujours**

N°	Items	1	2	3	4	5
1	J'utilise mon raisonnement pour la prise de décisions importantes.					
2	Je fais toujours attention aux détails avant de parvenir à une conclusion.					
3	Je suis plus performant quand mon travail inclut une séquence claire des tâches à accomplir.					
4	Le système d'information de l'entreprise permet un accès à temps aux différentes bases de données.					
5	Les procédures organisationnelles au sein de l'entreprise permettent de prendre des décisions importantes à temps.					
6	Ma philosophie est qu'il vaut mieux être sûr que de risquer d'être désolé.					
7	Lorsque je prends une décision importante, je prends mon temps et j'examine attentivement tous les facteurs pertinents.					
8	Je préfère l'analyse prudente et minutieuse à l'intuition des autres.					
9	Je m'entends généralement mieux avec des personnes réalistes, plutôt qu'avec des personnes créatives.					
10	Lorsque je travaille sur un projet, je préfère obtenir un minimum de directives claires sur la façon de résoudre le problème avant d'y attacher.					
11	Quand je travaille sur un problème, je préfère suivre les instructions quand elles me sont données.					
12	Je réfléchis souvent à ce que le futur de l'entreprise pourrait être.					
13	J'analyse rationnellement le problème, je prends tout mon temps et j'observe.					
14	Je prends généralement, les décisions importantes à la dernière minute.					

15-Dans quelles circonstances ou situations utilisez-vous l'analyse rationnelle pour prendre vos plus importantes décisions ?

- ☐ Lorsqu'il y a un degré d'incertitude très élevé.
- ☐ Lorsque les variables sont scientifiquement prévisibles.
- ☐ Lorsqu'il est possible de choisir plusieurs solutions alternatives plausibles ayant chacune de bons arguments pour elles.
- ☐ Quand le temps n'est pas limité et que vous n'êtes pas sous pression pour éviter le retard.

Troisième partie : le rôle de l'intuition dans la prise de décisions stratégiques

Veuillez indiquer votre **choix** avec les items qui suivent sachant que:

1 : signifie **jamais**
2 : signifie **rarement**
3 : signifie **parfois**
4 : signifie **souvent**
5 : signifie **toujours**

N°	Items	1	2	3	4	5
16	Je pense que l'intuition est un complément lorsqu'on n'a pas de solution.					
17	Je pense que l'intuition est un trait inné de ma personnalité.					
18	Je fais recours à mon intuition pour prendre une décision importante lorsqu'il y a un degré d'incertitude élevé.					
19	Je suis plus enclin à parcourir les rapports que de les lire en détail.					
20	Je préfère prendre mes décisions importantes sur la base de préférences qui me viennent à l'esprit rapidement et sans trop de réflexion.					
21	Pour prendre une décision importante, j'utilise mes connaissances acquises sans le recours à la pensée rationnelle.					
22	Pour prendre une décision importante, je m'appuie sur une analyse rapide du problème.					
23	Quand j'utilise mon intuition, j'ai énormément confiance en moi.					
24	Je peux fournir une solution réalisable à un problème complexe même lorsque les données sont insatisfaisantes ou indisponibles.					
25	Je pense que l'intuition est un processus de décision qui ne peut être exprimée en mots.					
26	Je pense que l'intuition vient par rapport à une insuffisance de raisonnement sur une réalité.					
27	Je suis toujours prêt à prendre des risques.					
28	Je préfère l'action chaotique à l'inaction ordonnée.					
29	Je pense que l'intuition est une fonction psychologique irrationnelle et non explicable.					
30	Je reconnais immédiatement la forme d'un problème sans aucune utilisation consciente du raisonnement.					
31	Lorsque je travaille sur un projet, je préfère m'expliquer quel est le problème mais en me laissant toute liberté de choisir la manière de le résoudre.					
32	Les plans formels sont plus un obstacle qu'une aide dans mon travail.					
33	Je fais la prière de la consultation (salât al-Istikhâra) avant de prendre une décision importante.					
34	Je fais souvent les choses de manière impulsive, en prenant des décisions importantes rapidement.					
35	J'utilise mon intuition pour compléter ma pensée rationnelle dans la prise de décisions importantes.					

36-Donnez un exemple ou deux d’une décision importante pour laquelle vous avez suivi votre intuition et qui s’est révélée être la bonne décision.

Pour cette question, nous avons regroupé les réponses fournies autour de cinq catégories de décisions :

- ☐ Relations humaines, principalement des cas d'embauche de collaborateurs
- ☐ Achat d'entreprises ou investissement matériel
- ☐ Technique et procédure organisationnelle
- ☐ Décision financière
- ☐ Autre décision importante.

Nous vous remercions vivement d’avoir pris le temps de participer à l’enquête!

الملحق رقم 3

قائمة الأساتذة المحكمين لاستبيان الدراسة

اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة أو المدرسة	البلد
يرقي حسين	أستاذ التعليم العالي	إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية (وهو المشرف على هذه الدراسة)	جامعة يحي فارس بالمدية	الجزائر
عدمان مريزق	أستاذ التعليم العالي	إدارة الأعمال	المدرسة العليا للتجارة	الجزائر
كاميليا قيدوش أيت يحي	أستاذة محاضرة	التسويق و الدراسات التجارية	المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت	الجزائر
بن يوسف بن زهرة	أستاذ محاضر	إدارة الأعمال	جامعة جيلالي بونعامة بخميس مليانة	الجزائر
ميسر الجبوري	دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال	إدارة الأعمال مستشار في نظام إدارة الجودة الشاملة	جامعة الموصل	العراق
خيري علي اوسو	أستاذ مساعد (دكتور)	التخصص العام : إدارة الأعمال التخصص الدقيق: التسويق	الجامعة : بوليتكنيك دهوك الكلية التقنية الإدارية (عميد الكلية)	إقليم كوردستان العراق
أبوالقاسم حمدي	أستاذ محاضر	إدارة الأعمال– إدارة الموارد البشرية	جامعة عمار ثليجي بالأغواط	الجزائر
درير محمد	أستاذ محاضر	إدارة الأعمال– عملية اتخاذ القرار	جامعة مولود معمري بتيزي وزو	الجزائر
محند وأعمر علي زيان	أستاذ محاضر	إدارة الأعمال	جامعة محند أولحاج بالبويرة	الجزائر
علي فلاح الزعبي	أستاذ مشارك (دكتور)	التسويق و التسويق الدولي	جامعة عمان العربية	الأردن