

دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

دحاك عبدالنور*

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وقد أجريت هذه الدراسة على مستوى أصحاب المؤسسات، والرؤساء المديرين العامين، والمديرين العامين، ومديري الفروع، ومديري المشاريع، ومديري الإدارات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث تندرج الدراسة ضمن الدراسات الكمية، وتندرج ضمن البحوث الوصفية والاستكشافية. وقد تم الاعتماد على منهج المسح بالعينة المتمثل في المسح الميداني القائم على الاستبيان، الذي تم توزيعه على عينة ملائمة (ميسرة) تتكون من 96 مديرا، بعدها تم بتحليل بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وتوصلت الدراسة من خلالها إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: أن مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية قيد الدراسة يعتمدون على الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عندما تكون هناك درجة عالية من عدم التأكد وعند نقص المعلومات والمعطيات اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية وفي الأخير أوصت الدراسة بأهمية الرجوع إلى الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الحدس، القرارات، القرارات الإستراتيجية، المدير، المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

تصنيف JEL: M1, M2.

Abstract :

This study aims to identify the role of intuition in strategic decision-making among managers of Algerian economic institutions. The study was conducted at the level of institutional owners, general managers, general managers, branch managers, project managers and managers of departments in Algerian economic institutions. The study is part of quantitative studies and is included in descriptive and exploratory research. The sample survey was based on the questionnaire-based field survey, which was distributed to a convenient sample of 96 managers. The data were then analyzed using appropriate statistical methods. The study reached a number of conclusions: The managers of the Algerian economic institutions under study rely on intuition in making strategic decisions when there is a high degree of uncertainty and lack of information and data necessary to make strategic decisions. Finally, the study recommended the importance of returning to intuition in making strategic decisions.

Keywords: intuition, decisions, strategic decisions, manager, Algerian economic institutions.

Jel Classification : M1, M2.

*أستاذ محاضر، جامعة مولود معمري - تيزي وزو abdenourdahak@yahoo.fr

تمهيد

تتميز بيئة الأعمال الحالية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية 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 نفعاً بحيث يتم تجاهلها من طرف المديرين في اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية التي تتميز حسب Mintzberg وآخرون بثلاثة خصائص وهي¹: الندرة، التعقيد والأولوية. ولكون هذه الطرق أيضاً 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 البحث 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.

أولاً: الجانب المنهجي

1. مشكلة الدراسة

لقد أظهرت الأدبيات الحديثة للإدارة أن المديرين يعتمدون على نظامين أساسيين في أحكامهم وخياراتهم الإستراتيجية، وقد وصفت في معظم الحالات بأنها ضمنية (حدسية) أو صريحة (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 دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. في هذا الإطار وتبعاً لما سبق تبرز الإشكالية التي تعمل الدراسة على معالجتها من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟

يندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي، الأسئلة الفرعية التالية:

- . ما مفهوم وتصور الحدس عند متخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟
- . ما مدى اعتماد مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ؟
- . متى يلجأ مديرو المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية؟
- . ما مدى تأثير متغير سنوات الخبرة كمتخذ قرار أو كمشارك في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى أفراد عينة الدراسة ؟

2. أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال الجوانب الآتية :

- . تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية علمية ونظرية، كونها تمثل استمراراً لما يبذله الباحثون من جهد في معرفة طبيعة عمل المدير ودور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- . تستمد هذه الدراسة أهميتها من عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية وذلك تبعاً لما ينتج عنها من النتائج الكبيرة الأثر على هذه الأخيرة.
- . تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية في جانبها النظري، وذلك لما تقدمه من إضافة لأدبيات الإدارة باللغة العربية في هذا المجال.
- . تسمح لنا هذه الدراسة بفهم كيفية عمل الدماغ البشري فيما يخص كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

3. أهداف الدراسة

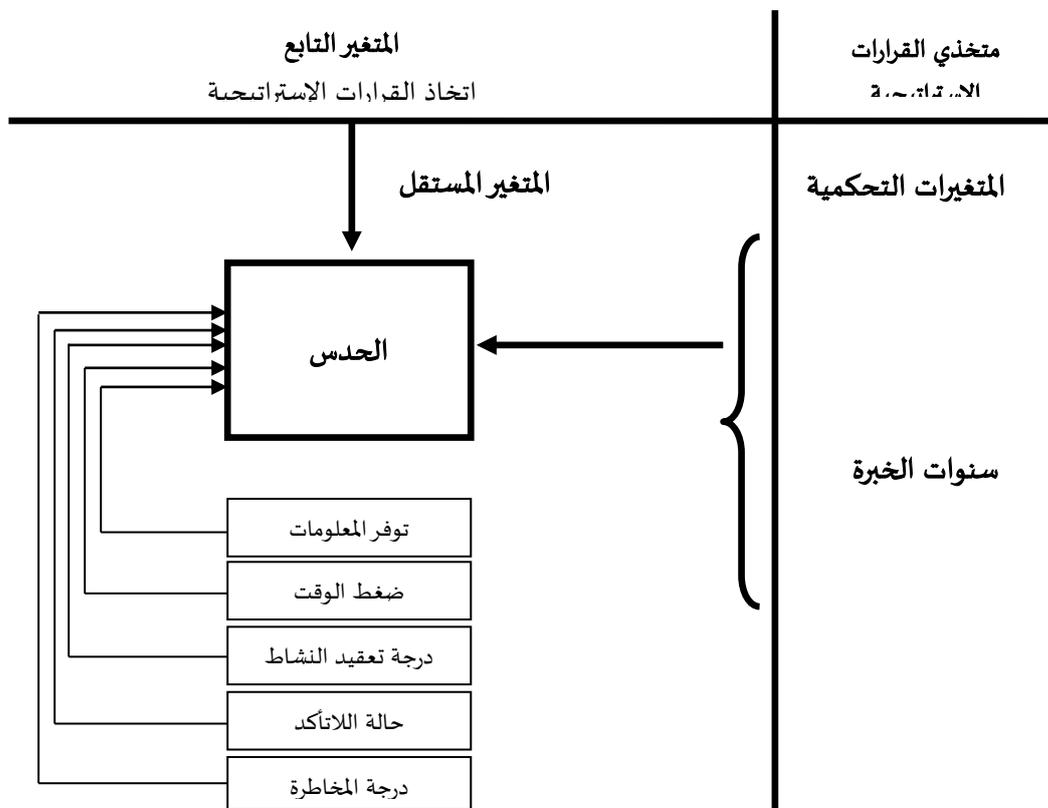
يتمثل الهدف الأساسي من هذه الدراسة في تحليل دور الحدس في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. حيث تهدف إلى دراسة ما يفعله المدير حقيقة في الواقع، وتصبوإلى

تطوير حقل المعرفة في مجال الحدس و دوره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتسعى أيضا إلى معرفة مدى اعتماد مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على الحدس في اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية، وتندرج في إطار الدراسات الكمية الاستكشافية التي تصف وتستكشف الظاهرة كما هي في الواقع.

4. أنموذج الدراسة

الشكل الآتي يوضح طبيعة متغيرات الدراسة:

الشكل رقم(01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

5. فرضية الدراسة

ستحاول هذه الدراسة إعادة اختبار الفرضية التي اعتمدها بعض الدراسات، مثل الدراسة² الأخيرة للباحث عبدالحق لعميري الذي تبني الدراسات التي أشارت نتائجها إلى أن السلوك الإنساني في البلدان في طريق النمو تعتمد على الحدس عكس البلدان المتطورة التي تشجع الجانب العلمي-العقلاني (التحليلي).

6. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

سنعرض فيما يلي، التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

الحدس: الحدس يعرف عادة بأنه القدرة على فعل أو اتخاذ قرار بشكل ملائم دون التفكير في بدائل، وبدون إتباع قاعدة معينة، وربما دون وعي. وعلى أنها قدرة مباشرة ومعرفة سريعة تأتي قبل التحليل العقلاني.

القرار: عملية اختيار بين البدائل والمقصود بالعملية مجموعة من مراحل يتبعها متخذ القرار من أجل الوصول إلى اختيار بديل من البدائل المطروحة.

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.

المدير: هو محترف له إسهامات فردية في الإدارة ويمكن 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.

المؤسسة الاقتصادية: ولقد اعتمدنا في تحديد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تصنيف هذه الأخيرة حسب عدد عمالها كالتالي³:

من 1 إلى 9 عمال	بين 10 و 49 عامل	بين 50 و 249 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.

ثانيا: أدبيات الدراسة والدراسات السابقة.

1. محاولة تحديد 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 اعتبر كل من Akinci و Sadler-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 المنطقي⁴.

وفيما يخص مفهوم الحدس في الإدارة، فقد استنتج كل من Akinci و Sadler-smith بعد استعراضهما لتاريخ أدبيات الحدس في ميدان الإدارة من خلال دراسة متخصصة ومعقدة، أن مفهوم الحدس بذاته غير محدد أو تم تحديده بتعريف سطحي، وأن التعاريف المقبولة لم تبرز إلا في أواسط سنوات 2000⁵. 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 الإدارة⁶. ويرى كل من Kinder و Soh أن هناك فراغا كبيرا في أدبيات اتخاذ القرار فيما يخص موضوع الحدس وعلاقته باتخاذ القرار ويرجعون ذلك لصعوبة اختبار الحدس وتحديد كمي، وقد توصلوا من خلال دراساتهم المتكررة إلى التأكيد على أهمية الحدس لدى متخذي القرار الأسويين ويقولون أنهم ساهموا في التقليل من هذا الفراغ في أدبيات الإدارة الإستراتيجية⁷.

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 الشأن⁸. 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 للحدس⁹. إلا أنه في السنوات الأخيرة أجريت الكثير من البحوث والدراسات حول ظاهرة الحدس في العديد من المجالات. ولقد اختير مقال الباحثين Pratt و Dane في سنة 2007 تحت عنوان: "الحدس ودوره في اتخاذ قرارات المديرين"¹⁰ كأحسن مقال من طرف مجلة *Academy of Management Review*. وقد خصص Kahneman كتابه¹² الصادر في 2012 بعنوان: « *Systeme 1, Systeme2: les deux vitesses de la pensée* » كليا لموضوع الحدس ودوره في اتخاذ القرارات. ونعرض في الآتي لمفاهيم المقدمة للحدس في الأدبيات الإدارية:

1.1. الحدس بين المفهوم العقلاني وغير العقلاني

أكد كل من Ng و Khatri على أن الحدس لا يعتبر شيئا غير منطقيًا، 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 كاملة¹³. ويتبعهم في ذلك كل من Ireland و Miller 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 اللاشعورية¹⁴. 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 الفلسفة¹⁵. 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 وعي¹⁶. ويؤكد ذلك Myers في قوله بأن الحدس هو استخدام المعرفة الضمنية، التي لا تصل إلى مستوى الوعي¹⁷. وعلى أنها قدرة مباشرة ومعرفة سريعة تأتي قبل التحليل العقلاني¹⁸. أما القاموس النفسي Corsini فيعرف الحدس على أنه: "البصيرة أو التصور الفوري كما أنه يتناقض مع المنطق أو التفكير"¹⁹. كما يعرف الحدس على أنه عبارة عن طاقة غير ملحوظة ناتجة عن معرفة خاصة تساهم في اتخاذ قرارات عقلانية وبالتالي صناعة قيمة للمؤسسة²⁰. ويصف Kahneman و Tversky الحدس كالتأمل والتفاضل السريع بدون التفكير العميق²¹. ويرى كل من Ng و Khatri 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 التالية²²:

. 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. 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. 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.

2.1. مفهوم الحدس بين الخبرة والتجربة

يرى كل من Simon و Prietula 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."²³ وينظر Harteis وزملاؤه إلى الحدس على أنه معرفة ضمنية أغمتها سنوات التجربة تستخدم في الحالات الصعبة التي تحتاج إلى ردود أفعال سريعة ولا تتوفر القدرة فيها على موازنة البدائل. كما أن القدرة الحدسية تدعم من خلال المزاج الجيد إذ تؤثر حالات الإجهاد على وضوح المعرفة²⁴. كما تم تعريف الحدس على أنه عملية نفسية تنقل الإدراك بشكل لا شعوري²⁵. وقد بينت الدراسة التي أجراها Miller و Burke في سنة 1999 من خلال الاعتماد على المقابلات شبه المهيكلية 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، و 7٪ نادرا و 3٪ أبدا²⁶. ونتائج هذه الدراسة تؤكد أهمية الحدس في عملية اتخاذ القرار حيث يلاحظ أن هناك فقط نسبة قليلة جدا والمقدرة بـ 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 تحديدهم للحالات المماثلة وبشكل حدسي يختارون الحلول المفضلة. وعلى نفس المنوال، ينظر إلى الحدس كممثل الاعتماد على الخبرات المتراكمة عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية²⁷. كما يؤدي ربط المعرفة والخبرة بالحدس إلى تطوير الحكمة لدى الفرد الشيء الذي يساعده في شمولية اتخاذ القرارات²⁸.

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 لتشكيل الفكر الواعي²⁹.

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، والتجريدات المخزنة داخل رؤوسهم³⁰. ويعرف Bonabeau الحدس على أنه: "دمج اللاوعي من كل التجارب، وتكييف، ومعرفة الحياة، بما في ذلك التحيزات الثقافية، والعاطفية لهذه الحياة"³¹. كما يعرف كل من Miller و Burke الحدس على أنه استنتاج معرفي بناء على الخبرة والردود العاطفية لمتخذ القرار³². 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 ذلك³³. كما أن مفهوم الحدس لم يضبط في أدبيات الإدارة كالحاسة السحرية السادسة أو كسمة شخصية فطرية وإنما هو تراكم الخبرة³⁴.

3.1. 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 يتمكن 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 الدماغ³⁵.

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 المدير³⁶.

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 الإدارة³⁷. 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 الخبرة³⁸.

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 الحدسية لها أصل غير واعي. - تتم معالجة المعلومات بشكل عام (عملية شاملة). - أن التصورات الحدسية في كثير من الأحيان تأتي معها عاطفة³⁹.

وقد توصل Shirley و Langan-Fox بعد استعراضهما لأدبيات الحدس إلى 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 الحدس⁴⁰.

يعتبر الحدس من المفاهيم المعقدة، لكون معالجته وعرضه تم بطرق مختلفة وتصورات متنوعة، وقد لخص Kaylene بعضها في العناصر التالية⁴¹:

كقوة خارقة، الحاسة السادسة:

كصفة شخصية يتم الحصول عليها في وقت مبكر وتبقى دون تغيير نسبيا طوال الحياة؛

كعملية فاقدة للوعي أثناء حدوث التحليل بالوعي؛

على أنها مجموعة من الإجراءات التي تتكون من بعض الوسائل البسيطة الواضحة إلى حد ما في الحصول على المعلومات واستخدامها؛

كتجربة المدير الذي مارس مختلف جوانب عملية صنع القرار من قبل؛

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 منحاذا 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 المناسب⁴².

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 جزء أو عنصرا من مكونات مفهوم الحدس وذلك إما عن طريق الدراسات والبحوث التجريبية أو عن طريق الملاحظة والاستنتاج الشخصي أو التجربة الشخصية. ويمكن تلخيص أهم تلك الآراء والنتائج حول عناصر، مكونات ومحتوى الحدس في المجال الإداري في النقاط التالية:

أن الحدس حقيقة موجودة في الواقع؛

أن مفهوم الحدس يحتاج للمزيد من الدراسات الأخرى لتوضيحه وفهمه جيدا؛

أن أغلب الدراسات والآراء تؤكد على أن الحدس مرتبط مباشرة بخبرة وتجربة المدير؛

أ. أنه لا يعتبر عملية غير عقلانية أي يمكن تفسيره بالنسبة لبعض الباحثين ولا يمكن تفسيره بالنسبة للبعض الآخر؛
ب. لم يتم اعتباره حاسة سادسة في المجال الإداري؛
ج. جزء من جانب معين من الدماغ؛

د. الحدس يساعد على اتخاذ قرار سريع بدون الاعتماد 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 يبني عليه الحدس.

2. نتائج بعض الدراسات السابقة حول الحدس ودوره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

1.2. الدراسات الأجنبية

تتناول 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 بالمنهج المستعمل في هذه الدراسات، طبيعة العينات المدروسة، نوع وطبيعة 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 من عدم التأكد وغموض الرؤية، وعندما لا تسمح المعلومات المتوفرة بإتباع اتجاه واضح، وعندما لا تتوافر البدائل، وعندما يكون الوقت محدود .

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 .

وأجرى Burke و Miller في سنة 1999 دراسة على 60 من المهنيين في الولايات المتحدة الأمريكية وقد 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 والتحليل.

كما قام كل من Khatri و Ng 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.

وقد وجد كل من Saddler-Smit و Shefy في سنة 2004 علاقة إيجابية بين القرار الحدسي والأداء المالي لشركة صغيرة الحجم، واعتمد في الدراسة على منهج الملاحظة لمدة عامين. 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. 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 . كما أظهرت نتائج

دراسة Erenda وزملائه أن متوسط المستجوبين من مديري الإدارة العليا والمتوسطة في صناعة السيارات السلوفينية في كثير من الأحيان يعتمدون على الحدس في اتخاذ القرارات .

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 غالباً 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:

. اعتماد بعض هذه الدراسات على عينات صغيرة، وبالتالي لا يمكن تعميم نتائجها.

. عدم اعتماد بعض هذه الدراسات على نماذج قياس الحدس.

. الاعتماد على مناهج البحوث الكيفية مثل منهج دراسة حالة والملاحظة الشيء الذي يصعب من تحديد وقياس الحدس.

2.2. استعمال الحدس عند المديرين الجزائريين

بعد بحثنا عن الدراسات والبحوث التي أجريت حول موضوع قيد الدراسة في البيئة الجزائرية، لم نجد تقريباً 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 عشرين بعنوان "تصور وإدارة الوقت لدى المديرين الجزائريين: عناصر للتحليل وللمقارنة بين المديرين الجزائريين والمديرين الفرنسيين"⁴³. وقد أنجزت الدراسة على عينة مكونة من أكثر من 2000 مدير جزائري وفرنسي، وقد ركزت الدراسة فقط على عامل الوقت، وقد أشار Agor⁴⁴ 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 أساساً 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 تحديد أهدافهم للأهداف.

كما خلصت دراسة عبدالمليك مزهودة في سنة 2007 في إحدى محاورها إلى أن للحدس أهمية بالغة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية خصوصاً 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...⁴⁵

أما الدراسة الثالثة فهي تتمثل في كتاب⁴⁶ 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 ستشرها 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 أساساً إلى سرعته في اتخاذ القرارات وسعيه الدائم للحصول على المعلومة قبل منافسيه. ويستنتج من خلال ما حكاه في هذا الكتاب أن أغلب القرارات الإستراتيجية التي يتخذها يعتمد فيها أساساً على الحدس.

ومن المساهمات الحديثة حول هذا الموضوع نجد المساهمة التي قدمها الباحث عبدالحق لعميري حول موضوع قيد الدراسة، حيث انتقد في كتابه⁴⁷ 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 وحقيقية. كما يقول بأن الحدس قد 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 اتخاذها 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 سيقبل من الذاتية في عملية اتخاذ القرار. ويقول أيضا أننا 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.

ثالثا: الجانب الميداني للدراسة

1. الطريقة والإجراءات

1.1. المنهج، العينة والأدوات المستخدمة في الدراسة

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الكمية، وتندرج ضمن البحوث الوصفية والاستكشافية، وإبستمولوجيا تندرج الدراسة ضمن البراديجم التفسيري. وقد تم الاعتماد على منهج المسح بالعينة القائم على استبيان. 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. وقد أجريت هذه الدراسة على مستوى مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أين تم توزيع الاستبيان على عينة غير عشوائية تتكون من 96 مديرا، وتمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية لجدولة البيانات وتحليلها للوصول في الأخير إلى نتائج الدراسة.

2.1. مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "مجموعة غير مختلفة من العناصر التي يختار منها العناصر التي تقام عليها الملاحظات" ، وباعتبار أن دراستنا تخص القرارات الإستراتيجية، وبالتالي فإن مجتمع هذه الدراسة هو عبارة عن جميع المديرين الذين يقومون باتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

3.1. إجراءات تصميم وإعداد 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 انشغالهم، ومن جهة أخرى يتطلب استخدامها وقتا طويلا مقارنة بالاستبيان. ولقد ميز كل من Bourque و Clark بين ثلاثة طرق لتصميم وإعداد الاستبيان⁴⁸: 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 رقم (1): الدراسات المعتمدة في الحصول على أسئلة وعبارات الاستبيان

السنة	عدد الأسئلة أو العبارات	الاستبيانات
1989	24	. استبيان Agor ⁴⁹
1996	38	. استبيان Allinson و Hayes ⁵⁰ أداة قياس النمط المعرفي (CSI) Cognitive Style Index
2011	39	. استبيان Zeribi و Kammoun ⁵¹ مقياس متعدد الأبعاد

المصدر: من إعداد الباحث

لقد حاولنا في دراستنا هذه الاعتماد على استبيان Allinson و Hayes 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 معهم، لم يتم الرد علينا وبالتالي لم نتتمكن 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 يتكون من 20 فقرة و سؤال، موزعة على ثلاثة محاور (كما يوضحها الجدول الآتي). وتم تخصيص الجزء الأول من الاستبيان لمتغير سنوات الخبرة كمتخذ قرار أو كمشارك في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي لدى أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (2): المحاور العامة للدراسة مع أرقام الفقرات الخاصة بكل محور

الرقم	محاور الدراسة	أرقام الفقرات الخاصة بكل محور
1	مفهوم وتصور الحدس عند أفراد عينة الدراسة	11، 10، 8، 2، 14.
2	مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	7، 6، 5، 4، 19، 18، 17، 16، 15، 13، 12، 20 والسؤال الأخير.

3	حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية	1,3,9.
---	---	--------

4.1 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"⁵². حيث عرضنا الاستبيان في صورته الأولية 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.

5.1 ثبات أداة الدراسة

من أجل القيام بهذا الاختبار قمنا باستخراج المعامل الكلي للأداة باستخدام طريقة الاتساق الداخلي Cronbach's Alpha (Q) وقد تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

الجدول رقم (3): نتائج اختبار ثبات فقرات الاستبيان باستخدام طريقة كرونباخ ألفا

عدد الفقرات	معامل الثبات (Q)	الاستبيان
20	0,766	الاتجاه الكلي

يلاحظ من هذا الجدول أن معامل الثبات الكلي لأجزاء الاستبيان بلغ (0,766) ويمثل قيمة عالية لثبات الاتساق الداخلي، وهي قيمة مناسبة لأغراض الدراسة والتحليل.

6.1 توزيع الاستبيان

بدأنا في عملية توزيع الاستبيان من تاريخ 25/12/2015 وأنهيناها بتاريخ 25/03/2016. 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.

2. تحليل ومناقشة النتائج

1.2 خصائص أفراد عينة الدراسة

سنتطرق من خلال هذا العنصر إلى وصف خصائص أفراد عينة الدراسة، الشخصية والمتمثلة في الجنس، وسنوات الخبرة كمتخذ قرار أو كمشارك في عملية اتخاذ القرار.

1.1.2 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

تشكل أفراد عينة الدراسة 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.

2.1.2. 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) يوضح تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كمتخذ القرار أو مشارك في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

الجدول رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كمتخذ القرار أو مشارك في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
37,5%	36	أقل من 5 سنوات
37,5%	36	بين 5 و10 سنوات
14,6%	14	بين 11 و15 سنة
10,4%	10	16 سنة فأكثر
100%	96	المجموع

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.

2.2. تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالأسئلة الفرعية للدراسة

سنتطرق في هذا العنصر إلى تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالأسئلة الفرعية 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.

1.2.2. مفهوم وتصور الحدس عند أفراد عينة الدراسة

ومن أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المحور، سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول رقم (5).

ويجب الإشارة هنا إلى أن الهدف من معرفة مفهوم وتصور الحدس عند متخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في دراستنا هذه يعود أساسا لعدم تحديد مفهوم الحدس بالدقة في أدبيات الإدارة وأيضا لقلّة الدراسات 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.

الجدول رقم (5): مفهوم وتصور الحدس عند أفراد عينة الدراسة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
2	أعتقد أن الحدس سمة فطرية في شخصيتي.	2.95	1.247
8	عندما أستخدم الحدس تكون ثقتي بنفسي كبيرة.	3	1.361

1.213	3.54	أظن أن عملية اتخاذ القرار الحدسي لا يمكن التعبير عنها بكلمات.	10
1.183	3.22	أظن أن الحدس يأتي من نقص في الاستدلال على حقيقة ما.	11
1.196	3.49	أظن أن الحدس وظيفة نفسية غير عقلانية ولا يمكن تفسيرها.	14
0.729	3.24	الاتجاه العام	

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 وتصورهم 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 بينت الدراسة التي أجراها Burke⁵³ و Miller 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 Robson⁵⁴ في سنة 2011 إلى أن القادة المشاركين في الدراسة يعتبرون الحدس معرفة مبنية على الخبرة.

2.2.2. 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 بالسؤال الفرعي الثاني للدراسة والمتمثل في: ما مدى اعتماد مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟ ويتضمن هذا المحور 11 فقرة ذات الأرقام الموضحة في الجدول رقم (6) ومن أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة ل فقرات هذا المحور، سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على الحدس في

اتخاذ القرارات الإستراتيجية

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
4	أفضل إلقاء نظرات على محتوى التقارير بدلا من قراءتها بالتفصيل.	2.62	1.058
5	أفضل اتخاذ القرارات الإستراتيجية على أساس الترجيحات التي تتبادر إلى ذهني بسرعة دون الإكثار من التفكير.	2.25	0.906
6	أستخدم المعرفة المكتسبة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية دون اللجوء إلى التفكير العقلاني.	2.91	1.228
7	أقوم بتحليل سريع للمشكلة أثناء اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	2.62	1.258
12	أنا دائما على استعداد لتحمل المخاطر.	3.27	1.191
13	أفضل العمل في الفوضى على عدم العمل المنظم.	2.47	1.360
15	أتعرف بسرعة على طبيعة المشكلة دون أي استخدام واع للمنطق.	2.45	1.230
16	عندما اشتغل حول مشروع ما، أفضل الحصول على توضيحات بشأن المشكلة مع الحرية الكاملة في اختيار طريقة حلها.	3.89	1.010
17	الخطط الرسمية تعتبر حاجزا أكثر من أنها أداة مساعدة في عملي.	2.87	1.323
18	أصلي صلاة الاستخارة عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	3.02	1.722
19	غالبا ما أقوم بأعمالي باندفاع و أتخذ القرارات الإستراتيجية بسرعة.	1.91	1.157
0.656	الاتجاه العام	2.75	

ومن الجدول السابق يتضح أن الفقرة رقم (19) قد حصلت على أقل المتوسطات الحسابية بقيمة (1.91)، تليها الفقرة رقم (5) والتي حصلت على متوسط حسابي قيمته (2.25) وأقل الانحرافات المعيارية بقيمة (0.906) والذي يشير إلى إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة "نادرا" ما يتخذون القرارات الإستراتيجية بسرعة دون التفكير العميق، 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.

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 غزالي و دراوسي (2009)⁵⁵ 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)⁵⁶ 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 ووقفوا إلى اتخاذ قرارات صائب. والجدول الآتي يوضح التكرارات والنسب المئوية الخاصة بهذه القرارات.

الجدول رقم (7): التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) للقرارات الإستراتيجية التي استعمل فيها أفراد عينة الدراسة

الحدس

النسبة	التكرار	الفقرة
29,2%	28	القرارات الخاصة بتوظيف العمال
10,4%	10	القرارات الخاصة بشراء المؤسسات أو الاستثمارات المادية
20,8%	20	القرارات الخاصة بالإجراءات التنظيمية
16,7%	16	القرارات المالية
14,6%	14	قرارات إستراتيجية أخرى
91,7%	88	المجموع

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 الإستراتيجية في أدبيات الإدارة والتي تطرقنا إليها بالتفصيل في الفصل الأول من هذه الدراسة ومن هذه التعريف يمكن ذكر التعريف الذي قدمه Mintzberg وآخرون⁵⁷ 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.

3.2.2. 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 الثالث للدراسة والمتمثل في: متى يلجأ مديرو المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية؟ ويتضمن هذا المحور الفقرات ذات الأرقام التالية: (3،1،9). ومن أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المحور، سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول الآتي.

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى الحدس

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أعتقد أن الحدس يعتبر ممتما عندما لا تتوفر الحلول.	3.10	1.252
3	ألجأ إلى الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عندما تكون هناك درجة عالية من عدم التأكد.	2.56	1.279
9	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 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 هذه الدراسة⁵⁸:

"الحدس عامل مهم للمدير. خصوصا في الحالة التي تعيشها مؤسستنا، حيث يتميز المحيط بالعدوانية و التذبذب لا يمكننا أن نستند إلى التحليل العقلاني".

"نعم الحدس يمكن أن يكون ذا أهمية قصوى للمدير...بل أقول أنه يغذي التوافق الاجتماعي بالمؤسسة".

"من المفروض الحدس هو من الملكات الأصلية في المدير وكثيرا ما يلجأ إليه في اتخاذ القرار خصوصا في السياقات المتذبذبة التي يصعب فيها الاستناد إلى الحساب الاقتصادي العقلاني"

"الحدس هو عامل مهم جدا في التخمين الإستراتيجي خصوصا في السياق المليء بالصراعات".

"الحدس يمثل للمدير الخيط الدال إلى التخمين".

4.2.2. تحليل التباين الأحادي(ف) لمحاو الدراسة بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة كمتخذي القرارات الإستراتيجية

لقد استخدمنا تحليل التباين الأحادي (ف) لمختلف محاور الدراسة المتمثلة في دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، من أجل معرفة وتحديد ما إذا كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بالنسبة للمتغير سنوات الخبرة كمتخذي القرارات الإستراتيجية. و الجدول الآتي يبين النتائج الخاصة بذلك.

الجدول رقم (9): نتائج تحليل التباين الأحادي(ف) One - Way ANOVA لدور الحدس

في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	العمر	معاور الدراسة
0.812	3.22	أقل من 5 سنوات	مفهوم وتصور الحدس عند أفراد عينة الدراسة
	3.23	بين 5 و10 سنوات	
	3.20	بين 11 و15 سنة	
	3.08	16 سنة فأكثر	
	3.24	المتوسط العام	
0.943	2.83	أقل من 5 سنوات	مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية
	2.77	بين 5 و10 سنوات	
	2.79	بين 11 و15 سنة	
	2.69	16 سنة فأكثر	
	2.79	المتوسط العام	
0.544	2.92	أقل من 5 سنوات	حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية
	2.94	بين 5 و10 سنوات	
	2.95	بين 11 و15 سنة	
	2.53	16 سنة فأكثر	
	2.89	المتوسط العام	
* يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)			

يلاحظ من خلال الجدول السابق، أنه ليس هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو أحد معاور اتخاذ القرارات الإستراتيجية وفقا لسنوات الخبرة كمتخذي القرارات الإستراتيجية. وبناء على هذا يمكن القول بأن متغير سنوات الخبرة لا يؤثر في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسة الاقتصادية قيد الدراسة. وسنوات الخبرة هذه لا تعبر ضروريا عن خبرة أفراد عينة الدراسة ما لم تمثل خبرة مركزة والتي تسمح لهم بالاستفادة من تراكمات تجاربهم السابقة ويقوموا 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 والتجريدات المخزنة داخل رؤوسهم قبل تحديدهم للحالات المماثلة وبشكل حدسي يختارون الحلول المرضية.

رابعاً: النتائج والتوصيات

1. نتائج الدراسة

قمنا من خلال هذه الدراسة بعرض وتحليل ومناقشة النتائج الخاصة بدور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية قيد الدراسة. وبناء على نتائج الدراسة الميدانية يمكننا الإجابة عن أسئلة الدراسة فيما يلي:

. السؤال الفرعي الأول: ما مفهوم وتصور الحدس عند متخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟ للإجابة على هذا السؤال سنعتمد أساسا على نتائج المحور الأول من هذه الدراسة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الحدس مفهوم غير عقلائي 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.

. السؤال الفرعي الثاني: ما مدى اعتماد مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

للإجابة على هذا السؤال سننعمد على نتائج المحور الثاني من هذه الدراسة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن أفراد عينة أحيانا ما يعتمدون على الحدس بنسبة قليلة مقارنة بالتحليل 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.

. السؤال الفرعي الثالث: متى يلجأ مديرو المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى الحدس أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية؟ للإجابة على هذا السؤال سننعمد أساسا على نتائج المحور الثالث من هذه الدراسة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة يلجؤون 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.

. السؤال الفرعي الرابع: ما مدى تأثير متغير سنوات الخبرة كمتخذ قرار أو كمشارك في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة على هذا السؤال سننعمد على نتائج اختبار التباين الأحادي (ف) لمتغير سنوات الخبرة كمتخذي القرارات الإستراتيجية. ولقد أظهرت تحليل نتائج اختبار التباين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى (0.05).

2. نتائج اختبار فرضية الدراسة

لقد بينت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يعتمدون على منهج التحليل-العقلاني في اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية مقارنة باستخدامهم للمنهج الحدسي، وذلك يبين عدم صحت الفرضية التي تنص على أن السلوك الإنساني في البلدان في طريق النمو تعتمد على الحدس عكس البلدان المتطورة التي تشجع الجانب العلمي-العقلاني (التحليلي).

3. توصيات الدراسة

إن الدراسة الحالية 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 بالاعتماد على الحدس 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.

الهوامش والمراجع:

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

* 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, Vol.7, No.2, October 2012, p.7-19.

- 1.-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.
- 2.LAMIRI Abdelhak. La décennie de la dernière chance : émergence ou déchéance de l'économie algérienne ? éditions CHIHAB, Alger, 2013, p.12-13.
- 3.Ministère de PME et de l'Artisanat, La loi d'orientation sur la promotion de la PME, N° 01-18 du 12.12.2001.
- 4.AKINCI C., SADLER-Smith E. Intuition in Management Research: A Historical Review. International Journal of Management Reviews, Vol.14, No.1, 2012, p. 104-122.
- 5.*Ibidem*.
- 6.ASHLEY Floyd Fields. A study of intuition in decision-making using organization engineering methodology. A dissertation of doctor of business administration, Nova Southeastern University, 2001.
- 7.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.
- 8.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 : XXème Conférence AIMS, Nantes, Juin 2011.
- 9.DAMMAK Ahmed. L'intuition des dirigeants : essai de définition et conceptions managériales. Scientific Bulletin- Economic Sciences, Vol.12, No.2, 2013, p.67-84.
- 10.DANE Erik., PRATT Michael G. Exploring intuition and its role in managerial decision making. Academy of Management Review, Vol. 32, No. 1, 2007, p. 33-54.
- 11.ETHIER Stéphane. *Épistémologie de l'intuition* .Épistémologie : science, organisation et société, HEC Montréal, mai 2014, p.11.
12. KAHNEMAN, D. Système 1, Système 2: les deux vitesses de la pensée. Edition Flammarion, Paris, 2012.
- 13.KHATRI, N., NG, H.A. The role of intuition in strategic decision making, Human Relations, 2000, Vol.1, No.53, p.57-86.
- 14.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.
- 15.LEBRATY, Jean-Fabrice. L'intuition dans les décisions managériales : aspects conceptuels et empiriques. Revue Française de Gestion, No. 109, 1996, p. 57-71.
- 16.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.
- 17.*Ibidem*.
- 18.BURKE L.A., MILLER M.K, Taking the mystery out of intuitive decision making. Academy of Management Executive, Vo.4, N°.13, 1999, p. 91-99.
- 19.POLIC, Marko. *Op.cit*.
- 20.الحدراوي رافد حميد، الزهيري مروة عبد الكريم. استخدام الحدس في صياغة الخريطة الاستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن – دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرف الراجحي في محافظة النجف. الغرة للعلوم الاقتصادية و الإدارية، 2012، السنة 9، العدد 29، ص 118-137.
- 21.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.
- 22.KHATRI N., NG H.A. *Op.cit*.
- 23.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
- 24.HARTEIS Christian., KOCH Tina., MORGENTHALER, Barbara. *Op.cit*.
- 25.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، 10 المجلد ، 4 العدد ، ص 48-66.
- 26.BURKE L.A., MILLER M.K, *Op.cit*.
- 27.DELANEY Deborah., GUIDLING Chris., MCMANUS, Lisa. The use of intuition in the sponsorship decision-making process. Contemporary Management Research, Vol. 10, No. 1, March 2014, p. 33-60.

28. BULC V., KOVAČIČ V., BATELLINO U. Intuitive decision-making – Changing habits through new business approaches, models and solutions, Conference on Social Responsibility, Institut IRDO, April 2013, p.1-10.
29. حسن طاهر، العجي مضر. كفاءة القرار وفعاليتيه 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.
30. MATZLER K., BAILOM F., MOORADIAN T.A., Intuitive decision making, Management Review, Vol. 49, No.1, 2007, p.13-15.
31. BONABEAU E., Don't trust your gut, Harvard Business Review, Vol. 81, Iss. 5, May 2003, p. 116-123
32. BURKE L.A., MILLER M.K, Op.cit.
33. 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.
34. DAMMAK Ahmed, Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel, Op.cit.
35. ISENER Daniel J, How Senior Managers Think, Harvard business review, Vol.62, No.6, November-December 1984, p. 81-90.
36. DAMMAK Ahmed. L'intuition des dirigeants : essai de définition et conceptions managériales. Op.cit.
37. *Ibidem*.
38. *Ibidem*.
39. KAMMOUN M., ZERIBI O., Op.cit.
40. SHIRLEY D., LANGAN-Fox J., Intuition: A Review of the Literature, Psychological Reports, No.79, 1996, p.563-584.
41. KAYLENE C., Williams, Business Intuition: The Mortar among the Bricks of Analysis, Journal of Management Policy and Practice, Vol. 13, No.5, 2012, p. 48-65.
42. KHATRI N., NG H.A. Op.cit.
43. 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, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2012.
44. AGOR Weston H, Using Intuition to Boost Productivity, Public Administration Times, 1985.
45. مزهودة عبدالمليك، مساهمة لإعداد مقارنة 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.
46. HAFSI Taïeb, Issad Rebrab voir grand, commencer petit et aller vite. Alger : Editions CASBAH, 2013.
47. LAMIRI, Abdelhak. Op.cit., p.12-13.
48. أنظر:
- DAHAK Abdennour., KARA Rabah, Le mémoire de master : du choix du sujet à la soutenance, Edition EL-AMEL, Tizi-Ouzou , 2015, p. 97.
- SAUNDERS, Mark. LEWIS Philip., THORNHILL Adrian, Research methods for business students. 5th edition, Pearson Education, England, 2009, p. 374.
49. LEBRATY Jean-Fabrice. L'intuition dans les décisions managériales : aspects conceptuels et empiriques. Op.cit.
50. DAMMAK Ahmed. L'intuition des dirigeants : essai de définition et conceptions managériales. Op.cit.
51. KAMMOUN M., ZERIBI O. Op.cit.
52. عوض صابر فاطمة، خفاجة مبرقت علي. أسس ومبادئ البحث العلمي.. مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002، ص.168.
53. BURKE L.A., MILLER M.K, Op.cit.
54. 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.
55. غزالي عمر، دراوسي مسعود. أهمية نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، في أبريل 2009، ص.1-13.
56. فالثة اليمين. البقطة 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.
57. MINTZBERG, H., RASINGHANI, D., THEARET, A. Op.cit.
58. مزهودة عبدالمليك. مرجع سبق ذكره. ص. 254-255.