



دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بين فكر Simon و Mintzberg

عبد النور دحاك

أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

جامعة مولود معمري - تيزي وزو - الجزائر

abdenourdahak@yahoo.fr

تاريخ القبول: 14/06/2018

تاريخ الاستلام: 16/08/2017

مستخلص:

يعتبر مفهوم الحدس 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 مثل هذه المفاهيم من خلال طرق منتظمة للحصول على المعرفة ومحاوله 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 الإستراتيجية ما يزال في تطور مستمر وفي تحد كبير خاصة فيما يخص بدور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. و يعتبر كل من Herbert Simon و Henry Mintzberg من الأوائل الذين حاولوا تحديد العلاقة الموجودة بين هذه المفاهيم و معالجة هذه الإشكالية. والباحثين بشكل عام، 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 اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الحدس، القرارات، القرارات الإستراتيجية، المدير Henry Mintzberg، Herbert Simon.

Abstract :

The concept of intuition is one of the most complex concepts in the management field and many other fields of knowledge such as economic, social, psychological, human and behavioral sciences. In spite of the many studies and fields that have been interested in research in these concepts through regular methods to obtain knowledge and try to clarify the rules governing them, and knowledge of the interrelations between them according to scientific method, has not yet reached to adjust and identify only some aspects of these concepts, the problem of strategic decision-making is still in constant evolution and a major challenge, especially with regard to the role intuition in strategic decision-making. Herbert Simon and Henry Mintzberg are among the first to attempt to identify the relationship between these concepts and to address this problem.

Researchers, in general, are divided into two groups, a group espousing Simon's ideas and another group following Mintzberg's conclusions and research. However, they generally agree on the importance and necessity of complementarily between rational approach and intuitive approach in strategic decision-making.

Key words: intuition, decisions, strategic decisions, manager, Herbert Simon, Henry Mintzberg.

مقدمة

لا تزال العديد من الدراسات الأكاديمية حول موضوع دور الحدس في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي غير متقدمة إلا قليلا، ولها عدة أوجه للقصور في الجوانب المنهجية والتي تأتي أساسا من صعوبة قياس الحدس وتنوع الأساليب والأدوات المستخدمة بهذا الشأن (Kammoun et Zeribi, 2011). أما فيما يخص دراسة العلاقة بين الحدس والقرار الإستراتيجي، فيوضح Dammak (2013) بأن الباحثين الذين اهتموا بذلك، غالبا ما يقترحون تعاريف غير معمقة للحدس. إلا أنه في السنوات الأخيرة أجريت الكثير من البحوث والدراسات حول ظاهرة الحدس في الحقل الإداري. ولقد اختير مقال الباحثين Pratt و Dane في سنة 2007 تحت عنوان: "الحدس ودوره في اتخاذ قرارات المديرين" كأحسن مقال من طرف مجلة *Academy of Management Review* (Ethier, 2014, p.11).

وستتطرق من خلال هذا البحث إلى عرض ومناقشة أفكار وتصورات منظر الإدارة Henry Mintzberg الذي خصص تقريبا في كل أبحاثه و كتاباته الأخيرة حيزا كبيرا لأهمية الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث جاء طرحه في ذلك مختلفا لأفكار وتصورات الكثير من الباحثين، وفي مقدمتهم نجد المفكر Herbert Simon. في هذا الإطار تسعى الدراسة الحالية إلى محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى وجود تباين و تكامل بين وجهات نظر كل من Simon و Mintzberg حول مفهوم الحدس ودوره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

وسيتم الإجابة عن هذا التساؤل من خلال العناصر التالية:

. مفهوم الحدس بين Simon و Mintzberg

. نقد مفهوم الحدس بين Simon و Mintzberg

. التكامل بين المدخل العقلاني والمدخل الحدسي من وجهة نظر Mintzberg

. التكامل بين المدخل العقلاني والمدخل الحدسي من وجهة نظر Simon

وتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال الجوانب الآتية :

. تبرز أهمية الدراسة من أهمية مفهوم الحدس في الحقل الإداري، إذ أن المفاهيم هي الأدوات الضرورية لفهم الواقع وتخييله؛

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

. تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية لما تقدمه من إضافة لأدبيات الإدارة باللغة العربية في هذا المجال.

دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بين فكر Simon و Mintzberg (ص: 1- 15)

سنعرض فيما يلي، آراء، و تصورات و وجهات نظر كل من كل من Simon و Mintzberg من أجل فهم عناصر الخلاف و التشابه بين هاذين الباحثين.

1.1 مفهوم الحدس بين Simon و Mintzberg

من أجل فهم عناصر الخلاف والتشابه بين هاذين الباحثين، سنبدأ بعرض تصورهما لمفهوم الحدس في العناصر الآتية:

1.1.1 مفهوم الحدس عند Simon

لقد عرف Simon الحدس على أنه أفعال التعرف (1996, p.89). 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 (Akinci & Sadler-Smith, 2012). 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 (Marta et Neal, 2005).

ويعتبر Simon الباحث الأول الذي قام بتحليل دور الحدس في الإدارة بمنهجية علمية، 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 (Akinci & Sadler-Smith, 2012). ويصنف Simon الحدس ضمن عملية يمكن تفسيرها، وقد تبعه في هذه الأطروحة بعض من الباحثين (Lebraty, 1996).

2.1.1 مفهوم الحدس عند Mintzberg

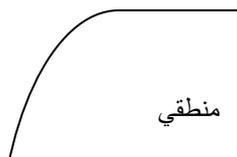
يعود أصل مفهوم الحدس عند Mintzberg في مجال اتخاذ القرار إلى الدراسات النفسية، وبالتحديد إلى النتائج التي تم التوصل إليها من طرف الباحثين في علوم الأعصاب أمثال Roger Sperry والكثير من زملائه، من خلال سلسلة من التجارب التي مكنتهم من تبيان أن دماغ الإنسان ينقسم إلى جزأين كل واحد متخصص في وظائف معينة (Akinci & Sadler-Smith, 2012). ويذكر Mintzberg أن أغلب الدراسات الحديثة في مجال اتخاذ القرار تشير إلى أن المدير يعتمد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية على وظائف نصف الكرة المخية الأيمن والمتمثلة أساسا في الحدس والحكمة والأحاسيس والمشاعر والعاطفة. وليس على مكونات نصف الكرة المخية الأيسر المتمثلة في العقل، والمنطق، والتحليل (Mintzberg 2007, p.87-88). والشكل الأتي يلخص الخصائص الأساسية لكل جزء من الدماغ الإنساني.

نمط اتخاذ القرار

الجزء الأيسر من الدماغ

نمط اتخاذ القرار

الجزء الأيمن من الدماغ



الشكل رقم (1): خصائص و مكونات نصفي الكرة المخية

المصدر بتصرف (Taggart & Robey, 1981)

يلاحظ من الشكل أعلاه، 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 على أساس سنوات من الخبرة (Mintzberg 2007, p.87-88). 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 (Dammak, 2013).

وقد حدد Mintzberg محتوى الحدس استنادا إلى كتاب Mario Bunge المعنون بـ «الحدس والعلم» الصادر سنة 1975 والذي 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، والمتابعة، 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 (Mintzberg, 2004, p.313).

ومن النتائج التي توصل إليها Mintzberg في بحثه 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 وعلاقائية. 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 (Ashley, 2001).

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 تجبأ ليجري العمل عليها في منتجع بالجمال أو على شكل مجموعة من الاستثمارات ينبغي ملؤها (منتزبرغ، 2014، ص: 25).

2.1. نقد مفهوم الحدس بين Simon و Mintzberg

بعد عرضنا لعناصر مفهوم الحدس عند Simon و Mintzberg، 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.

1.2.1. نقد مفهوم الحدس عند Simon

قد انتقد كل من Dreyfus و آخرون مفهوم الحدس عند Simon بقولهم 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 (وقد صورها سلبية إلى حد كبير) والمشاعر الحدسية (Gobet & Chassy, 2009).

كما يقول كل من Marta و Neal بأن تعريف Simon للحدس يستبعد استخدام الحدس عند المبتدئين، لكونهم يفتقرون إلى الخبرة المطلوبة. أما Mintzberg وآخرون فقد اتخذوا موقفا مختلفا إذ يرون أن متخذي القرار الأقل خبرة يمكنهم أيضا أن يجدوا حلولاً اعتماداً على حدسهم، ومنه فإن جميع متخذي القرار يمكنهم بغض النظر عن الخبرة الاعتماد على الحدس في اتخاذهم للقرارات (Marta et Neal, 2005).

ويختلف Mintzberg بشدة مع استنتاج Simon حول الحدس، إذ أنه وبناء على العديد من نتائج النفسانيين والباحثين أمثال (Sperry و Bunge و Edwin Land...) شرح رؤية Simon للحدس، قائلاً إن سعيها 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 (Mintzberg 2004, p.320-321).

أما البعض الآخر فيرى أن الحدس يندرج ضمن عملية لا يمكن تفسيرها وقد اتبعوا في ذلك أطروحة Mintzberg الذي انتقد فيها التعريف الذي قدمه Simon للحدس، وذلك بناء على أعمال Bunge الذي عرف الحدس بمفاهيم الإدراك، والتخيل، والاستدلال والتقييم، إذ يقول Mintzberg أن Simon لم يقر من خصائص الحدس إلا خاصية التعرف السريع (Lebraty, 1996)، أي أن Simon لم يعترف إلا بمعنى واحد للحدس من المعاني السابقة، وهو التعرف السريع. كما يرى أيضا أنه على غرار عمليات التعرف، يمكن تمثيلها على شكل نماذج باستعمال برامج الكمبيوتر (Mintzberg 2004, p.316-317).

2.2.1. نقد مفهوم الحدس عند Mintzberg

قد تم نقد مفهوم Mintzberg للحدس من طرف بعض الباحثين، إذ يقول Akinci و Sadler-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 (Akinci & Sadler-Smith, 2012).

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 الآخر (أي أن كل من التحليل والحدس ضروريان - وقد وافقه Mintzberg على ذلك) أما العنصر الثاني، فقد جاء تأكيد 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؟" (Parthenay, 2005).

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 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 القرن 21، ويرى من الأفضل تجنبها تماما (Akinci & Sadler-Smith, 2012) ومما سبق يمكن تلخيص عناصر مفهوم الحدس بين Simon و Mintzberg في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1): عناصر مفهوم الحدس بين Simon و Mintzberg

الحدس عند Simon	الحدس عند Mintzberg
لمى تجارب عملية في تحديد مفهوم الحدس	لمى نتائج الدراسات النفسية في تحديد مفهوم الحدس
س بخاصية التعرف السريع	دس بالتعرف السريع، والإدراك، والخيال، والاستدلال
لمية يمكن تفسيرها	يمكن تفسيره
على شكل نماذج باستعمال برامج الكمبيوتر	يل تمثيل الحدس على شكل نماذج باستعمال برامج الكمبيوتر
تخدام الحدس عند المدير المبتدئ	ي القرار يمكنهم بغض النظر عن الخبرة الاعتماد على الحدس للقرارات
عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي يعتبر من الأساطير	يق فكرة تقسيم الدماغ البشري إلى نصفين لتوضيح دور قى فكرة تقسيم الدماغ البشري إلى نصفين لتوضيح دور الحدس عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي يعتبر من الأساطير

المصدر: من إعداد الباحث

2. التكامل بين المدخل العقلاني و المدخل الحدسي من وجهة نظر Simon و Mintzberg

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 والمدخل الحدسي في صناعة القرار الإستراتيجي لدى المديرين، ولكن هذه الموافقة تعتبر نسبية، وتتطلب بعضاً من التفصيل حتى تتضح لنا جيداً صورة هذا التكامل.

1.2. التكامل بين المدخل العقلاني والمدخل الحدسي من وجهة نظر Mintzberg

نجد في أبحاث وكتابات Mintzberg الأخيرة* أنه يصرح فيها بأسلوب مباشر على أن الإدارة ليست علماً وليست أيضاً علماً تطبيقياً، كما اعتبر الإدارة ممارسة، مثلما وضعنا ذلك سابقاً في الفصل الأول من هذه الدراسة. كما ركز أيضاً في أبحاثه على الجانب الفني للإدارة بالاستناد أساساً 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 مسانداً للمنهج التحليلي، الشيء الذي يؤدي بنا إلى

* نجد في أبحاث وكتابات Mintzberg الأخيرة أنه يصرح فيها بأسلوب مباشر على أن الإدارة ليست علماً وليست أيضاً علماً تطبيقياً، كما اعتبر الإدارة ممارسة، و تتمثل هذه الكتب أساساً في:

Mintzberg, Henry. (2013). *Simply Managing*. California : Berrett-Koehler Publishers, Inc.
Mintzberg, Henry. (2009). *Managing*. California Barrett Koehler Publishers. Inc.
Mintzberg, Henry. (2005). *Des managers des vrais! Pas des MBA*. Paris : Edition d'organisation,

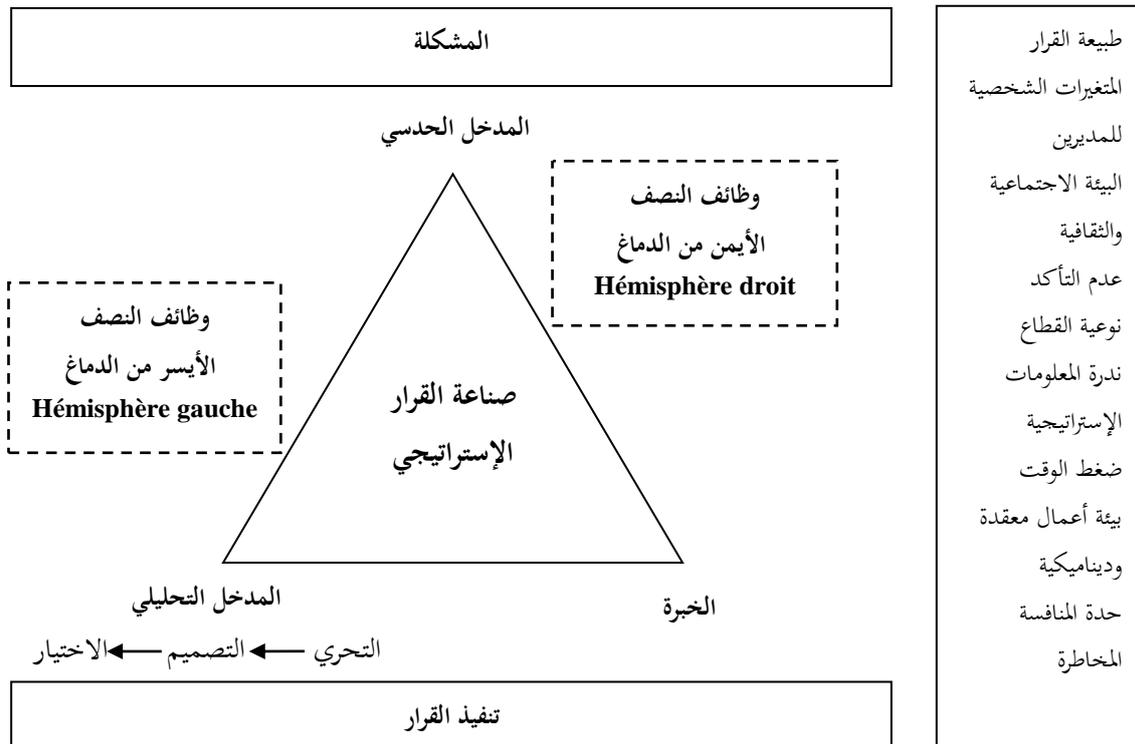
دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بين فكر Simon و Mintzberg (ص: 1-15)

القول أن طريقة التكامل بين المدخل العقلاي 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 جمعها في عملية واحدة، وأنه لا يمكن بسهولة تبديل واحد بالآخر (Mintzberg, 2004, p.313). 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 (Mintzberg, 2007, p.107).

ويؤكد Mintzberg أن المديرين يحتاجون كثيرا إلى المهارات التحليلية لأداء عملهم بشكل جيد. كما أنهم يحتاجون أيضا إلى المهارات الحدسية، إلا أنه ومع ذلك، لا يقترح على المديرين تجاهل استخدام التفكير التحليلي، و لكنه بدلا من ذلك، يدافع عن التوازن بين التفكير التحليلي والحدس (Mintzberg, 2007, p.103).

وفي الوقت نفسه، يقول Mintzberg أن الأفراد الذين يعتبرون مخططين جيدين تظهر نقاط قوتهم في معالجة المعلومات بطريقة عقلانية، في حين أن الأفراد الذين يعتبرون مديريين جيدين تظهر نقاط قوتهم 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 مجال الحدس، الشيء الذي يسمح بالبحث عن المفاتيح المفقودة للإدارة (Ashley, 2001). وقد أشار تقريبا إلى مثل ذلك Chester Bernard منذ 1938 في قوله أن المديرين عكس العلميين، لا يأخذون قراراتهم دائما استنادا إلى التحليل العقلاي و لكنهم غالبا ما يستعينون بحدسهم (Campbell, 1991). والشكل رقم (2) يوضح التكامل بين المدخل العقلاي و المدخل الحدسي في صناعة القرار الإستراتيجي حسب اقتراحات Mintzberg.



الشكل رقم(2): نموذج تكاملي حسب اقتراحات Mintzberg

المصدر: من إعداد الباحث

ويلاحظ من الشكل السابق، 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 قراراتهم، كما يرى أن دراسة الحدس تسمح بخلق صورة أكثر حقيقية حول كيفية اتخاذ القرار الإستراتيجي في الواقع (Dammak, 2004).

2.2. 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 (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). 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 (Simon, 1987).

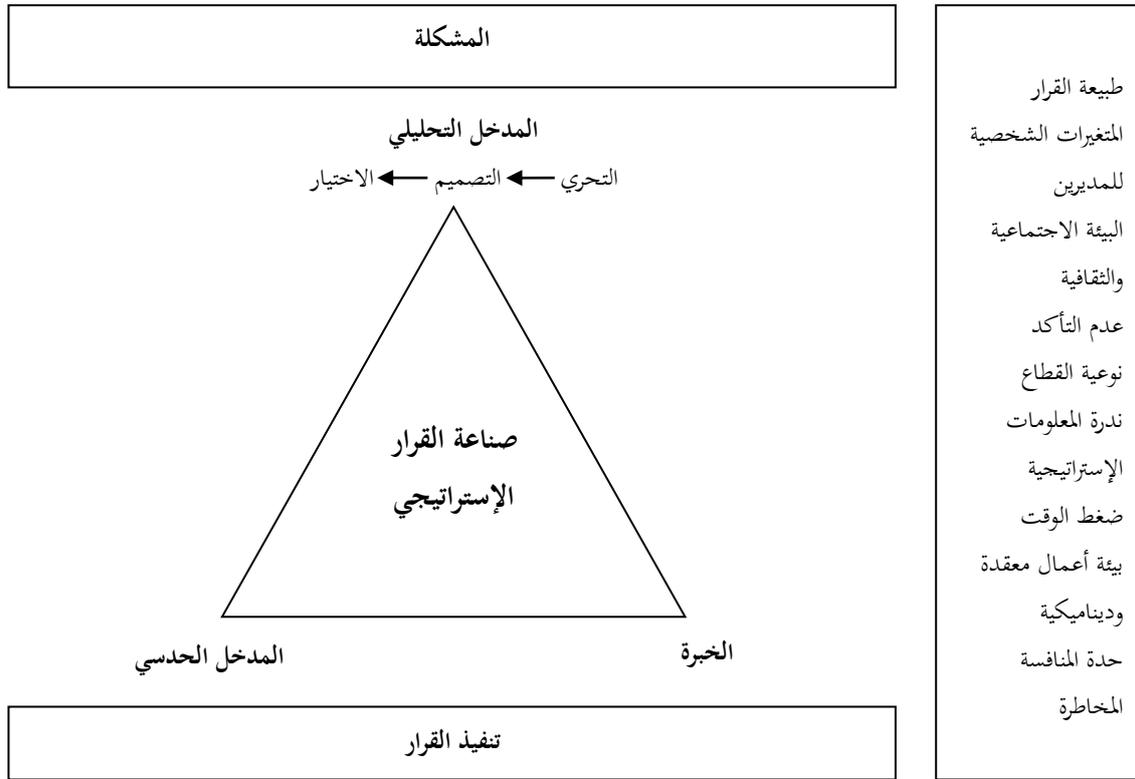
كما يؤكد ذلك Patton في قوله بأن التفكير العقلاني والحدسي تم اعتبارهما متناقضان ومختلفان في عملية صناعة القرار، إلا أنه ينبغي أن يستخدمنا جنبا إلى جنب مع بعضها البعض بدلا من أن يستبعد بعضهما عن بعض. ويتبنى رؤية Simon (1987) التي يقول فيها أن "الحدس عملية غير مستقلة عن التحليل، بل هما مكونات أساسية مكاملة لأنظمة صنع القرارات الفعالة".

وبناء على ذلك، فإن وجهة نظر Simon تختلف عن وجهة نظر Mintzberg، أولا: فيما يخص فكرة تقسيم الدماغ البشري إلى نصفين، ف Simon لم يعترف باقتراحاتها المتمثلة بتخصص كل نصف من الدماغ في مجموعة من الوظائف والتي تختلف عن وظائف النصف الأخر، كما اعتبر اعتماد ذلك في دراسة عملية صناعة القرار من السداجة والرومانسية العلمية، ثانيا: فيما يخص موقع المدخل التحليلي في أعلى المثلث - كما يبينه الشكل رقم (3)، الذي يبين

دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بين فكر Simon و Mintzberg (ص ص: 1-15)

مكانته وأهميته في عملية صناعة القرار الإستراتيجي لدى المديرين. خلافا لموقعه أسفل المثلث كما يبينه الشكل رقم (2).

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 تصور Simon، إذ نجده يؤكد في بحوثه، أن المدير الأقل خبرة يمكنه أيضا أن يجد حلولاً اعتماداً على حدسه، ومنه فإن جميع المديرين يمكنهم بغض النظر عن درجة خبرتهم الاعتماد على الحدس في اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية.



الشكل رقم (3): نموذج تكاملي حسب اقتراحات Simon

المصدر: من إعداد الباحث

ومما تقدم يتبين لنا أن آراء و تصورات ووجهات نظر Mintzberg حول الحدس ودوره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية تعتبر أكثر واقعية من آراء و تصورات Simon، وفيما يلي تفصيل كل ذلك: **أولاً:** أن Mintzberg يعتبر من كبار منظري الإدارة، إذ أنه يدافع عن فكرة أن الحدس له دور كبير في عمل المدير وبالتحديد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، لكون ذلك يخدم و يدعم كل بحوثه المتعلقة بطبيعة عمل المدير أين توصل فيها، إلى أن هذه الأخيرة تعتبر قريبة جداً إلى الفن منها إلى العلم أي أن المدير يمكنه أن يستعمل العلم و لكن عمله لا يعتبر علماً. كما يعتبر من بين الباحثين الأوائل (Patton, 2003) الذين قاموا بنقل هذا المفهوم (تصنيف أو تقسيم

الدماغ البشري إلى نصفين) من الدراسات النفسية إلى المجال الإداري، أضف إلى ذلك طريقتة الواضحة في عرضه لهذا المفهوم. 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، وذلك 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 (1993) 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 فرعاً منها كما هو مبين ذلك في بحوث ودراسات Mintzberg فيما يخص طبيعة الإدارة*، وقد أشار Crozier (1993) إلى أن Simon لا يصنف من علماء الاجتماع، وأشار Mintzberg (2007) إلى أن Simon لا يعتبر أيضا من منظري الإدارة**. ويشير كل من Luc Boyer و Noël 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: بأنه مهلوس un monomaniaque و"في كل حياتي كنت أهتم بشيء واحد فقط وهو العمليات الإنسانية في اتخاذ القرار". أما Le Moigne فيرى بأن Simon من الباحثين الذين لا يمكن تصنيفهم بين المناهج الأكاديمية (Keradec, 2001, p.158).

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 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

** هناك من الباحثين الذين يعتبرون Simon من أبرز منظري الإدارة، أمثال Le Texier في دراسته الحديثة:

LE Texier, T. (2014). 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*, 3, XLVIII(1), pp. 5-33.

دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بين فكر Simon و Mintzberg (ص ص: 1- 15)

في سنة 1996 لقياس ذلك أي تلك الفروق. كما تم تعميم هذا التصور في أدبيات الإدارة الحديثة (Akinci & Sadler-Smith, 2012).

حيث نجد الكثير من الباحثين الذين اعتمدوه في أبحاثهم النظرية والتطبيقية، فمثلا نجد كل من Allinson و Hayes (2012) يقول أن فرضية Mintzberg التي تشير إلى أن الحدس يزداد مع الخبرة قد أخذت مكانها في أدبيات الإدارة، 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)، Hayes و Allinson (2000)، Dammak (2007) وزملاؤه في (2003)، Brigham وزملاؤه في (2007).

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 (العمري والخلف الملكاوي، 2007).

وقد عرف كل من Lank و آخرون 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 (Dammak, 2013).

كما يرى كل من طاهر حسن مضر العجي أن القرارات تأخذ عن طريق العاطفة والمنطق والحدس والحكمة اللاهائية التي تندفق من كياناتنا 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 (حسن، العجي، 2013).

ووفقا لـ Dunn وآخرون، 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. وطبعاً، يختلف هذا من شخص إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى (حسن، العجي، 2013).

أما حسب Valenzi و Taggart (1990) 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.

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 (Salim & Sinan, 1998).

ويقول Bonabeau (2003) 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 بتحكييم حدس المديرين إلى المنهج التحليلي، أي أن الحاسوب يفرض منهج الدماغ الأيسر على الدماغ الأيمن. الشيء الذي يجرهم من توليد وإيجاد الحلول الممكنة، إذ يكتفون فقط بتقييم الحلول التي ينتجها الحاسوب عن طريق الرجوع إلى حدسهم في ذلك.

ومن المساهمات الحديثة حول هذا الموضوع نجد اقتراح كل من Kanwal وزملاؤه (2012) بأن الدمج والتنسيق بين المدخل التحليلي والمدخل الحدسي عند المديرين أثناء اتخاذ القرارات الإستراتيجية يمكن أن يعتبر مفتاح نجاح المؤسسة، معتمدين في ذلك أساسا على نظرية Sperry في تقسيم الدماغ البشري إلى جزأين.

الخلاصة

نستنتج من مناقشاتنا لإشكالية 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 الإستراتيجي القائم على الحدس عند المديرين. 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 التكاملية بين المنهج التحليلي والمنهج الحدسي وحثهم 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 ل 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 ل Mintzberg، فإنه يعطي الأهمية للمدخل الحدسي في كيفية صناعة القرار الإستراتيجي لدى المدير.

وتهدف الكثير من البحوث والدراسات الحديثة إلى توجيه البحوث والباحثين نحو هذا المجال والتركيز على أهمية الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

1. منتزبرغ، هنري. (2014). الإدارة: كيف يسعك أن تفكر. في: منتزبرغ، هنري، أستراند، بروس، لامبل، جوزيف. الإدارة؟ إنهما ليست ما تظن! ترجمة: شحادة، وليد. دمشق: منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب
2. العمري، أديب، الخلوف الملكاوي، إبراهيم. (2007). 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، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، ص 1-23.
3. حسن، طاهر، العجي، مضر. (2013). كفاءة القرار وفعالته 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، المجلد، 29، العدد الأول، ص 181-220.
4. Akinci, C., Sadler-Smith, E. (2012), "Intuition in Management Research: A Historical Review". International Journal of Management Reviews, Vol.14, No.1, pp. 104-122.
5. Allinson, Christopher., Hayes, John. (2012), *The Cognitive Style Index : Technical Manual and User Guide*. United Kingdom : Pearson Education.
6. Ashley, Floyd Fields. (2001), A study of intuition in decision-making using organization engineering methodology. A dissertation of doctor of business administration, Nova Southeastern University.
7. BONABEAU, E. "Don't trust your gut". Harvard Business Review, May 2003, Vol. 81, Iss. 5, pp. 116-123.
8. Campbell, A. (1991). "Brief Case: Strategy and Intuition - A Conversation with Henry Mintzberg". Long Range Plan-ning, Vol.24, No.2, pp.108-110.
9. Crozier, Michel. (Juillet-Août 1993) « Ce que nous a apporté Herbert Simon. Revue française de gestion ». Juin-, No.94, pp. 85-86.
10. Dammak, Ahmed. (2013), « L'intuition des dirigeants : essai de définition et conceptions managériales ». Scientific Bulletin- Economic Sciences, 2013, Vol.12, No.2, p.67-84.
11. Dammak, Ahmed. (2004). 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.
12. Dane, Erik., Pratt, Michael G. (2007), "Exploring intuition and its role in managerial decision making". Academy of Management Review, Vol. 32, No. 1, pp. 33-54.
13. Eisenhardt, Kathleen., Zbaracki, Mark. (1992) "Strategic Decision Making". Strategic Management Journal, Vol. 13, winter special issue, pp. 17-37.
14. Ethier, Stéphane. (mai 2014). Épistémologie de l'intuition. Épistémologie : science, organisation et société, HEC Montréal.
15. Gobet, F., Chassy, P. (2009), "Expertise and intuition: A tale of three theories". Minds & Machines, Vol.19, Issue 2, pp. 151-180.
16. Kammoun, M., Zeribi, O. (Juin 2011). 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.
17. Kanwal, Shaheen., Qamar, Ali., Syed, Hamad, Hassan Shah. (Aug 2012), "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, Vol. 1, No.12, pp. 166-171.
18. Keradec, Hervé. (2012). 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.
19. Lebraty, Jean-Fabrice. (1996), « L'intuition dans les décisions managériales : aspects conceptuels et empiriques ». Revue Française de Gestion, No. 109, pp. 57-71.
20. Marta, Sinclair., Neal M. Ashkanasy. (2005) "Intuition: Myth or a Decision-Making Tool? " Management Learning , Vol.36, No.3, pp. 353-370.
21. Mintzberg, Henry. (Juin-Juillet-Août 2007), *Le management, voyage au centre des organisations*. 2ème Ed. Paris : Edition d'organisation.

22. Mintzberg,, Henry. (2004), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Paris : Dunod.
23. NIOCHE, Jean-Pierre. (1993), « Herbert Simon, sapeur et pontonnier de l'archipel des sciences sociales ». *Revue française de gestion*, No.94, pp. 74-78.
24. Parthenay, Claude. (2005). 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, pp. 1-28.
25. Patton, J R, (2003) "Intuition in decisions". *Management Decision*, Vol. 41, Iss. 10, pp. 989-996.
26. Salim, Atay, Sinan, Artan. (1998). Cognitive style and business postgraduates in turkey: preliminary findings, pp. 176-182. Disponible sur : <http://www.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Atay.pdf> (13/10/2014).
27. Simon, H. A. (1996), *The sciences of the artificial*. 3rd ed. Cambridge, MA: MIT Press, p. 89.
28. Simon, H.A. (February 1987), "Making management decisions: The role of intuition and emotion". *Academy of Management Executive*, Vol.1, Issue.1, pp.57-64.
29. Taggart, William., Robey, Daniel. (1981), "Minds and managers: on the dual nature of human information processing and management". *Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 2, pp.187-195.
30. Taggart, William., Valenzi, E. (1990), "Assessing rational and intuitive styles: A human information processing metaphor". *Journal of Management Studies*, 27, pp. 149-172.