

دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: يسعد ربراب نموذجاً

The Role of Intuition in Strategic Decision Making for the Algerian Economic institutions Managers : Issad Rebrab's model

د. دحاك عبد النور
جامعة تيزي وزو

الملخص:

نهدف في هذا البحث إلى معرفة كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند رجل الأعمال الجزائري يسعد ربراب الرئيس المدير العام لمجمع سفيتال كنموذج ناجح لمديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وسنقوم بذلك من خلال دراسة وتحليل لمحتوى الكتاب الذي ألفه طيب حفصي عن حياة يسعد ربراب بالتركيز عن دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. وقبل التطرق إلى ذلك سنقوم بتقديم كتاب قيد البحث، مبررات اختيار هذا الكتاب للدراسة والتحليل، تقديم المنهجية المتبعة في هذا المبحث وسنقوم في الأخير بعرض وتحليل وجهات نظر كل من طيب حفصي، وأولاد يسعد ربراب ووجهة نظر هذا الأخير حول كيفية اتخاذه للقرارات الإستراتيجية و دور الحدس في ذلك.

الكلمات الدالة: الحدس، القرار الإستراتيجي، المدير، يسعد ربراب.

Abstract:

In this research, we aim to know how to make strategic decisions for the Algerian businessman Issad Rebrab the president of Cevital complex form a model for managers of Algerian economic institutions. We will do this through a study and analysis of the content of the book written by Tayeb Hafsi about the life of Rabrab, who focuses on the role of intuition in strategic decision-making. Before we discuss this, we will submit a book under consideration, the reasons for selecting this book for study and analysis, to present the methodology used in this subject, And analyze the views of Tayeb Hafsi, and the children of Rabrab and his view on how to take strategic decisions and the role of intuition in it.

Key words: intuition, strategic decision, manager, Issad Rebrab.

مقدمة:

تعتبر المفاهيم الثلاثة التالية: القرار الإستراتيجي، والعقلانية، والحدس 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 الإستراتيجية ما يزال في تطور مستمر وفي تحد كبير خاصة فيما يخص بدور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ولا تزال العديد من الدراسات الميدانية حول موضوع دور الحدس في عمليات صنع القرار غير متقدمة إلا قليلا، ولها عدة أوجه للقصور في الجوانب المنهجية والتي تأتي أساسا من صعوبة قياس الحدس وتنوع الأساليب والأدوات المستخدمة بهذا الشأن¹. أما فيما يخص دراسة العلاقة بين الحدس والقرار الإستراتيجي ، فيوضح Dammak بأن الباحثين الذين اهتموا بذلك، غالبا ما يقترحون تعاريف غير معمقة للحدس². 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"³ كأحسن مقال من طرف مجلة *Academy of Management Review*⁴.

و سنحاول من خلال هذا البحث الإجابة عن السؤال الأساسي الآتي: ما دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟ وذلك من خلال التطرق إلى:

- تقديم كتاب محل الدراسة: أهداف و محتوى الكتاب
- مبررات اختيار كتاب طيب حفصي عن يسعد ربراب كنموذج للدراسة
- المنهجية المتبعة في البحث
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند يسعد ربراب بين العقلانية و الحدس.

2. تقديم كتاب محل الدراسة: أهداف و محتوى الكتاب

يعتبر هذا الكتاب أول كتاب مخصص لسيرة السيد يسعد ربراب، الرئيس المدير العام لمجمع سيفيتال*. هذا الكتاب الذي ألف من طرف الأستاذ طيب حفصي**، نشر من طرف القصة للنشر في سلسلتها الجديدة "كبار الرواد" في سنة 2013 باللغتين الفرنسية والعربية ويحتوي على حوالي 400 صفحة .

بالنسبة للأستاذ حفصي، هذا الكتاب يهدف إلى إلقاء نظرة على الجزائر من خلال جهود أحد رجال أعمالها "الأكثر حركية و الأكثر مثالية" هادفا لإعادة الثقة عند الشباب الجزائري خاصة، مؤلف هذه السيرة، الأولى من نوعها التي تم تأليفها بهذه الصيغة في الجزائر، يعتبر أن الجيل الشاب سيسقي "من روح هذا الرجل وأمثاله الإلهام ومصادر ثمينة " من أجل مواصلة بناء بلدنا. كما يأمل أيضا إلى أن يلهمونا جميعا، كما يهدف إلى جعل الشباب الجزائري يحلمون بشيء آخر غير التلخف، ويرجو أن يتمكن من إقناعهم أن في وسعهم أن يوظفوا طاقاتهم الهائلة في بناء بلد منقطع النظير، حتى وإن لم يكن الطرف الذي

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*. Scientific Bulletin- Economic Sciences, 2013, Vol.12,No.2, p.67-84.

3.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.

4.ETHIER, Stéphane. *Épistémologie de l'intuition*. Épistémologie : science, organisation et société, HEC Montréal, mai 2014, p.11.

*يعتبر مجمع سيفيتال أول مجمع من القطاع الخاص من حيث الأهمية و الثاني في الجزائر بعد مجمع سوناطراك من حيث المساهمة في ميزانية الدولة بنسبة 59% من مجموع الثروات التي خلقها مدفوعة في شكل ضرائب و رسوم.

** طيب حفصي، أستاذ و باحث جزائري مقيم في موريل ، كندا.

يعيشونه حاليا مشجعا دائما. كما يسعى من خلال هذا الكتاب إلى إبراز مسار واحد من رجال الأعمال، تمكن من التعرف بوضوح على الفرص المتاحة فاستغلها. ويرجو المؤلف في النهاية أن تعلم إنجازات يسعد ربراب أشياء كثيرة للمديرين وللجامعيين في بحثهم عن حلول تكفل لهم النجاح في الوضعيات المعقدة و المضطربة.

وقد تم تقسيم هذا الكتاب إلى أربعة أبواب، حيث تطرق الباب الأول من خلال عنوان: ميلاد رجل الأعمال في وسط مضطرب وعدائي، إلى وصف رجل الأعمال يسعد ربراب، سنوات تكوينه وأولى بناياته، كاشفا عن عناصر في مساره نحو المؤسسة الكبيرة. في الباب الثاني، تم رسم الخطوط المبرزة في عملية تطوير و توجه المؤسسة الصناعية الكبيرة نحو المنافسة العالمية. في الباب الثالث تم إبراز رجل الأعمال، عائلته، قريته. والباب الرابع تم تخصيصه لتحليل نظرة الآخرين حول يسعد ربراب.

3. مبررات اختيار كتاب طيب حفصي عن يسعد ربراب كنموذج للدراسة

اختيارنا لهذا الكتاب يرجع لعدة أسباب منها:

- استوجب إنجاز هذا الكتاب محادثات كثيرة جدا مع يسعد ربراب. إذ قدرها الكاتب بأزيد من سنتين يوما من استجوابات و حوارات؛

- إجراء الكاتب مقابلات عديدة مع يسعد ربراب، في كل شيء يهم حياته، وعائلته ومؤسسته؛
- توفر للكاتب مدخل حر إلى كافة وثائق سفيتال، بل حتى إلى الأرشيف الشخصي ليسعد ربراب؛

- ملائمة تخصص الكاتب لتخصصنا؛

- تأليف هذا الكتاب دام أكثر من ثلاث سنوات؛

- يعبر الكتاب موضوع الدراسة عن صورة واقعية وليست مثالية.

4. المنهجية المتبعة في البحث

يهدف هذا المبحث إلى فهم وتفسير كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى يسعد ربراب. وسنعمد في ذلك على منهجية الدراسات الكيفية من خلال تطبيق منهج أو تقنية تحليل المحتوى على كتاب: "يسعد ربراب: طموح كبير، بداية متواضعة والمضي بسرعة"¹.

يعرف Angers تقنية تحليل المحتوى على أنه: "تقنية غير مباشرة للبحث العلمي تطبق على التقارير المكتوبة أو المسموعة التي تصدر عن أفراد أو جماعات أو تتناولهم، والتي يعرض محتواها بشكل غير رقمي. وتسمح بالقيام باستنتاجات كمية أو كيفية لغرض التفسير، الفهم أو للمقارنة."²

1. حفصي، طيب. يسعد ربراب: طموح كبير، بداية متواضعة والمضي بسرعة. ترجمة: أحمد بن محمد بكلي، الجزائر: دار القصبة للنشر، 2013.

HAFSI, Taïeb. Issad Rebrab voir grand, commencer petit et aller vite. Alger : Editions CASBAH, 2013.

2. ANGERS, Maurice. Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines. Alger: Casbah université, 1997, p. 157.

كما يعرف تحليل المحتوى على أنه: "أسلوب في التحليل يهدف إلى الوصف الموضوعي المنظم والكمي لمضمون ومحتوى مادة من مواد الاتصال. وهو أداة للبحث العلمي تستخدم لتحليل مضمون الظاهرة، و المضمون الصريح لنص يراد تحليله"¹. ويرى Thiétart وزملاؤه بأن تقنية تحليل المحتوى: "تستند على افتراض أن تكرار وحدة تحليل الخطاب يكشف عن مصالح واهتمامات واضعي الكلام. يتم قطع النص وترتيبه وفقا لوحداث التحليل التي يختارها الباحث لدراساتها، وفقا لمنهجية دقيقة في الترميز. ثم يتم تصنيف وحدات التحليل المختلفة في عدد محدود من الفئات المتعلقة بأهداف البحث والتي تعني بها التحليلات. هذه التحليلات تمر في معظم الأحيان عن طريق العد والتحليل الإحصائي"².

واعتمادنا في هذه الدراسة على تقنية تحليل المحتوى يعود لعدة أسباب منها³:

- تساهم في التقليل من الذاتية لكون التعامل في تحليل المحتوى يكون مع المصادر والوثائق بعيدا عن البشر.
- المرونة، إذ يمكن القيام بتحليل المحتوى في الوقت الذي يريده الباحث دون أن يكون ملتزما بالوقت وإجراءات الدراسة.
- صف إلى ذلك أن وراء كل نص تصورات تعكسها المفاهيم التي يستخدمها ويتداولها، فالمفاهيم هي الأدوات الضرورية لفهم الواقع و تخيله. وهدفنا الأساسي من خلال هذا البحث يتمثل في محاولة فهم دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند يسعد ربراب عن طريق تحليل ما سرده هذا الأخير بنفسه عن كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (ضمنية) وذلك استنادا إلى ما تم ذكره وعرضه في محتوى الكتاب محل الدراسة من:
- أمثلة عن القرارات الإستراتيجية التي تم اتخاذها؛
- كيفية اتخاذ هذه القرارات؛
- مدى اعتماده على العقلانية و الحدس في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- العوامل الشخصية، الاجتماعية والثقافية المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- مدى لجوئه للاستشارة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ولا يندرج هذا المبحث ضمن الدراسات النقدية لمحتوى الكتاب، لكون هذا النوع من الدراسات يهدف إلى إيجاد مناطق الخلل والنقص في الكتاب من خلال نقد المنهجية المتبعة من طرف المؤلف. ونسعى في الأخير إلى تصنيف كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى رجل الأعمال يسعد ربراب بين العقلانية والحدس. وسنعمد في تحليلنا هذا على الكتاب محل الدراسة باللغتين العربية والفرنسية، لكون الكتاب في أصله كتب بالفرنسية، لكون الحوارات والمقابلات التي أجراها المؤلف مع يسعد ربراب كانت باللغة الفرنسية الشيء الذي استوجب منا الرجوع أحيانا إلى الكتاب الأصلي لمقارنة بعض فقرات

1. قدي، عبد المجيد. أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية: الرسائل والأطروحات. الجزائر: دار الأبحاث، 2000، ص. 174.

2. THIÉTART, Raymond-Alain et al. Méthodes de recherche en management. Paris : Dunod, 1999.p. 459.

3. قدي، عبد المجيد. المرجع السابق، ص. 175.

الكتاب مع الفقرات المترجمة للتحقق من المفردات والمفاهيم والمعاني المعبرة عنها في النص الأصلي.

كما يجب الإشارة هنا إلى أن موضوع الكتاب يتمثل في وصف سيرة حياة رجل الأعمال الجزائري يسعد ربراب في شكل "دراسة مونوغرافية" بالتركيز على دوره كمقاول وكرئيس مدير عام لمجمع سفيثال من وجهة نظر مؤلف الكتاب ، خاصة في الباب الرابع من الكتاب أين أشار هذا الأخير إلى أن الأفكار التي تم تطويرها في الباب الرابع، لا ينبغي أن تؤول على أنها رغبة أو ادعاء من قبل يسعد ربراب في إعطاء الدروس. فالمؤلف هو الذي طرح عليه الأسئلة، وهو الذي أوجد صياغة للردود. أما فيما يخص العلاقة بين موضوع الكتاب محل الدراسة وموضوع دراستنا الحالية أي حول دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فلم يخصص المؤلف أي عنوان رئيسي أو فرعي في الكتاب لدراسة موضوع القرار بشكل عام أو القرارات الإستراتيجية بشكل خاص، كما لا يحتوي فهرس الكتاب على كلمة قرار أو إستراتيجية بصيغة مباشرة، ولكن قد احتوى على بعض العناوين التي لها علاقة بهاتين الكلمتين ولقد تمت الإشارة إلى ذلك ضمناً من خلال العناوين التالية: تطوير نشاطات المجمع، أنماط الإدارة، المقاولاتية، محيط المؤسسة، إيجاد الحل، المنافسة مع مؤسسات الدول الصناعية وأهمية الإدارة .

وفكرتنا تتمثل في أنه من غير الممكن تخصيص كل هذا الوقت وهذه الجهود من الطرفين: رجل الأعمال يسعد ربراب و طيب حفصي في تأليف هذا الكتاب الذي استغرق حوالي 3 سنوات دون التطرق إلى موضوع اتخاذ القرار وبالأخص القرارات الإستراتيجية، والتي كما بينا في الفصول السابقة من هذه الدراسة، بأنها تعتبر أهم شيء يقوم به المدير. أما عن دور العقلانية والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فقد استعمل المؤلف كلمة "...عقلاني..." في فهرس الكتاب في عنوان فرعي وتم استعمال الكلمتين العقلانية والحدس في عبارة: "...عقلاني وحدسي..." في غلاف الكتاب. ويجب الإشارة هنا إلى أن الكاتب قد استعمل هذه المفردات للتعبير عن طبيعة التفكير عند يسعد ربراب في كيفية إدارة أعماله بشكل عام في المجمع دون الإشارة بطريقة مباشرة إلى عملية اتخاذ القرار. وللتمييز بين كلام المؤلف "طيب حفصي" ورجل الأعمال "يسعد ربراب"، فنقوم بإدراج كلام وحديث هذا الأخير بين المزدوجتين، أما فيما يخص كلام أو تعليق المؤلف فنسكتفي بإدراجه مع ذكر اسمه، كلمة "المؤلف" أو الكاتب. وفيما يلي تفاصيل الدراسة.

5. اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند يسعد ربراب بين العقلانية و الحدس

سنتطرق من خلال هذا العنوان إلى عرض وتحليل وجهات نظر كل من طيب حفصي، وأولاد يسعد ربراب ووجهة نظر هذا الأخير حول كيفية اتخاذه للقرارات الإستراتيجية.

1.5. كيفية اتخاذ القرارات عند يسعد ربراب من وجهة نظر طيب حفصي

سنقوم فيما يلي بعرض بعض الفقرات التي تبين وجهة نظر طيب حفصي حول كيفية اتخاذ القرارات لدى يسعد ربراب.

فنجده يرى بأن نجاح يسعد ربراب للوهلة الأولى كان سهلاً، بكل تركيز، كان يقوم بدراسة موضوعه بعناية، يستشير الخبراء، يتعلم بحماس، وانتهى بالتحول إلى خبير حقيقي¹. كما يرى بأن يسعد ربراب ظل نفس الرجل. كان في نفس الوقت يقوم بدور المحاسب الحريص على المردود، والمبادر المنطلق بأجنحة الأحلام. كان ابنه ملك يشبهه، غير أنه صار معنياً أكثر فأكثر بالكيفية التي تتخذ وفقها القرارات². ويضيف بأن يسعد ربراب شغوف بالمشاريع الكبيرة. بفضل إبداعيته، وبما ركب فيه من ميل إلى المجازفة وبحسه المؤسسي³.

كما يرى حفصي بأن يسعد ربراب كثيراً ما تعلم بسماع الآخرين. فهو لا يقوم بسفريّة ولا بلقاء مع شخص آخر، دون أن يخرج من ذلك بفكرة ينجزها. فكثيرة هي الأفكار المنجزة التي أخذ فكرتها من شخص آخر⁴. فهو يصغي ويتعلم، يتمتع بحس حاد في دنيا الأعمال. فهو في نهاية المطاف، واقعي وعملي، لا يتردد في الإقدام عند توفر الفرص المتاحة. يسعد ربراب ودود، لكنه عقلاني أيضاً، يتميز بالبرودة والتدقيق في الحساب⁵. ويؤكد حفصي بأن كل ذلك هي خصائص تجعل منه شخصاً صعب المراس. فهو يبدو قوياً جداً، وجداني عقلاني في نفس الوقت. فهو يبدو عندها، سلطويًا مركزي السلطة⁶. ويقول بأن النزاهة والتوازن بين العقلانية والحدس، وتوخي الامتياز في التنافس مع الأختار، والاهتمام بالزبون، والانضباط الشخصي، ومحاربة القناعة بالذات، والرصانة والتواضع، وأهمية الموارد البشرية، المثابرة، كلها مفاهيم تعود دوماً في نسق أقوال يسعد ربراب. فهو يعتبر أن هذه العوامل قد شكلت أرضية النجاح الذي حققه⁷. هكذا، يمضي، نزيهاً، عقلانياً حدسياً معاً. مولياً وجهته دوماً نحو الأمثل، لا يعتبر شيئاً منتهياً منه أبداً، واضعاً نصب عينه دوماً الزبون والمنافسة⁸.

كما يقول حفصي في بعض الكلمات بأن يسعد ربراب: "رجل عقلاني وحدسي في نفس الوقت"⁹. والجدول الآتي يلخص أهم العبارات والفقرات التي تبين وجهات نظر طيب حفصي حول تصنيف أعمال وتصرفات يسعد ربراب بين العقلانية والحدس:

-
1. حفصي، طيب. المرجع السابق، ص. 186.
 2. نفس المرجع السابق، ص. 265.
 3. نفس المرجع السابق، ص. 291.
 4. نفس المرجع السابق، ص. 299.
 5. نفس المرجع السابق، ص. 300.
 6. نفس المرجع السابق، ص. 303.
 7. نفس المرجع السابق، ص. 328.
 8. نفس المرجع السابق، ص. 333.
 9. نفس المرجع السابق، الغلاف الخلفي للكتاب.

الجدول رقم 1: تلخيص وجهة نظر طيب حفصي حول تصنيف أعمال وتصرفات يسعد ربراب بين العقلانية و الحدس

الرقم	الصفحة	العبارات المستعملة في الفقرات السابقة	تصنيف العبارات بين العقلانية والحدس
1	186	يقوم بدراسة موضوعه بعناية، يستشير الخبراء، يتعلم بحماس، وانتهى بالتحول إلى خبير حقيقي.	عقلاني
2	265	المحاسب الحريص على المردود.	عقلاني
3	265	المبادر المنطلق بأجنحة الأحلام.	حدسي
4	291	شغوف بالمشاريع الكبيرة. بفضل إبداعيته، وبما ركب فيه من ميل إلى المجازفة و بحسه المؤسساتي.	حدسي
5	300	يتمتع بحس حاد في دنيا الأعمال.	حدسي
6	300	واقعي و عملي، لا يتردد في الإقدام عند توفر الفرص المتاحة.	حدسي
7	300	لكنه عقلاني أيضا ، يتميز بالبرودة و التدقيق في الحساب.	عقلاني
8	303	وجداني عقلاني في نفس الوقت.	تكاملي بين الحدس والعقلانية
9	328	التوازن بين العقلانية و الحدس.	تكاملي بين العقلانية والحدس
10	333	عقلانيا حدسيا معا.	تكاملي بين العقلانية والحدس
11	الغلاف الخلفي للكتاب	رجل عقلاني و حدسي في نفس الوقت.	تكاملي بين العقلانية والحدس

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الفقرات السابقة

يتضح من الجدول، أن طيب حفصي بدءا من الصفحة 300 يؤكد على ازدواجية أسلوب يسعد ربراب في أعماله وسلوكياته بين العقلانية والحدس، إذ نجده في عدة مرات يذكر الكلمتين "العقلانية" و"الحدس" معا، كما يضيف بعض المرات عبارة "في نفس الوقت" حتى لا يفهم بأن يسعد ربراب يفضل الاعتماد على احد الأسلوبين على الآخر وقد استخدم كلمة " التوازن" ليؤكد على ذلك بشكل دقيق. أما فيما يخص الترتيب بين الكلمتين "العقلانية" و"الحدس" في الفقرات السابقة، فالكاتب يفضل البدء بكلمة " العقلانية" بدءا من الصفحة 328، إلا أن هذا الترتيب غير مهم جدا لفهم الأسلوب المتبع من طرف يسعد ربراب.

2.5. كيفية اتخاذ القرارات عند يسعد ربراب من وجهة نظر أبنائه : ليندة، مليك و سليم

سنقوم فيما يلي بعرض بعض الفقرات التي قام فيها أبناء ربراب بوصف طريقة عمل أبيهم وكيفية اتخاذه للقرارات.

يقول حفصي بأن ليندة شخصية متزنة، جد حساسة تجاه مسائل التنظيم. فهي ترى أن من واجب والدها الذي تكن له إعجابا كبيرا، أن يستكمل تصرفاته الحدسية بكفاءة تسبير

أكثر رسوخاً¹. وتقول بأنه: "لا يمكن التحدث معه. فهو يثور، ويعتبر أية معارضة بمثابة تحد... بخصوص المجلس الإداري، فقد اختار الأعضاء بمفرده، دون استشارتنا. طلبت منه أن يقوم بخيارات على أسس واضحة. فغضب. هذا لا يعني ضرورة أننا على خلاف. نريد أن نستشار... نحن بحاجة إلى منهج عمل أكثر تنظيماً"². أما مليك فيرى: "بأن عقلانية أبيه منحازة. فهو يرى أنه لا يفرض على نفسه انضباطاً تحليلياً كافياً، مما يعزز جانبه التسلطي. ويعتبر أن المؤسسة بحاجة إلى تفكير معمق في شأن الحوكمة"³. ويقول مليك⁴ أيضاً أنه الآن أكثر حذراً. إذ يرى بأن والده ظل مدفوعاً بتفاؤله المعتاد. أما هو فيرى بأنه هناك المعلومة، لكن هناك الشيء المحسوس.

ويقول حفصي بأنه تبين ليسعد ربراب و ابنه سليم بكيفية أكثر وضوحاً أن تعقيدات المركب قد تجاوزت الآن قدرات التسيير المتوفرة. وقد عبر ابنه سليم عن ذلك في قوله: "في بداية الأمر، كان علينا أن نقوم بمهمة مزدوجة: التطوير و التسيير. تقدمنا من الفكرة إلى الإنجاز، مع اكتشاف تدريجي للصعوبات. لم نحدد أجالا و لا كان لنا مخطط عمل واضح. تمت معالجة المسائل التنظيمية بكيفية عمومية جداً، وربما بكيفية غير مسؤولة"⁵. والجدول الآتي يلخص أهم العبارات والفقرات التي تبين وجهات نظر أبناء يسعد ربراب حول تصنيف أعماله وتصرفاته بين العقلانية والحدس:

الجدول رقم 2: تلخيص وجهة نظر أبنائه حول تصنيف أعمال و تصرفات يسعد ربراب بين العقلانية والحدس

الرقم	الصفحة	العبارات المستعملة في الفقرات السابقة	أبناء يسعد ربراب
1	259	أن يستكمل تصرفاته الحدسية بكفاءة تسيير أكثر رسوخاً.	ليندة
2	260	طلبت منه أن يقوم بخيارات على أسس واضحة.	ليندة
3	260	نريد أن نستشار... نحن بحاجة إلى منهج عمل أكثر تنظيماً.	ليندة
4	304	أن عقلانية أبيه منحازة. فهو يرى أنه لا يفرض على نفسه انضباطاً تحليلياً كافياً.	مليك
5	304	أن المؤسسة بحاجة إلى تفكير معمق في شأن الحوكمة.	مليك
6	265	أنا الآن أكثر حذراً. ظل والدي مدفوعاً بتفاؤله المعتاد.	مليك
7	289	لم نحدد أجالا و لا كان لنا مخطط عمل واضح.	سليم
8	289	تمت معالجة المسائل التنظيمية بكيفية عمومية جداً.	سليم
9	290	لم تكن بالوضوح الكافي فيما يخص الأهداف التي ينبغي بلوغها...	مليك

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الفقرات السابقة

يتضح من الجدول أعلاه أن أبناء يسعد ربراب (ليندة، مليك وسليم) يصنفون تصرفات وأعمال أبيهم ضمن المنهج الحدسي. و للتوضيح أكثر فهم يعتبرونه يميل أكثر إلى

1. نفس المرجع السابق، ص. 259.
2. نفس المرجع السابق، ص. 260.
3. نفس المرجع السابق، ص. 304.
4. نفس المرجع السابق، ص. 265.
5. نفس المرجع السابق، ص. 289.

الاعتماد على أسلوب الحدس في عمله أكثر من التحليل الدقيق الموضوعي العميق للأشياء، وهم بذلك لا ينفون عنه صفة العقلانية، ولكنهم يسعون لحثه بالاهتمام بالتحليل العقلائي في كيفية إدارة الأعمال.

3.5. كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند يسعد ربراب بناء ما ذكره في كتاب محل الدراسة

سنقوم فيما يلي بعرض النصوص، الفقرات والعبارات التي ذكرها يسعد ربراب في كتاب محل الدراسة والتي تشير بشكل مباشر أو غير مباشر إلى كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية. وسنتناول ذلك من خلال العناوين الفرعية التالية: مصادر المعلومات عند يسعد ربراب، أهمية عامل الوقت، العقلانية، والعوامل الأخرى المؤثرة في كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

1.3.5. مصادر المعلومات عند يسعد ربراب

يقول حفصي بأن يسعد ربراب يعتمد كثيرا على اللقاءات المختلفة للبحث عن المعلومات وعن معارف و أفكار جديدة¹، وهذا ما يوضحه يسعد ربراب من خلال الفقرات التالية:

"لست أدري إن حدثتكم عن زيارتي حديثا إلى إيطاليا. لاحظت أن بعض المعامل الأوروبية قديمة، حتى وإن تم تعويض بعض التجهيزات بأخرى من "الجيل الأخير". لم تعد المعامل تقدم أداءا كبيرا. فإذا بنينا معامل جديدة، بهندسة صناعية مكتملة، وتجهيزات من الجيل الأخير، ذات حجم عالمي، و مع قربنا من أوروبا و الامتيازات المقارنة، ففي وسعنا أن نفرض نفسنا من حيث الكيف و السعر"².

وقد اعتمد يسعد ربراب أيضا على وسائل الإعلام في حصوله على المعلومات التي سمحت له باتخاذ قرارات إستراتيجية و هذا ما يؤكد في الفقرة الآتية³:

"... في نفس الفترة، في السداسي الأول لسنة 1995، وقع رفع الاحتكار عن التجارة الخارجية في مادة السكر. علمت ذلك من خلال وسائل الإعلام... عند افتتاح السوق، قررنا استيراد السكر من أجل توزيعه. أذكر أن وزارة التجارة كانت تتسائل وقتها إن كان في وسع الخواص ضمان تموين السوق الوطنية بدل الاحتكار. استوردنا أو باخرة للسكر في ماي 1995. بدوره كان الديوان الوطني الجزائري للتجارة، يستورد أيضا. ونظرا إلى كوننا أكثر مرونة و انتباها لحاجيات السوق، فإننا لم نلبث أن تكفلنا بـ 70% من استيراد هذه المادة".

ويقول حفصي بأن يسعد ربراب يولي أهمية كبيرة لنوعية الأشخاص الذين يختارهم لإدارة أعماله، فهو يسعى دوما لاختيار ذوي الخبرة الكبيرة والكفاءة العالية حتى وإن كانت شروطهم صعبة، فنجد مثلا وافق على شروط مسير من نوعية عالية يدعى السيد مخوخ، مدير استغلال سابق في الحجار. كان وقتها مديرا بمؤسسة الغاز الصناعي بسكيكدة، وكان راغبا في تركها. وكان يطالب بتعاقد لمدة 5 سنوات، بأجرة شهرية تبلغ 50.000 د.ج، سيارة مرسيدس، و 15.000 فرنك فرنسي سنويا لقضاء العطلة. وقد استفاد يسعد ربراب من خبرة هذا الشخص حين أخبره أن الحكومة قد فتحت خط افتراض في المتناول لاستيراد

1. نفس المرجع السابق، ص.322.

2. نفس المرجع السابق، ص.323.

3. نفس المرجع السابق، ص.161.

قضببان الخرسانة من إيطاليا، وبأنه من الضروري العاجل استعماله. وحيث أن قليلا من الصناعيين، في القطاع العمومي والخاص. يبقون على اطلاع بالفرص التي يتيحها العمل الحكومي. كانت النصوص القانونية في المتناول، لكن لا أحد كان يطلع عليها¹.

2.3.5. أهمية الوقت عند يسعد ربراب

يعتبر عامل الوقت من العوامل المهمة جدا عند يسعد ربراب في كل مراحل أعماله، فكثيرا ما نجده يعبر عن أعماله بكلمات تشير إلى الوقت مثل: الأجل المحدد، المدى المتوسط والمدى الطويل، ربعا للوقت، نترك الفرصة تضيق، التفكير في المستقبل، سننجزها في وقت أسرع، دون استغراق وقت طويل، أنجزناه في مدة سنة. وقد استخدم هذه العبارات في الفقرات التالية:

"...تلقينا الفواتير المبدئية، فأردنا فتح ثماني رسائل اعتماد لدى البنك المتعامل معنا، أي البنك الوطني الجزائري. طال الأمر. طلبت المدير العام، م.ت. استقيلني ليقول: "السيد ربراب، لا أخفي عنكم أننا تلقينا تعليمات من وزارات ثلاثة، قصد تعطيل حصولكم على رسائل اعتماد القرض لاستيراد قضبان الخرسانة". تعلق الأمر بوزارات الصناعة، التجارة والمالية... كنت شديد التوتر. أوضحت بأن الأمر يتعلق بسمعتي لدى شركة دولية محترمة. لقد حصلنا على تمويل يصعب على الجزائر الحصول عليه. فلا يمكن أن نترك الفرصة تضيق بهذا الشكل. طلبت منه أن يفتح على الأقل ثلاث رسائل اعتماد القرض، من بين الثمانية، من أجل السماح لي بالوفاء بتعهداتي مع ميتسوي. هددته بتحويل كل مودعاتي، 2 مليار دينار، وهو مبلغ ضخم جدا وقتها، إلى بنك آخر"².

"تساءلنا ما العمل؟ فقلت عندها، ينبغي العودة إلى التصنيع. تبين لي أن التجارة سهلة، في وسع أي كان أن "ينقل" ذلك. أما عن الصناعة، فهي تستوجب استثمارات في المدى المتوسط والمدى الطويل، ثم هناك ثمن ينبغي دفعه من الوهلة الأولى"³.

"فكرنا أولا الأمر في إنجاز معمل تكرير للزيت. أردت في البداية إقامتها في ميناء الجزائر. اقترح علي أحد الأصدقاء التوجه نحو المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة، وهي مؤسسة للدولة، تملك وقتها 9 وحدات للتكرير ثلاثة منها في ميناء الجزائر. تمثلت الفكرة في الاشتراك معها، أو أن يقتني منها وحدة ربما يتم استحداثها، ربعا للوقت. كان ذلك في سبتمبر 1997"⁴.

"فور توقف المسير عن التفكير في المستقبل، عليه، أن يعلم بأنه أن أوان تبليغ المشعل. من الأفضل تحضير و تكوين ورثته للاستخلاف مدة عشر سنوات قبل انسحابه، حتى يتمكن من ضمان رخاء المؤسسة"⁵.

"كنا عازمين على شراء ENIEM وتحديثها. أقنعني مليك بضرورة بناء وحدة من آخر جيل. سننجزها في وقت أسرع مما تستوجب المفاوضات معهم... و لن ننهي المفاوضات

1. نفس المرجع السابق، ص. 129-130.

2. نفس المرجع السابق، ص. 134.

3. نفس المرجع السابق، ص. 162.

4. نفس المرجع السابق، ص. 164.

5. نفس المرجع السابق، ص. 252.

دون استغراق وقت طويل. و الدولة، بكيفية ما، تسدي لنا خدمة كبيرة، بمنعنا من شراء تلك المؤسسات. لقد أنجزناه في مدة سنة، بمفردنا"¹.

3.3.5. أهمية العقلانية في الأعمال عند يسعد ربراب

يرى يسعد ربراب بأن التحليل مهم جدا أثناء القيام بعملية الاختيار إذ يقول بأن: "الفرص المتاحة كثيرة!، ينبغي حسن الاختيار!". وفي الاختيار، يعتبر يسعد ربراب أن المحاسبة قد خدمته كثيرا. "ينبغي القيام بتحليل ملائم، لمعرفة إن كان النشاط مربحا أم لا"². فبالنسبة إليه، توجد وفرة من الإمكانيات، فلا فائدة من الإصرار على مشاريع لا تتوفر فيها جميع حظوظ النجاح. كما يحث الشباب الذين يريدون القيام بالاستثمار بالقيام بالتحليل و إجراء الحسابات و القيام بدراسة السوق قبل الانطلاق في مشروع معين و هذا ما أكدته في الفقرات التالية:

"أقول للشباب الراغبين في بناء مؤسسات، احذروا. قبل الشروع في شيء، ينبغي إجراء الحسابات. هل المنتج مربح؟ علينا أن لا نضيع شيئا لسنا قادرين على بيعه، إما لانعدام السوق، و إما لارتفاع التكلفة"³.

"قبل الانطلاق في مشروع معين، ينبغي القيام بدراسة السوق أولا. دون وجود سوق لموادكم، فلا عمل. بعد ذلك، تتمثل القاعدة الثانية في إعطائكم الأولوية لمشاريع ذات قيمة مضافة قوية، و حجم كبير. القاعدة الثالثة، خاصة في مجال الإنتاج، ينبغي أن ترسموا خطة عملكم، تقارنوا أنفسكم بمنافسيكم، عليكم بتحقيق مواد نوعية و أسعار تنافسية. شرط أساسي للنجاح في سوق من الأسواق"⁴.

"ليس ثمة من مشكلة تذكر. مع مؤسسات الأمم المصنعة، نتوفر على مميزات ليست بحوزتهم! لكن، ينبغي في كل مشروع، القيام بالتحليل والتأكد أننا نتوفر على امتياز مقارنة، بالبلدان الأخرى. فالتكنولوجيا واللوجستية أمور حاسمة. علينا أن نقوم بتحليلات بخصوص ما يسمح لنا أن نكون أكثر تنافسية من مؤسسات البلدان المتطورة"⁵.

ومما سبق، يمكن القول بأن يسعد ربراب يعطي أهمية كبيرة للجانب التحليلي في عالم الأعمال مركزا على معيار الربحية ودراسة السوق للتأكد من النجاح في المشروع، إلا أن كل ذلك يدخل في إطار ما نسميه بالمقاربة المعيارية، إذ أن يسعد ربراب من خلال النصوص السابقة قام بتقديم نصائح وتوصيات للطريقة التي ينبغي أن يتبعها الذي يريد أن يقوم بالاستثمار. كما أن هذه التصورات حول أهمية التحليل العقلاني في أداء الأعمال لا تعبر بوضوح عن الأسلوب الذي ينتهجه في أعماله و في كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية. إذ نجد النمط الذي يعتمد عليه في أعماله يرتكز أساسا على الخبرة التي اكتسبها في المجال الصناعي.

1. نفس المرجع السابق، ص.312-313.

2. نفس المرجع السابق، ص.150.

3. نفس المرجع السابق، ص.342.

4. نفس المرجع السابق، ص.344.

5. نفس المرجع السابق، ص.346.

فنجد حفصي يقول بأن: يسعد ربراب يتخذ كنمط إستراتيجي ماقام به من إنجاز في مجالات السكر والزيت. فهو يريد تحقيق المشروع في ثلاث مراحل¹. وأن نمط الأعمال الذي فرض نفسه على الصناعة الغذائية في تحول إلى نمط أعمال بالنسبة إلى كافة النشاطات. نمط تم تحديده في العبارات التي استهل بها هذا المؤلف: "طموح كبير، بداية متواضعة و المضي بسرعة"². مدلول العبارة الأولى، أنه عند الدخول في مجال من مجالات النشاط، ينبغي القيام به من منظور ذي أبعاد عالمية. و هكذا فبالنسبة إلى الزجاج، لم يكن منظور يسعد منحصر في بناء مصنع يهدف إلى تلبية حاجيات السوق الجزائرية. منذ الوهلة الأولى، كان تفكيره بمصطلحات السوق العالمية. فقد قام بدراسة العناصر الأساسية للسوق، فخلص إلى نتيجة مفادها أنه يملك قدرة التغلب على أحسن المنتجين³.

ويشير المؤلف في الفقرة الأخيرة، إلا أن النمط الذي يعتمد عليه يسعد ربراب في أعماله توصل إليه من خلال دراسته للعناصر الأساسية للسوق. فمثلا في مشروع تكنولوجيا اللوحات الشمسية، "يريد يسعد ربراب أن يكون ممونا أساسيا في لوحات الاستقطاب الشمسي، ذات السمك الرقيق. فقد درس بتدقيق مختلف جوانب تلك التكنولوجيا، و كذا تكاليف الإنتاج، مقارنة بخلايا صور القوس الكهربائي"⁴.

ويؤكد المؤلف على أن يسعد ربراب "يتورط" في الأمور إلى درجة يصعب تصورها. فهو يتمتع بمعرفة لمصنع بجاية لا يضاهيه فيها أحد. حتى الخبراء هم أقل منه معرفة في المجموع. فهو على إطلاع كبير بمسائل سير المصنع، بتحمل الأرضية، بالخصائص التقنية الضرورية لبناء مراحل التخزين⁵. الخ⁶. ويعبر يسعد ربراب عن ذلك بقوله⁵:

"من بين خصوصيات طبعي، أن لا أفعل شيئا لا أفهمه. أريد النفاذ في قلب الأمور، حتى وإن لم أكن الممارس. يسمح لي هذا بالتحاور مع مهندسينا والدفع بهم إلى الأداء الأفضل. في البداية، كانوا متخوفين من تحمل مسؤولية التغيرات، فكان ضروريا طمأنتهم و تشجيعهم بتقليص مخاطرهم".

ومما سبق نفهم بأن يسعد ربراب يولي أهمية كبيرة للتحليل العقلاني في أداء الأعمال من خلال دراسة السوق ودراسة مختلف جوانب المشروع بالتدقيق، بالإضافة إلى سعيه الدائم للإطلاع على جزئيات الأعمال. إلا أن الأمثلة التي ذكرها المؤلف و يسعد ربراب بنفسه عن أهمية التحليل في مجال الأعمال تبقى غير كافية و لا تسمح لنا بتصنيف أسلوب يسعد ربراب أي أسلوبه في كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية ضمن الأسلوب التحليلي، فبالإضافة إلى ما قد تم عرضه سابقا، توجد العديد من العوامل الأخرى التي تؤثر في كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية و التي سنتطرق إليها في العنصر الاتي.

1. نفس المرجع السابق، ص.217.

* جاءت هذه العبارة بالفرنسية على النحو الآتي: « Voir grand, commencer petit et aller vite »

2. نفس المرجع السابق، ص.222.

3. نفس المرجع السابق، ص.221.

4. نفس المرجع السابق، ص.187-188.

5. نفس المرجع السابق، ص.350.

4.3.5. العوامل الأخرى المؤثرة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند يسعد ربراب

سنتطرق من خلال هذا العنصر إلى عرض العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند يسعد ربراب والأساليب التي يعتمد عليها في اتخاذ هذا النوع من القرارات.

ف نجد مثلا اتخاذ القرار الإستراتيجي المتمثل في تطوير مشروع التوزيع الواسع جاء صدفة أثناء تواجد يسعد ربراب بفرنسا على رأس نشاطات اللحم الحلال، داخل مؤسسة Delice Mondial و Isla Mondial، سجل يسعد ربراب بمعية مليك ربراب، بنوع من الفزع، كيف كان المنتجون الصغار تحت "رحمة" كبريات مؤسسات التوزيع الغذائي. كان يسعد ربراب متأثرا بتلك الوضعية. عندما تطورت نشاطات الصناعة الغذائية، لم يمتنع عن القول إنه لو تمكن التوزيع الواسع على السوق الجزائرية، فسيتمت ضرره ليصيب قلب نشاطات سفيثال. من هنا جاء تطوير مشروع التوزيع الواسع¹.

ونفهم مما تقدم أن فكرة ربراب في الاستثمار في التوزيع جاء بناء على ملاحظات شخصية في فرنسا في هذا المجال وخوفه من لو ينتقل ذلك إلى الجزائر فإنه سيمس بنظاراته قام باتخاذ القرار في فتح أسواق كبرى. ولم يقد بتعميم ذلك بسرعة و إنما بدء باستثمارات صغيرة في الجزائر العاصمة، حتى يتمكن من معرفة مدى ملائمة هذه المشاريع للبيئة الجزائرية. وقد حاولت الشركة الفرنسية Carrfour في الاستثمار في الجزائر في سنة 2006 إلا أن المحاولة الأولى باءت بالفشل لعدة أسباب (عدم جاهزية الجزائريين للتسوق الذاتي، صعوبة التحكم في الأسعار، تكاليف التوزيع، ثقافة البلد...) و أعادت المحاولة في سنة 2015. ونستنتج من ذلك أن يسعد ربراب لم يأبه لعدم نجاح الشركة الفرنسية الكبيرة Carrfour المتخصصة في التوزيع الواسع في مشروعها في الجزائر.

وقد اعتمد أيضا يسعد ربراب على أسلوب الملاحظة الشخصية لدخول نشاط الصناعة الكهرومنزلية، فيقول المؤلف: "كما كان عليه شأن يسعد ربراب في كل نشاطاته، كان راغبا في الدخول في قطاع نشاط يريد التحكم فيه. وبملاحظة ما قام به بقية الفاعلين الكبار، المتمثلين في المؤسسات العمومية ENIEM و ENIE، فقد سجل، من جهة، عدم رضا كبير لدى الزبائن، و من جهة أخرى تأخرا تكنولوجيا كبيرا لدى مؤسسات الدولة. بدأت الفكرة تتجسد، لكن، في 2011، بدا له و لمليك أن في وسعهم أن يخوضوا غمار هذا القطاع من الأعمال"².

ومما تقدم نفهم بأن يسعد ربراب يعتمد كثيرا على أسلوب الملاحظة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، حتى وإن كانت هذه الملاحظة التي عبر عنها "المؤلف" في الفقرات السابقة غير واضحة جدا، إذ لا نعلم إن كان يقصد أسلوب الملاحظة التجريبية أي الميدانية أم الملاحظة العامة أي الشخصية. ونحن نميل إلى أن المؤلف في الفقرات السابقة يقصد النوع الثاني أي الملاحظة الشخصية.

وقد عبر يسعد ربراب ضمنا عن أهمية الحدس في الحالات المعقدة في مجال الأعمال فيما يلي:

1. نفس المرجع السابق، ص. 210.

2. نفس المرجع السابق، ص. 208.

"يمكن ضعفنا الكبير في التسيير. لقد أثبتنا جدارتنا على تسوية المشاكل التقنية بكيفية ملائمة نسبيا، بما فيها الأكثر صعوبة. غير أن التسيير الإداري فقه غامض، صعب التحكم. هناك أمور سهلة، مثل التأكد أننا نؤدي الأمور بكل منطقية. العقلنة، إجراء الحسابات، استعمال علوم المحاسبة والتسويق، كل هذا في متناول الجميع، حتى وإن فعلت القلة ذلك. مع ذلك، أجد نفسي في بعض الأوقات في حالة عجز عن معرفة الطرف الذي ينبغي أن أتناول منه المشكلة. تصبح الأمور في تعقيد متزايد، فتجعلنا في حاجة إلى المساعدة و إلى المساهمة المستقلة من قبل كثير من الناس"¹.

خاتمة

يتضح من هذا البحث أن يسعد ربراب يتميز باتزان بين العقلانية و الحدس في تصرفاته وأعماله بشكل عام. أما حسب آراء أولاده فإن يسعد ربراب يتميز بأسلوب حدسي أكثر منه عقلائي. وكنتيجة نهائية يمكن القول بأن يسعد ربراب في اتخاذ القرارات الإستراتيجية يعتمد على كل من الحدس والتحليل والخبرة، وقد تبين بأنه يعتمد كثيرا على الحدس أكثر منه من التحليل والخبرة، وبذلك نكون مع وجهة نظر أبناء يسعد ربراب حول كفاءة اتخاذ هذا الأخير للقرارات الإستراتيجية. ومما تقدم يمكن تلخيص أنواع القرارات الإستراتيجية التي تم اتخاذها من طرف يسعد ربراب اعتمادا على حدسه في النقاط التالية: قرار انتقاء وتوظيف الأشخاص، قرار شراء المؤسسات، قرار الاستثمار في مجالات متنوعة، قرار إطلاق منتجات جديدة، قرار الاستثمار في مجال التوزيع الواسع، قرارات الاستخلاف، قرار التوجه إلى الخارج، قرار التراجع عن قرارات الاستخلاف.

قائمة المراجع:

1. ANGERS, Maurice. Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines. Alger: Casbah université, 1997, p. 157.
2. DAMMAK, Ahmed. L'intuition des dirigeants : essai de définition et conceptions managériales. Scientific Bulletin- Economic Sciences, 2013, Vol.12, No.2, p.67-84.
3. 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.
4. ETHIER, Stéphane. *Épistémologie de l'intuition*. Épistémologie : science, organisation et société, HEC Montréal, mai 2014, p.11.
5. HAFSI, Taïeb. Issad Rebrab voir grand, commencer petit et aller vite. Alger : Editions CASBAH, 2013.
6. 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.
7. THIETART, Raymond-Alain et al. *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod, 1999.p. 459.
8. حفصي، طيب. يسعد ربراب: طموح كبير، بداية متواضعة والمضي بسرعة. ترجمة : أحمد بن محمد بكلي، الجزائر: دار القصة للنشر، 2013.
9. قدي، عبد المجيد. أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية و الإدارية: الرسائل والأطروحات. الجزائر: دار الأبحاث، 2000، ص.174.

1. نفس المرجع السابق، ص.360-361.