

## التكامل بين المدخل العقلاني والمدخل الحدسي في اتخاذ القرارات

### الاستراتيجية: مقارنة نظرية

## Integration between rational approach and intuitive approach in strategic decision making: an theoretical approach

عبد النور دحاك

جامعة مولود معمري - تيزي وزو - (الجزائر) ، البريد الإلكتروني [abdenourdahak@yahoo.fr](mailto:abdenourdahak@yahoo.fr)

تاريخ النشر: 2021/10/15

تاريخ القبول: 2021/09/28

تاريخ الاستلام: 2021/09/20

### الملخص:

نههدف من خلال هذا البحث إلى جمع وعرض، ومناقشة آراء وأفكار ونتائج بعض الباحثين الذين يهدفون إلى المساهمة في اقتراح النموذج التكاملي بين المدخل العقلاني والمدخل الحدسي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مع التركيز على أعمال وأبحاث Mintzberg و Simon الخاصة بهذا الموضوع. إذ نجد أن تحديد كيفية وصول المدير إلى اتخاذ قرار استراتيجي ما، هي عملية ما زالت غير مفهومة بالكامل. هناك فجوة مازالت واسعة نسبيا بين المدخل العقلاني الذي يرى أن اتخاذ القرار الاستراتيجي يعد كإجراء منطقي-تحليلي مبني على سلسلة من المقدمات يقود من ثم إلى الوصول إلى نتائج وبين النظر إليه كعملية مبنية على التقدير الشخصي معتمدا على المدخل الحدسي.

الكلمات المفتاحية: مدخل عقلاني، مدخل حدسي، قرارات استراتيجية، مدير.

### Abstract:

The aim of this research is to gather, present, and discuss the opinions, ideas and results of some researchers who aim to contribute to the proposal of an integrative model between rational approach and intuitive approach in strategic decision making, focusing on the research work of Mintzberg and Simon. Determining how a manager can make a strategic decision is a process that is still not fully understood. There is still a relatively large gap between the rational approach that sees strategic decision making as a logical-analytical procedure based on a series of introductions that leads to results and is viewed as a process based on personal judgment based on intuitive approach.

**Keywords:** Rational approach, Intuitive approach, Strategic decision, manager.

## المقدمة

تتميز بيئة الأعمال الحالية للمؤسسات الاقتصادية، بعدم الاستقرار، التغير المستمر، وعدم التأكد، ولذلك يعتبر إتباع المنهجية العلمية التحليلية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية 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 الاستراتيجية التي تتميز حسب **Mintzberg** وآخرون بثلاثة خصائص وهي (**Mintzberg, H., al., 1976**): الندرة، التعقيد والأولية. ولكون هذه الطرق أيضاً لم تستجيب ولم تستوعب التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. ولذلك يتوجه المديرين إلى الاعتماد على حدسهم في اتخاذ مثل هذه القرارات. ويمكن تفسير اعتماد متخذي القرارات الاستراتيجية على الحدس إلى عدم وجود نموذج محدد يساعدهم في إيجاد الحل. وبناء على ذلك، سنقوم من خلال هذا البحث بمحاولة معالجة التكامل بين المدخل العقلاني والمدخل الحدسي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية عن طريق محاولة الإجابة على السؤال الآتي:

**كيف يمكن عمل تكامل بين المدخل العقلاني والمدخل الحدسي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟**

وبشكل عام، يرى **Vasconcelos** أن البحوث النظرية في مجال اتخاذ القرار في الإدارة تختصر على ثلاثة مداخل. بحيث هناك من الباحثين الذين اتبعوا تصور أرثوذكسي **orthodoxe** والذي يعبر عنه بالمدخل الكمي: كميات كبيرة من البيانات، تكنولوجيا المحاكاة، برامج آلية تحليلية. وهناك من الباحثين الذين اختاروا رؤية مغايرة وهي التصور الهرطقي **hétérodoxe** والذي تكون فيه كمية البيانات غير مهمة مقارنة بالمدخل السابق، ويعتمد المديرين في هذا المدخل أساساً على الخبرة، الأحاسيس والجانب الروحي في اتخاذ القرار. أما المدخل الثالث فيتمثل في الجمع بين المدخلين السابقين في اتخاذ القرار (**VASCONCELOS**, 2009). والجدول الآتي يلخص خصائص المدخلين الأولين حسب تصنيفات الباحثين في الإدارة كما يلي:

الجدول رقم 1: خصائص التصور الأرثوذكسي والتصور الهرطقي في اتخاذ القرارات حسب عدد من الباحثين

### في حقل الإدارة

تصور هرطقي <b>hétérodoxe</b>		تصور أرثوذكسي <b>orthodoxe</b>	
غير منطقي	Barnard, 1938	منطقي	Barnard, 1938
عملية غير واعية	Epstein, 1994 Shapiro و Spence 1997	عقلاني	Simon, 1987
ذكاء غير مستقيم non-linear intelligence	Carlson و Kaiser, 1999	تفكير تحليلي	Russo و Shoemaker 1993 Miller و Burke 1999
		العقلانية المحدودة	Shakun, 2001

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على: (**VASCONCELOS**, 2009)

يشير الجدول أساسا إلى نوعان مختلفان من مداخل اتخاذ القرار . أولهما هو المدخل الكمي الذي يعتمد فيه المدير على الأساليب والنماذج الرياضية. والثاني يتمثل في المدخل النوعي وهنا يعتمد المدير على الحدس وخبرته الشخصية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وإن كلا المدخلين ذا أهمية كبيرة لمتخذ القرار لاتخاذ قراراته في ظل ظروف مختلفة . وفيما يلي تفصيل آراء الباحثين التي تهدف إلى التكامل بينهما

### 1. التكامل بين المدخل العقلاني والمدخل الحدسي: مدخل عام

لقد فرضت بيئة الأعمال الراهنة المتسمة بالتعقيد والتغير المستمر على الكثير من المؤسسات الاقتصادية مراجعة مناهجها في اتخاذ القرار. حيث يرى كل من **Preston** و **Hayward** بأن النماذج الخطية العقلانية المستخدمة في اتخاذ القرار لا تستجيب بشكل مرض للمؤسسات التي تعمل تحت الضغط والغموض المتزايدين.

أما **Nutt** فيقول أن استراتيجيات صنع القرار العقلاني تكافح للوصول إلى علامة النجاح 50% فقط من علامة النجاح الكاملة، لكون الكثير من متطلبات العقلانية المحدودة أضحت أكثر صعوبة لتلبيتها. وهناك الكثير من الدراسات التي قام بها الباحثون أمثال: **Eisenhardt** و **Zbaracki** و **Langley** و **Mintzberg** تشير إلى أن المؤسسات بدأت في تبني المنهج الأكثر شمولية في اتخاذ القرارات غير المبرمجة، ويرجعون ذلك إلى عدة عوامل منها زيادة ضغط الوقت، عدم كفاية المعلومات، والتغير السريع جنبا إلى جنب مع العوامل الأخرى الناجمة عن الاقتصاد الحديث والتطور التكنولوجي. وقد أدت هذه العوامل بهؤلاء الباحثين إلى التشكيك في فعالية صنع القرار العقلاني كأنه البديل الوحيد القابل للتطبيق، الشيء الذي أدى بهم إلى استكشاف مفاهيم أخرى مثل الحدس، ولكن لم يتوصلوا إلى حد وضع نموذج عملي (**Sinclair, Ashkanasy, 2005**).

وحسب **Delaney** وزملاؤه فإن مسألة فعالية الحكم أو الحدس مقابل العقلانية والإجراءات التحليلية قد نوقشت من قبل الباحثين لسنوات عديدة. وتم رفض اتخاذ القرار القائم على الحدس في المؤسسات من خلال بعض الباحثين نظرا لاحتمال اتخاذ القرارات الخاطئة، المنحازة أو غير الدقيقة. (**Delaney, al., 2014**).

أما من وجهة نظر **Mikels** وآخرون فإن استراتيجيات التفكير العقلاني في صناعة القرار قد تعتبر تاريخيا أضمن طريقة للقرارات السليمة، إلا أن الأدلة الحديثة والنظريات تشير إلى أن استراتيجيات المشاعر أو العاطفة قد تكون أكثر فعالية لاستراتيجيات التفكير في بعض القرارات المعقدة. وفي حين أن صناعة القرار الكمي عادة ما ينظر إليه على أنه الأفضل، فإنه يمكن أن يتم تجاوزه عن طريق الحدس، بالرغم من أن هذا الأخير ليس مفهوما تماما، إلا أنه كأداة لصنع القرار تعتبر مقبولة وواسعة الاستخدام (**Kaylene, 2012**).

أما حسب **Tichá** وزملاؤه فإن المديرين يواجهون اليوم صعوبات كبيرة في عمليات اتخاذ القرار، وذلك ناتج عن التزايد المستمر في معدل التغيير الذي لم يسبق له مثيل في بيئة الأعمال، ويؤكدون على أن

الحدس أصبح جزءا هاما في عملية صنع القرار. في حين أنه لا يزال التحليل العقلاني المعيار المعتمد في عمليات صناعة القرارات في المؤسسات، إلا أنه مؤخرا زاد الاهتمام في أدبيات الإدارة بالمنهج الحدسي في صنع القرار (Ticha, *al.*, 2010). و قد ذهب كل من **Quinn** و **Kleinmuntz** إلى أن الحدس هو على الأرجح متفوق على النموذج الكمي (Khatri., Ng, 2000).

ويرى كل من **Pratt** و **Dane** أن فعالية الحدس في اتخاذ القرار يمكن أن تكون مماثلة لفعالية القرار التحليلي، وفي بعض الأحيان تكون أكبر وذلك حسب مستوى كفاءات متخذ القرار (Liebowitz, 2015). أما **Vasconcelos** فيقول أنه في الواقع، يوجد تزايد في الاتفاق بين الباحثين حول المنهج التكاملي بين المنهج التحليلي والمنهج الحدسي (VASCONCELOS, A., F., 2009).

وتشير البحوث التي أجراها **Isenberg** والباحثين **Burke** و **Miller** إلى أن المديرين يتجهون للاعتماد على الحدس والتحليل العقلاني معا.

بينما ركز كل من **Ng** و **Khatri** بدورهما على التقدير، وخصوصا فيما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية غير مكتملة المعرفة، ولاسيما في سياق بيئة ديناميكية ومتغيرة، فمن الصعب تحديد متغيرات معينة ووضع المعادلات الكمية المساعدة في اتخاذ القرار، ويقترحا التوليف بين الحدس والعقلانية ليكون أكثر ملائمة. ويضيفان بأن الحدس لا يعتبر شيئا غير عقلائي، لأنه يقوم على فهم عميق للوضع. ومن ثم فإنه يمكن للمديرين من ذوي الخبرة فهم الوضع عن طريق دمج كميات كبيرة من البيانات وتجميعها على الرغم من وجود معلومات غير مكتملة (Khatri., Ng, 2000).

كما يرى **Tichá** وآخرون أن العلاقة بين الحدس والعقلانية يمكن أن تستخدم في العديد من الحالات، لأنها تمثل نظامين متوازيتين للمعرفة، وحسب هذا المعنى يعتبر الحدس والعقلانية متكاملان، وبالتالي يمكن استخدام كل منها لتلبية متطلبات اتخاذ قرار معين في حالة ما (Ticha, *al.*, 2010). وبهذا فإن هؤلاء الباحثين بالرغم من تصنيفهم للحدس والعقلانية إلى نظامين إلا أنهم لا يميزون بينهم بل يعتبرونهم متكاملين في اتخاذ القرارات وبذلك فهم يتفقون مع الباحثين الذين لا يرون الاختلاف في التفكير الحدسي والتفكير العقلاني. ومن النتائج المهمة التي توصل إليها **Isenberg** في سنة 1984 بعد عرضه لنتائج 12 دراسة حالة حول كيفية تفكير كبار المديرين، هي مدى أهمية الجمع بين الحدس والعقلانية (Isenber, 1984).

ويعتبر **Kaylene** أن الحدس ظاهرة حقيقية لا تعتمد على التعليم وسنوات الخبرة، ويؤكد على أن المديرين كثيرا ما يستخدمون الحدس في أعمالهم لتوجيه جزءا من قراراتهم، وهذا ما يجعلها تنافسية، إلا أن ذلك، لا يعني تجاهل المعلومات المتاحة أو تجاربهم، بل بدلا من ذلك، فعليهم استخدام كل من التحليل والحدس في اتخاذ قراراتهم، لكون التحليل المنهجي والحدسي يعتبران متكاملان وغير متضادان (Kaylene, 2012).

ويؤكد ذلك **Alas** وزملاؤه في قولهم بأن القرارات لا تعتمد بالضرورة على الحدس وحده أو التحليل وحده، بل في كثير من الأحيان، المديرين يمزجون بين الحدس والتحليل (Alas, al., 2010). والجدول الآتي يلخص عناصر المنهجين العقلاني والحدسي.

الجدول 2: تلخيص خصائص المنهجين العقلاني والحدسي حسب **Valenzi** و **Taggart**

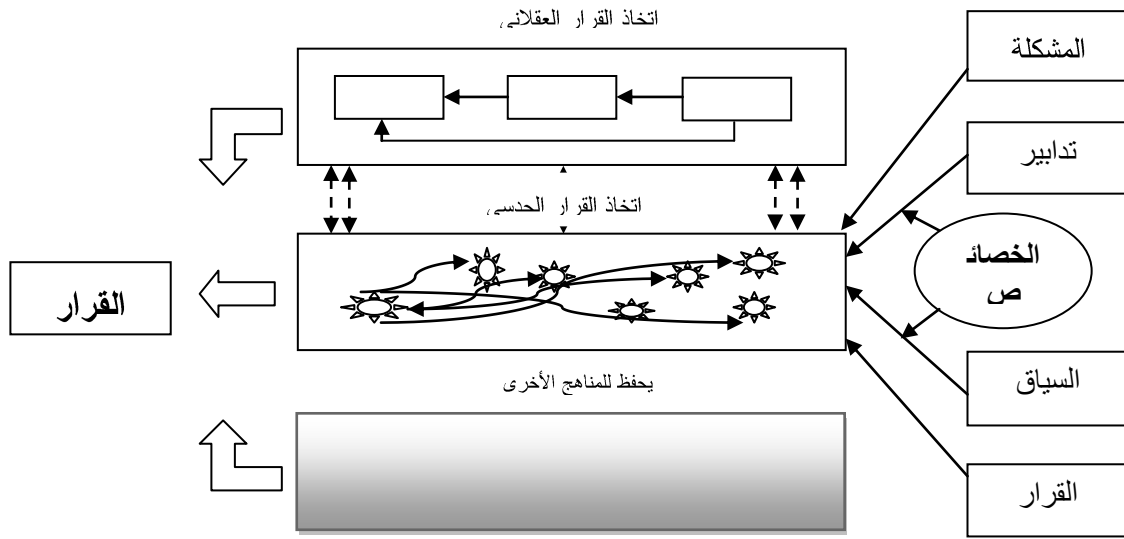
عقلاني	حدسي
(متخصص) تحليل	كيف يتم حل المشكلة؟ تصور
تحليل تنظيم مراقبة	استكشاف نموذج تلخيص
(تطوير اقتراحات) تخطيط	كيف يتم تحضير المستقبل؟ رؤية
اقتراح تنبؤ تصميم	تخيل توقع إبداع
(التركيز على الإجراءات) مراقبة	ما المنهج الذي يتم إتباعه؟ تقسيم
توافق امتلاك منع	مشاركة تعاون قسم

المصدر: Taggart, William., Valenzi, Enzo. (1990).

ويتضح من الجدول أن **Valenzi** و **Taggart** قد جمعوا فيه الخصائص الأساسية لكل منهج في اتخاذ القرار وبذلك فهم يندرجون ضمن وجهة نظر الباحثين الذين يميزون بوضوح بين المنهج العقلاني التحليلي والمنهج الحدسي. أما **Horstmann** وزملاؤه فيقولون بأن بعض النظريات تميز بصفة واضحة بين المنهج التحليلي والمنهج الحدسي، ومن جانب آخر هناك بعض النظريات التي لا تفرق بوضوح بين المنهج التحليلي والمنهج الحدسي. وهم ينتمون إلى الصف الثاني، حيث يرون أن المنهج التحليلي لا يؤدي بالضرورة إلى عملية مختلفة تماما عن المنهج الحدسي، ولكنه مكملا فقط لهذا الأخير (Horstmann, al., 2009).

ويعتبر الباحثان **De Wit** و **Meyer** من الأوائل الذين ميزوا صراحة بين الازدواجية في التفكير الاستراتيجي إلى التفكير التحليلي والتفكير الحدسي (Henden, 2004, p. 97). وبناء على ذلك قام العديد من الباحثين باقتراح نموذج عام لاتخاذ القرار من خلال التكامل بين المنهج التحليلي العقلاني والمنهج الحدسي، والشكل الآتي يوضح ذلك.

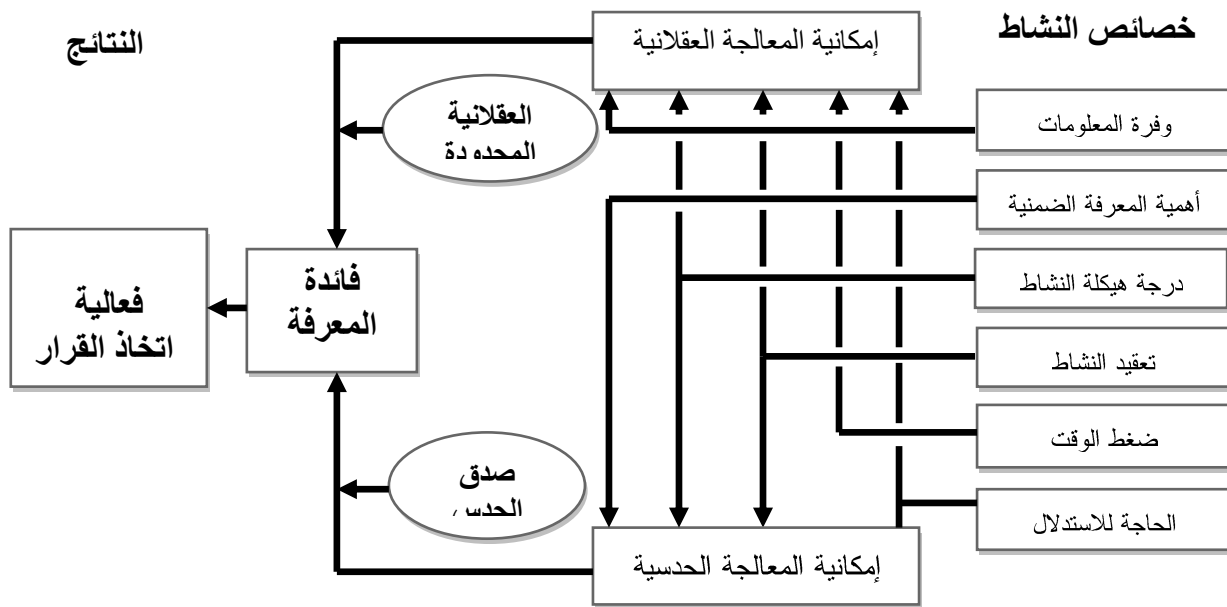
الشكل 1: نموذج عام لصناعة القرار العقلاني والحدسي



المصدر: Sinclair, Marta., Ashkanasy, Neal M. (2005).

يعتبر النموذج المقترح من طرف Sinclair و Ashkanasy نموذجا عاما ومتكاملا للمنهجين التحليلي والحدسي في اتخاذ القرار مع إمكانية إضافة المناهج الأخرى لاتخاذ القرار، كما يمكن أن يستنتج منه أيضا أن الباحثان قد ركزا كثيرا في نموجهما على المنهج الحدسي بوضعه في وسط النموذج. إلا أن هذا النموذج لم يوضح تفاصيل محتوى المنهجين العقلاني والحدسي حيث ركز فقط على مراحل تسلسل عملية اتخاذ القرار بين المنهجين السابقين كاختلاف أساسي بينها، إذ يبين الشكل أن اتخاذ القرار الحدسي يتميز بعدم الوضوح والترتيب عكس اتخاذ القرار العقلاني أين تم تمثيله بمراحل بسيطة مقسمة ومتسلسلة. ويمكن توضيح التكامل بين هاذين المدخلين بشكل مفصل من خلال الشكل التالي.

الشكل رقم 2: نموذج اتخاذ القرار عن طريق المدخل العقلاني والمدخل الحدسي



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

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

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 الاستراتيجي لدى المديرين، ولكن هذه الموافقة تعتبر نسبية، وتتطلب بعضا من التفصيل حتى تتضح لنا جيدا 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 علما وليست أيضا علما تطبيقيا، كما اعتبر الإدارة ممارسة، مثلما وضحنا ذلك سابقا في الفصل الأول من هذه الدراسة. كما ركز أيضا في أبحاثه على الجانب الفني للإدارة بالاستناد أساسا على أهمية ودور الحدس، وقد استخدم كل ذلك في تحديد طبيعة عملية صنع القرار، وبالتالي يمكننا أن نستنتج أن Mintzberg أنه يقدم الحدس على المنهجية العلمية في اتخاذ القرار، عكس Simon الذي يعترف بأهمية ودور الحدس في عملية صناعة القرار، غير أنه يعطي الأهمية للمنهج التحليلي العقلاني في صناعة القرار، كما يعتبر الحدس مساندا للمنهج التحليلي، الشيء الذي يؤدي بنا إلى القول أن طريقة التكامل بين المدخل العقلاني والمدخل الحدسي في

\* تتمثل أساسا 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.

صناعة القرار الاستراتيجي عند Simon تختلف عن التكامل الذي اقترحه Mintzberg، كما سنوضحه فيما سيأتي.

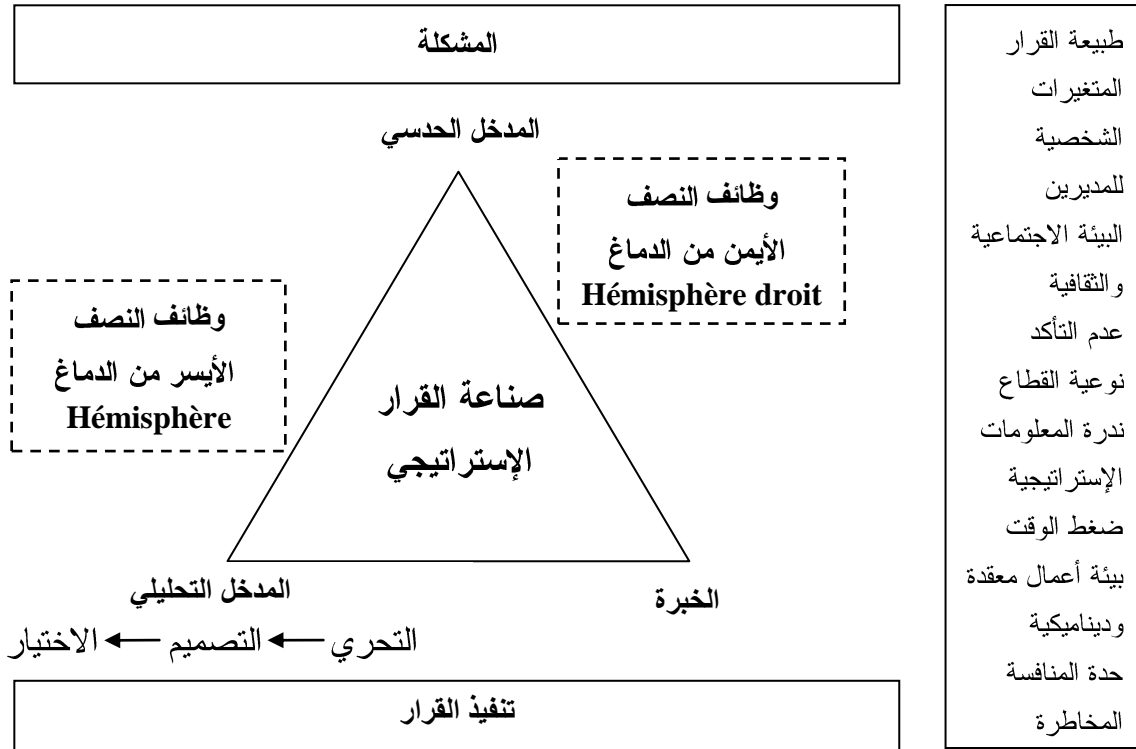
وفي استناده إلى النتيجة التي توصل إليها Roger Sperry وغيره من الباحثين، والمتمثلة في أنه يمكن لعمليات التفكير من نصفي الدماغ الاندماج بطريقة فعالة، ولكن لا يمكن جمعهما في عملية واحدة، وأنه لا يمكن بسهولة تبديل واحد بالأخر (Mintzberg, 2004, p. 313). يقول Mintzberg أن التحليل يجب أن يتعاش مع الحدس، وربما 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 (الدماغ الأيمن حسب Mintzberg)، إلا أنه ومع ذلك، لا يقترح على المديرين تجاهل استخدام التفكير التحليلي، و لكنه بدلا من ذلك، يدافع عن التوازن بين التفكير التحليلي والحدس (Ashley, 2001).

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 (Campbell, 1991). وقد أشار تقريبا إلى مثل ذلك Chester Bernard منذ 1938 في قوله أن المديرين عكس العلميين، لا يأخذون قراراتهم دائما استنادا إلى التحليل العقلاني و لكنهم غالبا ما يستعينون بحدسهم (Dammak, 2004). والشكل رقم 3 يوضح التكامل بين المدخل العقلاني والمدخل الحدسي في صناعة القرار الإستراتيجي حسب اقتراحات Mintzberg.



الشكل 3: نموذج تكاملي بين المدخل العقلاني والمدخل الحدسي في صناعة القرار الإستراتيجي حسب اقتراحات

### Mintzberg



المصدر: من إعداد الباحث

ويلاحظ من الشكل أن هذا النموذج يعطي الأهمية للمدخل الحدسي في كيفية صناعة القرار الاستراتيجي 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 الاستراتيجي في الواقع (Eisenhardt., Zbaracki, 1992).

## 2.2. التكامل بين المدخل العقلاني والمدخل الحدسي من وجهة نظر Simon

يصر Simon من جانبه على حقيقة أن نظرية اتخاذ القرارات الاستراتيجية 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 ينتج كما من المعارف والخبرات المتراكمة والتدريب المنظم في جمع المعلومات، وهذا ما يمكنه من فهم الحالة وإعطاء الجواب الصحيح أسرع بكثير من المديرين المبتدئين. ويقول أيضاً 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 كمدبر يعني امتلاك مجموعة من المهارات الإدارية وتطبيقها كما ينبغي (Simon, 1987).

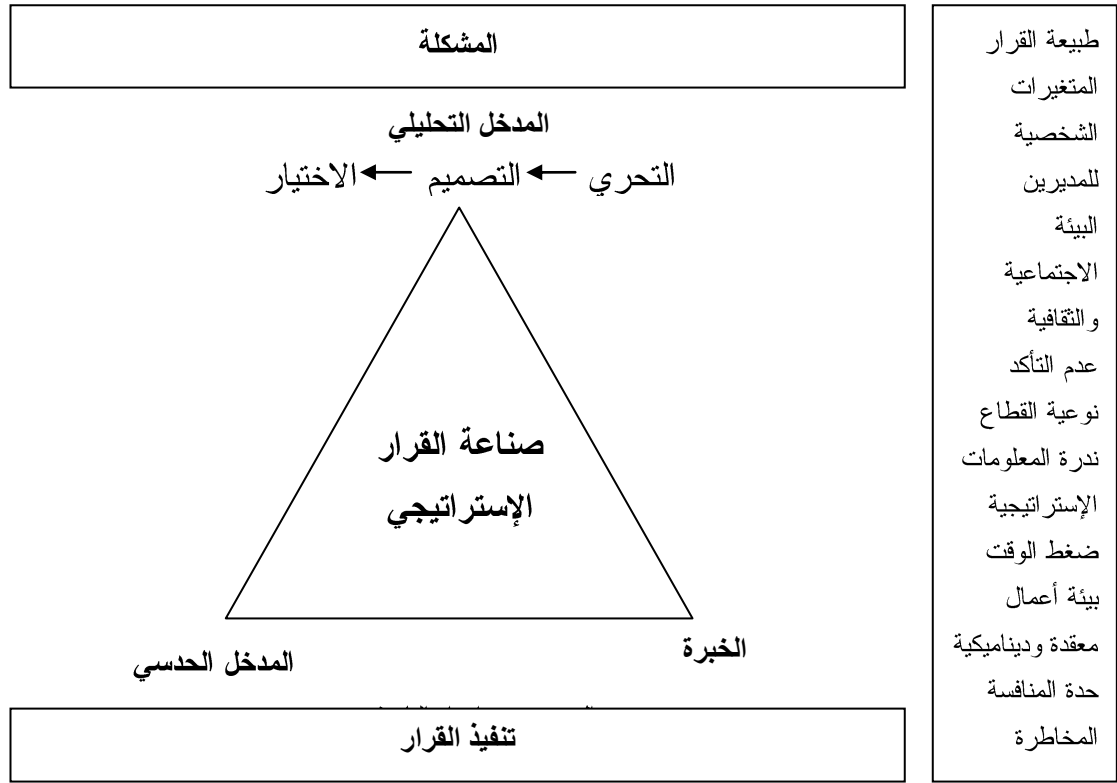
كما يؤكد ذلك Patton في قوله بأن التفكير العقلاني والحدسي تم اعتبارهما متناقضان ومختلفان في عملية صناعة القرار، إلا أنه ينبغي أن يستخدمنا جنبا إلى جنب مع بعضها البعض بدلا من أن يستبعد بعضهما عن بعض. ويتبنى رؤية Simon التي يقول فيها أن "الحدس عملية غير مستقلة عن التحليل، بل هما مكونات أساسية مكملة لأنظمة صنع القرارات الفعالة" (Patton, 2003).

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 الآخر، كما أعتبر اعتماد ذلك في دراسة عملية صناعة القرار من السذاجة والرومانسية العلمية، ثانيا: فيما يخص موقع المدخل التحليلي في أعلى المثلث- كما يبينه الشكل رقم 4، الذي يبين مكانته وأهميته في عملية صناعة القرار الاستراتيجي لدى المديرين. خلافا لموقعه أسفل المثلث كما يبينه الشكل السابق رقم 3.

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 الاستراتيجية 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 حلولا اعتمادا على حدسه، ومنه فإن جميع المديرين يمكنهم بغض النظر عن درجة خبرتهم الاعتماد على الحدس في اتخاذهم للقرارات الاستراتيجية.

الشكل 4: نموذج تكاملي بين المدخل العقلاني والمدخل الحدسي في صناعة القرار الإستراتيجي حسب

#### اقتراحات Simon



دراستنا هذه ستعتمد فيما يتعلق بالمنهج التكاملي بين المدخل العقلاني والمدخل الحدسي في صناعة القرار الاستراتيجي على، اقتراحات Mintzberg وهذا ما سيتم من تبيانته من خلال نتائج بعض الدراسات السابقة حول موضوع استخدام المدخل العقلاني والحدسي معا، في العنصر الآتي.

#### 3. نتائج بعض الدراسات السابقة حول استخدام المدخل العقلاني والحدسي معا:

نعرض فيما يلي نتائج بعض الدراسات السابقة حول استخدام المدخل العقلاني و الحدسي في اتخاذ القرارات:

ومن أجل تقوية تصور الباحثين الذين يدافعون على الجمع بين الحدس والتفكير المنطقي في اتخاذ القرار، ندرج النتيجة التي توصل إليها Miller و Burke من خلال دراستهما حول دور الحدس في اتخاذ القرار في سنة 1999 والتي تظهر أن 91.5% من أفراد عينة بحثهم، يؤكدون على أنهم قد جمعوا بين الحدس وتحليل البيانات عند اتخاذهم للقرارات. كما أن حتى من بين الباحثين الذين يرفضون فكرة الاعتماد على الحدس في عملية اتخاذ القرار مثل Gladwell، فقد أقر في سنة 2005 بأن عملية صنع القرار الناجح تعتمد في الحقيقة على التوازن بين التفكير العقلاني والحدسي (Rory., Philomena, 2007).

كما استخلص كل من Miller و Burke من دراستهم حول الحدس والقرار أن المديرين بحاجة إلى نموذج متكامل بين اتخاذ القرار العقلاني واتخاذ القرار الحدسي على حد سواء تستخدم كمنهج متكامل فيما بينها (Burke., Miller, 1999).

إلا أن هناك بعض من الدراسات التي تشير نتائجها إلى أفضلية القرار الحدسي، مثل دراسة كل من Hough و Ogilvie في سنة 2005 التي أجريت مع بعض مديري الإدارة العليا اعتمادا على منهج الملاحظة، ووجدا أن القرار الذي يتخذه المدير الحدسي ينظر إليه على أنه أفضل مقارنة بالقرار الذي يتخذه المدير غير الحدسي (Hough., Ogilvie, 2005).

كما توصلت الدراسة التي قام بها La Pira في سنة 2011 مع مجموعة من رجال الأعمال بهدف تطوير المزيد من الفهم حول كيفية اتخاذهم للقرار وتقديم البراهين التجريبية لتحديد النمط الذي يتبعونه في اتخاذهم للقرارات في مشاريعهم الخاصة. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن رجال الأعمال يميلون إلى الاعتماد على القرار الحدسي (La Pira, 2011).

أما **De Vries** وزملاؤه فيرون أن التفكير الحدسي يعتبر تماما مثل التفكير العقلاني، لكونه أيضا يخدم أهداف هامة في عملية صناعة القرار مع إمكانية تقديم الدعم لبعض القرارات المعقدة. كما يشيرون إلى أن الدراسات النفسية التي قارنت بين القرارات العقلانية والقرارات الحدسية في العشرين السنة الماضية توصلت إلى أن القرارات الحدسية تؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل. وبصفة عامة يمكن تلخيص مزايا القرارات الحدسية في نقطتين (De Vries, M., et al. 2012):

— غالبا ما تستند القرارات الحدسية على تكامل في المعلومات الضمنية التي يمكن أن تدمج كميات كبيرة من المعلومات وتؤدي إلى المشاعر التي قد تكون دقيقة.

— أن العقل البشري لا يمكن أن يعمل بشكل صحيح دون أن يركز على الحدس.

كما أن للقرارات الحدسية سلبيات منها (De Vries, M., et al. 2012):

— أنها يمكن أن تتأثر بالاستدلال والتحيز (ولكن هذا قد يكون صحيحا أيضا للقرارات العقلانية)،

— أنها تفتقر إلى أسباب التفكير المنطقي الذي يمكن أن يساعد على إقناع الآخرين حتى وإن كان القرار جيدا. إلا أن **Hogarth** يرى أن المعنى العادي للحدس يدل على عكس ذلك، بحيث أن الحدس عبارة عن العملية المعرفية التي تنتج بطريقة أو بأخرى جوابا، حل، أو فكرة دون الاستخدام الواعي، ويمكن الدفاع عن هذه العملية بشكل منطقي خطوة بخطوة (Hogarth, 2002).

وأخيرا، علينا أن ندرك أنه لا يزال هناك مناطق غير واضحة في المدخل الحدسي. فعلى سبيل

المثال، نجد مفهوم النموذج العقلاني لا يزال طريقة لفهم المنطق البشري، فمن ناحية هذه الطريقة ليست

الوحيدة التي تمكننا من ذلك، و من الناحية الأخرى، يمكن انتقادها من بعض الجوانب (Lebraty, 2007). إذ يقول Glass أنه على الرغم من أننا لا نفهم الحدس، إلا أنه يعد مقبولا و يشيع استخدامه في مناهج اتخاذ القرار (Glass, 2008)

## الخاتمة

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

وقد سمحت لنا مناقشة إشكالية الحدس مقابل المنهجية العقلانية التحليلية التي قد نوقشت من قبل الباحثين لسنوات عديدة، بالتمييز بين ثلاث فرق من الباحثين، الفريق الأول الذي يرفض اتخاذ القرار القائم على الحدس عند المديرين نظرا لاحتمال اتخاذ القرارات الخاطئة، والمنحازة أو غير الدقيقة. أما الفريق الثاني من الباحثين فيرى بأن المديرين يفضلون تبني المنهج الحدسي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ويؤكدون على أن الحدس أصبح جزءا هاما في عملية صنع القرار الاستراتيجي. وبذلك فهم يرجحون فعالية المنهج الحدسي على فعالية المنهج العقلاني. وفي السنوات الأخيرة يوجد توجه متزايد بين الباحثين الآخرين (الفريق الثالث)، في الموافقة حول المنهج التكاملي بين المنهج التحليلي والمنهج الحدسي وحجتهم في ذلك هي أن المديرين يتجهون للاعتماد على الحدس والتحليل العقلاني معا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. 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 الاستراتيجي لدى المديرين. فبالنسبة لـ 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 لـ Mintzberg، فإنه يعطي الأهمية للمدخل الحدسي في كيفية صناعة القرار الاستراتيجي لدى المدير.

1. ALLARD, C.R., et al.(2003) **Effectiveness and Scope of Decision Making Styles**. In: VAN, Riel., ALLARD, C.R, *Effective Decision Making in the High Tech Service Innovation Process*, Doctoral Dissertation, Maastricht University, Maastricht University Press, 2003.
2. 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.
3. Burke, L.A., Miller, M.K. (1999). **Taking the mystery out of intuitive decision making**. Academy of Management Executive, (Vol.13), No.4, pp. 91-99.
4. Campbell, A.(1991). **Brief Case: Strategy and Intuition - A Conversation with Henry Mintzberg. Long Range Plan-ning**, (Vol.24), No.2, pp.108-110.
5. 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, pp.1-20.
6. De Vries, M., et al. (2012). **Combining deliberation and intuition in patient decision support**. Patient Educ Couns, pp. 1-7. Format PDF. Disponible sur : <http://dx.doi.org/10.1016/j.pec.2012.11.016> (consulté le 12 Juin 2015)
7. Delaney, Deborah., Guiding, Chris., Mcmanus, Lisa.(2014). **The use of intuition in the sponsorship decision-making process**. Contemporary Management Research, (Vol. 10), No. 1, pp. 33-60.
8. EISENHARDT, Kathleen., ZBARACKI, Mark.(1992). **Strategic Decision Making**. Strategic Management Journal, (Vol. 13), pp. 17-37.
9. Glass, R. L. (2008).**Intuition's role in decision making**. IEEE Computer Society, (Vol. 25), Iss.96, s.p.
10. Hogarth, Robin M. (2002). **Deciding analytically or trusting your intuition? The advantages and disadvantages of analytic and intuitive thought**. UPF Economics and Business Working Paper, No. 654. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=394920>
11. Hough, Jill R ., Ogilvie, Dt. (2005). **An empirical test of cognitive style and strategic decision outcomes**. Journal of Management Studies, (Vol. 42), Issue 2, pp. 417-448.
12. Isenber, Daniel J. (1984). **How Senior Managers Think**. Harvard business review, (Vol.62), No.6, pp. 81-90.
13. Kaylene C., Williams. (2012). **Business Intuition: The Mortar among the Bricks of Analysis**. Journal of Management Policy and Practice, (Vol. 13), No.5, pp. 48-65.
14. Khatri, N., Ng, H.A.(2000). **The role of intuition in strategic decision making**, Human Relations, (Vol.1), No.53, pp.57-86.
15. La Pira, Frank.(2011). **Entrepreneurial intuition, an empirical approach**. Journal of Management and Marketing Research, (Vol.6), pp. 1-22.
16. Lebraty, Jean-Fabrice. (2007). **Décision et Intuition : un état des lieux**,Format PDF. Disponible sur : <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00264342/document> (consulté le 12 Juin 2015)
17. Liebowitz, Jay. (2015).**Intuition-based decision-making: The other side of analytics**, pp. 1-8.
18. Mintzberg, H., Rasinghani. D., Theoret, A. (1976). **The structure of unstructured decision processes**. Administration Science Quarterly, 1976, Vol. 21, No.2, p.246-275

- 
19. Mintzberg, Henry. (2005) *Des managers des vrais! Pas des MBA*. Paris : Edition d'organisation.
  20. Mintzberg, Henry. (2007). **Le mangement, voyage au centre des organisations**. (2<sup>ème</sup> Ed). Paris : Edition d'organisation.
  21. Mintzberg, Henry. (2009) **.Managing**. California Barrett Koehler Publishers. Inc.
  22. Mintzberg, Henry.(2013). **Simply Managing**. California : Berrett-Koehler Publishers, Inc.
  23. Patton, J R.(2003). **Intuition in decisions**. Management Decision, (Vol. 41), Iss. 10, pp. 989-996.
  24. Rory, Martin., Philomena, Hanlon. (2007). **An examination of the role of intuition in individual decision making in organizations**. In: 10th Annual Conference of the Irish Academy of Management, Queens University, Belfast 3rd – 5th September, pp.1-34.
  25. Simon, H.A.(1987). **Making management decisions: The role of intuition and emotion**. Academy of Management Executive,(Vol.1), Issue.1, pp.57-64.
  26. Sinclair, Marta., Ashkanasy, Neal M. (2005). **Intuition: Myth or a Decision-Making Tool?** Management Learning , (Vol.36), No.3, pp. 353–370.
  27. Taggart, William., Valenzi, Enzo. (1990). **Assessing rational and intuitive styles: a human information processing metaphor**, Journal of Management Studies, (Vol.27), No.2, pp. 151-172.
  28. Ticha, Ivana., Hron, Jan., Fiedler, Jiří.(2010) **Managerial decision making – importance of intuition in the rational process**. Agric. Econ. – Czech, (Vol.56), No.12, pp. 553–557.
  29. Vasconcelos, Anselmo Ferreira.(2009). **Intuition, prayer, and managerial decision-making processes: a religion-based framework**. Management Decision, (Vol. 47), No. 6, pp. 930-949.