

العوامل المؤثرة في استخدام الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية
Factors influencing the use of intuition in strategic decision making

د/ دحاك عبد النور

abdenourdahak@yahoo.fr

جامعة مولود معمري – تيزي وزو- الجزائر

تاريخ الاستلام: 2017/8/16 تاريخ التعديل: 2017/11/20 تاريخ قبول النشر: 2017/11/20

ملخص :

تعتبر عملية اتخاذ القرار بشكل عام وعملية اتخاذ القرار الإستراتيجي بشكل خاص من المواضيع الجديرة بالبحث والدراسة قديما وحديثا. كما تعتبر من المواضيع المعقدة التي كثر حولها الجدل بين الباحثين ومنظري الإدارة. ولا تزال العديد من الدراسات الميدانية حول موضوع دور الحدس في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية غير متقدمة إلا قليلا، ولها عدة أوجه للقصور في الجوانب المنهجية والتي تأتي أساسا من صعوبة قياس الحدس وتنوع الأساليب والأدوات المستخدمة بهذا الشأن. أما فيما يخص دراسة العلاقة بين الحدس والقرار الإستراتيجي ، فالباحثين الذين اهتموا بذلك، غالبا ما يقترحون تعاريف غير معمقة للحدس. إلا أنه في السنوات الأخيرة أجريت الكثير من البحوث والدراسات حول العوامل المؤثرة في استخدام الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

الكلمات الدالة: القرار، الحدس، اتخاذ القرار الإستراتيجي، المدير.

Abstract:

The process of decision-making in general and the process of strategic decision-making in particular worthy topics of research and study old and recent. It is also a complex and controversial subject between researchers and management. Several field studies on the role of intuition in the strategic decision-making process are still only slightly advanced and have several shortcomings in the methodological aspects, which are mainly the difficulty of measuring the intuition and the variety of methods and tools used in this regard. As for the study of the relationship between intuition and strategic decision, researchers who are interested in this, often suggest definitions of in-depth intuition. In recent years, however, a lot of research and studies have been conducted on the factors influencing the use of intuition in strategic decision-making.

Keywords: Decision, Intuition, Strategic Decision Making, Manager.

الانتقادات التي وجهت إليها، إذ أصبح المدخل التحليلي العقلاني غير كاف لإيجاد حلول للمشاكل الكثيرة والمعقدة، وجاء المدخل الحدسي كبديل لتقديم حلول لهذه المشاكل. ويتميز هذا الأخير بمجموعة من العوامل التي تؤثر في استخدامه أثناء اتخاذ القرارات الإستراتيجية. وسنحاول من خلال هذا البحث الإجابة عن السؤال الآتي: ما هي العوامل المؤثرة في استخدام الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

و ذلك من خلال المحورين التاليين:

— محاولة تحديد مفهوم الحدس في الحقل الإداري
— العوامل الأساسية المؤثرة في استخدام الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية (مع الإشارة إلى الدراسات التي أنجزت حول استعمال الحدس عند المديرين الجزائريين).

1. محاولة تحديد مفهوم الحدس في الحقل الإداري

نعرض فيما يلي لمحاولات بعض الباحثين في جمع وتلخيص أهم التعاريف المقدمة للحدس في أدبيات الإدارة والقرار حتى نتمكن في الأخير وبناء على ذلك من تحديد المكونات الأساسية لمفهوم الحدس في المجال الإداري.

من وجهة نظر Isenberg فإن الباحثين في الجانب الفني للإدارة، يشيرون إلا أن المديرين يعتمدون بشكل كبير على الحدس، إلا أن الأفراد بشكل عام لا يفهمون ما هو الحدس. كما يرى البعض أنها على العكس من العقلانية، والبعض الآخر يستخدمه كذريعة لسلوك غير مرغوب فيه، وهناك من ينظرون إليه على أنه ملكية حصرية من جانب معين من الدماغ¹.

كما أن هناك بعضاً من تعاريف الحدس تكون متناقضة فيما بينها في بعض الأحيان. إذ أن الحدس يعتبر بالنسبة للبعض مخالفاً للمنطق، وهو مرادف للحاسة السادسة، وللبعض الآخر يرتبط الحدس بخبرة المدير².

ويؤكد Dammak بأن التعريف العام للحدس نفسه لم يتم الإجماع عليه ولم يتم تحديده بعد، وبالتالي من المستحيل إيجاد تعريف موحد للحدس الإداري. كما أن بعض الباحثين يرى بأن الحدس جزء لا يتجزأ من الخبرة. وهذه هي العلاقة التي تم الاهتمام بها كثيراً من قبل منظري الإدارة³. كما يشير أيضاً إلى توافق العديد من التعريفات على عرض الحدس كنوع من هبة فطرية شبه غير منطقية، من الصعب تفسيرها. وقد تم نقد هذه الرؤية من طرف العديد من الباحثين الذين بينوا أن للحدس أسس "عقلانية"، بحيث أن الحدس لا يمكن فصله عن هذه الخبرة⁴.

وعلى الرغم من الاختلافات اللغوية والمفاهيمية المتعلقة بمفهوم الحدس، فإنه يمكن تحديد العناصر الأكثر استعمالاً لمفهوم الحدس لدى معظم الباحثين في النقاط الثلاثة التالية: - الأحداث الحدسية لها أصل غير واع. - تتم معالجة المعلومات بشكل عام (عملية شاملة). - أن التصورات الحدسية في كثير من الأحيان تأتي معها العاطفة⁵.

وقد توصل Shirley و Langan-Fox بعد استعراضهما لأدبيات الحدس إلي أن معظم تعاريف الحدس تنقسم إلى فئتين رئيسيتين: في الفئة الأولى، عرض فيها الباحثون الحدس كظاهرة قائمة على الخبرة التي تعتمد على المعرفة الضمنية التي تراكت من خلال التجارب والاسترجاع من خلال التعرف على الأنماط. وتتمثل الفئة الثانية في البحوث التي تؤكد على أهمية العناصر المؤثرة في عملية الحدس⁶.

يعتبر الحدس من المفاهيم المعقدة، لكون معالجته وعرضه تم بطرق مختلفة وتصورات متنوعة، وقد لخص Kaylene بعضها في العناصر التالية⁷:

— كقوة خارقة، الحاسة السادسة؛

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

— كعملية فاقدة للوعي أثناء حدوث التحليل بالوعي؛

- على أنها مجموعة من الإجراءات التي تتكون من بعض الوسائل البسيطة الواضحة إلى حد ما في الحصول على المعلومات واستخدامها؛
- كتجربة المدير الذي مارس مختلف جوانب عملية صنع القرار من قبل؛
- كجزء متبقي، بعد أن اتخذ التحليل المنهجي المكان.

وقد أسهم كل من Ng و Khatri في تقديم حوصلة عن مفهوم الحدس، بقولهما أنه عنصر أساسي لجميع القرارات. كما أنه لا يعتبر عملية غير منطقية لأنه يقوم على فهم عميق للوضع، بل هو ظاهرة معقدة، تعتمد على تخزين المعرفة في عقننا الباطن ومتجذرة في الخبرة السابقة، بالإضافة إلى أنه سريع، ولكن ليس بالضرورة منحاذا كما يفترض في الأبحاث السابقة المتعلقة باتخاذ القرار العقلاني. كما أن الحدس ليس عكس التحليل الكمي، ولا هو محاولة للقضاء على التحليل الكمي، ولكن الحاجة إلى فهم واستخدام الحدس حقيقة، لأن القليل فقط من القرارات الإستراتيجية هي التي تتوفر على معلومات كاملة ودقيقة، وفي الوقت المناسب⁸.

و يتبين لنا مما سبق أن التعريف العام للحدس لم يتم الاتفاق عليه، وأن أغلب الباحثين يرون بأنه جزء لا يتجزأ من الخبرة، وهي العلاقة التي تم الاهتمام بها كثيرا من قبل الباحثين في المجال الإداري، حيث بينوا أن للحدس أهمية ودور أساسي في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، خاصة فيما يخص السرعة في اتخاذ القرارات. والجانب المعقد في المنهج الحدسي مقارنة بالمنهج العقلاني؛ هو عدم تمكن متخذي القرارات الإستراتيجية من تفسير كيفية اتخاذهم لها، لكون الحدس يسمح لهم بالتوصل إلى الحل من دون فهم كل الخطوات التي أدت إلى ذلك. فهم يعتمدون في ذلك على دمج وتجميع العديد من البيانات والاستنتاجات المعرفية المبنية على الخبرات المتراكمة والمعارف الضمنية، والوقائع، والنماذج، والمفاهيم، والإجراءات، والتجريديات المخزنة داخل رؤوسهم دون فهم عميق للمشكلة المدروسة. فالحدس ينمئل في قدرة متخذي القرارات الإستراتيجية في معرفة الحلول الصحيحة للمشكلات من خلال محاكاة عقلية، ومراجعة واعية ومدروسة لمسارات العمل بناء على خبرتهم في المقارنة بين الخيارات،

ثم تتم معالجة هذه المدخلات تلقائياً دون استخدام العقل الواعي، وفي الأخير يأتي الناتج من هذه العملية وهو الشعور الذي يمكن أن يستخدم كأساس للقرارات.

2.العوامل الأساسية المؤثرة في استخدام الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

نستنتج من أدبيات الإدارة والقرار ونتائج الدراسات السابقة حول هذا الموضوع أن العوامل المؤثرة في استخدام الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية يمكن تلخيصها في العناصر التالية⁸: العوامل المتعلقة بالمدير، العوامل المتعلقة بالقرار، و العوامل المتعلقة بسياق القرار.

1.2.العوامل المتعلقة بمتخذ القرار

من بين هذه العوامل المتعلقة بمتخذ القرار يمكن أن نذكر المتغيرات الشخصية للمدير: العمر، الجنس، مستوى التكوين، المستوى الإداري، درجة المخاطرة، والخبرة. وسنتطرق فيما يلي فقط للعوامل التي لها تأثير كبير في استخدام الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند المديرين.

1.1.2. الخبرة والمستوى الإداري

قد أكدت نتائج دراسة كل من Miller و Burke أن 40% من أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن الحدس يتأثر بمشاعر وعواطف الفرد عندما يكون أمام المعلومات لاتخاذ القرارات. وهؤلاء المديرين أنفسهم يصيرون زملائهم الحدسيين، بأنهم كبار السن وذوي المناصب الإدارية العليا، واثقين بأنفسهم، منفتحين ويتميزون بالمرونة، من ذوي الخبرة، وقادرين على تحمل المخاطر، معتدلين، ومبدعين⁹.

في حين Agor يرى أن استعمال الحدس يزداد كلما ارتفعنا في المستوى الإداري. وأن حسب Cawenbergh وآخرون فإن مديري الوظائف المالية هم أقل استعمالاً للحدس مقارنة بباقي المديرين¹⁰. وبحسب Agor¹¹ يتناسب الحدس طردياً مع الخبرة والبصيرة النافذة للمدير، وعدد سنوات العمل ومستوى التعليم، ويتناسب عكسياً مع انعدام الثقة والخوف من استبداله. الخبرة تسمح في الحصول على عدد كبير من المتغيرات والبدائل في وقت واحد.

وقد أكدت نتائج دراسة كل من Miller و Burke أن 66% من أفراد عينة الدراسة تشهد على أن الحدس يستند إلى الخبرة. وأن هذه الخبرة تتكون من النجاحات والإخفاقات التي تم تحقيقها إما في الحياة الشخصية أو المهنية. كما لم يشر أي فرد من

أفراد العينة إلى أن الحدس هو حاسة سادسة خارقة أو كسمة شخصية فطرية ويعتقد معظم أفراد العينة بأن قدرة حدسهم يمكن أن تتطور بالتجربة والاستخدام بشكل متكرر¹². ولقد خلص تقرير Rory و Philomena في سنة 2007 إلى أن الحدس له دور رئيسي في عملية صنع القرار في المؤسسات؛ وأن استخدام الحدس يرتبط بالخبرة¹³.

وبدوره Barnard يرى أن مصدر العملية الحدسية تتمثل في مجموع من الأحداث، المفاهيم، التقنيات، التجريديات وبالتالي كل ما نسميه المعرفة والعقائد المغروسة في أدمغتنا بجهد أكثر أو أقل وعيا. كما يتطور هذا المصدر مع الخبرة والبحث والتعليم¹⁴. أما بالنسبة لـ Lebraty فإن الجوانب التي تؤثر في تفعيل الحدس عند المدير يمكن تلخيصها في النقاط التالية¹⁵:

— النماذج العقلية: وهو مفهوم تم تطويره من طرف Johnson-Laird في 1983 والذي يشير إلى أن الأفراد يطورون تمثيلات مبسطة للحالة المتصورة كما تتغير تبعا للمهمة المعطاة لهم؛

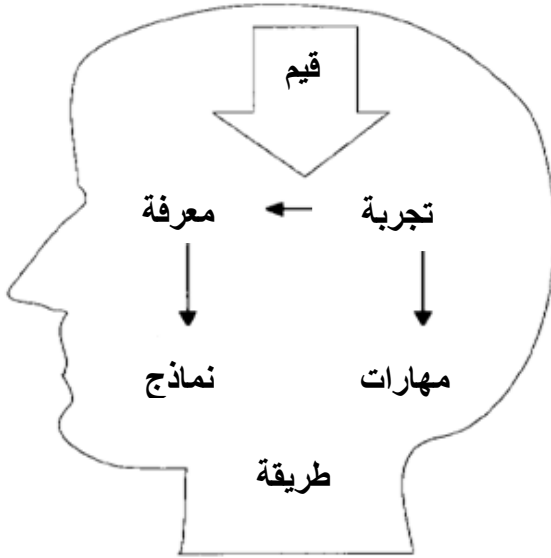
— الخبرة: وهذا يتعلق بعدد الحالات السابقة التي تعامل معها الفرد؛

— المشاعر: وهذا الجانب يتغير وفقا للسياق الذي يتم فيه اتخاذ القرار؛

— المعتقدات: والتي تساهم في التأثير على طريقة التفكير.

و يمكن توضيح المصادر السابقة للحدس من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 1: مصادر العملية الحدسية عند المدير



المصدر:

MINTZBERG, Henry. Rounding out the manager's job. *Sloan management review*, Fall 1994, Vol. 36, No.1 p. 11-26.

ويذكر Allinson و Hayes أن التصور العام يؤكد على أن عدم التأكد وضغوط الوقت المرتبطة بالمستويات الإدارية العليا تدعو إلى إتباع منهج قائم على الخبرة بدلا من التحليل المفصل. وقد تم دعم هذه الرؤية بنتائج بعض الدراسات التجريبية مع المديرين باستخدام أداة قياس النمط المعرفي *Cognitive Style Index*، إذ جاءت نتائج 8 دراسات من هذه الدراسات فيما يخص استعمال الحدس لصالح المديرين ذوي الخبرة في خمس دراسات مقابل ثلاث دراسات لزملائهم المبتدئين¹⁶،

2.1.2. مستوى التكوين، ودرجة المخاطرة لدى المدير

يرى Nutt أن عملية اتخاذ القرار تتصل بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية أو الاجتماعية أو الاقتصادية مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة والحذر والتسرع والتهور، وكذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يمتلك من ميول وانفعالات تؤثر في اتخاذ القرار وتختلف درجة هذا التأثير باختلاف نوعية المديرين، إذ نجد أن بعضهم ينتابه الارتباك

عند تحديد المشكلة أو تحديد البدائل و بعضهم الآخر يتردد في اتخاذ القرار، كما أن بعضاً منهم يكون متسرعاً في الاستجابة لشروط اتخاذ القرار ومتطلباته، بينما البعض الآخر يتخذ القرار بحذر وببطء دون تهور لتجنب الوقوع في الأخطاء¹⁷.

2.2. العوامل المتعلقة بالقرار

يمكن حصر العوامل المتصلة بالقرار في الحاجة الملحة لهذا القرار وطبيعة القرار المتمثلة في درجة تعقيد القرار.

1.2.2. في حالات الاستعجال أو في حالات الأزمات

يبين Eisenhardt أنه من أجل اتخاذ القرار بسرعة، المديرين يستعملون الكثير من المعلومات ولكن في وقت حقيقي، وهذا يعني أنهم يستعملون فقط المعلومات الحالية والملائمة ويستبعدون كل المعلومات التي لا تتصل مباشرة بالمشكلة. وبالمثل، يقوم المديرين بتقييم العديد من البدائل ولكن في نفس الوقت وليس بطريقة متسلسلة الشيء الذي يسمح بتسريع عملية اتخاذ القرار. كما يلاحظ أيضاً أن حدس المديرين يساعدهم في اتخاذ القرار بسرعة. كما أن الحاجة الملحة للقرار تكون أحد العوامل الذي يعمل على المزج بين الحدس وعملية تحليلية مبسطة¹⁸. ومن وجهة نظر Kralj و Patton فإن الحدس له دور هام في حالات الأزمات المختلفة¹⁹.

ويشير Mintzberg إلى أن عامل الوقت له دور أساسي في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية. وعلى الرغم من أهميته، فقد وجد الباحثون أقل من عشرة كتب متخصصة في الإدارة من أصل 183 كتاب التي تم التطرق فيها لمشكل الوقت في اتخاذ القرارات²⁰.

وقد ذهب Barnard إلى أن طريقة اتخاذ القرارات عند المديرين التنفيذيين تتناقض مع الباحثين الذين يعتقدون أن هؤلاء المديرين يعتمدون على المبادئ التحليلية والعقلانية في اتخاذهم للقرارات، ولكن في الحقيقة يعتمدون في ذلك إلى حد كبير على حدسهم في الحالات التي تتطلب سرعة اتخاذ القرارات والأحكام المعقدة²¹.

2.2.2. طبيعة القرار

يشير Simon إلى أن طبيعة المشكلة هي العامل المحدد للنسبة التي يجب تخصيصها من الحدس والتحليل في اتخاذ القرار. أما Glaser يعتبر الحدس ذو أهمية كبيرة في قرارات البحث والتطوير. كما أن Agor يرجع استخدام الحدس إلى حالة

التوجهات الجديدة أو في حالة الأزمات. وأخيراً Papadkis وآخرون يرون أن قرارات إطلاق منتج جديد أو استثمار في مشروع جديد، وأيضاً قرارات التسويق تتطلب القليل من العقلانية عكس قرارات الاستثمار المالي أو إعادة التنظيم الداخلي. ويؤكد Shapiro و Spence على أن أهمية الحدس تتناسب عكسياً مع درجة هيكلية المشكلة²².

بدورهم Ng و Khatri يقولون بأن القرارات الإستراتيجية تتميز بمعارف غير مكتملة خاصة في بيئة ديناميكية ومتغيرة، فمن الصعب تحديد متغيرات محددة، ووضع معادلات كمية للمساعدة في اتخاذ القرار ولهذا السبب يعتبر الحدس أكثر ملائمة لهذه القرارات²³.

أما بالنسبة لـ Dammak فإن القرارات التي تحتم على المديرين الرجوع إلى حدسهم تتميز بقدر كبير من عدم التأكد، ونقص في البيانات الموثوقة... الخ. وبالتالي تعتبر هذه القرارات غير مبرمجة أي معقدة، ونحن لا نفهم إلا الأشياء القليلة حولها وأن ليس لها منهج محدد سلفاً للتوصل إلى الحل²⁴. كما يؤكد Ade maharini أن المدير يستخدم الحدس في اتخاذ أي قرار يكون فيه الوضع معقد، يتصف بعدم التأكد أو يكون فيه الوقت محدود وفي حالة ما لا يكون هناك بدائل أو غير مكتملة²⁵.

وذهب كل من Shefy و Sadler-Smith إلا أن المديرين يجب عليهم الاعتماد على استنتاجات حدسهم عندما يصعب تنبؤ النتائج من خلال الوسائل العقلانية، وفي معالجة الحالات المعقدة، والاستجابة بسرعة للتغيرات غير المتوقعة²⁶.

وأكد Mayer وزملاؤه أن المزاج الشخصي يؤثر تأثيراً كبيراً في تفكير الفرد وطريقة اتخاذ لقراراته، وأن العواطف لا وجود لها وحدها، بل تخضع لرقابة عمليات الدماغ إلى حد كبير، من خلال التركيز على الأساليب المنطقية والعلمية ذات الفائدة الكبيرة في زيادة فعالية القرارات وانتظامها. وتتمثل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة العليا في الوقت الراهن أساساً في الكم الهائل من المعلومات الذي يمرر إليها، لذلك تؤدي أساليب وطرائق اتخاذ القرار دوراً مهماً في دراسة أنواع المشكلات التي تواجهها المؤسسات لكثرة المؤثرات في القرار، وكذلك تشعب الأمور التي تتأثر بالقرار. وكلما زادت درجة تعقيد البيئة التي تعمل فيها الإدارة زادت درجة تعقيد عملية اتخاذ القرار وأهميته، لأن القرار يتعلق بالمستقبل، وبالطبع فإن المستقبل غير مؤكد، فتزداد العملية صعوبة. وتعد عملية اتخاذ القرارات أحد الأدوار الأساسية التي يمارسها المدير عند أدائه لوظائفه.

وتتعدد أساليب اتخاذ القرارات من الأسهل إلى الأصعب من حيث الجهد والوقت والتكلفة، حيث يأتي في مقدمة هذه الأساليب من حيث قلة الجهد، والسرعة في الوقت، وقلة التكلفة؛ أسلوب الحدس والتخمين والرأي الشخصي²⁷.

3.2. العوامل المتعلقة بسياق القرار

يمكن تلخيص العوامل المتعلقة بسياق القرار التي لها تأثير في درجة استخدام الحدس في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في العوامل الآتية: حجم المؤسسة، الهيكل التنظيمي، نوعية القطاع، العوامل الثقافية والاجتماعية.

1.3.2. حجم المؤسسة، نوعية القطاع و الهيكل التنظيمي

سنطرق من خلال هذا العنصر لكيفية تأثير هذه العوامل في استخدام الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية فيما يلي.

أولاً: حجم المؤسسة و نوعية القطاع

لقد لاحظ Papadakis و Barwise أن عملية صنع القرار تتأثر بالسياق وهو العنصر الذي لم يتم دراسته بدرجة كبيرة. حيث تنشأ التأثيرات السياقية من دور المؤسسة في المجتمع، مثل أن تكون أداة من أدوات السياسة العامة أو وسيلة لخلق الثروة للمساهمين. هذا الدور يملئ الترتيبات الإدارية اللازمة لممارسة السلطة لأنواع مختلفة من أصحابها، مثل المسؤولين المنتخبين أو المساهمين. وتعتبر المؤسسات العمومية بأنها مقيدة بطرق كثيرة تحدد ما يمكن القيام به عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية، الأمر الذي يحد أو حتى يمنع مديري القطاع العام من إنفاق المال لجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.²⁸

كما وجد كل من Van Cawenbergh وآخرون بأن مديري المؤسسات الصغيرة الخاصة هم حدسيين أكثر من مديري فروع المؤسسات متعددة الجنسيات. وقد تم التوصل لنفس النتيجة من طرف Papadkis وآخرون إذ أن مديري فروع المؤسسات متعددة الجنسيات أكثر عقلانية من المؤسسات الصغيرة الخاصة²⁹. وقد توصل Dean و Sharfman إلى أن حجم المؤسسة ليس له تأثير في أسلوب اتخاذ القرار، أما بالنسبة لـ Fredrickson و Iaquinto فإن الحجم الكبير يكون موافق لأسلوب العقلانية³⁰. أما دراسة Kammoun و Gherib تشير إلى أن مديري

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالباً ما يجمعون بين التحليل والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية³¹.

ثانياً: الهيكل التنظيمي

فيما يخص تأثير متغير الهيكل التنظيمي في أسلوب اتخاذ القرار، فلا توجد الكثير من الدراسات التي تشير إلى ذلك، باستثناء Agor الذي قد أشار إلى أن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن يعتبر ملائم لاستخدام الحدس من الهيكل الإداري الكلاسيكي.³²

2.3.2. تأثير البيئة الاجتماعية والثقافية على استخدام الحدس في اتخاذ القرارات

سنطرق من خلال هذا العنصر لكيفية تأثير البيئة الاجتماعية والثقافية في استخدام الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فيما يلي.

أولاً: نتائج بعض الدراسات حول الحدس في بلدان وسياقات مختلفة

لقد أجريت معظم البحوث حول دور الحدس في اتخاذ القرارات في دولة واحدة أو بيئة محددة. وهناك القليل فقط من الدراسات التي حاولت استكشاف تأثير البيئة الاجتماعية والثقافية في ذلك. بل حتى Agor اقتصرت بحوثه حول استخدام الحدس في اتخاذ القرار في سياق الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أنه حاول دراسة تأثير العرق، فالنتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها من طرف Agor تشير إلى وجود فروق إلى حد ما بين مختلف الخلفيات الاجتماعية والثقافية. في حين أن المديرين من أصل أوروبي يكون أسلوبهم في اتخاذ القرار متوسط* (أي ما يعادل استخدام المنطق والحدس)، والمديرين من أصل آسيوي يميلون إلى استخدام الحدس، كما تبين أن المديرين من أصل إسباني وأفريقي أقل من المعدل المتوسط في استخدام الحدس. ولذلك فإن هذه النتائج تشير إلى أن البيئة الاجتماعية والثقافية يمكن أن يكون لها تأثير كبير نسبياً على ميل المديرين إلى استخدام الحدس في اتخاذ القرارات.³³

أما حسب Haley فإن صنع القرار في شرق آسيا يعتمد على المنهج الحدسي، حيث يقول بأن المديرين يحددون المعلومات بشكل حدسي ويستكشفون الحلول بشكل كلي. حيث يستشهد بطريقة اتخاذ هؤلاء المديرين للقرارات ومن بين تلك القرارات نجد المدير (الرئيس التنفيذي لشركة ما) الذي يقول: لقد اشترينا المصنع اعتماداً على الحدس وكنت على حق. حيث حققت الشركة أرباحاً بنسبة 33 في المائة في السنة الأولى من

شراء المصنع.³⁴ أما حسب Soh و Kinder فإنه يستنتج في كثير من الأحيان في أدبيات الإدارة الإستراتيجية أن متخذي القرار الآسيويين بشكل عام هم أقل استعمالاً للعقلانية ، حيث أنهم يفضلون الاعتماد أكثر على الحدس في اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية³⁵ . ويؤكد ذلك كل من Hitt وآخرون في قولهم بأنه في كثير من الأحيان يستنتج من أدبيات الإدارة الإستراتيجية أن صناع القرار الآسيويين بشكل عام هم أقل عقلانية.³⁶ كما تشير أدبيات القرار إلى أن استخدام وفعالية الحدس يعتبر أكثر شدة في السياق الآسيوي. حيث يقول الرئيس التنفيذي لشركة SMetalCn : "عندما يعمل السنغافوريون، نحن لا ننفق الكثير من الوقت في التخطيط والتحليل لكون بيئتنا تتغير بوتيرة سريعة. فعلياً أن نستثمر دون الكثير من التفكير والقلق بشأن العواقب التي ستنتج عن ذلك لاحقاً"³⁷ . وتوصلت دراسة Oluwabusuyi إلى إن مديري الولايات المتحدة الأمريكية هم أقل عقلانية في اتخاذ القرارات الإدارية من المديرين الماليين، كما يمكن لهذه النتائج أن تكون جد معتبرة لمديري الأعمال الذين يعتمون تحويل الكثير من أنشطتهم إلى آسيا في المستقبل القريب³⁸ . إلا أنه في السنوات الأخيرة هناك الكثير من الدراسات التي استعملت مؤشر النمط المعرفي Cognitive Style Index (CSI) الذي تم تطويره من قبل Allinson و Hayes في سنة 1996، فهو كما يقول Dammak من ميزاته أنه يتكون فقط من 38 بنداً، الشيء الذي سعد الباحثين في تطبيقه على عينات كبيرة (على أكثر من 1000 مدير)، فالإجابة عليه لا يستغرق إلا 5 أو 10 دقائق³⁹ . ولقد جمع Dammak نتائج بعض الدراسات التي استعملت مقياس (CSI) في بلدان وسياقات مختلفة، والتي سنعيد عرضها في الجدول الآتي:

الجدول رقم 1: نتائج بعض الدراسات التي استعملت مقياس (CSI) في بلدان وسياقات

مختلفة**

نوع الأسلوب	النتيجة Score Moyen	البلد الأصلي
تحليلي بنسبة قليلة	45,79	فرنسا
تحليلي بنسبة قليلة	48,07	نيبال
تحليلي بنسبة قليلة	48,05	الأردن
تحليلي بنسبة قليلة	44,06	روسيا
حيادي	43,83	الهند
حيادي	41,61	سنغافورة
حيادي	33,26	بريطانيا
حيادي	42,50	كندا
حيادي	41,52	هونكونغ
حيادي	38,59	استراليا
حيادي	35,64	ألمانيا

المصدر:

DAMMAK, Ahmed. Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel. *Le management face à l'environnement socio-culturel*. In : *Colloque CIDEGEF-CEMADIMO*, Université St Joseph ; Beyrouth, 28-29 octobre 2004, p. 1-20.

يبدو من الجدول أعلاه أن البيئة الاجتماعية والثقافية تأثيرها محدود، مقارنة بطبيعة القرار وخبرة المدير، بحيث يظهر الجدول أن تقريبا كل البلدان تميل إلى استخدام الحدس والتحليل معا. وبالتالي فإن البيئة الاجتماعية والثقافية تؤثر بشكل غير مباشر على الدور الذي يمكن أن يشغله الحدس في اتخاذ القرارات⁴⁰.

ثانيا: استعمال الحدس عند المديرين الجزائريين

بعد بحثنا عن الدراسات والبحوث التي أجريت حول موضوع قيد الدراسة في البيئة الجزائرية، لم نجد تقريبا أي دراسة معمقة حول ذلك، إلا بعض من الدراسات والكتب التي تشير ولو بطريقة غير مباشرة إلى ذلك، و البعض منها لم يتم التطرق إلا لمنغير واحد أو من زاوية محددة في دراسته لطبيعة عمل المدير الجزائري وبالتالي

لطبيعة اتخاذه للقرار، ومن بين تلك الدراسات نجد دراسة حسان أعشرين بعنوان "تصور وإدارة الوقت لدى المديرين الجزائريين: عناصر للتحليل والمقارنة بين المديرين الجزائريين والمديرين الفرنسيين"⁴¹. وقد أنجزت الدراسة على عينة مكونة من أكثر من 2000 مدير جزائري وفرنسي، وقد ركزت الدراسة فقط على عامل الوقت، وقد أشار Agor⁴² والكثير من الباحثين إلى أهمية الوقت في الحالات التي تتطلب الرجوع إلى الحدس من أجل اتخاذ القرار وذلك في حالة ضيق وضغط الوقت للوصول إلى قرار ملائم. كما هدفت الدراسة أساساً إلى المساهمة في التعرف على مؤثرات تصور الوقت على إدارته، ويمكن تلخيص نتائج هذه الدراسة التي لها علاقة مباشرة بموضوع القرارات الإستراتيجية من زاوية متغير الوقت فيما يلي:

الخصائص الأساسية المتوصل إليها على المستوى الفردي يمكن تلخيصها في: توجه المديرين الجزائريين نحو الحاضر والماضي بدرجة كبيرة من توجههم نحو المستقبل. الشيء الذي يفسر غياب التفكير الإستراتيجي عند المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أما على المستوى التنظيمي فإن مديري المؤسسات الجزائرية لا يهتمون بعامل الوقت في تحديدهم للأهداف.

كما خلصت دراسة عبدالمليك مزهودة في سنة 2007 في إحدى محاورها إلى أن للحدس أهمية بالغة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية خصوصاً في المحيط الذي يتميز بالتعقيد، وتتمثل هذه الأهمية في جوانب مختلفة كالانفلات من الرسمية، ضمان التوافق الاجتماعي، استثمار القدرات الكامنة للمدير، الملائمة مع تذبذب المحيط...⁴³ أما الدراسة الثالثة فهي تتمثل في كتاب⁴⁴ طيب حفصي الذي تناول فيه تجربة رجل الأعمال الجزائري يسعد ربراب، أين قدم الكثير من التفاصيل حول تاريخ مؤسسة سوفيتال ومؤسسها يسعد ربراب، بحيث يندرج هذا الكتاب ضمن سلسلة من الكتب التي سنتشرها القصبة للنشر أين يتم فيها التطرق إلى عوامل نجاح بعض رجال الأعمال الجزائريين. كما يؤكد طيب حفصي في دراسته لتجربة رجل الأعمال الجزائري يسعد ربراب بأن نجاح هذا الأخير في عالم الأعمال يعود أساساً إلى سرعته في اتخاذ القرارات و سعيه الدائم للحصول على المعلومة قبل منافسيه. و يستنتج من خلال ما حكاه في هذا الكتاب أن أغلب القرارات الإستراتيجية التي يتخذها يعتمد فيها أساساً على الحدس.

ومن المساهمات الحديثة حول هذا الموضوع نجد المساهمة التي قدمها الباحث عبدالحق لعميري حول موضوع قيد الدراسة، حيث انتقد في كتابه⁴⁵ الأخير كيفية اتخاذ القرارات لدى المديرين الجزائريين، إذ يقول بأن البلد الذي تأخذ فيه كل القرارات* بالاعتماد على الحدس لا يمكنه أن يتطور وذلك اعتمادا على نتائج أعمال الباحث الكندي Frantz Reiger حول موضوع الحدس وعلاقته باتخاذ القرارات، إذ تشير هذه النتائج إلى أن السلوك الإنساني في البلدان في طريق النمو تعتمد على الحدس عكس البلدان المتطورة التي تشجع الجانب العلمي (التحليلي). وحسب الباحث عبدالحق لعميري فإن الشخص الذي يعتمد على الحدس يعتقد بأن أفكاره وأرائه صحيحة و حقيقية. كما يقول بأن الحدس قد يكون في بعض الحالات جيد وحقيقة ولكن في أغلب الأوقات غير ذلك. ويضيف بأن الملايين من القرارات التي تم اتخاذها من طرف المسؤولين والمواطنين العاديين فإذا كانت معظمها تعتمد على الحدس فذلك سيدمر موارد البلد، أما إذا تم اتخاذها اعتمادا على المنهجية العلمية والتحليل فذلك يساهم في بناء مستقبل الأمة. ولقد تأكد من كل ذلك بعد القيام باختبار هذه الفرضية على مديري الإدارة الوسطى لدى بعض المؤسسات الجزائرية الكبرى.

ويقول بأن في البلدان التي تتميز بالثقافة التحليلية يأخذ فيها بعين الاعتبار الإستراتيجية، وعوامل النجاح والأشخاص يتشاورون بينهم. كما يؤكد على أن القرار المهم يأخذ بمعايير عقلانية. كما يضيف بأنه يتم ترشيد القرارات التي تعتمد على الحدس حسب درجة الرجوع لاستعمال العلم والممارسات الجيدة بالإضافة إلى المشاورة. وحسب نفس الباحث دائما فإن الاقتصاد الأمريكي يبحث دائما على عقلانية القرارات، كذلك الحل في البلدان الأخرى مثل: فرنسا، وكوريا وماليزيا حتى وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة إلا أن قراراتهم تعتمد على العقلانية. إلا أن هذا لا يعني أن الاعتماد على الطرق الكمية في اتخاذ القرارات سيؤدي دائما لقرارات فعالة ولكن بالتأكيد ذلك سيقفل من الذاتية في عملية اتخاذ القرار. ويقول أيضا بأننا قمنا بتطوير ثقافة تعتمد على الحدس لا يمكن حتى تخيلها، بحيث تم اتخاذ قرارات مهمة وأخرى غير مهمة بالاعتماد على الذاتية، ولهذا لا يجب التعجب من الانزلاقات العديدة التي يتميز بها اقتصادنا.

ومما تقدم يمكن القول بأن رؤية عبدالحق لعميري حول الحدس ودوره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، جاءت عكس الكثير من نتائج الدراسات وأراء الباحثين التي تشير إلى أهمية الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. وقد يفهم من ذلك أن عبدالحق لعميري من الذين يقللون من أهمية الحدس في عملية اتخاذ القرارات، إلا أنه يشير في الأخير إلى ضرورة الدمج بين الحدس والتحليل من طرف المديرين والمسؤولين في اتخاذهم للقرارات وعدم الاكتفاء فقط على المدخل الحدسي لتجاوز هذه الحالة أي غير المرغوب فيها في المؤسسات الجزائرية، أي أنه مع المدخل التكاملي بين المنهج التحليلي-العقلاني والمنهج الحدسي حسب وجهة نظر Simon، والتي سيتم التطرق إليها في المبحث الأخير من هذا الفصل.

ثالثا: الدين كعامل ثقافي مؤثر في الحدس

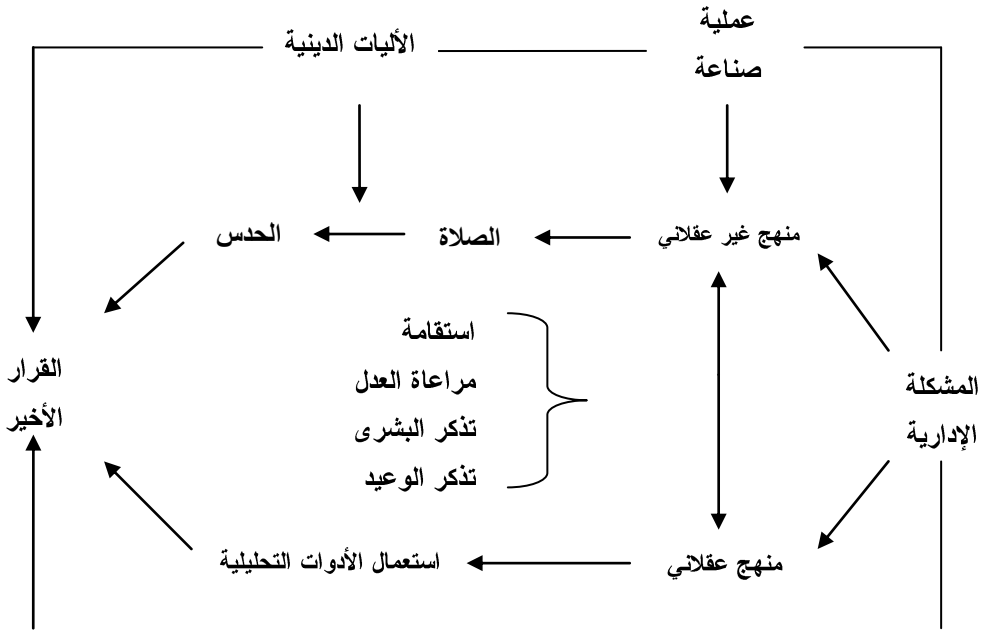
بعد مراجعتنا لأدبيات الإدارة واتخاذ القرار، وجدنا بعض من البحوث التي تشير إلى دور الدين في عملية اتخاذ القرار رغم ندرتها، فنجد على سبيل المثال الباحث Vasconcelos قد اعتبر الدين من العوامل المؤثرة في عملية صناعة القرار⁴⁶. وبالتالي فالمدير المسلم عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية يدعو الله كثيرا لتوفيقه في الاختيار الملائم لأهدافه، كما يمكن أن يستخير الله في توفيقه لاتخاذ القرار الملائم، ومن ثم يمكنه أن يتبع توجيهات حدسه في ذلك. كما يندرج هذا البعد الديني ضمن العوامل الثقافية والاجتماعية المؤثرة في اتخاذ القرار في بيئة معينة، فالمدير الذي يعمل في بيئة ذات قيم دينية واجتماعية، وفي حالة ما لم يأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل في اتخاذ القرارات، أي في حالة ما لم تؤثر هذه العوامل في كيفية اتخاذ القرار، فأحمد عبد الرزاق سلمان في مقاله بعنوان: "اتخاذ القرار من منظور إسلامي دراسة وصفية تحليلية مقارنة"، يفسر ذلك بقوله أن متخذ القرار في هذه الحالة يتصف بخلل ذاتي والذي يمكن التعبير عنه ببعدين⁴⁷:

— البعد القيمي ويتمثل بتجاهل المدير أو متخذ القرار للقيم الدينية والاجتماعية أو ربما العمل بالضد منها من أجل تحقيق مأربه أو رغبات شخصية أو من أجل تنفيذ أجندة أجنبية.

— خلل إيديولوجي أو فلسفي: ويتمثل بالرؤية الفلسفية أو الإيديولوجية التي يؤمن بها الحزب الحاكم أو النظام السياسي للدولة والتي تحتم عليه تقديم مصلحة فئات معينة من

المجتمع على مصلحة المجتمع بأكمله سواء كان متخذ القرار منتميا لذلك الحزب أم لا، وعلى هذا الأساس فالنمط الإداري وممارسة عملية اتخاذ القرار يجب أن تتسق مع التوجه الأيديولوجي للدولة وأن توظف لخدمة أهدافه الفلسفية. وقد قدم Vasconcelos نموذجا عن كيفية دمج العامل الديني في عملية صناعة القرارات مع المنهج التحليلي والمنهج الحدسي معا في الشكل الآتي:

الشكل رقم 2: العامل الديني ودوره في عملية صناعة القرار



المصدر:

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Intuition, prayer, and managerial decision-making processes: a religion-based framework. *Management Decision*, 2009, Vol. 47, No. 6, p. 930-949.

ويتضح من الشكل السابق أن الحدس يتم توجيهه من خلال العامل الديني، كما يمكن القول أن العامل الديني يندرج ضمن المدخل الأخلاقي للإدارة، وذلك يعتبر من المواضيع الحديثة في الإدارة والتي تهدف إلى ترشيد سلوك المديرين بشكل عام، إلا أن تلك البحوث في الواقع قد وجدت الكثير من العراقيل في تحقيق ذلك، خاصة في المجال الاقتصادي والأعمال، أين يكون المدير مرغما باستعمال كل الأساليب والطرق بما في ذلك غير الأخلاقية، والتي قد تمكنه من تحقيق الأرباح الكبيرة والعمل على اكتساب

أكبر حصة في السوق التي تتميز بحدة المنافسة، كما يمكن اختصار كل ذلك بالقول أن المدير المسلم مثلا، يجد صعوبة كبيرة في توجيه حدسه بناء على التأثير الديني في مجال الأعمال التي تتحكم فيها مبادئ اقتصاد السوق، أي كما أشار إلى ذلك أحمد عبد الرزاق سلمان في مقاله السابق بقوله: أنه يناقش ويتبادل الآراء والاقتراحات ويخضعها لضوابط الشريعة الإسلامية وبقيمها وفقا للأهداف النهائية وضمن حدود الإمكانيات المتاحة التي ينبغي هي الأخرى أن تستثمر بفعالية و كفاءة وفقا للمنظور الاقتصادي والاجتماعي⁴⁸. كما يؤكد Vasconcelos أن الهدف الأساسي من دراسته هذه هو العمل على تقوية التباين الموجود بين المنهج التحليلي والمنهج الحدسي عن طريق العامل الديني، وقد تم اقتراح ذلك من قبل، من طرف Fernando و Jackson في سنة 2006.⁴⁹

وقد توصل كل من Bartels وزملاؤه في دراسة حديثة حول الأخلاق واتخاذ القرار، إلى أن التفكير الأخلاقي منتشر في اتخاذ القرار العادي، ويؤكدون على أهمية محاولة فهم دور الأخلاق في اتخاذ القرار بالنسبة للعلوم السلوكية، ويشيرون إلى أن البحوث التي أجريت حول هذا الموضوع تظهر بسيطة، إلا أنهم استنتجوا من دراستهم أنه موضوع جد معقد. ويقولون أيضا بأنه هناك مناهج متنوعة والتي تظهر المرونة في كيفية اتخاذ القرار الأخلاقي. ويؤكدون على عدم توصل الباحثين إلى الآن في إيجاد نموذج يحدد ويصف اتخاذ القرار الأخلاقي⁵⁰.

خاتمة

يتبين مما تقدم القول أن الخبرة وطبيعة القرار تعتبر العوامل الأساسية المؤثرة في الحدس عند المدير أثناء اتخاذ القرارات الإستراتيجية. و حسب بعض الباحثين فإنه يتم ترشيد القرارات التي تعتمد على الحدس حسب درجة الرجوع لاستعمال العلم والممارسات الجيدة بالإضافة إلى المشاورة. كما تشير بعض من الدراسات إلى أن الحدس يتم توجيهه من خلال العامل الديني و ذلك ينطبق على المدير المسلم الذي يدعو الله كثيرا لتوفيقه في الاختيار الملائم لأهدافه عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما يمكن أن يستخير الله في توفيقه لاتخاذ القرار الملائم، ومن ثم يمكنه أن يتبع توجيهات حدسه في ذلك.

كما تبين أيضا من البحث، بأن البيئة الاجتماعية والثقافية تأثيرها محدود مقارنة بطبيعة القرار وخبرة المدير، إذ أن البيئة الاجتماعية والثقافية تؤثر بشكل غير مباشر على الدور الذي يمكن أن يشغله الحدس في اتخاذ القرارات.

المراجع والاحالات:

- (1) ISENER, Daniel J. How Senior Managers Think. *Harvard business review*, November-December 1984, Vol.62, No.6, p. 81-90.
- (2) DAMMAK, Ahmed. L'intuition des dirigeants : essai de définition et conceptions managériales. *Op.cit.*
- (3) *Ibid.*
- (4) *Ibid.*
- (5) KAMMOUN, M., ZERIBI, O. L'utilisation de l'intuition dans la prise de décision des dirigeants de PME : proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle. In : XXème Conférence AIMS, Nantes, Juin 2011.
- (6) SHIRLEY, D., LANGAN-Fox, J. Intuition: A Review of the Literature. *Psychological Reports*, 1996, 79, p.563-584.
- (7) KAYLENE C., Williams. Business Intuition: The Mortar among the Bricks of Analysis. *Journal of Management Policy and Practice*, 2012, Vol. 13, No.5, p. 48-65.
- (8) KHATRI, N., NG, H.A. The role of intuition in strategic decision making, *Human Relations*, 2000, Vol.1, No.53, p.57-86.

• للتفاصيل أكثر حول العوامل المؤثرة في استخدام الحدس في اتخاذ القرار يمكن الرجوع إلى الدراسة التالية:

- BERTOLUCCI, Marius., PINZON, Juan David. De l'intuition dans la décision des managers de l'action publique : Le cas du pilotage des réseaux territorialisés d'organisations. *Revue française de gestion*. No. 251, 2015, p.115-130.
- (9) BURKE, L.A., MILLER, M.K. Taking the mystery out of intuitive decision making. *Academy of Management Executive*, 1999, Vol.13, No.4, p. 91-99.
 - (10) DAMMAK, Ahmed. Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel. Le management face à l'environnement socio-culturel. In : Colloque CIDEGEF-CEMADIMO, Université St Joseph ; Beyrouth, 28-29 octobre 2004, p.1-20.
 - (11) AGOR, W. H. *Intuitive management: Integrating left and right brain management skills*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.
 - (12) BURKE, L.A., MILLER, M.K. *Op.cit.*
 - (13) RORY Martin., PHILOMENA Hanlon. An examination of the role of intuition in individual decision making in organizations. In: 10th Annual Conference of the Irish Academy of Management, Queens University, Belfast 3rd – 5th September, 2007, p.1-34.
 - (14) DAMMAK, Ahmed. Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel. Le management face à l'environnement socio-culturel. In : *Colloque CIDEGEF-CEMADIMO*, Université St Joseph ; Beyrouth, 28-29 octobre 2004, p.1-20.
 - (15) LEBRATY, Jean-Fabrice. *Décision et Intuition : un état des lieux*, 2007. Format PDF. Disponible sur : <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00264342/document> (consulté le 12 Juin 2015)

- (16) ALLINSON, Christopher., HAYES, John. *The Cognitive Style Index : Technical Manual and User Guide*. United Kingdom : Pearson Education, 2012, p. 1.
- (17) بتول، غالب الناهي. الذكاء الانفعالي وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار . مجلة واسط للعلوم الإنسانية، 2009، العدد 91 جامعة البصرة، ص.1-43.
- (18) DAMMAK, Ahmed. Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel. *Op.cit*.
- (19) ERENDA, Ivan., MESKO, Maja .,BUKOVEC, Boris. Intuitive decision-making and leadership competencies of managers in Slovenian automotive industry. *Journal of Universal Excellence*, June 2014, Vol. 3, No. 2, p. 87-101.
- (20) MINTZBERG, Henry. Le mangement, voyage au centre des organisations. 2^{me} Ed. Paris : Edition d'organisation, 2007.p. 102-103.
- (21) AKINCI, C., SADLER-Smith, E. Intuition in Management Research: A Historical Review. *International Journal of Management Reviews*, 2012, Vol.14, No.1, p. 104-122.
- (22) DAMMAK, Ahmed. Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel. *Op.cit*.
- (23) KHATRI, N., NG, H.A. *Op.cit*.
- (24) DAMMAK, Ahmed. Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel. *Op.cit*.
- (25) ADE MAHARINI, Adiandari. Intuitive Decision Making: The Intuition Concept in Decision Making Process. *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, July 2014, Vol. 4, No.7, p. 217.
- (26) VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Intuition, prayer, and managerial decision-making processes: a religion-based framework. *Management Decision*, 2009, Vol. 47, No. 6, p. 930-949.
- (27) MAYER, John D., PERKINS, Donna, SALOVEY, Peter. Emotional intelligence and giftedness. *Roper Review*, 2001, Vol. 23, No.3, p.131-137.
- (28) NUTT, Paul C. Comparing public and private sector decision-making practices. *Journal of Public Administration Research and Theory*, March 30, 2005, p. 289-318.
- (29) DAMMAK, Ahmed. Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel. *Op.cit*.
- (30) *Ibidem*.
- (31) KAMMOUN, M., GHERIB, J. *L'intuition et la prise de décision stratégique dans les PME*. In : Actes de la XVIIe Conférence Internationale de l'AIMS, Nice, Mai 2008.
- (32) DAMMAK, Ahmed. Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel. *Op.cit*.
- (33) *Ibidem*.
- (34) SOH, Christine., KINDER, Tony. Rationality, Intuition and Politics in Strategic Investment Decision Making Studies: An Investigation Using

- Replication Techniques. In: *Proceedings of 9th Annual London Business Research Conference 4 - 5 August 2014*, Imperial College, London .p.2-7.
- (35) *Ibidem*.
- (36) HITT, M. A. et al. Understanding the differences in Korean and US executives's strategic orientations. . *Strategic Management Journal*, 1997, 18, p. 159-167.
- (37) SOH, Christine., KINDER, Tony. *Op.cit*.
- (38) OLUWABUSUYI, Isola. Are malaysia managers more rational than united states managers? *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, January 2011, Vol. 1, Issue. 1 , p.13-20.
- (39) DAMMAK, Ahmed. Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel. *Le management face à l'environnement socio-culturel*. In : Colloque CIDEGEF-CEMADIMO, Université St Joseph ; Beyrouth, 28-29 octobre 2004, p.1-20.
- ** يجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة في بريطانيا، وكندا، و هونكونغ، و استراليا وألمانيا أجريت على طلبة في الإدارة أي مديري المستقبل وليس مثل البلدان الأخرى أين أجريت الدراسة مع مديرين فعليين.
- (40) *Ibidem*.
- (41) OUACHERINE, Hassane. *Conception et gestion du temps chez les managers algériens : éléments d'analyse et de comparaison avec les managers français*. Thèse de doctorat, ès sciences commerciales, Alger : Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2012.
- (42) AGOR, Weston H. *Using Intuition to Boost Productivity*. Public Administration Times, 1985.
- (43) مزهودة، عبدالمليك. مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي: دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر. أطروحة دكتوراه علوم، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر- باتنة 2007،
- (44) HAFSI, Taïeb. *Issad Rebrab voir grand, commencer petit et aller vite*. Alger : Editions CASBAH, 2013.
- (45) LAMIRI, Abdelhak. *La décennie de la dernière chance : émergence ou déchéance de l'économie algérienne ?* éditions CHIHAB, Alger, 2013, p.12-13.
- (46) VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. *Op.cit*.
- (47) سلمان، أحمد عبد الرزاق. اتخاذ القرار من منظور إسلامي دراسة وصفية تحليلية مقارنة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 8، 2012، ص.170-203.
- (48) سلمان، أحمد عبد الرزاق. مرجع سبق ذكره.

- (49) VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. *Op.cit.*
- (50) BARTELS, Daniel M., et al. Moral Judgment and Decision Making. In: KEREN, G., WU, G. (Eds) *The Wiley Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making*. Chichester, UK: Wiley, 2015, p. 1-51.