

## دور المعلومات و الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بين فكر

(Simon) و (Mintzberg)

### *The Different Role of Information and Intuition in Strategic Decision Making between Mintzberg and Simon*

عبد النور دحاك

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

جامعة مولود معمري - تيزي وزو

#### ملخص:

تعتبر المفاهيم الثلاثة التالية: المعلومات، والحدس، والقرار الإستراتيجي، 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 المعلومات و الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. و يعتبر كل من (Herbert Simon) و (Henry Mintzberg) من الأوائل الذين حاولوا تحديد العلاقة الموجودة بين هذه المفاهيم و معالجة هذه الإشكالية.

الكلمات المفتاحية: المعلومات، الحدس، القرارات الإستراتيجية، المدير.

#### Abstract:

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

**Keywords:** information, intuition, strategic decisions, manager.

#### تمهيد:

إن أهمية المعلومات في الإدارة عموما وفي اتخاذ القرارات بوجه خاص لا تحتاج إلى تأكيد فمختلف الاتجاهات الإدارية لا تختلف حول أهميتها، حتى أن البعض شبه المعلومات ونظمها بالنظام العصبي للمؤسسة. وتعتبر المعلومة موردا لا يقل أهمية عن موارد المؤسسة، المتمثلة في: رأس المال، الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، والوقت، إذ أنها تعد المصدر الأساسي لكل القرارات. أي أن المعلومات هي المحرك لكل أنواع القرارات المتخذة في المؤسسة. وبالرغم من الدور الأساسي للمعلومات في اتخاذ القرارات، نجد أنه قدمت لها انتقادات كثيرة من منظر الإدارة (Mintzberg). وبناء على ذلك سنتطرق من خلال هذا البحث لعرض أهم هذه الانتقادات مع محاولة عرض ما يقابلها من المزايا التي قدمها Simon للمعلومات و دورها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

كما سنتطرق أيضا، إلى عرض ومناقشة أفكار و تصورات منظر الإدارة (Henry Mintzberg) الذي خصص تقريبا في كل أبحاثه و كتاباته الأخيرة حيزا كبيرا لأهمية الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث جاء طرحه في ذلك مختلفا لأفكار و تصورات الكثير من الباحثين، وفي مقدمتهم نجد المفكر (Herbert Simon). وسنقوم بتفصيل كل ذلك، من خلال المحورين التاليين:

### أولاً - دور المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية من وجهات نظر كل من (Mintzberg) و (Simon)

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

#### 1- دور وأهمية المعلومات في اتخاذ القرار من وجهة نظر (Simon):

يرى (Mintzberg) بأن المأثور هو أن المدير يعتمد على معلومات تم تجميعها وتقدم بأفضل صورة عبر منظومة رسمية. وانسجاما مع الصورة الكلاسيكية للمدير التي تصوره جاثما على نوع من منصة ما في تسلسل هرمي معين، فإن المديرين يتلقون معلوماتهم المهمة عبر شكل خاص لنظام معلومات الإدارة. لكن لم تثبت صحة ذلك قط، لا قبل ظهور الحاسوب ولا بعد ظهوره، ولا حتى في أيامنا هذه في زمن الإنترنت. ويقول بأن الحقيقة هو أن المديرين يفضلون وسائل التواصل غير الرسمية، وبخاصة الوسيلة الشفهية عبر المكالمات الهاتفية والاجتماعات.<sup>1</sup> والمعلومات الرسمية ثابتة ومحددة ودقيقة - وهي باختصار أرقام صلبة وتقارير واضحة. أما المعلومات غير الرسمية فهي أكثر غنى، حتى وإن كانت أقل اعتمادا. ففي الحديث الهاتفي توجد نبرة الصوت وتوجد فرصة للتفاعل، وفي الاجتماعات توجد أيضا تعابير تظهر على الوجوه وإيماءات وغيرها من لغة الجسد. ونتيجة لكل ذلك يمكن القول إن بنوك المعلومات الإستراتيجية للمؤسسات تبقى في حدودها الدنيا في أدمغة المديرين كما تبقى أيضا في ملفاتها داخل حواسيبهم.<sup>2</sup>

كما يرى (Mintzberg) بأن البيانات الصلبة التي تعتمد عليها "تكنولوجيا المعلومات" أو نظم معلومات إستراتيجية "أو النظم الخبيرة و"النظم الكلية أو الشاملة أو مجرد ما يسمى بنظم المعلومات الإدارية، لها جانبنا ناعما كما تبين في حالات كثيرة، وهي<sup>3</sup>:

- غالبا ما تكون المعلومات الصلبة محدودة المجال، تفتقر إلى الثراء ولا تحيط بالعوامل غير الاقتصادية وغير الكمية المهمة. وكثير من المعلومات التي تعتبر مهمة لصنع الاستراتيجيات لا تصبح حقيقة صلبة، فمثلا، التعابير على وجه الزبون، المزاج داخل المعمل، هذه كلها معلومات تم المدير لكنها لا تدخل في نظام المعلومات. لهذا السبب يستهلك المديرين عموما الكثير من الوقت لتطوير أنظمة معلومات شخصية تخصهم مؤلفة من شبكات من رجال أو مخبرين يتصلون بهم.
- الكثير من المعلومات الصلبة تجمع بأكثر مما ينبغي فلا يفيد في الاستخدام الفعال عند وضع الإستراتيجية، من البديهي أن أفضل حل لمدير ترهقه المعلومات الكثيرة ويشعر بضغط الوقت اللازم لمعالجة هذه المعلومات أن تكون المعلومات مجمعة أمامه.
- إن الكثير من المعلومات الصلبة يصل متأخرا جدا فلا يفيد ذلك في صنع الاستراتيجيات. تحتاج المعلومات لبعض الوقت لتصبح صلبة: "يجب أن ينقضي زمن معين لكي تبدو الأحداث والنزعات والأداء "حقائق"، ومزيد من الوقت لكي تتجمع هذه الحقائق في تقارير، وأيضا لمزيد من الوقت لكي تقدم هذه التقارير على هيئة جدول مسبق التصميم. أما صنع الاستراتيجيات فيجب أن يكون نشطا وفاعلا، وهو عمل دينامي غالبا ما يكون استجابة فورية لحوافز آنية، ولا يستطيع المديرين الانتظار حتى تصبح المعلومات صلبة بينما يحظف المنافسون الزبائن المهمين".
- وأخيرا ثمة مقدار كبير من المعلومات الصلبة لا يمكن الوثوق بها. يفترض في المعلومات الناعمة أنها غير موثوقة وتخضع للتحاملات والتحيزات الكثيرة. أما المعلومات الصلبة، بالمقابل، يفترض بها أن تكون دقيقة وواقعية فهي أولا وأخيرا ترسل

وتخزن إلكترونيا ولكن الواقع عكس ذلك، فالمعلومات الصلبة يمكن أن تكون أشد سوءا من المعلومات الناعمة. هنالك شيء ما يضيع دوما في عملية الكم. ولكن أي مدير تسويق يتعين عليه أن يختار بين شائعة يسمعا اليوم بأن أحد الزبائن المهمين شوهد يتناول طعام الغداء مع أحد المنافسين وبين حقيقة الغد بأن الصفقة قد ضاعت، قد يتردد بالتصرف وفق الشائعة التي سمعها؟ وعموما فإني أرى أنه على الرغم من أن البيانات الصلبة تقدم المعلومات والمعرفة للفكر، إلا أن البيانات الناعمة هي التي تبني الحكمة.

ولقد أكد ذلك (Mintzberg) حيث يقول بأن المديرين يفضلون مجموعة من المعلومات غير المهيكلة لاتخاذ القرار. ويضيف أيضا أن هذه المعلومات لا يمكن إدماجها في أي نظام معلومات لأن المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة تحفظ في عقول المديرين و ليس في الحاسوب<sup>4</sup>. ونجد بان (Mintzberg) قد انتقد نظام المعلومات الإدارية في سنة 1972 في مقاله بعنوان: (The Myth of MIS)<sup>5</sup> و أنه لم يغير من تصوره ونتائجه، حتى بعد تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إذ نجده يعيد ويؤكد تلك الانتقادات لنظام المعلومات الإدارية تقريبا في كل بحوثه وأعماله. حيث يقول بأن معظم نظم المعلومات الإدارية لا يبدو أنها صممت للإدارة. هذه النظم تعتبر نظم معلومات أوتوماتية والتي تفترض بأن المديرين يعطون أهمية للمعلومات التي تقدمها هذه النظم في حالة ما تم توفيرها في الوقت المناسب وتميز بالثقة. ولكن أغلب المعلومات التي تأتي من الحاسوب لا تتوفر على ذلك. والنتيجة هي أن المديرين يجب عليهم تصميم نظم المعلومات الإدارية الخاصة بهم<sup>6</sup>.

كما يوصي (Mintzberg) مصممي نظم المعلومات الإدارية الفعالة بأن يكونوا قبل كل شيء مستقلين عن الحاسوب<sup>7</sup>. ويرى بأن الأداة المسماة بالحاسوب ليست إلا أداة لمعالجة الكميات الكبيرة من المعلومات الكمية فقط<sup>8</sup>. ويرى بأن المدير هو الذي يصبح بنك البيانات الحقيقية للمعلومات التنظيمية وليس الحاسوب<sup>9</sup>. وعلى الرغم من الإثارة التي أقيمت حول ما يسمى بالنظم الخبيرة، فمن وجهة نظر (Mintzberg) فإن هذه الأنظمة ستظل في حاجة إلى تدخل العقول البشرية وليس العقول الإلكترونية<sup>10</sup>. ويرى (Mintzberg) بأن المعلومات التي لا نجدها في التقارير هي التي تمثل نظام المعلومات الحقيقي للمدير. ويستدل على ذلك بقول (Neustadt) بأن: المعلومات العامة ليست هي التي تسمح للمدير بتكوين رأي ما، أي ليست التقارير ولا الدراسات ولا خليط تافه... ولكن هي تراكم التفاصيل الملموسة والمختلفة والتي يتم هيكلتها في عقل المدير والتي تنير الجزء المخفي من التساؤلات التي تخضع لتقييمه. ويجب أن يكون للمدير نظام معلوماته الخاص<sup>11</sup>.

ويؤكد (Mintzberg) على أن المعلومة ليست غاية لحد ذاتها، وإنما هي القاعدة الأساسية لعملية اتخاذ القرار<sup>12</sup>. وبالرغم من أهمية دور المعلومات في عملية اتخاذ القرار إلا أن (Mintzberg) يرى أن المعلومات التي ينتجها نظام المعلومات للمديرين غالبا ما تكون جد محدودة، لكونها تختصر فقط في المعلومات الكمية و المعلومات التي يمكن نقلها وإبصارها عن طريق هذا النظام<sup>13</sup>. ويقول (Mintzberg) أن المديرون الذين يصنعون الاستراتيجيات لا يقضون الكثير من الوقت في أجنحة التنفيذيين يقرؤون التقارير أو التحليل<sup>14</sup>.

ومما سبق يمكن تلخيص أهم أفكار وتصورات (Mintzberg) حول دور وأهمية المعلومات ونظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في النقاط التالية:

- تفضيل المديرين للمعلومات غير الرسمية وغير المهيكلة على حساب المعلومات الرسمية في عملية اتخاذ القرار؛
- أن نظام المعلومات الحقيقي يتمثل في دماغ المديرين؛
- تفضيل البيانات الناعمة على البيانات الصلبة؛

- المدير هو الذي يعتبر بنك البيانات الحقيقية للمعلومات الإدارية وليس الحاسوب.

## 2- دور وأهمية المعلومات في اتخاذ القرار من وجهة نظر (Simon):

ينظر (Simon) إلى المؤسسة كنظام معالجة للمعلومات. إذ أن بحوث (Simon) تتمثل في التنسيق والتقليل من حالة عدم التأكد، وفي كلتا الحالتين، للمعلومة دور أساسي<sup>15</sup>. ومن أجل تحقيق ذلك حاول (Simon) القيام بتصميم نماذج خاصة بهذا النوع من القرارات عن طريق الجمع بين النماذج التي تتوفر على العديد من العقلانيات في منهج معرفي<sup>16</sup>.

وقد ركز (Simon) على ضرورة تطوير علم المعلومات أو معالجة المعلومات، التي وحدها تمكن من تحسين ذكائنا في معالجة المعلومات والتي تسمح لنا باتخاذ القرار بطريقة حرة. ولقد ميز بين هذا العلم الجديد وعلم الحاسوب، إذ يقول بأن هذا العلم: يجب أن يهتم جيداً بخصائص معالجة المعلومات وقدرات الأفراد التي تمثل النصف الباقي من النظام<sup>17</sup>. كما أوضح (Simon) بأن المورد النادر في يومنا هذا هو ليس توفر المعلومات، وإنما القدرة على معالجة تلك المعلومات، حيث نجد أن نظام المعلومات الذي يزود المديرين بكميات هائلة من المعلومات إنما هو نظام يقدم خدمات سيئة. حيث أن المطلوب هو تصفية تلك المعلومات وضمان وصول المهم منها فقط إلى هؤلاء المديرين<sup>18</sup>.

ويرى (Simon) بأن النظم الداعمة للقرار ستساهم بالتأكيد في تحسين نوعية القرارات. وتتمثل الإشكالية الأساسية في بحوث (Simon) في محاولة تحليل أثر الحاسوب على فن الإدارة. وكانت أطروحته الأساسية تتمثل في أن الحاسوب يمكن أن يفعل كل ما يمكن أن يفعله الإنسان<sup>19</sup>.

وفكرة (Simon) الأساسية، تتمثل في أن الفرد يفكر في سياق معين، بالعقلانية المحدودة ويبحث لمشاكله عن الحل المرضي وليس على الحل الأمثل، لكونه غير قادر على ذلك. كما أن الحاسوب يغطي جزءاً من نقائص الفرد، ويساهم أيضاً في مساعدته في تطوير عقلانيته في اتخاذ القرار<sup>20</sup>.

ومن النتائج التي توصل إليها (Simon) حول أثر الحاسوب في اتخاذ القرار، أن تأثير الحاسوب على اتخاذ القرار يعتبر ضعيفاً من خلال الاعتماد على بحوث العمليات والنظم الخبيرة التي تم تطويرها في مجال الذكاء الاصطناعي. وهي نفسها النتيجة التي أكدتها العديد من الدراسات منها دراسة (Preston A.M. 1991)، و (Silver M.S. 1991)، و (Boland R.J.) وزملاؤه 1994 ودراسة (Vidal 2000)<sup>21</sup>.

ومما تقدم يمكن القول بأن (Simon) كان هدفه الأساسي من بحوثه حول نظم المعلومات وعملية اتخاذ القرار تصميم برامج لمساعدة المديرين في اتخاذ قراراتهم، لكونه يرى بأن الفرد لا يمكنه أن يتخذ قرارات بدون عقلانية بمفرده بالاعتماد فقط على مهارته، ذكائه وتجربته.

## ثانياً - دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بين فكر (Simon) و (Mintzberg):

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

### 1- مفهوم الحدس بين (Simon) و (Mintzberg):

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

**1-1- مفهوم الحدس عند (Simon):**

لقد عرف (Simon) الحدس على أنه أفعال التعرف.<sup>22</sup> كما اعتبر الحدس على أنه نتيجة التعرف السريع من الخبراء، والاستجابة للحالات المألوفة، وهذه الأخيرة تتيح الوصول إلى مجموعة كبيرة من المعرفة الصريحة والضمنية التي يتم جمعها من خلال التعلم والخبرة وتخزينها في الذاكرة طويلة المدى.<sup>23</sup> كما يصنفه أيضا من الوظائف اللاواعية عند الفرد، حيث يمكن لهذا الفرد استرجاع المعلومات التي اكتسبها عن طريق الخبرة والتجربة بسرعة عن طريق إعادة تنظيم مبدع لقطع من هذه المعلومات في نمط مترابط، و كل هذا يحدث دون أية معالجة واعية.<sup>24</sup>

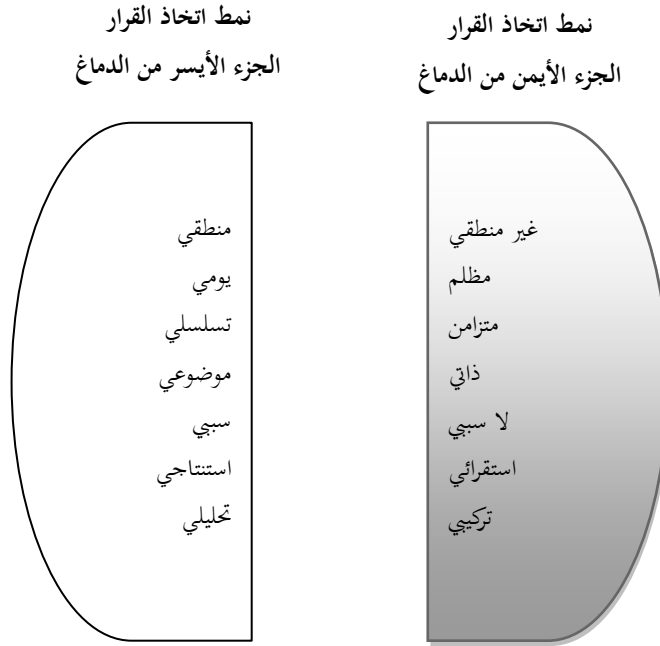
ويعتبر (Simon) الباحث الأول الذي قام بتحليل دور الحدس في الإدارة والتنظيم بطريقة منهجية وعلمية، وساهم في زيادة فهم وتوضيح هذا الدور أكثر من (Barnard) ولكن مساهماته تبقى محدودة. حيث قام بسلسلة من التجارب التي شارك فيها خبراء الشطرنج لاستكشاف وتحديد الأسس المعرفية لأحكام الحدس. وتوصل في النهاية إلى تطوير نظرية نمط التعرف على أساس الحدس. حيث يرى (Simon) أن مصطلح "الحدس" يمكن استخدامه لوصف سلوك صانع القرار الذي يتميز بالسرعة وأن الخبير غير قادر على وصف تفصيلي للتفكير، أو غيرها من العمليات التي أنتجت الجواب أو الحل.<sup>25</sup> ويصنف (Simon) الحدس ضمن عملية يمكن تفسيرها، وقد تبعه في هذه الأطروحة بعض من الباحثين.<sup>26</sup>

**1-2- مفهوم الحدس عند (Mintzberg):**

يعود أصل مفهوم الحدس عند (Mintzberg) في مجال اتخاذ القرار إلى الدراسات النفسية، وبالتحديد إلى النتائج التي تم التوصل إليها من طرف الباحثين في علوم الأعصاب أمثال (Roger Sperry)\* والكثير من زملائه أمثال (Phillip Vogel) و (Joseph Bogun) و (Michael Gazzaniga) من خلال سلسلة من التجارب التي مكنتهم من تبيان أن دماغ الإنسان ينقسم إلى جزأين (deux hemispheres) كل واحد متخصص في وظائف معينة.<sup>27</sup> حيث يختص الأيمن بالمعلومات أو الأمور الوصفية ذات العلاقة بالقدرة الكلامية والقدرة على التعبير، بينما يختص الفص الأيسر بالأمور الرياضية ذات العلاقة بالأرقام، إذ يمثل الأخير الجانب العقلائي ومركز المنطق والتفاصيل والتخطيط.<sup>28</sup>

ويذكر (Mintzberg) أن أغلب الدراسات الحديثة في مجال اتخاذ القرار تشير إلى أن المدير يعتمد في اتخاذه للقرارات الإستراتيجية على وظائف نصف الكرة المخية الأيمن (Hémisphère droit) والمتمثلة أساسا في الحدس والحكمة والأحاسيس والمشاعر والعاطفة. وليس على مكونات نصف الكرة المخية الأيسر (Hémisphère gauche) المتمثلة في العقل، والمنطق، والتحليل.<sup>29</sup> والشكل الأتي يلخص الخصائص الأساسية لكل جزء من الدماغ الإنساني.

الشكل (1) : خصائص و مكونات نصفى الكرة المخية



المصدر بتصرف:

Taggart William, Robey Daniel, Minds and managers: on the dual nature of human information processing and management, Academy of Management Review, Vol. 6, No. 2, 1981, pp187,195.

يلاحظ من الشكل أن عناصر الجزء الأيمن من الدماغ متناقضة مع عناصر الجزء الأيسر منه، كما أن اللون في الجزء الأيمن من الدماغ يعبر عن الظلام وعدم الوضوح.

ويرى (Mintzberg) أن الحدس المتمثل بالمشاعر والعواطف لم يرتقي إلى أطر الممارسة اليومية، بل يبقى محبباً في نصف الكرة المظلم من الدماغ البشري المتمثلة بالمعرفة العميقة للمشكلة المدروسة، وهذا الحدس ليس مخالفاً للعقل، وهو ليس الحاسة السادسة بل هو شكل متطور من التفكير على أساس سنوات من الخبرة<sup>30</sup>. كما يلاحظ (Mintzberg) أن الحدس لا يمكن تفسيره، وكتابته، ولا يمكن أن يفكك، أو يرتب، ويراقب. وإنما هو عملية غامضة، تتجذر في أعماق اللاوعي وفي غالب المشاعر الإنسانية<sup>31</sup>.

وقد حدد (Mintzberg) محتوى الحدس استناداً إلى كتاب (Mario Bunge) المعنون بـ «الحدس والعلم» الصادر سنة 1975 و الذي وصف فيه مجموعة متنوعة من الاستخدامات لكلمة الحدس : كالتصور (التعرف السريع، فهم واضح، والقدرة على التفسير) ؛ كالخيال (القدرة التمثيلية، والقدرة على تطوير الاستعارات والتخيل المبدع)؛ كسبب (وسيط استدلالي، سلطة تركيبية، والحكم، أو الرؤية من الداخل). و لقد لخص (Mintzberg) خصائص و وظائف الدماغ الأيمن والأيسر، بقوله أن نصف الكرة المخية الأيسر يعتبر أساس طريقة التفكير الخطية، والمتابعة، والمرتبطة، أي الطريقة التحليلية، في حين يظهر نصف الكرة المخية الأيمن متخصص في طريقة التفكير المتزامنة، والشاملة، والعلاقية، أي الطريقة التركيبية. ويبدو أن الطريقة الأولى تعزز كل ما هو واضح، والثانية كل ما هو ضمني؛ الأولى يبدو أنها موجهة للحجة؛ والثانية يبدو وكأنها تفضل التفكك، والثانية يبدو وكأنها تفضل التصميم<sup>32</sup>.

ومن النتائج التي توصل إليها (Mintzberg) في بحوثه هي هيمنة النصف الأيسر الكلاسيكي من الدماغ في البحوث الإدارية المنشورة في مجلة هارفارد للأعمال. والذي يفترض أن عدم نجاح الباحثين في الإدارة في الحصول على أحسن أداة من الإدارة يعود

أساسا لتجاهلهم العناصر المهمة، أي النصف الأيمن من الدماغ الذي تتحكم فيه العاطفة، الحدس، الإبداع، عملية غير خطية وبصرية وعلاقاتية. وقد أشار في وقت سابق في دراسته عن طريق أسلوب الملاحظة مع المديرين التنفيذيين الخمسة الذين كانوا في المقام الأول يستخدمون الانطباعات والمشاعر والإشاعات، القليل والقال، ومصادر أخرى، بدلا من الاعتماد على البيانات التجريبية في اتخاذ القرارات. ومن أكثر المصطلحات التي يشير إليها عادة (Mintzberg) نجد الحدس والحكم، التي وصفها بأنها إدماج عمليات التفكير<sup>33</sup>.

كما يؤكد أيضا (Mintzberg) بأن التخطيط الحقيقي للمؤسسة، على الأقل بالمعنى الاستراتيجي، يحدث بصورة عامة في أدمغة مديري المؤسسة وعلى نحو ضمني في سياق أعمالهم اليومية، وليس على شكل عملية تجريدية تجبأ ليحري العمل عليها في منتجع بالجبال أو على شكل مجموعة من الاستثمارات ينبغي ملؤها<sup>34</sup>.

## 2- نقد مفهوم الحدس بين (Simon) و (Mintzberg):

بعد عرضنا لعناصر مفهوم الحدس عند (Simon) و (Mintzberg)، سنقوم فيما يلي بعرض ومناقشة الانتقادات التي قدمت لها في أدبيات الإدارة، بغرض الخروج في الأخير بتصور واضح لمفهوم الحدس ودوره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

### 2-1- نقد مفهوم الحدس عند (Simon):

قد انتقد كل من (Dreyfus) و زملاؤه مفهوم الحدس عند (Simon) بقولهما أن الحدس أوسع من مفهوم نمط التعرف، بل لديه جوانب بناءة ومثمرة، الشيء الذي يعني أنه لا يستنسخ فقط الحلول السابقة، ولكن أيضا يجمع بين عناصر إبداعية لإنتاج حلول جديدة. ومن دون هذا هناك مجالا كبيرا في نظرية (Simon) للحدس الإبداعي. ففي الواقع، أكد (Simon) أنه من الممكن بناء النظرية المعيارية لعمليات اكتشاف الإبداعية وأنه ليس من الضروري أن يرجع للصدفة، اللاعقلانية، أو للحدس الإبداعي، بالرغم من أنه في الحقيقة تناول صراحة مسألة العاطفة في صنع القرار في سنة 1987، إلا أنه لم يقدم التفاصيل الكثيرة عن العلاقة بين الحدس والعاطفة، كما لم يقيم بشرح الفرق بين المشاعر العاطفية (وقد صورها سلبية إلى حد كبير) والمشاعر الحدسية<sup>35</sup>.

كما يقول كل من (Marta) و (Neal) بأن تعريف (Simon) للحدس يستبعد استخدام الحدس عند المبتدئين، لكونهم يفتقرون إلى الخبرة المطلوبة. أما (Mintzberg) و (Langley) وآخرون فقد اتخذوا موقفا مختلفا إذ يرون أن متخذي القرار الأقل خبرة يمكنهم أيضا أن يجدوا حولا اعتمادا على حدسهم، ومنه فإن جميع متخذي القرار يمكنهم بغض النظر عن الخبرة الاعتماد على الحدس في اتخاذهم للقرارات<sup>36</sup>.

ويختلف (Mintzberg) بشدة مع استنتاج (Simon) حول الحدس، إذ أنه وبناء على العديد من نتائج النفسانيين والباحثين أمثال (Sperry) و (Bunge) شرح رؤية (Simon) للحدس، قائلا إن سعيها منذ فترة طويلة في البحث عن المفتاح المفقود للحدس في ضوء تحليل مفصل لنصف الكرة المخية الأيسر. ويقول: أنه لا يمكن أن ينظر إلى الحدس أثناء التحليل<sup>37</sup>.

أما البعض الآخر فيرى أن الحدس يندرج ضمن عملية لا يمكن تفسيرها، وقد اتبعوا في ذلك أطروحة (Mintzberg) الذي انتقد فيها التعريف الذي قدمه (Simon) للحدس، وذلك بناء على أعمال (Bunge) الذي عرف الحدس بمفاهيم الإدراك، والتخيل، والاستدلال والتقييم، إذ يقول (Mintzberg) أن (Simon) لم يقر من خصائص الحدس إلا خاصية التعرف السريعة<sup>38</sup>.

أي أن (Simon) لم يعترف إلا بمعنى واحد للحدس من المعاني السابقة، وهو التعرف السريع<sup>39</sup>. كما يرى أيضا أنه على غرار عمليات التعرف، يمكن تمثيلها على شكل نماذج باستعمال برامج الكمبيوتر<sup>40</sup>.

## 2-2- نقد مفهوم الحدس عند (Mintzberg):

قد تم نقد مفهوم (Mintzberg) للحدس من طرف بعض الباحثين، إذ يقول (Akinci) و (Sadler-smith) أنه قد يكون من المفاجئ ظهور العديد من الباحثين في ميدان الإدارة عن ما يزيد قليلا على عقد من الزمن بعد أبحاث (Mintzberg) في سنة 1976، والذين يشككون حول صحة تطبيق النتائج التي توصل إليها النفسانيون وعلماء الأحياء في الإدارة. فعلى سبيل المثال، نجد (Hines) التي استعرضت في سنة 1987 الأبحاث الحالية حول تقسيم الدماغ البشري إلى نصفين، وقد خلصت إلى أن إدعاءات (Mintzberg) و (Agor) وغيرهم تعتبر أساطير، وأن أي محاولة لتحسين الأداء والتدريب والاختيار باستخدام مثل هذه التصنيفات يكون بدون فائدة، لكونها غير موجودة في الواقع، وفي أحسن الأحوال سوف تكون غير منتجة<sup>41</sup>.

أما (Simon) في سنة 1987 لم يتقبل فكرة تخصص النصف الأيمن من الدماغ في التفكير الحدسي و النصف الأيسر من الدماغ في التفكير التحليلي. ويقول بأن الحدس يخص فقط عنصرين وهما: أولا، أن البحوث الفيزيولوجية لم تبين بأن أحد الجزأين من الدماغ قادر على حل المشكلة، اتخاذ القرار أو عمل استكشاف إبداعي مستقل عن الآخر (أي أن كل من التحليل والحدس ضروريان- وقد وافقه (Mintzberg) على ذلك) أما العنصر الثاني، فقد جاء تأكيده على أن التميز يجب أن يكون في السلوك وليس تقسيم الدماغ هو المهم، ويضيف بأن الأسئلة الهامة بالنسبة لنا هي "ما هو الحدس؟" و "كيف يكون مكتملا؟" و ليس في أي مكان يوجد في الدماغ؟"<sup>42</sup>

وبعد ثلاثين عاما من أبحاث (Mintzberg 1976) أصدر عالم الأعصاب البارز (Gazzaniga) سنة 2006 في مجلة هارفارد للأعمال مقالا تحت عنوان (The brain as boondoggle). حيث تطرق فيه للآثار المترتبة عن البحوث المعاصرة في العلوم العصبية السلوكية على رجال الأعمال والإدارة، وقد حذر أولئك الذين قد يرغبون في دمج آخر ما توصل إليه في علوم الأعصاب في مجال الإدارة والتنظيم من دون الأخذ بالحذر أنهم سيكونون عرضة لخطر أساطير علوم أعصاب القرن 21، ويرى من الأفضل تجنبها تماما<sup>43</sup>. ومما سبق يمكن تلخيص عناصر مفهوم الحدس بين (Simon) و (Mintzberg) في الجدول الآتي:

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

الحدس عند (Mintzberg)	الحدس عند (Simon)
الاعتماد على نتائج الدراسات النفسية في تحديد مفهوم الحدس	الاعتماد على تجارب عملية في تحديد مفهوم الحدس
يتميز الحدس بالتعرف السريع، والإدراك، والخيال، والاستدلال والتقييم...	يتميز الحدس بخاصية التعرف السريع
الحدس لا يمكن تفسيره	الحدس عملية يمكن تفسيرها
من المستحيل تمثيل الحدس على شكل نماذج باستعمال برامج الكمبيوتر	يمكن تمثيله على شكل نماذج باستعمال برامج الكمبيوتر
جميع متخذي القرار يمكنهم بغض النظر عن الخبرة الاعتماد على الحدس في اتخاذهم للقرارات	يستبعد استخدام الحدس عند المدير المبتدئ
محاولة تطبيق فكرة تقسيم الدماغ البشري إلى نصفين لتوضيح دور الحدس في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي يعتبر حقيقة	محاولة تطبيق فكرة تقسيم الدماغ البشري إلى نصفين لتوضيح دور الحدس في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي يعتبر من الأساطير

المصدر: من إعداد الباحث



ومما تقدم يتبين لنا أن آراء و تصورات ووجهات نظر (Mintzberg) حول الحدس ودوره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية تعتبر أكثر واقعية من آراء و تصورات (Simon)، وفيما يلي تفصيل كل ذلك:

- **أولاً:** أن (Mintzberg) يعتبر من كبار منظري الإدارة، إذ أنه يدافع عن فكرة أن الحدس له دور كبير في عمل المدير وبالتحديد في اتخاذه للقرارات الإستراتيجية، لكون ذلك يخدم و يدعم كل بحوثه المتعلقة بطبيعة عمل المدير أين توصل فيها، إلى أن هذه الأخيرة تعتبر قريبة جدا إلى الفن منها إلى العلم أي أن المدير يمكنه أن يستعمل العلم و لكن عمله لا يعتبر علما. كما يعتبر من بين الباحثين الأوائل<sup>44</sup> الذين قاموا بنقل هذا المفهوم (تصنيف أو تقسيم الدماغ البشري إلى نصفين) من الدراسات النفسية إلى المجال الإداري، أضف إلى ذلك طريقته الواضحة في عرضه لهذا المفهوم. عكس (Simon) الذي يقلل من أهمية الحدس في عملية اتخاذ القرار بالرغم من أنه أقر بأن للحدس دور في ذلك ولكن ليس بمعزل عن تجربة وخبرة المدير. كما أن (Simon) لا يدعم فكرة التفريق بين النمط التحليلي أي العقلاني والنمط الحدسي العاطفي، إذ هو من الباحثين الذين يدعون إلى التكامل بينهما وعدم التمييز بينهما، وذلك لأن هذا التصور يخدم كثيرا نتائج بحوثه ونظرياته التي يعمل فيها جاهدا إلى أن يجعل عملية اتخاذ القرار قريبة جدا إلى تطبيق المنهجية العلمية التحليلية، كما كان هدفه أيضا جعل عملية اتخاذ القرار تصنف في الفروع العلمية مثل العلوم الهندسية، وذلك يرجع إلى أصل تخصصه كما يوضحه (Nioche)<sup>45</sup> بقوله أن (Simon) في البداية كان تكوينه هندسي ومن ثم سمحت له أوضاعه للحصول بطرق مختلفة عن تكوين جد عالي في الاقتصاد، الشيء الذي حفزه للالتحاق بزملائه في حقل اقتصاد الرياضيات.

كما أن هناك بعضا من الباحثين الذين يدرجون أعمال (Simon) حول القرار ضمن المجال الاقتصادي، النفسي والمعرفي، والاجتماعي لكونه تحصل على جائزة نوبل في الاقتصاد، وكما هو معلوم بأن الاقتصاد يعتبر من العلوم الإنسانية، عكس الإدارة التي تستعين بهذه العلوم ولا تعتبر فرعا منها كما هو مبين ذلك في بحوث و دراسات<sup>46</sup> (Mintzberg) فيما يخص طبيعة الإدارة، وقد أشار (Michel Crozier) إلى أن (Simon) لا يصنف من علماء الاجتماع<sup>47</sup>، وأشار (Mintzberg) إلى أن (Simon) لا يعتبر أيضا من منظري الإدارة<sup>48\*</sup>. ويشير كل من (Luc Boyer) و (Noël) Equilbey إلى أن (Simon) ينتمي إلى علم الاقتصاد وعلم النفس، كما يمكن أن يصنف في المدارس الأخرى لكونه قام بأبحاث في مجالات متنوعة مثل الإدارة العمومية، المنظمة، الرياضيات، المنطق، الإعلام الآلي، علم النفس وعلم الاجتماع السلوكي، الاقتصاد العام والمؤسسة. أما (Simon) فيقول عن نفسه: بأنه مهلوس (un monomaniaque) و "في كل حياتي كنت أهتم بشيء واحد فقط وهو العمليات الإنسانية في اتخاذ القرار"<sup>49</sup>. أما (Le Moigne) فيرى بأن (Simon) من الباحثين الذين لا يمكن تصنيفهم بين المناهج الأكاديمية<sup>50</sup>.

- **ثانياً:** فبالرغم من الانتقادات التي قدمت لمفهوم الحدس عند (Mintzberg) من زاوية تقسيم الدماغ البشري إلى نصفين وتخصصهما في أعمال ووظائف مختلفة. وتأخر تأثير هذا التصور أي تقسيم العقل البشري إلى نصفين حتى سنوات التسعينات، إلا أنه تم استخدامه وتطويره بكثرة من طرف الباحثين الذين ينتمون إلى مدرسة السلوك التنظيمي، كتفسير للتمييز بين الفروق الشخصية في الاعتماد على النمط الحدسي والنمط التحليلي ومن أمثلة ذلك نجد أداة قياس النمط الإدراكي (Cognitive Style Index) (CSI) التي تم تطويرها من طرف (Allinson) و (Hayes) في سنة 1996 لقياس ذلك أي تلك الفروق. كما تم تعميم هذا التصور في أدبيات الإدارة الحديثة<sup>51</sup>.

حيث نجد الكثير من الباحثين الذين اعتمدوه في أبحاثهم النظرية والتطبيقية، فمثلا نجد كل من (Allinson) و (Hayes) يقول أن فرضية (Mintzberg) التي تشير إلى أن الحدس يزداد مع الخبرة قد أخذت مكانها في أدبيات الإدارة<sup>52</sup>، وقد دعم

ذلك بنتائج الكثير من الدراسات التي استعملت مؤشر النمط الإدراكي (CSI) الذي قد تم التحقق من مصداقيته من قبل العديد من الباحثين على غرار (Sadler Smith) وزملاؤه في 2000، (Allinson) و (Hayes) 2000، (Dammak) وزملاؤه في 2003، (Brigham) وزملاؤه في 2007.

كما عرف أيضا (Agor) المنهج الحدسي على أنه المقدرة على المزاجية بين معلومات آتية من الجانب الأيسر والجانب الأيمن للمخ البشري، وأنها نتيجة اندماج ذاتي في قضية مطروحة وامتزاج وتفاعل متغيرات شعورية ومادية ذات علاقة. وعليه فهو يعبر عن الخبرة المكثفة والمضغوطة بين المعرفتين الضمنية والظاهرة<sup>53</sup>. وقد عرف كل من (Lank) وزملاؤه الحدس كقدرة الدماغ التي تعمل في النصف الأيمن منه، كما يمكنها معالجة المعلومات المادية والعاطفية والعقلية. وهذه القدرة تمكن من التوصل إلى حلول دون التفكير العقلاني، والتحليل و الحساب الكمي<sup>54</sup>.

كما يرى كل من طاهر حسن مضر العجي أن القرارات تأخذ عن طريق العاطفة والمنطق والحدس والحكمة اللائق التي تتدفق من كيانات الداخلي وليس عن طريق الدماغ البشري فقط الذي يحتوي نصف الكرة المخية الأيسر والنصف الأيمن. حيث تشمل وظائف نصف الكرة المخية الأيسر العقل، والمنطق، وتحليل البيانات، في حين أن النصف الأيمن هو المسؤول عن الحكمة، والحدس والحساسية الطبيعية<sup>55</sup>.

ووفقا ل (Dunn) وآخرون، تعد فرضية العلامة "إشارات ممثلة" تنقل من الجسم وتنظم في دوائر الانفعال في المخ، وخاصة النصف الأيسر من الدماغ، للمساعدة على تنظيم عملية صنع القرار في حالات التعقيد وعدم اليقين. لذلك، تأتي إشارات تسمح للدماغ بالتعرف بالوضع والاستجابة بسرعة في حالات التعقيد والغموض. وطبعاً، يختلف هذا من شخص إلى آخر<sup>56</sup>.

أما حسب (Taggart) و (Valenzi) فإن النصف الأيسر من الدماغ يقوم بتحليل المعلومات من خلال المنطق، التسلسل، الاستنتاج والعمليات التحليلية، بينما النصف الأيمن من الدماغ فهو يقوم بمعالجة المعلومات بأسلوب غير منطقي، في أن واحد، شخصي، استقرائي ويعتمد على الحدس<sup>57</sup>.

يعتبر الحدس من خصائص النصف الأيمن من الدماغ ويشير إلى الحكم الفوري على أساس الشعور واعتماد منظور شامل. في حين أن التحليل يعتبر من خصائص النصف الأيسر من الدماغ ويشير إلى الحكم على أساس المنطق العقلي والتركيز على التفاصيل. هذه الأنماط بين اليمين واليسار ليست فكرة عابرة فقط، بل يبدو أن الأفراد لديهم توجه حسب استخدام أحد نصفي الكرة المخية<sup>58</sup>.

ويقول (Bonabeau) بأن الحدس له دور مهم في اتخاذ القرار، ولكن يمكن أن يكون استخدامه خطيرا في الحالات المعقدة. إلا أن هناك مجموعة جديدة من الأدوات التحليلية التي تساعد المدير في التأثير على توجيهات الحدس. كما يشير إلى أن هذه الأدوات لا تستبعد الحدس، بل تقويه عن طريق معالجة نقائصه، وذلك بتحكييم حدس المديرين إلى المنهج التحليلي، أي أن الحاسوب يفرض منهج الدماغ الأيسر على الدماغ الأيمن. الشيء الذي يحررهم من توليد وإيجاد الحلول الممكنة، إذ يكتفون فقط بتقييم الحلول التي ينتجها الحاسوب عن طريق الرجوع إلى حدسهم في ذلك<sup>59</sup>.

ومن المساهمات الحديثة حول هذا الموضوع نجد اقتراح كل من (Kanwal) وزملاؤه بأن الدمج والتنسيق بين المدخل التحليلي والمدخل الحدسي عند المديرين أثناء اتخاذ القرارات الإستراتيجية يمكن أن يعتبر مفتاح نجاح المؤسسة، معتمدين في ذلك أساسا على نظرية (Roger Sperry) في تقسيم الدماغ البشري إلى جزأين<sup>60</sup>.

## خلاصة:

نستنتج من مناقشاتنا لإشكالية الحدس مقابل المنهجية العقلانية - التحليلية (التي تركز على المعلومات) التي قد نوقشت من قبل الباحثين لسنوات عديدة، بالتمييز بين ثلاث فرق من الباحثين، الفريق الأول الذي يرفض اتخاذ القرار الإستراتيجي القائم على الحدس عند المديرين. أما الفريق الثاني من الباحثين فيرى بأن المديرين يفضلون تبني المنهج الحدسي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ويؤكدون على أن الحدس أصبح جزءا هاما في عملية صنع القرار الإستراتيجي. وبذلك فهم يرجحون فعالية المنهج الحدسي على فعالية المنهج العقلاني. وفي السنوات الأخيرة يوجد توجه متزايد بين الباحثين الآخرين (الفريق الثالث)، في الموافقة حول المنهج التكاملي بين المنهج التحليلي والمنهج الحدسي وحثهم في ذلك هو أن المديرين يتجهون للاعتماد على الحدس والتحليل العقلاني معا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

والباحثين في هذا المجال منقسمين إلى مجموعتين، مجموعة تتبنى أفكار (Simon) ومجموعة أخرى تتبع استنتاجات وأبحاث (Mintzberg)، إلا أنهم موافقون بصفة عامة على أهمية وضروة التكامل بين المدخل العقلاني والمدخل الحدسي في صناعة القرار الإستراتيجي 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 الإستراتيجي لدى المدير.

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

## المراجع و الهوامش المعتمدة:

<sup>1</sup> - منتزيرغ هنري، الإدارة: كيف يسعك أن تفكر، في: منتزيرغ هنري، آلستراند بروس، لامبل جوزيف. الإدارة؟ إنها ليست ما تظن! ترجمة: شحادة وليد، دمشق: منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، 2014، ص 34، 35.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 26.

<sup>3</sup> - منتزيرغ هنري، تأملات في الإدارة، في: منتزيرغ هنري، آلستراند بروس، لامبل جوزيف. الإدارة؟ إنها ليست ما تظن! ترجمة: شحادة وليد، دمشق: منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، 2014، ص 106.

<sup>4</sup> - Mintzberg Henry, The design school: reconsidering the basic premises of strategic management, Strategic Management Journal, Vol.11, No.3, 1990, pp 171, 95.

<sup>5</sup> - Mintzberg Henry, The Myth of MIS, California Management Review, Vol. 15, No. 1, 1972, pp 92,97.

<sup>6</sup> - Mintzberg Henry, Le management, voyage au centre des organisations, 2<sup>ème</sup> Ed, Edition d'organisation, Paris, 2007, p141.

<sup>7</sup> - Ibid., p147.

<sup>8</sup> - Ibidem.

<sup>9</sup> - Mintzberg, Henry. The myths of MIS, Op.cit.

<sup>10</sup> - Mintzberg Henry, Le management : le voyage au centre des organisations. Op.cit., p146.

<sup>11</sup> - Mintzberg Henry, Le manager au quotidien : les dix rôles de cadre, Les Editions d'Organisation, Paris, 1984, p.80.

<sup>12</sup> - Mintzberg Henry, Le management : le voyage au centre des organisations, Op.cit., p147.

<sup>13</sup> - Ibidem.

<sup>14</sup> - منتزيرغ هنري، صنع الإستراتيجية. في: منتزيرغ هنري، آلستراند بروس، لامبل جوزيف، الإدارة؟ إنها ليست ما تظن! ترجمة: شحادة وليد. دمشق: منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، 2014، ص 174.

- <sup>15</sup>- Theveno Jacques, France-Lanord Bruno, Système d'information : un précurseur, Revue française de gestion, No.94, 1993, pp 96,111.
- <sup>16</sup>- Ibidem.
- <sup>17</sup>- Ibidem.
- <sup>18</sup>- غسان، عبد فيصل، قاسم، احمد حنظل، اثر عناصر نظم المعلومات الإدارية في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 13، 2009، ص ص 98:80.
- <sup>19</sup>- Thevenot Jacques, France-Lanord, Bruno, Op.cit.
- <sup>20</sup>- Ibidem.
- <sup>21</sup>- Vidal Pascal, Leszyska Dorota. Les PME face à la « nouvelle révolution informationnelle » : Information ? Attention ! Intelligence... 5<sup>ème</sup> Colloque de l'AIM [en ligne]. 22 et 23 septembre 2005, FR-Toulouse. 16 pages. <http://www.aim2003.iut2.upmf-grenoble.fr/Communications/VIDAL%20-%20LESZCZYNSKA.rtf> (consulté le 2 décembre 2014)
- <sup>22</sup>- Simon H. A. (1996). The sciences of the artificial. 3rd ed. Cambridge, MA: MIT Press, p. 89.
- <sup>23</sup>- Akinci C. Sadler-Smith, E. Intuition in Management Research: A Historical Review. International Journal of Management Reviews, Vol.14, No.1, 2012, pp 104-122.
- <sup>24</sup>- MARTA Sinclair, NEAL M. Ashkanasy, Intuition: Myth or a Decision-Making Tool? Management Learning, Vol.36, No.3, 2005, pp 353, 370.
- <sup>25</sup>- Akinci C. Sadler-Smith E. Op.cit.
- <sup>26</sup>- Lebraty, Jean-Fabrice, L'intuition dans les décisions managériales : aspects conceptuels et empiriques. Revue française de gestion, No. 109, 1996, pp 57,71.
- <sup>27</sup>- Akinci C. Sadler-Smith, E. Op.cit.
- <sup>28</sup>- العمري أديب، الخلوف الملكاوي إبراهيم، دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر: دراسة نظرية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع بعنوان : إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة من 16-18 نيسان 2007، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 2007، ص ص 1، 23.
- <sup>29</sup>- Mintzberg Henry. Le mangement, voyage au centre des organisations. Op.cit, pp 87,107.
- <sup>30</sup>- Idem, pp 87, 88.
- <sup>31</sup>- Dammak, Ahmed, L'intuition des dirigeants : essai de définition et conceptions managériales, Scientific Bulletin, Economic Sciences, Vol.12,No.2, 2013, pp 67,84.
- <sup>32</sup>- Mintzberg Henry, Grandeur et décadence de la planification stratégique. Edition Dunod, Paris, 2004, p313.
- <sup>33</sup>- Ashley Floyd Fields, A study of intuition in decision-making using organization engineering methodology, A dissertation of doctor of business administration, Nova Southeastern University, 2001.
- <sup>34</sup>- منتزيرغ هنري، الإدارة: كيف يسعك أن تفكر؟ مرجع سبق ذكره، ص 25.
- <sup>35</sup>- Gobet F. Chassy, P. Expertise and intuition: A tale of three theories, Minds & Machines, Vol.19, Issue 2, 2009, pp 151-180.
- <sup>36</sup>- Marta Sinclair , NEAL M. Op.cit.
- <sup>37</sup>- Mintzberg, Henry, Grandeur et décadence de la planification stratégique, 2004, Op.cit, pp320, 321.
- <sup>38</sup>- Lebraty, Jean-Fabrice. L'intuition dans les décisions managériales : aspects conceptuels et empiriques. Op.cit.
- <sup>39</sup>- Mintzberg Henry, Grandeur et décadence de la planification stratégique, 2004, Op.cit., p316.
- <sup>40</sup>- Ibid., p317.
- <sup>41</sup>- Akinci C. Sadler-Smith E. Op.cit.
- <sup>42</sup>- Parthenay, Claude, Herbert Simon : rationalité limitée, théorie des organisations et sciences de l'artificiel. In : GLACHANT, Jean-Michel. Les Théories économiques des organisations, éditions Management & Société, Paris, 2005, pp 1, 28.

<sup>43</sup> - Akinci C. Sadler-Smith E. Op.cit.

<sup>44</sup> - Ibidem.

<sup>45</sup> - Nioche Jean-Pierre, Herbert Simon, sapeur et pontonnier de l'archipel des sciences sociales, Revue française de gestion, No.94, 1993, pp 74,78.

<sup>46</sup> - نجد في أبحاث وكتابات Mintzberg الأخيرة أنه يصرح فيها بأسلوب مباشر على أن الإدارة ليست علما وليست أيضا علما تطبيقيا، كما اعتبر الإدارة ممارسة، وتمثل هذه الكتب أساسا في:

Mintzberg Henry, Simply Managing, Berrett-Koehler Publishers, Inc, California, 2013.

Mintzberg Henry, Managing. Berrett-Koehler Publishers, Inc, California, 2009.

Mintzberg Henry, Des managers des vrais! Pas des MBA, Edition d'organisation, Paris, 2005.

<sup>47</sup> - Crozier Michel, Ce que nous a apporté Herbert Simon, Revue française de gestion, No.94, 1993, pp 85,86.

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

Le Texier T. Le management, art de l'efficacité et non du profit: étude du champ lexical du terme 'management' dans la littérature anglophone depuis la fin du XVIIIe siècle, Economies & Sociétés, Série KC Études Critiques en Management, 3, XLVIII(1), 2014, pp 5,33.

<sup>48</sup> - Mintzberg Henry, Le mangement, voyage au centre des organisations, Op.cit, p101.

<sup>49</sup> - Keradec Hervé, Epistémologie et didactique de la gestion : Le cas du concept de décision. Thèse de doctorat en Science de gestion, Conservatoire national des arts et métiers, 2012, p158.

<sup>50</sup> - Ibidem.

<sup>51</sup> - Akinci, C., Sadler-Smith, E. Op.cit.

<sup>52</sup> - Allinson Christopher, Hayes John, The Cognitive Style Index : Technical Manual and User Guide, Pearson Education, United Kingdom , 2012, p1.

<sup>53</sup> - العمري أديب، الخلوف المللكاوي، إبراهيم، مرجع سبق ذكره.

<sup>54</sup> - Dammak Ahmed, L'intuition des dirigeants : essai de définition et conceptions managériales, Op.cit.

<sup>55</sup> - حسن طاهر، العجي، مضر، كفاءة القرار وفعاليتيه بين أرجحية استخدام النمط العاطفي أو العقلاني في اتخاذ القرار: دراسة ميدانية مقارنة بين وزارة التعليم العالي ووزارة التربية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الأول، 2013، صص 181،220.

<sup>56</sup> - نفس المرجع السابق.

<sup>57</sup> - Taggart William, Valenzi E. Assessing rational and intuitive styles: A human information processing metaphor, Journal of Management Studies, 27, 1990, pp 149,172.

<sup>58</sup> - Salim Atay, Sinan Artan, Cognitive style and business postgraduates in turkey: preliminary findings, 1998, p. 176-182. Disponible sur : <http://www.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Atay.pdf> (13/10/2014).

<sup>59</sup> - Bonabeau E. Don't trust your gut, Harvard Business Review, Vol. 81, Iss. 5, 2003, pp116,123.

<sup>60</sup> - Kanwal Shaheen, Qamar Ali, Syed Hamad, Hassan Shah, Towards a Hybrid Model of Strategic Thinking: Revisiting the paradox of strategy development versus design, Arabian Journal of Business and Management Review, Vol. 1, No.12, 2012, pp166,171.

