

دور التحليل العقلاني في اتخاذ القرارات الاستراتيجية عند مديري

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

The Role of Rational Analysis in Strategic Decision-Making for the Algerian
Economic institutions Managers

عبد النور دحاك

جامعة تيزي وزو (الجزائر)، البريد الإلكتروني: abdenmour.dahak@ummtto.dz

تاريخ الاستلام: 2021/07/29 تاريخ القبول: 2021/10/09 تاريخ النشر: 2022/01/09

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحليل العقلاني في اتخاذ القرارات الاستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وقد أجريت هذه الدراسة على مستوى أصحاب المؤسسات، والرؤساء المديرين العامين، والمديرين العامين، ومديري الفروع، ومديري المشاريع، حيث تدرج الدراسة ضمن الدراسات الكمية، وتدرج ضمن البحوث الوصفية والاستكشافية. وقد تم الاعتماد على منهج المسح بالعينة المتمثل في المسح الميداني القائم على الاستبيان، الذي تم توزيعه على عينة ملائمة (ميسرة) تتكون من 96 مديرا، بعدها تم بتحليل بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وتوصلت الدراسة من خلالها إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: أن أفراد عينة الدراسة يتخذون القرارات بحذر وبطء لتجنب الوقوع في الأخطاء ولكون فلسفتهم في العمل مبنية على التأكد التام. كما أنهم نادرا ما يتخذون القرارات الاستراتيجية بسرعة، فهم يخصصون الوقت الكافي للنظر في كل ما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية، ويهتمون كثيرا بالتفاصيل قبل اتخاذهم للقرارات الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: تحليل عقلائي؛ قرارات؛ قرارات استراتيجية؛ مدير؛ مؤسسات اقتصادية جزائرية.

Abstract:

This study aims to identify the role of rational analysis in strategic decision-making among managers of Algerian economic institutions. The study was conducted at the level of institutional owners, general managers, general managers, branch managers, project managers. The study is part of quantitative studies and is included in descriptive and exploratory research. The sample survey was based on the questionnaire-based field survey, which was distributed to a convenient sample of 96 managers. The data were then analyzed using appropriate statistical methods. The study reached a number of conclusions: That the members of the study sample make the decisions carefully and slowly to avoid making mistakes and that their philosophy of work is based on full assurance. They rarely make strategic decisions quickly, they devote enough time to look at all strategic decisions, and are very interested in detail before making strategic decisions.

Keywords: rational analysis; decisions; strategic decisions; manager; Algerian economic institutions.

المقدمة

تتميز بيئة الأعمال الحالية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بعدم الاستقرار، التغير المستمر، وعدم التأكد، ولذلك يعتبر إتباع المنهجية العلمية التحليلية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ضروري. كما أن الأدوات، والطرق، والنماذج الكمية التي تم صياغتها لاتخاذ مثل هذه القرارات تجد نفعاً بحيث يتم اعتمادها من طرف المديرين في اتخاذهم للقرارات الاستراتيجية التي تتميز حسب Mintzberg وآخرون بثلاثة خصائص وهي : الندرة، التعقيد والأولية (Mintzberg et al. 1976).

ويرى Lempert وآخرون أنه يمكن التمييز، بشكل عام، بين نوعين من تقنيات التحليل: تقنية تسمى بالتحليلية، والتي تستند على الإجراءات التي تم تطويرها أساساً في مجال بحوث العمليات و التحليل الكمي مع إدماج مختلف التقنيات الرياضية التي تهدف إلى إيجاد الحل الأمثل كما. وأدوات بحوث العمليات تعتمد على الأساليب التي تأتي من المنطق، والنمذجة أو التصميم، وحساب التفاضل والتكامل، والإحصاء، والمحاكاة، والاقتصاد القياسي... الخ. أما النوع الثاني فيتمثل في المنهج غير التحليلي فهو يركز على التخيل، والحدس، والحكم والتجربة، وتستند هذه الأساليب على النوعية والاستكشاف، دون إنكار الأدوات التحليلية (Bérard, 2009, p.102). ويقول Hogarth أنه قد توصلت نتائج البحوث الحديثة إلى فكرة أن الأفراد يمكنهم الاختيار من خلال أسلوبين والتي وصفت بالضمنية والصريحة (Hogarth, 1976).

وبناء على ذلك، سنقوم من خلال هذا البحث بمعالجة التحليل العقلاني أي المدخل الذي يعتمد فيه المدير كلية في اتخاذ القرار على العقلانية، ويجب الإشارة هنا إلى أن معالجة موضوع التحليل العقلاني يفرض علينا الرجوع في عدة مرات إلى خصائص المنهج الحدسي، أي سنقوم بمحاولة فهم جوانب المدخل التحليلي العقلاني في كثير من الأحيان بمقارنته بمحتوى وعناصر المنهج الحدسي.

لقد أظهرت الأدبيات الحديثة للإدارة أن المديرين يعتمدون على نظامين أساسيين في أحكامهم وخياراتهم الاستراتيجية، وقد وصفت في معظم الحالات بأنها ضمنية (حدسية) أو صريحة (Matic et al. 2012). بناء على ما سبق وبالرجوع إلى طبيعة عمل المدير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي لا تخرج عن التصورات والأفكار السابقة، تأتي هذه الدراسة لتحليل ذلك في الواقع، حيث تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات التي تهتم بموضوع طبيعة عمل المدير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من زاوية دور التحليل العقلاني في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

في هذا الإطار وتبعاً لما سبق تبرز الإشكالية التي تعمل الدراسة على معالجتها من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور التحليل العقلاني في اتخاذ القرارات الاستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي، الأسئلة الفرعية التالية:

– ما مدى اعتماد مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على التحليل العقلاني في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟

– متى يلجأ مديرو المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى التحليل العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الاستراتيجية؟

– ما مدى تأثير متغير سنوات الخبرة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى أفراد عينة الدراسة؟
تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال الجوانب الآتية :

– تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية علمية ونظرية، كونها تمثل استمرارا لما يبذله الباحثون من جهد في معرفة طبيعة عمل المدير ودور التحليل العقلاني في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

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

– تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية في جانبها النظري، وذلك لما تقدمه من إضافة لأدبيات الإدارة باللغة العربية في هذا المجال.

– تسمح لنا هذه الدراسة بفهم كيفية عمل الدماغ البشري فيما يخص كيفية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. يتمثل الهدف الأساسي من هذه الدراسة في تحليل دور التحليل العقلاني في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. حيث تهدف إلى دراسة ما يفعله المدير حقيقة في الواقع، وتصبو إلى تطوير حقل المعرفة في مجال التحليل العقلاني و دوره في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتسعى أيضا إلى معرفة مدى اعتماد مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على التحليل العقلاني في اتخاذهم للقرارات الاستراتيجية، وتندرج في إطار الدراسات الكمية الاستكشافية التي تصف وتستكشف الظاهرة كما هي في الواقع.

ستحاول هذه الدراسة إعادة اختبار الفرضية التي اعتمدها بعض الدراسات، مثل الدراسة الأخيرة للباحث عبد الحق لعميري الذي تبنى الدراسات التي أشارت نتائجها إلى أن السلوك الإنساني في البلدان في طريق النمو تعتمد على الحدس عكس البلدان المتطورة التي تشجع الجانب العلمي-العقلاني (التحليلي) (Lamiri, 2013, pp.12-13).

1. الإطار النظري للدراسة

سنحاول من خلال هذا الإطار تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة وتحديد شبكة العلاقات بين المتغيرات (المستقلة والتابعة) التي لها أهمية بالنسبة للبحث بغرض تسهيل عمليات القياس والتحليل.

1.1. العقلانية والتحيزات المعرفية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

سنتطرق من خلال هذا العنصر إلى تحديد أسس المدخل التحليلي في اتخاذ القرار الإستراتيجي، وذلك عن طريق تحديد مفهوم العقلانية الكلية والعقلانية المحدودة، وأهمية تحديد الهدف في المدخل العقلاني والتحيزات المعرفية الخاصة بعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

1.1.1 تحديد مفهوم العقلانية**

سنتطرق أولاً إلى تحديد المفهوم العام للعقلانية، ثم سنتطرق ثانياً إلى تحديد مفهوم العقلانية من وجهة نظر Simon.

1.1.1.1 مفهوم العقلانية : المفهوم العام

لقد تطور مفهوم العقلانية على مر العصور، فنجد قاموس Larousse يعرف العقلانية على أنها تمثل الأشياء التي يتم استنتاجها بالتفكير وتكون موافقة للمنطق، والعقل، والفضيلة السليمة، كما أنها تتناقض مع الحدس. أما Von Neuman و Morgenstern فيرون بأن العقلانية تتعلق بحل مشكلة ما، وفي حالة ما إذا كان الفرد حاول الحصول على أقصى منفعة ممكنة، يقال أنه يتصرف بعقلانية. أما Eilon فيرى أن العقلانية تقتصر في الامتثال لمعايير الاختيار (في حالة استخدام احد المعايير، و في حالة ما إذا كانت نتائج نشاط A أكبر من نتائج نشاط B، فإنه يطلق على الفرد أنه عقلاني إذا اختار نتائج نشاط A). ووفقاً لـ Eilon، تسمى هذه العقلانية بالإجرائية، ويعرف ذلك مع الإشارة إلى عملية أكثر من فرد، وفي كل مرة كان القرار ينحرف عن ما هو متوقع بعد العملية يمكن وصف هذا القرار بعقلاني. تبقى مشكلة تحديد معايير الاختيار والعمليات التي يمكن أن تكون فردية أو تنظيمية، ونكون في هذه المرة أمام نوعين من العقلانية (الفردية والتنظيمية) التي يمكن أن تكون متناقضة. فإذا تم تعيين هذه المعايير من قبل منظمة لا يوافق عليها متخذ القرار ولكن في حالة الامتثال، فإن القرار سيكون عقلاني من الناحية التنظيمية لكنه سيكون غير منطقي من وجهة نظر فردية. أما إذا اختار متخذ القرار الخروج من هذه المعايير واختار المعايير الأخرى التي تناسبه أكثر، وبالتالي فإنه سوف يتصرف بعقلانية من وجهة نظر فردية وغير منطقية من الناحية التنظيمية (Dammak, 2013).

ويرى كل من Lambert و Romelaer أنه يوجد العديد من أنواع العقلانية، كما أن عكس العقلانية لا يكون بالضرورة اللاعقلانية (Dammak, 2013). أما Elster فيقول بأن مفهوم العقلانية لم

** للتفاصيل أكثر حول مفهوم العقلانية في حقل الإدارة انظر: دحاك عبد النور (2017). محاولة تحديد مفهوم العقلانية في حقل الإدارة. مجلة الحوار المتوسطي - مجلة أكاديمية دولية محكمة تصدر مخبر البحوث والدراسات الاستشرافية في حضارة المغرب الإسلامي جامعة الجيلالي ليايس سيدي بلعباس، المجلد 12 (العدد 13)، ص ص 226-241. متوفر على الرابط التالي: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/32623>

يتم استيعابه بالكامل، وبالرغم مما استخلصه من أكثر من عشرين مفهوما للعقلانية إلا أنه يقول بأن كل ذلك لم يسمح له بتحديدته (Elster, 1983, p.1) .

ويمكن التعبير عن العقلانية الخالصة حسب Thépot في حالة ما إذ كانت المعلومات كاملة، فإنه يفترض في متخذ القرار المعرفة الدقيقة بالمحيط و بنفسه، وبالتالي مبادئ هذه العقلانية تتمثل في العناصر التالية (Thepot,1993):

— قدرة متخذ القرار على إحصاء قائمة بكل القرارات الممكنة.
— قدرة متخذ القرار على التقييم الدقيق لنتائج كل واحدة من هذه القرارات.
— قدرة متخذ القرار أن يختار القرار الأفضل.
ويؤكد Drucker على أن عملية اتخاذ القرار تقود إلى تحقيق قرار فعال في الحالات التالية (دركر بيتر، 1996، ص.56):

— التركيز على ماهية القرار، يجب التعرف على الموضوع نفسه لفهم الخيارات المتاحة جميعا، وعدم الالتزام بأي توصيات إلا بعد التعرف على الموضوع للابتعاد عن الوقوع في أسر قرارات قد تم تكوين فكرة مسبقة عنها، وتعد هذه الخطوة من أهم الخطوات.

— طرح ومناقشة الآراء المضادة، إذ لن يكون هنالك جواب دون الحصول على الاتفاق الجماعي، وبعد استعراض وبحث كثير من الأمور والمداخل الخاصة بالموضوع ومناقشة جميع الآراء المعروضة.
— أن تؤسس على معلومات دقيقة تربط بين البدائل المناسبة لتحقيق الأهداف الناتجة من الوعي والفهم لمحددات البيئة .

— تحديد الإجراءات الخاصة، ومن سيكون مسؤولا عنها، وعلى أي مستوى يجب أن يتم ذلك.
ويفهم من توصيات Drucker في كيفية اتخاذ القرار، أنه يعبر عن مفهوم العقلانية والمعبر عنه بمراحل أو عملية اتخاذ القرار. ويؤكد Mintzberg على أن عملية وضع الاستراتيجية عملية وثيقة الصلة بالصناعة والحرفة ويعززها الفن. أما العلم فيتدخل في البداية والنهاية وليس في منتصف العمل. ويكون على هيئة تحليلات تغذي العملية على شكل بيانات و خلاصات بحوث، وعند انتهاء العملية تبرمج الاستراتيجيات الناتجة بالوسائل الأخرى (منتزبرغ، 2014، ص.104) .

وتعتبر بحوث العمليات كأداة جديدة من أدوات اتخاذ القرارات العقلانية وهي تتمثل في تطبيق القواعد والتقنيات العلمية في معالجة المشاكل للحصول على أمثل توازن في النتائج. وفي بحوث العمليات تصاغ المشكلات المطلوب اتخاذ قرار بشأنها بشكل رموز رياضية وذلك على اعتبار أن الرموز والمعادلات الرياضية طريقة مختصرة وواضحة ومحددة للتعبير عن الظواهر. ولذا نجد أن القاعدة الأساسية في بحوث العمليات هي بناء نموذج يكون صورة رمزية تمثل بعض عناصر ظاهرة طبيعية

معينة. فبحوث العمليات تركز بصفة أساسية على المقارنة الكمية بين البدائل المختلفة و هو ما يصعب تقديره عن طريق العقل الإنساني (Laroche, 1998). أي التفكير في الأمر كله في نظام خطي لأغراض الاستنتاج والبرهان (ويستلي، 2014، ص.21). وبالرغم من تلك الخطية التي ترسمها النظريات في الإدارة، إلا أنه لا توجد في العمل الإداري خطوط مستقيمة (شابيرو، 2014، ص.34-35).

2.1.1. مفهوم العقلانية من وجهة نظر Simon Herbert

يرى Simon بأن العقلانية عمليا تعني بأن كل الأفراد يتصرفون بعقلانية، لكونهم يستطيعون في غالب الوقت تفسير القرارات التي يتخذونها (Simon, 1991b, p.1). ويرى Pierre Louart بأن Simon بنيت نظريته على مفاهيم النظريات السابقة، ولذلك لم يتم توجيه لها انتقادات مقارنة بالنظريات الأخرى. ونظرية العقلانية المحدودة لـ Simon تندرج ضمن النظرية العقلانية الكلية، كما أن Simon لم ينكر العقلانية بل بين محدوديتها عكس Lucien Sfez الذي أنكر مبادئ النظرية العقلانية (Keradec, 2012, p.110).

وبناء على ما أورده Einhorn و Hogarth فإن العقلانية هي أساس لعمليات اتخاذ القرار في عصرنا الحالي الذي ينسم بتنامي استخدام المنهجيات العلمية وتطبيقاتها في الميادين كلها. وباختصار، تعني العقلانية في اتخاذ القرار، كما أوضحها أعمال مجموعة من الباحثين Simon و Marsh و Sugden عند امتلاك صانع القرار المعلومات الكاملة والأكيدة عن البدائل المختلفة ونتائجها، وأن تكون الأهداف غير متعارضة، لا لبس فيها، ومعايير الاختيار غير متناقضة ولها علاقة بالسلوك الإنساني، أي أن الفرد يسعى وبشكل عقلائي إلى الوصول إلى الهدف بطريقة أفضل وبأقصر وقت، وبارتكاب عدد أقل من الأخطاء. وفي الواقع لا يوجد فرد يتصرف بموضوعية وحيادية تامتين، بل يتحايل على الحقيقة، ويدافع بقوة عن قناعاته ومعتقداته السابقة". وبما يخص كل فرد، فإنه، إذ يرضى بنفسه، فإنه يعوق فكره عن التطور، ويقوم بتعطيل تفكيره الناقد. فالعقلانية تعتمد على الحجة والبرهان والقياس والاستدلال والاستنتاج وغيرها من الأمور المنطقية، وترفض الأحكام القائمة على العاطفة (Einhorn et Hogarth, 1981).
وتتمثل أطروحة Simon الأساسية في تحديد مفهوم العقلانية المحدودة في النقاط التالية (Thepot, 1993):

- تحديد الإجراءات التي تسمح بتحقيق حلول مرضية و ليس حلول مثالية؛
 - تحديد الإجراءات التي تأخذ بعين الاعتبار الأهداف الكمية التي يمكن ملاحظة وقياس درجة إنجازها؛
 - تحديد الإجراءات التي تهدف إلى تفكيك عمليات اتخاذ القرار حسب هيكل التنسيق والسلطة؛
- كما أن Simon لا يعتبر أبدا القرار الفردي مستقلا عن السياق التنظيمي.

ووفقا لـ Crozier فإن النموذج الجديد الذي وضعه Simon يعتبر بسيطا جدا. ويمكن تلخيصه في النقاط الثلاثة التالية (Crozier, 1993):

- أن الفرد غير قادر على تحسين سلوكه أثناء ممارسة سلوكه الحقيقي؛
- عقلانيته لا يمكن أن تكون إلا محدودة؛
- السلوك الحقيقي لهذا الفرد في الممارسة ينبغي اعتباره كسلوك مرضي وليس كسلوك مثالي. وذكر أنه لن يختار الحل الأفضل ولكن يختار الحل الأول الذي يلبي معايير العقلانية التي حددها. ويستخدم المدير خبرته الناتجة من تعامله مع القرارات السابقة ليطبقها على القرارات الحالية. "ويمكن أن تطبق هذه الخبرة على القرارات الجارية المتكررة، ويكتفي المدير فيها بتطبيق قاعدة أو سياسة تعمل بها مؤسسته، ولا تتطلب مقارنة بين البدائل المتاحة من حيث نتيجة كل بديل واختيار واحد منها" (Ansoff, 1966, p. 77). إن المدير لا يستطيع افتراض العقلانية عند مرؤوسيه أو رؤسائه أو منافسيه. وهذا ما يزيد في الأمور تعقيدا، وبخاصة أن جميع النظريات الاقتصادية أو الغالبية الكبرى من النظريات في الإدارة تفترض العقلانية الهادئة. وعلى سبيل المثال، إن أسلوب تعامل المدير مع منافس يخضع لدوافع لا عقلانية، فهو لا يستطيع فهمها أو التنبؤ بطريقة تأثيرها في قرارات هذا المنافس. لا يوجد سبيل إلى معرفة ذلك؛ وبخاصة لأن العقلانية عصية على التنبؤات. إذ ثمة تحد آخر يواجه المديرين متمثل في قبول احتمال اللاعقلانية ومحاولة عقلنتها. ولعل هذا التحدي أصعب من كل التحديات التي يتعين على المدير أن يواجهها. وما هو أسوأ من ذلك أن فقدان العقلانية لا يقتصر على المنافسين وحدهم. بل إنه كائن في كل مكان، الغيرة، الطموح المفرط، الشجار دون سبب ظاهر، أعطال الاتصالات وما يماثل ذلك من سلوكيات لا عقلانية كثيرة جدا في كل مؤسسة وينبغي التعامل معها بأسلوب معقول ومدروس لتحبيدها وتقليل من تأثيراتها السلبية قدر المستطاع. إنه تحد كبير ولكن يجب التصدي له. يجب علينا أن نتقدم للأمام مع أننا نعرف أن الطريق ليس سهلا دوما (ماكريداكيس، 2014، ص. 112).

2.1. تعريف التحيزات المعرفية *Biais cognitifs*

يقوم متخذ القرار أثناء عملية اتخاذ القرار بمجموعة من عمليات ربط المعلومات مع بعضها البعض، و هذه العمليات في حالة اتخاذ القرارات غير المبرمجة أي القرارات الإستراتيجية تتبع آليات هيروستيكية (Heuristiques). ولكن محدودية الإدراك البشري يؤدي ببعض من هذه الآليات للوقوع في التحيزات المعرفية أو بما يسمى بـ *Biais cognitifs*. هذه التحيزات المعرفية هي المختصرات التي يقوم بها عقل الإنسان والتي تعتبر غير متناسفة. كما تعتبر استدلال منطقي ولكن يحتوي على أخطاء مقارنة بالنموذج العقلاني الخاص بحالة ما. بصفة عامة هذه التحيزات المعرفية يتم إيجادها في عمليات اتخاذ القرار التي تحتوي على بعض الغموض وهذا يتعلق أساسا بالقرارات غير المهيكلة (Lebraty et

(sd) Pastorelle-Neger, ولقد حدد Reason في مجال اتخاذ الفردي للقرارات الاستثمارية التحيزات الثلاثة التالية (sd) (Lebraty et Pastorelle-Neger):

– الانحراف الأول يخص استخدام الإدراك البشري الذي يؤدي إلى إعطاء الأولوية للتقييم الأولي لحالة ما. وهذا يعني أن متخذ القرار سيقوم بتخيل الحل الأولي لمشكلة ما ثم سيعمل على ضبط ذلك الحل وذلك باستبعاد كل معلومة التي تمكنه من تقوية الانطباع له. وبالتالي فإنه سيصعب عليه التخلي عن ذلك الحل. – توفر مذكرة متخذ القرار على حدث ما أو معلومة ما. وهذا يعني أن متخذ القرار يفضل الآليات الهيروستيكية المتوفرة في مذكرته لكونها يسهل تنفيذها.

– الاعتماد في اتخاذ قرار ما على مجموعة قليلة من المعلومات أي الاعتماد على قانون الأعداد الصغيرة "La loi des petits nombres" مع إمكانية استبعاد معلومات مهمة لحل مشكلة ما. يمكن الاستنتاج من خلال هذه التحيزات المعرفية، أن المعلومات التي يحملها المدير متخذ القرار وأيضاً تجربته تعتبر ذات أهمية كبيرة للمدير. أما Simon وآخرون فقد حددوا التحيزات المعرفية لقرار إنشاء المؤسسة في النقاط التالية (sd) (Lebraty et Pastorelle-Neger):

– تأثير الثقة المفرطة لمتخذ القرار في حكمه وتقييمه الشخصي. – وهم السيطرة: متخذ القرار يعتقد أنه سيتحكم في الوضع، ومنه يعتقد أنه يمكن استباق الأحداث، وبالتالي التحكم على أي مشكل. – الاعتماد على قانون الأعداد الصغيرة.

وفيما يتعلق بالتحيزات المعرفية، فقد ركز الباحثون اهتمامهم أساساً على نوعين من التحيزات والمتمثلة في: الثقة المفرطة، والتفاؤل. أما الأنواع الأخرى من التحيزات التي كانت موضع الاهتمام، على الرغم من أنها محدودة جداً، فتتمثل في: قانون الأعداد الصغيرة، وهم السيطرة، تحيز التخطيط والتصاعد في الالتزام... التحيزات المعرفية يمكنها أن تساهم في انحراف اهتمام متخذ القرار، والشيء الخطير في ذلك أن هذه التحيزات تخفي هذا الانحراف (sd) (Lebraty et Pastorelle-Neger, 2004). والجدول التالي يلخص أهم التحيزات المعرفية الخاصة بالقرارات الاستراتيجية.

الجدول رقم 1: التحيزات المعرفية الخاصة بالقرارات الاستراتيجية

أنواع التحيزات	الأثر
تحيزات الذاكرة	احتمال الاعتماد فجأة على بعض الأحداث استناداً إلى تذكر التجارب السابقة المماثلة
التصور المختار	التوقعات تعمل على انحراف ملاحظة المتغيرات الملائمة
وهم الصلة أو العلاقة المتبادلة	اعتقاد أن متغيرات بدون علاقات يمكن أن تكون مترابطة

وهم السيطرة أو التحكم	التقدير الزائد لتحكمه الذاتي على الأحداث وعلى فرص نجاحه
المحافظة	غياب المراجعة للتوقعات من خلال المعلومات الجديدة
قانون الأعداد الصغيرة	التقدير الزائد للعامل التمثيلي للعينات الصغيرة
إعادة البناء المنطقي	إعادة بناء منطقي للأحداث بالرغم من عدم تذكر ذلك بدقة
التفاؤل	التقدير الزائد في احتمال النتائج المرغوبة

المصدر:

Schwenk, C.R., (1988). **The cognitive perspective on strategic decision making**. Journal of Management Studies, No.25, Vol.1, pp. 41-55.

والنقطة المهمة في التحليل هي عدم التحيز. وقد يكون التحيز مقصودا أو غير مقصود وفي أي وقت تحلل فيه المعلومات فهناك احتمال للتحيز. وتزداد مشكلة التحيز إذا حلت المعلومات في كل مرحلة من المراحل التي تمر بها عبر المؤسسة. فكل مرة تحلل فيها المعلومات يعاد تفسيرها وفي النهاية تصبح المعلومات مشوشة لدرجة كبيرة. لذلك يجب على المؤسسة أن تضع إرشادات للأفراد الذين يقومون بتحليل المعلومات (الهزيمة، 2009).

2. الإطار التجريبي للدراسة

1.2. المنهج، العينة والأدوات المستخدمة في الدراسة

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الكمية، وتندرج ضمن البحوث الوصفية والاستكشافية، وابستمولوجيا تندرج الدراسة ضمن البراديجم التفسيري. وقد تم الاعتماد على منهج المسح بالعينة القائم على استبيان. وتم جمع بيانات الدراسة الميدانية عن طريق الاستبيان الذي تم تصميمه لهذا الغرض، بالإضافة إلى بعض الملاحظات التي تم تسجيلها من خلال الدراسة الميدانية من طرف أفراد عينة الدراسة. وقد أجريت هذه الدراسة على مستوى مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أين تم توزيع الاستبيان على عينة غير عشوائية تتكون من 96 مديرا، وتمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية لجولة البيانات وتحليلها للوصول في الأخير إلى نتائج الدراسة.

1.1.2. مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "مجموعة غير مختلفة من العناصر التي يختار منها العناصر التي تقام عليها الملاحظات"، وباعتبار أن دراستنا تخص القرارات الاستراتيجية، وبالتالي فإن مجتمع هذه الدراسة هو عبارة عن جميع المديرين الذين يقومون باتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

2.1.2. إجراءات تصميم وإعداد استبيان الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة للدراسة، واختيارنا للاستبيان كأداة لجمع المعلومات، يرجع لملائمته للدراسات الكمية التي تهدف إلى قياس اتجاهات أفراد عينة الدراسة، حيث من الصعب علينا استخدام الأدوات الأخرى لجمع المعلومات، كالملاحظة أو المقابلة، فمن جهة صعوبة قبول هذه الأدوات من طرف المديرين لكثرة انشغالاتهم، ومن جهة أخرى يتطلب استخدامها وقتاً طويلاً مقارنة بالاستبيان. ولقد ميز كل من Bourque و Clark بين ثلاثة طرق لتصميم وإعداد الاستبيان (Dahak et Kara, 2015, p.374, Saunders et al, 2009, p. 97): الطريقة الأولى: استعمال الأسئلة التي استعملت في الاستبيانات السابقة؛ الطريقة الثانية: تكييف الأسئلة المستعملة في الاستبيانات السابقة؛ الطريقة الثالثة: بناء أسئلة خاصة .

ولقد اعتمدنا أساساً في تصميم استبيان هذه الدراسة على الطريقة الثانية، أين قمنا بتكييف بعض الأسئلة المستعملة في الاستبيانات السابقة في الدراسات حول دور التحليل العقلاني في اتخاذ القرارات، كما استعملنا بعض الأسئلة و العبارات التي استعملت في الاستبيانات السابقة وقمنا بتطوير بعض أسئلة الاستبيان استناداً على الإطار النظري لهذه الدراسة. وقد تم تصميم الاستبيان في صورته الأولى باللغة الفرنسية، ثم قمنا بإجراء بعض التعديلات على هذه الاستبيانات بما يتلاءم مع طبيعة هذه الدراسة. والجدول الآتي يبين الدراسات التي تم الاعتماد عليها في الحصول على أسئلة وعبارات الاستبيان:

الجدول رقم 2: الدراسات المعتمدة في الحصول على أسئلة و عبارات الاستبيان

السنة	عدد الأسئلة أو العبارات	الاستبيانات
1989	24	— استبيان Agor (Lebraty, 1996)
1996	38	— استبيان Allinson و Hayes (Dammak, 2013) أداة قياس النمط المعرفي (CSI) Cognitive Style Index
2011	39	— استبيان Kammoun و Zeribi (Kammoun et Zeribi 2011) مقياس متعدد الأبعاد

المصدر: من إعداد الباحث

لقد حاولنا في دراستنا هذه الاعتماد على استبيان Allinson و Hayes لكونه يعتبر أحد الاستبيانات الأكثر استعمالاً في مثل هذه الدراسات، وللحصول عليه قمنا بعدة مراسلات لهذين الباحثين لطلب منهم السماح لنا باستخدامه، إلا أننا بعد عدة مراسلات معهما، لم يتم الرد علينا وبالتالي لم نتمكن من الحصول إلا على بعض من العبارات من دراسة Dammak ودراسة أخرى. والاستبيان الوحيد الذي تمكنا الحصول عليه هو استبيان Agor من أحد دراسات Lebraty. وقد جاء الاستبيان في شكله النهائي يتكون من 14 فقرة وسؤالاً، موزعة على محورين (كما يوضحها الجدول الآتي). وتم تخصيص الجزء الأول من

الاستبيان لمتغير سنوات الخبرة كمتخذ قرار أو كمشارك في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي لدى أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم 3: المحاور العامة للدراسة مع أرقام الفقرات الخاصة بكل محور

الرقم	محاور الدراسة	أرقام الفقرات الخاصة بكل محور
1	مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على التحليل- العقلاني في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	1،01،02،03،04،05،06،07،08،09،10،11،12،13،4.
2	حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى التحليل- العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الاستراتيجية.	السؤال رقم 15

3.1.2. صدق أداة الدراسة

تم الاعتماد على صدق المحتوى للتحقق من صدق أداة الدراسة، ويشير صدق المحتوى إلى "المدى الذي تبلغه الفقرات الموجودة في الاستبيان في تمثيل المحتوى الذي اختير لكي يتضمنه الاستبيان" (عوض وخفاجة، 2002، ص.168). حيث عرضنا الاستبيان في صورته الأولية على بعض من الأساتذة الجامعيين لتحكيمه، وقد كانت آراء المحكمين في عمومها إيجابية، وقد اختيرت الفقرات التي أجمع عليها المحكمون، وعدلت الفقرات التي اقترح المحكمون تعديلها أو إعادة صياغتها بعد إبداء توجيهاتهم وملاحظاتهم المكتوبة، ثم صيغت فقرات الاستبيان بصورتها الجديدة النهائية.

4.1.2. ثبات أداة الدراسة

من أجل القيام بهذا الاختبار قمنا باستخراج المعامل الكلي للأداة باستخدام طريقة الاتساق الداخلي Cronbach's Alpha (α) وقد تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

الجدول رقم 4: نتائج اختبار ثبات فقرات الاستبيان باستخدام طريقة كرونباخ ألفا

عدد الفقرات	معامل الثبات (α)	الاتجاه الكلي
14	0,648	الاتجاه الكلي

يلاحظ من هذا الجدول أن معامل الثبات الكلي لأجزاء الاستبيان بلغ (0,648) ويمثل قيمة عالية لثبات الاتساق الداخلي، وهي قيمة مناسبة لأغراض الدراسة والتحليل .

5.1.2. توزيع الاستبيان

وقد وزع تقريبا الاستبيان باللغة الفرنسية. وتم توزيعه بطريقة مباشرة على أفراد عينة الدراسة، كما تم الاعتماد أيضا على الصيغة الإلكترونية في توزيع الاستبيان لكون مجتمع الدراسة كبير جدا، وبالتالي فالاستبيان الإلكتروني يسمح لنا باختيار عينة مشتتة جغرافيا، ضف إلى ذلك صعوبة إدارة الاستبيان عن طريق المقابلة وجها لوجه مع أفراد عينة الدراسة. ولم يتم تحديد عدد استمارات الاستبيان

الموزعة، إذ تم توزيع الكثير من استثمارات الاستبيان الإلكترونية من خلال العناوين الإلكترونية للمؤسسات واستعمال العناوين الإلكترونية لمديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية اللذين تتوفر فيهم خصائص أفراد عينة الدراسة، الشيء الذي لم يسمح بتحديد عددها. وقد تم استرجاع حوالي 96 استمارة استبيان.

2.2. النتائج ومناقشتها

سنتناول في هذا العنصر تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية مع محاولة ربطها بنتائج الجانب النظرية.

1.2.2. خصائص أفراد عينة الدراسة

سننظر من خلال هذا العنصر إلى وصف خصائص أفراد عينة الدراسة، الشخصية والتمثلة في الجنس، وسنوات الخبرة كمتخذ قرار أو كمشارك في عملية اتخاذ القرار.

1.1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

تتشكل أفراد عينة الدراسة في أغلبها من الذكور بنسبة بلغت (83.3%)، في حين كانت نسبة الإناث في عينة الدراسة تمثل (16.7%)، ويستنتج من ذلك أن فئة الإناث تتولى وظائف الإدارة العليا بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية قيد الدراسة، حتى وإن كان ذلك بنسبة قليلة مقارنة بفئة الذكور.

2.1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة للمديرين

يعتبر عامل الخبرة من أهم العوامل والمتغيرات التي أكدت عليها أدبيات الدراسة في فهم وتحليل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية عند المديرين، خاصة في الجانب المتعلق بدور التحليل العقلاني في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، و الجدول رقم 5 يوضح تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كمتخذ القرار أو مشارك في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

الجدول رقم 5: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كمتخذ القرار أو مشارك في عملية

اتخاذ القرارات الاستراتيجية

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
37,5%	36	أقل من 5 سنوات
37,5%	36	بين 5 و 10 سنوات
14,6%	14	بين 11 و 15 سنة
10,4%	10	16 سنة فأكثر
100%	96	المجموع

يوضح الجدول أعلاه التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كمتخذي القرارات الاستراتيجية، واتضح من خلاله أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من سنوات خبرتهم كمتخذي القرارات الاستراتيجية (أقل من 5 سنوات) و(5 و 10 سنوات) بنسبة بلغت (37,5%) لكل فئة، ثم تليها الفئة التي تتراوح سنوات خبرتهم كمتخذي القرارات الاستراتيجية ما بين (11 و 15 سنة) بنسبة بلغت (14,6%)،

وأخيرا تأتي الفئة التي من سنوات خبرتهم كمتخذي القرارات الاستراتيجية تتجاوز 16 سنة بنسبة بلغت (10,4%)، ويستنتج من ذلك أن ما نسبته 75% من أفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الفئتين: (أقل من 5 سنوات) و(5 و10 سنوات) لا تتجاوز سنوات خبرتهم 10 سنوات كمتخذي القرارات الاستراتيجية.

2.2.2. تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالأسئلة الفرعية للدراسة

سننظر في هذا العنصر إلى تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالأسئلة الفرعية بهذه الدراسة، إذ تم إجراء التحليل الوصفي وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للفقرات الواردة في الاستبيان.

1.2.2.2 مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على التحليل العقلاني في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

سننظر فيما يلي إلى عرض وتحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالجزء الأول من السؤال الفرعي الأول للدراسة: ما مدى اعتماد مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على التحليل العقلاني في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟ ويتضمن هذا المحور الفقرات ذات الأرقام التالية: (من الفقرة رقم 01 إلى الفقرة رقم 14). ومن أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المحور، سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول الآتي.

الجدول رقم 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة

على التحليل العقلاني في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	استخدم التحليل المنطقي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	3.95	1.104
2	أهتم كثيرا بالتفاصيل قبل التوصل إلى نتيجة.	4.45	0.819
3	أكون فعالا عندما يشمل عملي على تسلسل واضح للمهام التي أقوم بها.	4.27	0.911
4	يسمح لي نظام المعلومات بالمؤسسة للوصول إلى مختلف قواعد البيانات في الوقت المناسب.	3.85	1.178
5	تسمح الإجراءات التنظيمية للمؤسسة باتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت الملائم.	3.45	1.391
6	فلسفتي في العمل مبنية على التأكد التام وليس على المجازفة مع تبرير الخطأ في النهاية.	4.25	0.807
7	أثناء اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أخصص الوقت الكافي وأنظر بعناية في جميع العوامل ذات الصلة بالقرار.	4.52	0.648
8	أنفاهم عموما أكثر مع الأشخاص الواقعيين، عكس الأشخاص المبدعين.	3.39	1.100

1.032	3.83	عندما أشرع في إنجاز مشروع ما، أفضل الحصول على الحد الأدنى من التوجيهات الواضحة لكيفية حل المشكلة قبل البدء فيها.	9
1.110	3.59	عندما أسعى لحل مشكلة ما، أفضل إتباع التعليمات الموجهة إليّ.	10
0.948	4.28	أفكر دائما في مستقبل المؤسسة كيف يمكن أن يكون.	11
1.018	3.92	أقوم بتحليل منطقي للمشكلة، و أخذ كل وقتي و ألاحظ.	12
1.260	2.72	عادة ما أقوم باتخاذ القرارات الاستراتيجية في اللحظات الأخيرة.	13
0.917	4.14	أفضل التحليل الدقيق والمفصل عن حدس الآخرين.	14
0.457	3.88	الاتجاه العام	

يشير الجدول السابق إلى أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت من (4.52) إلى (2.72)، والانحرافات المعيارية من (1.391) إلى (0.648). ويوضح تحليل بيانات الدراسة بأن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول مدى اعتمادهم على التحليل-العقلاني في اتخاذ القرارات الاستراتيجية كانت "غالبا" في مجملها حيث بلغ متوسطها الحسابي العام (3.88) بانحراف معياري قدره (0.457) مما يشير إلى عدم وجود تباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور.

وقد جاءت الفقرة رقم (7) التي تضمنت: " أثناء اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أخصص الوقت الكافي وأنظر بعناية في جميع العوامل ذات الصلة بالقرار." في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.52) بانحراف معياري قدره (0.648). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة "دائما" ما يخصصون الوقت الكافي وينظرون بعناية في جميع العوامل ذات الصلة بالقرار أثناء اتخاذهم للقرارات الاستراتيجية، وبناء على ذلك يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يفضلون التحليل-العقلاني في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والمقصود بالتحليل العقلاني هنا العقلانية المحدودة- كما أشرنا إلى ذلك في الإطار النظري لهذه الدراسة - وبالتالي فإن ما ورد في هذه الفقرة فيما يخص عامل الوقت و الاهتمام بجميع العوامل ذات الصلة بالقرار الاستراتيجي لا يخرج عن العقلانية المحدودة، أي أن أفراد عينة الدراسة يأخذون الوقت الكافي ويقومون بتحليل العوامل ذات الصلة بالقرار الاستراتيجي إلى غاية ما يصلون لقرار مرضي، وسنؤكد من ذلك من خلال النتائج التي سننتظر لها لاحقا. و قد ارتبطت هذه الفقرة بالفقرة رقم (1) التي تضمنت: " استخدم التحليل المنطقي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية." والفقرة رقم (12) التي تضمنت: " أقوم بتحليل منطقي للمشكلة، وأخذ كل وقتي وألاحظ." بحيث جاءت هاتين الفقرتين في المرتبتين السادسة والسابعة على التوالي من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهاتين الفقرتين (3.95) و(3.92) وبالالاتجاه الرابع المعبر عنه بـ "غالبا". وقد جاءت نتائج هذه الفقرات الثلاثة عكس بعض الدراسات التي ترى بأن المديرين الجزائريين يعتمدون على الحدس في اتخاذ قراراتهم على غرار الدراسة الأخيرة للباحث عبدالحق

لعميري في سنة 2013. وسنتطرق إلى ذلك بالتفصيل عند تحليل فقرات المحور الآتي والمتمثل في: مدى اعتماد مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على الحدس في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وقد جاءت الفقرة رقم (2) التي تضمنت: "أهتم كثيرا بالتفاصيل قبل التوصل إلى نتيجة." في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.45) بانحراف معياري قدره (0.819). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة "دائما" ما يهتمون بتفاصيل الأمور قبل التوصل إلى نتيجة ما، وبالتالي اتجاه هذه الفقرة يقوي الفقرات السابقة التي تؤكد مدى تفضيل التحليل-العقلاني من أطرف أفراد عينة الدراسة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وفي المرتبة الثالثة والخامسة جاءت الفقرتين رقم (3) و(6) على التوالي من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة وقد تضمنت الفقرة الأولى: "أكون فعالا عندما يشمل عملي على تسلسل واضح للمهام التي أقوم بها"، والفقرة الثانية تضمنت: "فلسفتي في العمل مبنية على التأكد التام وليس على المجازفة مع تبرير الخطأ في النهاية." وقد بلغ المتوسط الحسابي لهاتين الفقرتين (4.27) و(4.25) وبالالاتجاه الخامس في سلم ليكرت و المعبر عنه بـ "دائما"، وهذا الاتجاه يؤكد الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة نحو اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالاعتماد على التحليل-العقلاني الذي يقلل من درجة المخاطرة خاصة فيما يخص هذا النوع من القرارات.

ويلاحظ من الجدول السابق بأن هاتين الفقرتين حصلتا على انحرافات معيارية أقل من الواحد الصحيح، الشيء الذي يوضح وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول هاتين الفقرتين بالرغم من أنهم ينتمون إلى القطاعين العام والخاص تقريبا بالتساوي ويمكن تفسير عدم المبادرة والمجازفة عند مديري القطاع العام بدرجة البيروقراطية التي تميز مؤسسات هذا القطاع مقارنة بمؤسسات القطاع الخاص، ضف إلى ذلك تبعات قانون تجريم فعل التسيير الذي يعتبر حاجزا أمام هؤلاء المديرين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستواهم. وحسب تصنيف Nutt لأنواع السلوك عند متخذ القرار المتمثلة في المجازفة والحذر والتسرع والتهور، يمكن تصنيف سلوك أفراد عينة الدراسة ضمن النوع الثاني الذي يعني أنهم يتخذون القرارات بحذر وبيطء دون تهور لتجنب الوقوع في الأخطاء.

وقد جاءت الفقرة رقم (11) التي تضمنت: "أفكر دائما في مستقبل المؤسسة كيف يمكن أن يكون." في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.28) بانحراف معياري قدره (0.948). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة "غالبا" ما يفكرون في مستقبل المؤسسة كيف يمكن أن يكون. وهذا إن دال فيدل على اهتمام أفراد عينة الدراسة بحال المؤسسة في المستقبل كيف سيكون وهذا يعتبر من المؤشرات الإيجابية في مجال الأعمال.

وقد جاءت الفقرتين رقم (4) و رقم (5) بنفس الاتجاه في سلم ليكرت والمعبر عنه بـ "غالبا" حيث تضمنت الفقرة الأولى: "يسمح لي نظام المعلومات بالمؤسسة للوصول إلى مختلف قواعد البيانات في الوقت المناسب"، والفقرة الثانية تنص على ما يلي: "تسمح الإجراءات التنظيمية للمؤسسة باتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت الملائم". وقد حصلت هاتين الفقرتين على انحراف معياري أكبر من الواحد الصحيح و منه فإن إجابات أفراد عينة الدراسة مشتتة و دالة على وجود عدم اتفاق بين أفراد عينة الدراسة. وقد جاءت الفقرات الثلاثة ذات الأرقام التالية (8) و(9) و(10) تقريبا بنفس الاتجاه والمعبر عنه بـ "غالبا" وبانحراف معياري أكبر من الواحد الصحيح، حيث تضمنت الفقرة الأولى: "أتفاهم عموما أكثر مع الأشخاص الواقعيين، عكس الأشخاص المبدعين". والفقرة الثانية: "عندما أشرع في إنجاز مشروع ما، أفضل الحصول على الحد الأدنى من التوجيهات الواضحة لكيفية حل المشكلة قبل البدء فيها". أما الفقرة الثالثة فتتص على: "عندما أسعى لحل مشكلة ما، أفضل إتباع التعليمات الموجهة إلي". و نستنتج من ذلك أن اتجاهات هذه الفقرات الثلاثة تدعم بشكل مباشر الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة حول مدى اعتمادهم على التحليل-العقلاني في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فهم لا يبادرون إلى حل مشكلة ما بدون اطلاعهم على شيء من المعلومات والإجراءات الخاصة بالمشكلة ويفضلون الاعتماد على الأشياء الملموسة والواقعية أي على الأشياء التي يمكن تفسير وتبرير المراحل والمنهجية التي يتم إتباعها في حل مشكلة ما واتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بها.

وقد جاءت الفقرة رقم (13) في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، والتي تنص على: "عادة ما أقوم باتخاذ القرارات الاستراتيجية في اللحظات الأخيرة". حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.72) بانحراف معياري قدره (1.260). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة "أحيانا" ما يقومون باتخاذ القرارات الاستراتيجية في اللحظات الأخيرة، وبذلك فإن الاتجاه العام لهذه الفقرة جاء ليؤكد اتجاهات الفقرات السابقة المتمثلة في الفقرة رقم (7) ورقم (12). وبالتالي يمكن أن نفهم من ذلك أن أفراد عينة الدراسة يخصصون الوقت الكافي لكل مراحل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من الملاحظة، والتحليل أو تشخيص البدائل إلى مرحلة الاختيار. وفي الأخير كنتيجة أولية حول هذا المحور يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يعتمدون بدرجة كبيرة على التحليل-العقلاني في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. و يتضح من الجدول بأن الفقرة الأخيرة بلغ متوسطها الحسابي (4.14) بانحراف معياري قدره (0.917). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة "غالبا" ما يفضلون التحليل الدقيق والمفصل عن حدس الآخرين.

2.2.2.2. حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى التحليل-العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الاستراتيجية

سننظر فيما يلي إلى عرض وتحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالجزء الأول من السؤال الفرعي الرابع للدراسة والمتمثل في: متى يلجأ مديرو المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى التحليل العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الاستراتيجية؟ والجدول الآتي يوضح التكرارات والنسب المئوية الخاصة بهذا المحور.

الجدول رقم 7: التكرارات والنسب المئوية لقرارات حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى التحليل العقلاني

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1-15	عندما تكون درجة عدم التأكد عالية جدا.	16	16,7%
2-15	عندما تكون المتغيرات قابلة للتنبؤ بها علميا.	24	25%
3-15	عندما يكون من الممكن اختيار عدة حلول بديلة بحجج مقنعة.	28	29,2%
4-15	عندما يكون الوقت غير محدود، و أنت لست تحت الضغط من أجل تفادي التأخر.	28	29,2%
الاتجاه العام		96	100%

يتبين من الجدول السابق أن حوالي 60% من الحالات التي يلجأ إليها أفراد عينة الدراسة إلى التحليل-العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الاستراتيجية تتمثل في عندما يكون من الممكن اختيار عدة حلول بديلة بحجج مقنعة وعندما لا يكونوا في حالة ضيق الوقت و تحت الضغط، وتمثل نسبة 25% الحالات التي تكون فيها المتغيرات قابلة للتنبؤ بها علميا، ثم تأتي في الأخير الحالات التي تكون فيها درجة عدم التأكد عالية جدا بنسبة 16,7%.

ونستنتج من ذلك، أن أفراد عينة الدراسة يلجؤون إلى التحليل-العقلاني في اتخاذهم للقرارات الاستراتيجية عندما تسمح لهم المعلومات التي توفرها لهم نظم المعلومات الإدارية أو المعلومات التي يحصلون عليها بطرقهم الخاصة، بحصر عدد من البدائل أو قائمة بكل القرارات أو الخيارات الممكنة في إطار العقلانية المحدودة - فلا يقصد من الحصول على المعلومات أن تكون كاملة ودقيقة واستراتيجية- ثم يقومون بتقييم نتائج كل واحدة من هذه القرارات أو الخيارات من أجل اختيار القرار المرضي الذي يلبي معايير العقلانية التي يم تحديدها سابقا ولا يتطلب ذلك مقارنة دقيقة بين البدائل المتاحة من حيث نتيجة كل بديل واختيار الأفضل منها. ويفهم من عبارة " بحجج مقنعة" في الفقرة رقم (3-15) بأن أفراد عينة الدراسة يفضلون التقييم المنطقي المبني على الحجة والبرهان والقياس والاستدلال والاستنتاج وغيرها من الأمور العقلانية ويرفضون التقييم القائم على الحدس. ونظرا لكون هذه القرارات تتمثل في القرارات الإستراتيجية فإن من الصعب على المديرين إيجاد عدد البدائل لقرار ما بحجج مرضية، لكون بيئة عملهم تتميز بالضغط المتزايد والغموض الناتج عن التزايد المستمر في معدل التغيير الذي لم يسبق له مثيل في

بيئة الأعمال. وبالتالي فالحالات التي يكون من الممكن لأفراد عينة الدراسة اختيار عدة حلول بديلة بحجج مقنعة ضئيلة جدا ولا تشمل القرارات المعقدة التي تتميز بدرجة عالية من عدم التأكد. وهذا ما يفسر نسبة 16,7% من الحالات التي يلجأ إليها أفراد عينة الدراسة إلى التحليل-العقلاني في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تكون فيها درجة عدم التأكد عالية جدا. كما أن بيئة الأعمال الحالية تمتاز بزيادة ضغط الوقت الشيء الذي لا يسمح للمديرين باتخاذ القرارات الاستراتيجية دون الاهتمام بعامل الوقت، ومنه نستنتج بأن أفراد عينة الدراسة يمكنهم فقط اتخاذ بعض من القرارات الاستراتيجية التي يكون فيها الوقت غير محدود، وبدون ضغط على إيجاد البدائل والحلول في وقت محدد.

وفي الأخير يمكن تلخيص ما سبق بالقول بأن مديري أفراد عينة الدراسة يتخذون القرارات الاستراتيجية عن طريق التحليل العقلاني بنسبة كبيرة عندما يكون من الممكن اختيار عدة حلول بديلة بحجج مقنعة وعندما يكون الوقت غير محدود، وبنسبة متوسطة عندما تكون المتغيرات قابلة للتنبؤ بها علميا، وأخيرا بنسبة ضعيفة في حالة ما تكون درجة عدم التأكد عالية جدا.

3.2.2.2. تحليل التباين الأحادي (ف) لمحاور الدراسة بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة كمتخذي القرارات الاستراتيجية

لقد استخدمنا تحليل التباين الأحادي (ف) لمختلف محاور الدراسة المتمثلة في دور التحليل العقلاني والحدس في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، من أجل معرفة و تحديد ما إذا كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة للمتغير سنوات الخبرة كمتخذي القرارات الاستراتيجية. والجدول الآتي يبين النتائج الخاصة بذلك.

الجدول رقم 8: نتائج تحليل التباين الأحادي (ف) One – Way ANOVA لدور التحليل العقلاني في

اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة كمتخذي القرارات الاستراتيجية

مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	العمر	محاور الدراسة
0.605	3.92	أقل من 5 سنوات	مدى اعتماد أفراد عينة الدراسة على التحليل العقلاني في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
	3.82	بين 5 و 10 سنوات	
	4.00	بين 11 و 15 سنة	
	3.81	16 سنة فأكثر	
	3.88	المتوسط العام	
*0.001	2.27	أقل من 5 سنوات	حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى التحليل العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الاستراتيجية
	2.72	بين 5 و 10 سنوات	
	3.57	بين 11 و 15 سنة	
	3.00	16 سنة فأكثر	

	2.70	المتوسط العام	
* يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)			

محور اتخاذ القرارات	المتوسطات الحسابية	أقل من 5 سنوات (2.27)	بين 5 و 10 سنوات (2.72)	بين 11 و 15 سنة (3.57)	16 سنة فأكثر (3.00)
---------------------	--------------------	--------------------------	----------------------------	---------------------------	------------------------

يلاحظ من خلال الجدول السابق، أنه ليس هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو المحور الثاني، إذ بلغت قيمة (ف) للمحور: (حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى التحليل-العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الاستراتيجية)، (0.001) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو هذا المحور بالنسبة لسنوات الخبرة كمتخذي القرارات الاستراتيجية. ومن أجل تحديد اتجاه هذه الفروق الإحصائية فقد تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية على المحور الدال إحصائيا، والجدول الآتي يوضح اتجاه هذه الفروق.

الجدول رقم 9: نتائج اختبار (LSD) لمحور (حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى التحليل العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الاستراتيجية) بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

*0.72- (0.044)	*1.29- (0.000)	0.44- (0.060)	-	أقل من 5 سنوات (2.27)	حالات لجوء
0.27- (0.434)	*0.84- (0.008)	-	0.44 (0.060)	بين 5 و 10 سنوات (2.72)	أفراد عينة الدراسة إلى التحليل- العقلاني
0.57 (0.166)	-	*0.84 (0.008)	*1.29 (0.000)	بين 11 و 15 سنة (3.57)	أثناء اتخاذهم للقرارات
-	0.57- (0.166)	0.27 (0.434)	*0.72 (0.044)	16 سنة فأكثر (3.00)	الاستراتيجية
* فروق المتوسطات الدالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)					

يشير الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم كمتخذي القرارات الاستراتيجية (بين 11 و 15 سنة) وفئة المديرين الذين خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، وقد كانت هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم (بين 11 و 15 سنة)، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (1.29). ويشير الجدول كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي الأفراد الذين سنوات خبرتهم (بين 11 و 15 سنة) و (بين 5 و 10 سنوات)، إذ كانت هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم (11 و 15 سنة)، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (0.84). كما يشير الجدول أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي الأفراد الذين سنوات خبرتهم (16 سنة فأكثر) و (أقل من 5 سنوات)، وقد كانت هذه الفروق لصالح فئة (16 سنة فأكثر)، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (0.72).

ويلاحظ من مختلف هذه الفروق أنها جاءت لصالح فئات الأفراد الذين يملكون أكثر من 10 سنوات خبرة كمتخذي القرارات الاستراتيجية بالنسبة لمحور "حالات لجوء أفراد عينة الدراسة إلى التحليل- العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الاستراتيجية"، و هذا يؤكد ما توصل إليه الكثير من الباحثين فيما يخص أهمية عامل الخبرة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. فبالنسبة للمديرين الذين يعتمدون على التحليل- العقلاني في اتخاذهم للقرارات الاستراتيجية ستسمح لهم الخبرة المكتسبة من تجاربهم الناجحة والحالات

المماثلة والمعارف المتراكمة في الحصول على عدد كبير من المتغيرات والبدائل في وقت واحد، كما أن هؤلاء المديرين يتمتعون بالثقة بالنفس عالية مقارنة بالمديرين المبتدئين.

وسنوات الخبرة هذه لا تعبر ضروريا عن خبرة أفراد عينة الدراسة ما لم تمثل خبرة مركزة والتي تسمح لهم بالاستفادة من تراكمات تجاربهم السابقة و يقوموا بالتفكير على أساس سنوات هذه الخبرة المتمثلة في المعرفة الضمنية الشيء الذي يمكنهم من فهم الوضع من خلال دمج الاستنتاجات، والخيارات التي تنتجها إلى حد كبير العمليات العقلية اللاواعية بسرعة والتجربيات المخزنة داخل رؤوسهم قبل تحديدهم للحالات المماثلة وبشكل حدسي يختارون الحلول المرضية.

الخاتمة

قمنا من خلال هذه الدراسة بعرض وتحليل ومناقشة النتائج الخاصة بدور التحليل العقلاني في اتخاذ القرارات الاستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية قيد الدراسة. وبناء على نتائج الدراسة الميدانية يمكننا الإجابة عن أسئلة الدراسة فيما يلي:

— السؤال الفرعي الأول: ما مدى اعتماد مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على التحليل العقلاني في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟

للإجابة على هذا السؤال سنعتمد على نتائج المحور الأول من هذه الدراسة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة يعتمدون على منهج التحليل-العقلاني في اتخاذهم للقرارات الاستراتيجية مقارنة باستخدامهم للمنهج الحدسي. وذلك لكونهم يتخذون القرارات بحذر وببطء لتجنب الوقوع في الأخطاء ولكون فلسفتهم في العمل مبنية على التأكد التام. كما أنهم نادرا ما يتخذون القرارات الاستراتيجية بسرعة، فهم يخصصون الوقت الكافي للنظر في كل ما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية، ويهتمون كثيرا بالتفاصيل قبل اتخاذهم للقرارات الاستراتيجية، ويستخدمون أحيانا حدسهم لاستكمال تفكيرهم التحليلي أثناء اتخاذهم للقرارات الاستراتيجية.

— السؤال الفرعي الثاني: متى يلجأ مديرو المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى التحليل العقلاني أثناء اتخاذهم للقرارات الاستراتيجية؟

للإجابة على هذا السؤال سنعتمد أساسا على نتائج المحور الثاني من هذه الدراسة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة يلجؤون إلى التحليل العقلاني بنسبة كبيرة عندما يكون من الممكن اختيار عدة حلول بديلة بحجج مقنعة وعندما يكون الوقت غير محدود، وبنسبة متوسطة عندما تكون المتغيرات قابلة للتنبؤ بها علميا، وبنسبة ضعيفة في حالة ما تكون درجة عدم التأكد عالية جدا.

— السؤال الفرعي الثالث: ما مدى تأثير متغير سنوات الخبرة كمتخذ قرار أو كمشارك في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة على هذا السؤال سنعتمد على نتائج اختبار التباين الأحادي (ف) لمتغير سنوات الخبرة كمتخذي القرارات الاستراتيجية. ولقد أظهرت تحليل نتائج اختبار التباين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

لقد بينت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يعتمدون على منهج التحليل-العقلاني في اتخاذهم للقرارات الاستراتيجية مقارنة باستخدامهم للمنهج الحدسي، وذلك يبين عدم صحت الفرضية التي تنص على أن السلوك الإنساني في البلدان في طريق النمو تعتمد على الحدس عكس البلدان المتطورة التي تشجع الجانب العلمي-العقلاني (التحليلي).

إن الدراسة الحالية لا تهدف إلى دراسة كيفية تفعيل دور المدير في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ولا تشير أيضا إلى ما يجب على المدير فعله، كما لا تهدف إلى التحسين من كفاءة وفعالية عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالاعتماد على الحدس عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ولا تدخل هذه الدراسة ضمن الدراسات التوجيهية، ولا تندرج ضمن الدراسات المعيارية التي تهدف أساسا إلى تقديم اقتراحات، توصيات وحلول، أي تقديم اقتراح استخدام نموذج أو أسلوب لمساعدة المديرين في اتخاذ أفضل القرارات.

المراجع

- دركر بيتر (1996). الإدارة المهام والمسؤوليات: تطبيقات. ج3، ترجمة محمد عبد الكريم ونادية هادي، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- شايبرو ألبيرت (2014).. ما تقوله الإدارة، وما يفعله المديرون. في: هنري منتزبرغ، بروسألستراند، جوزيف لامبل. الإدارة؟ إنها ليست ما تظن! ترجمة: وليد شحادة، دمشق: منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب.
- عوض صابر فاطمة، خفاجة ميرفت علي (2002). أسس ومبادئ البحث العلمي. مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ص.168.
- ماكريدakis سيبروس (2014). الخطأ من طبيعة البشر. في: هنري منتزبرغ، بروسألستراند، جوزيف لامبل. الإدارة؟ إنها ليست ما تظن! ترجمة: وليد شحادة، دمشق: منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب.
- منتزبرغ هنري (2014). تأملات في الإدارة. في: هنري منتزبرغ، بروسألستراند، جوزيف لامبل. الإدارة؟ إنها ليست ما تظن! ترجمة: وليد شحادة، دمشق: منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب.
- الهيمنة، أحمد صالح. (2009) دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اربد. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 1، ص. 379-408.
- ويستلي فرانسيس (2014). صنع القرار: إنه ليس ما تظن. في: هنري منتزبرغ، بروسألستراند، جوزيف لامبل. الإدارة؟ إنها ليست ما تظن! ترجمة: وليد شحادة، دمشق: منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب.

Ansoff, H., (1966). **Planning As a Practical Management Tool**. In: WADIA, M. The Nature and Scope of Management. New York: scott and fores man.

Bérard Céline (2009). **Le processus de décision dans les systèmes complexes : une analyse d'une**

Crozier Michel (1993). **Ce que nous a apporté Herbert Simon**. Revue française de gestion. No.94, p. 85-86.

Dahak Abdennour., Kara Rabah (2015). **Le mémoire de master : du choix du sujet à la soutenance**, Alger : Edition EL-AMEL.

Dammak, Ahmed (2013). **L'intuition des dirigeants : essai de définition et conceptions managériales**. Scientific Bulletin- Economic Sciences , 12 (2), pp.67-84.

Einhorn Hillel, J., Hogarth Robin M., (1981). **Behavioral Decision Theory; Proecess of Judgement and Choice**. Ann. Rev. Psychol, Vol.32, pp. 53-88.

- Elster Jon (1983). **Sour Grapes – Studies in the Subversion of Rationality**, Cambridge: Cambridge University Press.
- 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
- intervention systémique. Thèse de doctorat en sciences de gestion**, Paris: université de Paris-Dauphine.
- Kammoun, M., Zeribi, O, (2011). **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.
- Keradec Hervé (2012). **Epistémologie et didactique de la gestion : Le cas du concept de décision**. Thèse de doctorat en Science de gestion. Conservatoire national des arts et métiers.
- Lamiri Abdelhak (2013). **La décennie de la dernière chance : émergence ou déchéance de l'économie algérienne ?** Alger : éditions CHIHAB.
- Laroche Hervé (1998). **Les figures de la décision dans les organisations**. *Economies et Sociétés*, Série sciences de gestion, No.8, vol.7, pp. 329-348.
- Lebraty, Jean-Fabrice (1996). **L'intuition dans les décisions managériales : aspects conceptuels et empiriques**. *Revue Française de Gestion*, No. 109, pp. 57-71.
- Lebraty, Jean-Fabrice, Pastorelle-Neger, Ivan (2004). **Biais cognitifs : quel statut dans la prise de décision assistée?** *Systèmes d'Information et Management*, No.9, Vol.3, pp. 87-116.
- Lebraty, Jean-Fabrice., Pastorelle-Neger, Ivan. (sd.)**Systèmes d'aide à la décision et perception de l'action**.
- Matic Ivan., Bulog Ivana (2012). **The Nature of Strategic Decision Making – Exploiting the role of managers' incremental and radical learning**. *The Journal of International Management Studies*, 7(2), pp.7-19.
- Mintzberg H., Rasinghani D., Theuret A. (1976). **The structure of unstructured decision processes**. *Administration Science Quarterly*, 21 (2) ,pp.246-275.
- Saunders, Mark., Lewis Philip., Thornhill Adrian (2009), **Research methods for business students**. 5th edition, England :Pearson Education.
- Schwenk, C.R., (1988). **The cognitive perspective on strategic decision making**. *Journal of Management Studies*, No.25, Vol.1, pp. 41-55.
- Simon Herbert A., (1991b). **Rationality in Political Behavior**. Carnegie Mellon University.
- Thepot Jacques (1993). **La rationalité limitée ou l'Arlésienne de la théorie économique**. *Revue française de gestion*. No. 94. pp. 96-111.