

تحليل الأسس النظرية لمداخل اتخاذ القرارات الإستراتيجية

Analyzing the Theoretical Bases of Strategic Decision Making

د. دحاك عبدالنور، جامعة تيزي وزو-مولود معمري (الجزائر)*

تاريخ النشر: 2018-01-15

تاريخ القبول: 2017-12-15

تاريخ الإبداع: 2017-11-02

المُلخَص: تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية من المواضيع الجديرة بالبحث والدراسة قديما وحديثا. كما تعتبر من المواضيع المعقدة التي كثر حولها الجدل بين الباحثين ومنظري الإدارة. البرغم من أن البحث في مجال عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية تطور في سنوات الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي في جانبه النظري والتجريبي، إلا أنه يبقى دائما موضوع الساعة. لذا نهدف من خلال هذا البحث إلى تحليل الأسس النظرية لمداخل اتخاذ القرارات الإستراتيجية، و لتحليلها سنستعرض الفرضيات لكل مدخل ومن ثم سنقوم باستعراض وتحليل الانتقادات التي قدمت لكل مدخل من طرف الباحثين والمنظرين المختصين في مجال اتخاذ القرارات من أجل معرفة وتحديد المدخل الأكثر ملائمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

الكلمات الدالة: القرارات، القرارات الإستراتيجية، مداخل اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

Abstract: The strategic decision-making process are topics that are worthy of research and study, both old and new. It is also a complex and controversial subject between researchers and management. Although research in the area of strategic decision-making developed in the 1980s and 1990s in both its theoretical and empirical aspects, it is always the subject of the hour. So we aim through this research to analyze the theoretical foundations of strategic decision-making approaches. In order to analyze the hypotheses for each approach, we will review and analyze the criticisms presented to each input by the researchers and the decision-makers in order to identify and determine the most appropriate approach to strategic decision making.

Keywords: decisions; strategic decisions; strategic decision-making approaches.

*الدكتور دحاك عبدالنور، أستاذ محاضر "أ" بجامعة مولود معمري- تيزي وزو (الجزائر)، البريد الإلكتروني:

abdenourdahak@yahoo.fr

المقدمة

تواجه مختلف المؤسسات الاقتصادية مجموعة من المواقف والمشاكل التي تستدعي اتخاذ قرارات مختلفة من حيث الأهمية والتعقيد، منها قرارات إدارية بسيطة، وأخرى إستراتيجية ذات أهمية كبيرة لتأثيرها الكبير على كل أنشطة المؤسسة، وما ينجر عنها من نتائج. تعد عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية من أكثر مجالات البحوث الإدارية نشاطا. والعديد من الباحثين يرون أن المعرفة المتاحة عن عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية ما زالت محدودة. كما أن مستقبل المؤسسة يرتبط بحدود كبيرة بقدرة أعضاء إدارتها العليا على اتخاذ القرارات الإستراتيجية وفق مداخل متعددة، وأن هناك مداخل أكثر ملائمة على واقع بعض القرارات الإستراتيجية من غيرها من المداخل. يعتبر موضوع اتخاذ القرار من المواضيع الأكاديمية الأكثر حيوية. ويؤكد العديد من الباحثين على أن البحوث الإدارية ما تزال في نقاش حاد ومستمر حول كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند المديرين. كما يعتبر موضوع اتخاذ القرارات الإستراتيجية من المواضيع الأكثر تعقيدا. في إطار هذا السياق سنحاول من خلال هذا البحث الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي: ما مدى وجود تكامل بين مختلف مداخل اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

1. مداخل اتخاذ القرارات الإستراتيجية

توجد العديد من التصنيفات لمداخل* اتخاذ القرارات الإستراتيجية في أدبيات الإدارة، وسنقوم بتحليل الأسس النظرية لأهم هذه المداخل، فيما يلي:

1.1. المدخل العقلاني**

لقد طور هذا النموذج في إطار النظرية الاقتصادية الكلاسيكية، حيث يتم في إطارها صياغة واتخاذ القرار في ظل افتراضات اقتصادية قائمة على أساس وضوح الهدف وتام المعلومات وقدرة كاملة على معرفة جميع البدائل ومعرفة نتائجها وكأن المدير يعمل في ظل ظروف تأكد تام ورشد مطلق. وبناء على هذا، فإن المدير يصنع قرارات مثلى وتعني اختيار البديل الذي يعطي الحل الأمثل بشكل مطلق للمشكلة بمعنى أنه لا يوجد أفضل من هذا الحل أو البديل (العامري والغالبى، 2007، ص. 308).

كما يقصد بالمدخل العقلاني الإجراءات النظامية التي تفترض الموضوعية والرشد وتوفر المعلومات الكاملة لدى صانع القرار، وتبدأ هذه الخطوات بتحديد الهدف أو تشخيص المشكلة وإيجاد البدائل والتقىم ثم الاختيار. ويشير Fahey إلى أن أدبيات صناعة القرار الإستراتيجي سيطر عليها تاريخيا المدخل الشمولي/العقلاني/الكلي/الرشد. فالقرار المتخذ بهذه الطريقة يأخذ في الاعتبار كل البدائل وكل النتائج لكل اختيار ممكن، وترتب هذه النتائج في ضوء ميزان تفصيلي ثابت، ويختار البديل الذي يؤدي إلى تعظيم النتائج. وأن صانع القرار ليس هو الشخص المنفرد أو الوحيد في عملية صنع القرار، ولكنه جزء من العملية الخاصة بصناعة القرار بشكل عام (العامري و صبحي إدريس، 2007، ص. 161). ويعتبر النموذج العقلاني من النماذج المعيارية لكونه يخضع لنتابع منطقي للمراحل المتبعة بدقة في أي اتخاذ قرار (Fitzgerald, 2002, p.13). ويعتمد المدخل العقلاني في اتخاذ القرار أساسا على المناهج الكمية في الاقتصاد والرياضيات والإحصاء (Fittisarn, 2003, p.26). وعليه فإن المدير الذي يتخذ قراراته سعيا لتحقيق هدف ما، يكون (سلمان، 2012):

*سنستعمل في هذا البحث الكلمات التالية: مدخل، نموذج ونظرية كمترادفات حسب سياق ورودها في النص، إذ يصعب توحيد هذه المفردات. وللتفاصيل أكثر حول هذه المداخل، يمكن الرجوع إلى: طارق شريف، بونس محمد. (2012).

**للتفاصيل أكثر يمكن الرجوع إلى: دحاك، عبد النور. (ديسمبر 2017). <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/32623>.

- لديه المعلومات الكاملة المتعلقة بنموذج القرار وأن المشكلة واضحة وليست غامضة.
- لديه هدف محدد بشكل جيد ولا يوجد تضارب ما بين الأهداف.
- إمكانية تحديد العواقب الممكنة لكل بديل.
- إمكانية ترتيب البدائل حسب أهميتها.
- ثبات درجة الأهمية لكل بديل طيلة الوقت.
- لا توجد قيود خاصة بالكلفة أو الوقت.
- اختيار البديل الذي يحقق أعلى العوائد أي أن القرار المتخذ هو الذي يعظم المنافع الاقتصادية للمؤسسة.

وتمتاز عملية تعظيم المنافع للمؤسسة وفق هذه النظرية، بالاتي(سلمان، 2012):

- تعد منظورا شائعا بين المهتمين بعملية اتخاذ القرارات كون أن متخذ القرار يضع جميع البدائل ويقدر الاحتمالات ويبين نتائج كل بديل.
- تسمح بطرح بدائل عديدة لبلورة القرار.
- لا تصف على وجه الدقة صنع القرارات الإنسانية، بل تضع قواعد وإجراءات يمكن أن تفيد في تعظيم السلوك الإنساني.
- تصلح النظرية لتفسير القرارات الإستراتيجية بعيدة المدى وخاصة في المؤسسات الاقتصادية الكبيرة التي تمتاز عملياتها الإدارية بالتعقيد.

قد تعرض هذا النموذج لعدة انتقادات، أهمها(سلمان، 2012):

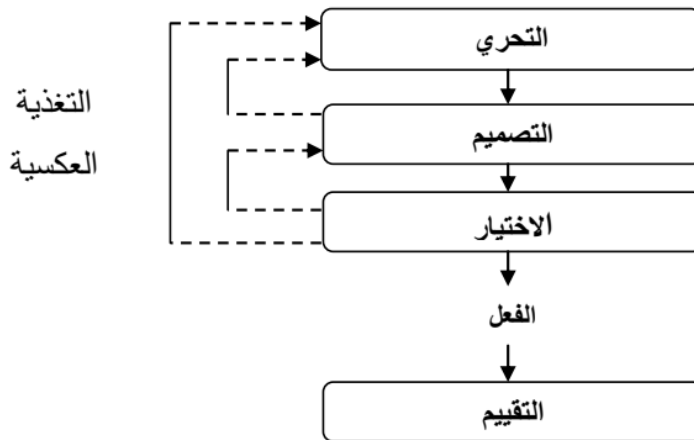
- أنه يفترض بأن متخذ القرار يعمل ضمن نطاق مغلق بعيدا عن تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية في حين نجد أن غالبية متخذي القرارات يحاولون إحداث تغييرات وتعديلات مستمرة الغرض منها إبقاء المؤسسة بحالة من التوازن وإلا فإنها ستواجه العديد من الصعوبات إذا ما تجاهلوا هذه التأثيرات على المؤسسة.
- كون متخذ القرار فردا يعمل ضمن المؤسسة فهو يتأثر ويؤثر بها وبالتالي فإن كل حالة اتخاذ قرار قد تحتوي على أهداف متعددة ومتناقضة وبالنتيجة فإن عملية الرشد قد تكون غير مضمونة.
- أن استخدام الرشد والمنطق في اتخاذ القرارات لدى متخذ القرار وقدرته على التنبؤ في أحداث مستقبلية والحصول على المعلومات المطلوبة وتأمين الوقت لدراسة البدائل المتاحة ومعرفة نتائجها واختيار البديل الأفضل قد تجعل من الصعوبة تحقيق الحد الأعلى من المنفعة في سلوكه وقراراته.
- يعتبر العنصر الإنساني المحرك الأساسي للنشاطات الاقتصادية وكون أن السلوك الإنساني يخضع لعدد من القواعد والأحكام عند اتخاذ القرار بالتالي فإن ذلك يعد تجاهلا للنواحي الرشيدة في السلوك الإنساني.
- أن متخذ القرار يمتلك كافة المعلومات الصحيحة والدقيقة والمتعلقة بموقف القرار وهذا أمر غير ممكن مهما بلغت دقة وسائل التحليل والتنبؤ.
- أن متخذ القرار لديه معرفة كاملة بكل بدائل التصرف والتي يمكن أن تساعد في حل المشكلة في حين أن المعرفة الكاملة لكل البدائل أمر لا يمكن تحقيقه في كثير من الحالات.

- يفترض هذا النموذج أن متخذ القرار باستطاعته تحديد النتائج المتوقعة من كل بديل بدرجة كاملة.
 - يفترض هذا النموذج موضوعية متخذ القرار وأنه سيضع مصلحة المؤسسة في المقام الأول حتى وإن تعارضت مع مصالحه الشخصية وهذه عملية غير منطقية كوننا لا نستطيع أن نفرص فيما بين عملية اتخاذ القرار وشخصية متخذه.
 - كما أن الافتراضات التي يقوم عليها المدخل التقليدي للقرار تتصف بعدم الواقعية وانتقدت من قبل الكثير من الباحثين في المجال السلوكي لأن قدرة الإنسان محدودة في تجميع المعلومات وتطوير البدائل، لذلك فإن المديرين لا يمكن أن يكونوا على عقلانية تامة في كل الأوقات وبهذا فإن أغلب القرارات تأتي في إطار العقلانية المحدودة (العامري والغالبى، 2007، ص. 308).
 - كما يعتبر هذا النموذج جد معقد (Pastor, 2006, p.64). ويقول Bin بأن النموذج التقليدي في اتخاذ القرار قد قبل على أنه لا يصف بدقة كيفية اتخاذ القرارات عند الأفراد (Bin, 2008).
- ومن الدراسات التي انتقدت بشدة مبادئ النموذج العقلاني في المجال الإداري، نجد دراسة كل من Peters و Waterman التي تم نشرها في سنة 1982 بعنوان: *In Search of Excellence* والتي استغرق إنجازها العديد من السنوات. وتمثلت عينة الدراسة في 62 مؤسسة أمريكية من مختلف القطاعات باستثناء الخدمات المالية. وكان موضوع هذه الدراسة يتمثل في تحليل أداء هذه المؤسسات. وقد خلصت الدراسة إلى أن مؤسسات عينة الدراسة لا تعتمد على العقلانية في القيام بأعمالها وأن الاتجاه العقلاني في الإدارة مليء بالثغرات. وتم تلخيص نتائج هذه الدراسة في ثمانية مبادئ أساسية؛ وأهمها يتمثل في مبدأ تشجيع الفعل على التحليل والتفكير المعمق (Peters, 2012).

2.1. مدخل العقلانية المحدودة

تم اقتراح هذا النموذج من طرف Simon في كتابه *Administrative behavior* في 1947 (Thevenot, France-Lanord, 1993)، ثم طوره في مقاله بعنوان: *A Behavioral Model of Rational Choice* (Simon, p.64). كما تم اقتراحه أيضا من طرف كل من Cyert و March كوصف دقيق لكيفية اتخاذ القرارات في الواقع في مختلف المؤسسات (Fittisarn, 2003, p.27).

الشكل (1): نموذج العقلانية المحدودة في اتخاذ القرار حسب Simon



Source: SIMON, H.A. (1960).

وحسب هذا المدخل فإن المديرين يعملون وفق ما يشعرون به فقط. وهذا الشعور كثيرا ما يكون غير تام وعلى هذا فإن متخذ القرار لديه معرفة جزئية حول البدائل والنتائج والأفعال. ولهذا فإن البديل الأول عندما يظهر ويعطي حلا مرضيا يحتمل أن يتم اختياره بشكل كبير. وقد سمي Simon هذه القرارات بالقرارات المرضية التي يختار المدير في ظلها أول بديل مرضي يظهر أمامه ويثير انتباهه. إن هذا النموذج هو أكثر واقعية في وصف عمل المدير في ظل ظروف الغموض وعدم التأكد (العامري والغالبى، 2007، ص.308-309). والشكل الآتي يوضح عناصر نموذج العقلانية المحدودة في اتخاذ القرار حسب Simon.

وقد قدم Sfez انتقادا حادا لنظرية Simon في قوله بأن أهدافها هي معيارية وليست وصفية وبأن Simon يبحث عن زيادة العقلانية والفعالية بتوصيته لتقسيم القرار إلى مراحل، وذلك استنادا إلى الشكل الكلاسيكي لعملية اتخاذ القرار، إذ أنه لم يستطع التخلص من الفكرة القديمة نهائيا من رأسه (Sfez, 1992, p.240).

ويعلق Keradec على ذلك بقوله، أن اعتماد Simon على الشكل الذي هو معياري وغير وصفي، يعود إلى إمكانية تفسير ذلك بالقول بأن Simon يرى بأن القرار العقلاني يجب أن يتبع مراحل، حتى وإن كانت ملاحظة واقع القرار تظهر تطبيقات مختلفة تماما عن ذلك. ويضيف Keradec حتى وإن كان هناك غموض في بعض مقالات Simon حول المعيارية والوصفية، إلا أنه لا يمكن تصنيفه ضمن المعياريين، لكونه يسعى لرفع من الفعالية القرارية وبالتالي فمساهمته حول العقلانية تعتبر تطبيقية لعملية اتخاذ القرار من خلال تقسيم هذه العملية إلى مراحل (Keradec, 2012, p.181).

كما أن النموذج السابق يركز على ما هو ظاهر ويمكن ملاحظته ويحدد ماذا يمكن للمدير أن يعمل كون أن البعد السلوكي يستلزم البحث عن المدير الذي يهتم بمشاعر واحتياجات الأفراد ومحاولة حل المشاكل وإيجاد نوع من التكامل مابين أهداف المؤسسة وأهداف الجماعات غير الرسمية وتحديد المسؤوليات ووضع معايير للأداء. وأن متخذ القرار هو إنسان له أفضلياته الخاصة به ويتأثر بالقيم والعادات والتقاليد إلى جانب ما يتسم به من دوافع لاشعورية ومهارات ومشاعر وكل هذه تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، فضلا عن ذلك فإن متخذ القرار قد يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف وعن البدائل الممكنة وعن نتائج كل بديل وهنا برز مفهوم - العقلانية المحدودة - الذي يؤكد على أن متخذ القرار وفي ضوء ما ورد سابقا يحدد عددا قليلا من البدائل ويتوقع عددا محدودا من النتائج لكل بديل وهو بذلك يستهدف الحلول المرضية وليست تلك التي تؤدي إلى تعظيم النتائج (سلمان، 2012). وبالإضافة إلى انتقاد Sfez لهذا النموذج فقد قدمت له بعض من الانتقادات الأخرى من بعض الباحثين، إذ يقول Blanc بأن العقلانية المحدودة تبقى غامضة، وأنه نجد الصعوبة في تخيلها، كما يقول أيضا على أنها تبقى بعيدة جدا عن الواقع (Boudon, 1996). وقد نستنتج من ذلك أنه بالرغم من مزايا وأهمية نموذج العقلانية المحدودة في اتخاذ القرار، إلا أنه لا توجد موافقة تامة على ذلك بين الباحثين ويمكن أن يرجع ذلك إلى أنها نظرية مثل النظريات الأخرى في العلوم الاجتماعية. ويقول كل من Lan و Katsikopoulos أنه لم توجه الكثير من الانتقادات لفكرة Simon حول العقلانية المحدودة في أدبيات الإدارة. ويرون أنه ليس من الصعب إيجاد نقاط الضعف فيها، إذ يلاحظون أن فكرة العقلانية المحدودة تحتاج إلى مزيد من العمل من أجل أن تكون واضحة نظريا وعمليا (Katsikopoulos, 2011).

3.1. المدخل السياسي

هذا النموذج تم اقتراحه من طرف Lindblom. واتخاذ القرار حسب هذا المدخل يتم بدون الرجوع إلى الأهداف المحددة سابقا، وبدون أخذ بعين الاعتبار القيم. وذلك يرجع إلى أن الأطراف المتخذة للقرار لم يكونوا من قبل موافقين عن الأهداف المحددة ولا على القيم. كما أن تصوراتهم يمكن أن تكون متناقضة، إلا أنه يمكنهم العمل

معا على اختيار حل يخدم الجميع. بحيث يتم الجمع بين جميع اقتراحات الأطراف المعنية باتخاذ القرار. ولكن حسب هذا المدخل لا يتم تحديد كل النتائج التي تنتج عن القرار المتخذ. لكون هذا المدخل غير صالح للقرارات طويلة المدى (Pastor, 2006, p.48).

ويُنظر هذا المدخل إلى المؤسسة بوصفها تمثل نظاما سياسيا، ويقصد بالسياسة هنا التصرفات التي من خلالها يدعم الأفراد في هذه المؤسسات قوتهم للتأثير في عملية صناعة القرار، كتنكويون التحالفات والضغط، والاحتفاظ بالأسرار، والسيطرة على المعلومات، والتأكيد على أن عملية صناعة القرار تعكس تفضيلات ورغبات العناصر القوية (Eisnhardt, 1992). ويشير Jauch و Glueck إلى أن متخذي القرار من خلال هذا المدخل يجب أن يأخذوا في الاعتبار مجموعة الضغوط الصادرة من الآخرين الذين يتأثرون بهذا القرار، مثل: المساهمين، والعملاء، والمالكين، والحكومة، بحيث يصنع القرار بطريقة تلبى حقوق ومتطلبات كل هذه الجهات، ومن خلال الحلول السياسية التوفيقية يحاول صناع القرار دمج الحقوق والطلبات التنافسية بحيث ينبثق تحالف ومصالحة مشتركة يدعم هذا التحالف. ويبين الباحثين Hax و Majluf أن المؤسسات تعتبر كيانات سياسية تتأثر بجماعات المصالح الداخلية والخارجية في عملية صناعة القرار الإستراتيجي كما أن صناعته تنبثق من خلال إجراءات المساومة والتفاوض وتبادل المصالح السياسية (العامري و صبحي إدريس، 2007، ص.161-162).

ويصلح هذا المدخل للظروف التي تتسم بعدم التأكد أو الغموض التام وللقرارات غير المبرمجة. هنا تكون المعلومات محدودة جدا أو ناقصة بشكل كبير كذلك هناك عدم اتفاق بين المديرين حول الأهداف التي يراد الوصول إليها. يلجأ المديرين وفق تصور هذا المدخل إلى الحوار وتقاسم المعلومات وتبادل الآراء والوصول إلى ما يسمى تحالف لتطوير القرارات وإنضاجها وخاصة في المواقف المعقدة. والتحالف يمكن تعريفه بأنه تجمع غير رسمي للمديرين الذين يدعمون ويسعون لهدف معين. إن هذه التحالفات مهمة لتطوير وصياغة القرارات وفي حالة غيابها ربما يقود العملية مدير قوي أو مجموعة صغيرة منهم. ويعتبر هذا النموذج هو أكثر قربا لبيئة عمل المديرين ومتخذي القرار حاليا، فالقرارات معقدة ويشترك فيها عدد كبير من الأفراد والمعلومات تتسم بالغموض كما أن عدم التوافق والصراع حول المشاكل والحلول حالة طبيعية لذا فإن هذا المدخل يراعي هذه الجوانب باهتمام كبير (العامري والغالبى، 2007، ص.309). ويعتبر Pfeffer من المساهمين والمطورين الأساسيين لمبادئ هذا المدخل (Turpin, 2004).

4.1. المدخل التدريجي - العملي

هذا المدخل تم اقتراحه من طرف Quinn، بحيث يجمع هذا المدخل بين خطوات المدخل العقلاني-الكلبي مع شروط المدخلين السياسي والسلوكي بهدف تطوير إجراءات أكثر واقعية لصناعة القرار الإستراتيجي في المؤسسة (Pastor, 2006, p.50). ويذهب الباحثان Wooldridge و Floyd إلى أن النموذج التدريجي يصور أو يصف القرار الإستراتيجي كإجراءات غير شاملة، وفيها الرأي مبني على ثلاثة افتراضات هي: أولا: أن صناع القرار يمتلكون معلومات محدودة. ثانيا: أن المؤسسة كيان سياسي-اجتماعي، وأخيرا أن الإستراتيجية تنتج من مبادرات مستقلة من المستويات التشغيلية في المؤسسة. ويشير الباحثين Hax و Majluf إلى أنه بالرغم من الدور الذي لعبه كل من المدخل الشمولي-التحليلي-المعياري والمدرسة السلوكية-السياسية في زيادة المعرفة الأساسية للقضايا الإستراتيجية، فإنه لا نظام التخطيط الرسمي (المدخل العقلاني)، ولا المنهج السلوكي ولا المنهج السياسي قدما عرضا أو شرحا واضحا للطريقة التي تعمل بها إجراءات عملية صناعة القرار الإستراتيجي. ومن هنا، فإن

المدخل العقلاني التحليلي يجب أن يدمج مع المدخل أو الأسلوب السلوكي- السياسي للحصول على أفضل طريقة لعملية صناعة القرار الإستراتيجي(العامري و صبحي إدريس، 2007، ص.162-161).

5.1. المدخل الحدسي***

إن اتخاذ القرار الإستراتيجي وفق هذا المدخل يعتمد على الخبرة والإحساس، وامتدذ القرار بهذه الطريقة يأخذ في الاعتبار عدة بدائل واختيارات، وينتقل في وقت واحد من خطوة إلى أخرى أثناء البحث والتحليل(العامري و صبحي إدريس، 2007، ص.162-161).

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 تراكمت من خلال التجارب والاسترجاع من خلال التعرف على الأنماط. وتتمثل الفئة الثانية في البحوث التي تؤكد على أهمية العناصر المؤثرة في عملية الحدس(Shirley, Langan-Fox,1996).

يعتبر الحدس من المفاهيم المعقدة، لكون معالجته وعرضه تم بطرق مختلفة وتصورات متنوعة، وقد لخص

Kaylene بعضها في العناصر التالية(Kaylene, 2012):

- كقوة خارقة، الحاسة السادسة؛
- كصفة شخصية يتم الحصول عليها في وقت مبكر وتبقى دون تغيير نسبيا طوال الحياة؛
- كتجربة المدير الذي مارس مختلف جوانب عملية صنع القرار من قبل.

ويرى Harteis وزملاؤه بأن الحدس يعرف عادة بأنه القدرة على فعل أو اتخاذ قرار بشكل ملائم دون التفكير في بدائل، وبدون إتباع قاعدة معينة، وربما دون وعي. ويؤكد ذلك Myers في قوله بأن الحدس هو استخدام المعرفة الضمنية، التي لا تصل إلى مستوى الوعي(Harteis, 2012). وعلى أنها قدرة مباشرة ومعرفة سريعة تأتي قبل التحليل العقلان(Burke, Liller, 1999).

ويرى كل من Khatri و Ng أن الباحثين قد فرضوا منطق اتخاذ القرار العقلاني على عملية صنع القرار الحدسي، ومن أحد الأسباب الرئيسية لهذا الاتجاه عند كثير من الباحثين يعود ربما إلى اعتبارهم أن العمليات الحدسية تقع في المجال غير العقلاني، ونتيجة لذلك، فإنهم يعتقدون أن العمليات الحدسية هي خارج نطاق الدراسة العلمية. وقد حددا أسباب ذلك في العناصر التالية(Khatri, Ng, 2000):

*** للتعلم في موضوع الحدس و دوره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، يمكن الرجوع للبحوث التالية:

دحاك، عبد النور. (جوان 2017). <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/27156>.

دحاك، عبد النور. (ديسمبر 2017) <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/32470>.

دحاك، عبد النور. (جوان 2017) <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/34211>

دحاك، عبد النور. (ديسمبر 2017) <https://revues.univ-ouargla.dz/index.php/12buss/4325-12>

دحاك، عبد النور. (جوان 2018). <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/55608>.

دحاك، عبد النور. العوامل المؤثرة في استخدام الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات. جامعة ميلية.

- وجود عدد قليل من الأعمال العلمية ذات الأهمية الكبيرة حول موضوع الحدس، وأغلبها تعتبر دراسات نظرية بحتة، حيث تم إنتاجها بشكل حصري تقريبا من قبل علماء النفس. كما أن البحوث الميدانية حول الحدس في الإدارة هي متشعبة جدا.
- تفرع نظريات الحدس إلى العديد من التخصصات، إذ يوجد البعض من الباحثين الذين يدمجون العديد من تصورات الحدس في عمل واحد، بالرغم من أن هذه التصورات مختلفة في اقتراحاتها وتطبيقاتها على المديرين والباحثين.
- وقد أسهم كل من Khatri و Ng 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 عقلنا الباطن ومتجذرة في الخبرة السابقة، بالإضافة إلى أنه سريع، ولكن ليس بالضرورة منحازا 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 المناسب (Khatri, Ng, 2000).
- أما De Vries وزملاؤه فيرون أن التفكير الحدسي يعتبر تماما مثل التفكير العقلاني، لكونه أيضا يخدم أهداف هامة في عملية صناعة القرار مع إمكانية تقديم الدعم لبعض القرارات المعقدة. كما يشيرون إلى أن الدراسات النفسية التي قارنت بين القرارات العقلانية والقرارات الحدسية في العشرين سنة الماضية توصلت إلى أن القرارات الحدسية تؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل. وبصفة عامة يمكن تلخيص مزايا القرارات الحدسية في نقطتين (DE Vries, 2002):
- غالبا ما تستند القرارات الحدسية على تكامل في المعلومات الضمنية التي يمكن أن تدمج كميات كبيرة من المعلومات وتؤدي إلى المشاعر التي قد تكون دقيقة.
- أن العقل البشري لا يمكن أن يعمل بشكل صحيح دون أن يركز على الحدس.
- كما أن للقرارات الحدسية سلبيات منها (DE Vries, 2002):
- أنها يمكن أن تتأثر بالاستدلال والتحيز (ولكن هذا قد يكون صحيحا أيضا للقرارات العقلانية)،
- أنها تفتقر إلى أسباب التفكير المنطقي الذي يمكن أن يساعد على إقناع الآخرين حتى وإن كان القرار جيدا. إلا أن Hogarth يرى أن المعنى العادي للحدس يدل على عكس ذلك، بحيث أن الحدس عبارة عن العملية المعرفية التي تنتج بطريقة أو بأخرى جوابا، حل، أو فكرة دون الاستخدام الواعي، ويمكن الدفاع عن هذه العملية بشكل منطقي خطوة بخطوة (Hogarth, 2002).

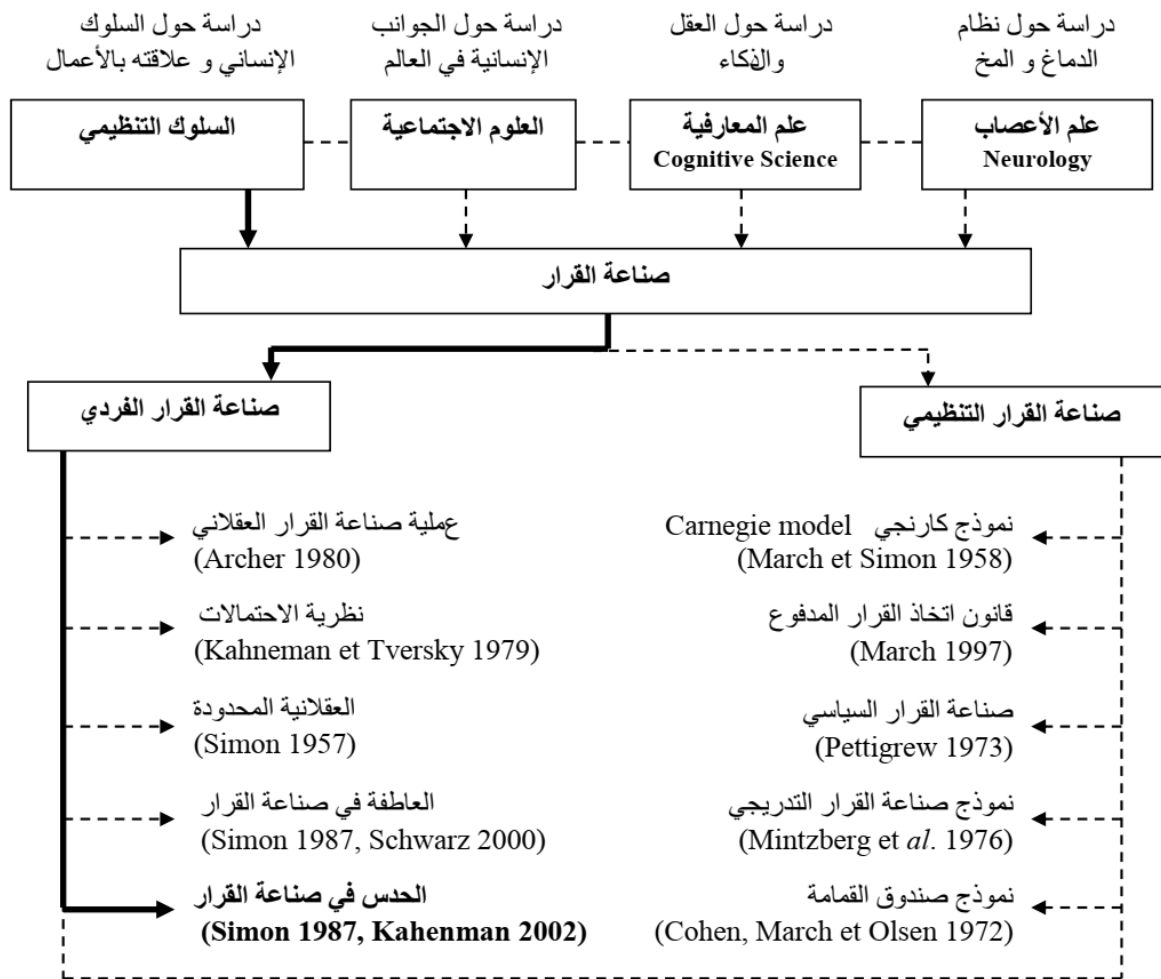
6.1. مدخل صندوق القمامة****

قد تم اقتراح هذا المدخل من طرف كل من March وزملاؤه في سنة 1972 ثم تم مراجعته من طرف كل من March و Olsen في سنة 1984 (Fardal, Sornes, 2008) ، وقد تم اعتماد هذا النموذج أساسا على الجامعات (Friedberg, 1997)، وحسب هؤلاء الباحثين فإن هذا المدخل يتصف بثلاثة خصائص عامة وهي: وجود العديد من الخيارات غير المحددة بوضوح وترابط بينها ضعيف ويعبر عن ذلك بعدم تحديد الأهداف بدقة وبعدم وجود التوافق بينها، أي أن الإشكالية حسب هذا المدخل تتمثل في وجود الكثير من الأهداف والتي تتنافس فيما بينها

**** ويسمى أيضا بمدخل سلة المهملات.

إلا أنها ليس لها توجه ثابت فيما بينها، وتكنولوجيا غير واضحة، أي أن التنظيم حسب هذا المدخل لا يأخذ بعين الاعتبار الإجراءات المحددة وإنما يعتمد كثيرا على طريقة العمل التي تنص على المحاولة والخطأ بالاعتماد على الخبرات السابقة ومتطلبات الموقف والضغط، والخاصية الثالثة لهذا المدخل تتمثل في المشاركة غير الدائمة لمتخذي القرار إذ أنهم يغيرون باستمرار نشاطاتهم وأعمالهم من وقت لآخر ومن مكان لآخر (Michael, al. 1972). ويقول Pastor أنهم قد استعملوا صورة صندوق القمامة للتعبير عن ما يتم رميه فيه بدون أن نشعر. وأنه يتجمع صدفة في صندوق القمامة أشياء متنوعة. وفي لحظة ما يمكن لهذه الأشياء أن تتكون فيما بينها علاقة ترابطية عن طريق الصدفة. هؤلاء الباحثين يرون أن طريقة تشغيل المؤسسات هي الفوضى المنظمة****. وأن اتخاذ القرار حسب هذا المعنى يتم تحضيره بدون نية محددة سابقا، وإنما الصدفة والأحداث هي التي تخلق الفرصة (Pastor, 2006, p.49). ويتم اتخاذ القرارات وفق هذا المدخل نتيجة لتفاعل حشد عشوائي من الناس والمشاكل والفرص والاختيار (Eisnhardt, 1992).

الشكل (2): مداخل اتخاذ القرارات الإستراتيجية



Source : RORY Martin., PHILOMENA Hanlon.(2007), p.1-34.

**** الفوضى المنظمة لها علاقة مباشرة بصندوق القمامة. أي أن نموذج صندوق القمامة يمثل النموذج الأمثل لاتخاذ القرار في المؤسسات التي تتصف بالفوضى المنظمة، لتفاصيل أكثر يمكن الرجوع إلى: MUSSELIN (1997) (c)

ويرى Daft بأن عمليات صناعة القرار ضمن هذا المدخل تتم بأسلوب يقترب من العشوائية في المؤسسات التي يتصف هيكلها بالعضوية العالية، وتعيش حالة عدم التأكد التام (العامري والغالي، 2007، ص. 163)، وتتميز ببنيتها بالغموض وصعوبة التنبؤ (Heitsch et al, 2000). ويعتبر نموذج صندوق القمامة من النماذج الوصفية، وهناك طريقة أخرى لرؤية هذا النموذج، يتم من خلال النظر للمؤسسات كمجموعة من الحلول المتنافسة - كل واحد يفضلها مجموعة من المشاركين - بانتظار ظهور المشكلات. أما القرار فهو ما يحدث عندما تجمع مجموعة من المشكلات، الحلول والاختيارات خلال فترة حاسمة ما. بمعنى أن القرار النهائي ليس أكثر من حصيلة ثانوية للكيمياء القديمة التي حدثت في صندوق القمامة التنظيمي (Fitzgerald, 2002, p.14). ومن خصائص هذا المدخل أنه بعيد جدا عن المدخل العقلاني (Pastor, 2006, p.63). وقد اعتمد March وزملاؤه على منهج المحاكاة عن طريق استخدام الحاسوب لتحديد كيفية اتخاذ القرارات باستعمال نموذج صندوق القمامة (Fardal, Sornes, 2008). ويندرج نموذج صندوق القمامة ضمن النظرية الاجتماعية في اتخاذ القرار في المؤسسات. ومن الانتقادات التي قدمت لهذا النموذج، هو إهمال فكرة القرار لصالح الفعل، كما أنه لا يرى للحدس أي دور في اتخاذ القرار (Strategor, 2005, p.642). يمكن تقسيم هذه المداخل إلى اتجاهين كما هو موضح في الشكل (2).

يلاحظ من الشكل (3)، وجود العديد من نماذج ومداخل اتخاذ القرارات الإستراتيجية، موزعة على اتجاهين التنظيمي والفردى، ودراستنا هذه تدرج في الاتجاه الثاني أي في صناعة القرارات الفردية لكون دراستنا تخص المديرين كما يشير إلى ذلك عنوان الدراسة بوضوح، وبالتالي سنقوم بتخصيص الفصول الآتية لدراسة المداخل التي تدرج في عملية صناعة القرار الفردي. وقد ركز كل من Rory و Philomena في الشكل، على الحدس ودوره في صناعة القرار لكونه يمثل موضوع دراستهما، أما في دراستنا هذه سنركز على المدخل الحدسي والمدخل التحليلي - العقلاني ودورهما في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، لكون المدير يملك الاختيار بين ثلاث مداخل في كيفية اتخاذه للقرارات الإستراتيجية، إما أن يختار المنهجية العلمية التي تتطلب التحليل الدقيق للمعلومات والبحث عن البدائل المتاحة ومع تحديد نتائجها المحتملة معتمدا في ذلك على التقنيات الكمية والتحليلية ونظم المعلومات ونظم المحاكاة، أو أن يعتمد على حدسه في اتخاذ القرار وذلك عندما يستوعب المشكل المطروح دون استعمال أي تحليل للمعلومات، كما له أن يتخذ القرار بالجمع بينهما أي أن يعتمد على التحليل والحدس معا.

وقد توصل كل من Ivanaj و Bayad من خلال دراسة تحليلية للبحوث التجريبية***** حول عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، إلى أن هذه البحوث تتميز وتختلف حسب الأبعاد الآتية (Ivanaj, Bayad, 2002, p.14):

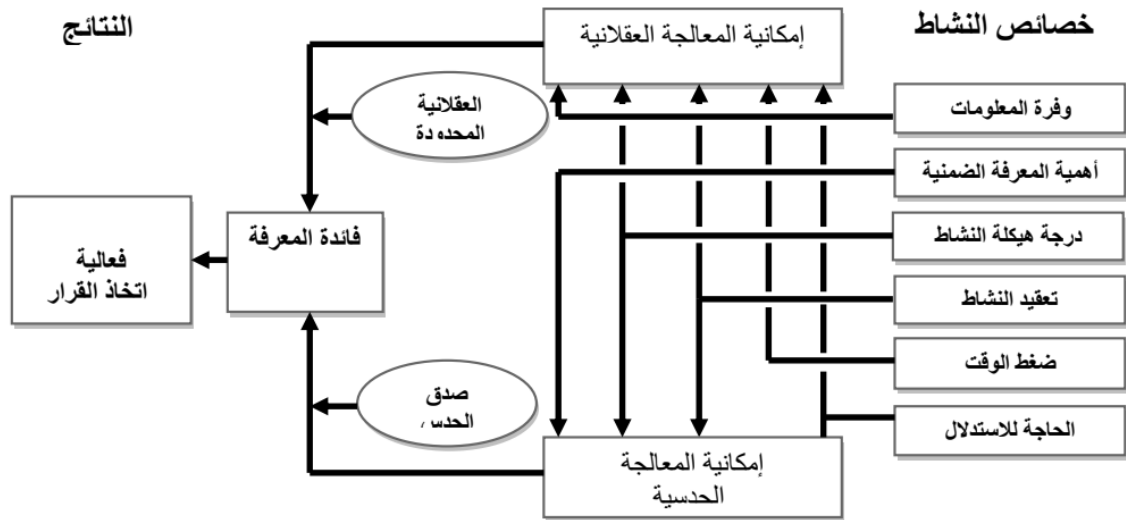
- أن البحوث في هذا المجال تتميز من حيث المقاربات النظرية المتبعة، حيث نجد أن أغلب الدراسات تعتمد على المداخل الثلاثة التالية: المدخل العقلاني/العقلانية المحدودة، المدخل السياسي والسلطة، وأخيرا مدخل صندوق القمامة. كما نجد بعض من البحوث التي تجمع أكثر من مدخل في دراستها.
- البحوث في هذا المجال يمكن أن تكون وصفية أو تفسيرية، والمواضيع التي يتم تناولها تتمحور حول عملية النمذجة، خصائص العملية، تصنيف العملية، تفسير العملية، وتفسير نتائج العملية.

***** للإطلاع دراسة ميدانية حول مداخل اتخاذ القرارات الإستراتيجية يمكن الرجوع إلى الدراسة التالية: الغالي، طاهر محسن منصور.

- المنظور النظري العام في تحليل عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي يمكن أن ينقسم إلى نوعين: المنظور التنظيمي والمنظور الثاني هو المنظور الفردي. وهناك بعض من البحوث التي جمعت بين المنظورين معا.

يمكن تلخيص أهم خصائص المدخل العقلاني والمدخل الحدسي من خلال الشكل (3).

الشكل (3): نموذج اتخاذ القرار الإستراتيجي عن طريق المدخل العقلاني والمدخل الحدسي



Source : ALLARD, C.R., et al. (2003).

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

أما بالنسبة لمتغير أو البعد الأخير في الشكل "الحاجة للاستدلال" فذلك يشر إلى قدرة أو عدم قدرة المدير في توضيح المراحل التي تم إتباعها في كيفية اتخاذه للقرار أي إمكانية تفسير كيفية اتخاذه لقرار ما.

الخاتمة

تتميز بيئة الأعمال الحالية للمؤسسات الاقتصادية بعدم الاستقرار، التغير المستمر، وعدم التأكد، ولذلك يعتبر إتباع المنهجية العلمية التحليلية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية غير كاف. كما أن الأدوات، والطرق، والنماذج

الكمية التي تم صياغتها لاتخاذ مثل هذه القرارات لا تجد نفعاً بحيث يتم تجاهلها من طرف المديرين في اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية التي تتميز بالخصائص الثلاثة التالية: الندرة، التعقيد والأولوية. ولكون هذه الطرق أيضاً لم تستجيب ولم تستوعب التغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

نستخلص مما سبق بأن للمدخل للحدس أهمية ودور أساسي في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، خاصة فيما يخص السرعة في اتخاذ القرارات. والجانب المعقد في المدخل الحدسي مقارنة بالمدخل 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، والتجربيات المخزنة داخل رؤوسهم دون فهم عميق للمشكلة المدروسة. فالحدس يتمثل في قدرة متخذي القرارات الإستراتيجية في معرفة الحلول الصحيحة للمشكلات واتخاذ القرارات من خلال محاكاة عقلية، ومراجعة واعية ومدروسة لمسارات العمل بناء على خبرتهم في المقارنة بين الخيارات، واعتماداً على العديد من العمليات التي تحدث في الجزء الأيسر من الدماغ، ثم تتم معالجة هذه المدخلات تلقائياً دون استخدام العقل الواعي، وفي الأخير يأتي الناتج من هذه العملية وهو الشعور الذي يمكن أن يستخدم كأساس للأحكام والقرارات.

وفي الأخير، علينا أن ندرك أنه لا يزال هناك مناطق غير واضحة في المدخل الحدسي. فعلى سبيل المثال، نجد مفهوم النموذج العقلاني لا يزال طريقة لفهم المنطق البشري، فمن ناحية هذه الطريقة ليست الوحيدة التي تمكننا من ذلك، و من الناحية الأخرى، يمكن انتقادها من بعض الجوانب. فبرغم من أننا لا نفهم الحدس، إلا أنه يعد مقبولاً ويشيع استخدامه في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

المراجع

- العامري، صالح مهدي محسن،، الغالبي، طاهر محسن منصور. (2007). "الإدارة والأعمال". الأردن: دار وائل للنشر.
- الغالبي، طاهر محسن منصور،، صبحي إدريس، وائل محمد. (2007). "الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل". الأردن: دار وائل للنشر.
- الغالبي، طاهر محسن منصور. (2012) "مداخل صناعة القرار الإستراتيجي وعلاقتها بالأداء: دراسة تطبيقية في منظمات عراقية". مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد الثامن، العدد 29، ص. 80-112.
- سلمان، مهند عبد الرحمن. (2012). "أثر نظريات اتخاذ القرارات في قياس التكاليف الملائمة". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد التاسع والعشرون.
- طارق شريف، يونس محمد. (2012). "أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار"، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع. الأردن.

- ALLARD, C.R., et al. (2003). *Effectiveness and Scope of Decision Making Styles*. In: VAN, Riel., ALLARD, C.R, *Effective Decision Making in the High Tech Service Innovation Process*, Doctoral Dissertation, Maastricht University Press.
- BIN, Li.(2008). "The Classical Model of Decision Making Has Been Accepted as not providing an Accurate Account of How People Typically Make Decisions". *International Journal of Business and Management*, Vol. 3, No. 6, p. 151-154.
- BOUDON, Raymond. (1996). « Au-delà de la rationalité limitée ? » *Environnement et Société*, No. 17, p. 85-111.

- BURKE, L.A., MILLER, M.K. (1999). "Taking the mystery out of intuitive decision making". *Academy of Management Executive*, Vol.13, N°4, p. 91-99.
- DE VRIES, M., et al. (2012). "Combining deliberation and intuition in patient decision support". *Patient Educ Couns*.
- EISENHARDT, Kathleen., ZBARACKI, Mark. (1992). "Strategic Decision Making". *Strategic Management Journal*, Vol. 13, winter special issue, p.17-37.
- FARDAL, Harald. SØRNES, Jan Oddvar. (2008) "IS strategic decision-making: A Garbage Can View". in *Informing Science and Information Technology*, Vol. 5, p. 553-569.
- FITZGERALD, Stephen P. (2002). "Decision making". London: Capstone Publishing.
- FITZGERALD, Stephen P. (2002). "Decision making". London: Capstone Publishing.
- FRIEDBERG, Ehrard. (1997). « La théorie des organisations et la question de l'anarchie organisée ». In : Chevallier J. (Ed.). *Désordre(s)*, PUF, 1997, p. 271-290.
- HARTEIS, Christian., KOCH, Tina., MORGENTHALER, Barbara. (2008). "How intuition contributes to high performance: An educational perspective". *US-China Education Review*, Jan., Vol. 5, No.1 (Serial No.38), p. 68-80.
- HEITSCH, Sven., HINCK, Daniela., MARTENS, Marcel. (2000). "A New look Into Garbage Cans -Petri Nets and Organisational Choice". In: the Proceedings of the AISB Symposium on Starting from Society, Birmingham, UK: AISB, 2000, p.51-60.
- 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.
- IVANAJ, Vera., BAYAD, Mohamed. (2005). « Une revue de la recherche empirique sur le processus de décision stratégique ». In : actes de la XIVème Conférence de l'AIMS, Pays de la Loire, Angers.
- KATSIKOPOULOS, Konstantinos V., LAN. (December 2011). "Cherng-Horng. Herbert Simon's spell on judgment and decision making". *Judgment and Decision Making*, Vol. 6, No. 8, p.722-732.
- KAYLENE C., Williams. (2012). "Business Intuition: The Mortar among the Bricks of Analysis". *Journal of Management Policy and Practice*, Vol. 13, No.5, p. 48-65.
- 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.
- KHATRI, N., NG, H.A. (2000). "The role of intuition in strategic decision making", *Human Relations*, 2000, Vol.1, No.53, p.57-86.
- KITTISARN, Akkpong. (2003). "Decision making :being a study to develop a decision-making style to amalgamate best management practice with traditional Thai society and culture". DBA thesis, Southern Cross University, Lismore.
- MICHAEL D. Cohen., JAMES G. March, JOHAN P. Olsen. (1972). "A Garbage Can Model of Organizational Choice". *Administrative Science Quarterly*, Mar., Vol. 17, No. 1, p. 1-25.
- MUSSELIN, Christine. (1997c). « Les universités sont-elles des anarchies organisées? » In : CHEVALLIER, J. (ed) *Désordre(s)*. CURAPP, P.U.F., p. 291-308.
- PASTOR, Pierre. (2006). « Décider, oui mais comment ? » Paris : Editions LIAISONS.
- PETERS, Tom., WATERMAN, Robert H. (2012). « Le prix de l'excellence ». Paris : Dunod.
- RORY Martin., PHILOMENA Hanlon. (2007). "An examination of the role of intuition in individual decision making in organizations". In: *10th Annual Conference of the Irish Academy of Management*, Queens University, Belfast 3rd – 5th September, p.1-34.
- SFEZ, Lucien. (1992). « Critique de décision ». Paris : édition Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- SHIRLEY, D., LANGAN-Fox, J. (1996). "Intuition: A Review of the Literature". *Psychological Reports*, 1996, N° 79, p.563-584.
- SIMON, Herbert A. (1955). "A Behavioral Model of Rational Choice". *The Quarterly Journal of Economics*, Feb., Vol. 69, No. 1, p. 99-118.
- SIMON, Herbert A. (1960). "The New Science of Management Decision". New York: Harper and Row.
- STRATEGOR. (2005). *Politique générale de l'entreprise*. 4^{ème} Ed. Paris : Dunod.

- THEVENOT, Jacques., FRANCE-LANORD, Bruno.(1993). « **Système d'information : un précurseur** ». Revue française de gestion. Juin-Juillet- Aout, No.94, p. 96-111.
- TURPIN, SM., MARAIS, MA.(2004). "**Decision-making: Theory and practice**". ORION, Vol.20, No.2, p. 143-160.