

محاولة تحديد مفهوم الحدس في حقل الإدارة

Try to define intuition in the management field

دحاك عبد النور أستاذ محاضر جامعة مولود معمري – تيزي وزو

abdenourdahak@yahoo.fr

ملخص :

يعتبر مفهوم الحدس من المفاهيم الشائكة والمعقدة في المجال الإداري والكثير من المجالات المعرفية الأخرى مثل: العلوم الاقتصادية، والاجتماعية، والنفسية، والإنسانية، والسلوكية. كما يعتبر أيضا، من المفاهيم الواسعة التي تعاني من نقص في إطارها المفاهيمي. والمفاهيم هي الأدوات الضرورية لفهم الواقع وتحليله، والعقل لا يحيط بالواقع و مكوناته بكتلياته بل يحتاج إلى اختزاله من خلال التجريد في نسق و علاقات ومعان و قيم كي يمكنه التعامل مع الواقع المركب. فبالرغم من كثرة الدراسات والمجالات التي اهتمت بالبحث في مثل هذه المفاهيم من خلال طرق منتظمة للحصول على المعرفة ومحاولة توضيح القواعد التي تحكمها، ومعرفة العلاقات المتداخلة بينها و بين المفاهيم الإدارية الأخرى مثل : المعلومات وعملية اتخاذ القرار وفق منهج علمي، لم يتوصل فيه بعد لضبط وتحديد إلا بعض الجوانب من هذا المفهوم، الشيء الذي جعل البحث في تحديد مفهوم الحدس في حقل الإدارة ما يزال في تطور مستمر وفي تحد كبير.

الكلمات المفتاحية: الحدس، القرارات الإستراتيجية، الإدارة.

Abstract :

The concept of intuition is one of the thorny and complex concepts in the management field and many other fields of knowledge such as economic, social, psychological, human and behavioral sciences. It is also considered a broad concept that suffers from a lack of conceptual framework. Concepts are the tools necessary to understand the reality and imagination, and the mind does not surround reality and its components in colleges, but needs to be reduced through abstraction in the style and relations and meanings and values so that he can deal with the complex reality. In spite of the many studies and fields that have been interested in research in such concepts through systematic methods to obtain knowledge and try to clarify the rules governing them, and knowledge of the interrelationship between them and other administrative concepts such as: information and decision-making process according to scientific method, But some aspects of this concept, which has made research in the identification of the concept of intuition in the field of management is still in constant evolution and in a major challenge.

Key words: intuition, strategic decisions, management.

1. مقدمة

يعد الاهتمام الأكاديمي بموضوع الحدس حديث نسبياً، إذ أن البحوث حول كيفية استخدامه في عملية اتخاذ القرار لم تنتشر إلا في أوائل السبعينات¹. ويؤكد ذلك كل من Ng و Khatri بقولهم أنه بالرغم من أن الحدس يعتبر جد حاسم في اتخاذ القرار الإستراتيجي الفعال، إلا أنه هناك ندرة في البحوث التطبيقية حول هذا الموضوع، ولا يوجد سوى عدد قليل من الأعمال العلمية المهمة حول هذا الموضوع². إلا أنه تم تدارك هذا الوضع، إذ شهدت السنوات الأخيرة تطورات جديدة هامة في مجال البحوث حول ظاهرة الحدس في حقل الإدارة والتنظيم وفي التخصصات الأخرى مثل علم الأعصاب والفلسفة الأخلاقية³. ويرى كل من Cruz و Ben أن مفهوم الحدس مازال لم يتم تحديده بعد، وأنه مازال هناك حاجة للمزيد من البحوث التي تسمح باكتساب المزيد من الفهم حول مفاهيم وتفاصيل عملية صنع القرار الحدسي⁴. أما Cossette فبدوره يقول أنه من الواضح أن مفهوم الحدس نادراً ما يضبط في البحوث المتعلقة بعملية صنع القرار، وبشكل عام، توجد القليل من البحوث في المجال الإستراتيجي التي تركز على متخذي القرار أنفسهم⁵. وبالرغم من أهمية الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية إلا أنه لا يوجد إلى الآن مفهوم وحيد ومتفق عليه لمعنى الحدس، حتى أنه توجد بعض التعاريف المتناقضة التي قدمت له⁶.

وقد استنتج كل من Rory و Philomena من الدراسات التي أجريت حول الحدس أن تعريف الحدس يعتبر مهمة صعبة وتحد كبير⁷. كما يقول Fields أن مفهوم الحدس يعتبر واحداً من أكثر المفاهيم الغامضة المرتبطة بدراسة رأس المال البشري⁸. ويعتبر من المفاهيم الواسعة التي تعاني من نقص في إطارها المفاهيمي⁹. ويشير Lebraty إلى أن تعقد مفهوم الحدس يعود أساساً إلى معانيه المتعددة، الشيء الذي أعاق منحه المكانة العلمية¹⁰. أما Alas وزملاؤه فيرجعون ذلك إلى صعوبة تحديده و قياسه¹¹. كما أرجع Hogarth ذلك لاشتماله على العديد من المجالات والظواهر¹².

واستناداً إلى ذلك، سنقوم من خلال هذا البحث بمحاولة الإجابة على السؤال الأساسي الآتي: كيف يمكن تحديد

مفهوم الحدس في الحقل الإداري في ظل تباين تصورات و وجهات نظر الباحثين؟

ويتم الإجابة على هذا السؤال من خلال التطرق إلى صعوبة تحديد مفهوم الحدس بشكل عام، ثم التعرض للتعاريف المقدمة له من طرف الفلاسفة والباحثين في علم النفس. كما سيتم التطرق لعرض آراء، وتصورات و وجهات نظر كل من Simon و Mintzberg من أجل فهم عناصر الخلاف والتشابه بين هاذين الباحثين حول مفهوم الحدس.

2. محتوى الدراسة

1. صعوبة تحديد مفهوم الحدس: المفهوم الفلسفي والنفسي

قد تم الاهتمام بموضوع الحدس في العديد من المجالات العلمية¹³. أما حسب Shirley و Langan-Fox فبعد استعراضهما لأدبيات الحدس وجدوا أن الباحثين لا يتفقون على ماذا يعنيه الحدس في الواقع، كما تم تقديم وجهات نظر مختلفة لدراسته حسب مختلف التخصصات¹⁴. إذ أنه قبل أن يتم الاهتمام بالحدس من طرف الباحثين في الإدارة، فقد تم الاهتمام به منذ وقت طويل في ميدان التفكير الفلسفي، كما أن النقاش حوله لا يزال جاريا إلى اليوم بين الفلاسفة، بين علماء النفس، وعلماء الرياضيات¹⁵. وفيما يلي نتعرض لتعاريف الحدس المقدمة له من طرف الفلاسفة وعلماء النفس.

1.1. مفهوم الحدس في الفلسفة

أما في الحقل الفلسفي، فقد اهتم الفلاسفة بالحدس منذ زمن طويل، إلا أن مفهومه تم ضبطه بأشكال مختلفة، دون التوصل إلى توافق في الآراء بشأن التعريف "الفلسفي" للحدس. إذ يوجد تصورين مختلفين تماما، الأول، يرى بأن الحدس لا يمكن السيطرة عليه، وبعيد المنال، والثاني، يرى بأن الحدس يتعلق بالذكاء¹⁶. وقد استنتج كل من Osbeck و Petitmengin أن الحدس في الحقل الفلسفي لم يتم اعتباره عكس المنطق، بل تم تحديده كقاعدة و عنصر من هذا المنطق. كما تم تصنيف الحدس عند Descartes و Sartre من الدرجات الأعلى للمعرفة، أما عند الفلاسفة الآخرين مثل Kant فالحدس يعتبر معرفة غير كاملة¹⁷، ونتيجة فردية وسريعة¹⁸.

وقد أشارت الدراسات الفلسفية ما بين 1940 و 2001 إلى الحدس في 78 مقال فقط، وأغلب هذه المقالات نشرت بدءا من 1990¹⁹. وأغلب الفلاسفة يعتبرون الحدس كوظيفة أعلى من الوظائف التحليلية للعقل البشري²⁰.

2.1. مفهوم الحدس في علم النفس

أوضحت الجمعية النفسية الأمريكية أن المقالات والبحوث المنشورة في الجرائد العلمية ما بين 1887 و 2003 تشير فقط إلى 2128 مرة أدرجت فيها كلمة حدس "Intuition" مقابل 239000 مرة لكلمة تحليل "Analyse"²¹. ولعدة سنوات، وصف الحدس في البحوث النفسية أساسا على أنه غير عقلائي وغير دقيق²².

وتعتبر رؤية النفسانيين للحدس مختلفة عن الفلاسفة إذ يعتبرون الحدس من الوظائف اللاواعية للعقل البشري و أنها أقل من الوظيفة التحليلية لهذا الأخير²³.

أما Carl Jung فيصنف الحدس كواحدة من الوظائف الأربع للعقل، بحيث يقول أن الفرد في تكيفه مع العالم الخارجي ولشروط هيكله يستخدم هذه الوظائف الأربعة والمتمثلة في: التفكير والشعور، والإحساس والحدس. أما Freud Sigmund فلا يعترف أساس بالحدس إذ يقول بأن الحدس ليس له أي طابع علمي²⁴. كما يضيف Jung بأن مفهوم الحدس يكتنفه الغموض، فيما يتعلق بكيف و متى يأتي الحدس؟ وفي إجابته على هذا السؤال Jung يعرف الحدس بالوظيفة النفسية التي تستكشف المجهول واحتمالات الحواس والمؤشرات التي قد لا يمكن رؤيتها. كما يعتبر المعرفة التي تأتي عن طريق الحدس شاملة وكاملة، دون أن يكون أحد قادرا على شرح أو اكتشاف كيف جاءت هذه المعرفة إلى حيز الوجود.²⁵ ويعرف أيضا الحدس على أنه تصور وفهم شامل على أساس التفاصيل التي تعزى إلى عملية لاشعورية.²⁶

ويشير Hodgkinson وزملاؤه إلى أن اهتمام الباحثين بمفهوم الحدس إلى وقت قريب يعتبر ضعيفا في العلوم النفسية وفي غيرها من العلوم. كما أن أدبيات الحدس ضعيفة من الناحية المفاهيمية وتشتت عبر مجموعة من مجالات تطبيقها كالترية، الإدارة، والصحة²⁷.

ومما سبق يمكن القول بأن الحدس يعتبر من المفاهيم الأكثر تعقيدا لأسباب متعددة، كما أنه لم يتم تحديد مفهومه بدقة في المجال الفلسفي والنفسي، إذ جاء طرحهما في ذلك تقريبا مختلفا تماما. ويمكن تلخيص أهم ما ورد في المفاهيم الفلسفية والنفسية السابقة لمفهوم الحدس في الجدول الآتي:

الجدول رقم 1: أهم عناصر المفاهيم الفلسفية والنفسية الواردة في تحديد معنى الحدس

الحدس في الفلسفة	الحدس في علم النفس
الحدس عنصر من المنطق - التحليل	الحدس غير عقلائي - من الوظائف اللاواعية
عدم الموافقة على مستوى المعرفة التي تأتي عن طريق الحدس	المعرفة التي تأتي عن طريق الحدس تعتبر شاملة وكاملة
بين الفلاسفة	
إمكانية تفسير كيف جاءت هذه المعرفة	لا يمكن تفسير كيف جاءت هذه المعرفة

الاستنتاج: مفهوم الحدس غير واضح و يزال يكتنفه الغموض

المصدر: من إعداد الباحث

2. مفهوم الحدس في حقل الإدارة

يعتبر Chester Barnard من كتاب الإدارة الأوائل الذين حاولوا توضيح مفهوم وطبيعة وأصل الحدس، مع محاولة تحديد الحالات والأدوار المتصلة به. إذ صرح في كتابه The Functions of the Executive الصادر في سنة 1938 أن العمليات الذهنية تنقسم إلى قسمين مختلفين: "غير المنطقية" و "المنطقية". وقد اعتبرا كل من Akinci و Sadler-smith أن هذا التصنيف غير واضح، حيث يذكران أن Barnard أخلط بعضها ببعض عندما اعتبر "العمليات المنطقية" بأنها التفكير الواعي الذي يمكن التعبير عنها بكلمات أو رموز أخرى. و "العمليات غير المنطقية" يمكن التعبير عنها بالكلمات أو المنطق، والتي يتم التعرف عليها فقط من خلال حكم أو قرار أو عمل. ويبقى التصور الذي قدمه Barnard لمفهوم الحدس سطحي لكونه لم يتبعه بالمعايير العلمية التي تسمح بالتمييز بين النمط المنطقي وغير المنطقي²⁸. وفيما يخص مفهوم الحدس في الإدارة، فقد استنتج كل من Akinci و Sadler-smith بعد استعراضهما لتاريخ أدبيات الحدس في ميدان الإدارة من خلال دراسة متخصصة ومعقدة، أن مفهوم الحدس بذاته غير محدد أو تم تحديده بتعريف سطحي، وأن التعاريف المقبولة لم تبرز إلا في أواسط سنوات 2000²⁹.

وقد أشار Mintzberg إلى أن الكتب الإدارية التي ذكرت موضوع الحدس خلال منتصف السبعينات هي قليلة جدا. وقد وجد أن ثلاثة من أربعة وعشرين كتابا التي ذكرت الحدس تشير إلى عدم الاعتماد عليه في الإدارة³⁰. ويرى كل من Kinder و Soh أن هناك فراغا كبيرا في أدبيات اتخاذ القرار فيما يخص موضوع الحدس وعلاقته باتخاذ القرار ويرجعون ذلك لصعوبة اختبار الحدس وتحديده كميا، وقد توصلوا من خلال دراساتهم المتكررة إلى التأكيد على أهمية الحدس لدى متخذي القرار الأسويين ويقولون أنهم ساهموا في التقليل من هذا الفراغ في أدبيات الإدارة الإستراتيجية³¹.

وقد أجريت في السنوات الأخيرة الكثير من البحوث والدراسات حول ظاهرة الحدس في العديد من المجالات. والجدول الآتي يوضح أهم هذه الدراسات في المجال الإداري.

الجدول رقم 2: أهم البحوث و الدراسات التي عالجت موضوع الحدس في المجال الإداري

الباحثين	عنوان الدراسة	السنة
Chester I. Barnard	العمليات المنطقية و غير المنطقية	1938
Henry Mintzberg	التخطيط من اليسار و الإدارة من اليمين	1976
Isenberg D.J.	كيف يفكر مديري الإدارة العليا	1984

1987	صناعة القرارات الإدارية: دور الحدس و العاطفة	Simon, H. A.
1989	الحدس في المنظمات	Agor. W.H.
1994	الحدس في الإدارة	Cappon, D.
1996	Unitary cognitive style	Allinson, C.W. and Hayes, J.
1996	الحدس في القرارات الإدارية: جوانب نظرية و تجريبية	Lebraty, Jean-Fabrice
1999	The cognitive style index: A measure of intuition-analysis for organizational research	Burke L.A., and Miller M.K.
2000	الحدس في صناعة القرارات الإستراتيجية	Khatiri, N. and Ng, H.A.
2005	Intuition in strategic decision making: or foe in the fast-paced 21st century?	Miller, C.C. and Ireland, Friend R.D.
2007	الحدس ودوره في العمليات القرارية	Dammak Ahmed
2007	تشخيص الحدس و دوره في صناعة القرار الإداري	Dane, E. and Pratt, M.G.
2012	الحدس في البحوث الإدارية: مراجعة تاريخية	Akinci, C. and Sadler-Smith, E.
2014	Handbook of research method on intuition	Marta Sinclair

المصدر: من إعداد الباحث

كما أن القائمة السابقة لا تعتبر عامة و شاملة بل تشمل فقط البحوث المهمة و التي تعبر مباشرة عن موضوع الدراسة. وكتعليق على هذه الدراسات المدرجة في الجدول، نقول أن أغلبها دراسات أنجزت في بيئة أمريكية. كما يعتبر موضوع الحدس و دوره في اتخاذ القرارات من المواضيع المهمة في مجال الإدارة خاصة في الوقت الحالي حيث تم تنظيم الكثير من الملتقيات العلمية حول هذا الموضوع. ولقد اختير مقال الباحثين Pratt و Dane في سنة 2007 تحت عنوان: "الحدس ودوره في اتخاذ قرارات المديرين"³² كأحسن مقال من طرف مجلة *Academy of Management*³³ *Review*. ونعرض في الآتي لمفاهيم المقدمة الحدس في الأدبيات الإدارية:

1.2. الحدس بين المفهوم العقلاني وغير العقلاني

أكد كل من Khatri و Ng على أن الحدس لا يعتبر شيئا غير منطقيا، لأنه يقوم على فهم عميق للوضع. بل هو ظاهرة معقدة والتي تعتمد على خزان المعرفة اللاواعية. ولذلك يسمح للمديرين من ذوي الخبرة على فهم الوضع من خلال دمج وتجميع العديد من البيانات في حالة وجود معلومات غير كاملة³⁴. ويتبعهم في ذلك كل من Miller و Ireland بقولهما بأن الحدس لا يعتبر أمرا غير عقلاني ولا مثل عملية التخمين العشوائي، ولكن يتوافق مع الأفكار والاستنتاجات أو الخيارات التي تنتجها إلى حد كبير العمليات العقلية اللاشعورية³⁵.

ومن وجهة نظر Lebraty فإن مفهوم الحدس لا يستبعد بالضرورة فكرة الكمية، وبخاصة من حيث القياس. كما أنه يمكن تقبل فكرة أن مفاهيم الحدس والكيفية هي قريبة جدا. ولذلك فإن الحدس هو قدرة العقل في جانبه النوعي والتي ينبغي أن تفهم على أنها لا يمكن قياسها فوريا، كما يمكن إدراجها مع مجالات الفن، والإيمان أو الفلسفة³⁶.

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 وعي³⁷.

أما القاموس النفسي Corsini فيعرف الحدس على أنه: "البصيرة أو التصور الفوري كما أنه يتناقض مع المنطق أو التفكير"³⁸. كما يعرف الحدس على أنه عبارة عن طاقة غير ملحوظة ناتجة عن معرفة خاصة تساهم في اتخاذ قرارات عقلانية وبالتالي صناعة قيمة للمؤسسة³⁹. ويصف Kahneman و Tversky الحدس كالتأمل والتفاضل السريع بدون التفكير العميق⁴⁰.

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 التالية⁴¹:

. 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.

. بالرغم من أن الدراسات السابقة تؤكد أن مديري الإدارة العليا يستعملون غالبا الحدس في عملية اتخاذ القرار، إلا أنها لم تدرس العلاقة بين الحدس والأداء التنظيمي.

2.2. مفهوم الحدس بين الخبرة و التجربة

يرى كل من Simon و Prietula أن الحدس هو شكل من خبرة مقطرة تعتمد على فهم عميق للمشكلة المدروسة. ويستشهدون على ذلك بمقولة Carl Jung التي يقول فيها: "بأن الحدس لا يدل على شيء يتعارض مع السبب، وإنه ليس الحاسة السادسة السحرية وليس عكس العقلانية. وإنما هو شكل متطور من التفكير على أساس سنوات من الخبرة."⁴²

وينظر Harteis وزملاؤه إلى الحدس على أنه معرفة ضمنية أغنتها سنوات التجربة تستخدم في الحالات الصعبة التي تحتاج إلى ردود أفعال سريعة ولا تتوفر القدرة فيها على موازنة البدائل. كما أن القدرة الحدسية تدعم من خلال المزاج الجيد إذ تؤثر حالات الإجهاد على وضوح المعرفة.⁴³ كما تم تعريف الحدس على أنه عملية نفسية تنقل الإدراك بشكل لاشعوري.⁴⁴

وقد بينت الدراسة التي أجراها Miller و Burke في سنة 1999 من خلال الاعتماد على المقابلات شبه المهيكلة مع عينة مكونة من 60 عنصرا من مهنيي الشركات الكبرى في المستويات التنظيمية العليا والمتوسطة فيما يتعلق بمعنى مصطلح الحدس في صناعة القرار، أنه غالبا ما يتم ربطه لديهم بالتجربة و/أو المشاعر. ونتائج هذه الدراسة تؤكد أهمية الحدس في عملية اتخاذ القرار حيث يلاحظ أن هناك فقط نسبة قليلة جدا والمقدرة بـ 3٪ لم تستعمل أبدا الحدس في اتخاذ القرار.

ويرى Klein أن صناعة القرار الحدسي عند المديرين يكون سريعا نسبيا دون الحاجة لمقارنة الخيارات. كما يمكن للمديرين في هذا المنهج الاعتماد على خبراتهم السابقة قبل تحديددهم للحالات المماثلة وبشكل حدسي يختارون الحلول

المفضلة. وعلى نفس المنوال، ينظر إلى الحدس كممثل الاعتماد على الخبرات المتراكمة عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية⁴⁵. كما يؤدي ربط المعرفة والخبرة بالحدس إلى تطوير الحكمة لدى الفرد الشيء الذي يساعده في شمولية اتخاذ القرارات⁴⁶.

يعبر الحدس في اتخاذ القرار عن القدرة على معرفة الحلول الصحيحة للمشكلات واتخاذ القرارات، من خلال محاكاة عقلية، ومراجعة واعية ومدروسة لمسارات العمل باستخدام قاعدتها من الخبرة للمقارنة بين الخيارات اعتماداً على العديد من العمليات التي تحدث داخل جزء اللاوعي لدى الشخص عندما تصبح تلك الإشارات اللاواعية قوية بما فيه الكفاية لتشكيل الفكر الواعي⁴⁷.

كما يعرف كل من Miller و Burke الحدس على أنه استنتاج معرفي بناء على الخبرة والردود العاطفية لتتخذ القرار⁴⁸. وقد عبر كل من Clarke و Mackaness عن العلاقة بين الحدس والخبرة بقولهما بأن الحدس عبارة عن خبرة مركزة والتي تسمح بالتوصل إلى حل من دون فهم كل الخطوات التي أدت إلى ذلك⁴⁹. كما أن مفهوم الحدس لم يضبط في أدبيات الإدارة كالحاسة السحرية السادسة أو كسمة شخصية فطرية وإنما هو تراكم الخبرة⁵⁰.

3.2. مفهوم الحدس بين Simon و Mintzberg

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

أولاً: مفهوم الحدس عند Simon

لقد عرف Simon الحدس على أنه أفعال التعرف Acts of recognition⁵¹. 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 المدى⁵². كما يصنفه أيضاً 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 واعية⁵³.

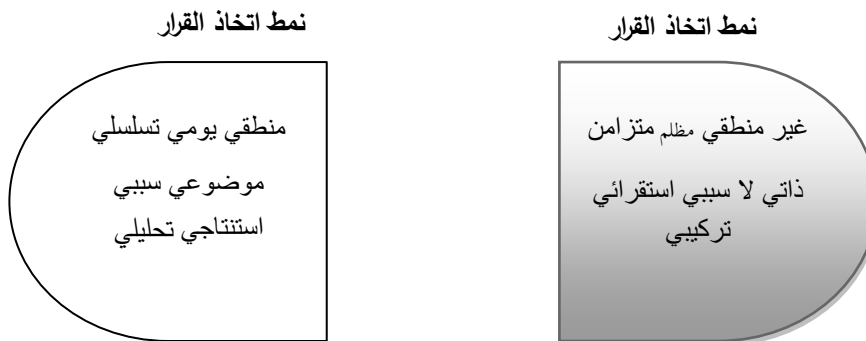
ويعتبر Simon الباحث الأول الذي قام بتحليل دور الحدس في الإدارة والتنظيم بطريقة منهجية وعلمية، وساهم في زيادة فهم وتوضيح هذا الدور أكثر من Barnard ولكن مساهماته تبقى محدودة. حيث قام بسلسلة من التجارب التي شارك فيها خبراء الشطرنج لاستكشاف وتحديد الأسس المعرفية لأحكام الحدس. وتوصل في النهاية إلى تطوير نظرية 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 الحل⁵⁴.
ويصنف Simon الحدس ضمن عملية يمكن تفسيرها، وقد تبعه في هذه الأطروحة بعض من الباحثين⁵⁵.

ثانيا: 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 Sperry⁵⁶ 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 معينة⁵⁶. 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 والتخطيط⁵⁷. 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، والتحليل⁵⁸. والشكل الآتي يلخص الخصائص الأساسية لكل جزء من الدماغ الإنساني.

الشكل رقم 1: خصائص و مكونات نصفي 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*. 1981, Vol. 6, No. 2, p.187-195.

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 والضبابية وعدم الوضوح.

ويرى Mintzberg أن الحدس المتمثل بالمشاعر والعواطف لم يرتقي إلى أطر الممارسة اليومية، بل يبقى مخبأ في نصف الكرة المظلم من الدماغ البشري المتمثلة بالمعرفة العميقة للمشكلة المدروسة، وهذا الحدس ليس مخالفا للعقل، وهو ليس الحاسة السادسة بل هو شكل متطور من التفكير على أساس سنوات من الخبرة⁵⁹. 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 الإنسانية⁶⁰.

وقد حدد Mintzberg محتوى الحدس استنادا 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 استدلال، 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، والمرتبة، أي الطريقة التحليلية، في حين يظهر نصف الكرة المخية الأيمن متخصص في طريقة التفكير المتزامنة ، والشاملة، والعلاقائية، 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 التصميم⁶¹.

ومن النتائج التي توصل إليها Mintzberg في بحثه 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 وعلاقائية. وقد أشار في وقت سابق في دراسته عن طريق أسلوب الملاحظة مع المديرين التنفيذيين الخمسة الذين كانوا في المقام الأول يستخدمون الانطباعات والمشاعر والإشاعات، القيل 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 التفكير⁶².

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 تحبأ ليجري العمل عليها في منتجع بالجمال أو على شكل مجموعة من الاستثمارات ينبغي ملؤها⁶³.

4.2. 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.

أولا: نقد مفهوم الحدس عند Simon

قد انتقد كل من Dreyfus, S. E و Dreyfus, H. L 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 الحدسية⁶⁴.

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 حلولا اعتمادا على حدسهم، ومنه فإن جميع متخذي القرار يمكنهم بغض النظر عن الخبرة الاعتماد على الحدس في اتخاذهم للقرارات⁶⁵.

ويختلف Mintzberg بشدة مع استنتاج Simon حول الحدس، إذ أنه وبناءا على العديد من نتائج النفسانيين والباحثين أمثال (Sperry و Bunge و Edwin Land...) 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 التحليل⁶⁶.

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 بناءا على أعمال Bunge الذي عرف الحدس بمفاهيم الإدراك، والتخيل، والاستدلال والتقييم، إذ يقول Mintzberg أن Simon لم يقر من خصائص الحدس

إلا خاصية التعرف السريعة⁶⁷، أي أن Simon لم يعترف إلا بمعنى واحد للحدس من المعاني السابقة، وهو التعرف السريع⁶⁸. كما يرى أيضا أنه على غرار عمليات التعرف، يمكن تمثيلها على شكل نماذج باستعمال برامج الكمبيوتر⁶⁹.

ثانيا: 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 منتجة⁷⁰.

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؟"⁷¹

وبعد ثلاثين عاما من أبحاث Mintzberg (1976) أصدر عالم الأعصاب البارز Michael Gazzaniga سنة 2006 في مجلة هارفارد للأعمال مقالا تحت عنوان «The brain as boondoggle». حيث تطرق فيه للأثار 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 بالخطر أنهم سيكونون عرضة لخطر أساطير علوم أعصاب القرن 21، ويرى من الأفضل تجنبها تماما⁷². وما سبق يمكن تلخيص عناصر مفهوم الحدس بين Simon و Mintzberg في الجدول الآتي:

الجدول رقم 3: عناصر مفهوم الحدس بين Simon و Mintzberg

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

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح مما سبق أن Mintzberg يدافع عن فكرة أن الحدس له دور كبير في عمل المدير وبالتحديد في اتخاذ القرارات لكون ذلك يخدم و يدعم كل بحوثه المتعلقة بطبيعة عمل المدير أين توصل فيه 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. 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.

3. الخلاصة

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

ومن وجهة نظر Isenberg فإن الباحثين في الجانب الفني للإدارة، يشيرون إلا أن المديرين يعتمدون بشكل كبير على الحدس، إلا أن الأفراد بشكل عام لا يفهمون ما هو الحدس. كما يرى البعض أنها على العكس من العقلانية، والبعض الآخر يستخدمه كذريعة لسلوك غير مرغوب فيه، وهناك من ينظرون إليه على أنه ملكية حصرية من جانب معين من الدماغ.⁷³

كما أن هناك بعضا من تعاريف الحدس تكون متناقضة فيما بينها في بعض الأحيان. إذ أن الحدس يعتبر بالنسبة للبعض مخالفا للمنطق، وهو مرادف للحاسة السادسة، وللبعض الآخر يرتبط الحدس بخبرة المدير.⁷⁴

ويؤكد Dammak بأن التعريف العام للحدس نفسه لم يتم الإجماع عليه ولم يتم تحديده بعد، وبالتالي من المستحيل إيجاد تعريف موحد للحدس الإداري. كما أن بعض الباحثين يرى بأن الحدس جزء لا يتجزأ من الخبرة. وهذه هي العلاقة التي تم الاهتمام بها كثيرا من قبل منظري الإدارة.⁷⁵ كما يشير أيضا إلى توافق العديد من التعريفات على عرض الحدس كنوع من هبة فطرية شبه غير منطقية، من الصعب تفسيرها. وقد تم نقد هذه الرؤية من طرف العديد من الباحثين الذين بينوا أن للحدس أسس "عقلانية"، بحيث أن الحدس لا يمكن فصله عن هذه الخبرة.⁷⁶

وعلى الرغم من الاختلافات اللغوية والمفاهيمية المتعلقة بمفهوم الحدس، فإنه يمكن تحديد العناصر الأكثر استعمالا لمفهوم الحدس لدى معظم الباحثين في النقاط الثلاثة التالية: - الأحداث الحدسية لها أصل غير واع. - تتم معالجة المعلومات بشكل عام (عملية شاملة). - أن التصورات الحدسية في كثير من الأحيان تأتي معها العاطفة.⁷⁷

وقد توصل Langan-Fox و Shirley بعد استعراضهما لأدبيات الحدس إلى 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.⁷⁸

يعتبر الحدس من المفاهيم المعقدة، لكون معالجته وعرضه تم بطرق مختلفة وتصورات متنوعة، و قد لخص Kaylene بعضها في العناصر التالية⁷⁹:

.كقوة خارقة، الحاسة السادسة؛

.كصفة شخصية يتم الحصول عليها في وقت مبكر وتبقى دون تغيير نسبيا طوال الحياة؛

.كعملية فاقدة للوعي أثناء حدوث التحليل بالوعي؛

. على أنها مجموعة من الإجراءات التي تتكون من بعض الوسائل البسيطة الواضحة إلى حد ما في الحصول على المعلومات واستخدامها؛

. كتجربة المدير الذي مارس مختلف جوانب عملية صنع القرار من قبل؛

. كجزء متبقي، بعد أن اتخذ التحليل المنهجي المكان.

وقد أسهم كل من 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 المناسب⁸⁰.

وتبين لنا مما سبق، أن التعريف العام للحدس لم يتم الاتفاق عليه، وأن أغلب الباحثين يرون بأنه جزء لا يتجزأ من الخبرة، وهي العلاقة التي تم الاهتمام بها كثيرا من قبل الباحثين في المجال الإداري، حيث بينوا أن للحدس أهمية ودور أساسي في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، خاصة فيما يخص السرعة في اتخاذ القرارات. والجانب المعقد في المنهج الحدسي مقارنة بالمنهج العقلاني؛ هو عدم تمكن متخذي القرارات الإستراتيجية من تفسير كيفية اتخاذهم لها، لكون الحدس يسمح لهم بالتوصل إلى الحل من دون فهم كل الخطوات التي أدت إلى ذلك. فهم يعتمدون في ذلك على دمج وتجميع العديد من البيانات والاستنتاجات المعرفية المبنية على الخبرات المتراكمة والمعارف الضمنية، والوقائع، والنماذج، والمفاهيم، والإجراءات، والتجديدات 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، واعتمادا على العديد من العمليات التي تحدث في الجزء الأيسر من الدماغ، ثم تتم معالجة هذه المدخلات تلقائيا دون استخدام العقل الواعي، وفي الأخير يأتي الناتج من هذه العملية وهو الشعور الذي يمكن أن يستخدم كأساس للأحكام والقرارات.

- ¹.PRETZ, Jean E. Types of intuition: inferential and holistic. In: Marta Sinclair: *Handbook of intuition research*. Edward Elgar Publishing Limited, 2011, p. 17.
- ².KHATRI, N., NG, H.A. The role of intuition in strategic decision making, *Human Relations*, 2000, Vol.1, No.53, p.57-86.
- ³.AKINCI, C., SADLER-Smith, E. Intuition in Management Research: A Historical Review. *International Journal of Management Reviews*, 2012, Vol.14, No.1, p. 104-122.
- ⁴.BEN, Lillie K., CRUZ, Albert P. Intuition: an often overlooked component in organizational decision- making. *Proceedings of ASBBS Annual Conference: Las Vegas*, February 2009, Vol.16, No.1, p. 1-9.
- ⁵.BÉRARD, Céline. *Le processus de décision dans les systèmes complexes : une analyse d'une intervention systémique*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris : université de Paris-Dauphine, 2009, p. 60.
- ⁶.DAMMAK, Ahmed. L'intuition des dirigeants : essai de définition et conceptions managériales. *Scientific Bulletin- Economic Sciences*, 2013, Vol.12, No.2, p.67-84.
- ⁷.RORY Martin., PHILOMENA Hanlon. An examination of the role of intuition in individual decision making in organizations. In: *10th Annual Conference of the Irish Academy of Management*, Queens University, Belfast 3rd – 5th September, 2007, p.1-34.
- ⁸.ASHLEY, Floyd Fields.. Intuition Engineering. *Journal of Organizational Engineering*, July 2001, Vol.12, No.3, p. 1-14.
- ⁹.GRANDVAL, Samnel., SOPARNOT, Richard. L'intuition managériale : une aptitude ésotérique? *Economie et société*, Série « économie de l'entreprise », K, 2008, 6-7, No.18, p.1105-1128.
- ¹⁰.LEBRATY, Jean-Fabrice. *Décision et Intuition : un état des lieux*, 2007. Format PDF. Disponible sur : <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00264342/document> (consulté le 12 Juin 2015)
- ¹¹.ALAS, Eduardo., ROSEN, Michael A., DIAZGRANADOS, Deborah. Expertise-based intuition and decision making in organizations. *Journal of Management*, 2010, Vol.36, No.4, p. 941-973.
- ¹².HENDEN, Gisle. *Intuition and its Role in Strategic Thinking*. BI Norwegian School of Management, Department of Strategy and Logistics, Dissertations, 2004, p. 62.
- ¹³.ALAS, Eduardo., ROSEN, Michael A., DIAZGRANADOS, Deborah. Expertise-based intuition and decision making in organizations. *Journal of Management*, 2010, Vol.36, No.4, p. 941-973.
- ¹⁴.SHIRLEY, D., LANGAN-Fox, J. Intuition: A Review of the Literature. *Psychological Reports*, 1996, 79, p.563-584.

- ¹⁵.LEBRATY, Jean-Fabrice. L'intuition dans les décisions managériales : aspects conceptuels et empiriques, *Revue Française de Gestion*, 1996, No. 109, p. 57-71.
- ¹⁶. DAMMAK, Ahmed. L'intuition des dirigeants : essai de définition et conceptions managériales. *Op.cit.*
- ¹⁷. *Ibidem.*
- ¹⁸.HENDEN, Gisle. *Intuition and its Role in Strategic Thinking*. BI Norwegian School of Management, Department of Strategy and Logistics, Dissertations, 2004,p. 27.
- ¹⁹.*Ibid.*, p. 62.
- ²⁰.*Ibid.*, p. 48.
- ²¹. *Ibid.*, p. 62.
- ²².PRETZ, Jean E. Types of intuition: inferential and holistic. In: Marta Sinclair: *Handbook of intuition research*. Edward Elgar Publishing Limited, 2011, p. 17.
- ²³.HENDEN, Gisle. *Op.cit.*, p. 48.
- ²⁴.DAMMAK, Ahmed. L'intuition des dirigeants : essai de définition et conceptions managériales. *Op.cit.*
- ²⁵.BAYLOR, Amy L. A three-component conception of intuition: immediacy, sensing relationships, and reason. *New Ideas in Psychol*, 1991, Vol. 15. No. 2, p. 185-194.
- ²⁶.ASHLEY, Floyd Fields. *Op.cit.*
- ²⁷.HODGKINSON, Gerard P., LANGAN-FOX, Janice., SADLER-SMITH, Eugene. Intuition: A fundamental bridging construct in the behavioural sciences. *British Journal of Psychology*, 2008, 99,1, p. 1-27.
- ²⁸.AKINCI, C., SADLER-Smith, E. *Op.cit.*
- ²⁹.*Ibidem.*
- ³⁰.ASHLEY, Floyd Fields. *Op.cit.*
- ³¹.SOH, Christine., KINDER, Tony. Rationality, Intuition and Politics in Strategic Investment Decision Making Studies: An Investigation Using Replication Techniques. In: Proceedings of 9th Annual London Business Research Conference 4 - 5 August 2014, Imperial College, London .p .2-7.
- ³².DANE, Erik., PRATT, Michael G. Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 2007, Vol. 32, No. 1, p. 33-54.
- ³³.ETHIER, Stéphane. *Épistémologie de l'intuition* .Épistémologie : science, organisation et société, HEC Montréal, mai 2014, p.11.
- ³⁴.KHATRI, N., NG, H.A. *Op.cit.*
- ³⁵.MILLER, C. Chet ., IRELAND, R. Duane. Intuition in strategic decision making: Friend or foe in the fast-paced 21st century? *Academy of Management Executive*, 2005, Vol. 19, No. 1, p. 19-30.

- ³⁶.LEBRATY, Jean-Fabrice. L'intuition dans les décisions managériales : aspects conceptuels et empiriques. *Op.cit.*
- ³⁷.HARTEIS, Christian., KOCH, Tina., MORGENTHALER, Barbara. How intuition contributes to high performance: An educational perspective. *US-China Education Review*, Jan. 2008, Vol. 5, No.1 (Serial No.38), p. 68-80.
- ³⁸.POLIC, Marko. Decision making: between rationality and reality. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 2009, Vol. 7, No.2, p.78-89.
- ³⁹الكريم. استخدام الحدس في صياغة الخريطة الإستراتيجية بالتركيز عبد الزهيري، مروة حميد. . الحدراوي، رافد على بطاقة الأداء المتوازن – دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرف الراجحي في محافظة النجف. الغرة للعلوم الإدارية، 137-، السنة 9، العدد 29، ص 118-2012 الاقتصادية والإدارية،
- ⁴⁰.KAHNEMAN, D., FREDERICK, S. Representativeness revisited: attribute substitution in social judgment. In GILOVICH, T., GRIFFIN, D., KAHNEMAN, D. (Eds.) *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*, New York: Cambridge University Press, 2002, p. 49-81.
- ⁴¹.KHATRI, N., NG, H.A. *Op.cit.*
- ⁴².DAMMAK, Ahmed. Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel. *Le management face à l'environnement socio-culturel*. In : Colloque CIDEGEF-CEMADIMO, Université St Joseph ; Beyrouth, 28-29 octobre 2004, p.1-20.
- ⁴³.HARTEIS, Christian., KOCH, Tina., MORGENTHALER, Barbara. *Op.cit.*
- ⁴⁴.المسؤولين من عينة لأراء الإدارية: دراسة القرارات صناعة في الإدارية المعلومات نظام أثر فليخ، م محمد حكمت الإدارية للعلوم تكريت مجلة والاقتصاد الإدارة كلية - تكريت تكريت. جامعة جامعة كليات في الإداريين، ص 48-66. العدد 4 - 10 المجلد والاقتصادية، 2008،
- ⁴⁵.DELANEY, Deborah., GUIDLING, Chris., MCMANUS, Lisa. The use of intuition in the sponsorship decision-making process. *Contemporary Management Research*, March 2014, Vol. 10, No. 1, p. 33-60.
- ⁴⁶.BULC, V., KOVAČIČ, V., BATELLINO, U. Intuitive decision-making – Changing habits through new business approaches, models and solutions, 8, Conference on Social Responsibility April 2013, Inštitut IRDO, 2013, p.1-10.
- ⁴⁷.اتخاذ في العقلاني أو النمط العاطفي استخدام أرجحية بين وفعاليته القرار العجي، مضر. كفاءة حسن، طاهر. الاقتصادية للعلوم دمشق جامعة مجلة التربية. وزارة العالي التعليم وزارة بين مقارنة ميدانية القرار: دراسة -220. الأول، ص. 181 العدد 29، المجلد 2013، والقانونية،
- ⁴⁸.BURKE, L.A., MILLER, M.K. Taking the mystery out of intuitive decision making. *Academy of Management Executive*, 1999, 13,4, p. 91-99.

- ⁴⁹.CLARKE, I., MACKANESS, W. Management Intuition: an interpretative account of structure and content of decision using cognitive maps », *Journal of Management Studies*, 2001, Vol.38, No.2, p. 147-172.
- ⁵⁰.DAMMAK, Ahmed. Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel. *Op.cit.*
- ⁵¹.SIMON, H. A. *The sciences of the artificial*. 3rd ed. Cambridge, MA: MIT Press, 1996, p. 89.
- ⁵².AKINCI, C., SADLER-Smith, E. *Op.cit.*
- ⁵³.MARTA Sinclair., NEAL M. Ashkanasy. Intuition: Myth or a Decision-Making Tool? *Management Learning* 2005, Vol.36, No.3.p. 353–370.
- ⁵⁴.AKINCI, C., SADLER-Smith, E. *Op.cit.*
- ⁵⁵.LEBRATY, Jean-Fabrice. L'intuition dans les décisions managériales : aspects conceptuels et empiriques. *Op.cit.*
- ⁵⁶.AKINCI, C., SADLER-Smith, E. *Op.cit.*
- ⁵⁷. 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، 23-كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 2007، ص.1.
- ⁵⁸. MINTZBERG, Henry. *Le mangement, voyage au centre des organisations*. 2^{ème} Ed. Paris : Edition d'organisation, 2007, p.87-107.
- ⁵⁹.*Ibid.*, p. 87-88.
- ⁶⁰.DAMMAK, Ahmed. L'intuition des dirigeants : essai de définition et conceptions managériales. *Op.cit.*
- ⁶¹.MINTZBERG, Henry. *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Paris : *Dunod*, 2004, p. 313.
- ⁶².ASHLEY, Floyd Fields. *Op.cit.*
- ⁶³تفكر؟ في: منتزبرغ، هنري، ألسترناند، بروس .، لامبل، جوزيف. أن يسعك كيف :منتزبرغ، هنري. الإدارة، 2014، شحادة، وليد. دمشق: منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، : ترجمة! تظن ما ليست إنها ؟ الإدارة، ص.25.
- ⁶⁴.GOBET, F., CHASSY, P. Expertise and intuition: A tale of three theories. *Minds & Machines*, 2009, Vol.19, Issue 2, p. 151-180.
- ⁶⁵.MARTA Sinclair., NEAL M. Ashkanasy. Intuition: Myth or a Decision-Making Tool? *Management Learning* 2005, Vol. 36, No. 3 .p. 353–370.
- ⁶⁶.MINTZBERG, Henry. *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. *Op.cit.*, p. 320-321.
- ⁶⁷.LEBRATY, Jean-Fabrice. L'intuition dans les décisions managériales : aspects conceptuels et empiriques. *Op.cit.*

⁶⁸.MINTZBERG, Henry. *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. *Op.cit.*, p. 316.

⁶⁹.*Ibid.*, p. 317.

⁷⁰.AKINCI, C., SADLER-Smith, E. *Op.cit.*

⁷¹.PARTHENAY, Claude. Herbert Simon : rationalité limitée, théorie des organisations et sciences de l'artificiel. In : GLACHANT, Jean-Michel. *Les Théories économiques des organisations*. Paris : éditions Management & Société, 2005, p. 1-28.

⁷².AKINCI, C., SADLER-Smith, E. *Op.cit.*

⁷³.ISENBER, Daniel J. How Senior Managers Think. *Harvard business review*, November-December 1984, Vol.62, No.6, p. 81-90.

⁷⁴.DAMMAK, Ahmed. L'intuition des dirigeants : essai de définition et conceptions managériales. *Op.cit.*

⁷⁵.*Ibidem.*

⁷⁶.*Ibidem.*

⁷⁷.KAMMOUN, M., ZERIBI, O. *L'utilisation de l'intuition dans la prise de décision des dirigeants de PME : proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle*. In : XX^{ème} Conférence AIMS, Nantes, Juin 2011.

⁷⁸.SHIRLEY, D., LANGAN-Fox, J. *Op.cit.*

⁷⁹.KAYLENE C., Williams. Business Intuition: The Mortar among the Bricks of Analysis. *Journal of Management Policy and Practice*, 2012, Vol. 13, No.5, p. 48-65.

⁸⁰.KHATRI, N., NG, H.A. *Op.cit.*