

دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: يسعد ربراب نموذجا

دحاك عبد النور

أستاذ محاضر

تخصص إدارة الأعمال

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

جامعة مولود معمري - تيزي وزو

البريد الإلكتروني: abdenourdahak@yahoo.fr

ملخص

نهدف في هذا البحث إلى معرفة كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند رجل الأعمال الجزائري يسعد ربراب الرئيس المدير العام لمجمع سفيتال كنموذج ناجح لمديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وسنقوم بذلك من خلال دراسة وتحليل لمحتوى الكتاب الذي ألفه طيب حفصي عن حياة يسعد ربراب بالتركيز عن دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية . وقبل التطرق إلى ذلك سنقوم أولا بمحاولة تحديد مفهوم الحدس في حقل الإدارة ثم نقوم بتقديم كتاب قيد البحث، مبررات اختيار هذا الكتاب للدراسة والتحليل، تقديم المنهجية المتبعة في هذا المبحث وسنقوم في الأخير بعرض وتحليل وجهات نظر كل من طيب حفصي، وأولاد يسعد ربراب ووجهة نظر هذا الأخير حول كيفية اتخاذه للقرارات الإستراتيجية و دور الحدس في ذلك.

الكلمات الدالة: الحدس، القرار، القرار الإستراتيجي، المدير، يسعد ربراب الرئيس المدير العام لمجمع سفيتال.

Abstract

In this research, we aim to know how to make strategic decisions for the Algerian businessman Issad Rebrab the president of Cevital complex form a model for managers of Algerian economic enterprises. We will do this through a study and analysis of the content of

the book written by Tayeb Hafsi about the life of Rabrab, who focuses on the role of intuition in strategic decision-making. Before we discuss this, we will first try to define the concept of intuition in the field of management, and then we submit a book under consideration, the reasons for selecting this book for study and analysis, to present the methodology used in this subject, And analyze the views of Tayeb Hafsi, and the children of Rabrab and his view on how to take strategic decisions and the role of intuition in it.

Key words: intuition, decision, strategic decision, manager, the president of the Cevital complex.

مقدمة

تعتبر المفاهيم الثلاثة التالية: القرار الإستراتيجي، والعقلانية، والحدس من المفاهيم الشائكة والمعقدة في المجال الإداري والكثير من المجالات المعرفية الأخرى مثل: العلوم الاقتصادية، والاجتماعية، والنفسية، والإنسانية، والسلوكية. فبالرغم من كثرة الدراسات والمجالات التي اهتمت بالبحث في هذه المفاهيم من خلال طرق منتظمة للحصول على المعرفة ومحاولة توضيح القواعد التي تحكمها، ومعرفة العلاقات المتداخلة بينها وفق منهج علمي، لم يتوصل فيه بعد لضبط وتحديد إلا بعض الجوانب من هذه المفاهيم، الشيء الذي جعل البحث في إشكالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية ما يزال في تطور مستمر وفي تحد كبير خاصة فيما يخص دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ولا تزال العديد من الدراسات الميدانية حول موضوع دور الحدس في عمليات صنع القرار غير متقدمة إلا قليلا، ولها عدة أوجه للقصور في الجوانب المنهجية والتي تأتي أساسا من صعوبة قياس الحدس وتنوع الأساليب والأدوات المستخدمة بهذا الشأن¹. أما فيما يخص دراسة العلاقة بين الحدس والقرار الإستراتيجي ، فيوضح Dammak بأن الباحثين الذين اهتموا بذلك، غالبا ما يقترحون تعاريف غير معمقة للحدس². إلا أنه في السنوات الأخيرة أجريت الكثير من البحوث والدراسات حول ظاهرة الحدس في العديد من المجالات. ولقد اختير مقال الباحثين Pratt و Dane في سنة 2007 تحت عنوان: "الحدس ودوره في اتخاذ قرارات المديرين"³ كأحسن مقال من طرف مجلة *Academy of Management Review*. وقد خصص Daniel Kahneman كتابه الصادر في 2012 بعنوان: « *System 1, System2 :les deux vitesses de la pensée* » كليا لموضوع الحدس ودوره في اتخاذ القرارات⁵.

و سنحاول من خلال هذا البحث الإجابة عن السؤال الأساسي الآتي: ما دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟
وذلك من خلال التطرق إلى:
. محاولة تحديد مفهوم الحدس في حقل الإدارة
. تقديم كتاب محل الدراسة: أهداف و محتوى الكتاب
. مبررات اختيار كتاب طيب حفصي عن يسعد ربراب كنموذج للدراسة
. المنهجية المتبعة في البحث
. اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند يسعد ربراب بين العقلانية و الحدس.

1. محاولة تحديد مفهوم الحدس في حقل الإدارة

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 2000⁶. 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 الإدارة⁷. وسنحاول فيما سيأتي بتوضيح بعض المفاهيم المتعلقة بالحدس حتى يتسنى لنا في الأخير تحديد مفهوم الحدس في المجال الإداري.

1.1. الحدس بين المفهوم العقلاني وغير العقلاني

أكد كل من Khatri و Ng على أن الحدس لا يعتبر شيئا غير منطقيًا، 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 كاملة⁸. 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 اللاشعورية⁹.

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 وعي¹⁰. ويؤكد ذلك Myers في قوله بأن

الحدس هو استخدام المعرفة الضمنية، التي لا تصل إلى مستوى الوعي¹¹. وعلى أنها قدرة مباشرة و معرفة سريعة تأتي قبل التحليل العقلاني¹².

2.1. 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."¹³

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.¹⁴

ويرى Klein أن صناعة القرار الحدسي عند المديرين يكون سريعاً نسبياً دون الحاجة لمقارنة الخيارات. كما يمكن للمديرين في هذا المنهج الاعتماد على خبراتهم السابقة قبل تحديدهم للحالات المماثلة وبشكل حدسي يختارون الحلول المفضلة¹⁵. أما حسب Matzler وزملاؤه فالحدس يعتبر جد مركب، وقد سمح بتطوير طريقة التفكير عند متخذي القرار عن طريق سنوات الخبرة.¹⁶

كما يعرف كل من Miller و Burke الحدس على أنه استنتاج معرفي بناء على الخبرة والردود العاطفية لمتخذ القرار.¹⁷ 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 ذلك.¹⁸

3.1. خلاصة عامة حول مفهوم الحدس في الحقل الإداري

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

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 التجربة والاسترجاع من خلال التعرف

على الأنماط. وتتمثل الفئة الثانية في البحوث التي تؤكد على أهمية العناصر المؤثرة في عملية الحدس¹⁹.

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 ومتجذرة في الخبرة السابقة، بالإضافة إلى أنه سريع. 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 المناسب²⁰.

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

2. تقديم كتاب محل الدراسة: أهداف و محتوى الكتاب

يعتبر هذا الكتاب أول كتاب مخصص لسيرة السيد يسعد ربراب، الرئيس المدير العام لمجمع سيفيتال*. هذا الكتاب الذي ألف من طرف الأستاذ طيب حفصي**، نشر من طرف القصبية للنشر في سلسلتها الجديدة "كبار الرواد" في سنة 2013 باللغتين الفرنسية والعربية ويحتوي على حوالي 400 صفحة .

بالنسبة للأستاذ حفصي، هذا الكتاب يهدف إلى إلقاء نظرة على الجزائر من خلال جهود أحد رجال أعمالها "الأكثر حركية و الأكثر مثالية" هادفا لإعادة الثقة عند الشباب الجزائري خاصة، مؤلف هذه

السيرة، الأولى من نوعها التي تم تأليفها بهذه الصيغة في الجزائر، يعتبر أن الجيل الشاب سيستقي من روح هذا الرجل وأمثاله الإلهام ومصادر ثمينة " من أجل مواصلة بناء بلدنا. كما يأمل أيضا إلى أن يلهمونا جميعا، كما يهدف إلى جعل الشباب الجزائري يحلمون بشيء آخر غير الهدم، ويرجو أن يتمكن من إقناعهم أن في وسعهم أن يوظفوا طاقاتهم الهائلة في بناء بلد منقطع النظير، حتى وإن لم يكن الظرف الذي يعيشونه حاليا مشجعا دائما. كما يسعى من خلال هذا الكتاب إلى إبراز مسار واحد من رجال الأعمال، تمكن من التعرف بوضوح على الفرص المتاحة فاستغلها. ويرجو المؤلف في النهاية أن تعلم إنجازات يسعد ربراب أشياء كثيرة للمديرين وللجامعيين في بحثهم عن حلول تكفل لهم النجاح في الوضعيات المعقدة و المضطربة.

وقد تم تقسيم هذا الكتاب إلى أربعة أبواب، حيث تطرق الباب الأول من خلال عنوان: ميلاد رجل الأعمال في وسط مضطرب وعدائي، إلى وصف رجل الأعمال يسعد ربراب، سنوات تكوينه وأولى بناياته، كاشفا عن عناصر في مساره نحو المؤسسة الكبيرة. في الباب الثاني، تم رسم الخطوط المبرزة في عملية تطوير و توجه المؤسسة الصناعية الكبيرة نحو المنافسة العالمية. في الباب الثالث تم إبراز رجل الأعمال، عائلته، قريته. والباب الرابع تم تخصيصه لتحليل نظرة الآخرين حول يسعد ربراب.

3. مبررات اختيار كتاب طيب حفصي عن يسعد ربراب كنموذج للدراسة

اختيارنا لهذا الكتاب يرجع لعدة أسباب منها:

. استوجب إنجاز هذا الكتاب محادثات كثيرة جدا مع يسعد ربراب. إذ قدرها الكاتب بأزيد من سنتين يوما من استجابات و حوارات؛

. إجراء الكاتب مقابلات عديدة مع يسعد ربراب، في كل شيء يهم حياته، وعائلته ومؤسسته؛

. توفر للكاتب مدخل حر إلى كافة وثائق سفيتال، بل حتى إلى الأرشيف الشخصي ليسعد ربراب؛

. ملائمة تخصص الكاتب لتخصصنا؛

. تأليف هذا الكتاب دام أكثر من ثلاث سنوات؛

. يعبر الكتاب موضوع الدراسة عن صورة واقعية وليست مثالية.

4. المنهجية المتبعة في البحث

يهدف هذا المبحث إلى فهم وتفسير كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى يسعد ربراب. وسنعمد

في ذلك على منهجية الدراسات الكيفية من خلال تطبيق منهج أو تقنية تحليل المحتوى على كتاب: "يسعد

ربراب: طموح كبير، بداية متواضعة والمضي بسرعة"²¹.

يعرف Angers تقنية تحليل المحتوى على أنه: " تقنية غير مباشرة للبحث العلمي تطبق على التقارير المكتوبة أو المسموعة التي تصدر عن أفراد أو جماعات أو تتناولهم، والتي يعرض محتواها بشكل غير رقمي. وتسمح بالقيام باستنتاجات كمية أو كيفية لغرض التفسير، الفهم أو للمقارنة."²² كما يعرف تحليل المحتوى على أنه: "أسلوب في التحليل يهدف إلى الوصف الموضوعي المنظم والكمي لمضمون ومحتوى مادة من مواد الاتصال. وهو أداة للبحث العلمي تستخدم لتحليل مضمون الظاهرة، و المضمون الصريح لنص يراد تحليله"²³.

ويرى Thiétart وزملاؤه بأن تقنية تحليل المحتوى: " تستند على افتراض أن تكرار وحدة تحليل الخطاب يكشف عن مصالح واهتمامات واضعي الكلام. يتم قطع النص وترتيبه وفقا لوحدات التحليل التي يختارها الباحث لدراستها، وفقا لمنهجية دقيقة في الترميز. ثم يتم تصنيف وحدات التحليل المختلفة في عدد محدود من الفئات المتعلقة بأهداف البحث والتي تعني بها التحليلات. هذه التحليلات تمر في معظم الأحيان عن طريق العد والتحليل الإحصائي"²⁴.

ونستنتج من التعاريف السابقة بأن تقنية أو أسلوب تحليل المحتوى يهدف إلى وصف، فهم وتفسير موضوع قيد الدراسة بالاعتماد على معاني الكلمات و العبارات المحتواة في فقرات والنصوص المعنية بالدراسة. واعتمادنا في هذه الدراسة على تقنية تحليل المحتوى يعود لعدة أسباب منها²⁵: . تساهم في التقليل من الذاتية لكون التعامل في تحليل المحتوى يكون مع المصادر والوثائق بعيدا عن البشر.

. المرونة، إذ يمكن القيام بتحليل المحتوى في الوقت الذي يريده الباحث دون أن يكون ملتزما بالوقت وإجراءات الدراسة.

ضف إلى ذلك أن وراء كل نص تصورات تعكسها المفاهيم التي يستخدمها ويتداولها، فالمفاهيم هي الأدوات الضرورية لفهم الواقع و تخيله. وهدفنا الأساسي من خلال هذا البحث يتمثل في محاولة فهم دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند يسعد ربراب عن طريق تحليل ما سرده هذا الأخير بنفسه عن كيفية اتخاذه القرارات الإستراتيجية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (ضمنية) وذلك استنادا إلى ما تم ذكره وعرضه في محتوى الكتاب محل الدراسة من:

. أمثلة عن القرارات الإستراتيجية التي تم اتخاذها؛

. كيفية اتخاذ هذه القرارات؛

. مدى اعتماده على العقلانية و الحدس في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛

. العوامل الشخصية، الاجتماعية والثقافية المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
. مدى لجوئه للاستشارة في اتخاذه للقرارات الإستراتيجية.

ولا يندرج هذا المبحث ضمن الدراسات النقدية لمحتوى الكتاب، لكون هذا النوع من الدراسات يهدف إلى إيجاد مناطق الخلل والنقص في الكتاب من خلال نقد المنهجية المتبعة من طرف المؤلف. ونسعى في الأخير إلى تصنيف كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى رجل الأعمال يسعد ربراب بين العقلانية والحدس. وسنعمد في تحليلنا هذا على الكتاب محل الدراسة باللغتين العربية والفرنسية، لكون الكتاب في أصله كتب بالفرنسية، لكون الحوارات والمقابلات التي أجراها المؤلف مع يسعد ربراب كانت باللغة الفرنسية الشيء الذي استوجب منا الرجوع أحيانا إلى الكتاب الأصلي لمقارنة بعض فقرات الكتاب مع الفقرات المترجمة للتحقق من المفردات والمفاهيم والمعاني المعبرة عنها في النص الأصلي.

كما يجب الإشارة هنا إلى أن موضوع الكتاب يتمثل في وصف سيرة حياة رجل الأعمال الجزائري يسعد ربراب في شكل "دراسة مونوغرافية" بالتركيز على دوره كمقاول وكرئيس مدير عام لمجمع سفيتال من وجهة نظر مؤلف الكتاب ، خاصة في الباب الرابع من الكتاب أين أشار هذا الأخير إلى أن الأفكار التي تم تطويرها في الباب الرابع، لا ينبغي أن تؤول على أنها رغبة أو ادعاء من قبل يسعد ربراب في إعطاء الدروس. فالمؤلف هو الذي طرح عليه الأسئلة، وهو الذي أوجد صياغة للردود. أما فيما يخص العلاقة بين موضوع الكتاب محل الدراسة وموضوع دراستنا الحالية أي حول دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فلم يخصص المؤلف أي عنوان رئيسي أو فرعي في الكتاب لدراسة موضوع القرار بشكل عام أو القرارات الإستراتيجية بشكل خاص، كما لا يحتوي فهرس الكتاب على كلمة قرار أو إستراتيجية بصيغة مباشرة، ولكن قد احتوى على بعض العناوين التي لها علاقة بهاتين الكلمتين ولقد تمت الإشارة إلى ذلك ضمنا من خلال العناوين التالية: تطوير نشاطات المجمع، أنماط الإدارة، المقاولاتية، محيط المؤسسة، إيجاد الحل، المنافسة مع مؤسسات الدول الصناعية وأهمية الإدارة .

وفكرتنا تتمثل في أنه من غير الممكن تخصيص كل هذا الوقت وهذه الجهود من الطرفين: رجل الأعمال يسعد ربراب و طيب حفصي في تأليف هذا الكتاب الذي استغرق حوالي 3 سنوات دون التطرق إلى موضوع اتخاذ القرار وبالأخص القرارات الإستراتيجية، والتي كما بينا في الفصول السابقة من هذه الدراسة، بأنها تعتبر أهم شيء يقوم به المدير .

أما عن دور العقلانية والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فقد استعمل المؤلف كلمة...عقلاني... " في فهرس الكتاب في عنوان فرعي وتم استعمال الكلمتين العقلانية والحدس في عبارة:

"...عقلاني وحديسي..." في غلاف الكتاب. ويجب الإشارة هنا إلى أن الكاتب قد استعمل هذه المفردات للتعبير عن طبيعة التفكير عند يسعد ربراب في كيفية إدارة أعماله بشكل عام في المجمع دون الإشارة بطريقة مباشرة إلى عملية اتخاذ القرار. وللتمييز بين كلام المؤلف "طيب حفصي" ورجل الأعمال "يسعد ربراب"، فسنعوم بإدراج كلام وحديث هذا الأخير بين المزدوجتين، أما فيما يخص كلام أو تعليق المؤلف فسنعكفي بإدراجه مع ذكر اسمه، كلمة "المؤلف" أو الكاتب. وفيما يلي تفاصيل الدراسة.

5. اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند يسعد ربراب بين العقلانية و الحدس

سننترق من خلال هذا العنوان إلى عرض وتحليل وجهات نظر كل من طيب حفصي، وأولاد يسعد ربراب ووجهة نظر هذا الأخير حول كيفية اتخاذه للقرارات الإستراتيجية.

1.5. كيفية اتخاذ القرارات عند يسعد ربراب من وجهة نظر طيب حفصي

سنقوم فيما يلي بعرض بعض الفقرات التي تبين وجهة نظر طيب حفصي حول كيفية اتخاذ القرارات لدى يسعد ربراب.

فنجده يرى بأن نجاح يسعد ربراب للوهلة الأولى كان سهلا، بكل تركيز، كان يقوم بدراسة موضوعه بعناية، يستشير الخبراء، يتعلم بحماس، وانتهى بالتحول إلى خبير حقيقي²⁶. كما يرى بأن يسعد ربراب ظل نفس الرجل. كان في نفس الوقت يقوم بدور المحاسب الحريص على المردود، والمبادر المنطلق بأجنحة الأحلام. كان ابنه مليك يشبهه، غير أنه صار معنيا أكثر فأكثر بالكيفية التي تتخذ وفقها القرارات²⁷. ويضيف بأن يسعد ربراب شغوف بالمشاريع الكبيرة. بفضل إبداعيته، وبما ركب فيه من ميل إلى المجازفة وبحسه المؤسسي²⁸.

كما يرى حفصي بأن يسعد ربراب كثيرا ما تعلم بسماع الآخرين. فهو لا يقوم بسفيرة و لا بلقاء مع شخص آخر، دون أن يخرج من ذلك بفكرة ينجزها. فكثيرة هي الأفكار المنجزة التي أخذ فكرتها من شخص آخر²⁹. فهو يصغي ويتعلم، يتمتع بحس حاد في دنيا الأعمال. فهو في نهاية المطاف، واقعي وعملي، لا يتردد في الإقدام عند توفر الفرص المتاحة. يسعد ربراب ودود، لكنه عقلاني أيضا، يتميز بالبرودة و التدقيق في الحساب³⁰.

ويؤكد حفصي بأن كل ذلك هي خصائص تجعل منه شخصا صعب المراس. فهو يبدو قويا جدا، وجداني عقلاني في نفس الوقت. فهو يبدو عندها، سلطويا مركزي السلطة³¹.

ويقول بأن النزاهة والتوازن بين العقلانية والحدس، وتوخي الامتياز في التنافس مع الأخيار، والاهتمام بالزبون، والانضباط الشخصي، ومحاربة القناعة بالذات، والرصانة والتواضع، وأهمية الموارد

البشرية، المثابرة، كلها مفاهيم تعود دوما في نسق أقوال يسعد ربراب. فهو يعتبر أن هذه العوامل قد شكلت أرضية النجاح الذي حققه³². هكذا، يمضي، نزيها، عقلانيا حدسيا معا. موليا وجهته دوما نحو الأمتل، لا يعتبر شيئا منتهيا منه أبدا، واضعا نصب عينه دوما الزبون و المنافسة³³.

كما يقول حفصي في بعض الكلمات بأن يسعد ربراب: " رجل عقلاني وحدسي في نفس الوقت"³⁴. والجدول الآتي يلخص أهم العبارات والفقرات التي تبين وجهات نظر طيب حفصي حول تصنيف أعمال وتصرفات يسعد ربراب بين العقلانية والحدس:

الجدول رقم 1: تلخيص وجهة نظر طيب حفصي حول تصنيف أعمال وتصرفات يسعد ربراب بين

العقلانية و الحدس

الرقم	الصفحة	العبارات المستعملة في الفقرات السابقة	تصنيف العبارات بين العقلانية والحدس
1	186	يقوم بدراسة موضوعه بعناية، يستشير الخبراء، يتعلم بحماس، وانتهى بالتحول إلى خبير حقيقي.	عقلاني
2	265	المحاسب الحريص على المردود.	عقلاني
3	265	المبادر المنطلق بأجنحة الأحلام.	حدسي
4	291	شغوف بالمشاريع الكبيرة. بفضل إبداعيته، وبما ركب فيه من ميل إلى المجازفة و بحسه المؤسساتي.	حدسي
5	300	يتمتع بحس حاد في دنيا الأعمال.	حدسي
6	300	واقعي و عملي، لا يتردد في الإقدام عند توفر الفرص المتاحة.	حدسي
7	300	لكنه عقلاني أيضا ، يتميز بالبرودة و التدقيق في الحساب.	عقلاني
8	303	وجداني عقلاني في نفس الوقت.	تكاملي بين الحدس والعقلانية
9	328	التوازن بين العقلانية و الحدس.	تكاملي بين العقلانية والحدس
10	333	عقلانيا حدسيا معا.	تكاملي بين العقلانية والحدس
11	الغلاف الخلفي للكتاب	رجل عقلاني و حدسي في نفس الوقت.	تكاملي بين العقلانية والحدس

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الفقرات السابقة

يتضح من الجدول، أن طيب حفصي بدءا من الصفحة 300 يؤكد على ازدواجية أسلوب يسعد ربراب في أعماله وسلوكياته بين العقلانية والحدس، إذ نجده في عدة مرات يذكر الكلمتين "العقلانية"

و"الحدس" معا، كما يضيف بعض المرات عبارة "في نفس الوقت" حتى لا يفهم بأن يسعد ربراب يفضل الاعتماد على احد الأسلوبين على الآخر وقد استخدم كلمة "التوازن" ليؤكد على ذلك بشكل دقيق. أما فيما يخص الترتيب بين الكلمتين "العقلانية" و"الحدس" في الفقرات السابقة، فالكاتب يفضل البدء بكلمة "العقلانية" بدءا من الصفحة 328، إلا أن هذا الترتيب غير مهم جدا لفهم الأسلوب المتبع من طرف يسعد ربراب.

2.5. كيفية اتخاذ القرارات عند يسعد ربراب من وجهة نظر أبنائه : ليندة، مليك و سليم

سنقوم فيما يلي بعرض بعض الفقرات التي قام فيها أبناء ربراب بوصف طريقة عمل أبيهم وكيفية اتخاذه للقرارات.

يقول حفصي بأن ليندة شخصية متزنة، جد حساسة تجاه مسائل التنظيم. فهي ترى أن من واجب والدها الذي تكن له إعجابا كبيرا، أن يستكمل تصرفاته الحدسية بكفاءة تسيير أكثر رسوخا³⁵. ونقول بأنه: "لا يمكن التحدث معه. فهو يثور، ويعتبر أية معارضة بمثابة تحد... بخصوص المجلس الإداري، فقد اختار الأعضاء بمفرده، دون استشارتنا. طلبت منه أن يقوم بخيارات على أسس واضحة. فغضب. هذا لا يعني ضرورة أننا على خلاف. نريد أن نستشار... نحن بحاجة إلى منهج عمل أكثر تنظيما"³⁶. أما مليك فيرى: "بأن عقلانية أبيه منحازة. فهو يرى أنه لا يفرض على نفسه انضباطا تحليليا كافيا، مما يعزز جانبه التسلطي. ويعتبر أن المؤسسة بحاجة إلى تفكير معمق في شأن الحوكمة"³⁷. ويقول مليك³⁸ أيضا أنه الآن أكثر حذرا. إذ يرى بأن والده ظل مدفوعا بتقاؤله المعتاد. أما هو فيرى بأنه هناك المعلومة، لكن هناك الشيء المحسوس.

ويقول حفصي بأنه تبين ليسعد ربراب و ابنه سليم بكيفية أكثر وضوحا أن تعقيدات المركب قد تجاوزت الآن قدرات التسيير المتوفرة. وقد عبر ابنه سليم عن ذلك في قوله:

"في بداية الأمر، كان علينا أن نقوم بمهمة مزدوجة: التطوير و التسيير. تقدمنا من الفكرة إلى الإنجاز، مع اكتشاف تدريجي للصعوبات. لم نحدد أجالا و لا كان لنا مخطط عمل واضح. تمت معالجة المسائل التنظيمية بكيفية عمومية جدا، وربما بكيفية غير مسؤولة"³⁹.

ويقول حفصي بأن نشاطات مجمع سفيتال كانت مسيرة بالأخص بواسطة السلوك الاستثماري،

كما أشار إليه الفحص الموالي الذي قام به مليك:

"وجدت هناك توقعات و تطلعات قوية، غير أننا ارتكبنا أخطاء كثيرة في الإنجاز، خاصة في الاختيار وبالأخص في انتقاء الأشخاص... عموما، اخترنا عضويات جيدة، لكن كنا نستنزف

قدراتهم بإسنادهم مسؤوليات كثيرة. لم نكن بالوضوح الكافي فيما يخص الأهداف التي ينبغي بلوغها... " 40 .

والجدول الآتي يلخص أهم العبارات والفقرات التي تبين وجهات نظر أبناء يسعد ربراب حول تصنيف أعماله وتصرفاته بين العقلانية والحدس:

الجدول رقم 2: تلخيص وجهة نظر أبناءه حول تصنيف أعمال و تصرفات يسعد ربراب بين العقلانية والحدس

الرقم	الصفحة	العبارات المستعملة في الفقرات السابقة	أبناء يسعد ربراب
1	259	أن يستكمل تصرفاته الحدسية بكفاءة تسيير أكثر رسوخا.	ليندة
2	260	طلبت منه أن يقوم بخيارات على أسس واضحة.	ليندة
3	260	نريد أن نستشار... نحن بحاجة إلى منهج عمل أكثر تنظيما.	ليندة
4	304	أن عقلانية أبيه منحازة. فهو يرى أنه لا يفرض على نفسه انضباطا تحليليا كافيا.	مليك
5	304	أن المؤسسة بحاجة إلى تفكير معمق في شأن الحوكمة.	مليك
6	265	أنا الآن أكثر حذرا. ظل والدي مدفوعا بتقاؤله المعتاد.	مليك
7	289	لم نحدد أجالا و لا كان لنا مخطط عمل واضح.	سليم
8	289	تمت معالجة المسائل التنظيمية بكيفية عمومية جدا.	سليم
9	290	لم نكن بالوضوح الكافي فيما يخص الأهداف التي ينبغي بلوغها...	مليك

المصدر:

من إعداد الباحث اعتمادا على الفقرات السابقة

يتضح من الجدول أعلاه أن أبناء يسعد ربراب (ليندة، مليك وسليم) يصنفون تصرفات وأعمال أبيهم ضمن المنهج الحدسي. و للتوضيح أكثر فهم يعتبرونه يميل أكثر إلى الاعتماد على أسلوب الحدس في عمله أكثر من التحليل الدقيق الموضوعي المعمق للأشياء، وهم بذلك لا ينفون عنه صفة العقلانية، ولكنهم يسعون لحثه بالاهتمام بالتحليل العقلاني في كيفية إدارة الأعمال.

3.5. كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند يسعد ربراب بناء ما ذكره في كتاب محل الدراسة

سنقوم فيما يلي بعرض النصوص، الفقرات والعبارات التي ذكرها يسعد ربراب في كتاب محل الدراسة والتي تشير بشكل مباشر أو غير مباشر إلى كيفية اتخاذه للقرارات الإستراتيجية. وسنتناول ذلك من خلال العناوين الفرعية التالية: مصادر المعلومات عند يسعد ربراب، أهمية عامل الوقت، العقلانية، والعوامل الأخرى المؤثرة في كيفية اتخاذه للقرارات الإستراتيجية.

1.3.5. مصادر المعلومات عند يسعد ربراب

يقول حفصي بأن يسعد ربراب يعتمد كثيرا على اللقاءات المختلفة للبحث عن المعلومات وعن معارف و أفكار جديدة⁴¹، وهذا ما يوضحه يسعد ربراب من خلال الفقرات التالية:

"لست أدري إن حدثتكم عن زيارتي حديثا إلى إيطاليا. لاحظت أن بعض المعامل الأوروبية قديمة، حتى و إن تم تعويض بعض التجهيزات بأخرى من "الجيل الأخير". لم تعد المعامل تقدم أداءا كبيرا. فإذا بنينا معامل جديدة، بهندسة صناعية مكتملة، وتجهيزات من الجيل الأخير، ذات حجم عالمي، و مع قربنا من أوروبا و الامتيازات المقارنة، ففي وسعنا أن نفرض نفسنا من حيث الكيف و السعر"⁴².

وقد اعتمد يسعد ربراب أيضا على وسائل الإعلام في حصوله على المعلومات التي سمحت له باتخاذ قرارات إستراتيجية و هذا ما يؤكد في الفقرة الآتية⁴³:

"... في نفس الفترة، في السداسي الأول لسنة 1995، وقع رفع الاحتكار عن التجارة الخارجية في مادة السكر. علمت ذلك من خلال وسائل الإعلام... عند افتتاح السوق، قررنا استيراد السكر من أجل توزيعه. أذكر أن وزارة التجارة كانت تتساءل وقتها إن كان في وسع الخواص ضمان تموين السوق الوطنية بدل الاحتكار. استوردنا أو باخرة للسكر في ماي 1995. بدوره كان الديوان الوطني الجزائري للتجارة، يستورد أيضا. ونظرا إلى كوننا أكثر مرونة و انتباها لحاجيات السوق، فإننا لم نلبث أن تكفلنا بـ 70% من استيراد هذه المادة".

ويقول حفصي بأن يسعد ربراب يولي أهمية كبيرة لنوعية الأشخاص الذين يختارهم لإدارة أعماله، فهو يسعى دوما لاختيار ذوي الخبرة الكبيرة والكفاءة العالية حتى وإن كانت شروطهم صعبة، فجنده مثلا وافق على شروط مسير من نوعية عالية يدعى السيد مخوخ، مدير استغلال سابق في الحجار. كان وقتها مديرا بمؤسسة الغاز الصناعي بسكيكدة، وكان راغبا في تركها. وكان يطالب بتعاقد لمدة 5 سنوات، بأجرة شهرية تبلغ 50.000 د.ج، سيارة مرسيدس، و 15.000 فرنك فرنسي سنويا لقضاء العطلة. وقد استفاد يسعد ربراب من خبرة هذا الشخص حين أخبره أن الحكومة قد فتحت خط افتراض في المتناول لاستيراد قضبان الخرسانة من إيطاليا، وبأنه من الضروري العاجل استعماله. وحيث أن قليلا من الصناعيين، في

القطاع العمومي والخاص. ييقون على اطلاع بالفرص التي يتيحها العمل الحكومي. كانت النصوص القانونية في المتناول، لكن لا أحد كان يطلع عليها⁴⁴.

2.3.5. أهمية الوقت عند يسعد ربراب

يعتبر عامل الوقت من العوامل المهمة جدا عند يسعد ربراب في كل مراحل أعماله، فكثيرا ما نجده يعبر عن أعماله بكلمات تشير إلى الوقت مثل: الأجل المحدد، المدى المتوسط والمدى الطويل، ربحا للوقت، نترك الفرصة تضيع، التفكير في المستقبل، سننجزها في وقت أسرع، دون استغراق وقت طويل، أنجزناه في مدة سنة. وقد استخدم هذه العبارات في الفقرات التالية:

"...تلقينا الفواتير المبدئية، فأردنا فتح ثماني رسائل اعتماد لدى البنك المتعامل معنا، أي البنك الوطني الجزائري. طال الأمر. طلبت المدير العام، م.ت. استقبلي ليقول: "السيد ربراب، لا أخفي عنكم أننا تلقينا تعليمات من وزارات ثلاثة، قصد تعطيل حصولكم على رسائل اعتماد القرض لاستيراد قضبان الخرسانة". تعلق الأمر بوزارات الصناعة، التجارة و المالية... كنت شديد التوتر. أوضحت بأن الأمر يتعلق بسمعتي لدى شركة دولية محترمة. لقد تحصلنا على تمويل يصعب على الجزائر الحصول عليه. فلا يمكن أن نترك الفرصة تضيع بهذا الشكل. طلبت منه أن يفتح على الأقل ثلاث رسائل اعتماد القرض، من بين الثمانية، من أجل السماح لي بالوفاء بتعهداتي مع ميتسوي. هددته بنحويل كل مودعاتي، 2 مليار دينار، وهو مبلغ ضخم جدا وقتها، إلى بنك آخر⁴⁵. "تساءلنا ما العمل؟ فقلت عندها، ينبغي العودة إلى التصنيع. تبين لي أن التجارة سهلة، في وسع أي كان أن "ينقل" ذلك. أما عن الصناعة، فهي تستوجب استثمارات في المدى المتوسط و المدى الطويل، ثم هناك ثمن ينبغي دفعه من الوهلة الأولى⁴⁶.

"فكرنا أولا الأمر في إنجاز معمل تكرير للزيت. أردت في البداية إقامتها في ميناء الجزائر. اقترح علي أحد الأصدقاء التوجه نحو المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة، وهي مؤسسة للدولة، تملك وقتها 9 وحدات للتكرير ثلاثة منها في ميناء الجزائر. تمثلت الفكرة في الاشتراك معها، أو أن يفتني منها وحدة ربما يتم استحداثها، ربحا للوقت. كان ذلك في سبتمبر 1997⁴⁷.

"فور توقف المسير عن التفكير في المستقبل، عليه، أن يعلم بأنه آن أوآن تبليغ المشعل. من الأفضل تحضير و تكوين ورثته للاستخلاف مدة عشر سنوات قبل انسحابه، حتى يتمكن من ضمان رخاء المؤسسة⁴⁸.

"كنا عازمين على شراء ENIEM وتحديثها. أقنعني مليك بضرورة بناء وحدة من آخر جيل. سننجزها في وقت أسرع مما تستوجب المفاوضات معهم... و لن نهي المفاوضات دون استغراق وقت طويل. و الدولة، بكيفية ما، تسدي لنا خدمة كبيرة، بمنعنا من شراء تلك المؤسسات. لقد أنجزناه في مدة سنة، بمفردنا⁴⁹.

3.3.5. أهمية العقلانية في الأعمال عند يسعد ربراب

يرى يسعد ربراب بأن التحليل مهم جدا أثناء القيام بعملية الاختيار إذ يقول بأن: "الفرص المتاحة كثيرة!، ينبغي حسن الاختيار!". وفي الاختيار، يعتبر يسعد ربراب أن المحاسبة قد خدمته كثيرا. "ينبغي القيام بتحليل ملائم، لمعرفة إن كان النشاط مربحا أم لا"⁵⁰.

فبالنسبة إليه، توجد وفرة من الإمكانيات، فلا فائدة من الإصرار على مشاريع لا تتوفر فيها جميع حظوظ النجاح. كما يحث الشباب الذين يريدون القيام بالاستثمار بالقيام بالتحليل و إجراء الحسابات و القيام بدراسة السوق قبل الانطلاق في مشروع معين و هذا ما أكده في الفقرات التالية:

"أقول للشباب الراغبين في بناء مؤسسات، احذروا. قبل الشروع في شيء، ينبغي إجراء الحسابات. هل المنتج مربح؟ علينا أن لا نضيع شيئا لسنا قادرين على بيعه، إما لانعدام السوق، و إما لارتفاع التكلفة"⁵¹.

"قبل الانطلاق في مشروع معين، ينبغي القيام بدراسة السوق أولا. دون وجود سوق لموادكم، فلا عمل. بعد ذلك، تتمثل القاعدة الثانية في إعطائكم الأولوية لمشاريع ذات قيمة مضافة قوية، و حجم كبير. القاعدة الثالثة، خاصة في مجال الإنتاج، ينبغي أن ترسموا خطة عملكم، تقارنوا أنفسكم بمنافسيكم، عليكم بتحقيق مواد نوعية و أسعار تنافسية. شرط أساسي للنجاح في سوق من الأسواق"⁵².

"ليس ثمة من مشكلة تذكر. مع مؤسسات الأمم المصنعة، تتوفر على مميزات ليست بحوزتهم! لكن، ينبغي في كل مشروع، القيام بالتحليل والتأكد أننا تتوفر على امتياز مقارنة، بالبلدان الأخرى. فالتكنولوجيا واللوجستية أمور حاسمة. علينا أن نقوم بتحليلات بخصوص ما يسمح لنا أن نكون أكثر تنافسية من مؤسسات البلدان المتطورة"⁵³.

ومما سبق، يمكن القول بأن يسعد ربراب يعطي أهمية كبيرة للجانب التحليلي في عالم الأعمال مركزا على معيار الربحية ودراسة السوق للتأكد من النجاح في المشروع، إلا أن كل ذلك يدخل في إطار ما نسميه بالمقاربة المعيارية، إذ أن يسعد ربراب من خلال النصوص السابقة قام بتقديم نصائح وتوصيات للطريقة التي ينبغي أن يتبعها الذي يريد أن يقوم بالاستثمار. كما أن هذه التصورات حول أهمية التحليل العقلاني في أداء الأعمال لا تعبر بوضوح عن الأسلوب الذي ينتهجه في أعماله و في كيفية اتخاذه للقرارات الإستراتيجية. إذ نجد النمط الذي يعتمد عليه في أعماله يرتكز أساسا على الخبرة التي اكتسبها في المجال الصناعي.

ف نجد حفصي يقول بأن: يسعد ربراب يتخذ كنمط إستراتيجي ماقام به من إنجاز في مجالات السكر والزيت. فهو يريد تحقيق المشروع في ثلاث مراحل⁵⁴. وأن نمط الأعمال الذي فرض نفسه على

الصناعة الغذائية في تحول إلى نمط أعمال بالنسبة إلى كافة النشاطات. نمط تم تحديده في العبارات التي استهل بها هذا المؤلف: "طموح كبير، بداية متواضعة و المضي بسرعة". مدلول العبارة الأولى، أنه عند الدخول في مجال من مجالات النشاط، ينبغي القيام به من منظور ذي أبعاد عالمية. و هكذا فبالنسبة إلى الزجاج، لم يكن منظور يسعد منحصرا في بناء مصنع يهدف إلى تلبية حاجيات السوق الجزائرية. منذ الوهلة الأولى، كان تفكيره بمصطلحات السوق العالمية. فقد قام بدراسة العناصر الأساسية للسوق، فخلص إلى نتيجة مفادها أنه يملك قدرة التغلب على أحسن المنتجين⁵⁵.

ويشير المؤلف في الفقرة الأخيرة، إلا أن النمط الذي يعتمد عليه يسعد ربراب في أعماله توصل إليه من خلال دراسته للعناصر الأساسية للسوق. فمثلا في مشروع تكنولوجيا اللوحات الشمسية، "يريد يسعد ربراب أن يكون ممونا أساسيا في لوحات الاستقطاب الشمسي، ذات السمك الرقيق. فقد درس بتدقيق مختلف جوانب تلك التكنولوجيا، و كذا تكاليف الإنتاج، مقارنة بخلايا صور القوس الكهربائي"⁵⁶. ويؤكد المؤلف على أن يسعد ربراب "يتورط" في الأمور إلى درجة يصعب تصورها. فهو يتمتع بمعرفة لمصنع بجاية لا يضاهيه فيها أحد. حتى الخبراء هم أقل منه معرفة في المجموع. فهو على إطلاع كبير بمسائل سير المصنع، بتحمل الأرضية، بالخصائص التقنية الضرورية لبناء مراحل التخزين. الخ⁵⁷. ويعبر يسعد ربراب عن ذلك بقوله⁵⁸:

"من بين خصوصيات طبعي، أن لا أفعل شيئا لا أفهمه. أريد النفاذ في قلب الأمور، حتى وإن لم أكن الممارس. يسمح لي هذا بالتعاور مع مهندسينا والدفع بهم إلى الأداء الأفضل. في البداية، كانوا متخوفين من تحمل مسؤولية التغيرات، فكان ضروريا طمأنتهم و تشجيعهم بتقليص مخاطرهم".

ومما سبق نفهم بأن يسعد ربراب يولي أهمية كبيرة للتحليل العقلاني في أداء الأعمال من خلال دراسة السوق ودراسة مختلف جوانب المشروع بالتدقيق، بالإضافة إلى سعيه الدائم للإطلاع على جزئيات الأعمال. إلا أن الأمثلة التي ذكرها المؤلف و يسعد ربراب بنفسه عن أهمية التحليل في مجال الأعمال تبقى غير كافية و لا تسمح لنا بتصنيف أسلوب يسعد ربراب أي أسلوبه في كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية ضمن الأسلوب التحليلي، فبالإضافة إلى ما قد تم عرضه سابقا، توجد العديد من العوامل الأخرى التي تؤثر في كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية و التي سنتطرق إليها في العنصر الأتي.

4.3.5. العوامل الأخرى المؤثرة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند يسعد ربراب

سننظر من خلال هذا العنصر إلى عرض العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند يسعد ربراب والأساليب التي يعتمد عليها في اتخاذ هذا النوع من القرارات.

ف نجد مثلا اتخاذ القرار الإستراتيجي المتمثل في تطوير مشروع التوزيع الواسع جاء صدفة أثناء تواجد يسعد ربراب بفرنسا على رأس نشاطات اللحم الحلال، داخل مؤسسة Delice Mondial و Isla Mondial، سجل يسعد ربراب بمعية مليك ربراب، بنوع من الفزع، كيف كان المنتجون الصغار تحت "رحمة" كبريات مؤسسات التوزيع الغذائي. كان يسعد ربراب متأثرا بتلك الوضعية. عندما تطورت نشاطات الصناعة الغذائية، لم يمتنع عن القول إنه لو تمكن التوزيع الواسع على السوق الجزائرية، فسيتمد ضرره ليصيب قلب نشاطات سفيتال. من هنا جاء تطوير مشروع التوزيع الواسع⁵⁹.

ونفهم مما تقدم أن فكرة ربراب في الاستثمار في التوزيع جاء بناء على ملاحظات شخصية في فرنسا في هذا المجال وخوفه من لو ينتقل ذلك إلى الجزائر فإنه سيمس بنظاراته قام باتخاذ القرار في فتح أسواق كبرى. ولم يقد بتعميم ذلك بسرعة و إنما بدء باستثمارات صغيرة في الجزائر العاصمة، حتى يتمكن من معرفة مدى ملائمة هذه المشاريع للبيئة الجزائرية. وقد حاولت الشركة الفرنسية Carrfour في الاستثمار في الجزائر في سنة 2006 إلا أن المحاولة الأولى باءت بالفشل لعدة أسباب (عدم جاهزية الجزائريين للتسوق الذاتي، صعوبة التحكم في الأسعار، تكاليف التوزيع، ثقافة البلد...) و أعادت المحاولة في سنة 2015. ونستنتج من ذلك أن يسعد ربراب لم يأبه لعدم نجاح الشركة الفرنسية الكبيرة Carrfour المتخصصة في التوزيع الواسع في مشروعها في الجزائر.

وقد اعتمد أيضا يسعد ربراب على أسلوب الملاحظة الشخصية لدخول نشاط الصناعة الكهرومنزلية، فيقول المؤلف: "كما كان عليه شأن يسعد ربراب في كل نشاطاته، كان راغبا في الدخول في قطاع نشاط يريد التحكم فيه. وبملاحظة ما قام به بقية الفاعلين الكبار، المتمثلين في المؤسسات العمومية ENIEM و ENIE، فقد سجل، من جهة، عدم رضا كبير لدى الزبائن، و من جهة أخرى تأخرا تكنولوجيا كبيرا لدى مؤسسات الدولة. بدأت الفكرة تتجسد، لكن، في 2011، بدا له و لمليك أن في وسعهم أن يخوضوا غمار هذا القطاع من الأعمال"⁶⁰.

ومما تقدم نفهم بأن يسعد ربراب يعتمد كثيرا على أسلوب الملاحظة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، حتى وإن كانت هذه الملاحظة التي عبر عنها "المؤلف" في الفقرات السابقة غير واضحة جدا، إذ لا نعلم إن كان يقصد أسلوب الملاحظة التجريبية أي الميدانية أم الملاحظة العامة أي الشخصية. ونحن نميل إلى أن المؤلف في الفقرات السابقة يقصد النوع الثاني أي الملاحظة الشخصية.

وقد عبر يسعد ربراب ضمناً عن أهمية الحدس في الحالات المعقدة في مجال الأعمال فيما يلي:

"يكمن ضعفنا الكبير في التسيير. لقد أثبتنا جدارتنا على تسوية المشاكل التقنية بكيفية ملائمة نسبياً، بما فيها الأكثر صعوبة. غير أن التسيير الإداري فقه غامض، صعب التحكم. هناك أمور سهلة، مثل التأكد أننا نؤدي الأمور بكل منطقية. العقلنة، إجراء الحسابات، استعمال علوم المحاسبة والتسويق، كل هذا في متناول الجميع، حتى وإن فعلت القلة ذلك. مع ذلك، أجد نفسي في بعض الأوقات في حالة عجز عن معرفة الطرف الذي ينبغي أن أتناول منه المشكلة. تصبح الأمور في تعقيد متزايد، فتجعلنا في حاجة إلى المساعدة و إلى المساهمة المستقلة من قبل كثير من الناس"⁶¹.

خاتمة

يتضح من هذا البحث أن يسعد ربراب يتميز باتزان بين العقلانية و الحدس في تصرفاته وأعماله بشكل عام. أما حسب آراء أولاده فإن يسعد ربراب يتميز بأسلوب حدسي أكثر منه عقلائي. وكنتيجة نهائية يمكن القول بأن يسعد ربراب في اتخاذه للقرارات الإستراتيجية يعتمد على كل من الحدس والتحليل والخبرة، وقد تبين بأنه يعتمد كثيراً على الحدس أكثر منه من التحليل والخبرة، وبذلك نكون مع و جهة نظر أبناء يسعد ربراب حول كيفية اتخاذه هذا الأخير للقرارات الإستراتيجية. ومما تقدم يمكن تلخيص أنواع القرارات الإستراتيجية التي تم اتخاذاها من طرف يسعد ربراب اعتماداً على حدسه في النقاط التالية: قرار انتقاء وتوظيف الأشخاص، قرار شراء المؤسسات، قرار الاستثمار في مجالات متنوعة، قرار إطلاق منتجات جديدة، قرار الاستثمار في مجال التوزيع الواسع، قرارات الاستخلاف، قرار التوجه إلى الخارج، قرار التراجع عن قرارات الاستخلاف.

الهوامش و المراجع:

- 1.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.
- 2.DAMMAK, Ahmed. *L'intuition des dirigeants : essai de définition et conceptions managériales*. Scientific Bulletin- Economic Sciences, 2013, Vol.12,No.2, p.67-84.
- 3.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.
- 4.ETHIER, Stéphane. *Épistémologie de l'intuition*. Épistémologie : science, organisation et société, HEC Montréal, mai 2014, p.11.
- 5.KAHNEMAN, D. *Système 1, Système 2: les deux vitesses de la pensée*. Edition : Flammarion, Paris, 2012.
6. ETHIER, Stéphane. Op.cit.
- 7.ASHLEY, Floyd Fields. Intuition Engineering. *Journal of Organizational Engineering*, July 2001, Vol. 12, No.3, p. 1-14.

- 8.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.
- 9.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.
- 10.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.
- 11.*Ibidem*.
- 12.BURKE, L.A., MILLER, M.K. Taking the mystery out of intuitive decision making. *Academy of Management Executive*, 1999, 13,4, p. 91-99.
- 13.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.
- 14.HARTEIS, Christian., KOCH, Tina., MORGENTHALER, Barbara. *Op.cit*.
- 15.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.
- 16.MATZLER, K., BAILOM, F., MOORADIAN, T.A. Intuitive decision making. *MITSloan. Management Review*, 2007, Vol. 49, No.1, p.13-15.
- 17.BURKE, L.A., MILLER, M.K. Taking the mystery out of intuitive decision making. *Academy of Management Executive*, 1999, Vol.13, No.4, p. 91-99.
- 18.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.
- 19.SHIRLEY, D., LANGAN-Fox, J. Intuition: A Review of the Literature. *Psychological Reports*, 1996, 79, p.563-584.
- 20.KHATRI, N., NG, H.A. The role of intuition in strategic decision making, *Human Relations*, 2000, Vol.1, No.53, p.57-86.

*يعتبر مجمع سفيتال أول مجمع من القطاع الخاص من حيث الأهمية و الثاني في الجزائر بعد مجمع سوناطراك من حيث المساهمة في ميزانية الدولة بنسبة 59% من مجموع الثروات التي خلقها مدفوعة في شكل ضرائب و رسوم.
* * طيب حفصي، أستاذ و باحث جزائري مقيم في موريل ، كندا.

21.حفصي، طيب. يسعد ربراب: طموح كبير، بداية متواضعة والمضي بسرعة. ترجمة : أحمد بن محمد بكلي، الجزائر: دار القصة للنشر، 2013.

HAFSI, Taïeb. Issad Rebrab voir grand, commencer petit et aller vite. Alger : Editions CASBAH, 2013.

22.ANGERS, Maurice. Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines. Alger: Casbah université, 1997, p. 157.

23.قدي، عبد المجيد. أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية و الإدارية: الرسائل والأطروحات. الجزائر: دار الأبحاث، 2000، ص.174.

24.THIETART, Raymond-Alain et al. Méthodes de recherche en management. Paris : Dunod, 1999.p. 459.

25. قدي، عبد المجيد. المرجع السابق، ص. 175.

26. حفصي، طيب. المرجع السابق، ص.186.

27. نفس المرجع السابق، ص.265.

28. نفس المرجع السابق، ص.291.

29. نفس المرجع السابق، ص.299.

30. نفس المرجع السابق، ص.300.

31. نفس المرجع السابق، ص.303.

32. نفس المرجع السابق، ص.328.

33. نفس المرجع السابق، ص.333.

34. نفس المرجع السابق، الغلاف الخلفي للكتاب.

35. نفس المرجع السابق، ص. 259.

36. نفس المرجع السابق، ص. 260.

37. نفس المرجع السابق، ص. 304.

38. نفس المرجع السابق، ص. 265.

39. نفس المرجع السابق، ص. 289.

40. نفس المرجع السابق، ص. 290.

41. نفس المرجع السابق، ص. 322.

42. نفس المرجع السابق، ص. 323.

43. نفس المرجع السابق، ص. 161.

44. نفس المرجع السابق، ص. 129-130.

45. نفس المرجع السابق، ص. 134.

46. نفس المرجع السابق، ص. 162.

47. نفس المرجع السابق، ص. 164.

48. نفس المرجع السابق، ص. 252.

49. نفس المرجع السابق، ص. 312-313.

50. نفس المرجع السابق، ص. 150.

51. نفس المرجع السابق، ص. 342.

52. نفس المرجع السابق، ص. 344.

53. نفس المرجع السابق، ص. 346.

54. نفس المرجع السابق، ص. 217.

* جاءت هذه العبارة بالفرنسية على النحو الأتي: « *Voir grand, commencer petit et aller vite* »

55. نفس المرجع السابق، ص. 222.

56. نفس المرجع السابق، ص. 221.

57. نفس المرجع السابق، ص. 187-188.

58. نفس المرجع السابق، ص. 350.

59. نفس المرجع السابق، ص. 210.

60. نفس المرجع السابق، ص. 208.

61. نفس المرجع السابق، ص. 360-361.