

دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل إشارات الإنذار كآلية لدعم القرارات الاستراتيجية: دراسة
عينة من مؤسسة موبيليس فرع تلمسان، باستخدام نماذج المعادلات البنائية SEM-PLS
*The Role of Strategic Scanning in Supporting Strategic Decision by
Warning Signals : a Study of a Sample From Mobilis Tlemcen, by Using
Partial Least Square-Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*

يوسف زكريا رحماني*

مخبر الاقتصاد الغير الرسمي المؤسساتية والتنمية ، جامعة أوبوكر بلقايد، تلمسان ، الجزائر

rahmani.zakariay@univ-tlemcen.dz

تاريخ القبول: 2021/03/13

تاريخ الاستلام: 2020/12/01

ملخص:

تقدم هذه الورقة دراسة تجريبية لنتائج القرار الاستراتيجي المرتبطة باليقظة الإستراتيجية من خلال إشارات الإنذار. حيث تركز على القرارات التي تتعلق بالمعلومات الاستراتيجية. فبعد مراجعة الحجج النظرية التي تربط اليقظة الإستراتيجية بالقرار الإستراتيجي تم تطوير الفرضيات واختبارها من خلال مناقشة النتائج في ضوء الأعمال ذات الصلة بالبحوث والممارسات الإدارية. لتحقيق هذا الغرض ، استخدمنا استبياناً، تم توزيعه على حوالي 50 عاملاً من مؤسسة موبيليس (فرع تلمسان) ، بينما تم تحليل 46 استبياناً صالحاً فقط من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية ذات المربعات الصغرى (PLS- SEM). حيث أن النتائج أظهرت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والقرارات الإستراتيجية بتدخل إشارات الإنذار. **الكلمات المفتاحية:** اليقظة الإستراتيجية، القرار الإستراتيجي، إشارات الإنذار، نماذج المعادلات البنائية.

Abstract:

This paper reports on an empirical study of the strategic decision consequences associated with strategic scanning by warning signals. The study focuses on decisions that relate to strategic information. After a review of theoretical arguments that relate strategic scanning with strategic decision, hypotheses are developed and tested. Results are discussed in light of relevant works in management research and practice.

To Achieve This Purpose, we used a questionnaire, which was distributed, to About 50 workers from Mobilis –TLEMEN, while only 46 valid questionnaires were analyzed through Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS- SEM).

The result showed that the effects of Strategic Scanning and Strategic Decision are not significant by Warning Signals.

Key Words: Strategic decision, Strategic decision, Warning signals, Structural Equation Modelling.

JEL Classification: D81.

*مرسل المقال: يوسف زكريا رحماني (rahmani.zakariay@univ-ghardaia.dz)

المقدمة:

يشهد العالم في ظل العولمة تطورًا عميقًا وسريعًا على المستوى الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والتكنولوجي، ونتيجة لعمق هذا التطور وسرعته في مجال تكنولوجيا المعلومات دخل العالم عصر المعلومات، وفي الوقت الراهن وفي ظل التنافس الدولي الحاد أصبحت المعلومات المادة الأولية لأي نشاط إنساني. وكان لأهمية المعلومات وتقنياتها أكبر الأثر في بروز مصطلح البقطة الاستراتيجية كأسلوب معاصر من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد في ترشيد العملية الإدارية لمواجهة التحديات واستغلال الفرص وهذا لن يتم إلا من خلال تفعيل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، في ظل التغيرات البيئية التي أصبحت تسيرها المعلومة باعتبارها مورد أساسي. وهو ما أكد عليه Serge Ambile حيث يرى أن البقطة تتضمن عملية الإستماع للمحيط وإنتقاء للمعلومات وتفسيرها من أجل فهم الظواهر وإتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وهذا ما يقتضي مسح ومراقبة جوانب المحيط كعمل إحترازي تقوم به المؤسسة تحسبًا لأي خطر أو تهديد ممكن، وتحينا لأية فرصة محتملة. ثم تعقب ومتابعة أحداثه كعمل إنتقائي لتحديد المصدر المستهدف، لرصد أية إشارة ضعيفة أو أية علامة إنذار مبكر، للحصول على معلومات ذات طبيعة إستباقية يمكنها أن تنبئ متخذ القرارات الإستراتيجية بإمكانية حدوث شيئ ما، قد يكون له تأثيرًا على السلوك الإستراتيجي للمؤسسة وعلى خيارها المستقبلية. وحتى تتمكن من دراسة فعالية البقطة الاستراتيجية على القرارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تم اختيار عينة من مؤسسة موبيليس (فرع تلمسان) بحكم أنها مؤسسة اقتصادية تبرز في قطاع الإتصال والمعلومات، وعليه تتمثل إشكالية دراستنا في التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة معلومات البقطة الاستراتيجية في دعم متخذي القرارات الاستراتيجية؟

I. الإطار النظري:

1. تعريف البقطة الاستراتيجية:

يعبر مصطلح البقطة الإستراتيجية عن مفهوم عام (Expression Générique) وقد بلغت في شموليتها إلى أن تضمنت مختلف أنواع البقطة: التكنولوجية، التنافسية، التجارية... إلخ. فأصل الصراع هو صراع إستراتيجي والغاية منه واحدة، وذات بُعد إستراتيجي وهي القدرة على البقاء ومواجهة التحولات المحتملة في مختلف جوانب المحيط، وتفادي المفاجآت الإستراتيجية. لذلك يمكن تعريف البقطة الإستراتيجية كالآتي:

- تعريف **Humbert Lesca** الذي يعرفها بأنها: "ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد تتولى جمع وإستعمال المعلومات بشكل تطوعي وإنسيابي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيف من مخاطر عدم اليقين" (El Qasmi, 2004, p08).
- تعريف **F.Jakobiak** التي عرّفها على أنها: "ملاحظة وتحليل البيئة ثم النشر الجيد للمعلومات المختارة ومعالجتها للإستعمال في إتخاذ القرار". (Jakobiak, 2001, p63)

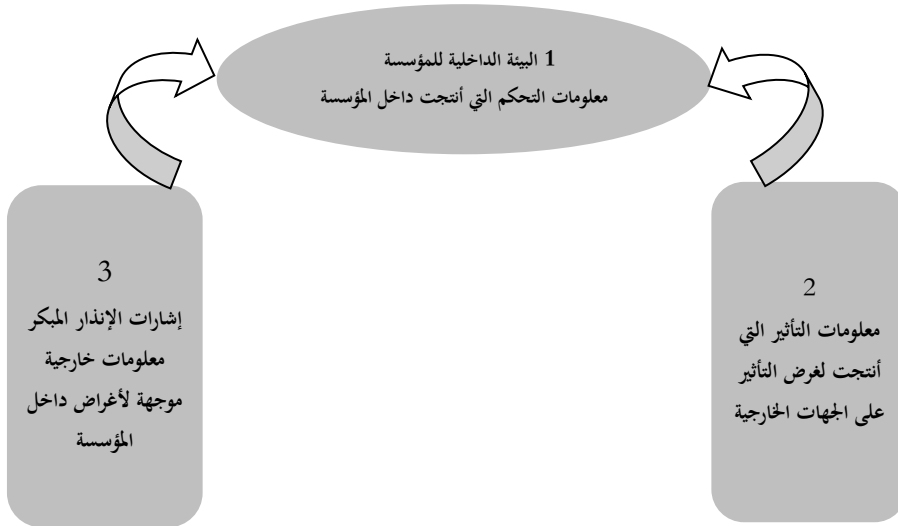
- تعريف مصطفى بوروي التي عرفها على أنها: "طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من أجل إكتشاف وجمع أفضل الإشارات الضعيفة، التهديدات والفرص بأسرع وقت ممكن وهي أيضا النظام الذي يهدف للإبتكار وإتخاذ القرارات الإستراتيجية". (Krouache, 2003, p11)

وبذلك يمكن تعريف اليقظة على أنها سيرورة متواصلة، تهدف من خلالها المؤسسة لحراسة محيطها الاجتماعي، الإقتصادي والسياسي، القانوني.... إلخ من أجل جمع ونشر المعلومات، التي تمكن المؤسسة من إتخاذ قرارات فعّالة في إستغلال الفرص وتجنب التهديدات، تمكنها من دعم ميزتها التنافسية.

2. معلومات اليقظة الاستراتيجية:

وفي هذا المجال يمكن تمييز بين ثلاث أنواع أساسية للمعلومات التي تستهدفها اليقظة الإستراتيجية، مثلما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم 1: يبين معلومات اليقظة الإستراتيجية



المصدر: كمال رويح (2003)، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 2، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، ص 05.

حيث أنه من خلال الشكل يمكن تعريف الأنواع الثلاث من المعلومات كالآتي:

1.2. معلومات التحكم:

وتضم المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجهها لإستعمالها الداخلي، وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أداؤها بأداء أحسن المؤسسات، ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية كنظم معلومات الموارد البشرية أو نظم الإنتاج ونظم الجودة، غير أنها لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة الإستراتيجية، وتعتبر معلومات مدعمة فقط.



2.2. معلومات التأثير:

وهي المعلومات التي أُنتجت داخل المؤسسة ووجهت للإستعمال الخارجي، أي موجهة لأفراد ومجموعات خارج المؤسسة (كالعميل والمورد)، وتُعتبر نظم المعلومات التسويقية من الأنظمة التي تقوم بتسييرها. وتبقى هي الأخرى مجرد معلومات مدعّمة لمعلومات اليقظة الإستراتيجية.

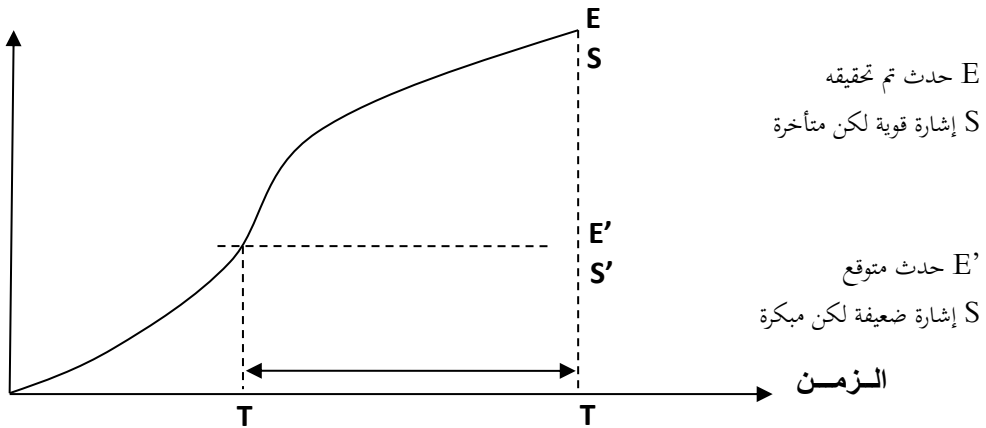
3.2. إشارات الإنذار المبكرة (الإشارات الضعيفة):

وتمثل المعلومات الرئيسية والأساسية التي تسعى المؤسسة للحصول عليها. وتشمل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من خارج المؤسسة والموجهة للإستعمال الداخلي، وهي تُعبّر عن التطورات التي لم تتحقق تمامًا، وإنما تنذر بحصول شيء له تأثير على المؤسسة.

ويمكن تعريف إشارات الإنذار المبكرة بأنها المعلومات التي تعطي ترجمتها بالنسبة للمؤسسة تصورًا عن وقوع حدث يمكن أن يمثل منفعة كبيرة بالنسبة للمسؤولين في المؤسسة. وكلما كانت هذه الإشارات توقعية، كلما كانت شدّتها ضعيفة أكثر وهذا ما أشار إليه Ansoff حيث عبّر عنها "بالإشارات الضعيفة"، وهي عبارة عن معلومات غامضة جدًّا، تتطور وتتوضح بشكل تصاعدي مع الزمن. إذن هي عبارة عن "مؤشرات غير دقيقة ومبكرة تدور حول أحداث يحتمل أن يكون لها تأثير كبير إذا ما تحققت" (Lesca, 2002, p22). ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم (2): يبين نموذج الإشارات الضعيفة

شدة الإشارة



Source : Caroline Prat & Sylvie Mira-Bounnardel (2003) « Influence de la Veille Stratégique sur le Processus de Conception »; 10 ième Séminaire CONFERE, Collège Etudes et de Recherches en Design et Conception de Produits Belfort, France, P4

من خلال الشكل فإن النقطة (E) تمثل الحدث المحقق (أي الذي تم وقوعه فعليًا)، وهذا من خلال الزمن (T)، ويُعبّر عنه بالإشارة (S) التي تمثل الحد الأقصى (القيمة القصوى) وهنا فإن هذه الإشارة لا تتطلب جهدًا كبيرًا من أجل إلتقاطها وفهمها، إذ تبدو واضحة للعيان، بمعنى أن الحدث (E) تم تحقيقه في الزمن (T) وهو في هذه الحالة

مكتشف للجميع (جميع المسؤولين والمؤسسات). في حين يمكن ملاحظة النقطة (E') والتي تمثل الحدث (E) قبل وقوعه، فهو لم يتحقق بعد وإنما هناك فقط إشارات تدل على أنه سيحدث، ويمثل الزمن (T') الزمن الذي تم فيه التنبؤ بالحدث (E') و(S') تمثل الإشارة أو العلامة المقابلة لهذا الحدث (أي قيمة الإشارة) إذ يُلاحظ أنها إشارة ضعيفة [قيمة ضعيفة مقارنة مع قيمة (E) والتي تمثلها العلامة (S)، وهي تحتاج إلى مجهود أكبر من أجل إلتقاطها (Lesca et Castagno, 2000, p3).

ويُلاحظ أيضاً أنه كلما كان الحدث قريباً من الزمن (T) وهو زمن وقوع الحدث، كلما كانت الإشارة قوية وتوفرت المعلومات عن هذا الحدث بشكل كبير والتي تسمح بالتحليل الدقيق للوضعية وإختيار رد الفعل المناسب ولكن بالمقابل فإن مقدار الزمن الذي يمكن أن يتاح للمؤسسة من أجل تكوين ردة الفعل المناسبة يكون قصير ولا يؤهلها لمجارات الوضع.

ومن خلال الشكل يمكن ملاحظة المجال الذي يمكن أن تناور فيه المؤسسة والمعبر عنه بالمجال (TT') (هامش المناورة) فالمؤسسة إذا حاولت أن تنتظر حتى تتوفر لديها المعلومات الكافية عن الحدث فإن هذا قد يفاجئها بوقوع أزمة، لهذا وجب عليها أن تكون نقطة يقظة وتنبؤ للحدث قبل وقوعه من خلال إستشعارها لإشارات الإنذار المبكرة والمعبر عنها في الشكل بالإشارة (S').

3. دور اليقظة الاستراتيجية في دعم متخذي القرارات الاستراتيجية:

إن مهمة عمل المجسات التي تقوم بها اليقظة الإستراتيجية في تحسسها للأحداث، تتجاوز الرصد والمتابعة إلى الكشف عن الإشارات التنبؤية التي تقع في المجهول، والتي من خلالها يمكن التعامل مع الأشياء الغامضة والمواقف الغير أكيدة، لأن الكثير مما قد يبدو مستعصياً على الفهم والإدراك سوف يغدو أقل غموضاً، ويسهل تعقبه، وتوقع سلوكه إذا نظرنا إليه نظرة ثابتة إستدلالية بتلك الإشارات الضعيفة.

رغم أهمية الإشارات الضعيفة والعلامات التنبؤية، بالنسبة لمتخذ القرارات أثناء تعامله مع المواقف الغامضة، فإنه حسب (Mitroff & Anagnos) من المستحيل تجاوز المخاطر بشكل نهائي، ولكن بالإستعداد المبكر من الممكن تجنب التهديدات قبل وقوعها، وفي أسوء الحالات يستطيع إدارتها بفعالية وبخذر تام حال حدوثها، ومن أجل إدراك الغموض لابد من تواجد أدوات إلتقاط وأجهزة إستشعار، وأن تجد من يعبرها إنتباهاً، ويتصرف قبل فوات الأوان (إيان متروف وجس أنانجوس، 2001، ص 01).

مما سبق، تلعب الإشارات دور إستراتيجي، يمكن تحديد أهميته مقارنة بما أنفق على عمليات جمعها ومعالجتها وحفظها وإسترجاعها، ومقدار ما تساهم به في تخفيض نسبة عدم التأكد والغموض الذي قد يحيط بمتخذ القرار، وبالأخص في حالة الظروف والمواقف المعقدة (حسن علي الزعي، 2005، ص 41). وباعتبارها معلومات تقع ضمن أنشطة الاستخبارات التنافسية، فإن أهمية دورها الإستراتيجي إنما تكمن أكثر في مدى مساهمتها في إتخاذ القرارات بسرعة (محمد جبار الشمري وآخرون 2009، ص 79).

أما بالنسبة لفكرة الفصل بين الفرص والمخاطر لم تعد تجدي نفعاً، فحيثما توجد الفرص تكمن المخاطر، إذ يمكن إدراك نفس العامل تارة على أنه فرصة، وتارة أخرى على أنه قد يشكل تهديداً وخطر. فقد يمثل المنافس المحتمل خطراً على المؤسسة ويشكل تهديداً عليها، من منطلق المزاخمة على الحصة السوقية، أو ربما يمثل لها فرصة للتحالف والشراكة معه، ذلك هو منطق التوفيق بين تناقضات مختلف العوامل التي تحيط بالمؤسسة، والمؤثرة على نشاطها (Roux, 1996, p24)

ووفقاً لهذا المنطق، فالأمر يحتاج لأن يضع متخذ القرارات الإستراتيجية ذهنه في حالة يقظة وإنتباه دائمين، لرصد أية إشارة ضعيفة والتدقيق فيها، وإستقراء ما فيها من دلالات تساعد على معرفة تركيبة وديناميكية المحيط، وتصور مختلف العلاقات الممكنة التي تقلل من حدة الغموض (Guilhon et Levet, 2003, p04). كما يتعلق الغموض بالمواقف المستقبلية، فإنه يتعلق أيضاً بالمكان كما في الزمان أيضاً، حيث تترجم عوامل اللاتأكد حسب موقعها، فإما تكون معلومات داخلية وتعكس بعض جوانب الضعف والقوة في المؤسسة، أو أنها عوامل خارجية تعبر عن الفرص والمخاطر، خاصة تلك الفرص التي يفرزها الخلل والخطأ في سلوك الآخرين، والتي تشكل نقاط ضعف لديهم. لذلك ومن أجل إزالة بعض الغموض وإضفاء نوع من الوضوح حول القدرات الكامنة في المؤسسة الاقتصادية من جهة، ومن جهة أخرى حول التغيرات المفاجئة في محيطها الخارجي. بات من الضروري القيام بتحليل المحيط، وفق أساليب أكثر دقة وموضوعية (هاشم الغريزي، 1998، ص 09). ولا تستكمل عملية التحليل إلا برصد أية إشارة خافتة أو وجيزة، يمكن أن تساعد متخذ القرارات الإستراتيجية على تحديد عوامل اللاتأكد في المحيط وتحديد مصادر الغموض فيه، ومن ثم التفكير في التعامل معه (طارق شريف يونس، 2006، ص 32). إذ يعتقد Robbins (1995) أن طريقة تفكير متخذ القرار، إما أن تكون طريقة بسيطة موجهة، وهي طريقة عقلانية في التعامل مع المواقف والظروف البسيطة وغير الغامضة. أو أنها طريقة تفكير تجريدية تحليلية، وهي طريقة فكرية مفاهيمية تتعامل مع المواقف الغامضة والصعبة (محمد خليل العزاوي، 2006، ص 147).

II. الإطار التطبيقي:

1. الإطار المنهجي للدراسة:

بعد تحديد إشكالية البحث ووضع الفرضيات وتحديد أهداف الدراسة في النسق النظري، سنحاول من خلال هذه الدراسة الميدانية لمؤسسة موبيليس فرع (تلمسان) لإبراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا. مثلها مثل أي بحث علمي آخر يتطلب تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، طالما أن هذا يعتبر أساس تنظيم الأفكار والمعلومات من أجل البحث عن الحقائق والوصول إلى النتائج كما أنه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة سهلة لهذا سنوضح:

1.1. مجتمع وعينة الدراسة:

يعرف على أنه مجموعة المفردات الممكنة التي تربطها خصائص وسمات محددة. وتم تحدد المجتمع الإحصائي لمؤسسة موبيليس فرع تلمسان بجميع إدارات المؤسسة والمقدر عددهم (72) إطار، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من



46 إطار وتوزيع نموذجاً للإستبانة حيث تم استرداد 50 استبعد منها 04 فبقي 46 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي أي ما نسبته 92% من الإستبانات الموزعة. وتمت العملية خلال سنة 2020.

2.1. متغيرات البحث والعبارات المقابلة لها :

بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية (الجنس Sex، العمر Age، والمستوى التعليمي Edu) فإن الجدول التالي يبين متغيرات البحث.

جدول رقم (2): يبين متغيرات البحث والعبارات المقابلة لها

متغيرات البحث	الإسم	عدد العبارات	ترميز العبارات المقابلة
معلومات التحكم	InfC	03	Adv1-Adv2-Adv3
معلومات التأثير	InfU	03	KM1-KM2-KM3
إشارات الإنذار	WS	03	OS1-OS2-OS3
اليقظة الاستراتيجية	Veille	05	V1-V2-V3-V4-V5
القرارات الاستراتيجية	PDS	05	D1-D2-D3-D4-D5

المصدر: من إعداد الباحثين.

2. الدراسة الاستكشافية والتوكيدية باستخدام منهجية PLS

يوفر نموذج التقدير قياسات تجريبية للعلاقات بين المؤشرات والبناءات (نماذج القياس)، وكذلك البناءات (النموذج الهيكلي). تسمح لنا القياسات التجريبية بمقارنة المقياس النظري الذي تم إنشاؤه والنماذج الهيكلية بالواقع الذي تمثله بيانات العينة، وبعبارة أخرى، يمكننا تحديد مدى ملائمة النظرية للبيانات. يتم استعراض وتقييم نتائج PLS-SEM وفق ما يلي:

1.2. تقييم نموذج القياس Assessment of Measurements Model

حيث تم تقسيم الدراسة الميدانية إلى:

. **الصدق التقاربي:** الذي يقيس مدى تقارب وتوافق الأسئلة من بعضها البعض، واستناداً إلى Hair et al, 2010، فمعايير تقييم الصدق التقاربي هي: الموثوقية المركبة CR، متوسط التباين المستخرج AVE، معامل التحميل Factor Loading، وهو ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (03): قياس الصدق التقاربي

AVE	CR	Loading	Item	المتغيرات الكامنة
0.699	0.874	0.840	KM1	معلومات التأثير
		0.923	KM2	
		0.734	KM3	
0.648	0.846	0.848	OS1	إشارات الإنذار
		0.831	OS2	
		0.728	OS3	
0.774	0.911	0.885	Adv1	معلومات التحكم
		0.928	Adv3	
		0.822	Adv3	
0.758	0.904	0.922	V1	البقطة الاستراتيجية
		0.624	V2	
		0.878	V3	
		0.786	V4	
0.648	0.846	0.836	D1	القرارات الاستراتيجية
		0.833	D2	
		0.877	D3	
		0.696	D4	
		0.886	D5	

المصدر: من إعداد الباحثين حسب برنامج SmartPls3.

. بالنسبة لمعامل التحميل: لاحظ أنه في معظم الحالات 0,70 تعتبر قريبة بما فيه الكفاية إلى 0,708 لتكون مقبولة (Hair et al, 2014 P136) وعليه كحد أدنى، يجب أن تكون التحميلا الخارجية لجميع المؤشرات ذات دلالة إحصائية أكبر من 0,7 وذلك حسب Holland 1999، وعليه من خلال نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ أن المؤشرات (المقاييس): V2، D4 معامل تحميلهم الخارجي أقل من 0,7، وعليه وجب علينا حذف هذه العبارات، لأن التباين المشترك بين المتغير الكامن ومؤشره أصغر من تباين أخطاء القياس.

. الموثوقية المركبة: يمكن اعتبار قيم الموثوقية المركبة التي تتراوح بين 0,6 إلى 0,7 مقبولة في البحوث الاستكشافية، بينما في المراحل الأكثر تقدماً من البحث، يمكن اعتبار القيم بين 0,7 و0,9 مقبولة. والقيم التي تزيد عن 0,9 (وبالتأكيد فوق 0,95) ليست مرغوبة لأنها تشير إلى أن جميع متغيرات المؤشرات تقيس نفس الظاهرة ومن ثم لا يحتمل أن تكون مقياساً صالحاً للبناء. ينصح الباحثون بتقليل عدد مؤشرات زائدة عن الحاجة (Hair et al, 2014, P136). من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن جميع معاملات CR معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية

لأنها أكبر من 0.7 حسب (Hulland (1999، وهذا ما يدل على وجود ترابط فقرات الدراسة في قياس المتغيرات الكامنة، وبالتالي وجود موثوقية لنموذج القياس المستعمل.

. متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE: تشير قيمة AVE البالغة 5,0 أو أكثر إلى أن البناء يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشرات. وعلى النقيض من ذلك، تشير أن القيمة AVE التي تقل عن 0,5 إلى أنه في المتوسط لا يزال هناك تباين أكبر في خطأ العناصر بدلا من التباين المفسر في البناء. ومن خلال الجدول والشكل أعلاه، نلاحظ أن جميع قيم معاملات AVE معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأن قيمها أكبر من 0,5 حسب (Fornell and Lacker's (1981 مما يدل على أن كل متغير كامن يشرح أكثر من النصف تباينات مؤشرات، وبالتالي فصدق التقارب قد تحقق في هذا النموذج، أي أن هناك توافق الأسئلة مع بعضها البعض.

2.2. الصدق التمييزي Discriminant Validity:

هو المدى الذي يكون فيه البناء متميزًا حقًا عن البناءات الأخرى وفقًا للمعايير التجريبية، وهكذا، فإن إثبات صحة التمييز يعني أن البناء هو فريد من نوعه، ويلتقط الظواهر التي لا تمثلها بناءات أخرى في النموذج، وحسب Hair et al, 2010 هناك معيارين لتقييم الصدق التمييزي:

التباين بين الأسئلة Cross Loading: نتحقق بأن الأسئلة التي تقيس متغير كامن ما لا تقيس متغير كامن آخر، وذلك بأن تكون قيمة العلاقة بين السؤال ومتغيره الكامن أكبر من قيمة علاقته مع متغير كامن آخر، لكي نقول أن الأسئلة مستقلة. وهذا ما يتفق ونموذج دراستنا والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (04) التباين بين الأسئلة (Cross Loading)

إشارات الإنذار	اليقظة الاستراتيجية	القرارات الاستراتيجية	معلومات التأثير	معلومات التحكم	
Adv-1	0.328	0.335	0.374	0.355	0.891
Adv-2	0.350	0.412	0.471	0.355	0.930
Adv-3	0.412	0.380	0.332	0.406	0.814
D1	0.472	0.343	0.848	0.452	0.334
D2	0.198	0.272	0.819	0.279	0.376
D3	0.292	0.428	0.899	0.410	0.380
D5	0.395	0.379	0.898	0.446	0.468
KM1	0.470	0.439	0.377	0.841	0.338
KM2	0.351	0.439	0.516	0.920	0.447
KM3	0.217	0.270	0.221	0.737	0.247
OS1	0.855	0.420	0.295	0.299	0.220
OS2	0.842	0.548	0.269	0.370	0.220

OS3	0.569	0.362	0.398	0.459	0.710
V1	0.366	0.443	0.279	0.925	0.623
V3	0.374	0.386	0.479	0.870	0.446
V4	0.385	0.402	0.334	0.813	0.495

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام SmartPls3

. تداخل الأبعاد مع بعضها البعض (Variable Correlation- R^2 of AVE):

نقيس اختلاف الأبعاد، ويجب أن تكون قيمة العلاقة بين البعد ونفسه أكبر من قيمة العلاقة مع بعد آخر، لكي نقول أن الأبعاد مستقلة وذلك حسب حساب معيار Fornell-Larcker الذي يقوم على مقارنة الارتباطات بين العوامل مع الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص، والنتائج ملخصة في الجدول التالي.

الجدول رقم (05): تداخل الأبعاد مع بعضها البعض حسب اختبار Fournell-Larker

إشارات الإنذار	اليقظة الاستراتيجية	القرارات الاستراتيجية	معلومات التأثير	معلومات التحكم	
				0.880	معلومات التحكم
			0.836	0.423	معلومات التأثير
		0.867	0.465	0.449	القرارات الاستراتيجية
	0.871	0.418	0.472	0.430	اليقظة الاستراتيجية
0.805	0.600	0.396	0.431	0.414	الإشارات الضعيفة

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام SmartPls3

يتضح من الجدول أعلاه، أن جميع المتغيرات الكامنة لها قيمة العلاقة مع نفسها أكبر من قيمة العلاقة مع متغير كامن آخر، وعليه نقول أن هذه المتغيرات الكامنة مستقلة.

3. تقييم النموذج الهيكلي (Assesment of Structural Model):

بمجرد أن نؤكد أن تدابير البناء ذات موثوقية وصلاحية، فإن الخطوة التالية تتناول تقييم نتائج النموذج الهيكلي. وهذا ينطوي على دراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين البناءات. وسنقدم مجموعة من التدابير التي ينبغي استخدامها لتقييم النموذج الهيكلي.

1.3 المسارات واختبار الفرضيات:

يتم الحصول على تقديرات للعلاقات للنموذج الهيكلي (معاملات المسار)، والتي تمثل العلاقات المفترضة بين البناءات. معاملات المسار لها قيم موحدة تقريبا بين -1 و $+1$. تمثل معاملات المسار المقدرة الأقرب من $+1$ علاقات إيجابية قوية والعكس بالعكس للقيم السلبية التي تكون عادة ذات دلالة إحصائية.

حيث يتم تقييم مختلف المسارات التي تربط بين عوامل (مكونات) النموذج البنائي، من أجل التعرف على قوة هذه المسارات (جيدة إذا كانت أكبر من 0.4 متوسطة من 0.2 إلى 0.4، وضعيفة إذا كانت أقل من 0.2)، والتمييز بينهما، يسمح لنا بالمفاضلة بينهما واختيار ما هو مهم وحذف المسارات الضعيفة.

ومن أجل ذلك تم تحديد كل المسارات المفترضة بين عوامل نموذج القياس، والتي تم اعتمادها بناءً على النموذج الرياضي للبحث، والفرضيات المستنبطة منه، بالإضافة إلى الوصف والتحليل الذي تضمنه الجزء النظري، وبذلك تم اقتراح هذه المسارات كفرضيات أولية سيتم تقييمها لاحقاً، كما هو موضح في الجدول الموالي.

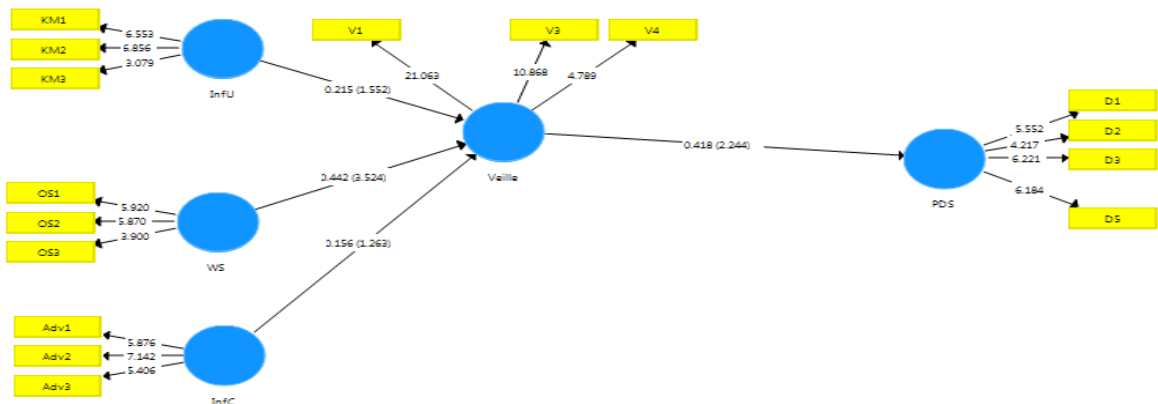
جدول رقم (06): يبين الفرضيات الأولية (الرئيسية والفرعية) المقترحة في الدراسة

الفرضيات	الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية
الفرضية الرئيسية الأولى	هناك أثر إيجابي لمعلومات التأثير على اليقظة الاستراتيجية
	هناك أثر إيجابي لمعلومات التحكم على اليقظة الاستراتيجية
	هناك أثر إيجابي للإشارات الإنذار على اليقظة الاستراتيجية
الفرضية الرئيسية الثانية	هناك أثر إيجابي لليقظة الاستراتيجية على القرارات الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثين

شمل المقترح السابق للفرضيات كل المسارات الواضحة أو المحتملة بين عوامل أو مكونات النموذج، بعد ذلك تقييم هذه المسارات للتعرف على طبيعتها، من أجل انتقاء واختيار المسارات التي تكون قوية إلى متوسطة كمسارات هامة ومرغوبة، بينما يتم التخلي عن المسارات الضعيفة لأنها تعتبر غير مهمة وغير مرغوبة في الدراسة، نتائج تقييم المسارات موضحة في الشكل التالي.

الشكل رقم (3): معاملات المسار للنموذج البنائي العام



المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام SmartPls3



يتم خلال هذه المرحلة اختبار معنوية المسارات المفترضة للنموذج البنائي. أين يتم تقدير معاملات المسار عن طريق معادلة الانحدار المتعدد، حيث يستخدم الانحدار المتعدد للحصول على معاملات الانحدار المعيارية والتي تمثل معاملات المسار المعيارية. وكلما كانت المعاملات المقدرة أقرب إلى الصفر، كلما كانت العلاقات أضعف. القيم المنخفضة جدا القريبة من الصفر عادة لا تختلف اختلافا كبيرا عن الصفر. تكون العلاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، عندما تكون نسبة الخطأ (P-Value) أقل من 5% (Hair et al.2014 P206)

وعليه تأتي كمرحلة ثانية التحقق من معنوية قيم المسارات، وبهذا يتم إجراء اختبار Student بالإعتماد على أسلوب Bootstrapping مع نسبة خطأ 5%، نتائج الاختبار مبينة في الجدول الموالي.

جدول رقم (07): اختبار معنوية معاملات المسار باستخدام Bootstrapping

القرار	P	T	(STDEV)	Mean (M)	Original Sample (O)	العلاقات
غير معنوية	0.207	1.163	0.124	0.166	0.156	InfC->Veille
غير معنوية	0.121	1.552	0.138	0.216	0.215	InfU->Veille
معنوية	0.000	3.524	0.126	0.463	0.442	WS->Veille
معنوية	0.025	2.244	0.187	0.435	0.418	Veille->PDS

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام SmartPls3

يتبين من الجدول أعلاه بأن كل قيم المسارات ذات دلالة معنوية والمتمثلة في:

-المسار الذي يربط الإشارات الضعيفة واليقظة الاستراتيجية الذي سجل مسار جيد بقيمة 0.442 بمستوى معنوية 0.000.

-المسار الذي يربط اليقظة الاستراتيجية بالقرارات الاستراتيجية الذي سجل مسار جيد بقيمة 0.418 بمستوى معنوية 0.025.

باستثناء بعض المسارات الضعيفة السالفة الذكر التي تعتبر مسارات غير معنوية وهي:

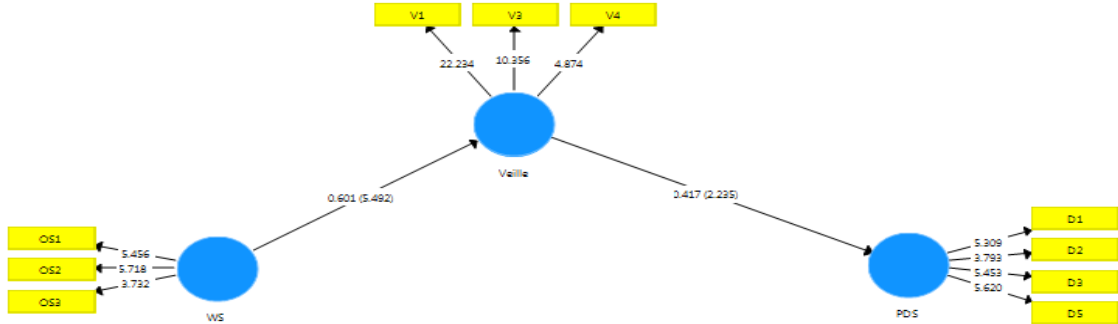
-المسار الذي يربط معلومات التحكم واليقظة الاستراتيجية الذي سجل مسار متوسط بقيمة 0.215 بمستوى معنوية 0.121.

-المسار الذي يربط معلومات التأثير واليقظة الاستراتيجية الذي سجل مسار ضعيف بقيمة 0.156 بمستوى معنوية 0.207.



بناءً على هذه المعطيات سيتم الاستغناء على هذه المسارات الضعيف وغير الدالة معنوياً السالفة الذكر في النموذج البنائي، والإبقاء على المسارات الدالة معنوياً والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (4): معاملات المسار للنموذج البنائي بعد حذف المسارات غير دالة معنوياً



المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام SmartPls3

بناءً على هذا التقييم، وبعد حذف المسارات الضعيفة (اللون الأحمر)، تم اعتماد المسارات القوية كفرضيات نهائية، كما يوضحه الجدول الموالي.

جدول رقم (08): يلخص الفرضيات الأولية (الرئيسية والفرعية) المقترحة في الدراسة

الفرضيات	الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية
الفرضية الرئيسية الأولى	لا يوجد هناك أثر إيجابي لمعلومات التأثير على اليقظة الاستراتيجية
	لا يوجد هناك أثر إيجابي لمعلومات التحكم على اليقظة الاستراتيجية
	هناك أثر إيجابي للإشارات الإنذار على اليقظة الاستراتيجية
الفرضية الرئيسية الثانية	هناك أثر إيجابي لليقظة الاستراتيجية على القرارات الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثين

2.3. معامل التحديد R-Square:

المقياس الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي هو معامل التحديد (R^2). ويمثل هذا المعامل مقياساً للقوة التنبؤية للنموذج ويحسب أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والتنبؤية الخاصة بالبناء الداخلي. ويمثل المعامل التأثيرات المتراكمة الكامنة المتغيرات الخارجية على المتغير الكامن الداخلي. وهذا يعني أن المعامل يمثل مقدراً التباين في التركيبات الذاتية التي أوضحتها جميع التركيبات الخارجية المرتبطة به. ولأن R^2 هو الترابط المربعة للقيم الفعلية والمتوقعة، وعلى هذا النحو، فإنه يشمل جميع البيانات التي استخدمت لتقدير النموذج للحكم على القدرة التنبؤية للنموذج، وهو ما يمثل مقياساً للتنبؤ في العينة. فحسب (Chin, 1998) الذي حدد معيار قوة التأثير حسب قيمة R^2 (ضعيف، متوسط، كبير) أكبر من 0,67 (التأثير كبير)، بين 0,33 و 0,67 (التأثير المتوسط) وأقل من 0,33 (التأثير



(ضعيف)، (Hair et al, 2010) و (Falk & Miller, 1992) نقبل قيمة R^2 عندما تكون أكبر من 0,1 وذلك حسب (Hair et al, 2014, P209)

الجدول رقم (09): معامل التحديد R^2

العلاقات	R^2	R Square Adjusted	Effect
Veille	0.361	0.346	قوي
PDS	0.174	0.155	ضعيف

المصدر: من إعداد الباحثين حسب برنامج SmartPls3

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ بأن جميع معاملات R^2 أكبر من 0.1. بحيث سجلت أعلى نسبة لليقطة الاستراتيجية بقيمة 0.346 أي أن الإشارات الضعيفة تفسر ما مقداره 34.6% من التغير في اليقطة الاستراتيجية وهو تفسير قوي، في حين أن متغير القرارات الاستراتيجية سجلت معامل تحديد قدره 0.174 وهذا معناه أن اليقطة الاستراتيجية تفسر ما مقداره من 17.4% من التغير في القرارات الاستراتيجية وهي علاقة ضعيفة، كما نلاحظ أن قيم التحديد المعدل قريبة ولا تختلف كثيراً عن قيم التحديد وهذا ما يدل على جودة النموذج ومعنويته.

3.3. تقييم حجم الأثر f-Square: بالإضافة إلى تقييم قيم R^2 لجميع البنى الذاتية، يمكن استخدام التغير في قيمة R^2 عند حذف بناء خارجي محدد من النموذج لتقييم ما إذا كان للبنية المحذوفة تأثير جوهري على البنى الذاتية. ويشار إلى هذا الإجراء على أنه حجم تأثير f^2 وحسب معايير (Cohen, 1988)، المبادئ التوجيهية لتقييم f^2 هي أن $f^2 \geq 0.35$ حجم الأثر كبير، و $0.15 \leq f^2 < 0.35$ حجم الأثر متوسط، و $0.02 \leq f^2 < 0.15$ حجم الأثر ضعيف و $f^2 < 0.02$ لا يوجد أثر.

الجدول رقم (10): حجم الأثر f^2

إشارات الإنذار	اليقطة الاستراتيجية	القرارات الاستراتيجية
القرارات الاستراتيجية		
اليقطة الاستراتيجية	0.210	
إشارات الإنذار	0.565	

المصدر: من إعداد الباحثين حسب برنامج SmartPls3

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه، أن حجم أثر إشارات الإنذار على اليقطة الاستراتيجية هو 0.565 وهو أثر كبير، في حين أن حجم أثر اليقطة الاستراتيجية على القرارات الاستراتيجية فقدّر ب 0.210، وهو أثر متوسط، وذلك حسب (Cohen, 1988). مما يبين لنا أهمية هذه المتغيرات الكامنة في النموذج. ومنه يتضح أن تطبيق اليقطة الاستراتيجية يؤدي إلى تفعيل القرارات الاستراتيجية بوجود إشارات الإنذار.



4. معايير جودة النموذج: والتي تتم من خلال:

1.4. جودة التنبؤ Q^2 :

استخدمنا قيم R^2 كمعيار لدقة التنبؤ، وحسب (Geissier 1974, Stone 1974) يجب أن نستخدم قيمة Q^2 ، ويمثل هذا المقياس مؤشر على القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة أو أهميتها التنبؤية. عندما يظهر نموذج المسار PLS علاقة تنبؤية، فإنه يتنبأ بدقة البيانات الغير مستخدمة في تقدير النموذج. في النموذج الهيكلي، تشير قيم Q^2 أكبر من الصفر لمتغير كامن داخلي معين إلى الصلة التنبؤية لنموذج المسار لبناء تابع. (Hair et al, 2014, P215).

الجدول رقم (11): جودة التنبؤ Q^2

المتغيرات الكامنة	SSO	SSE	$Q^2=1-\frac{SSE}{SSO}$
القرارات الاستراتيجية	184.000	165.360	0.101
اليقظة الاستراتيجية	138.000	103.894	0.247
إشارات الإنذار	138.000	138.000	

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات SmartPLS3

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه، بأن جميع معاملات Q^2 معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من قيمة الصفر حسب (Croutsh, 2009)، مما يدل على أن للمتغيرات الكامنة الموجودة في نموذج الدراسة القدرة على التنبؤ، حيث بلغت أقصى قيمة لها على مستوى متغير اليقظة الاستراتيجية بنسبة 24.7% ثم يليه متغير القرارات الاستراتيجية بنسبة 10.1%.

2.4. جودة المطابقة (GOF (Goodness Of Fit index:

وضع مؤشر حسن الملائمة GOF كمقياس شامل للنموذج المناسب ل PLS-SEM، ومع ذلك، فإن مؤشر GOF لا يمكن أن يميز بشكل موثوق بين النموذج المصادق عليه (التوكيدي) والنموذج الغير مصدق عليه (الاستكشافي)، وهو يقتصر على تكوينات نماذج معينة، ويعمل GOF على قياس مدى إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة، أي يبين الأداء العام للنموذج. (Hair et al, 2014, p309).

جدول رقم (12): مؤشر GOF

المتغيرات الكامنة	AVE	R^2
إشارات الإنذار	0.648	-
اليقظة الاستراتيجية	0.758	0.361
القرارات الاستراتيجية	0.648	0.155
المتوسطات الحسابية	0.685	0.258

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات SmartPLS3

قيمة GOF تساوي 0.42 أكبر من 0.36 حسب معايير (Wetzels & Van, 2009) مما يدل على جودة المطابقة كبيرة للنموذج الدراسة، وكبيرة بما فيه الكفاية للنظر في صدق العام للنموذج.

5. دراسة المتغيرات الوسيطة: تعني العلاقات بين السبب والنتيجة في نماذج مسار النظام PLS، وتحدث الوساطة عندما يتدخل متغير ثالث، ويشار إليه كوسيط متغير، بين بنائين آخرين مرتبطين، وبشكل أدق يؤدي التغير في البناء الخارجي إلى تغيير الوسيط المتغير، والذي بدوره، يغير البناء الداخلي، وعلى نحو أدق، يؤدي تغيير في المتغيرة الخارجية (Exogène) إلى تغيير في المتغير الوسيط (Médiateur)، وهو ما يؤدي بدوره إلى تغيير في المتغير الداخلي (Endogène)، في نموذج مسار PLS. وبالتالي فإن متغير الوسيط يحكم العملية الأساسية للعلاقة بين متغيرين. إن الدعم النظري/ المفاهيمي القوي هو شرط أساسي لاستكشاف تأثيرات الوساطة المفيدة. وعندما يكون هذا الدعم حاضراً، قد تكون للوساطة تحليلاً إحصائياً مفيداً، إذا ما نفذت بشكل صحيح (Hair et al, 2014, p234)، وعليه نطرح الفرضيات التالية:

-توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والقرارات الاستراتيجية بواسطة إشارات الإنذار. للإجابة على هذه الفرضية هناك خطوتين لتحليل الوسيط حسب (Preacher & Hayes, 2008):

الخطوة الأولى: الآثار غير المباشرة The Indirect Effects

الجدول رقم (13): الآثار الإجمالي الغير مباشرة Total Indirect Effects

العلاقات	Original Sample (O)	Mean (M)	(STDEV)	T-Value	P-Value	القرار
WS->PDS	0.185	0.193	0.089	2.092	0.037	معنوية

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات SmartPLS3

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه عدم وجود أثر غير مباشر لليقظة الإستراتيجية على القرارات الاستراتيجية بوجود متغير إشارات الإنذار (الضعيفة) كوسيط جزئي، لوجود الأثر المباشر غير معنوي.

الخاتمة:

تشير دراسة Lesca & Blanco إلى أنه رغم الاعتراف الواسع بالأهمية الإستراتيجية لمعلومات اليقظة في ظل إطرابات المحيط. ومع ما يمكن أن تستنفذه من إمكانيات تخصص لرصدها ومعالجتها وتخزينها وإدائها، إلا أنها لا تزال قليلة الاهتمام من طرف الممارسين والباحثين على حد سواء، حتى لا نكاد نجد لها قيمة محاسبية، مع أن الواقع يمنحها قيمة صورية بعيداً عن أدوات القياس والتقييم المحاسبي؛ مما يعكس الوسط غير المناسب للإهتمام بمعلومات اليقظة، رغم أن ذات الوسط كثيراً ما نلجده يدعم النظم والتقنيات الحديثة التي تعد أدوات خادمة لها، بإهتمامه بالاستثمار في إستحداث التكنولوجيات الجديدة، بدافع دعم المزايا التنافسية من خلال تفعيل القرارات الإستراتيجية.



وبنفس الدافع، فقد سارعت بعض المؤسسات الجزائرية مثل: Sonalgaz, Sonatrach, Naftal للإستثمار في إستحداث بنيتها التكنولوجية، إلا أنها حسب بعض الدراسات المسحية مثل دراسة Rouibah. Et Ould-Ali (2001) وكذلك دراسة (2006) Larbi لا تزال هذه المؤسسات كحال المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تستخدم الطرق التقليدية في تسير المعلومات، وهي نفس النتائج التي تحصلنا عليها من خلال هذه الدراسة حيث أثبتنا أن مؤسسة موبيليس هي الأخرى مازالت متأخرة، حيث أن ثقافة جمع المعلومات الإستراتيجية عند مسيرها غير منتشرة، نتيجة اللامبالاة بما يجري حولهم، وهذا مثلما توصلت إليه دراسة (نحاسية رتبية، 2003) أيضا إلى أن ثقافة اليقظة غير منتشرة، وبعيدة إلى حد كبير عن تفكير مسيري مؤسساتنا، لعدم إطلاعهم بأهمية معلومات اليقظة (إشارات الإنذار) وبدورها الإستراتيجي في اتخاذ القرار.

قائمة المراجع:

- إيان متروف وجس أناجنوس، الإستعداد للبلاء قبل وقوعه، ما يجب أن يعرفه كل مدير عن إدارة الأزمات، سلسلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، العدد 203، 2001.
- حسن علي الزعي، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- طارق شريف يونس، الفكر الإستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
- محمد جبار الشمري وآخرون، نظام الإستخبارات التسويقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- محمد خليل العزاوي، إتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- هاشم الغريزي، إدارة البقاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 1998.
- (ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج في الاقتصاد العالمي، جامعة تيزي وزو، الجزائر)
- Guilhon B. et Levet J-L. : "L'intelligence économique et l'économie de la connaissance : quelques éléments de réflexion", in B. Guilhon et J-L. Levet, eds, *De l'intelligence économique à l'économie de la connaissance*, Economica, Paris. 2003.
- Hair and al., A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-Sem), SAGE Publication, Inc. (USA), 2014.
- http://isdsm.univ-tln.fr/PDF/isdsm%2024/isdsm24_elqasmi.pdf
- Humbert Lesca et Jean-claude Castagno , « capter les signaux faibles de la veille stratégique: comment amorcer le processus? », colloque AIMS, Montpellier, France. 2000.
- Jakobiak François, L'intelligence économique en pratique avec l'apport d'interne et des NTIC : comment bâtir son propre système d'intelligence économique, édition d'organisation, 2ème édition, paris, 2001.
- Krouache Yamina (Juin 2003), La veille stratégique dans les PME et PMI.
- Mohamed Jouad El Qasmi .Le management par processus et la veille stratégique .article publie sur :

- Nicolas Lesca, construction du sens - le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce, thèse doctorat en science de gestion, Paris, France. 2002.
- Prat Caroline, Bonnardel Sylvie, « Influence de la veille stratégique sur le processus de conception », 10 ième Séminaire CONFERE, Collège Etudes et de Recherches en Design et Conception de Produits Belfort, France. 2003.
- Roux.J.F, Compétitivité stratégique, cahier de recherche, institut de management, EDF et GDF, N°4-5. 1996.

الملاحق:

أولا معلومات شخصية

- 1_الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2_العمر ☐ 30_20 ☐ 40_30 ☐ 50_40 ☐ أكبر من 50
- 3_المستوى التعليمي ☐ ثانوي ☐ بكالوريا ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

ثانيا البقطة الإستراتيجية

الرقم	عبارات الاستبانة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تتابع التطور العلمي والتقني التكنولوجي الذي يحدث في محيطها.					
2	تجمع المعلومات تتعلق بالأحداث الإجتماعية والثقافية في المجتمع					
3	بصفة عامة تولي العناية لكل ما يحدث في محيطها التنافسي.					
4	تدرس كل ما يؤثر على علاقتها التجارية مع مورديها وزبائنها.					

ثالثا: معلومات التحكم

الرقم	عبارات الاستبانة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	تملك المؤسسة نظام معلوماتي خاص بالموارد البشرية					
6	تولي المؤسسة إهتماما بالمعلومات التي تشمل تقنيات الإنتاج					
7	تهتم المؤسسة بجمع المعلومات التي تخص جودة منتجاتها.					



رابعاً: معلومات التأثير

الرقم	عبارات الاستبانة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
8	تعمل المؤسسة على تأمين نظام معلوماتها التسويقي للحفاظ على مكانتها السوقية.					
9	تملك المؤسسة نظام معلوماتي داخلي موجه للإستعمالات الخارجية					
10	تتشارك المؤسسة معلوماتها مع مورديها وزبائنها.					

خامساً: معلومات إشارات الإنذار

الرقم	عبارات الاستبانة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
11	تهتم المؤسسة برصد وتتبع الأحداث في المحيط الخاص بها.					
12	تملك المؤسسة مجسمات تعمل على توقع الأحداث قبل وقوعها.					
13	تجمع المؤسسة معلومات من الخارج بغرض إستغلالها في نشاطاتها.					

ثانياً القرار الإستراتيجي

الرقم	عبارات الاستبانة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
14	جمع المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الإستراتيجية.					
15	تشخيص المشكلات ذات الأهمية الإستراتيجية.					
16	فحص مختلف البدائل والحلول الممكنة.					
17	تحديد أفضل طريقة أو حل للمشكلة التي تواجهه المؤسسة.					