

## دور اليقظة الإستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر-ولاية تبسة

**The role of strategic vigilance in bringing about organizational change  
Case study of Algeria telecom company-wilaya of Tebessa**

معلم وفاء

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي (الجزائر)، ouafa.maalem@univ-oeb.dz

تاريخ النشر: 2021/12/31

تاريخ القبول: 2021/12/31

تاريخ الارسال: 2021/08/10

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور اليقظة الإستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر ولاية تبسة، ولتحقيق هدف الدراسة قمت بتصميم استبيان يشمل (28) فقرة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وفي ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإقتصادية (SPSS)، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات البحث وفرضياته تم التوصل إلى مجموعة من الإستنتاجات أهمها: هناك علاقة إرتباط وثيقة بين كل من اليقظة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي حيث بلغ معامل الإرتباط (0.73).

كلمات مفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، المعلومات، التغيير التنظيمي.

تصنيفات JEL : M15، M12

**Abstract :**

This study aimed at identify the role of strategic vigilance in making organization change in Algeria telecom company-wilaya of Tebessa, to achieve the aim of this study, I designed a questionnaire, Which included (28) paragraphs, As an essential means to collect data, In this light we collected analysed data and tested hypotheses using the statistical analysis of social sciences (spss) program.

After conducting the process of analysing research data and hypotheses, a set of conclusions were reached, The most important is a close correlation between strategic vigilance and organizational change; the coefficient of correlation is (0.73).

**Keywords:** Strategic vigilance, Technological vigilance, Competitive vigilance, The information, Organizational change.

**JEL Classification Cods :** M15, M12

## المقدمة:

شهد العالم في العقود القليلة الماضية تطورات إقتصادية عالمية والتي أفرزت بيئة جديدة أسهمت في تعزيز كل المفاهيم، الأساليب، الهياكل الإدارية التقليدية، وأوجدت مناخا جديدا وأوضاعا إقتصادية مختلفة تماما عما كان سائد من قبل، فتأثيراتها قد مست المؤسسات في دول العالم على إختلاف درجاتها في التقدم والنمو.

فالمؤسسات في عصرنا الحاضر تواجه تحديات كبرى خصوصا مع التغيرات البيئية المتسارعة والتي من بينها العولمة التي أصبحت السمة البارزة لهذا العصر وما نتج عنها من تطورات تكنولوجية متلاحقة وأصبح تداول المعلومات يتم بسرعة فائقة مما يجعل هناك صعوبة في مواكبتها، من أجل ذلك تلجأ المؤسسات للبحث عن أساليب جديدة والتي تمكنها من تتبع ومراقبة التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية ومن ثم التأقلم والتكيف مع هذه المستجدات وهذا يتم من خلال ما يسمى بمفهوم اليقظة الإستراتيجية التي تختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة وضمان نشاطها وتحسين تنافسيتها وهذا من خلال خطوات عمل مدروسة بداية من جمع المعلومات من محيط المؤسسة ومعالجتها، تحليلها ثم نشرها وإستخدامها من أجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات والمخاطر المحتملة.

لذا قد أصبح التغيير التنظيمي حقيقة لا بد منها، لأن العصر الحالي هو عصر التغيرات الإقتصادية، الفكرية، التكنولوجية، وإكتشاف هذه التغيرات ومحاوله التعامل معها أصبح غير كاف بل يجب توقعها والمبادرة بإحداثها، فالمبادرة هي التي تحقق النتائج الجديدة و ليس القدرة على رد الفعل، ففي جميع القطاعات تبحث المؤسسات عن طرق للكشف عن محيطها وتبحث عن الوسائل لتدعيم مصدر معلوماتها وتدعيم قدرتها على الدفاع والهجوم وكذا السبل لإبطال خطط المنافسين وإمتلاك أكبر حصة من السوق.

وقطاع الإتصالات بالجزائر كغيره من القطاعات يشهد تطورات هائلة حيث تتميز بيئته بأنها متغيرة وأن هناك منافسة قوية في هذا المجال ويلاحظ أنه يخضع لتغيير سريع من حيث الإبداع وإستخدام تقنيات جديدة متطورة، وعليه يكون إلزاما على المؤسسة في هذا الجو و المنافسة الشديدة أن تتبنى نظام اليقظة الإستراتيجية كوسيلة تسهر على العمل الجيد وتراقب وترصد كل صغيرة وكبيرة على منافسيها ما يؤهلها أن تكون رائدة.

### 1- الإطار المنهجي للدراسة :

#### 1-1- إشكالية الدراسة

مما سبق تم صياغة إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

ما مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر ولاية تبسة ؟

ولإجابة على هذه الإشكالية تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر ولاية تبسة.

## 1-2- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في الحاجة المتزايدة لتطبيق وتبني نظام يسهر على الحفاظ على مكانة المؤسسة ويساهم في الرفع من تنافسيتها من خلال إجراء تغييرات مستمرة في وقت أصبح يعرف منافسة شديدة على جميع الأصعدة وعلى المستويين المحلي والعالمي وخصوصا مع دخول الجزائر إلى إقتصاد السوق وفتح أسواقها أمام المستثمر الأجنبي.

## 1-3- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها:

- تحديد كيفية مساهمة معلومات اليقظة الإستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي؛
- تسليط الضوء على مفهوم اليقظة الإستراتيجية باعتبارها من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال؛
- التعرف على أهم المصطلحات المرتبطة بالتغيير التنظيمي وعلاقتها بنظام اليقظة الإستراتيجية.

## 1-4- منهج الدراسة

للإحاطة بمختلف جوانب الدراسة وللإجابة على السؤال المطروح تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في عرض مختلف المفاهيم المقدمة في الدراسة ومن جانب آخر تم الاعتماد على تقنية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية تبسة من خلال إستبيان لغرض إختبار فرضية الدراسة .

## 1-5- الدراسات السابقة

### 1-5-1- دراسة بلقدور حسان 2014 بعنوان:

Veille stratégique et intelligence économique, Cas des entreprise Algériennes émoire de magister en science de gestion, option: système d'information et de communication en entreprise, Université Abou Bekr Belkaid, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مصطلحي اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي، الذين أصبحا يمثلان عنصرين هامين في فعالية المؤسسات التي ترغب في التأقلم مع التغيرات في ظل محيط تنافسي. وأهم نتائج هذه الدراسة مايلي:

- اليقظة هي نظام مفتوح على البيئة الخارجية؛
- تعتبر اليقظة الإستراتيجية أحد المكونات الأساسية للذكاء الاقتصادي؛
- خطوات اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي أداة المعرفة وفهم محيط المؤسسة بشكل دائم؛
- مصطلح اليقظة الإستراتيجية أكثر تداول لدى العمال مقارنة بالذكاء الإقتصادي.

### 1-5-2- دراسة باية وقنوي 2016 بعنوان:

اليقظة الإستراتيجية وأهميتها في اتخاذ القرار الترويجي " أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس".

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم اليقظة الإستراتيجية باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة التحديات ومساعدة المنظمات على الإستمرار والبقاء وسط محيط مليء بالمفاجآت، كما تهدف إلى إبراز أهمية اليقظة الإستراتيجية في إتخاذ القرارات الترويجية المتعلقة بالمستوى الإستراتيجي والتكتيكي، وأيضا التعرف على واقع اليقظة في المنظمات الإقتصادية الجزائرية.

وأهم نتائج هذه الدراسة مايلي:

- تستمد اليقظة الإستراتيجية أهميتها من طبيعة المعلومات المتأتية من مراقبة لبيئتها مما يسمح للمنظمة بربح الوقت لإتخاذ القرارات قبل فوات الأوان؛
- تتميز اليقظة بتعدد ممثليها الذين تتمحور وظائفهم حول الجمع، التنشيط، التنسيق، التحليل واستخدام معلومات اليقظة؛
- تختلف أنواع اليقظة باختلاف تصنيفاتها وتمثل اليقظة التنافسية التجارية واليقظة المرتبطة بالصورة، أكثر الأنواع ارتباطا باليقظة التسويقية؛
- ترتبط اليقظة الإستراتيجية بمجال التخطيط الترويجي الإستراتيجي وتعتبر معلومتها وسيلة لتسهيل وتنمية التفكير الترويجي الإستراتيجي؛

- دلت النتائج الإحصائية المتوصل إليها بعد التحليل الإحصائي للبيانات أن 52% من مؤسسات العينة تمارس اليقظة كمنشآت بينما 48% منها تخصص لها وحدة أو خلية تحت تسميات مختلفة كالمراقبة والحماية والتنبؤ وتسيير المخاطر؛
- تميل مؤسسات العينة إلى ممارسة نشاط اليقظة بالرغم من عدم تخصيصها ميزانية كافية؛
- تواجه المؤسسات الجزائرية صعوبات كثيرة في المراقبة المستمرة للبيئة الخارجية، أهمها عدم توفر الموارد المادية والبشرية اللازمة، نقص الوعي بأهمية استمرارية مراقبة البيئة الخارجية.

### 1-5-3- دراسة صورية معموري 2017 بعنوان:

- الإتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
- حيث هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على دور الإتصالات الإدارية في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي على المؤسسة الإقتصادية والتعرف على واقع التغيير التنظيمي كما يدركه الموظفون بمديرية التوزيع الشلف وتوضيح طبيعة التأثير بين الإتصالات الإدارية ومراحل إحداث التغيير.
- وأهم نتائج هذه الدراسة مايلي:

- عملية التغيير التنظيمي ليست عملية عشوائية بل هي عملية مخططة ومقصودة؛
- يعد العنصر البشري من أهم عوامل النجاح التغيير التنظيمي من خلال تأييده وتقبله للتغيير من جهة ومن جهة أخرى من خلال قيادة التغيير واستخدام كافة المهارات الضرورية؛
- يتمثل هدف الإتصال في مرحلة تهيئة المنظمة للتغيير هو زيادة الشعور بالحاجة للتغيير، وتكوين الفرق الموجهة للتغيير؛

- تشير النتائج إلى أن إحداث التغيير التنظيمي جاء بدرجة متوسطة مما يشير لوجود إهتمام بإحداثه؛  
- مديرية التوزيع الشلف تعمل على إحداث التغيير في عدة مجالات أهمها برامج تغييرية تمس المجال التكنولوجي والهيكلي.

## 2- الإطار النظري للدراسة

### 2-1- اليقظة الإستراتيجية

#### 2-1-1- تعريف اليقظة الإستراتيجية:

التعريف الأول: "هي المراقبة الشاملة والذكية لبيئة المنظمة من أجل الإطلاع على المعلومات الواقعية والحاملة للمستقبل".  
(Laurent, 2007, p. 2)

التعريف الثاني: "هي العملية الجماعية المستمرة التي تقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فيتبعون ويتعقبون ومن ثمّة يستخدمون

المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة" (بوخریصة، 2015، صفحة 42)  
من خلال ما سبق نستنتج أن اليقظة الإستراتيجية هي نشاط جماعي وإستباقي مستمر يقوم بجمع و تحليل المعلومات ذات الطبيعة الإستراتيجية و المتعلقة ببيئة المؤسسة لتستخدم في القرارات المهمة و أيضا الكشف المبكر عن التغيرات المحتمل حدوثها بغية استغلال الفرص و التقليل من حالات عدم التأكد و تجنب التهديدات.

#### 2-1-2- أنواع اليقظة الإستراتيجية:

لليقظة الإستراتيجية عدة أنواع تختلف فيما بينها باختلاف ميزاتها، مجال نشاطها، أهدافها وغاياتها و فيما يلي أهم هذه الأنواع:

- **اليقظة التنافسية:** تبحث اليقظة التنافسية في جمع المعلومات حول أنشطة المنافسين وتحليلها و استباق التغيرات التي تحدث في التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة. (رملی، 2014، صفحة 260)

- **اليقظة التجارية:** تركز اليقظة التجارية على الزبائن والموردين من أجل تطوير المنتجات والخدمات (Belkador, 2014, p. 60)

- **اليقظة التكنولوجية:** تشير إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة والوسائل المسخرة والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية والتي تهتم المؤسسة حاليا أو مستقبلا. (علواطي و ولد عابد، 2017، صفحة 6)

- **اليقظة القانونية والإجتماعية:** تتمثل اليقظة القانونية في مراقبة تطورات القوانين والمعايير القانونية في القطاع الذي تنشط فيه المنظمة، أما الإجتماعية فتركز على تحديد وملاحظة كل الظواهر الإجتماعية كتغير الأذواق والعقليات نمط حياة المجتمع ومستوى المعيشة. (وقنوني، 2016، الصفحات 72-73)

#### 2-1-3- مراحل اليقظة الإستراتيجية

يتطلب من أي مؤسسة للقيام بنشاطات اليقظة الإستراتيجية ضرورة المرور بالعديد من المراحل وهي كالتالي: (علواطي و ولد عابد، 2017، صفحة 7)

- **مرحلة الجمع:** تتمثل هذه المرحلة في معرفة جيدة لبيئة العمل وتبدأ هذه المرحلة من تحديد المستهدف والذي سيتم تركيز كل جهودات اليقظة عليه، فهناك العديد من الأسئلة الأساسية وهي مهمة جدا في عملية جمع المعلومات وهي: من نراقب؟ ماذا نراقب؟ أين توجد المعلومة؟ ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومة.

- **مرحلة التحليل والتكيب:** بعد مرحلة جمع المعلومات يتكون لنا رصيد خام منها تأتي المرحلة الثانية و المتمثلة في تحليل و تركيب كل المعلومات المجمعة و هي مرحلة صعبة إذ تقوم على ترجمة المعلومات و تقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية و تهدف هذه المرحلة إلى فرز و ترتيب المعلومات بحيث لا تحتفظ إلا بالمعلومات الملائمة والسديدة و بتعبير آخر المعلومات التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار.

- **مرحلة النشر واتخاذ القرار:** عند انتهاء مرحلة التحليل و التركيب نتحصل على معلومات معالجة و لا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذا تم احتجازها و لم يتم نشرها في الوقت المناسب و إلى الشخص المناسب فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعاً إذا لم تنشر المعلومة

لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة، ثم تأتي خطوة أخيرة وهي التقييم و مراجعة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ.

## 2-2- التغيير التنظيمي

### 2-2-1- تعريف التغيير التنظيمي

التعريف الأول: "هو الانتقال من وضع إلى آخر، الهدف منه أن يكون إلى الأفضل والأكثر إنتاجا و أداءا بحيث يحتاج هذا التغيير إلى قوة دفع تسهل كافة مراحل المتابعة و تمكنه من الوصول إلى أهدافه". (الدوري و آخرون، 2010، صفحة 22)

التعريف الثاني: "هو عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي و بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل". (اللوزي، 1999، صفحة 49)

من خلال ماسبق يمكن القول أن التغيير التنظيمي هو: "إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل مستهدفة أمرين هما: ملائمة أوضاع المنظمة و أساليب عمل الإدارة و نشاطاتها مع تغيرات و أوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث تناسق و توافق بين المنظمة و الظروف البيئية التي تعمل فيها أو استحداث أوضاع إدارية و أساليب تنظيمية و أوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقا عن غيرها من المنظمات و توفر لها بالتالي ميزة نسبية تمكنها من الحصول على مكاسب و عوائد أكبر.

### 2-2-2- أنواع التغيير التنظيمي

يمكن التمييز بين عدة أنواع من التغيير التنظيمي وذلك حسب عدة معايير صنفها الكتاب و الإداريون من زوايا مختلفة

كالاتي:

- **حسب الأسباب:** تنقسم الأسباب المؤدية للتغيير إلى ثلاث مجموعات هي (موزاوي، 2004، صفحة 3):

تغيير استجابة لضغوط خارجية: في هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي وليس إختياري.

تغيير هادف لحل مشاكل داخلية: تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل ويحسن أدائها.

تغيير بهدف السيطرة على المحيط: يحدث هذا التغيير بدافع من المنظمة ووفق ارادتها دون ضغوط داخلية أو خارجية لتحقيق مصالحها.

– حسب مدى التغيير: وهنا يتم التفريق بين نوعين وهما (القلعي، 2006، صفحة 35):

التغيير الإستراتيجي: يهتم هذا النوع من التغيير بالقضايا طويلة الأجل والتي تشمل على رسالة المؤسسة وفلسفتها الخاصة بالنمو والجودة والإبتكار والقيم التي تخص العاملين وإحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة إلى جانب السياسات التي تخص المبيعات والتصنيع ومعالجة وتطوير المنتجات والتمويل وإدارة شؤون الأفراد.

التغيير الوظيفي: يخص النظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات وهذه التغييرات لها أثر مباشر وكبير على العمال أكثر من التغييرات الإستراتيجية.

– حسب التلقائية أو العشوائية: وينقسم إلى: (الشماع و كاظم، 2005، صفحة 37)

التغيير المخطط: هو الإستجابة للتغيير نتيجة لوضع إستراتيجية تنقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والإتجاهات والهيكلي التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق.

التغيير العشوائي: يحدث هذا النوع من التغيير بفعل التطور الطبيعي للمؤسسة واضطرابها إلى التعامل مع المتغيرات غير الثابتة فهو تغيير مبني على أساس رد الفعل.

– حسب طريقة تنفيذ التغيير: يتم تقسيمه إلى الأنواع التالية: (براق و مريزق، 2008، صفحة 33)

التغيير المفروض: وهو الذي يتم فيه إعتقاد القوة والإجبار في التنفيذ مما يخلق حالة من الإحباط لدى العاملين وقد تزول هذه التغييرات بمجرد زوال فارض التغيير.

التغيير بالمشاركة: حيث يشارك العمال فيه سواء كانت المشاركة في عملية التخطيط أو التنفيذ ما يخلق حالة من القبول لدى هؤلاء الأفراد.

– حسب موضوع التغيير: يمكن التمييز بين نوعين: (عبد الباقي، 2002، صفحة 362)

التغيير المادي: كالتغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي والتغيير في الأعمال التي يزاؤها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستعملة.

التغيير المعنوي: والهادف إلى إحداث التغيير في أنماط سلوك العمال عن طريق برامج التدريب والتنمية.

– حسب شمولية التغيير: ينقسم إلى نوعين أساسيين يتمثلان في: (العزاوي و ادريس، 2004، صفحة 255)

التغيير الشامل: هو الذي يشمل جميع المجالات والجوانب لدى المؤسسة.

التغيير الجزئي: يقتصر التغيير هنا على أحد مجالات التغيير دون أن يمس البقية كإحداث تغيير في المجال التكنولوجي فقط.

## 2-2-3- مراحل التغيير التنظيمي

المراحل الأساسية لعملية التغيير هي: (ماضي، 2000، صفحة 243)

- مرحلة إذابة الجليد: تهدف إلى زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد وتحريك حالة التوازن التي يوجدون فيها مما يجعلهم غير مقاومين للتغيير.
- مرحلة التغيير: في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديدة وبالتالي يسلك سلوكا جديدا ويتم من خلالها التحرك بتغيير فعلي في عنصر واحد أو أكثر من عناصر المؤسسة.
- مرحلة إعادة التجميد: تتمثل هذه المرحلة في المرحلة الأخيرة من مراحل عملية التغيير حيث يسعى إلى الإستقرار والحفاظة على ما تم التوصل إليه من تطوير وتعديل وخلق الظروف المناسبة لذلك.

## 3- الجانب التطبيقي للدراسة

### 3-1- تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - ولاية تبسة-

يعد قطاع الإتصالات من أهم القطاعات التي تساهم في تنمية الإقتصاد في جميع دول العالم، ولهذا أدركت الجزائر مع بداية القرن الحالي أهمية مواكبة التطور العالمي في هذا القطاع، فقامت بوضع برامج لإعادة هيكلة القطاع والذي نتج عنه مؤسسة إتصالات الجزائر والتي تعتبر من أهم المؤسسات الناشطة على المستوى الوطني في مجال الإتصالات، وتعتبر مؤسسة حديثة النشأة، هدفها الرئيسي المحافظة على مكانتها في السوق لضمان استمرارها وتحقيق غاياتها.

### 3-1-1- نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر:

نتيجة للتطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والإتصال باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء إحتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات والفصل بين نشاطي التنظيم وإستغلال وتسيير الشبكات،

وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين أحدهما يتكلف بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية

متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر، وثانيهما بالإتصالات متمثلة في اتصالات الجزائر.

وفي إطار فتح سوق الإتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة وإستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات vsat وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003، والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الإتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل إحترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة.

### 3-1-2- نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر:

تتمحور نشاطاتها حول:



- تمويل مصالح الإتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛

- تطوير وإستمرار وتسيير شبكات الإتصالات العامة والخاصة؛

- إنشاء وإستثمار وتسيير الإتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الإتصالات.

### 3-1-3- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

تقسم مؤسسة اتصالات الجزائر أعمالها لمختلف المصالح والأقسام وفق التنظيم التالي:

- قسم الموارد البشرية:

يندرج تحت هذا القسم المصالح التالية:

**مصلحة تسيير التكوين:** يقوم بتنظيم الدورات التكوينية للموظفين، متابعة الإتفاقيات مع مؤسسات التكوين واستقبال الطلبة المتربصون من الجامعات ومراكز التكوين.

**مصلحة العلاقات الإجتماعية:** تنظم العلاقات بين الموظفين مع بعضهم البعض من جهة وبين الموظفين والإدارة من جهة أخرى.

**مصلحة المسار المهني:** مهمتها متابعة أحوال الموظفين والتسيير الإداري لهم من الإنجازات والعقوبات.

- القسم التجاري: يتكون من:

**مصلحة العلاقات مع الزبائن:** تهتم هذه المصلحة بالإستماع لشكاوي الزبائن وتنظيم الإتفاقيات معهم.

**مصلحة المبيعات:** تحرص على توفير الخدمات على مستوى كل الوكالات بالكميات المطلوبة وبالجودة العالية.

**مصلحة المنازعات:** وتتم بالإهتمام بحالات عدم التسديد من الزبائن وتصحيح الأخطاء في الفواتير.

- القسم التقني: ويشمل:

**مصلحة الصيانة واستغلال الشبكات:** مهمتها الأساسية ضمان الإستغلال الحسن للشبكات وصيانتها.

**مصلحة الصيانة واستغلال التجهيزات:** تهتم بصيانة التجهيزات من الكوابل وأجهزة الإعلام الآلي.

**مصلحة التركيب والتوزيع:** تعمل على توصيل شبكة الانترنت والهاتف الثابت لمختلف الزبائن.

**مصلحة الهندسة والتخطيط:** مهمتها الأساسية هي تهيئة المواقع من خلال فتح وكالات جديدة أو فروع جديدة ودراسة مخططات الشبكة.

**مصلحة شبكات المؤسسة:** تهتم بتوفير شبكة للتواصل بين الموظفين داخل المديرية.

**الهيكل القاعدية:** تهتم بمتابعة حقيقية للتوسعات في الشبكات و ضمان بناء المشاريع الجديدة للتوسع.

**رئيس مصلحة المشاريع:** هو المسؤول عن التكنولوجيا الجديدة التي تسمح بتقديم خدمة ذات جودة عالية من الناحية التقنية.

**مصلحة المراكز التقنية:** هي المسؤولة عن إرسال الفرق لتصليح الأعطال.

- القسم المالي: ويضم هذا القسم المصالح التالية:

**مصلحة الميزانية:** وهم بإعداد الميزانيات السنوية.

مصلحة الخاسبة: تقوم بتسجيل مبيعات المؤسسة بشكل يومي.

مصلحة الخزينة: تحرص على تمويل المؤسسة بالأموال اللازمة عند الحاجة.

قسم الممتلكات والوسائل: يتكون من: مصلحة المشتريات، مصلحة الإمداد والوسائل، مكتب الممتلكات.

– مكتب الشؤون القانونية:

تمثل أهم مهام هذا المكتب في معالجة القضايا بأنواعها سواء كانت بين العمال داخل المؤسسة أو بين المؤسسة وغيرها من

المتعاملين الخارجيين، وتعمل أيضا على تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات القضائية والتصريح بالحوادث لدى شركة التأمين،

المشاركة في تحديد الإتفاقيات والتصديق على الصفقات بالإضافة الى تحصيل مختلف الديون من الزبائن عن طريق رفع

الشكاوي أمام الجهات القضائية.

– قاعدة نظام المعلومات:

ويتم على مستوى هذه القاعدة تصميم البرامج للمديرية والعمل على صيانتها.

– الخلايا:

وتتكون من ثلاثة خلايا وهي:

خلية النظافة والأمن:

تمثل مهامها في الحرص على تنظيم الأمن الداخلي للمؤسسة وكذا الإهتمام بجانب النظافة.

خلية الإتصال:

تتم بجانب الإتصال الداخلي والخارجي من إعطاء التصريحات للصحافة، تقديم المعلومات عند طرح خدمة جديدة للسوق

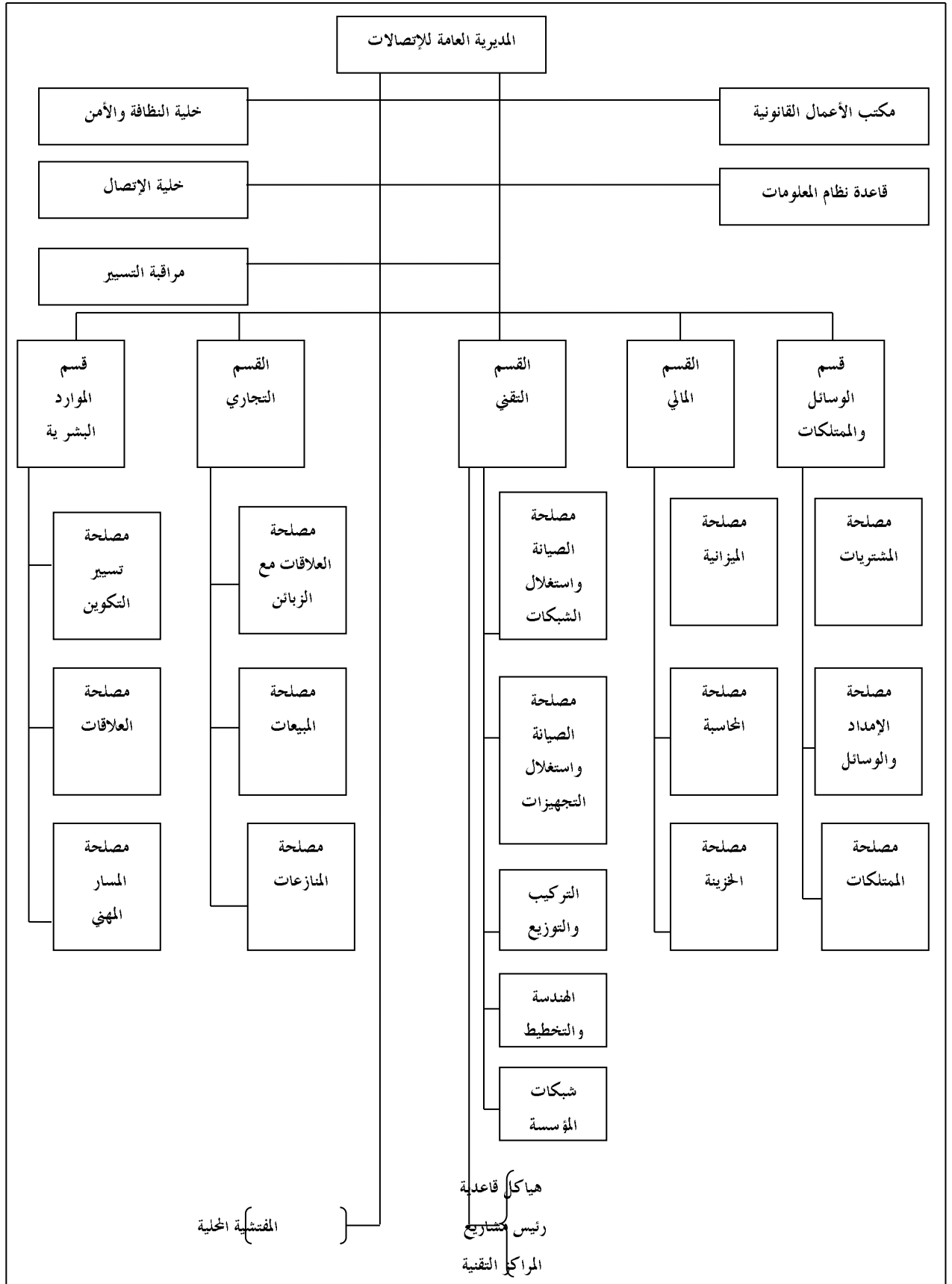
والرد على المقالات.

– التفتيش الخلي:

تمثل هذه الهيئة في تقديم مختلف التقارير والهيئات العليا وكذا المراقبة المتاحة للنفقات المهنية والرصيد البنكي للمديرية.

واعتمادا على ماسبق يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمديرية في الشكل التالي:

الشكل (1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر- ولاية تبسة



المصدر: إعداد الباحثة

### 3-2- تحديد أداة الدراسة

لقد تم استخدام تقنية الاستبيان من أجل جمع البيانات يتكون من قسمين: القسم الأول خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة وتشمل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي. والثاني خاص بالأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة التي هي: اليقظة الإستراتيجية كمتغير مستقل والتغيير التنظيمي كمتغير تابع والتي بلغ عددها 28 فقرة وقد كانت إجابة كل فقرة من محاور الدراسة وفق أسلوب ليكارت الخماسي كما يلي:

5	4	3	2	1
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعلية)، تم حساب المدى ثم تقسيمه على عدد الخلايا  $(0.8=4/5)$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

#### الجدول (1): إجابات الأسئلة ودلالاتها

الإجابة على الأسئلة	الرمز	المتوسط الحسابي	درجة القبول
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى أقل من 1.80	منخفضة جدا
غير موافق	2	1.80 إلى أقل من 2.6	منخفضة
محايد	3	من 2.6 إلى أقل من 3.4	متوسطة
موافق	4	3.4 إلى أقل من 4.2	مرتفعة
موافق بشدة	5	4.2 فأكثر	مرتفعة جدا

المصدر: إعداد الباحثة

وتم القيام بقياس صدق وثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وتعد نسبة 60% بالنسبة لمعامل ألفا مقبولة إحصائيا. من الجدول المقابل النسب بالنسبة لكل المحاور والإستبيان كانت أعلى بكثير من هذه النسبة، مما يدل على أن فقرات الإستبيان لها معدلات ثبات عالية.

#### الجدول (2): نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
اليقظة الإستراتيجية	16	0.840	0.917
التغيير التنظيمي	12	0.847	0.920
كل عبارات الإستبيان	28	0.906	0.952

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

إن زيادة معامل ألفا تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات، كما يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، هذا المعامل يقيس فيما إذا كان مقياس الدراسة وهو إستبيان الدراسة يقيس فعلا ما وضع لقياسه، ويلاحظ أن كل

النسب كانت عالية وأكبر من النسبة المعتمدة إحصائيا والبالغة 60% الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة.

وتم القيام بتحليل البيانات الأولية باستخدام الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الإجتماعية SPSS وتم الإستعانة بما يلي:

- المتوسطات والانحرافات المعيارية؛

- معامل الارتباط بيرسون لبيان العلاقات الارتباطية بين المتغير المستقل والتابع في الدراسة؛

- اختبار Kolmogrov-Smirnov (K-S) الخاص بالتوزيع الطبيعي للبيانات.

### 3-3- خصائص عينة الدراسة

يعتبر مجتمع الدراسة محدودا لأن الدراسة تهدف إلى معرفة دور اليقظة الإستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي بالتطبيق على مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية تبسة، تم توزيع 60 إستبيان على عينة اختيارية من العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وقد تم إستعادة 51 إستبانة. والجدول التالي يلخص الخصائص المتعلقة بأفراد عينة الدراسة.

الجدول (3): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئات والسمات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	18	35.3
	أنثى	33	64.7
	المجموع	51	100
العمر	أقل من 30 سنة	16	31.4
	من 30 إلى 40 سنة	32	62.7
	41 سنة فما فوق	03	5.9
	المجموع	51	100
المستوى التعليمي	ثانوي	09	17.65
	جامعي	32	62.75
	شهادات أخرى	10	19.6
	المجموع	51	100
الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	12	23.53
	من 5 إلى 10 سنوات	21	41.18
	أكثر من 10 سنوات	18	35.29
	المجموع	51	100
المركز الوظيفي	إطار	34	66.7
	إطار سامي	7	13.7
	وظيفة أخرى	10	19.6
	المجموع	51	100

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة من حاملي الشهادات الجامعية، ويعود ذلك لشروط التوظيف التي يتطلبها العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا يدل على ان المؤسسة تستقطب الكوادر البشرية ذات المستويات العلمية العالية، مما يعكس ايجابيا على خلق وتوليد معارف جديدة والاستفادة منها في عمليات التغيير.

ومن حيث مدة الخدمة أو الخبرة الوظيفية في العمل، فإن الفئة الثانية (5-10 سنوات) بلغت نسبة 41.18% ثم تلتها الفئة الثالثة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة 35.29% بينما بلغت فئة (أقل من 5 سنوات) نسبة 23.53% كل هذه الأرقام توشر على تراكم الخبرة المعرفية مما يمكن المؤسسة من الاستفادة من تجارب العمال السابقة في التغيير للأفضل. ويلاحظ من الجدول أن

نسبة لا بأس بها من أفراد العينة تشغل مراكز إدارية عليا، مما يدل على أن المؤسسة تمتلك كفاءات عالية يمكنها الاعتماد عليها في تحقيق أهدافها.

### 3-4- اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

لتبسيط النتائج تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لغرض التحليل الإحصائي، للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وفيما يلي نتائج كل متغير من متغيرات الدراسة.

#### الجدول (4): نتائج احوار الأول: اليقظة الإستراتيجية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	مستوى القبول
1	تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية تنبأ ومراقبة وتحليل المحيط في مؤسستكم	4.08	0.56	10	مرتفعة
2	لنشاط اليقظة الإستراتيجية موقع في الهيكل التنظيمي لمؤسستكم	2.96	1.18	14	متوسطة
3	تقوم مؤسستكم بجمع المعلومات الخارجية بشكل مستمر	4.02	0.65	11	مرتفعة
4	تبنى مؤسستكم مفهوم اليقظة الإستراتيجية	3.86	0.80	12	مرتفعة
5	يشارك في عملية اليقظة الإستراتيجية جميع الأفراد العاملين في مؤسستكم	3.78	0.99	13	مرتفعة
6	تقوم مؤسستكم بتطوير التكنولوجيات المستخدمة في نشاطها باستمرار	4.27	0.60	4	مرتفعة جدا
7	يقوم بدراسة وتحليل المعلومات المجمعة من اليقظة لجان مختصين بهذه المهمة	4.14	0.75	9	مرتفعة
8	مؤسستكم على إطلاع دائم بالتشريعات المتعلقة بنشاطها	4.20	0.66	7	مرتفعة جدا
9	مؤسستكم لها إدراك واسع للتغيرات التي تحدث في المجتمع	4.22	0.61	6	مرتفعة جدا
10	لمؤسستكم مصادر متنوعة لجمع المعلومات بشكل مستمر	4.24	0.59	5	مرتفعة جدا
11	تقوم مؤسستكم بفحص المعلومات التي تجمعها بدقة للقيام بتغيرات على أساسها	4.14	0.63	9	مرتفعة
12	تضع مؤسستكم المعلومات المستخلصة من عملية اليقظة تحت تصرف المدراء الذين يحتاجونها	4.14	0.89	9	مرتفعة
13	تقوم مؤسستكم باستمرار بتتبع التغيرات الخاصة بإستراتيجيات المنافسين	4.35	0.56	2	مرتفعة جدا
14	تعمل مؤسستكم باستمرار على جمع المعلومات حول كفاءة منافسها	4.18	0.65	8	مرتفعة
15	تقوم مؤسستكم بدراسات متواصلة حول ميولات وتوقعات المستهلكين	4.31	0.51	3	مرتفعة جدا
16	تعمل مؤسستكم على العلم الدائم بواقع صورتها عند الزبائن	4.41	0.54	1	مرتفعة جدا
	المتوسط العام	4.08	0.70	/	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

بينت نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور اليقظة الإستراتيجية 4.08 أي بدرجة قبول مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 0.70 مما يدل على أنه يوجد توافق حول عبارات المحور الأول.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لأعلى قيمة له 4.41 وبانحراف معياري قدره 0.54 وبدرجة قبول مرتفعة جدا مما يدل على أن المؤسسة على يقظة دائمة بما يحدث حولها من تحركات للمنافسين واستراتيجياتهم وبالتالي تسعى دائما لتحسين صورتها في محيطها الداخلي والخارجي.

ويمكن تلخيص النتائج المتعلقة بمتغير التغيير التنظيمي في الجدول التالي:

الجدول (5): نتائج المحور الثاني: التغيير التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	مستوى القبول
17	تقوم مؤسساتكم بجهودات منظمة تهدف لتحسين قدراتها على اتخاذ القرارات وحل المشاكل	4.20	0.66	4	مرتفعة جدا
18	تحرص مؤسساتكم على إقناع موظفيها بعملية التغيير	4.12	0.62	6	مرتفعة
19	مؤسساتكم تخصص الوقت الكافي لعمليات الحوار مع الموظفين لمناقشة عملية التغيير	3.96	0.82	9	مرتفعة
20	تلجأ مؤسساتكم للتغيير التنظيمي لمواكبة التغيرات الموجودة في بيئتها	4.27	0.63	2	مرتفعة جدا
21	يؤثر التغيير في رؤية ورسالة وأهداف مؤسساتكم	4.24	0.59	3	مرتفعة جدا
22	تلجأ إدارة مؤسساتكم لتغيير الهيكل التنظيمي ليتواءم مع متطلبات البيئة الخارجية	4.20	0.66	4	مرتفعة جدا
23	توجد عمليات تغيير مستمرة للتكنولوجيا والتقنيات المستخدمة في المؤسسة	4.31	0.51	1	مرتفعة جدا
24	مؤسساتكم تكافئ كل من ساهم في عملية التغيير التنظيمي لتشجيعهم وتحفيزهم	3.92	0.84	10	مرتفعة
25	تساعد الدراسات وتحليل البيئة الداخلية والخارجية في إحداث عملية التغيير التنظيمي	4.18	0.65	5	مرتفعة
26	بناء نظام لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة هو تغيير جذري في توجهها الأساسي وآليات وطرق عملها	4.00	0.85	8	مرتفعة
27	تعتبر اليقظة الإستراتيجية عاملا مهما في عملية إحداث التغيير التنظيمي	4.02	0.88	7	مرتفعة
28	من خلال اليقظة الإستراتيجية تستطيع مؤسساتكم إنشاء استراتيجيات تغيير فعالة تتماشى والمستجدات الخارجية	4.20	0.80	4	مرتفعة جدا
	المتوسط العام	4.22	0.71	/	مرتفعة جدا

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

أثبتت نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الكلي للتغيير التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة يقدر ب 4.22 بدرجة قبول مرتفعة

جدا وبانحراف معياري قدره 0.71 مما يدل على أن المؤسسة تسعى دائما لتحسين جودة خدماتها وذلك من خلال التغيير الذي تقوم به

في مختلف المجالات.

### 3-5- اختبار الارتباط

لاختبار الفرضية الرئيسية سوف يتم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

الجدول (6): معامل ارتباط بيرسون بين كل محور وآخر

المحور 2	المحور 1	المحاور
0.730	1	المحور الأول: اليقظة الإستراتيجية
1	0.730	المحور الثاني: التغيير التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أن قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل محور وآخر موجبة ودالة عند مستوى 0.01 وهذا يشير إلى هناك علاقة ارتباط قوية بين محور اليقظة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي وبمذه النتائج تم اثبات وقبول الفرضية الرئيسية الآتية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي عند مستوى  $(\alpha \leq 0.5)$ "

للتحقق من مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي كإختبار ضروري **Kolmogorov-Smirnov Test** وتم اجراء اختبار للفرضيات لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، والذي تم بعد توزيع كل الإستبانات وجمعها من عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (7): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	قيمة الإختبار Z	مستوى المعنوية Sig
اليقظة الإستراتيجية	0.720	0.678
التغيير التنظيمي	1.003	0.267

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما يمكن من استخدام الإختبارات المعلمية.

#### الخاتمة:

أصبحت المعلومات موردا اقتصاديا استراتيجيا في المؤسسات، حيث تعتبر المادة الأولية للوظيفة الإدارية المتمثلة أساسا في اتخاذ القرارات، فالمؤسسات في هذا العصر تشهد تغيرات بيئية متسارعة لم تشهدها من قبل، وفي إطار مواجهة التحديات المفروضة وتحقيق المؤسسات هدفها الرئيسي في البقاء والنمو كان لزاما عليها إجراء تغيير في أساليبها الإدارية التقليدية وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكنها من التعامل مع التحديات والتغلب عليها، وتعتبر اليقظة الإستراتيجية أحد هذه الأساليب بعد ما أدركت المؤسسات أنه لم يعد من الممكن انتظار ما سيحدث في محيطها لتقوم برد الفعل وإنما يجب أن تسبق الأحداث وتستعد لمواجهة التحديات تشكل تهديدا أو استغلالا إن كانت عبارة عن فرص، وهذا كان لزاما على المسؤولين أن يحصلوا على المعلومات بالتنوع والسرعة الكافية حتى يتمكنوا من حماية مستقبل مؤسساتهم واستباق التغيرات المتسارعة للمحيط الذي تنشط فيه. وبعد دراسة واقع اليقظة الإستراتيجية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية تبسة، تم التوصل إلى العديد من النتائج تتمثل فيما يلي:

- المؤسسة تهتم بعملية اليقظة الإستراتيجية وتقوم بالترصد تجاه بيئتها؛



- تتبنى مؤسسة اتصالات الجزائر مفهوم اليقظة الإستراتيجية إذ تقوم بتتبع ومراقبة ورصد لكل تغيرات بيئتها الخارجية بشكل مستمر؛
- تشارك المؤسسة جميع العاملين في عملية اليقظة الإستراتيجية ، وهذا ما يؤكد دعمها لهذه العملية من أجل مواكبة التطورات الحاصلة؛
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة لا يتضمن نشاطا لليقظة الإستراتيجية بالرغم من أن المؤسسة متبينة لهذه العملية وتعمل بها؛
- للمؤسسة مصادر متنوعة لجمع المعلومات حول المنافسين، الزبائن، الموردين، لتبقى دائما على علم بالتطورات البيئية الحاصلة وتستخدم الأنترنت كوسيلة لجمع المعلومات وتقوم بتحليل المعلومات المجمعة من خلال لجان مختصين بهذه المهمة ثم تضع المعلومات المستخلصة تحت تصرف المدراء الذين يحتاجونها في عملية التغيير؛
- تمكن اليقظة الإستراتيجية المؤسسة من التقرب من محيطها التكنولوجي والعلمي حيث ترصد وتتبع أحدث التطورات والتقنيات التي تفيدها في مجال تطور نشاطها؛
- تحافظ اليقظة الإستراتيجية على اهتمام المؤسسة بزبائنها وكسب رضاهم ووفائهم وذلك بتتبع كل تغيرات أذواقهم وتطور احتياجاتهم عبر الزمن؛
- تمكن اليقظة الإستراتيجية المؤسسة من التعرف على خدماتها أو منتجات المنافسين وتتبع استراتيجياتهم لتقديم خدمات أو منتجات أكثر إبداعا لتحقيق التميز والإستحواذ على زبائن جدد؛
- المؤسسة على إطلاع دائم بالتشريعات المتعلقة بنشاطها مما يمكنها من معرفة كل المستجدات؛
- للمؤسسة إدراك بأهمية التغيير التنظيمي وتحرص دائما على إقناع موظفيها بعملية التغيير والقيام بإجتماعات دورية معهم لمناقشة عملية التغيير التي قد تمس إما الهيكل التنظيمي أو التقنيات المستخدمة في العمل وتخفز كل من يساهم في هذه العملية من خلال مكافئتهم إما ماديا أو معنويا؛
- تساهم اليقظة الإستراتيجية بشكل كبير في إحداث التغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر ومن خلالها يتم الحصول على كل المعلومات التوقعية السابقة عن ما سيحدث في محيطها وبعد معالجة هذه المعلومات تستطيع المؤسسة إنشاء استراتيجيات تغيير فعالة تتماشى مع المستجدات الخارجية وتتلائم مع متطلبات بيئتها التنافسية الحديثة.
- وعلى ضوء النتائج السابقة تم تقديم الإقتراحات التالية:
- استحداث وإنشاء خلية لليقظة الإستراتيجية منفصلة في المؤسسة محل الدراسة؛
- تجهيز هذه الخلية بالحد الأدنى من الإمكانيات البشرية والمادية والمالية الضرورية؛
- استخدام نظام يعمل على ربط معلومات اليقظة الإستراتيجية ببرامج التغيير التنظيمي في المؤسسة، بإعتبار التغيير أصبح ضرورة حتمية تقتضيها الظروف الحالية التي تتميز بسرعة التغيير والمنافسة القوية وعدم التأكد.

1Belkador, H, (2014), Veille stratégique et intelligence économique cas des entreprises Algérienne(Mémoire Magister), Faculté des sciences économique, commerciales, et des sciences de gestion, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen.

2. Laurent, H, (2007), Maîtriser et pratique veille stratégique et intelligence économique, Afnor, paris.

3. الدوري، زكرياء، وآخرون، (2010)، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
4. الشماع، خليل محمد، وكاظم، خضير محمود، (2005)، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان.
5. العزاوي، محمد، ادريس، احمد، (2004)، المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري، التكامل للنشر والتوزيع، الزقازيق.
6. الفلعي، الطاهر، (2006)، من وحي إدارة التغيير، دار المسيرة، عمان.
7. اللوزي، موسى، (1999)، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
8. براق، محمد، مريزق، عثمان، (2008)، دور الموارد البشرية في إحداث التغيير بالمؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن المنتدى الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة، الواقع والتحديات، جامعة 8 ماي قالة، الجزائر.
9. بوخرصة، خديجة، (2015)، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (مذكرة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، وهران.
10. رملي، حمزة، (2014)، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثاني، الصفحات 253-275، المركز الجامعي ميلة، الجزائر.
11. عبد الباقي، محمد صلاح الدين، (2002)، السلوك الفعال في المنظمات، دار المسيرة، عمان.
12. علواطي، ملين، ولد عابد، عمر، (2017)، آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، نموذج مقترح - دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف -، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد 17، الصفحات 3-15، جامعة الشلف، الجزائر.
13. ماضي، محمد المحمدي، (2000)، استراتيجية التغيير التنظيمي، دار النشر للجامعات، القاهرة.
14. موزاوي، سامية، (2004)، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير إليزو وإدارة الجودة الشاملة (مذكرة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
15. وقنوني، باية، (2016)، اليقظة الإستراتيجية وأهميتها في اتخاذ القرار الترويجي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس.