

# تأثير أبعاد نموذج ماكينزي المعدل +7S على أداء استمرارية الأعمال: تحليل الدور الوسيط لليقظة الإستراتيجية – بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات<sup>1</sup>

د. رامز رمضان محمد حسين

أستاذ الإدارة العامة المساعد- كلية العلوم الإدارية

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

Ramezramadan9985@gmail.com

## ملخص البحث

هدف البحث إلى دراسة دور أبعاد نموذج ماكينزي المعدل +7S والمتمثلة في (الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، النظم، القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملون، التقييم الذاتي، العوامل الداعمة) على إدارة استمرارية الأعمال والمتمثلة في الأبعاد التالية (الفهم الكامل لطبيعة عمل المنظمة، صياغة إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال، تطوير وتنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال، اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال)، واختبار الدور الوسيط لليقظة الإستراتيجية (اليقظة التجارية "التسويقية"، اليقظة البيئية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية).

وطُبق البحث على المسؤولين والقيادات العليا بالشركة المصرية للاتصالات، وتم إجراء البحث على عينة طبقية عشوائية قوامها (252) مفردة، وتم جمع البيانات الأولية من خلال المقابلة الشخصية باستخدام قائمة الاستقصاء تم توزيعها على مفردات العينة، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء المسترجعة والقابلة للتحليل الإحصائي (213) قائمة، بمعدل استجابة (84.5%)، وتم استخدام برنامجي (SPSS V.26) (AMOS .26) لإجراء التحليل الإحصائي.

وتوصل البحث إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد نموذج ماكينزي +7S على إدارة استمرارية الأعمال، كما وضع البحث وجود تأثير معنوي لأبعاد نموذج ماكينزي +7S على اليقظة الإستراتيجية، وتوصل البحث كذلك إلى وجود تأثير معنوي لليقظة الإستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال، وأخيراً توصل البحث إلى أن اليقظة الإستراتيجية تتوسط العلاقة بين أبعاد نموذج ماكينزي +7S، وإدارة استمرارية الأعمال، وبناءً على نتائج البحث تم وضع مجموعة من التوصيات: منها ضرورة قيام الشركة بتحليل البيئة الخارجية بانتظام لفهم التغيرات في السوق واحتياجات العملاء، بالإضافة إلى ضرورة تبني الشركة إستراتيجيات تجارية متقدمة للتفاعل بشكل فعال مع المنافسة المتزايدة، مع التشجيع على التفكير الإبداعي والابتكار للبحث عن حلول تعزز من تميزها في السوق، وقد قام الباحث بتقديم اقتراحات لبحوث مستقبلية منها تطبيق نموذج الدراسة على قطاعات خدمية أخرى.

## الكلمات الدالة

أبعاد نموذج ماكينزي المعدل +7S، إدارة استمرارية الأعمال، اليقظة الإستراتيجية، الشركة المصرية للاتصالات.

<sup>1</sup> تم تقديم البحث في 2024/1/8، وتم قبوله للنشر في 2024/3/19.

## (1) المقدمة

شهد العالم تطوراً علمياً ومعرفياً ملحوظاً خلال نهاية القرن الأخير، خاصة في مجالات الإدارة والاقتصاد والتكنولوجيا. فقد واجهت بيئة الأعمال في الآونة الأخيرة تحولات جذرية أسهمت في تغيير الأساليب والمفاهيم والهيكل الإداري التقليدية. هذه التحولات فرضت مناخاً جديداً وأوضاعاً اقتصادية وتكنولوجية مختلفة عما كان معمولاً به في الماضي، وتتميز هذه الأوضاع بالحركة والتغيرات السريعة، بالإضافة إلى تداخل التأثيرات والتفاعلات البيئية الناتجة عن هذا التطور. وقد دفع ذلك المنظمات لبذل المزيد من الجهد لتطبيق أساليب إدارية حديثة لمواكبة هذا التطور والتكيف مع حدة المنافسة والتغلب عليها، والحفاظ على الاستمرارية وتحقيق الأهداف، والتميز في ظل سرعة التقدم المعرفي السريع والجارف لكل من يراهن على ماضيه وحاضره دون التطلع للمستقبل. هذا التحول الكبير لا يمكن تحقيقه إلا من خلال بناء بيئة داخلية قوية ومتجاوبة، تُمكن المنظمة من التعامل مع متطلبات البيئة الخارجية المتغيرة، والتأقلم مع تقلباتها، والتغلب على تحدياتها السريعة، مما يسمح لها بالتفوق على منافسها في مجال نشاطها، وفهم الفرص والتهديدات التي تطوي علمها.

وأوضح (Waterman, Peters, Phillips (1980 بأنه من أجل مساعدة المنظمات على تحقيق النجاح والتفوق في أعمالها، تم تصميم نموذج 7S Mckinsey في الثمانينيات والذي يتضمن ثلاثة أبعاد ملموسة، وهي: النظم، الهيكل، الإستراتيجية. وأربعة أبعاد غير ملموسة، هي: العاملون، المهارات، والقيم المشتركة، وأسلوب الإدارة، ويفترض هذا النموذج أن نجاح المنظمات يأتي من خلال تحقيق التناغم والتكامل بين هذه الأبعاد، ويُعتبر نموذج ماكينزي واحداً من أهم الأساليب الحديثة لتحسين أداء المنظمات وزيادة كفاءتها وفعاليتها، حيث أشارت دراسة (Zhao & Choma (2012 إلى أن تطبيق نموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي على 43 شركة أمريكية ساهم في جعل أداء تلك الشركات أكثر قوة، كما أشارت (Barton & Wells, 2009) إلى أن استخدام نموذج ماكينزي يمكن أن يُساهم في مواجهة تحديات القيادة وتحسين الأداء في المنظمات.

وإن إدارة استمرارية الأعمال (Business Continuity Management) تمثل أحد أهم الجوانب التشغيلية التي تسعى المنظمات العامة لتطبيقها، وهي جزء أساسي من إستراتيجيات الأعمال الحديثة، حيث تركز على تحديد وتقييم المخاطر، وضمان استمرارية العمل والاستجابة السريعة للأحداث الطارئة أو الكوارث، وتحظى المنظمات العامة بأهمية كبيرة لضمان عملياتها المستمرة واستمرار تقديم خدماتها للجمهور دون انقطاع. وقد أحدثت جائحة كورونا (COVID-19) تأثيرات كبيرة على العالم بأسره، سواء اقتصادياً أو اجتماعياً. هذه الجائحة الصحية طرحت تحديات هائلة ومتعددة على المنظمات في جميع القطاعات. ومنذ بداية انتشار الجائحة، شهد العالم تغيرات هائلة في كل جوانب الحياة، وكانت المنظمات تواجه صعوبات كبيرة في ضمان استمرارية أعمالها، وأصبحت إدارة استمرارية الأعمال أمراً حيوياً خلال هذه الفترة العصيبة، حيث كشفت هذه الأزمة أهمية التخطيط المُسبق والاستعداد للأحداث غير المتوقعة. وقد كشفت جائحة كورونا أيضاً عن عدة جوانب تتعلق بالإدارة والتخطيط التي يجب أن تنظر إليها المنظمات عند بناء وتطوير إستراتيجيات إدارة استمرارية الأعمال. وكان لجائحة (COVID-19) تأثير كبير على الشركات الكبرى في مصر، وتعد الاتصالات

وتقنية المعلومات من القطاعات الحيوية التي تأثرت بالجائحة، وتعتبر الشركة المصرية للاتصالات واحدة من أبرز الشركات في هذا القطاع.

ولتحقيق النجاح في عالم الأعمال المتقلب خاصة في ظل الأزمات والطوارئ يتطلب ليس فقط التخطيط للأعمال بشكل جيد، وإنما أيضاً الاستعداد لمواجهة التحديات والأزمات المحتملة. ولهذا السبب، أصبح اعتماد المنظمات على نظام اليقظة الإستراتيجية أمراً حيوياً، فاليقظة الإستراتيجية تمثل النظرة المستقبلية والشاملة التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق النجاح في عالم الأعمال المتغير بشكل سريع. وتتمثل اليقظة الإستراتيجية في القدرة على التنبؤ بالتحويلات المحتملة والتحضير لها بفعالية، مع التركيز على تحقيق الأهداف الإستراتيجية على المدى الطويل. ويعتبر الفهم العميق للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة جزءاً أساسياً من هذه العملية. فاليقظة الإستراتيجية تجمع بين التحليل الدقيق والابتكار لضمان الاستجابة الفعالة للتغيرات والتحديات المحتملة. كما أنها لا تقتصر على استغلال الفرص وتجنب التهديدات، وإنما تسمح بمواكبة متطلبات التطورات السريعة. وإن المنظمات الرشيدة تستفيد من نظام اليقظة من أجل تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، والعمل على وضع تصورات تُساهم في فهم أفضل للأسواق وآليات عملها.

وفي ظل التحديات الدائمة التي يواجهها قطاع الاتصالات في مصر، أصبح من الضروري أن يكون لدى الشركة المصرية للاتصالات إطاراً تفاعلياً يساعدها على التكيف مع التحويلات السريعة والمتغيرات المستمرة. ويُعد نموذج ماكينزي واحداً من الأدوات الإستراتيجية المعروفة التي توفر إطاراً شاملاً لتحليل وتطوير الأعمال حيث يُشكل هذا النموذج القاعدة التحليلية التي يمكن لقطاع الاتصالات الاعتماد عليها في تعزيز الاستمرارية والتكيف مع التحديات المتغيرة، ولتحقيق ذلك يتطلب اليقظة الإستراتيجية. وهذا الإطار التفاعلي يوفر للشركة محل البحث أدوات تحليلية وتوجيهية للتعامل مع التحديات الطارئة، وذلك من خلال دمج اليقظة الإستراتيجية وأبعاد نموذج ماكينزي سعياً لضمان الاستمرارية والنجاح في بيئة تتسم بالتغيرات السريعة والتحديات المتنوعة في قطاع الاتصالات.

وتأسيساً على ما سبق فإن الباحث يسعى لدراسة التأثيرات المباشرة لأبعاد نموذج ماكينزي المعدل +75، على إدارة استمرارية الأعمال، كذلك الوقوف على دور اليقظة الإستراتيجية كمتغير وسيط في هذه العلاقة؛ وذلك بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات.

## (2) مشكلة البحث

تركز الدراسات في مجال العلوم الإدارية على فهم وتشخيص المشكلات التنظيمية وكيفية حلها، وهو لا يعني الانتباه فقط إلى إعادة الهيكلة فحسب، ولكن يجب التركيز على التنظيم الذي يشمل الهيكل والعديد من العوامل الأخرى ذات الصلة من أجل بناء تنظيم مرن وفعال يتعايش مع التغيرات المتسارعة في العصر الحديث، وفي ظل بيئة ديناميكية مليئة بالتغيرات والمخاطر (Waterman, Peters, Phillips (1980)، وتحتاج منظمات الأعمال إلى تبني منظومات متكاملة للتعامل مع هذه المخاطر والوقاية منها، ومع زيادة حجم المنظمات وتشابك هياكلها الإدارية، تنامت المشكلات التنظيمية في ظل تزايد الاتصالات والتأثيرات الخارجية على البيئة الداخلية للمنظمة، حيث أصبح من الصعب مواءمة تحليل وتقييم البيئة الداخلية من خلال نماذج بسيطة

تقليدية، لذلك، هناك اتجاه نحو ابتكار نماذج جديدة للتقييم والتحليل تتناسب مع ضخامة المنظمات وتعقيدها الهيكلي. ويهدف هذا النهج إلى فهم أعمق للعوامل التي تؤثر على العمل التنظيمي وتساعد في إيجاد إستراتيجيات تُعزز الفعالية والمرونة في التنظيم لمواجهة التحديات المتنامية والتغيرات المستمرة (Barton & Wells, 2009).

ويُعد نموذج ماكينزي (McKinsey Model) إطاراً تحليلياً شاملاً متعدد الأبعاد يساعد على فهم وتحليل مختلف جوانب المنظمة، وقد تم تصميم هذا النموذج لتحليل أبعاد متعددة للمنظمة وضبط تكامل هذه الأبعاد لضمان التوافق والنجاح، وبالنظر إلى السياق الحالي للمنظمات والتحديات الناجمة عن جائحة (كوفيد-19) والتغيرات المستمرة في سوق الاتصالات، تكمن أهمية تطبيق نموذج ماكينزي في الشركة المصرية للاتصالات في كونه؛ يوفر إطاراً لتحليل شامل لمختلف جوانب الشركة مما يتيح هذا التحليل فهماً أعمق لمكونات الشركة محل البحث بما في ذلك الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، النظم والعمليات، الموارد البشرية والثقافة المؤسسية رضوان، (2020)، وتعتبر استمرارية تقديم الخدمات والأعمال من أبرز التحديات التي تواجه الشركات خاصة في القطاعات التي تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا والاتصالات. وفي ظل التطورات السريعة والتحديات الكبيرة التي فرضتها جائحة كورونا أصبح تعزيز إدارة استمرارية الأعمال ضرورة حتمية، وهنا ظهر أهمية ودور إدارة استمرارية الأعمال في قطاع الاتصالات من خلال تقييم المخاطر والتخطيط للطوارئ، وضمان استمرارية تقديم الخدمات، مع تعزيز البنية التحتية، بالإضافة إلى التواصل والتوجيه الإستراتيجي.

ونظراً لحالة التقادم المتسارع، والتغير الهائل الذي يشهده عالمنا اليوم نتيجة ما تركته جائحة (كوفيد-19) من آثار، أصبحت المنظمات - بشكل عام - تواجه ضغوطاً هائلة وكبيرة، وأصبحت المنظمات في هذه المرحلة تتعرض لاضطرابات متفاوتة الخطورة، حيث يمكن أن تتصاعد لتصبح كارثة أو أزمة إن لم تتم إدارتها بالشكل الصحيح، بالإضافة إلى إلحاق الضرر بسمعة المنظمة وغيرها من الأضرار المادية، لذلك يجب أن تكون المنظمات على استعداد تام لمواجهة تلك الاضطرابات والحد من تأثيرها قبل حدوثها. (Heng, 2015)

ويتبوأ قطاع الاتصالات في مصر مكانة مهمة في الاقتصاد والتنمية، وللشركة المصرية للاتصالات دور بارز ومؤثر في هذا القطاع، ويشهد القطاع جهوداً جادة لتحديثه وتطويره لضمان تقديم خدمات الاتصالات ذات جودة عالية للمواطنين بمختلف فئاتهم، فقد أولت الدولة المصرية اهتماماً كبيراً بتطوير قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ووضعت ركيزة أساسية للارتقاء بجودة حياة المواطنين. الأمر الذي أكدت عليه الدولة في رؤيتها 2030، حيث جاء هدف تطوير البنية الرقمية كُبعد أساسي في تحقيق هدف الدولة الأول، والمتمثل في الارتقاء بجودة حياة المواطن المصري وتحسين مستوى المعيشة مما دفع الباحثون والمسؤولون والمهتمون بهذا القطاع إلى التعرف على أهم المعوقات التي تؤدي إلى تدني مستوى جودة الخدمة في هذا القطاع، وبالرغم من أهمية ما يواجهه من معوقات سواء اقتصادية، أو تكنولوجية لا يمكن التغاضي عن المعوقات الداخلية وتأثيراتها الجسيمة التي ظهرت نتيجة تأثير جائحة (كوفيد-19) حيث واجهت الشركة المصرية للاتصالات تحديات كبيرة جراء الجائحة.

وتواجه الشركة المصرية للاتصالات تحديات كبيرة جراء الجائحة (كوفيد-19) حيث زاد الطلب على الاتصالات وخدمات الأنترنت بشكل كبير مع تبني العمل عن بُعد والتعليم عن بُعد، هذا الارتفاع المفاجئ في الطلب أدى إلى ضغط كبير على البنية التحتية للاتصالات وقد يؤدي هذا الضغط إلى ضعف الخدمة وتدهورها في بعض الأحيان. وتعتبر استمرارية تقديم الخدمات والأعمال، ومن أبرز التحديات التي تواجه الشركات خاصة في القطاعات التي تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا والاتصالات. وفي ظل التطورات السريعة والتحديات الكبيرة التي فرضتها جائحة كورونا، أصبح تعزيز إدارة استمرارية الأعمال ضرورة حتمية، وهنا ظهر أهمية ودور إدارة استمرارية الأعمال في قطاع الاتصالات في مصر، من خلال تقييم المخاطر والتخطيط للطوارئ، وضمان استمرارية تقديم الخدمات، مع تعزيز البنية التحتية، بالإضافة إلى التواصل والتوجيه الإستراتيجي، وتعد إدارة استمرارية الأعمال إحدى المفاهيم التي تُركز على تحقيق المرونة التنظيمية من خلال الاستعداد، والاستجابة، والاستعادة أو التعافي من الأزمات والكوارث.

كما تمثل اليقظة الإستراتيجية عنصرًا حيويًا في تفعيل العلاقة بين نموذج ماكينزي وإدارة استمرارية الأعمال داخل قطاع الاتصالات في مصر، حيث تقدم اليقظة الإستراتيجية القدرة على التنبؤ بالتحديات والفرص المحتملة مسبقًا، وتوجيه الأعمال واتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة، وذلك من خلال التعرف على البيئة التنظيمية ودراساتها، بالإضافة إلى التعرف على العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر على قطاع الاتصالات مما يتيح ذلك للمديرين وصناع القرار استيعاب التحديات المستقبلية وتحديد الفرص المحتملة.

ولتحديد المشكلة من الناحية التطبيقية: قام الباحث بدراسة استطلاعية حيث قام بمقابلة 25 مفردة من القيادات والمسؤولين بالمراكز الرئيسية المتمثلة في (رمسيس، مدينة نصر، القرية الذكية، المعادي) داخل الشركة المصرية للاتصالات خلال الفترة من 14 أكتوبر – 2 نوفمبر 2023؛ وذلك للتعرف على مدى وعي المسؤولين بأبعاد نموذج ماكينزي، ومتطلبات إدارة استمرارية الأعمال، واليقظة الإستراتيجية، ودارت المقابلات حول:

- فيما يتعلق بنموذج ماكينزي: ما مدى الوعي بأبعاد نموذج ماكينزي؟ ومدى تأثير وفوائد نموذج ماكينزي، ومدى التطبيق والتنفيذ لأبعاد نموذج ماكينزي داخل الشركة المصرية للاتصالات محل البحث، وما هي أهم التحديات والعوائق التي تعوق التطبيق الجيد داخل الإدارات المختلفة، وما هي الرؤية المستقبلية للمسؤولين ومتخذي القرارات حول تطبيق أبعاد نموذج ماكينزي وإمكانية الاستفادة منها؟

- بالنسبة لإدارة استمرارية الأعمال ومدى تطبيق متطلباتها، هدفت الدراسة الاستطلاعية التعرف على: ما مدى تقييم الشركة للمخاطر المحتملة، وما هي الخطط الإستراتيجية الموجودة لضمان استمرارية تقديم الخدمات، وما هي الخطوات المتبعة لضمان استمرارية الأعمال في حالة وقوع أحداث غير مخطط لها، هل هناك آليات تتبعها إدارة الشركة لمراقبة الأداء والتقييم المستمرة لضمان استمرارية الأعمال والتحسين المستمر؟

- بالنسبة لليقظة الإستراتيجية، سعت الدراسة الاستطلاعية إلى معرفة ما هي إستراتيجية الشركة في التعرف على التحديات المستقبلية وفهم تأثيرها على الأعمال، بالإضافة إلى أي مدى يتم تطبيق أساليب محددة

لتقييم التهديدات وتحليل نقاط القوة والضعف؟، بالإضافة إلى ضرورة معرفة ما هي الإجراءات المتبعة لضمان أن الإستراتيجيات تتوافق مع رؤية وأهداف الشركة بشكل عام، وما مدى تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية والمتبعة لقياس النجاح والتقدم نحو أهداف اليقظة الإستراتيجية؟  
وقد أسفرت المقابلات عن:

- عدم الإلمام الكافي للقيادات والمسؤولين بالشركة محل البحث لأبعاد نموذج ماكينزي، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك تحدياً أساسياً في التطبيق الفعال لأبعاد نموذج ماكينزي، بالإضافة إلى أنه تلاحظ أن هناك صعوبة في التكيف بين أبعاد النموذج والثقافة التنظيمية داخل الشركة.
- أن الهيكل التنظيمي غير مبسط بشكل كبير، وأن اتخاذ القرارات تتم بشكل بطئ وتستغرق وقتاً طويلاً نتيجة للإجراءات الروتينية والتعقيدات البيروقراطية.
- تكرار الإجراءات والأعمال الرقابية مما يسبب زيادة في التكاليف، والوقت، والجهد دون إضافة قيمة فعلية.
- صعوبة حصول المستويات الإدارية التشغيلية على بعض المعلومات اللازمة لفهم التوجهات الإدارية، والرؤية المستقبلية للشركة.
- عدم وجود إستراتيجية واضحة لإدارة الأزمات والطوارئ، حيث تفتقر الشركة إلى إستراتيجية محددة لإدارة الأزمات والتعامل معها بفعالية.
- ضعف إستراتيجية استمرارية الأعمال داخل الشركة، هذا النقص في تطوير إستراتيجيات الاستمرارية وتحديد الأولويات في استمرارية العمل قد يُعرض الشركة لمخاطر غير متوقعة.
- نقص التعاون والتواصل: ضعف التواصل الفعال داخل الشركة يمكن أن يؤثر على تبادل المعلومات والتعاون الإستراتيجي.

ومن خلال عرض ما سبق، يمكن توضيح أهمية أبعاد نموذج ماكينزي المختلفة في ضمان استمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات خلال الأزمات والطوارئ، حيث أن تطبيق نموذج ماكينزي يساعد الشركة في تحديد الاتجاهات الإستراتيجية التي يجب اتخاذها خلال أوقات الطوارئ والأزمات، الأمر الذي يتطلب التحليل الدقيق للبيئة المحيطة بالشركة وتوقع السيناريوهات المحتملة لضمان قدرتها على الاستمرار في تقديم الخدمات دون تأثر، كما يساعد نموذج ماكينزي في تعزيز قدرة الشركة على إعادة توزيع الموارد وتفويض السلطات بشكل سريع من خلال رسم هيكل تنظيمي مرن يضمن التكيف مع الأوقات العصيبة، كما يضمن نموذج ماكينزي للشركة الوصول إلى التوافق بين الأنظمة الداخلية بما في ذلك أنظمة المعلومات والاتصال مع متطلبات الاستجابة السريعة للأزمات، حيث يوفر النموذج إطاراً لتقييم هذه الأنظمة والعمل على تحسينها لضمان استمرارية الأعمال، وبالتالي طرق إلى الموارد البشرية يوجه نموذج ماكينزي للتركيز على المهارات الفردية والجماعية للتأكد من أن العاملين لديهم القدرة على التعامل أوقات الأزمات؛ ويتم ذلك من خلال التدريب والتطوير المهني واعتبارهما جزءاً من ثقافة الشركة وذلك لبناء القدرات والاستجابة للتحديات الجديدة، كما يوجه نموذج ماكينزي الشركة إلى توفير الدعم الكامل من قبل الإدارة لتحقيق التعاون والتواصل الفعال بين

العاملين وذلك للمحافظة على الروح المعنوية والتحفيز لمواجهة الأزمات، كما يحقق نموذج ماكيزي القيم الأساسية المشتركة التي توجه سلوكيات العاملين والقرارات التنظيمية أوقات الأزمات.

ويتطلب التطبيق الفعال لنموذج ماكيزي تحليلاً دقيقاً ومستمراً لكل بُعد من أبعاد النموذج، ويجب أن يكون هناك تقييم مستمر للتأثيرات المتبادلة بين هذه الأبعاد وكيفية تأثيرها على الأداء العام للشركة. وخلال الأزمات يمكن لهذا التحليل أن يساعد في تحديد الإجراءات الاستباقية التي يمكن أن تقلل الأضرار وتسرع من وتيرة التعافي.

ويجب التأكيد على أن تطبيق نموذج ماكيزي لا يقتصر على الاستعداد للأزمات والطوارئ فقط، بل يجب أن يمتد ليشمل العمليات اليومية، فهذا النموذج يُشجع على النظرة الشمولية للشركة، ويُعزز الأداء المتوازن المستدام على المدى البعيد.

ومن هنا أرتأ الباحث أنه قد يكون من المفيد التعرف على طبيعة العلاقة التأثيرية بين أبعاد نموذج ماكيزي وإدارة استمرارية الأعمال، وكذلك دور اليقظة الإستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بينهما. وعلى الرغم من أن موضوع إدارة استمرارية الأعمال يُعد من الموضوعات المهمة، إلا أنه بمراجعة الأدبيات السابقة، لوحظ وجود فجوة بحثية، حيث إن هناك محدودية في الدراسات التي رصدت العلاقة التأثيرية بين كل أبعاد نموذج ماكيزي المعدل (7S+) وإدارة استمرارية الأعمال، كما أن معظم الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرات محل البحث أُجريت في بيئات خارجية خارج بيئة العمل المصرية، وركزت معظمها على دراسة المتغيرات السابعة (7S) دون التطرق إلى الأبعاد الجديدة التي تم تناولها في دراسات أجنبية مختلفة. ولذا، فإن البحث الحالي يُعد محاولة لسد أو تقليل الفجوة المعرفية في هذا المجال من خلال دراسة تأثير اليقظة الإستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة التأثيرية بين أبعاد نموذج ماكيزي المعدل (7S+) وإدارة استمرارية الأعمال.

واستناداً لما تقدم، تبلور مشكلة البحث الحالي في محاولة الإجابة على التساؤل البحثي التالي:

ما دور اليقظة الإستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة التأثيرية بين أبعاد نموذج ماكيزي المعدل (7S+) وإدارة استمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات؟

وينبثق من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

التساؤل الفرعي الأول: ما تأثير أبعاد نموذج ماكيزي المعدل (7S+) المتمثلة في (الإستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملون، التقييم الذاتي، العوامل الداعمة) في إدارة استمرارية الأعمال المتمثلة في أبعادها التالية (الفهم الكامل لطبيعة عمل المنظمة، صياغة الإستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال، تطوير وتنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال، اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال)؟

التساؤل الفرعي الثاني: ما تأثير أبعاد نموذج ماكينزي المُعدل (+7S) المتمثلة في (الإستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملون، التقييم الذاتي، العوامل الداعمة) في اليقظة الإستراتيجية كمتغير وسيط أحادي البُعد؟

التساؤل الفرعي الثالث: ما تأثير اليقظة الإستراتيجية المتمثلة في (اليقظة التجارية والتسويقية، اليقظة البيئية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية) في إدارة استمرارية الأعمال كمتغير أحادي البُعد؟

التساؤل الفرعي الرابع: ما تأثير أبعاد نموذج ماكينزي على إدارة استمرارية الأعمال في وجود اليقظة الإستراتيجية كمتغير وسيط وذلك داخل الشركة المصرية للاتصالات؟

### (3) أهمية البحث

إن دراسة العلاقة التأثيرية لأبعاد نموذج ماكينزي على أداء استمرارية الأعمال مع وجود اليقظة الإستراتيجية كمتغير وسيط يُمثل مجالاً مهمًا على الصعيدين العلمي (الأكاديمي)، والعملية (التطبيقي)، خاصة عندما يتعلق الأمر بشركات الاتصالات مثل الشركة المصرية للاتصالات، ويستمد البحث أهميته مما قد يقدمه من إسهامات على الجانبين العلمي والعملية، وتنبع أهمية البحث من الآتي:

#### (1-3) الأهمية العلمية (الأكاديمية)

تُظهر الدراسات العلمية أن استخدام نموذج ماكينزي يُمكن أن يكون له تأثير كبير على فهم العمليات التشغيلية واتخاذ القرارات في سياق استمرارية الأعمال، خاصة عندما يُنظر إلى اليقظة الإستراتيجية باعتبارها متغيرًا وسيطًا. وتدور الأهمية العلمية لهذا البحث حول دور أبعاد نموذج ماكينزي في تحسين أداء استمرارية الأعمال في إطار اليقظة الإستراتيجية كمتغير وسيط، بالإضافة إلى تسليط الضوء على الأساليب الإدارية الحديثة في مجال العلوم الإدارية، وتحديدًا فيما يتعلق بشركة المصرية للاتصالات. ويُعد نموذج ماكينزي أحد الأطر الرائدة التي تتناول مفهومًا لعوامل النجاح والتحديات التي يمكن أن تؤثر في استمرارية الأعمال.

كما جاء هذا البحث كمحاولة لسد جزء من الفجوة القائمة في البنيان المعرفي في مجال الأدبيات والدراسات المتعلقة بأبعاد نموذج ماكينزي المختلفة وإدارة استمرارية الأعمال، وذلك في البيئة العربية عمومًا، والبيئة المصرية على وجه الخصوص. كما لم تتناول البحوث والدراسات السابقة الربط بين المتغيرات الثلاثة محل البحث معاً في دراسة واحدة (أبعاد نموذج ماكينزي، إدارة استمرارية الأعمال، اليقظة الإستراتيجية) -حتى تاريخه - ومن ثم قد يُقدم البحث الحالي إضافة للتراكم المعرفي في هذا المجال من خلال دراسة الدور الوسيط لليقظة الإستراتيجية في هذه العلاقة.

#### (2-3) الأهمية العملية (التطبيقية)

أما على الصعيد العملي التطبيقي فتنبثق أهمية البحث من أهمية مجال التطبيق وهي الشركة المصرية للاتصالات، حيث تُعد الشركة المصرية للاتصالات واحدة من أكبر شركات الاتصالات في مصر، وتلعب هذه الشركة دورًا إستراتيجيًا في تحقيق التقدم الاقتصادي والتكنولوجي في البلاد، كما تعمل هذه الشركة على



تعزيز مجالات الابتكار والتواصل على الصعيدين الشخصي والتجاري، وتسهم بشكل فعال في تحسين جودة حياة المواطنين. حيث إن دراسة أبعاد نموذج ماكينزي وتأثيرها على إدارة استمرارية الأعمال في وجود اليقظة الإستراتيجية يُتيح هذا التحليل للشركة المصرية للاتصالات محل البحث كيفية تحسين أدائها وضمان استمراريته في ظل التحديات المتغيرة، كما أن اليقظة الإستراتيجية تساعد المسؤولين ومتخذي القرار داخل الشركة محل البحث من رصد تغيرات السوق وتحديد الفرص والتحديات بشكل دوري.

#### (4) أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

(1-4) التعرف على العلاقة التأثيرية المباشرة بين أبعاد نموذج ماكينزي المعدل (7S+) وإدارة استمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات.

(2-4) التحقق من العلاقة التأثيرية المباشرة بين اليقظة الإستراتيجية داخل الشركة المصرية للاتصالات وإدارة استمرارية الأعمال.

(3-4) التعرف على العلاقة التأثيرية المباشرة بين أبعاد نموذج ماكينزي المعدل (7S+) واليقظة الإستراتيجية داخل الشركة المصرية للاتصالات.

(4-4) تحديد طبيعة الدور الوسيط لليقظة الإستراتيجية في دعم أبعاد نموذج ماكينزي المعدل (7S+) لضمان استمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات.

(5-4) اقتراح مجموعة من التوصيات التي من الممكن أن تُسهم في تنمية وتعزيز اليقظة الإستراتيجية لدى المسؤولين داخل الشركة المصرية للاتصالات، لما لها من تأثير إيجابي في تعزيز الأعمال وضمان استمراريته.

#### (5) الإطار النظري لتغيرات البحث

##### (1-5) نموذج ماكينزي المعدل (7S+) Mckinsey Model

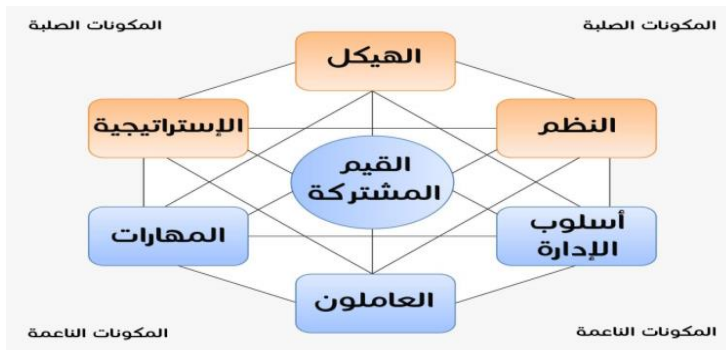
##### (1-1-5) مفهوم نموذج ماكينزي

يُعرف نموذج ماكينزي بأنه "إحدى النماذج الإدارية الحديثة التي تُستخدم لتحليل البيئة الداخلية للمنظمة بالاعتماد على سبعة أبعاد مترابطة، والتي تشمل الإستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة، والعاملون" (Waterman & Phillips, 1980). ويتم استخدام هذه الأبعاد لتحديد الاحتياجات المطلوبة، وتحسين أداء المنظمة، والحفاظ على سير عملها بهدف تحقيق الهدف المنشود. كما يُعرف Mohamed (2004) نموذج ماكينزي 7S Mckinsey بأنه "نموذج يُمثل إطاراً شاملاً يُمكن من خلاله تحليل الفعالية التنظيمية وتحسينها"، كما عرف Tracey & Blood (2012) نموذج ماكينزي على أنه عبارة عن "نموذج تشخيصي لتحديد المحاور الضرورية لتنفيذ إستراتيجية فعالة ويعتمد على مبدأ أن المحاور السبعة مترابطة ويجب مواءمتها لتحسين الأداء التنظيمي". كما ويُعرفه Naipinit (2014) بأنه أحد المفاهيم المعروفة في العالم؛

حيث إنه يُحلل مدى جودة وضع المنظمة لتحقيق أهدافها المقصودة، وغالباً ما يستخدم النموذج كأداة لتقييم ورصد التغيرات في الوضع الداخلي للمنظمة. ويعتبره درويش (2017) نموذجاً جديداً يساعد على الوصول لبيئة عمل عالية الجودة من خلال بناء إستراتيجية فعالة، وهيكل تنظيمي مثالي، ونظام متكامل، وقيم المنظمة (الثقافة التنظيمية)، وأسلوب للقيادة، ومهارات الأفراد والموارد البشرية مما يساعد في تحليل البيئة الداخلية وتطويرها تبعاً لتغيرات البيئة الخارجية وأذواق العملاء، وهو ما اتفق معه سمور (2021) في وضع تعريف لنموذج ماكينزي على أنه نموذج إستراتيجي لتشخيص وتقييم البيئة الداخلية الجامعية من خلال تحليل سبعة عناصر هي (الإستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملون) بغرض التغيير والتطوير نحو الأفضل لتحقيق أهداف المنظمة.

### (2-1-5) أبعاد نموذج ماكينزي

تقوم فكرة نموذج ماكينزي على أن المنظمة ليس الهيكل التنظيمي فحسب، بل تتكون من عدة أبعاد يجب الانتباه لها وعدم إغفالها، وتنقسم هذه الأبعاد إلى أبعاد ملموسة ومحسوسة وأبعاد غير ملموسة وغير محسوسة، حيث يشير الشكل التالي رقم (2) إلى أبعاد نموذج ماكينزي، والتي تُقسم مكونات المنظمة إلى ملموسة وغير ملموسة، حيث تمثل الإستراتيجية والهيكل والنظم المكونات الملموسة، والتي يسهل إدارتها وتحديدها بالنسبة للمكونات غير الملموسة، من جهة أخرى فإن المكونات غير الملموسة صعبة الإدارة، وتعتبر أساس التنظيم، وبالأغلب تخلق ميزة تنافسية مستدامة، ويؤكد شكل النموذج على ترابط المكونات (Nejad et al., 2015)



شكل 1: أبعاد نموذج McKinsey 7S

المصدر: بتصريف من الباحث بالاستناد إلى دراسة (Nejad, 2015)

وفيما يلي استعراض لأبعاد نموذج ماكينزي

- الإستراتيجية Strategy: يُعرف العريقي (2011) الإستراتيجية على أنها "الوسيلة أو الطريقة التي من خلالها تعمل المنظمة على تحقيق أهدافها ورسالتها". كما عرفها لخضر (2015) على أنها "خطة تضعها المنظمة بهدف الاطلاع على مدى جاهزية البيئة الداخلية لها (نقاط قوتها وضعفها) للتصدي للتحديات في البيئة

الخارجية لها (فرصها والتهديدات المحيطة بها) وذلك لتطوير وتقييم كفاءتها التنظيمية تحقيقاً للجودة والميزة التنافسية". هذا ويشير صقور والصرن (2018) إلى أن الإستراتيجية هي "تحديد الغايات الأساسية والأهداف طويلة المدى للمنظمة، وتبني طرق مميزة للعمل، وتخصيص الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الغايات والأهداف".

- **الهيكل Structure:** يُعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار العام الذي يبين طبيعة العلاقات بين المستويات الإدارية، وبين الأقسام والوظائف، ويمنح المهام للأقسام والوظائف، والذي يضمن التكامل من خلال تنسيق جهود العاملين والأقسام (العريقي، 2011)، كما وعرف بلبشير (2015) الهيكل التنظيمي على أنه "البناء الذي يُحدد بنية المنظمة الداخلية فهو يوضح الوحدات الفرعية والأقسام التنظيمية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة لتحقيق أهداف المنظمة، كما يبين طبيعة العلاقات بين الأقسام وشبكات الاتصال فيها وخطوط السلطة".

- **النظم System:** تُعرف النظم بأنها الإجراءات الرسمية وغير الرسمية المُطبقة لإدارة المنظمة، بما في ذلك نظم قياس الأداء، ونظم الرقابة الإدارية، وأنظمة تخصيص الموارد، ووضع الميزانية ونظم المكافآت والتخطيط، ونظم المعلومات (Kaplan, 2005)، ويرى كل من Bartone & Wells (2009) بأن النظم هي المعايير واللوائح والقواعد والعمليات الخاصة بتحقيق الأهداف وإدارة نشاط المنظمة الرسمي، وغير الرسمي، وهي تشمل الأجور، والمكافآت، وتقييم الموظفين، وممارساتهم، وتقييمات الأداء، وسياسات تخطيط المشاريع ومراقبتها وتنفيذها، والعلاقات الإشرافية وسلسلة الأوامر.

- **القيم المشتركة Shared Value:** هي المعتقدات الرئيسية في المنظمة حول ما هو مهم وسبب وجود المنظمة، والتي يتم ذكرها في البيانات الرسمية مثل الرسالة، وفي الممارسات والتغييرات غير الرسمية للمنظمة (Bartone & Wells (2009)، كما تُعد بأنها جوهر نموذج Mckinsey 7S باعتبارها المعايير والقواعد التي توجه سلوك العاملين وإجراءات المنظمة، وبالتالي فهي أساس كل منظمة (Nejad et al., 2015)، كما وتُعرف بأنها مجموعة المبادئ الرئيسية في المنظمة، وتتضمن الأفكار والمعتقدات التي تتبناها المنظمة لإكسابها ميزة تنافسية عن غيرها (العزاوي وإسماعيل، 2017).

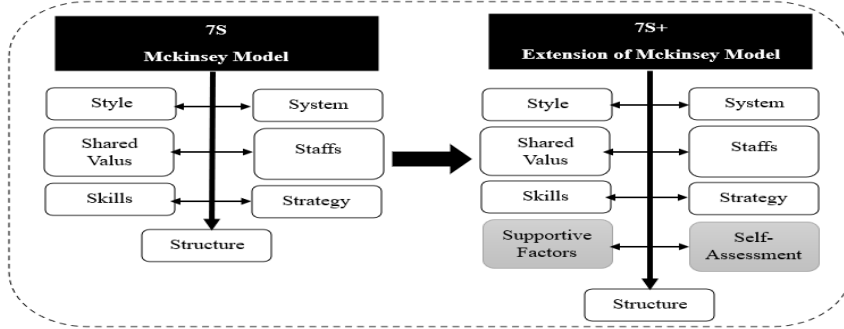
- **المهارات Skills:** تُعرف المهارات على أنها "الكفاءات المميزة للمنظمة، وأفضل ما تقدمه المنظمة من خلال مكوناتها مثل (العاملون، ممارسات الإدارة، الأنظمة التكنولوجية، العمليات، والعلاقات مع العملاء)" (Kaplan, 2005)، ويرى Bartone & Wells (2009) بأنها "الكفاءات الخاصة والمميزة للمنظمة، سواء في العاملين أو في المنظمة نفسها". ويمكن النظر إلى المهارات إجرائياً على أنها مقدرة المنظمة على تحويل العلوم والمعارف النظرية التي يمتلكها العاملون إلى تطبيقات عملية تخدم أهدافها من خلال الخبرة والتدريب المستمر والممارسة العملية والاستفادة من التكنولوجيا والنظم.

- **أسلوب الإدارة Style of Management:** يمثل الأسلوب الطريقة التي تدار بها المنظمة من قبل كبار المديرين، وكيف يتفاعلون، وما هي الإجراءات التي يتخذونها وقيمتها الرمزية، بمعنى آخر، إنه أسلوب إدارة قادة المنظمة (Najed et al., 2015)، ويوضح Bartone & Wells (2009) بأن أسلوب الإدارة يتعامل بشكل

رئيس مع نهج القيادة لكبار المديرين بالمنظمة، وكيفية تفاعل القادة مع العاملين وغيرهم في المنظمة، وكيف يتفاعل العاملون مع بعضهم البعض؟، يشتمل الأسلوب أيضاً على مناخ أو ثقافة المنظمة، والتي يمكن التعبير عنها من حيث المسميات الوظيفية، والسياسات، وهندسة مكان العمل، وتخصيص المساحة، ويشمل مناخ المنظمة وأسلوب القيادة المهمين، وكيف يقود المسؤول بفعالية مجموعة من العاملين المنشغلين بالعديد من الالتزامات الأخرى.

العاملون Staff: يشير مفهوم العاملين إلى الموظفين وكفاءتهم، حيث يوضح هذا البعد كيف تقوم المنظمة باستقطابهم واختبارهم وتدريبهم، وإدارة التوظيف وتعزيزها (Kapan, 2005)، كما تم تعريف العاملين بأنهم عدد الموظفين المطلوب والذين يمتلكون مهارات وخلفيات تتلاءم مع الهدف الإستراتيجي للمنظمة، ويشمل هذا البعد أيضاً جوانب مثل تدريب الموظفين، وترقيتهم والإدارة المهنية (Bhatti, 2011).

وقد أضافت دراسة (Soheila, 2014) -بناءً على دراسات مختلفة- بُعدين آخرين لأبعاد نموذج ماكينزي وهما (Supportive Factors، Self-Assessment) ليصبح النموذج يتكون من تسعة أبعاد جميعها يبدأ بحرف الـ (S)، كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل 2: Extension of Mckinsey Model

المصدر: (Soheila, 2014)

التقييم الذاتي Self-Assessment: يُعد التقييم الذاتي عملية تقييم وتقييم المنظمة لنفسها بناءً على مجموعة من المعايير المحددة، وعادة ما يتضمن التقييم الذاتي الخطوات التالية:

0 تحديد المعايير: تبدأ المنظمة بتحديد المعايير التي ستستخدمها لتقييم نفسها، ويمكن أن تكون هذه المعايير مرتبطة بالأداء في العمل أو تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية.

0 جمع وتحليل البيانات: تجمع المنظمة المعلومات والبيانات المتعلقة بأدائها أو تطورها في الجوانب المختلفة. ويمكن أن يشمل هذا ملاحظات شخصية وتقييم الأداء السابق ومخرجات الأنشطة. على أن يتم تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها لفهم الأداء ومدى تحقيق المعايير المختلفة.

0 تحديد نقاط القوة والضعف: بناءً على التحليل، يمكن للمنظمة تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في أدائها وقدراتها.

- o وضع الخطط: استناداً إلى النتائج والتقييم الذاتي، يمكن للمنظمة وضع خطط لتحسين أدائها أو تطوير نفسها. وهذه الخطط يمكن أن تشمل التدريب والتطوير وتحديد الأهداف.
- o المتابعة والتقييم المستمر: يجب أن يكون التقييم الذاتي عملية مستمرة، حيث يتعين على المنظمة متابعة تقدمها وتقييم تحقيق الأهداف التي حددتها.
- العوامل الداعمة **Supportive Factors**: عند الحديث عن "العوامل الداعمة"، يمكن أن تكون الإشارة إلى العوامل التي تسهم في تحقيق النجاح أو تعزز التطور والتقدم في مجموعة معينة من السياقات. وفيما يلي بعض العوامل الداعمة التي قد تكون ذات أهمية:
  - o التحفيز الشخصي: ويُقصد به قدرة المنظمة على العثور على مصدر تحفيز داخلي يُمكنها من تحقيق الأهداف والنجاح.
  - o التعلم المستمر: والمقصود بها قدرة المنظمة على تكوين معرفة وتطوير مهارات جديدة يمكن أن تساهم في تحقيق النجاح في مجموعة متنوعة من المجالات.
  - o التخطيط وإدارة الوقت: مهارات التخطيط وإدارة الوقت يمكن أن تساهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف.
  - o التحديات والفرص: وجود فرص لتطوير القدرات والتحديات التي تحفز المنظمة على التطور والتعلم.
  - o المرونة: وهي القدرة على التكيف مع التغييرات والتحديات والتعامل معها بشكل فعال.

## (2-5) إدارة استمرارية الأعمال (BCM) Business Continuity Management

### (1-2-5) مفهوم إدارة استمرارية الأعمال

تُعرف إدارة استمرارية الأعمال على أنها عملية تطوير ترتيبات وإجراءات تم تجهيزها مسبقاً تُمكن المنظمة من الاستجابة للأحداث الطارئة التي تقع بطريقة تعمل على استمرارية وظائف الأعمال الحيوية والدرجة وفقاً للمستويات المخططة من الإدارة العليا وإحداث التغييرات الضرورية (Foster & Day (2005). ويعتبر (Elliott & Herbane, 2010) أن استمرارية الأعمال بمثابة استجابة لحماية واستعادة الأنشطة ذات القيمة الدرجة لإنشاء منظمة، والدرجة هنا تعني الأمور التي ينبغي النظر فيها ليست في ظل الظروف العادية فقط، بل بالأحرى تأتي بعد كارثة، وقد ذكر كامل والعزالي (2016) تعريف معهد استمرارية الأعمال البريطاني (BCI) لإدارة استمرارية الأعمال بأنها العملية الإدارية الشاملة والمتكاملة التي تُحدد التأثيرات والمخاطر المحتملة التي تهدد المنظمة وتعمل على توفير إطار عمل لبناء المرونة وقدرات الاستجابة الفعالة للحوادث التي تحافظ على الفوائد التي تعود على جميع أصحاب المصالح، وتحمي سمعة وشهرة المنظمة وعلامتها التجارية وأنشطة خلق القيمة، وقد عرف (Scott (2005) إدارة استمرارية الأعمال على أنها عملية تطوير ترتيبات وإجراءات مسبقاً تُمكن المنظمة من الاستجابة للأحداث التي تقع بطريقة تعمل على استمرارية وظائف الأعمال والدرجة وفقاً للمستويات المخططة من التغييرات الضرورية.

ومن خلال التوضيح السابق لمفهوم استمرارية الأعمال وإدارتها يتضح أن هناك فرق بين استمرارية الأعمال Business Continuity ومصطلح Business Continuity Management Planning. فالمصطلح الأول Business Continuity يتمثل في القدرة على الحفاظ على وظائف الأعمال الأساسية أو استعادتها بشكل سريع عند حدوث مشكلة طارئة أو أزمة ويتضمن ذلك المحافظة على العمليات الحيوية وإدارة المخاطر، مع الاستعداد إلى إعادة التشغيل والاستقرار في أسرع وقت ممكن، أما المصطلح الثاني Business Continuity Management Planning يتمثل في كونه نهج استباقي يهدف إلى التأكد من أن المنظمة لديها كل الأدوات اللازمة للتعافي من الأزمات والطوارئ بأقل قدر ممكن من الضرر، ويتضمن هذا النهج تنظيم وإعداد الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق استمرارية الأعمال من خلال تطوير خطط الاستجابة للطوارئ، مع ضرورة تطوير عملية تدريب الموظفين، بالإضافة إلى مراجعة وتحديث الخطط بشكل دوري. وبذلك يتضح الفرق بين استمرارية الأعمال باعتبارها هدفاً أو حالة مطلوبة، بينما تخطيط إدارة استمرارية الأعمال هو العملية المنظمة التي تحقق ذلك الهدف. وسيركز الباحث في هذا الجانب من البحث على تحقيق الهدف المطلوب للمنظمة وهو ضمان استمرارية الأعمال.

#### (2-2-5) أبعاد إدارة استمرارية الأعمال

اتفقت دراسة كل من شديد (2022)، محمد (2019)، نجم (2019) على أن أبعاد إدارة استمرارية الأعمال تتمثل في:

– الفهم الكامل لطبيعة عمل المنظمة: المقصود به هو فهم العمليات والنشاطات التي تحدث في المنظمة وكيفية تأثيرها على استمرارية الأعمال، ويتعلق ذلك بتحديد وفهم العمليات الرئيسية التي تدعم عمل المنظمة وتحقيق أهدافها الأساسية، فيجب أولاً فهم العمليات الأساسية للمنظمة، ويتضمن ذلك عمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة، ويجب معرفة كيفية إجراء هذه العمليات، والموارد المطلوبة لتنفيذها، والتبعيات المحتملة في حالة حدوث انقطاع أو تعطل في هذه العمليات، كما يجب فهم الهيكل التنظيمي للمنظمة وتنظيمها الداخلي، ويتضمن ذلك معرفة الأقسام والوحدات المختلفة في المنظمة وكيفية تنسيقها والتعاون بينها. ويجب أن يتم توزيع المسؤوليات والصلاحيات بشكل واضح وفعال لضمان استمرارية العمل، علاوة على ذلك، يجب فهم العوامل الخارجية التي يُمكن أن تؤثر على استمرارية الأعمال، وتشمل هذه العوامل المخاطر المحتملة مثل الكوارث الطبيعية، والتهديدات الأمنية، والتغيرات في السوق والتشريعات، ويجب أن يتم تحديد هذه العوامل وتقييمها وتطبيق إستراتيجيات للتعامل معها للحفاظ على استمرارية الأعمال. وأخيراً يجب تحديد وتوثيق خطط الطوارئ والاستجابة للحوادث والكوارث، وضمان وجود آليات للاستعادة والاستمرارية في حالة حدوث انقطاع أو تعطل في العمليات الرئيسية.

– صياغة إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال: صياغة إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال تمثل عملية تطوير وتنفيذ خطة شاملة تهدف إلى الحفاظ على استدامة الأعمال في مواجهة الأحداث غير المتوقعة أو الكوارث. ويتعلق هذا النهج بضمان استمرارية العمليات الأساسية للمنظمة حتى في سياق الظروف

القاسية، وأن الهدف الرئيسي لإدارة استمرارية الأعمال هو تقليل التوقف غير المخطط له في الأعمال وتحقيق أقصى درجة من الاستعداد للتعامل مع الأزمات.

تطوير وتنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال: هي عملية حيوية تهدف إلى ضمان استمرارية الأعمال في حالة حدوث مشاكل أو أزمات غير متوقعة، وتشمل هذه العملية تطوير وتنفيذ الخطط والإجراءات المتعلقة بالطوارئ والاستجابة للحوادث، وتوفير الآليات اللازمة للتعافي واستئناف العمليات بأقل تأثر ممكن، وتبدأ هذه العملية بتحليل المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على استمرارية الأعمال، مثل الكوارث الطبيعية، أو التغيرات الاقتصادية والسوقية. وبناءً على هذا التقييم، يتم تطوير خطط الطوارئ والاستجابة المناسبة لكل نوع من المخاطر، كما تتضمن خطط الطوارئ الخطوات والإجراءات التي يجب اتخاذها لتحقيق الأهداف الرئيسية لإدارة استمرارية الأعمال، وتهدف هذه العملية إلى تقليل التأثير السلبي للحوادث والكوارث على العمليات الأساسية للمنظمة، من خلال وجود خطط محددة وإجراءات استجابة فعالة، يُمكن للمنظمة التعامل مع الحوادث بشكل سريع وفعال، مما يُقلل من فترة التعطل وتأثيرها الناجم عن الخسائر المالية والمادية.

اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال: تشير هذه العملية إلى تقييم وتحسين الخطط الموجودة لضمان استمرارية الأعمال في حالة حدوث انقطاع أو تعطل غير متوقع في تقديم الخدمات، وتشتمل هذه العملية: اختيار الخطط، حيث يتعين على المنظمة اختيار الخطط الملائمة لتلبية احتياجاتها ومتطلباتها الخاصة، ويجب أن تتضمن الخطط تفاصيل واضحة حول الإجراءات المطلوبة للتعامل مع مختلف سيناريوهات الطوارئ والكوارث المحتملة، كما يجب أن تكون الخطط شاملة ومحدثة ومتوافقة مع أهداف الأعمال ومتطلبات القوانين واللوائح المعمول بها. بالإضافة إلى تدقيق الخطط حيث يتطلب تدقيق الخطط إجراء مراجعة شاملة للخطط الموجودة للتأكد من كفاءتها وفعاليتها، كما يتم تقييم جودة الخطط ومطابقتها لمعايير الأمان والاستجابة للطوارئ. وفي النهاية يأتي دور تحديث الخطط، حيث يتطلب تحديث الخطط وتعديلها وتحسينها بناءً على نتائج تدقيق الخطط والاستفادة من الدروس والتجارب السابقة، ويمكن أن تكون هناك تغييرات في بنية المنظمة، أو العمليات، أو التكنولوجيا، أو المخاطر المحتملة، ولذلك يجب تحديث الخطط لتعكس هذه التغييرات. وأن اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال بشكل منتظم، يُمكن للمنظمة ضمان استمرارية الأعمال والتكيف مع التحديات المتغيرة والتهديدات المحتملة، ويساعد هذا العمل على تحسين استعداد المنظمة لمواجهة الطوارئ وتقليل التأثيرات السلبية على عملياتها وسمعتها.

### (3-5) اليقظة الإستراتيجية Strategic Vigilance

#### (1-3-5) مفهوم اليقظة الإستراتيجية

عرف العيساوي والمالكي (2018) اليقظة الإستراتيجية بأنها "عملية مستمرة تنفذ بشكل جماعي، يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية وبشكل استباقي واستخدام المعلومات التي تخص التغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية، وذلك من أجل إيجاد فرص الأعمال والحد من المخاطر وحالة عدم التأكد التي تسمح

للمنظمة بسرعة التصرف وفي الوقت المناسب"، ورأي الزهيري (2018) أن اليقظة الإستراتيجية عبارة عن "عملية مستمرة من بحث وجمع ومعالجة للمعلومات الإستراتيجية والقيام بنشرها؛ من أجل استخدامها من طرف متخذي القرارات في المنظمة لتحقيق التميز في الأداء والتنافسية به"، كما عرفها عمرستي، وكرومي (2018) على أنها "التصنت الدائم للتغيرات الحاصلة في بيئات شديدة المنافسة، بحيث تُمكن المنظمة من الحصول على سياق معلوماتي يساعدها في الإصغاء المسبق والإداري إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطاء وتفاديها والتقليل من آثارها"، وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الإستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية.

### (2-3-5) أنواع اليقظة الإستراتيجية

اشتركت دراسات كل من أبورضوان (2021)، عثمان (2021)، علي (2021)، صلاح الدين (2020)، عبد الجليل (2020) على أن أنواع اليقظة الإستراتيجية تتمثل في:

- اليقظة التجارية أو التسويقية: تختص اليقظة التجارية بالبحث عن المعلومات المتعلقة بالاهتمامات الأساسية للمنظمة المتمثلة في العملاء، والأسواق، والموردين، والأيدي العاملة المتوفرة في سوق العمل، وبناءً على ما سبق يمكن تعريف اليقظة التجارية بأنها "عملية البحث، والمعالجة والنشر للمعلومات المتعلقة بسوق المنظمة من خلال معرفة حاجات العملاء الحاليين والمستقبليين ورغباتهم بقصد كسب رضاهم؛ فضلاً عن معرفة أحوال الموردين ووضعيتهم المالية وتقييم قدراتهم التفاوضية عند اختيار المورد الذي يعطي ميزة تنافسية للمنظمة" (أبو سالم، الهاني، 2017).

- اليقظة البيئية: تُعرف باليقظة الشاملة أو اليقظة البيئية، وتضم باقي المتغيرات البيئية دون متغيرات المحيط التشغيلي، وتسعى إلى المراقبة المستمرة لجمع المعلومات المتعلقة بالتطورات والأحداث التي تطرأ في الميادين السياسية، والقانونية، والاجتماعية، والثقافية والطبيعية، والتي يمكن أن تؤثر على نشاط المنظمة (بوخم، مصباح، 2009).

- اليقظة التنافسية: تُشير اليقظة التنافسية إلى ذلك المسار الذي يقوم بجمع وتحليل وتقييم المعلومات والمعطيات المتعلقة بالمنافسين الحاليين والمحتملين وفقاً لأسلوب علمي منظم، والغرض من ذلك تقديم معلومات مفيدة للمعنيين وأصحاب القرار حول المنافسين وسلوكياتهم ونقاط قوتهم ونقاط ضعفهم؛ من أجل استثمارها في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. ويرى بطاهر (2019) اليقظة التنافسية أنها تمثل الحالة التي تكون فيها المنظمة في حالة مراقبة ومتابعة لما يجري في مجال عملها من خلال جمع المعلومات الخاصة بمنافسها الموجودين في الأسواق، وأولئك المحتمل ظهورهم مستقبلاً، ومن ثم القيام بتحليل تلك المعلومات واستغلالها بمعرفة نقاط قوة المنافسين وضعفهم، ومن ثم صياغة الإستراتيجية التي تسمح بالمواجهة التي تضمن استمرار الميزة التنافسية للمنظمة وثبتت قدرتها التنافسية.

- اليقظة التكنولوجية: عرفت كراغي (2014) اليقظة التكنولوجية على أنها "مجموعة التقنيات التي تقوم بتنظيم منهجي لعملية جمع وتحليل ونشر المعلومات التقنية لضمان بقاء المنظمة ونموها"، وتعتبر وسيلة



تمكن المنظمة من متابعة التطورات التكنولوجية التي تؤثر على مستقبلها. كما تُعرف اليقظة التكنولوجية بأنها "الملاحظة وتحليل المحيط العملي والتقني والتكنولوجي، والانعكاسات الاقتصادية العالمية والمستقبلية لطرح الفرص والتهديدات واستنتاجها من أجل التنمية" (عبد العزيز، 2016). وتذكر محاط، (2014) أن اليقظة التكنولوجية تتمثل في "جمع المعلومات والإحاطة بكل التقنيات والتكنولوجيات الحديثة والمستعملة، من براءات اختراع وإبداعات وبحوث ودراسات في قطاع عمل المنظمة واهتماماتها".

## (6) الدراسات السابقة وتنمية فروض البحث

يتناول الباحث عرض الدراسات السابقة وفقاً للعلاقة بين متغيرات البحث.

### (1-6) الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة المباشرة بين نموذج ماكيزي وإدارة استمرارية الأعمال

ربطت دراسة سمور (2021) العلاقة بين تطبيق نموذج ماكيزي والتطوير المؤسسي، حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق نموذج ماكيزي للتشخيص التنظيمي بأبعاده السبعة كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي، وذلك بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: إن موفقة مفردات عينة الدراسة حول تطبيق نموذج ماكيزي للتشخيص التنظيمي جاءت بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (74.32%)، كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق نموذج ماكيزي بأبعاده وتطوير الأداء المؤسسي، كذلك وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق أبعاد نموذج ماكيزي (الهيكل، القيم المشتركة، المهارات، العاملون) في تطوير الأداء المؤسسي، وعدم وجود أثر باقي الأبعاد السبعة لتطبيق نموذج ماكيزي في تطوير الأداء المؤسسي، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج قدمت الدراسة عدة توصيات، أبرزها، التأكيد على ضرورة بناء الهيكل التنظيمي بما يحقق الخطة الإستراتيجية والتأكد من مرونته وعدم جموده ودراسة ملائمة لتحقيق الخطط الإستراتيجية باستمرار، أما دراسة درويش (2017) أوضحت العلاقة بين أبعاد نموذج ماكيزي على إدارة العلاقة مع الممولين، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة استخدام العناصر المادية لنموذج ماكيزي (7S) للتحليل الإستراتيجي بمصلحة الضرائب المصرية، وما هو تأثير تطبيق واستخدام هذا النموذج بمصلحة الضرائب المصرية على إدارة العلاقة مع الممولين بمصلحة الضرائب محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام العناصر المادية لنموذج (7S) للتحليل الإستراتيجي (الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، النظم) وذلك على إدارة العلاقة مع الممولين بمصلحة الضرائب، ومن أهم توصيات هذه الدراسة هو إجراء تعديلات على إستراتيجية مصلحة الضرائب لتصبح أكثر تركيزاً على الممولين مع ضرورة بناء هيكل تنظيمي مناسب لإستراتيجية المصلحة الجديدة يتسم بالوضوح وتعزيز روح الإبداع ويحد من الروتين ويحقق التواصل بين العاملين والممولين. ولتحديد العلاقة بين أبعاد نموذج ماكيزي وإدارة استمرارية الأعمال في أوقات الأزمات فقد هدفت دراسة داود (2018) إلى تحليل البيئة الداخلية (باستخدام نموذج ماكيزي) ومعرفة دورها في إدارة الأزمات، وكانت أهم هذه النتائج أن نموذج ماكيزي نجح في تحديد نقاط القوة والضعف وتسليط الضوء على هذه النقاط ومحاولة تحسينها باللجوء إلى إستراتيجيات تفيد الدفاع المدني محل الدراسة في تحسين أدائه

والاستمرار في تقديم خدماته، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين تحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج ماكينزي وإدارة الأزمات. ولتحديد العلاقة بين تطبيق أبعاد نموذج ماكينزي على جودة الخدمة لضمان استمرارية المنظمات في تقديم خدماتها فقد تناولت دراسة الغزوي وإسماعيل (2017) تشخيص واقع التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكينزي وبين مستويات جودة الخدمة وتحديد ترتيب أبعادها على وفق أهميتها، مع تحديد مدى وجود علاقة جوهرية بين التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكينزي وجودة الخدمة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة بنسبة (85%) بين التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكينزي وبين جودة الخدمة في المصارف الحكومية، وبنسبة (87.5%) في المصارف الخاصة. كما يوجد تأثير وبشكل عال بين التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكينزي ومستوى جودة الخدمة في المصارف الحكومية والخاصة. كما ركزت دراسة شديد (2022) على مدى توافر متطلبات استمرارية الأعمال داخل المنظمات الصحية المصرية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي في مواجهة الأزمات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين متطلبات تطبيق استمرارية الأعمال، ومواجهة الأزمات والمخاطر، واقترحت الدراسة بضرورة تدريب متخصصين على إدارة استمرارية الأعمال مع إنشاء قاعدة بيانات ونظم معلومات لمواجهة المخاطر والأزمات. وهو ما أكدته أيضاً دراسة نجم (2019) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الإستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال من خلال دراسة تطبيقية على المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر لأبعاد الرقابة الإستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية، وقد خلصت الدراسة إلى إن هناك لضرورة تدريب العاملين ذوي الاختصاص على أنشطة خطط استمرارية الأعمال في داخل المنظمات وذلك بشكل دوري من خلال عمل نماذج للمحاكاة والاختيار وتقييم نتائج هذه الخطط وتصحيح الانحرافات إن وجدت.

وفي نهاية عرض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين يمكن القول بأن العلاقة بين نموذج ماكينزي وإدارة استمرارية الأعمال قد شكّلت موضوعاً محورياً في الأبحاث السابقة في مجال إدارة منظمات الأعمال. كما أن نموذج ماكينزي، يركز على العناصر الرئيسية للإدارة والأساليب الفعالة للقيادة، مما يشمل التخطيط واتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات. ومن ناحية أخرى، ترتبط إدارة استمرارية الأعمال بمواجهة المخاطر وضمان استمرارية عمليات الشركة حتى في حالات الكوارث أو الاضطرابات.

ومن خلال الدراسات السابقة، وجد العديد من الباحثين أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد نموذج ماكينزي واستمرارية الأعمال. فأظهرت الأبحاث أن القيادة الفعالة والتواصل الجيد يمكن أن يسهما في بناء بيئة تنظيمية تُعزز استمرارية الأعمال. كما أن تطوير المهارات القيادية وتوجيه الرؤية الإستراتيجية قد يكون لها تأثير كبير على قدرة المنظمات على التكيف والبقاء في مواجهة التحديات.

كما أن هناك بعض الدراسات أيضاً أشارت إلى أن النجاح في إدارة استمرارية الأعمال يعتمد على تكامل وتوافق هذه الأبعاد السبعة المكونة لنموذج ماكينزي. فالإستراتيجية الصحيحة تحتاج إلى أن تتوافق مع الهيكل التنظيمي والنظم الموجودة داخل المنظمة. ومن الجدير بالذكر أن تحقيق الاستمرارية يتطلب أيضاً القدرة على التكيف والتغيير بسرعة وفعالية، وهو ما يتطلبه نموذج ماكينزي أيضاً من خلال العوامل مثل الأسلوب

والمهارات. ومع ذلك، يظل التحدي الرئيسي هو تطبيق هذه العوامل في سياق الاستمرارية والتأقلم مع الظروف الطارئة، حيث قد لا تكون الأدوات والأطر الإدارية الحالية كافية لمواجهة التحديات الجديدة. لذا، فإن معظم الدراسات تُشير إلى أن المنظمات التي تتمكن من دمج عناصر نموذج ماكينزي بشكل مرن ومتكيف تكون أكثر قدرة على التكيف والبقاء في ظل الظروف المتغيرة. عمومًا، إن الكثير من الدراسات تؤكد أهمية دراسة التكامل بين عوامل نموذج ماكينزي وإدارة استمرارية الأعمال وكيف يمكن أن تتوافق هذه العوامل لدعم المنظمات في مواجهة التحديات والمخاطر وضمان استمراريتهما في عالم الأعمال المتغير.

وفي الختام، يُظهر استعراض الدراسات السابقة أن نموذج ماكينزي وإدارة استمرارية الأعمال لهما علاقة وثيقة، حيث يمكن أن تكون الأبعاد المختلفة لنموذج ماكينزي عناصر مهمة في بناء منظمة قادرة على التكيف مع التحديات المتغيرة وضمان استمراريتهما في سوق العمل. ومع ذلك، يجب أن يُدرس هذا المجال بشكل مستمر لفهم كيفية تطبيق هذه الأبعاد بشكل فعال في سياقات مختلفة وتحسين استدامة الأعمال بشكل عام.

ومع ذلك، تبقى هناك حاجة ملحة للمزيد من البحوث لفهم أفضل لكيفية تطبيق هذه الأبعاد داخل الشركات والمنظمات وكيف يمكن تحسين استخدام نموذج ماكينزي لتحقيق أقصى استفادة في تعزيز استمرارية الأعمال. كما يجب أيضًا النظر في العوامل الثقافية والبيئية التي قد تؤثر على هذه العلاقة.

مما سبق ذكره يمكن للباحث صياغة الفرض الأول (H1) التالي:

**الفرض الأول (H1):** يوجد أثر معنوي لأبعاد نموذج ماكينزي المُعدل (7S+) والمتمثلة في (الإستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملون، التقييم الذاتي، العوامل الداعمة) على إدارة استمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات محل البحث.

ويتفرع من هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية:

**الفرض الفرعي الأول (H1-1):** يوجد أثر معنوي لأبعاد نموذج ماكينزي المُعدل (7S+) مجتمعة على الفهم الكامل لطبيعة عمل الشركة المصرية للاتصالات

**الفرض الفرعي الثاني (H1-2):** يوجد أثر معنوي لأبعاد نموذج ماكينزي المُعدل (7S+) مجتمعة على صياغة إستراتيجية إدارة استمرارية العمل داخل الشركة المصرية للاتصالات

**الفرض الفرعي الثالث (H1-3):** يوجد أثر معنوي لأبعاد نموذج ماكينزي المُعدل (7S+) مجتمعة على تطوير وتنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات

**الفرض الفرعي الرابع (H1-4):** يوجد أثر معنوي لأبعاد نموذج ماكينزي المُعدل (7S+) مجتمعة على اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات

**(2-6) الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة المباشرة بين نموذج ماكينزي واليقظة الإستراتيجية**

تطُرقت دراسة الغالي، وحوشان (2018) إلى ربط العلاقة بين إطار نموذج ماكينزي ومعالجة الإشكاليات الإستراتيجية. حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تحسين أداء الكوادر البشرية في تنفيذ الإستراتيجيات

المعتمدة من المنظمات الحكومية، وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق أبعاد نموذج ماكيزي جاءت بدرجة كبيرة جداً، كما إن إطار نموذج ماكيزي يساهم في معالجة نقاط الضعف في العوامل الإدارية والتنظيمية (خاصة المرتبطة بالموارد البشرية) وفي رفع مستوى أداء الكادر البشري، وصبت الدراسة إلى ضرورة وجود علاقة بين متغيرات الدراسة حيث بلغت قيمة معامل ارتباط نموذج ماكيزي مع المتغير أداء الكادر البشري (0.801). أما فيما يتعلق بالربط بين التقييم الداخلي لبيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف ودور نموذج ماكيزي في هذا الدراسة، فقد أجرت دراسة (Ismail (2017 إجراء التقييم الإستراتيجي لمنظمة الأعمال في سياق نموذج ماكيزي 7S. يتضمن النموذج المقترح في الدراسة عوامل الإستراتيجية، والهيكل، والأسلوب، والأنظمة والإجراءات، والمهارات، والقيم المشتركة، والموظفين. تم أخذ التفاعل بين عوامل نموذج 7S والذي يتركز على تقييم الأعمال، بعين الاعتبار في الدراسة. ولذلك، تم استخدام تقنية عملية الشبكة التحليلية (ANP)، والتي تمكن من تحليل هذا الوضع التفاعلي والعلائقي للنموذج. كما تناولت دراسة (Beatrice (2015 توضيح التأثير بين التنفيذ الناجح للإستراتيجية على القيام بعمل جيد في العمل مع الآخرين ومن خلالهم، وبناء وتعزيز القدرات التنافسية، وتحفيز ومكافأة الأشخاص بطريقة داعمة للإستراتيجية، وغرس الانضباط في إنجاز الأمور. وقد سعت الدراسة إلى ترسيخ تطبيق نموذج ماكيزي 7S في عملية تنفيذ الإستراتيجية من خلال الاستفادة من الموارد الداخلية لخلق بيئة تنافسية مستدامة لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها المستهدفة. وتشير نتائج الدراسة إلى أن نموذج ماكيزي 7S كان أداة مفيدة لتحقيق رؤية الشركة محل الدراسة. متفاوتة في الإدارة لتكون قادرة على تكملة بعضها البعض. وتشير دراسة (Bishwajit (2015 إلى أن McKinsey 7S يُعد نموذجًا إداريًا وكانت أبعاد النموذج تتكون من الهيكل والإستراتيجية والأنظمة والمهارات والأسلوب والموظفين والقيم المشتركة. وغالبًا ما يستخدم النموذج كأداة لتقييم ورصد التغيرات في الوضع الداخلي للمنظمة. ويعتمد النموذج على النظرية القائلة بأنه لكي تؤدي المنظمة أداءً جيدًا، يجب أن تكون هذه العناصر السبعة متوافقة ويعزز بعضها بعضًا. لذلك، يمكن استخدام النموذج للمساعدة في تحديد ما يجب إعادة تنظيمه لتحسين الأداء، أو للحفاظ على التوافق (والأداء) أثناء أنواع التغيير، وتوصلت دراسة (Soheila (2014 التي أجراها العديد من الباحثين إلى ارتفاع نسبة فشل مشاريع تنفيذ أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP). علاوة على ذلك، يجب أن تتمتع المؤسسات بالمرونة لتكون قادرة على الاستجابة لتغيرات السوق بسرعة وفعالية للبقاء في بيئة تنافسية.

وفي نهاية عرض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين يمكن القول بأن العديد من الدراسات السابقة تمحورت حول دراسات لاستكشاف العلاقة بين نموذج ماكيزي واليقظة الإستراتيجية، وقد أظهرت بعض الروابط والتداخلات بينهما. فقد تبين أن بعض أبعاد نموذج ماكيزي تلعب دورًا حيويًا في تطوير اليقظة الإستراتيجية داخل المنظمات. حيث إن القدرة على فهم الهيكلية الإدارية وكيفية التفاعل معها تُسهم في بناء رؤية إستراتيجية أوضح وأكثر يقظة. وبشكل عام، فإن فهم العلاقة بين أبعاد نموذج ماكيزي واليقظة الإستراتيجية يُعد خطوة مهمة نحو تعزيز إدارة القرارات وتحسين أداء المنظمات في مواجهة التحديات المستقبلية.

ويجدر الإشارة إلى أن الدراسات السابقة أظهرت وجود علاقة إيجابية بين بعض أبعاد نموذج ماكينزي واليقظة الإستراتيجية. فإن بعض الدراسات وجدت أن البنية التنظيمية للمنظمة يُمكن أن تؤثر بشكل كبير على القدرة على تطوير إستراتيجيات ناجحة. بمعنى آخر، إذا كانت البنية التنظيمية تدعم الابتكار والمرونة، فإن ذلك يمكن أن يعزز من اليقظة الإستراتيجية. علاوة على ذلك، تشير دراسات أخرى إلى أن القيادة الإستراتيجية للمديرين والقادة يمكن أن تكون أيضًا عاملاً مؤثرًا في تعزيز اليقظة الإستراتيجية. فإذا كانت القيادة تشجع على التفكير الإستراتيجي وتعزز من ثقافة التعلم المؤسسي، فإنه يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على قدرة المنظمة على التعامل مع التحديات والفرص في البيئة الإستراتيجية. ومن الجدير بالذكر أن هناك أيضًا دراسات تشير إلى أن الثقافة المؤسسية والمعرفة الإستراتيجية للمنظمة تلعب دورًا مهمًا في تعزيز اليقظة الإستراتيجية. فإذا كانت المنظمة تشجع على تبادل المعرفة والتعلم المستمر، فإن ذلك يمكن أن يزيد من قدرتها على استشراف المستقبل واتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة.

واستنادًا إلى الدراسات السابقة، يتضح أن النموذج القائم على أبعاد ماكينزي يمكن أن يكون مساهمًا مهمًا في تطوير اليقظة الإستراتيجية داخل المنظمات. ومن المهم أن تستمر الأبحاث المستقبلية في استكشاف هذه العلاقة وفهم كيفية تحسين اليقظة الإستراتيجية من خلال تبني وتطبيق أبعاد نموذج ماكينزي بشكل أفضل داخل بيئات العمل المختلفة.

وبذلك يمكن القول بأن هناك تأثيرًا واضحًا لأبعاد نموذج ماكينزي على اليقظة الإستراتيجية، ولكن لا يزال هناك حاجة لمزيد من البحث لفهم العلاقة بين هذه الأبعاد بشكل أعمق وأكثر شمولًا. حيث إن الدراسات السابقة التي تم تناولها لم تتناول بالتفصيل الكامل جوانب العلاقة بين هذه الأبعاد ومفهوم اليقظة الإستراتيجية. وتحليل أعمق لتفاعلات هذه الأبعاد وكيفية تأثيرها على القدرة التنافسية والقدرة على التكيف الإستراتيجي يُعد ذو أهمية كبيرة.

ومع ذلك، هناك حاجة مستمرة إلى مزيد من البحوث لفهم العلاقة بين المتغيرين بشكل أعمق. فالتحدي يكمن في تحليل التداخلات والتفاعلات بين أبعاد نموذج ماكينزي وكيفية تأثيرها على مستوى اليقظة الإستراتيجية في مختلف السياقات المؤسسية.

مما سبق ذكره يمكن للباحث صياغة الفرض الثاني (H2) التالي:

**الفرض الثاني (H2):** يوجد أثر معنوي لأبعاد نموذج ماكينزي المعدل (7S+) والمتمثلة في (الإستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملون، التقييم الذاتي، العوامل الداعمة) على اليقظة الإستراتيجية داخل الشركة المصرية للاتصالات محل البحث.

ويتفرع من هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية:

**الفرض الفرعي الأول (H2-1):** يوجد أثر معنوي لأبعاد نموذج ماكينزي المعدل (7S+) مجتمعة على اليقظة التجارية "التسويقية" للشركة المصرية للاتصالات.

الفرض الفرعي الثاني (H2-2): يوجد أثر معنوي لأبعاد نموذج ماكينزي المعدل (+7S) مجتمعة على اليقظة البيئية للشركة المصرية للاتصالات.

الفرض الفرعي الثالث (H2-3): يوجد أثر معنوي لأبعاد نموذج ماكينزي المعدل (+7S) مجتمعة على اليقظة التنافسية للشركة المصرية للاتصالات.

الفرض الفرعي الرابع (H2-4): يوجد أثر معنوي لأبعاد نموذج ماكينزي المعدل (+7S) مجتمعة على اليقظة التكنولوجية للشركة المصرية للاتصالات.

### (3-6) الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة المباشرة بين اليقظة الإستراتيجية واستمرارية الأعمال

كشفت دراسة الجرايزة (2020) العلاقة بين إدارة استمرارية الأعمال ودورها في تحقيق الذكاء الإستراتيجي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي في إدارة استمرارية الأعمال (دعم الإدارة العليا، تقييم وتخفيف المخاطر، تحليل تأثير الأعمال، التوعية والتدريب)، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة في أبعاد إدارة استمرارية الأعمال، وقد أوصت الدراسة بتعزيز سلوكيات الذكاء الإستراتيجي بين المدراء ورؤساء الأقسام، مع ضرورة إنشاء قسم خاص لإدارة استمرارية الأعمال في أمانة عمان الكبرى وتدعيم القسم بأنظمة المعلومات المحوسبة. كما أكدت دراسة محمد (2019) العلاقة التبادلية بين إدارة استمرارية الأعمال ودورها في اليقظة الإستراتيجية من خلال التنبؤ بالمشاكل، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم (إدارة استمرارية الأعمال) مع تقديم نموذج مقترح يساعد المنظمات العراقية من تبني وتطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال بوصفه نظاماً مساعداً وداعماً لها. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة استمرارية الأعمال مسألة حاسمة في تعزيز وتدعيم قدرات المنظمات وقد أوصت الدراسة بضرورة إعداد خطة فعالة لإدارة استمرارية الأعمال والمخاطر في النشاطات والخدمات اليومية في جميع المنظمات العراقية. ولكي تحافظ المنظمات على استمراريتهن لابد من أن تحقق التميز. وقد قامت دراسة أبو رضوان (2021) بالتعرف على دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي لدى كبرى البلديات بالمحافظات الجنوبية لفلسطين والالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بينهما، وخلصت أهم نتائج إلى الالتزام التنظيمي يتوسط تماماً كلاً العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والتميز التنظيمي في كبرى البلديات بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وأوصت الدراسة التأكيد على مواصلة البلديات العمل على امتلاك نظام فعل لليقظة الإستراتيجية فيها وتطويره؛ بحيث يشمل هذا النظام جميع أشكال اليقظة الإستراتيجية وأبعادها المختلفة بما يساعدها على توفير المعلومات المفيدة التي تحقق لها التميز التنظيمي. هذا، وأكدت عليه دراسة عثمان (2021) بوجود علاقة ارتباط وتأثير بين اليقظة الإستراتيجية والنجاح الإستراتيجي، وكانت أهم النتائج وجود اتفاق على توافر مجالات اليقظة الإستراتيجية في الجامعة المبحوثة وبنسبة جيدة، وقد أوصت الدراسة بضرورة اعتماد الجامعة المبحوثة نظام لتسليم شكاوى المستفيدين وآرائهم لتطوير أدائها، مع ضرورة توفير المناخ المناسب للعاملين المبدعين وتشجيعهم ومكافأتهم، مع الأخذ بالأفكار الجديدة ومحاولة تنفيذها. كما تطرقت العديد من الدراسات لربط العلاقة بين استشراف المستقبل واستبصاره لضمان استمرارية تقديم

الاعمال وبين اليقظة الإستراتيجي. فقد وضعت دراسة علي (2021) إطار بحثي متكامل لدراسة اليقظة الإستراتيجية بمعنى استبصار المستقبل التنظيمي؛ حيث تسعى كل منظمة إلى تحقيق أداء وسمعة تنظيمية متميزين، وقد نتج عن هذه الدراسة، وجود حالة من عمق اليقظة وما ترتب عليها من السمعة بما يؤكد الاتجاهات الإيجابية العالية من جانب العملاء. ولكي تضمن المنظمات استمرارية اعمالها وإدارة ازماتها، تطرقت دراسة رضوان (2020) التعرف على درجة توافر متطلبات اليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات في الكليات المتوسطة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وتوصلت الدراسة في نهايتها إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة توفر متطلبات اليقظة الإستراتيجية، ومستوى إدارة الأزمات في الكليات المتوسطة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين بمقدار 0.689 درجة. وضمن استمرارية الاعمال للمنظمات كان لا بد أن تسعى إلى الإبداع وقد تناولت دراسة سحنون (2018) أثر اليقظة الإستراتيجية بأشكالها المختلفة (اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية) في دعم نشاط للإبداع في المنظمات، وقد جاءت نتائج مؤكدة على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمختلف أشكال اليقظة الإستراتيجية في دعم المؤسسة محل الدراسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة مواصلة المنظمة المبحوثة العمل على امتلاك وتطوير نظام فعال لليقظة الإستراتيجية فيها بحيث يشمل هذا النظام جميع أشكال اليقظة الإستراتيجية (التنافسية، التكنولوجية، والتجارية) بما يساعدها على حيازة المعلومات المفيدة التي تعطيها ميزة السبق التنافسي.

وفي نهاية عرض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين يمكن القول بأن العديد من الدراسات السابقة أجريت لفهم العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة استمرارية الأعمال. حيث تشير هذه الدراسات إلى أهمية وجود علاقة إيجابية بين اليقظة الإستراتيجية والقدرة على التكيف مع الأحداث غير المتوقعة والأزمات. فأوضحت الدراسات أن اليقظة الإستراتيجية وإدارة استمرارية الأعمال جانبان مهمان يتعلقان بالقدرة على التنبؤ بالتحديات والتعامل معها بشكل فعال. كما أن كل منهما يلعب دورًا أساسيًا في نجاح المنظمات والشركات في التأقلم مع التحديات والمخاطر المحتملة.

بشكل عام، أشارت الدراسات السابقة إلى أهمية تكامل اليقظة الإستراتيجية مع إدارة استمرارية الأعمال لتعزيز مرونة واستجابة المنظمات في مواجهة التحديات والأزمات. وأن البحث المستمر والتطبيق العملي لهذه النتائج يمكن أن يساهم في تعزيز القدرة على الصمود والاستمرارية في عالم الأعمال المتغير بسرعة.

ومن المهم أن نلاحظ أن العديد من هذه الدراسات قد أظهرت أن هناك حاجة ملحة لدمج اليقظة الإستراتيجية مع عمليات إدارة الأزمات والتخطيط للاستمرارية. وهذا التكامل يمكن أن يساهم في بناء منظومة متكاملة تعزز قدرة المنظمات على الصمود أمام التحديات والأزمات المحتملة.

وبذلك يمكن القول بأن التفاعل بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة استمرارية الأعمال يُظهر على أنهما يُشكلان عنصرين أساسيين في نجاح الشركات واستمراريتها في عالم متغير بسرعة. وإن توازن الرؤية الإستراتيجية مع التحضير العملي للمواقف غير المتوقعة هو الأساس لبناء منظومة قوية تحافظ على الشركات في مسار الاستدامة والنمو. كما أن الدراسات السابقة أوضحت أهمية ربط اليقظة الإستراتيجية بإدارة استمرارية الأعمال كعنصر أساسي للنجاح المؤسسي. وتشير إلى ضرورة تبني إستراتيجيات شاملة تجمع بين القدرة على

التنبؤ والتخطيط الإستراتيجي مع قدرة الاستجابة الفعالة وإدارة الأزمات، مما يُمكن المنظمات من تعزيز استقرارها ونجاحها في ظل التحديات المستمرة.

ومع ذلك، هناك أيضًا حاجة مستمرة لمزيد من الأبحاث لفهم الطريقة التي يمكن أن تتكامل بها اليقظة الإستراتيجية مع إستراتيجيات إدارة استمرارية الأعمال بشكل أفضل، وقد تكون هناك أيضًا ضرورة لتطوير أدوات تقييمية وإطارات عمل لربط هذين المفهومين بشكل أكبر وتحسين القدرة على التنبؤ بالتحديات المحتملة وكيفية التعامل معها.

مما سبق ذكره يمكن للباحث صياغة الفرض الثالث (H3) التالي:

الفرض الثالث (H3): يوجد أثر معنوي لأنواع اليقظة الإستراتيجية والمتمثلة في (اليقظة التجارية "التسويقية"، اليقظة البيئية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية) على إدارة استمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات محل البحث.

ويتفرع من هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية:

الفرض الفرعي الأول (H3-1): يوجد أثر معنوي لأنواع اليقظة الإستراتيجية مجتمعة على الفهم الكامل لطبيعة عمل الشركة المصرية للاتصالات

الفرض الفرعي الثاني (H3-2): يوجد أثر معنوي لأنواع اليقظة الإستراتيجية مجتمعة على صياغة إستراتيجية إدارة استمرارية العمل داخل الشركة المصرية للاتصالات

الفرض الفرعي الثالث (H3-3): يوجد أثر معنوي لأنواع اليقظة الإستراتيجية مجتمعة على تطوير وتنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات

الفرض الفرعي الرابع (H3-4): يوجد أثر معنوي لأنواع اليقظة الإستراتيجية مجتمعة على اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات.

(4-6) الدور الوسيط لليقظة الإستراتيجية في العلاقة بين نموذج ماكينزي المعدل (+7S) وإدارة

### استمرارية الأعمال

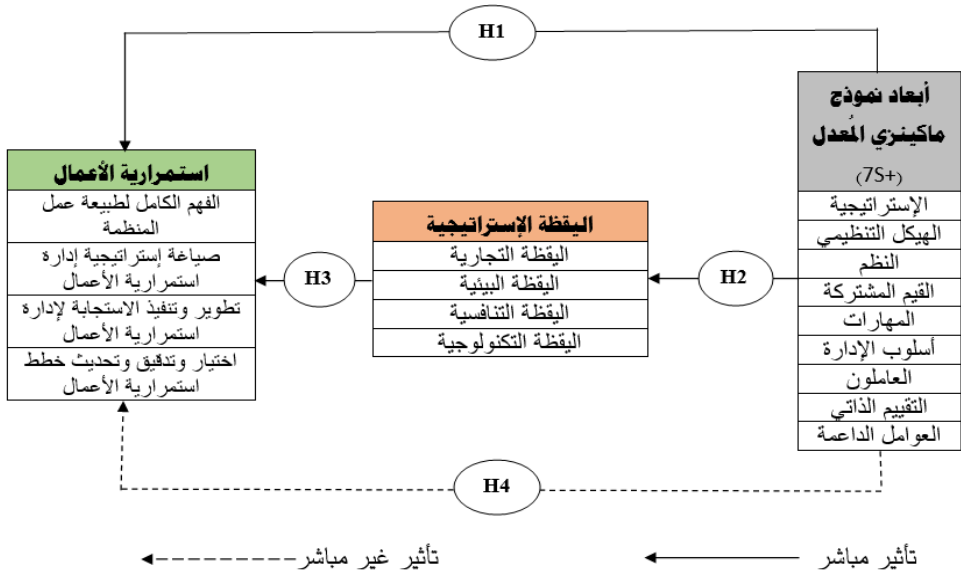
من خلال مراجعة الدراسات تبين- في حدود علم الباحث- أنه لا توجد دراسة تتعلق بأثر أبعاد نموذج ماكينزي المعدل (+7S) على إدارة استمرارية الأعمال بتوسيط اليقظة الإستراتيجية، ووفقاً للدراسات فإن اليقظة الإستراتيجية ترتبط بإستراتيجية المنظمة، وهيكلها التنظيمي، وثقافة المنظمة ومهارات العاملين بها، كما أنها ترتبط بإدارة استمرارية الأعمال، ومن خلال بيان العلاقة بين المتغيرات، يتوقع الباحث أنه عند إدراك الشركة المصرية للاتصالات لأبعاد نموذج ماكينزي المعدل (+7S) سيؤدي إلى تنمية الوعي بأهمية اليقظة الإستراتيجية؛ مما قد يؤدي إلى تحقيق متطلبات إدارة استمرارية الأعمال. ومن ثم يضع الباحث الفرض الرابع (H4) التالي:

الفرض الرابع (H4): يوجد أثر معنوي غير مباشر لأبعاد نموذج ماكينزي المعدل (+7S) على إدارة استمرارية الأعمال بتوسيط اليقظة الإستراتيجية



## (5-6) نموذج البحث

في ضوء ما سبق يمكن للباحث وضع متغيرات البحث والعلاقات بينهم في النموذج الموضح بالشكل رقم (1)، حيث يُظهر الشكل المتغيرات الرئيسية الثلاث محل البحث وهي: أبعاد نموذج ماكينزي المعدل (7S+) كمتغير مستقل، وإدارة استمرارية الأعمال كمتغير تابع، واليقظة الإستراتيجية كمتغير وسيط. كما يتناول الشكل نفسه العلاقات بين هذه المتغيرات في صورة أربعة فروض سوف يتم اختبارها في البحث الحالي.



شكل 3: نموذج البحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحث

## (7) منهجية البحث

### (1-7) المنهج العلمي للبحث

اعتمد الباحث على المنهج الاستنباطي في دراسة متغيرات البحث، حيث اتجه البحث من العام للخاص، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وتحديد الأبعاد المختلفة وصياغة الفروض، ثم جمع البيانات وتحليلها لاختيار مدى صحة الفروض.

### (2-7) بيانات البحث ومصادرها

تم الاعتماد في هذا البحث على مصدرين للبيانات، وهما كما يلي:

- بيانات ثانوية Secondary Data: هي البيانات التي تم الحصول عليها من الأدبيات والدراسات السابقة في الدوريات والمجلات العلمية المتخصصة باللغتين العربية والأجنبية، وأيضاً الكتب العربية والأجنبية التي

تناولت متغيرات البحث أو أحد جوانبها، وكذلك شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت)، مما مكن الباحث من إعداد الإطار النظري وصياغة الفروض.

- بيانات أولية Primary Data: تتمثل في البيانات التي قام الباحث بتجميعها باستخدام قائمة الاستقصاء الموجه لمفردات العينة للعاملين بالوظائف الإدارية العليا داخل الشركة المصرية للاتصالات محل البحث.

### (3-7) متغيرات البحث وقياسها

تتمثل متغيرات البحث في:

- أبعاد نموذج ماكينزي المعدل (7S+) (متغير مستقل): تمثلت الأبعاد في (الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، النظم، القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملون، التقييم الذاتي، العوامل الداعمة)، وتم قياسه من خلال (32) عبارة بالاستعانة بمقياس كلاً من (Nejad & Ravanfar (2015)، Soheila (2014).

- اليقظة الإستراتيجية (متغير مستقل / وسيط): تم استخدام أبعاد (اليقظة التجارية "التسويقية"، اليقظة البيئية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية). وتم قياسه من خلال (16) عبارة بناءً على مقياس (أبو رضوان، 2021)، (عثمان، 2021)، (علي، 2021)، (صلاح الدين، 2020).

- إدارة استمرارية الأعمال (متغير تابع): تم قياسه وفقاً لأبعاد (الفهم الكامل لطبيعة عمل المنظمة، صياغة إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال، تطوير وتنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال، اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال) باستخدام مقياس شديد (2022)، محمد (2019)، نجم (2019) من خلال (16) عبارة.

### (4-7) مجتمع البحث ووحدة المعاينة

الشركة المصرية للاتصالات، المعروفة أيضاً باسم "مصر للاتصالات"، هي إحدى أكبر شركات الاتصالات في مصر. وتُعد الشركة المصرية للاتصالات جزءاً من قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في مصر وتعمل تحت إشراف وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المصرية. وتأسست الشركة في عام 1854 تحت اسم "البريد الخاص المصري"، ومنذ ذلك الحين تطورت لتصبح شركة متكاملة للاتصالات تقدم خدمات الهاتف الثابت والمحمول والإنترنت والبيانات والخدمات المتعددة الأخرى. وتعتبر من الشركات القابضة التابعة لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في البلاد. وتأسست الشركة القابضة في عام 1998، وتعمل الشركة المصرية للاتصالات في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وتوفر خدمات الهاتف الثابت والمحمول للأفراد والشركات، وتهدف الشركة إلى توفير خدمات اتصال عالية الجودة ومبتكرة للمستخدمين في مصر وتعزيز تطور قطاع الاتصالات في البلاد، وتلعب الشركة دوراً هاماً في تمكين الاتصال وتوفير الخدمات التكنولوجية في مصر. وتساهم الشركة في تطوير البنية التحتية للاتصالات وتعزيز التواصل بين الأفراد والشركات والمؤسسات في البلاد. وتعمل الشركة محل البحث على تعزيز التحول الرقمي في مصر وتحقيق رؤية مصر 2030 في مجال التكنولوجيا والاتصالات.

**(1-4-7) حجم مجتمع البحث**

يتمثل مجتمع البحث في القيادات والمسؤولين (رئيس قطاعات، رؤساء قطاعات، مديرين عموم) داخل إدارة الشركة بالمراكز الرئيسية المتمثلة في (رمسيس، مدينة نصر، القرية الذكية، المعادي) والبالغ عددهم 723 مفردة باعتبارهم مجتمع بحث واحد متمائل، ونظراً لتعذر الباحث القيام بالحصر الشامل لجميع مفردات البحث، ومن ثم تم الاعتماد على أسلوب المعاينة، بحيث تم تحديد الحجم المناسب للعينة من حيث حجم المجتمع ودرجة الدقة المطلوبة في النتائج ليكون 252 مفردة بدرجة ثقة 95% وحدود خطأ مسموح بها 5%، وذلك طبقاً للموقع الإلكتروني<sup>1</sup>.

**(2-4-7) عينة البحث وتوصيف وحدة المعاينة**

اعتمد الباحث على أسلوب العينة الطبقية العشوائية كأحد أساليب العينات الاحتمالية Probability Sample وذلك لاختبار مفردات العينة، وقد تم توزيع عدد (252) قائمة استقصاء المعدة من قبل الباحث لغرض قياس متغيرات البحث على وحدات المعاينة التي تم اختيارها بشكل عشوائي، وقد بلغ عدد قوائم الاستقصاء المستردة من الفروع محل البحث والصالحة للتحليل الإحصائي (213) قائمة استقصاء، وذلك بمعدل استجابة بلغ (84.5%) تقريباً.

**(3-4-7) التحليل الإحصائي الوصفي للعوامل الديمغرافية لعينة البحث**

جدول 1: التحليل الإحصائي الوصفي للعوامل الديمغرافية لعينة البحث

م	العوامل الديمغرافية	العدد	النسبة المئوية (%)
(أ)	النوع		
1	ذكر	177	83.1%
2	أنثى	36	16.9%
	المجموع	213	100%
(ب)	السن		
1	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة	16	7.5%
2	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة	36	16.9%
3	من 45 سنة إلى أقل من 50 سنة	58	27.2%
4	من 50 سنة إلى 60 سنة	103	48.4%
	المجموع	213	100%
(ج)	المؤهل الدراسي		
1	متوسط	0	0%
2	فوق متوسط	9	4.2%
3	مؤهل عالي	166	77.9%
4	دراسات عليا (دبلوم/ ماجستير/ دكتوراة)	38	17.9%
	المجموع	213	100%
(د)	سنوات الخبرة		

<sup>1</sup> - <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html?type=1&cl=95&ci=5&pp=50&ps=723&x=Calculate>

تأثير أبعاد نموذج ماكيزي المعدل +75 على أداء استمرارية الأعمال: تحليل الدور الوسيط لليقظة الإستراتيجية

م	العوامل الديمغرافية	العدد	النسبة المئوية (%)
1	أقل من سنة	3	1.4%
2	من سنة إلى أقل من 4 سنوات	14	6.5%
3	من 4 سنوات وأقل من 7 سنوات	26	12.2%
4	من 7 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	54	25.4%
5	10 سنوات فأكثر	116	54.5%
المجموع		213	100%
(هـ)	المستوى الإداري		
1	رئيس قطاعات	26	12.2%
2	رئيس قطاع	46	22.6%
3	مدير عام	141	66.2%
المجموع		213	100%

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

يتضح من الجدول السابق رقم (1) أن:

- بالنسبة للنوع: إن التعرف على نسبة الذكور والإناث للقيادات العليا داخل الشركة المصرية للاتصالات يُعطي مؤشراً مهماً على التنوع والشمولية، وعلى الرغم من أن النسب تعكس أن الأغلبية العظمى من حجم العينة يتمثل في الذكور في تولي الوظائف الإدارية العليا، حيث بلغت نسبة الذكور (83.1%) وأن النسبة المتبقية (16.9%) تمثل نسبة الإناث، وهو ما يُعطي انطباع بأن هناك سيطرة للذكور في تولي وشغل الوظائف القيادية العليا داخل الشركة المصرية للاتصالات.

- بالنسبة للسن: توفر هذه الإحصائيات نظرة فعالة على توزيع الأعمار للقيادات العليا داخل الشركة المصرية للاتصالات، حيث تظهر تنوعاً واسعاً في الفئات العمرية، يمكن أن يكون هذا التنوع مفيداً للشركة إذا تم استغلاله بشكل فعال لتحقيق أهداف الشركة وتطوير إستراتيجياتها. ويبدو أن هناك توزيعاً متوازناً بين فئات العمر المختلفة بين القيادات العليا في الشركة المصرية للاتصالات. تُشير النسبة الأولى إلى أن الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 35 وأقل من 40 سنة يمثلون 7.5٪ من القيادات العليا، تزداد النسبة بشكل تدريجي مع زيادة العمر، حيث يمثل أولئك الذين تتراوح أعمارهم بين 40 وأقل من 45 سنة 16.9٪ من القيادات العليا، ومن 45 وأقل من 50 سنة يمثلون 27.2٪ منها. وأخيراً، يمثل الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 50 و60 سنة نسبة قدرها 48.4٪ من القيادات العليا. من الجدير بالذكر أن تواجد فعال للقادة في مختلف الفئات العمرية يمكن أن يُعزز التنوع والتوازن في صنع القرارات، حيث يجمع خبرات الشباب وغير الشباب لتحقيق أفضل النتائج. لذا، يمكن أن يكون من الضروري النظر في إستراتيجيات تطوير القادة لضمان توازن أفضل في التمثيل العمري والاستفادة من مجموعة متنوعة من الخبرات

- بالنسبة للمؤهل الدراسي: تظهر الإحصائيات التي قُدمت حول المؤهل الدراسي للقيادات العليا داخل الشركة المصرية للاتصالات صورة معينة عن توزيع المؤهلات في هذا السياق. ويمكن التعليق على هذه الإحصائيات من خلال النظر إلى عدة جوانب. في البداية، يُلاحظ أن نسبة 77.9٪ من القيادات العليا تمتلك

مؤهلات عالية. هذا يُشير إلى أن الشركة تولي اهتمامًا كبيرًا بتوظيف وترقية الموظفين الذين يمتلكون تعليمًا عاليًا وخبرة متخصصة في مجالات العمل ذات الصلة. ويُعتبر هذا المستوى من المؤهلات العالية إشارة إيجابية لقدرة الشركة على استقطاب وتطوير الكفاءات العالية. من جهة أخرى، يظهر أن 17.9٪ من القيادات العليا يحملون مؤهلات علمية عليا مثل الدبلومات والماجستير والدكتوراه. تُعتبر هذه النسبة مهمة أيضًا، حيث إنها توضح وجود توجهات تعليمية داخل الشركة توفر دعم تطوير الموظفين وتشجعهم على مواصلة تحصيلهم العلمي والاحترافي للوصول إلى مستويات أعلى من الخبرة والتخصص.

بالمقابل، نسبة المؤهل المتوسط تبلغ صفر٪ للمؤهلات، ويتضح من خلال ذلك أن هذه النسبة ليست موجودة بين القيادات العليا. وقد يكون ذلك مؤشرًا على أن الشركة تركز بشكل أساسي على تعيين الأفراد الذين يمتلكون مؤهلات عالية وخبرة متخصصة في المجالات ذات الصلة. ومع ذلك، يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن هذه النسبة قد تكون نتيجة لعوامل أخرى مثل طبيعة العمل أو الاعتماد على الخبرة العملية بدلاً من الشهادات الأكاديمية. ومن الجدير بالذكر أن نسبة 4.2٪ للقيادات العليا حاصلين على المؤهلات فوق المتوسطة، وتشير هذه النسبة إلى وجود فرص للترقية والتطور داخل الشركة. ويمكن أن يكون هذا مؤشرًا على وجود نظام يشجع الموظفين ذوي الأداء المتفوق على التقدم في مسار الحياة المهنية وتحقيق نجاحات أكبر. وبشكل عام، فإن توزيع المؤهلات الدراسية للقيادات العليا في الشركة المصرية للاتصالات يعكس التنوع والتوجه نحو المهارات العالية والتخصصات المتقدمة. ويُعتبر ذلك إشارة إيجابية تدل على التزام الشركة بتطوير الكفاءات الداخلية وتعزيز فرص الترقية والنجاح المهني لموظفيها. وقد تعزى تلك النسب إلى إستراتيجية الشركة في توظيف الموظفين المؤهلين وتطويرهم لتحقيق أداء متميز ومواكبة التطورات التكنولوجية والتحديات في صناعة الاتصالات.

- بالنسبة لسنوات الخبرة: إن توزيع سنوات الخبرة بين القيادات العليا داخل الشركة المصرية للاتصالات يعكس مزيجاً متنوعاً من الخبرات، مما يعكس تاريخاً متنوعاً في مجال الاتصالات وإدارة الشركات. ويمكن القول إن هذا التوزيع يعكس إستراتيجية مؤسسية تهدف إلى الاستفادة من مزيج متنوع من الخبرات والمهارات في صنع القرار وتحقيق الأهداف المؤسسية. وبإلقاء نظرة على النسب، يظهر أن نسبة القادة ذوي خبرة أقل من سنة تكون منخفضة بنسبة 1.4٪. وقد يعكس هذا سياسة التعيينات داخل الشركة لتفضيل الخبرة الطويلة أو قد يكون بسبب طبيعة الصناعة نفسها حيث يتطلب قيادة فعالة فهماً عميقاً للصناعة وتحدياتها. على الجانب الآخر، نسبة القادة والمسؤولين ذوي خبرة التي تتراوح خبراتهم بين سنة وأقل من 4 سنوات هي 6.5٪. فهؤلاء القادة قد يجلبون إلى الشركة رؤى جديدة وطاقت إبداعية تسهم في التطور والابتكار. أما الفئة التي تُمثل نسبة 12.2٪ هم الذين يمتلكون خبرة تتراوح بين 4 وأقل من 7 سنوات. ويمكن أن يكونوا في موقع جيد لربط بين القيادة الشابة والخبرة القديمة، مما يسهم في تواجد تدريجي للمهارات والمعرفة داخل الشركة. ونسبة 25.4٪ للقادة ذوي خبرة بين 7 وأقل من 10 سنوات قد تمثل جيلاً وسطياً مهمًا، حيث يمكنهم أن يكونوا جسراً بين الأفراد الأصغر سناً والأكثر خبرة. وأخيراً، يظهر أن القيادات ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر يشكلون نسبة 54.5٪. هؤلاء قادة ذوي تجارب طويلة قد يكونون قوة دافعة

خلف الإستراتيجيات الطويلة الأمد واتخاذ القرارات الحاسمة. وبشكل عام، يظهر توزيع الخبرات تنوعاً واستمرارية في القيادة داخل الشركة المصرية للاتصالات، مع التركيز الأكبر على القادة الذين اكتسبوا خبرة طويلة الأمد

- بالنسبة للمستوى الإداري: يتبين من الأرقام المذكورة أن التوزيع الهرمي للقيادات العليا داخل الشركة المصرية للاتصالات يعكس تبايناً واضحاً في المستويات الإدارية. ويبدو أن رئيس قطاعات يشغل مرتبة رفيعة في هيكل الشركة، حيث يمثل نسبة 12.2% من القيادات العليا. ويمكن أن يكون له دور رئيسي في تحديد الإستراتيجيات واتخاذ القرارات الرئيسية للشركة. ومن جهة أخرى، يظهر أن رئيس قطاع يحتل مرتبة أقل قليلاً في الهرم الإداري، إذ يمثل نسبة 22.6% من القيادات العليا. ومن المحتمل أن يكون الرئيس القطاعي مسؤولاً عن جزء محدد من الشركة أو قسم معين، ويتولى المسؤولية عن تنفيذ السياسات والإجراءات في تلك المنطقة المحددة. أما المدير العام، فهو يشكل النسبة الأكبر بين القيادات العليا بنسبة 66.2%. ويمكن اعتبار المدير العام قاعدة الشركة والمسؤول متابعة وتنفيذ الأعمال على مستوى الإدارة والأقسام الإدارية التابعة لها. وإن توزيع القيادات العليا بهذه الطريقة يعكس هيكلًا إداريًا متوازنًا إلى حد ما، حيث يتم تخصيص نسب مختلفة لكل مستوى إداري بناءً على دوره ومسؤولياته المحددة. وينبغي أن يعمل هذا الهيكل على تعزيز التنظيم وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات.

#### (5-7) أداة البحث وطريقة جمع البيانات

تمثلت أداة البحث في قائمة استقصاء قام الباحث بإعدادها في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة، شملت (64) عبارة. وقد تم إعداد قائمة الاستقصاء وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي حيث تأخذ موافق تماماً (5) وتتردد إلى غير موافق تماماً (1)

ولتفسير المتوسطات الحسابية فقد تم الاعتماد على مقياس التحليل الثلاثي حيث طول الفترة  $3/(1-5) = 1.33$  ومن ثم فإن المتوسط الضعيف = 1 حتى  $(1+1.33)$  أي 1: 2.33 والمستوى المتوسط = 2.34: 3.67 والمستوى المرتفع = 3.68: 5، وتم جمع البيانات من خلال المقابلة الشخصية.

#### (6-7) الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدم الباحث برنامجي (AMOS.26) (SPSS V.26) ووفقاً للفروض وطبيعة البيانات تم استخدام:

- الأساليب الإحصائية الوصفية: حيث تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لقياس مدى التشتت والاختلاف بين إجابات مفردات العينة حول متغيرات البحث.

- اختبارات الصدق والثبات:

o اختبارات الصدق: لمعرفة مدى قياس الاستقصاء لما صُمم من أجله، وأن العبارات تُعطي للمستقصي منه نفس المعنى الذي يقصده الباحث، وتم ذلك من خلال:

o صدق المحتوى: حيث قام الباحث بعرض قائمة الاستقصاء على مجموعة من الأساتذة الجامعيين في مجال الإدارة، لإبداء رأيهم في صلاحيتها، وتم عمل التعديلات المطلوبة، لتصل قائمة الاستقصاء لشكلها النهائي.

o التحليل العاملي التوكيدي: بعد التأكد من صدق المحتوى، وتعديل قائمة الاستقصاء، قام الباحث بعمل التحليل العاملي التوكيدي وهو أحد تطبيقات نموذج المعادلات البنائية، حيث يعمل على اختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي تم بنائها وفقاً لأسس نظرية، وقد قام الباحث بعمل التحليل العاملي التوكيدي لكل مقاييس متغيرات الدراسة وذلك باستخدام AMOS V.26

o اختبار الثبات: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما اتسم المقياس بالثبات.

- استخدام معاملات الارتباط: وذلك للتعرف على مدى وجود علاقات بين المتغيرات الخاضعة للاختبار.

- استخدام أسلوب تحليل المسار: وذلك لقياس الأثر المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث من خلال بناء النموذج الهيكلي وقياس دليل الصلاحية لمعاملات GFI, AGFI, RMSEA

#### (7-7) حدود البحث

- حدود مكانية: تم تطبيق البحث على الشركة المصرية للاتصالات داخل القطاعات الرئيسية المتواجدة في (القرية الذكية، رمسيس، مدينة نصر، المعادي).

- حدود بشرية: تمثلت في القيادات بالإدارات العليا والمسؤولين (رئيس قطاعات، رؤساء قطاعات، مديرو العموم) بالشركة المصرية للاتصالات.

- حدود موضوعية: تناول البحث المتغيرات التالية:

o نموذج ماكيزي المعدل (7S+): يتناوله الباحث من خلال الأبعاد التالية: (الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، النظم، القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملون، التقييم الذاتي، العوامل الداعمة).

o اليقظة الإستراتيجية: يتناولها الباحث من خلال أبعاد (اليقظة التجارية "التسويقية"، اليقظة البيئية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية).

o إدارة استمرارية الأعمال: يتناولها الباحث من خلال أبعاد (الفهم الكامل لطبيعة عمل المنظمة، صياغة إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال، تطوير وتنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال، اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال).

## (8) التحليل الإحصائي

### (1-8) اختبارات وصدق أداة القياس

للتأكد من مدى صلاحية واعتمادية أداة القياس وجمع المعلومات والبيانات الأولية (قائمة الاستقصاء)، تم عرضها على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة، وذلك للتحقق من صدق المحتوى والمضمون، وقد أسفر ذلك عن إعادة صياغة بعض العبارات كما هي متضمنة في قائمة الاستقصاء. ثم بعد ذلك تم اختبار الثبات والصدق الإحصائي بطريقتين، وهما على النحو التالي:

### (1-1-8) التحليل العاملي التوكيدي Confirmative Factor Analysis

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) بواسطة البرنامج الإحصائي (Amos 26) من أجل التحقق من الصدق البنائي Construct Validity لعبارات قائمة الاستقصاء ومدى صلاحيتها لقياس متغيرات البحث، ومن ثم التحقق من الصدق التقاربي والتمييزي لنموذج البحث مع توضيح مؤشرات جودة مطابقة النموذج وقياسها وتحسينها إلى المستوى المقبول، من أجل الاعتماد عليها في المرحلة التالية والمتعلقة بتحليل النمذجة البنائية لنموذج البحث.

وقد تم التأكد من الصدق البنائي التقاربي من خلال التأكد من مدى ترابط عبارات كل متغير مع بعضها البعض ومدى تمثيلها للمتغير الذي تنتمي إليه، حيث يساعد الصدق التقاربي على تخفيض عدد العبارات التي لا تتشعب بشكل كاف مع المتغير الذي تمثله، مما يساعد على تخفيض أخطاء القياس ورفع مؤشرات النموذج، وتعتبر العبارات مقبولة عندما يكون معامل التشعب المعياري أكبر من أو يساوي (0.5)، وهنا يمكن ربط بواقي أخطاء القياس بين عبارات المتغير الواحد وليس بين العبارات مع متغيرات مختلفة، ويُمكن التأكد من جودة النموذج وصلاحيته للقياس من خلال مجموعة من مؤشرات جودة المطابقة لتحديد مدى صلاحية ومطابقة نموذج القياس وفيما يلي مجموعة من أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على جودة النموذج ومدى صلاحيته للقياس، وتتمثل في الجدول التالي:

جدول 2: مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للدراسة

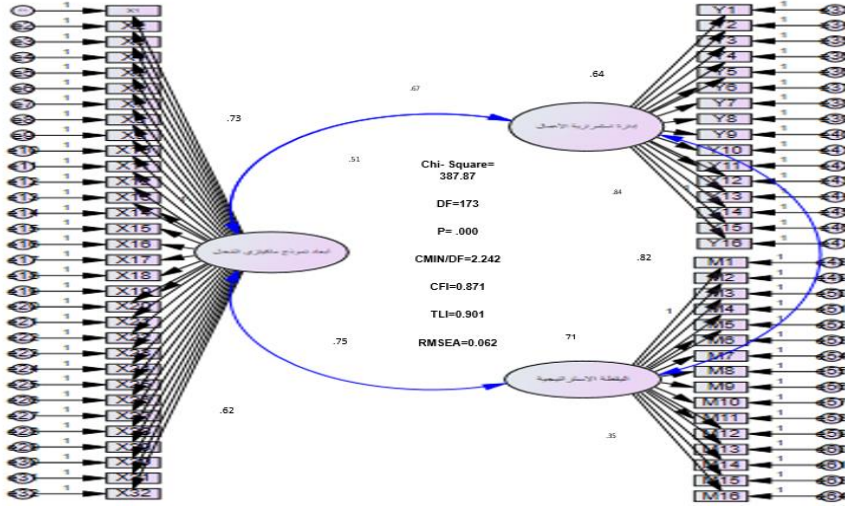
المؤشر	الرمز الإحصائي	مدى القبول	مدى القبول	معياري القبول
جودة المطابقة	CFI	0.871	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربع البواقي	RMR	0.012	مقبول	كلما اقترب من الصفر
المطابقة المقارنة	CFI	0.892	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
تاكرلويس	TEL	0.901	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	0.062	مقبول	أقل من (0.08)

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي



يتضح من الجدول السابق رقم (2) أن: مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الأساسي جيدة ولا تحتاج إلى إجراء أي تعديلات، حيث تظهر النتائج ما يلي:

- ارتفاع مؤشرات جودة التطابق، حيث بلغت قيمة (GFL=87.1% & CGL= 89.2%) وهي أعلى قيمة من (0.8)، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ حيث إن (RMSEA=0.062)، كذلك ارتفاع مؤشر تاكر لوبس (TEL=0.901) وهي أعلى من (0.9).



شكل 4: التحليل العاملي التوكيدي لنموذج البحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الشكل السابق أن جميع العبارات متشعبة مع المتغير الذي تنتمي إليه، حيث جاءت درجة تشعبها أكبر من (0.5)، ويتضح قيم معاملات الصدق البنائي التقاربي لمتغيرات الدراسة كالآتي:

- أن معاملات التحميل المعياري لجميع عبارات متغيرات الدراسة مقبولة، حيث تتراوح قيمها ضمن المدى المحدد للصدق التقاربي وهو أكبر من (0.5)، وهذا يدل على وجود ارتباط عال بين العبارات والمتغير الذي يقيسه (الصدق التقاربي)، مما يدل على أن جميع العبارات المستخدمة لكل متغير تمثل العامل الذي تقيسه ولا تمثل عامل آخر.

- جاءت قيمة (CR) لجميع العبارات أكبر من القيمة المقبولة وهي (1.964)، حيث أشارت النتائج إلى أن كافة معاملات التحميل المعياري للعبارات معنوية من الناحية الإحصائية عند مستوى معنوية (0.001).

- أشارت النتائج إلى أن معاملات الثبات لكافة الأبعاد مرتفعة وقيمتها أكبر من النسبة المقبولة، وذلك على اعتبار أن نسبة معاملات الثبات المقبولة أكبر من (0.6)، مما يدل على توفر ثبات مرتفع لجميع المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات البحث.

- تراوحت قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) لجميع متغيرات البحث بين (0.845: 0.897) ووفقاً لما أشارت إليه دراسة كل من Bagozzi & Yi (1988) بأنه كلما كانت قيم (AVE) للمتغير تساوي (0.5) فأكثر، فإن هذا يدل على أن جميع العبارات تقيس المتغيرات المرتبطة بها، مما يؤكد على الصدق المشترك للمقياس، وعليه فإن جميع النتائج السابقة تؤكد على توفر الصدق التقاربي في المقياس المستخدم في قياس متغيرات البحث.

بعد التأكد من صلاحية النموذج من حيث الاتساق الداخلي والصدق التقاربي بين كل متغير من متغيرات البحث والمؤشرات (الأبعاد والعبارات) التابعة لها، تتمثل الخطوة التالية لاختبار صدق البناء الفكري في قياس الصدق التمييزي والذي يُشير إلى أي مدى يوجد تمايز أو اختلاف بين المتغيرات الكامنة عن بعضها البعض، وقياس الصدق التمييزي من خلال المقارنة بين قيم ارتباط المتغير مع المتغيرات الأخرى وبين متوسط التباين المستخلص (AVE) لهذا المتغير، ويتحقق صدق التمايز عندما يكون متوسط التباين المستخلص للمتغير أكبر من أي قيمة من متوسط قيم الارتباط بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات، وتم حساب الصدق التمييزي بين متغيرات البحث من خلال حساب التباين المشترك بين المتغيرات والتأكد من أن هذه التباينات أقل من متوسط التباين المحسوب لل متغير، ويوضح الجدول التالي رقم (4) مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات الدراسة، ومتوسط التباين المستخلص (AVE) لكل متغير كما يلي:

جدول 3: مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات البحث

المتغير التابع: إدارة الأعمال	المتغير الوسيط: اليقظة الإستراتيجية	المتغير المستقل: أبعاد نموذج ماكيزي المعدل (7S+)
		المتغير المستقل: أبعاد نموذج ماكيزي المعدل (7S+)
		0.821
	0.819	0.843
0.897*	0.867*	0.843

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي \*الأرقام التي بين الأقواس تُشير إلى متوسط التباين المستخلص (AVE)

يتضح من الجدول السابق رقم (3) أن: قيم متوسط التباين المحسوب لكل متغير، أكبر من قيمة التباين المشترك بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات الأخرى، لأن قيم التباين المستخلص أكبر من (0.5) وهذا يعني أن المتغير الضمني قادر على تفسير 50% من التباين في المتغيرات الظاهرة والباقي يرجع إلى الخطأ في القياس.

### (2-1-8) اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

يُستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في جمع بيانات تتسم بالثبات، ويُقصد بها إمكانية الحصول على نفس الإجابات عند إعادة دراسة متغيرات البحث في نفس الظروف باستخدام نفس الأداة ونفس المستقصى منهم، وقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس ويرى أن قيم ألفا كرونباخ المقبولة تتراوح من (0.6) إلى (0.7) في حين أن القيم الأكبر من (0.7) تُشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة، بينما يُستخدم اختبار الصدق الذاتي لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، وهو الجذر التربيعي لقيمة معامل ألفا والتأكيد

على أن عبارات القيمة تعطي للمستقصي منهم نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث، وأظهرت نتائج التحليل الجدول رقم (4).

جدول 4: قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستقصاء

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الإستراتيجية (X1)	5	0.719	0.848
الهيكل التنظيمي (X2)	4	0.737	0.858
النظم (X3)	3	0.624	0.789
القيم المشتركة (X4)	3	0.628	0.792
المهارات (X5)	3	0.819	0.905
أسلوب الإدارة (X6)	4	0.755	0.869
العاملون (X7)	4	0.625	0.791
التقييم الذاتي (X8)	3	0.675	0.822
العوامل الداعمة (X9)	3	0.745	0.863
المتغير المستقل: أبعاد نموذج ماكيزي المعدل (7S+)	32	<b>0.931</b>	<b>0.965</b>
اليقظة التجارية "التسويقية" (M1)	4	0.728	0.853
اليقظة البيئية (M2)	4	0.718	0.847
اليقظة التنافسية (M3)	4	0.611	0.782
اليقظة التكنولوجية (M4)	4	0.839	0.916
المتغير الوسيط: اليقظة الإستراتيجية	16	<b>0.902</b>	<b>0.95</b>
الفهم الكامل لطبيعة عمل المنظمة (Y1)	4	0.645	0.803
صياغة إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال (Y2)	4	0.692	0.832
تطوير وتنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال (Y3)	4	0.726	0.852
اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال (Y4)	4	0.656	0.81
المتغير التابع: إدارة استمرارية الأعمال	16	<b>0.9</b>	<b>0.949</b>

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق رقم (4) أن:

- فيما يخص مقياس المتغير المستقل (أبعاد نموذج ماكيزي المعدل 7S+) فقد تخطت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغير تجاوزت (0.6) وهي القيمة الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ ما بين (0.624 و 0.819) فإن هذا يُظهر أن الأبعاد المختلفة في نموذج ماكيزي المعدل 7S+ تتمتع بمستوى من الاتساق الجيد، وتعتبر هذه النتائج إشارة إيجابية بشأن جودة النموذج وقوته في قياس وتحليل مختلف جوانب الشركة المصرية للاتصالات محل البحث، ويُعزز ذلك فعالية

استخدام النموذج كأداة إدارية، حيث يُمكن المسؤولين والقيادات من اتخاذ القرارات الإستراتيجية استناداً إلى تقييم شامل لمختلف الأبعاد.

وفيما يتعلق بمقياس اليقظة الإستراتيجية والذي يُمثل المتغير الوسيط أتضح أن معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد أكبر من (0.6) وهو الحد الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، فقد تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ لليقظة الإستراتيجية بين (0.611 و0.839) وهذا يعكس درجة عالية من الاتساق في قياس اليقظة الإستراتيجية، وعندما يكون لدينا معامل ألفا كرونباخ في هذا النطاق، يُظهر ذلك أن الأداة المستخدمة لقياس اليقظة الإستراتيجية قوية وقادرة على توفير قياسات دقيقة وموثوقة لهذا المتغير. وتعكس هذه النتائج على أهمية قوة الأداة المستخدمة في قياس اليقظة الإستراتيجية، حيث يمكن للقيم العالية لمعامل ألفا كرونباخ أن تُعزز من قوة وصحة الاستنتاجات التي يمكن الوصول إليها. ويُظهر هذا الاتساق في القياسات أن قائمة الاستقصاء يُمكن الاعتماد عليه بشكل كبير لتقييم مستوى اليقظة الإستراتيجية في سياق العمل المنظم.

وبالنسبة لأبعاد إدارة استمرارية الأعمال والتي تُمثل المتغير التابع أتضح أن معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد أكبر من (0.6) وهو الحد الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، فقد تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ لمتغير إدارة استمرارية الأعمال بين (0.645 و0.726) فإن ذلك يشير إلى أن هناك اتساقاً جيداً بين العناصر المختلفة في متغير إدارة استمرارية الأعمال. هذا يعزز الثقة في قوة وجودة المتغير كأداة لقياس الأداء في هذا السياق الخاص. ويجب أن يكون التركيب الداخلي لمقياس إدارة استمرارية الأعمال مؤشراً إيجابياً على القدرة الاستثنائية للإدارة على مواجهة التحديات، ويمكن أن يسهم هذا المعامل في تعزيز الفهم لقوة العلاقات بين مكونات هذا المتغير، مما يُمكن الباحثين وصناع القرار من توجيه جهودهم نحو تحسين جوانب معينة من إدارة استمرارية الأعمال. وبذلك يعتبر معامل ألفا كرونباخ في هذا النطاق من القيم المقبولة والتي تعكس اتساقاً جيداً في متغير إدارة استمرارية الأعمال. هذا يمكن أن يكون إشارة إيجابية للمنظمات والشركات التي تسعى لتعزيز قدرتها على التكيف والبقاء في ظل التحديات المتزايدة في بيئة الأعمال المعاصرة.

أما فيما يتعلق بمعاملات الصدق فجميعها معاملات صدق مرتفعة لجميع متغيرات البحث حيث بلغ معامل الصدق لأبعاد نموذج ماكينزي المعدل (0.965)، ومتغير اليقظة الإستراتيجية (0.95)، ومتغير إدارة استمرارية الأعمال (0.949). وفي ضوء ذلك، يتضح أن جميع المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث تحظى بصدق وثبات مرتفع.

## (2-8) الإحصائي الوصفي

يمكن عرض نتائج التحليل الوصفي لهذه المتغيرات كما في جدول رقم (5)، وذلك كما يلي:

جدول 5: التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث (ن=213)

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للوسط الحسابي
الإستراتيجية	3.58	1.02	8
الهيكل التنظيمي	3.69	1.23	6
النظم	3.86	1.49	1
القيم المشتركة	3.78	1.11	3
المهارات	3.49	1.47	9
أسلوب الإدارة	3.68	1.22	7
العاملون	3.85	0.99	2
التقييم الذاتي	3.71	1.3	5
العوامل الداعمة	3.76	1.01	4
أبعاد نموذج ماكيزي المعدل (75+)	3.71	0.94	
اليقظة التجارية "التسويقية"	3.69	1.22	3
اليقظة البيئية	3.67	1.17	4
اليقظة التنافسية	3.74	0.91	2
اليقظة التكنولوجية	3.84	1.01	1
اليقظة الإستراتيجية	3.73	0.89	
الفهم الكامل لطبيعة عمل المنظمة	3.86	0.85	3
صياغة إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال	3.79	0.97	4
تطوير وتنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال	4.01	0.84	1
اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال	3.97	0.89	2
إدارة استمرارية الأعمال	3.91	0.74	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق رقم (5) أن:

- بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد نموذج ماكيزي المعدل (75+) (3.71) وهو مُعدل مرتفع، بانحراف معياري (0.94). وتراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين أبعاد النموذج ما بين (3.49: 3.86) وهذا يبين توافر تطبيق أبعاد نموذج ماكيزي داخل الشركة المصرية للاتصالات بدرجة مرتفعة نسبياً، ووفقاً للبيانات والإحصائيات المستخدمة في هذا السياق، يظهر أن المتوسط الحسابي لُبعد النظم يبلغ (3.86) وهو أعلى قيمة للمتوسط الحسابي بين جميع أبعاد نموذج ماكيزي، فإذا كان بُعد النظم يُعد أعلى الأبعاد قيمة للمتوسط الحسابي داخل الشركة المصرية للاتصالات، فهذا يعكس أهمية النظم القوية والفعالة في الشركة ويشير على الأرجح إلى أن الشركة تضع استثمارات مهمة في تكنولوجيا المعلومات والإجراءات التي تمكن من سير العمل بشكل مرن، حيث يساعد بُعد النظم الشركة المصرية للاتصالات في دعم استراتيجياتها التوسعية في سوق العمل

أو تقديم خدمات جديدة، كما يلعب بُعد النظم دوراً كبيراً في تحسين الكفاءة التشغيلية داخل الشركة محل البحث، حيث يوفر هذا البُعد الإطار اللازم لتنظيم هذه العمليات وتشغيلها بفعالية من خلال تحديد الأنظمة والإجراءات اللازمة، كما يساعد هذا البُعد في عمليات تعزيز التواصل والتنسيق بين إدارات الشركة ما يُسهل على الموظفين من عمليات تبادل المعلومات والتنسيق بين الأقسام المختلفة مما يعود بالنفع على تحسين العمل بشكل عام. كما أن بُعد النظم يساعد الشركة في تسهيل عمليات اتخاذ القرار حيث يساعد هذا البُعد على توفير بيانات دقيقة وموثوقة للمديرين ومتخذي القرار مما يمكنهم من اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية بشكل أفضل وأسرع، كما يساعد هذا البُعد في تعزيز الرقابة والمراقبة من خلال وضع أنظمة فعالة لمراقبة العمليات وتقييم الأداء، هذا يساعد في تحديد المشاكل المحتملة والتدخل فيها قبل أن تؤثر سلباً على أداء الشركة.

- وبلغ المتوسط الحسابي العام لليقظة الإستراتيجية (3.73) وهو مُعدل مرتفع، بانحراف معياري (0.89) وتراوحت قيم المتوسط الحسابي لأنواع اليقظة الإستراتيجية بين القيمتين (3.67 – 3.84) ويوضح هذا توافر أنواع اليقظة الإستراتيجية داخل الشركة المصرية للاتصالات بدرجة متوسطة إلى مرتفعة في بعض الأحيان، وبلغ أعلى متوسط حسابي (3.84) ويتعلق باليقظة التكنولوجية، تعكس هذه النتيجة التزام الشركة بتبني وتطوير التكنولوجيا كأداة أساسية لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وإن وضع اليقظة التكنولوجية في مقدمة الأولويات يعكس تفهم الشركة لأهمية الابتكار والتطور التكنولوجي في سوق الاتصالات المتغيرة بسرعة، وتأكيداً على الاستمرار في تبني التقنيات الحديثة وتطوير الحلول التكنولوجية المتطورة. وهذا يشير إلى استعداد الشركة لمواجهة التحديات الناشئة والتغيرات في السوق بكفاءة وفعالية، وهو ما يعكس حجم الاستثمار والاهتمام الكبير الذي توليه الشركة لمواكبة أحدث التقنيات والابتكارات في مجال الاتصالات. وهذا الإنجاز يسلط الضوء ليس فقط على الريادة والسبق التكنولوجي للشركة في السوق المصري، بل يؤكد أيضاً على الدور الاستراتيجي الذي تلعبه في تعزيز البنية التحتية للاتصالات والمعلومات في البلاد. فاليقظة التكنولوجية تمثل بوصلة للشركة توجهها نحو التطوير المستمر والتحسين المتواصل لخدماتها، مما يضمن توفير حلول اتصالات متقدمة تلبى توقعات واحتياجات العملاء، مما يعزز مكانتها كشركة رائدة في قطاع الاتصالات ليس فقط على مستوى الدولة، بل كمنافس قوي في السوق الإقليمي والعالمي، ويضعها في موقع متميز لتحقيق النمو المستدام والتفوق التنافسي.

- بينما بلغ المتوسط الحسابي العام لإدارة استمرارية الأعمال (3.91) وهو مُعدل مرتفع، بانحراف معياري (0.74) وقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي لأبعاد إدارة استمرارية الأعمال (3.79: 4.01)، مما يُشير إلى توافر أبعاد إدارة استمرارية الأعمال بدرجة مرتفعة داخل الشركة المصرية للاتصالات محل البحث، كما أن المتوسط الحسابي لبُعد تطوير وتنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال يشكل عنصراً حيوياً في إدارة استمرارية الأعمال. ويُقدر هذا البُعد بمعدل (4.01)، وهو أعلى قيمة للمتوسط الحسابي بين بُعد استمرارية الأعمال الآخرين. تعكس هذه النتيجة التزام الشركة بالتأكيد على أهمية وضع وتطبيق استراتيجيات فعالة لضمان استمرارية عملياتها في مواجهة التحديات المتغيرة والمخاطر المحتملة. يُظهر هذا التفوق رؤية الشركة

القائمة على الابتكار والتحسين المستمر للعمليات، مما يعزز مكانتها كشركة رائدة في مجال إدارة الاستمرارية. حيث إن تطوير وتنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال يمثلان جانباً حيوياً في استراتيجية الشركة لضمان استمرارية الأعمال وحماية أصولها، وتخطيطها للتعامل مع سيناريوهات الطوارئ المختلفة بفاعلية. وبفضل هذا الاهتمام بالاستجابة لإدارة الاستمرارية، تكون الشركة قادرة على التكيف مع التحولات السريعة في بيئة العمل والحفاظ على استمرارية العمليات بغض النظر عن الظروف الخارجية. كما أن في حالة قيام الشركة محل البحث بتنمية استجابتها لإدارة الاستمرارية، فإنها تستثمر في استعدادها للتحديات المحتملة وتقليل تأثيرها على العمليات الأساسية. ويتضمن هذا الاهتمام تطوير الخطط والسياسات المناسبة، وتدريب الموظفين على كيفية التصرف في حالات الطوارئ. كما وينعكس هذا أيضاً على تبني سمعة قوية كشركة تتمتع بالاستقرار والموثوقية في سوق الاتصالات. كما يساعدها هذا التفوق في الحفاظ على علاقاتها مع العملاء والشركاء التجاريين، حيث يعكس تركيزها على الاستمرارية في قدرتها على تلبية احتياجات العملاء وضمان تقديم الخدمات بشكل موثوق به في جميع الظروف.

### (3-8) معامل الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات البحث

تم إجراء اختبار الارتباط الثنائي لبيرسون، وذلك لتحديد معنوية الارتباط بين متغيرات البحث، ويتناول الجدول رقم (6) قيم تلك الارتباطات

جدول 6: معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات البحث

المتغير التابع: إدارة استمرارية الأعمال	المتغير الوسيط: اليقظة الإستراتيجية	المتغير المستقل: أبعاد نموذج ماكيزي المعدل (7S+)
		1
	1	**0.936
1	**0.931	**0.903

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي ن = 213 \*\*P < 0.01

يتضح من الجدول السابق رقم (6) أن:

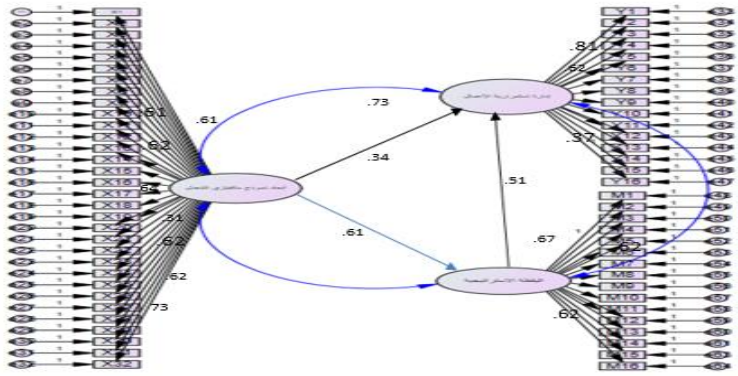
- معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد نموذج ماكيزي المعدل 7S+ واليقظة الإستراتيجية يبلغ (0.936)، وهذا يدل على أن هناك علاقة قوية إيجابية بين المتغيرين. ويعني ذلك أن تطوير أبعاد النموذج، مثل هيكل الشركة، ونظام العمل، والمهن والمهارات، والأسلوب القيادي، والأساليب والإستراتيجية، يتزامن بشكل إيجابي مع زيادة مستوى اليقظة الإستراتيجية، وقد يشير هذا الارتباط القوي إلى أن تنظيم الشركة وهيكلها يلعبان دوراً هاماً في تعزيز اليقظة الإستراتيجية. وإن تحليل هذه العلاقة يمكن أن يكون أساسياً لاتخاذ قرارات إستراتيجية في تطوير وتحسين المحاور المختلفة داخل الشركة المصرية للاتصالات.

- معامل الارتباط بين أبعاد نموذج ماكيزي المعدل 7S+ واستمرارية الأعمال يبلغ (0.903)، تُشير قيمة معامل الارتباط إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الاستراتيجيات الإدارية والتنظيمية وفقاً لنموذج ماكيزي،

والقدرة على تحقيق استمرارية الأعمال بنجاح. وتلك القيمة العالية لمعامل الارتباط تعني أن هناك توافقاً عالياً بين تبني الشركة لأبعاد نموذج ماكينزي وقدرتها على تحقيق استمرارية أعمالها في مواجهة الأزمات أو الاضطرابات. كما توضح قيمة معامل الارتباط أن العلاقة بين أبعاد نموذج ماكينزي واستمرارية الأعمال في الشركة المصرية للاتصالات تُعد ذو دلالة واضحة على مدى تأثير الإدارة الفعالة والتنظيم الجيد على الاستقرار والقدرة على العمل المستمر. ويُظهر هذا الارتباط أن الشركة تعتمد بشكل كبير على أبعاد نموذج ماكينزي محل البحث وذلك لضمان عملياتها وتحقيق مرونة في مواجهة المخاطر. وإن الاهتمام بتوازن هذه العناصر والتكامل بينها يُمكن الشركة من الاستجابة بكفاءة للتغيرات السوقية والتحديات الاقتصادية، مما يُعزز من مكانتها في السوق ويضمن استمراريته ونجاحها على المدى الطويل. وهذا يؤكد أهمية الإدارة الاستراتيجية والتنفيذ الدقيق للخطط التنظيمية كعوامل حاسمة في الاستعداد للأزمات، مما يضع الشركة المصرية للاتصالات كمثال يحتذى به في الإدارة الرشيدة والاستدامة داخل القطاع المتنافس.

معامل الارتباط بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة استمرارية الأعمال يبلغ (0.931)، وهذا يعكس وجود علاقة إيجابية وقوية بين هاتين المتغيرتين. هذا المعامل يشير إلى وجود ترابط قوي ومتزايد بين مدى تبني أنواع اليقظة الإستراتيجية وكفاءة إدارة استمرارية الأعمال في سياق الشركة محل البحث، كما أن القيمة الكبيرة لمعامل الارتباط تؤكد على تأثير اليقظة الإستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال. يُظهر هذا التحليل أهمية تكامل الجوانب الإستراتيجية والتشغيلية في تحقيق الاستدامة.

#### (4-8) نتائج اختبار النموذج الهيكلي للبحث (فروض البحث)



شكل 5: اختبارات العلاقات المباشرة بين متغيرات البحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

وفيما يتعلق باختبارات فروض البحث وفقاً للنتائج الإحصائية وذلك في ضوء النموذج الهيكلي، يُمكن توضيحها في الجداول أرقام (7)، (8)، (9) للتأثيرات المباشرة، والجداول أرقام (10)، (11)، (12)، (13) للتأثيرات غير المباشرة، وذلك على النحو التالي:



**(1-4-8) نتائج التأثيرات المباشرة**

يتضمن البحث أربعة فروض رئيسية ينبثق منها فروض فرعية، وتبين الجداول أرقام (7، 8، 9) قيم معاملات المسار لهذه الفروض في النموذج الهيكلي للبحث كما يلي:

**- اختبار الفرض الأول**

جدول 7: نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للبحث (الفرض الأول)

الفرض	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	قيم المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري	T-test	Sig
H <sub>1-1</sub>		الفهم الكامل لطبيعة عمل المنظمة (Y <sub>1</sub> )	0.619	0.045	13.72	0.000
H <sub>1-2</sub>	أبعاد نموذج ماكينزي	صياغة إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال (Y <sub>2</sub> )	0.802	0.045	17.81	0.000
H <sub>1-3</sub>	المعدل 7S+ (X)	تطوير وتنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال (Y <sub>3</sub> )	0.702	0.037	19.68	0.000
H <sub>1-4</sub>		اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال (Y <sub>4</sub> )	0.720	0.042	16.96	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق رقم (7) أن:

**الفرض الأول (H<sub>1</sub>):** يوجد أثر معنوي لأبعاد نموذج ماكينزي المعدل (7S+) والمتمثلة في (الإستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملون، التقييم الذاتي، العوامل الداعمة) على إدارة استمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات محل البحث. ويتفرع من هذه الفرض أربعة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع.

بالنسبة للفرض الفرعي الأول (H<sub>1-1</sub>): "يوجد أثر معنوي لأبعاد نموذج ماكينزي المعدل (7S+) مجتمعة على الفهم الكامل لطبيعة عمل الشركة المصرية للاتصالات"، ونتيجة للتحليل الإحصائي تم إثبات صحة الفرض بالنسبة لأبعاد نموذج ماكينزي المعدل 7S+ حيث يوضح الجدول رقم (7) قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين أبعاد المتغير المستقل "أبعاد نموذج ماكينزي المعدل 7S+"، والمتغير التابع "الفهم الكامل لطبيعة عمل المنظمة (Y<sub>1</sub>)" حيث إن ( $\beta = 0.619$ )، ( $T = 13.72$ ) عند مستوى معنوية (0.000)

وبالنسبة للفرض الفرعي الثاني (H<sub>1-2</sub>): يوجد أثر معنوي لأبعاد نموذج ماكينزي المعدل (7S+) مجتمعة على صياغة إستراتيجية إدارة استمرارية العمل داخل الشركة المصرية للاتصالات، ونتيجة للتحليل الإحصائي تم إثبات صحة الفرض بالنسبة لأبعاد نموذج ماكينزي المعدل 7S+ حيث يوضح الجدول رقم (7) قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين أبعاد المتغير المستقل "أبعاد نموذج ماكينزي المعدل 7S+"، والمتغير التابع "صياغة إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال (Y<sub>2</sub>)" حيث إن ( $\beta = 0.802$ )، ( $T = 17.8$ ) عند مستوى معنوية (0.000)

وبالنسبة للفرض الفرعي الثالث (H<sub>1.3</sub>): يوجد أثر معنوي لأبعاد نموذج ماكيزي المعدل (+7S) مجتمعة على تطوير وتنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات، ونتيجة للتحليل الإحصائي تم إثبات صحة الفرض بالنسبة لأبعاد نموذج ماكيزي المعدل +7S حيث يوضح الجدول رقم (7) قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين أبعاد المتغير المستقل "أبعاد نموذج ماكيزي المعدل +7S"، والمتغير التابع " تطوير وتنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال (Y<sub>3</sub>)" حيث إن (β = 0.702)، (T = 19.68) عند مستوى معنوية (0.000)

وبالنسبة للفرض الفرعي الرابع (H<sub>1.4</sub>): يوجد أثر معنوي لأبعاد نموذج ماكيزي المعدل (+7S) مجتمعة على اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات، ونتيجة للتحليل الإحصائي تم إثبات صحة الفرض بالنسبة لأبعاد نموذج ماكيزي المعدل +7S حيث يوضح الجدول رقم (7) قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين أبعاد المتغير المستقل "أبعاد نموذج ماكيزي المعدل +7S"، والمتغير التابع " اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال (Y<sub>4</sub>)" حيث إن (β = 0.720)، (T = 16.96) عند مستوى معنوية (0.000).

## - اختبار الفرض الثاني

جدول 8: نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للبحث (الفرض الثاني)

الفرض	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	قيم المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري	T-test	Sig
H <sub>2.1</sub>	أبعاد نموذج ماكيزي المعدل +7S (X)	اليقظة التجارية "التسويقية" (M <sub>1</sub> )	1.16	0.039	29.56	0.000
H <sub>2.2</sub>	أبعاد نموذج ماكيزي المعدل +7S (X)	اليقظة البيئية (M <sub>2</sub> )	1.11	0.038	29.64	0.000
H <sub>2.3</sub>	أبعاد نموذج ماكيزي المعدل +7S (X)	اليقظة التنافسية (M <sub>3</sub> )	0.55	0.055	10.03	0.000
H <sub>2.4</sub>	أبعاد نموذج ماكيزي المعدل +7S (X)	اليقظة التكنولوجية (M <sub>4</sub> )	0.738	0.054	13.61	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق رقم (8) أن:

ينص الفرض الثاني (H<sub>2</sub>): يوجد أثر معنوي لأبعاد نموذج ماكيزي المعدل (+7S) والمتمثلة في (الإستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملون، التقييم الذاتي، العوامل الداعمة) على اليقظة الإستراتيجية داخل الشركة المصرية للاتصالات محل البحث. ويتفرع من هذه الفرض أربعة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع.

الفرض الفرعي الأول (H<sub>2.1</sub>): يوجد أثر معنوي لأبعاد نموذج ماكيزي المعدل (+7S) مجتمعة على اليقظة التجارية "التسويقية" للشركة المصرية للاتصالات. ونتيجة للتحليل الإحصائي تم إثبات صحته كلياً بالنسبة لأبعاد نموذج ماكيزي المعدل +7S، حيث يُشير الجدول رقم (8) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل أبعاد نموذج ماكيزي المعدل +7S، والمتغير التابع اليقظة التجارية "التسويقية" حيث إن (β = 1.16)، (T = 29.56) عند مستوى معنوية (0.000).

الفرض الفرعي الثاني (H<sub>2.2</sub>): يوجد أثر معنوي لأبعاد نموذج ماكيزي المعدل (7S+) مجتمعة على اليقظة البيئية للشركة المصرية للاتصالات. ونتيجة للتحليل الإحصائي تم إثبات صحته كلياً بالنسبة لأبعاد نموذج ماكيزي المعدل 7S+، حيث يُشير الجدول رقم (8) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل أبعاد نموذج ماكيزي المعدل 7S+، والمتغير التابع اليقظة البيئية حيث إن  $(\beta = 1.11)$ ،  $(T = 29.64)$  عند مستوى معنوية (0.000).

الفرض الفرعي الثالث (H<sub>2.3</sub>): يوجد أثر معنوي لأبعاد نموذج ماكيزي المعدل (7S+) مجتمعة على اليقظة التنافسية للشركة المصرية للاتصالات. ونتيجة للتحليل الإحصائي تم إثبات صحته كلياً بالنسبة لأبعاد نموذج ماكيزي المعدل 7S+، حيث يُشير الجدول رقم (8) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل أبعاد نموذج ماكيزي المعدل 7S+، والمتغير التابع اليقظة التنافسية حيث إن  $(\beta = 0.551)$ ،  $(T = 10.3)$  عند مستوى معنوية (0.000).

الفرض الفرعي الرابع (H<sub>2.4</sub>): يوجد أثر معنوي لأبعاد نموذج ماكيزي المعدل (7S+) مجتمعة على اليقظة التكنولوجية للشركة المصرية للاتصالات. ونتيجة للتحليل الإحصائي تم إثبات صحته كلياً بالنسبة لأبعاد نموذج ماكيزي المعدل 7S+، حيث يُشير الجدول رقم (8) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل أبعاد نموذج ماكيزي المعدل 7S+، والمتغير التابع اليقظة التكنولوجية حيث إن  $(\beta = 0.738)$ ،  $(T = 13.61)$  عند مستوى معنوية (0.000).

### – اختبار الفرض الثالث

جدول 9: نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للبحث (الفرض الثالث)

الفرض	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	قيم المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري	T-test	Sig
H <sub>3.1</sub>		الفهم الكامل لطبيعة عمل المنظمة (Y <sub>1</sub> )	0.617	0.049	12.48	0.000
H <sub>3.2</sub>	اليقظة الإستراتيجية	صياغة إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال (Y <sub>2</sub> )	0.917	0.04	22.88	0.000
H <sub>3.3</sub>	(M)	تطوير وتنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال (Y <sub>3</sub> )	0.732	0.04	18.06	0.000
H <sub>3.4</sub>		اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال (Y <sub>4</sub> )	0.83	0.038	21.95	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق رقم (9) أن:

ينص الفرض الثالث (H<sub>3</sub>): يوجد أثر معنوي لأنواع اليقظة الإستراتيجية والمتمثلة في (اليقظة التجارية "التسويقية"، اليقظة البيئية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية) على إدارة استمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات محل البحث. ويتفرع من هذا الفرض أربعة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع.

**الفرض الفرعي الأول (H<sub>3.1</sub>):** يوجد أثر معنوي لأنواع اليقظة الإستراتيجية مجتمعة على الفهم الكامل لطبيعة عمل الشركة المصرية للاتصالات. ونتيجة للتحليل الإحصائي تم إثبات صحة الفرض بالنسبة لليقظة الإستراتيجية، حيث يوضح الجدول (9) إلى قيم المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل "اليقظة الإستراتيجية"، والمتغير التابع " الفهم الكامل لطبيعة عمل المنظمة، حيث إن  $(\beta = 0.617)$ ،  $(T = 12.48)$  عند مستوى معنوية (0.000).

**الفرض الفرعي الثاني (H<sub>3.2</sub>):** يوجد أثر معنوي لأنواع اليقظة الإستراتيجية مجتمعة على صياغة إستراتيجية إدارة استمرارية العمل داخل الشركة المصرية للاتصالات. ونتيجة للتحليل الإحصائي تم إثبات صحة الفرض بالنسبة لليقظة الإستراتيجية، حيث يوضح الجدول (9) إلى قيم المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل "اليقظة الإستراتيجية"، والمتغير التابع " صياغة إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال، حيث إن  $(\beta = 0.917)$ ،  $(T = 22.88)$  عند مستوى معنوية (0.000).

**الفرض الفرعي الثالث (H<sub>3.3</sub>):** يوجد أثر معنوي لأنواع اليقظة الإستراتيجية مجتمعة على تطوير وتنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات. ونتيجة للتحليل الإحصائي تم إثبات صحة الفرض بالنسبة لليقظة الإستراتيجية، حيث يوضح الجدول (9) إلى قيم المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل "اليقظة الإستراتيجية"، والمتغير التابع " تطوير وتنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال، حيث إن  $(\beta = 0.732)$ ،  $(T = 18.06)$  عند مستوى معنوية (0.000).

**الفرض الفرعي الرابع (H<sub>3.4</sub>):** يوجد أثر معنوي لأنواع اليقظة الإستراتيجية مجتمعة على اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات. ونتيجة للتحليل الإحصائي تم إثبات صحة الفرض بالنسبة لليقظة الإستراتيجية، حيث يوضح الجدول (9) إلى قيم المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل "اليقظة الإستراتيجية"، والمتغير التابع " اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال، حيث إن  $(\beta = 0.83)$ ،  $(T = 21.95)$  عند مستوى معنوية (0.000).

#### (2-4-8) نتائج التأثيرات غير المباشرة

##### - اختبار الفرض الرابع

**ينص الفرض الرابع (H4):** يوجد أثر معنوي غير مباشر لأبعاد نموذج ماكينزي المعدل (7S+) على إدارة استمرارية الأعمال بتوسيط اليقظة الإستراتيجية. وينبثق من هذا الفرض فروض فرعية تبعاً للمتغير الوسيط. يهدف الفرض الرابع إلى اختبار التأثير غير المباشر من خلال توسيط متغير اليقظة الإستراتيجية بأبعادها بين أبعاد نموذج ماكينزي المعدل 7S+ وإدارة استمرارية الأعمال.

ويتم تحديد نتائج اختبار الفرض من خلال إجراء تحليل Sobel Test. وذلك من خلال:

تحديد قيمة المسار الأول (a): انحدار المتغير الوسيط (M) على المتغير المستقل (X)

$$M = i_1 + a \times X + e_1$$

تحديد قيمة المسار الثاني (b): انحدار المتغير التابع (Y) على المتغير الوسيط (X)

$$Y=i2 +b \times M+e2$$

تحديد قيمة المسار الثالث (c'): معامل انحدار المتغير التابع (Y) على المتغير المستقل (X) في وجود المتغير الوسيط (M)

$$Y=i3 +c' \times X +b \times M+ e$$

وللوصول إلى قيمة التأثير الوسيط عبر المتغير الوسيط (M) يتم ضرب قيمة المسار الأول (a) في قيمة المسار الثاني (b) = a x b

ولحساب قيمة التأثير الكلي للمتغير الوسيط المتمثل في اليقظة الاستراتيجية (M) في العلاقة الوسطية بين المتغير المستقل أبعاد نموذج ماركيزي +75 (X) على أبعاد المتغير التابع المتمثل في أبعاد استمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات، يتم طبقاً للمعادلة التالية:

$$c' + a \times b = \text{التأثير الإجمالي الكلي}$$

وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن الجداول (10)، (11)، (12)، (13) التالية:

جدول 10: نتائج اختبارات التأثيرات غير المباشرة في النموذج الهيكلي للبحث (توسيط اليقظة التجارية)

الفرض	المتغيرات المستقلة	المتغير الوسيط	المتغيرات التابعة	التأثيرات المباشرة	التأثيرات غير المباشرة	التأثيرات الكلية	CR	Sig
ف (1/1/4)	الإستراتيجية (x1)			0.56	0.21	0.77	2.03	0.000
	الهيكل التنظيمي (X2)			0.36	0.35	0.71	2.24	0.000
	النظم (X3)			0.20	0.12	0.32	3.07	0.000
	القيم المشتركة (X4)	اليقظة	الفهم الكامل	0.32	0.29	0.60	2.3	0.000
	المهارات (X5)	التجارية	لطبيعة عمل	0.45	0.16	0.61	2.14	0.000
	أسلوب الإدارة (X6)	(M1)	المنظمة (Y1)	0.36	0.35	0.71	2.27	0.000
	العاملون (X7)			0.41	0.34	0.75	2.66	0.000
	التقييم الذاتي (X8)			0.40	0.24	0.64	3.47	0.000
	العوامل الداعمة (X9)			0.40	0.30	0.71	2.67	0.000
ف (2/1/4)	الإستراتيجية (x1)			0.29	0.42	0.72	2.55	0.000
	الهيكل التنظيمي (X2)			0.72	0.71	1.43	2.69	0.000
	النظم (X3)		صياغة	0.24	0.25	0.49	2.44	0.000
	القيم المشتركة (X4)	اليقظة	إستراتيجية	0.67	0.58	1.25	2.46	0.000
	المهارات (X5)	التجارية	إدارة	0.24	0.33	0.57	2.66	0.000
	أسلوب الإدارة (X6)	(M1)	استمرارية	0.72	0.71	1.43	2.46	0.000
	العاملون (X7)		الأعمال (Y2)	0.69	0.69	1.38	3.14	0.000
	التقييم الذاتي (X8)			0.40	0.48	0.88	3.24	0.000
	العوامل الداعمة (X9)			0.65	0.61	1.27	4.01	0.000
ف (3/1/4)	الإستراتيجية (x1)	اليقظة	تطوير وتنفيذ	0.47	0.30	0.77	3.22	0.000
	الهيكل التنظيمي (X2)	التجارية	الاستجابة	0.51	0.50	1.01	2.68	0.000
	النظم (X3)	(M1)	إدارة	0.23	0.17	0.40	2.67	0.000

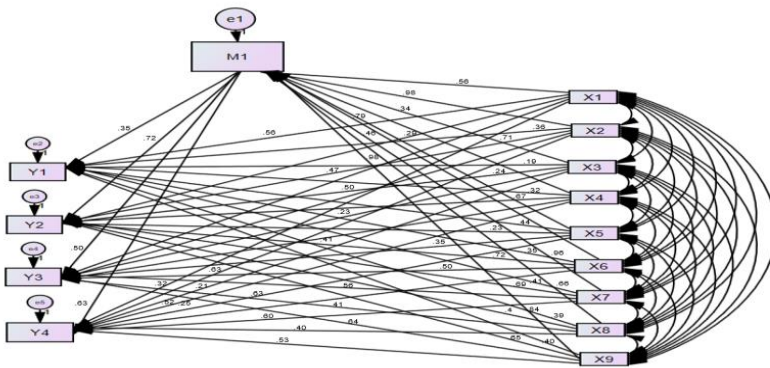
الفرض	المتغيرات المستقلة	المتغير الوسيط	المتغيرات التابعة	التأثيرات المباشرة	التأثيرات غير المباشرة	التأثيرات الكلية	CR	Sig
الف (4/1/4)	القيم المشتركة (X4)	اليقظة التجارية (M1)	استمرارية الأعمال (Y3)	0.42	0.41	0.82	2.54	0.000
	المهارات (X5)			0.35	0.23	0.58	2.83	0.000
	أسلوب الإدارة (X6)			0.51	0.50	1.01	3.07	0.000
	العاملون (X7)			0.57	0.49	1.06	3.11	0.000
	التقييم الذاتي (X8)			0.42	0.34	0.76	3.67	0.000
	العوامل الداعمة (X9)			0.65	0.43	1.08	2.44	0.000
	الإستراتيجية (x1)			0.32	0.37	0.69	2.47	0.000
	الهيكل التنظيمي (X2)			0.63	0.63	1.26	3.54	0.000
	النظم (X3)			0.21	0.22	0.43	3.57	0.000
الف (4/1/4)	القيم المشتركة (X4)	اليقظة التجارية (M1)	استمرارية الأعمال (Y4)	0.52	0.51	1.03	4.17	0.000
	المهارات (X5)			0.26	0.29	0.55	4.22	0.000
	أسلوب الإدارة (X6)			0.63	0.63	1.26	3.19	0.000
	العاملون (X7)			0.61	0.61	1.22	3.55	0.000
	التقييم الذاتي (X8)			0.40	0.42	0.82	3.2	0.000
	العوامل الداعمة (X9)			0.54	0.54	1.08	2.89	0.000
	اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال (Y3)			0.21	0.22	0.43	3.57	0.000
	اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال (Y4)			0.21	0.22	0.43	3.57	0.000
	اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال (Y4)			0.21	0.22	0.43	3.57	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول رقم (10) ما يلي:

الفرض الفرعي الأول (H4-1): تم إثبات صحة الفرض بالنسبة لليقظة التجارية كأحد أنواع اليقظة الإستراتيجية، حيث يُشير الجدول السابق رقم (10) إلى وجود تأثير غير مباشر ومعنوي لأبعاد نموذج ماكينزي (7S+) عبر متغير الوسيط التداخلي (اليقظة التجارية كأحد أنواع اليقظة الإستراتيجية) على استمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات محل البحث.

وهو ما يوضحه الشكل التالي:



شكل 6: اختبار العلاقة الوسيطة بين المتغير المستقل (أبعاد نموذج ماكينزي المعدل 7S+) وأبعاد المتغير التابع (استمرارية الأعمال) في وجود اليقظة البيئية كمتغير وسيط

المصدر: الشكل من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

جدول 11: نتائج اختبارات التأثيرات غير المباشرة في النموذج الهيكلي للبحث (توسيط اليقظة البيئية)

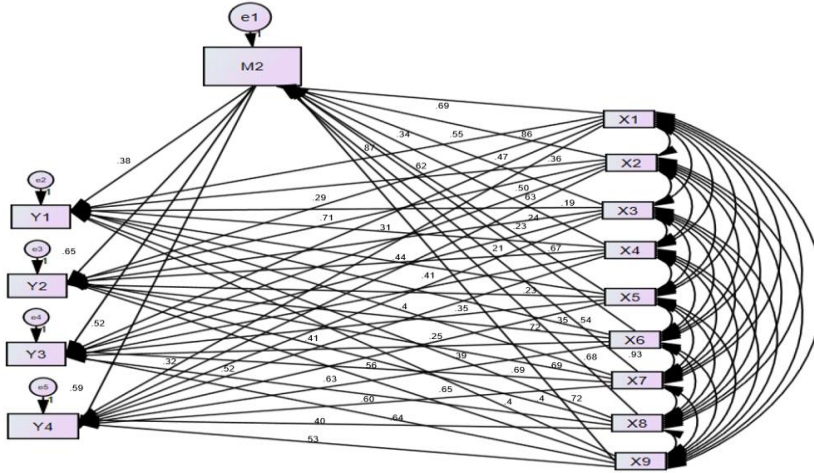
الفرض	المتغيرات المستقلة	المتغير الوسيط	المتغيرات التابعة	التأثيرات المباشرة	التأثيرات غير المباشرة	التأثيرات الكلية	CR	Sig
ف (1/2/4)	الإستراتيجية (x1)	اليقظة البيئية (M2)	الفهم الكامل لطبيعة عمل المنظمة (Y1)	0.56	0.27	0.83	2.18	0.000
	الهيكل التنظيمي (X2)			0.36	0.34	0.70	2.66	0.000
	النظم (X3)			0.20	0.13	0.33	2.34	0.000
	القيم المشتركة (X4)			0.32	0.24	0.56	2.78	0.000
	المهارات (X5)			0.45	0.21	0.65	2.68	0.000
	أسلوب الإدارة (X6)			0.36	0.34	0.69	2.33	0.000
	العاملون (X7)			0.41	0.36	0.76	3.01	0.000
	التقييم الذاتي (X8)			0.40	0.26	0.66	3.14	0.000
	العوامل الداعمة (X9)			0.40	0.28	0.68	3.47	0.000
ف (2/2/4)	الإستراتيجية (x1)	اليقظة البيئية (M2)	صياغة إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال (Y2)	0.29	0.46	0.75	2.47	0.000
	الهيكل التنظيمي (X2)			0.72	0.57	1.29	2.58	0.000
	النظم (X3)			0.24	0.23	0.47	2.61	0.000
	القيم المشتركة (X4)			0.67	0.41	1.08	2.68	0.000
	المهارات (X5)			0.24	0.36	0.60	2.44	0.000
	أسلوب الإدارة (X6)			0.72	0.58	1.30	3.01	0.000
	العاملون (X7)			0.69	0.61	1.31	2.59	0.000
	التقييم الذاتي (X8)			0.40	0.45	0.85	2.34	0.000
	العوامل الداعمة (X9)			0.65	0.48	1.13	2.44	0.000
ف (3/2/4)	الإستراتيجية (x1)	اليقظة البيئية (M2)	تطوير وتنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال (Y3)	0.47	0.36	0.84	3.01	0.000
	الهيكل التنظيمي (X2)			0.51	0.45	0.96	3.11	0.000
	النظم (X3)			0.23	0.18	0.41	2.89	0.000
	القيم المشتركة (X4)			0.42	0.33	0.74	2.75	0.000
	المهارات (X5)			0.35	0.28	0.63	2.74	0.000
	أسلوب الإدارة (X6)			0.51	0.46	0.96	2.63	0.000
	العاملون (X7)			0.57	0.49	1.05	2.51	0.000
	التقييم الذاتي (X8)			0.42	0.36	0.78	2.83	0.000
	العوامل الداعمة (X9)			0.65	0.38	1.02	2.78	0.000
ف (4/2/4)	الإستراتيجية (x1)	اليقظة البيئية (M2)	اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال (Y4)	0.32	0.42	0.74	2.88	0.000
	الهيكل التنظيمي (X2)			0.63	0.52	1.15	2.96	0.000
	النظم (X3)			0.21	0.21	0.42	2.34	0.000
	القيم المشتركة (X4)			0.52	0.37	0.90	3.68	0.000
	المهارات (X5)			0.26	0.32	0.58	2.46	0.000
	أسلوب الإدارة (X6)			0.63	0.52	1.15	2.55	0.000
	العاملون (X7)			0.61	0.56	1.16	3.08	0.000
	التقييم الذاتي (X8)			0.40	0.41	0.81	2.58	0.000
	العوامل الداعمة (X9)			0.54	0.43	0.97	2.66	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول رقم (11) ما يلي:

الفرض الفرعي الثاني (H<sub>4.2</sub>): تم إثبات صحة الفرض بالنسبة لليقظة البيئية كأحد أنواع اليقظة الإستراتيجية، حيث يُشير الجدول السابق رقم (11) إلى وجود تأثير غير مباشر ومعنوي لأبعاد نموذج ماكينزي (7S+) عبر متغير الوسيط التداخلي (اليقظة البيئية كأحد أنواع اليقظة الإستراتيجية) على استمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات محل البحث.

وهو ما يوضحه الشكل التالي:



شكل 7: اختبار العلاقة الوسيطة بين المتغير المستقل (أبعاد نموذج ماكينزي المعدل 7S+) و أبعاد المتغير التابع (استمرارية الأعمال) في وجود اليقظة البيئية كمتغير وسيط

المصدر: الشكل من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

جدول 12: نتائج اختبارات التأثيرات غير المباشرة في النموذج الهيكلي للبحث (توسيط اليقظة التنافسية)

الفرض	المتغيرات المستقلة	المتغير الوسيط	المتغيرات التابعة	التأثيرات المباشرة	التأثيرات غير المباشرة	التأثيرات الكلية	CR	Sig
ف (1/3/4)	الإستراتيجية (x1)	اليقظة التنافسية (M3)	الفهم الكامل لطبيعة عمل المنظمة (Y1)	0.56	0.05	0.60	2.14	0.000
	الهيكل التنظيمي (X2)			0.36	0.18	0.54	2.52	0.000
	النظم (X3)			0.20	0.05	0.25	2.44	0.000
	القيم المشتركة (X4)			0.32	0.22	0.53	3.01	0.000
	المهارات (X5)			0.45	0.04	0.48	2.48	0.000
	أسلوب الإدارة (X6)			0.36	0.18	0.53	2.44	0.000
	العاملون (X7)			0.41	0.18	0.58	2.41	0.000
	التقييم الذاتي (X8)			0.40	0.07	0.47	2.33	0.000
	العوامل الداعمة (X9)			0.40	0.21	0.61	3.11	0.000
ف (2/3/4)	الإستراتيجية (x1)	اليقظة التنافسية (X2)	صياغة إستراتيجية	0.29	0.10	0.40	2.46	0.000
	0.72			0.39	1.11	2.66	0.000	



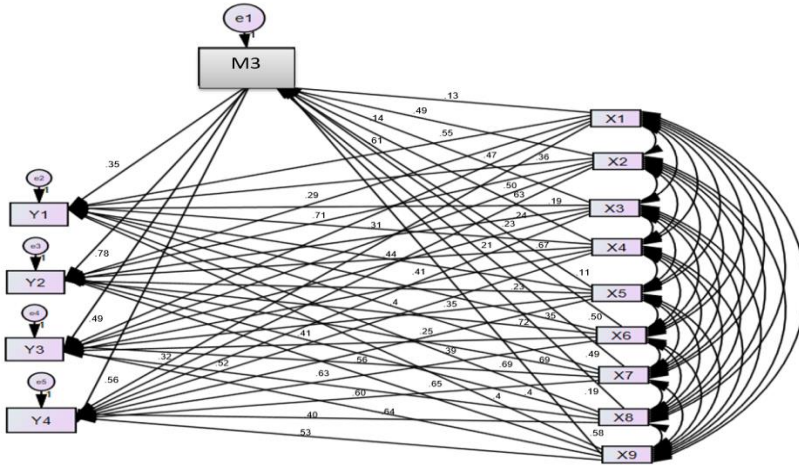
الفرض	المتغيرات المستقلة	المتغير الوسيط	المتغيرات التابعة	التأثيرات المباشرة	التأثيرات غير المباشرة	التأثيرات الكلية	CR	Sig
ف (3/3/4)	النظم (X3)	(M3)	إدارة	0.24	0.12	0.36	2.17	0.000
	القيم المشتركة (X4)		استمرارية	0.67	0.48	1.15	2.22	0.000
	المهارات (X5)		الأعمال	0.24	0.09	0.32	2.28	0.000
	أسلوب الإدارة (X6)		(Y2)	0.72	0.39	1.11	2.31	0.000
	العاملون (X7)			0.69	0.39	1.08	2.33	0.000
	التقييم الذاتي (X8)			0.40	0.15	0.55	2.39	0.000
	العوامل الداعمة (X9)			0.65	0.46	1.11	2.44	0.000
	الإستراتيجية (x1)			0.47	0.07	0.54	2.58	0.000
	الهيكل التنظيمي (X2)		تطوير	0.51	0.25	0.75	2.47	0.000
	النظم (X3)		وتنفيذ	0.23	0.07	0.30	2.59	0.000
	القيم المشتركة (X4)	اليقظة	الاستجابة	0.42	0.31	0.72	2.55	0.000
	المهارات (X5)	التنافسية	لإدارة	0.35	0.05	0.40	2.69	0.000
أسلوب الإدارة (X6)	(M3)	استمرارية	0.51	0.25	0.76	2.41	0.000	
العاملون (X7)		الأعمال	0.57	0.25	0.82	2.52	0.000	
التقييم الذاتي (X8)		(Y3)	0.42	0.09	0.51	2.63	0.000	
العوامل الداعمة (X9)			0.65	0.29	0.93	2.39	0.000	
الإستراتيجية (x1)			0.32	0.07	0.40	2.28	0.000	
الهيكل التنظيمي (X2)		اختيار	0.63	0.28	0.91	2.17	0.000	
النظم (X3)		وتدقيق	0.21	0.08	0.30	2.27	0.000	
القيم المشتركة (X4)	اليقظة	وتحديث	0.52	0.35	0.88	2.48	0.000	
المهارات (X5)	التنافسية	خطط	0.26	0.06	0.32	2.19	0.000	
أسلوب الإدارة (X6)	(M3)	استمرارية	0.63	0.29	0.92	2.34	0.000	
العاملون (X7)		الأعمال	0.61	0.28	0.89	2.66	0.000	
التقييم الذاتي (X8)		(Y4)	0.40	0.11	0.51	2.13	0.000	
العوامل الداعمة (X9)			0.54	0.33	0.87	2.12	0.000	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول رقم (12) ما يلي:

الفرض الفرعي الثالث (H4-3): تم إثبات صحة الفرض بالنسبة لليقظة التنافسية كأحد أنواع اليقظة الإستراتيجية، حيث يُشير الجدول السابق رقم (12) إلى وجود تأثير غير مباشر ومعنوي لأبعاد نموذج ماكينزي (7S+) عبر متغير الوسيط التداخلي (اليقظة التنافسية كأحد أنواع اليقظة الإستراتيجية) على استمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات محل البحث.

وهو ما يوضحه الشكل التالي:



شكل 8: اختبار العلاقة الوسيطة بين المتغير المستقل (أبعاد نموذج ماكينزي المعدل +7S) وأبعاد المتغير التابع (استمرارية الأعمال) في وجود اليقظة البيئية كمتغير وسيط

المصدر: الشكل من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

جدول 13: نتائج اختبارات التأثيرات غير المباشرة في النموذج الهيكلي للبحث (توسيط اليقظة التكنولوجية)

الفرض	المتغيرات المستقلة	المتغير الوسيط	المتغيرات التابعة	التأثيرات المباشرة	التأثيرات غير المباشرة	التأثيرات الكلية	CR	Sig
ف (1/4/4)	الإستراتيجية (X1)	اليقظة التكنولوجية (M4)	الفهم الكامل لطبيعة عمل المنظمة (Y1)	0.56	0.46	1.01	3.17	0.000
	الهيكل التنظيمي (X2)			0.36	0.26	0.62	2.16	0.000
	النظم (X3)			0.20	0.14	0.34	2.11	0.000
	القيم المشتركة (X4)			0.32	0.13	0.45	2.47	0.000
	المهارات (X5)			0.45	0.36	0.81	2.86	0.000
	أسلوب الإدارة (X6)			0.36	0.26	0.62	2.66	0.000
	العاملون (X7)			0.41	0.33	0.73	2.48	0.000
	التقييم الذاتي (X8)			0.40	0.33	0.73	2.33	0.000
	العوامل الداعمة (X9)			0.40	0.21	0.61	2.46	0.000
ف (2/4/4)	الإستراتيجية (X1)	اليقظة التكنولوجية (M4)	صياغة إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال (Y2)	0.72	0.13	0.85	2.17	0.000
	الهيكل التنظيمي (X2)			0.24	0.07	0.32	2.22	0.000
	النظم (X3)			0.67	0.07	0.74	2.34	0.000
	القيم المشتركة (X4)			0.24	0.19	0.43	2.34	0.000
	المهارات (X5)			0.72	0.13	0.85	2.98	0.000
	أسلوب الإدارة (X6)			0.69	0.17	0.86	2.88	0.000
	العاملون (X7)			0.40	0.17	0.57	2.73	0.000
	التقييم الذاتي (X8)							

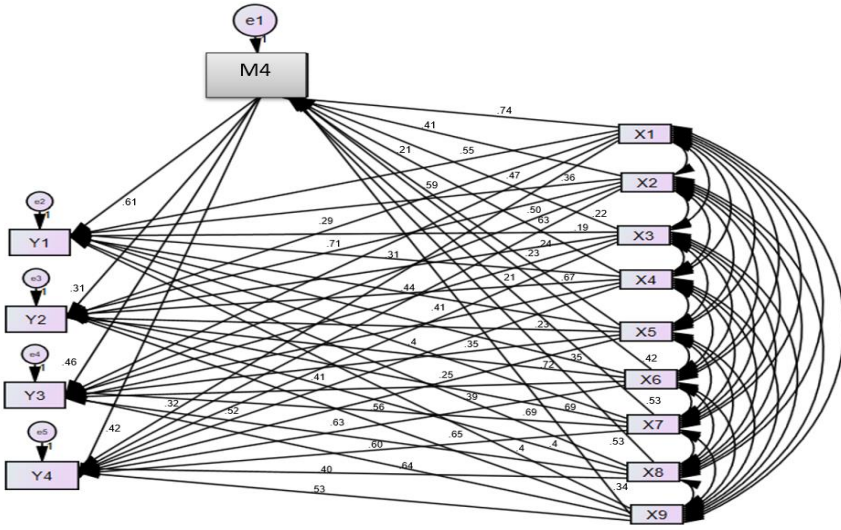
الفرض	المتغيرات المستقلة	المتغير الوسيط	المتغيرات التابعة	التأثيرات المباشرة	التأثيرات غير المباشرة	التأثيرات الكلية	CR	Sig
ف (3/4/4)	العوامل الداعمة (X9)			0.65	0.11	0.76	2.17	0.000
	الإستراتيجية (x1)			0.47	0.34	0.81	2.83	0.000
	الهيكل التنظيمي (X2)	تطوير		0.51	0.19	0.70	2.87	0.000
	النظم (X3)	وتنفيذ		0.23	0.10	0.33	2.94	0.000
	القيم المشتركة (X4)	اليقظة	الاستجابة	0.42	0.10	0.52	2.93	0.000
	المهارات (X5)	التكنولوجية	لإدارة	0.35	0.27	0.62	2.94	0.000
	أسلوب الإدارة (X6)	(M4)	استمرارية	0.51	0.20	0.70	2.77	0.000
	العاملون (X7)		الأعمال	0.57	0.24	0.81	2.73	0.000
	التقييم الذاتي (X8)		(Y3)	0.42	0.25	0.67	2.81	0.000
	العوامل الداعمة (X9)			0.65	0.16	0.80	2.77	0.000
	الإستراتيجية (x1)			0.32	0.32	0.64	2.41	0.000
	الهيكل التنظيمي (X2)		اختيار	0.63	0.18	0.81	2.43	0.000
	النظم (X3)		وتدقيق	0.21	0.10	0.31	2.68	0.000
	القيم المشتركة (X4)	اليقظة	وتحديث	0.52	0.09	0.62	2.66	0.000
	المهارات (X5)	التكنولوجية	خطط	0.26	0.25	0.51	2.88	0.000
	أسلوب الإدارة (X6)	(M4)	استمرارية	0.63	0.18	0.81	2.63	0.000
	العاملون (X7)		الأعمال	0.61	0.23	0.83	2.73	0.000
	التقييم الذاتي (X8)		(Y4)	0.40	0.23	0.63	2.86	0.000
العوامل الداعمة (X9)			0.54	0.14	0.68	2.44	0.000	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول رقم (13) ما يلي:

الفرض الفرعي الرابع (H<sub>4.4</sub>): تم إثبات صحة الفرض بالنسبة لليقظة التكنولوجية كأحد أنواع اليقظة الإستراتيجية، حيث يُشير الجدول السابق رقم (13) إلى وجود تأثير غير مباشر ومعنوي لأبعاد نموذج ماكينزي (7S+) عبر متغير الوسيط التداخلي (اليقظة التكنولوجية كأحد أنواع اليقظة الإستراتيجية) على استمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات محل البحث.

وهو ما يوضحه الشكل التالي:



شكل 9: اختبار العلاقة الوسيطة بين المتغير المستقل (أبعاد نموذج ماكيزي المعدل 7S+) وأبعاد المتغير التابع (استمرارية الأعمال) في وجود اليقظة التكنولوجية كمتغير وسيط

المصدر: الشكل من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج الجداول السابقة (10)، (11)، (12)، (13) وجود تأثيرات معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد نموذج ماكيزي المعدل 7S+ على استمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات وذلك في وجود اليقظة الاستراتيجية بأنواعها المختلفة والمتمثلة في (اليقظة التجارية، اليقظة البيئية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية) كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغيرين (أبعاد نموذج ماكيزي، واستمرارية الأعمال).

## (9) مناقشة نتائج البحث

### (1-9) بالنسبة للفرض الأول

والذي يختبر التأثيرات المباشرة بين أبعاد نموذج ماكيزي المعدل 7S+ وإدارة استمرارية الأعمال للتأكد من توافر الشرط الأول من شروط الوساطة التداخلية، حيث أسفرت نتائج البحث عن قبول الفرض كلياً، ووجود علاقة معنوية بين أبعاد نموذج ماكيزي محل البحث وإدارة استمرارية الأعمال، وعليه فيجب على الشركة المصرية للاتصالات الاهتمام بأبعاد نموذج ماكيزي المعدل 7S+ والمتمثلة في (الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، النظم، القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملون، التقييم الذاتي، العوامل الداعمة) لتعزيز المنهجية المتبعة في إدارة استمرارية الأعمال لديها، وهذا يتفق مع نتائج دراسات سمور (2021)، شديد (2022)، درويش (2017)، نجم (2019) والتي أوضحت وجود علاقة معنوية بين أبعاد نموذج ماكيزي وإدارة استمرارية الأعمال، ويمكن تفسير ذلك كما يلي:

- اختبار التأثيرات المباشرة بين أبعاد نموذج ماكينزي المعدل 7S+ والفهم الكامل لطبيعة عمل المنظمة: أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض الفرعي عن وجود تأثير معنوي بين جميع أبعاد النموذج مجتمعة وبين الفهم الكامل لطبيعة عمل الشركة. حيث ظهرت العلاقة التأثيرية بين أبعاد نموذج ماكينزي والفهم الكامل لطبيعة عمل المنظمة في الطريقة التي تتداخل فيها هذه الأبعاد لتشكل صورة شاملة للتنظيم. فكلما أهتمت الشركة المصرية للاتصالات بأبعاد النموذج داخل الدراسة كلما انعكس ذلك على فهمها الواضح والكامل لطبيعة العمل سواء كان داخل بيئتها الداخلية أو الخارجية.

- اختبار التأثيرات المباشرة بين أبعاد نموذج ماكينزي المعدل 7S+ وصياغة إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال: أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض الفرعي عن وجود تأثير معنوي بين جميع أبعاد النموذج مجتمعة وبين صياغة إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال، حيث إن العلاقة التأثيرية بين أبعاد نموذج ماكينزي وصياغة إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال تمثل جانباً مهماً في تحقيق التكامل داخل الشركة المصرية للاتصالات. وإن أحد الأبعاد الرئيسية لنموذج ماكينزي هو الهيكل التنظيمي، الذي يحدد كيفية تنظيم السلطات والمسؤوليات داخل الشركة، وفي سياق الشركة المصرية للاتصالات، يمكن أن يكون للهيكل التنظيمي تأثير هائل على صياغة إستراتيجية استمرارية الأعمال فإذا كان هناك هيكل تنظيمي مرن فإنه يسمح بتدفق سلس للمعلومات واتخاذ قرارات سريعة، وبذلك يمكن أن يكون لذلك تأثير إيجابي على تكامل خطط الاستجابة للآزمات وضمان استمرار الأعمال بفعالية. من جهة أخرى، فالأهداف تشكل محوراً حيويًا لأي إستراتيجية ناجحة، ففهم الأهداف بشكل واضح يساهم في توجيه الجهود والموارد نحو أولويات الشركة المصرية للاتصالات، حيث يمكن لفهم الأهداف أن يساعد في تحديد المجالات الحيوية لضمان استدامة الأعمال والاستجابة بفعالية للتحديات المستقبلية. أما تحليل الأنشطة يسهم أيضًا في فهم كيف يتم تنفيذ العمليات اليومية لتحقيق الأهداف، وفي حالة الشركة المصرية للاتصالات، يمكن أن يكون لتحليل هذا الجانب تأثير كبير على إدارة استمرارية الأعمال، حيث يتيح تحديد العمليات الحيوية وتقييم فعاليتها في سياق الاستمرارية. وفي النهاية يمكن القول بأن هناك علاقة تأثيرية متبادلة بين أبعاد نموذج ماكينزي وإستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال في الشركة المصرية للاتصالات، وأن التكامل بين هذه الأبعاد يمكن أن يوفر إطارًا متكاملًا لتحليل وفهم البيئة التنظيمية، والتي تكون حاسمة للتكيف الفعال وضمان استمرارية الأعمال في وجه التحديات والتغيرات المتسارعة.

- اختبار التأثيرات المباشرة بين أبعاد نموذج ماكينزي المعدل 7S+ وتطوير وتنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال: أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض الفرعي عن وجود تأثير معنوي بين جميع أبعاد النموذج مجتمعة وبين تطوير وتنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال ويرر الباحث ذلك بأنه كلما اهتمت الشركة المصرية للاتصالات بإستراتيجياتها وهيكلها التنظيمي والعاملين بها كلما انعكس ذلك على التنفيذ الجيد لإستراتيجية استمرارية الأعمال والقدرة على مواكبة التغيرات البيئية الطارئة بشكل سريع ومرن.

- اختبار التأثيرات المباشرة بين أبعاد نموذج ماكينزي المعدل 7S+ واختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال: أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض الفرعي عن وجود تأثير معنوي بين جميع أبعاد النموذج مجتمعة

وبين اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال فاهتمام الشركة المصرية للاتصالات بإستراتيجياتها وهيكلها وقيمها السائدة يُعتبر بمثابة الموجه لها في اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية أعمالها مما ينعكس على قدرتها في تحسين مستوى أدائها في مواجهة الأزمات والطوارئ.

من خلال ما سبق، توصل الباحث إلى أن العلاقة التأثيرية بين أبعاد نموذج ماكيزي وإدارة استمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات تُمثل أساساً مهماً لتحقيق استمرارية وتكامل أداء الشركة في ظل التحديات المتزايدة، ويُعتبر نموذج ماكيزي إطاراً فعّالاً لتحليل العوامل التنظيمية، وهو يوفر محاور مهمة تُسهم في توجيه إستراتيجيات إدارة استمرارية الأعمال وتعزيز الاستعداد للتعامل مع المواقف الطارئة. وفي سياق الفهم الكامل لطبيعة عمل الشركة، يتيح نموذج ماكيزي للقادة والمديرين فهم كيفية تنظيم الهيكل التنظيمي وتفاعل الأقسام المختلفة، ويمكن أن يؤدي هذا الفهم إلى تحديد نقاط القوة والضعف في عمليات الشركة، وبالتالي توجيه جهود تحسين إدارة استمرارية الأعمال. كما أن صياغة إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال تعتبر خطوة حيوية للتأكد من استعداد الشركة للتعامل مع أي تحديات محتملة، ويسهم نموذج ماكيزي في هذا السياق بتحليل هيكل الشركة والأهداف الإدارية، مما يوفر السياق اللازم لصياغة إستراتيجية فعّالة. أما فيما يتعلق بتطوير وتنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال يعمل نموذج ماكيزي على تعزيز قدرة الشركة على التعامل مع الأزمات وضمان استمراريتها، وفي هذا السياق، يمكن أن يُلقي نموذج ماكيزي الضوء على كيفية تحسين العمليات اليومية لتعزيز استجابة الشركة في حالات الطوارئ. ويعتبر اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال جزءاً أساسياً من الجهود المبذولة لتحسين استعداد الشركة للتعامل مع الاضطرابات، وتقدم أبعاد نموذج ماكيزي إطاراً لتحليل كفاءة هذه الخطط، بما في ذلك تحديثها لتعكس التغيرات في البيئة التنظيمية والتكنولوجية.

في النهاية، يتبين أن هناك تأثيراً تفاعلياً بين أبعاد نموذج ماكيزي وإدارة استمرارية الأعمال في الشركة المصرية للاتصالات. حيث يساعد هذا التفاعل في تحسين كفاءة الشركة في مجال إدارة الأزمات ومواجهة الطوارئ وتحقيق الاستدامة، مما يجعلها تتكيف بشكل فعال مع تطورات السوق والتحول التكنولوجية وتحديات البيئة الاقتصادية والاجتماعية.

## (2-9) بالنسبة للفرض الثاني

والذي يختبر التأثير بين أبعاد نموذج ماكيزي المعدل +7S كمتغيرات مستقلة واليقظة الإستراتيجية كمتغيرات وسيطة؛ وذلك للتأكد من توفر الشرط الثاني من شروط الوساطة، وقد أسفرت نتائج الاختبار قبول الفرض كلياً ووجود تأثير معنوي بين أبعاد نموذج ماكيزي المعدل +7S واليقظة الإستراتيجية، وهذا يتفق مع دراسات كل من الغالي، وحوشان (2018)، (Ismail (2017)، دراسة (Bishwajit (2015) التي أوضحت وجود علاقة معنوية بين أبعاد نموذج ماكيزي المعدل واليقظة الإستراتيجية.

- اختبار التأثيرات المباشرة بين أبعاد نموذج ماكيزي المعدل +7S واليقظة التجارية "التسويقية"، أسفرت نتيجة الفرض الفرعي الأول إلى وجود تأثير معنوي بين أبعاد نموذج ماكيزي المعدل واليقظة التجارية "التسويقية"، حيث تُشكل العلاقة بين نموذج ماكيزي واليقظة التجارية داخل الشركة المصرية للاتصالات

محوراً أساسياً لتحقيق النجاح والاستدامة في سوق الاتصالات، وتعكس العلاقة بين نموذج ماكينزي واليقظة التجارية تكاملاً وتوجهاً لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، ويتمثل دور نموذج ماكينزي في تحليل متكامل للشركة يشمل التشخيص، وضع الأهداف، وتطوير الإستراتيجيات، وإدارة التغيير. هذا النموذج يقوم بتحليل القدرات الداخلية والفرص الخارجية، ويحدد كيف يمكن للشركة تحقيق تفوق تنافسي، ومن ناحية أخرى، تعكس اليقظة التجارية التزام الشركة بفهم عميق لاحتياجات وتوقعات العملاء، ويتطلب تحقيق اليقظة التجارية وجود آليات قوية لجمع وتحليل البيانات، فضلاً عن فهم السوق والمنافسة بشكل دائم، وتساعد اليقظة التجارية الشركة محل البحث في تحديد الفرص الجديدة وتحسين العروض التسويقية بشكل مستمر. وبشكل إجمالي، تتفاعل أبعاد نموذج ماكينزي المعدل (7S+) واليقظة التجارية داخل الشركة المصرية لتحقيق أداء متميز في سوق الاتصالات المصري، حيث تستمد توجهاتها من التحليل الإستراتيجي وتوجهها نحو تحقيق التميز التنافسي وتلبية تطلعات العملاء في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

– اختبار التأثيرات المباشرة بين أبعاد نموذج ماكينزي المعدل 7S+ واليقظة البيئية، أسفرت نتيجة الفرض الفرعي الثاني إلى وجود تأثير معنوي بين أبعاد نموذج ماكينزي المعدل واليقظة البيئية، حيث تُعتبر العلاقة بين نموذج ماكينزي واليقظة البيئية داخل الشركة المصرية للاتصالات أساسية لتحقيق التنمية المستدامة والاستدامة البيئية في ظل التحديات البيئية المتزايدة. ويعتبر نموذج ماكينزي إطاراً إستراتيجياً يركز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة ويوجه إستراتيجياتها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة. وفي السياق نفسه، تعتبر اليقظة البيئية توجهاً حيويًا للشركة في فهم وتقييم تأثير أنشطتها على العوامل البيئية المحيطة بها. ويعكس نموذج ماكينزي التركيز على عدة عناصر منها تحليل البيئة الداخلية للشركة، والذي يتضمن النظر في البنية التنظيمية، والثقافة التشاركية، والقدرات الداخلية، وفي هذا السياق، يمكن للشركة المصرية للاتصالات أن تستفيد من نموذج ماكينزي لتحليل كيفية تكامل جوانب الاستدامة البيئية داخل هيكلها التنظيمي وكيف يمكن تحسين الكفاءة البيئية من خلال تنسيق الجهود بين الإدارات المختلفة. وفي هذا السياق، تلعب اليقظة البيئية دورًا حيويًا في تحديد تأثير أنشطة الشركة على البيئة المحيطة بها، وتشمل هذه اليقظة مراقبة البيئة الداخلية والخارجية للشركة، وتقييم تأثيرات العمليات الإنتاجية على البيئة، ويتيح ذلك للشركة تحديد فرص تحسين الأداء البيئي والابتكار في عملياتها لتحقيق الاستدامة البيئية. ومن خلال تكامل نموذج ماكينزي مع اليقظة البيئية، يمكن للشركة المصرية للاتصالات تحسين نظام إدارتها البيئية وتحديد الأهداف البيئية التي تعكس التزامها بالاستدامة، ويمكن لتحليل نموذج ماكينزي للبيئة الداخلية المساعدة في فهم كيف يمكن تضمين الأبعاد البيئية ضمن هيكل الشركة وضمان تفعيل السياسات البيئية. ومن جانب آخر، يمكن لليقظة البيئية تحفيز الشركة لتطوير ممارسات جديدة وابتكارات تكنولوجية لمواكبة التغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل. وبذلك تكمن قوة العلاقة بين نموذج ماكينزي واليقظة البيئية داخل الشركة المصرية للاتصالات في تحقيق توازن بين الاستدامة التنظيمية والاستدامة البيئية، ويمكن أن يكون هذا التوازن أسلوباً فعالاً لتحقيق التميز التنافسي والمساهمة في بناء مستقبل أفضل من الناحية البيئية والاقتصادية في قطاع الاتصالات بمصر.

– اختبار التأثيرات المباشرة بين أبعاد نموذج ماكيزي المعدل +7S واليقظة التنافسية، أسفرت نتيجة الفرض الفرعي الثالث إلى وجود تأثير معنوي بين أبعاد نموذج ماكيزي المعدل واليقظة التنافسية، حيث تكمن العلاقة بين نموذج ماكيزي واليقظة التنافسية داخل الشركة المصرية للاتصالات في إطار إستراتيجي يهدف إلى تعزيز القدرة على التنافس وتحقيق التميز في سوق الاتصالات، وفي سياق الشركة المصرية للاتصالات، يمكن لنموذج ماكيزي أن يساهم في فهم البنية التنظيمية للشركة وتحليل العوامل الداخلية التي تؤثر في أدائها التنظيمي، ويتيح هذا التحليل للشركة تحديد نقاط القوة والضعف وفهم كيف يمكن تحسين العمليات الداخلية لتحقيق أداء أفضل. وبفهم أعمق للبنية التنظيمية والعلاقات بين الأقسام المختلفة، يمكن للشركة تحسين تنسيق جهودها وزيادة فعاليتها التشغيلية. ومن جانب آخر، تعزز اليقظة التنافسية داخل الشركة المصرية للاتصالات قدرتها على التكيف مع التحولات في سوق الاتصالات وتحديد فرص النمو. وتشمل اليقظة التنافسية فهم مستمر للبيئة التنافسية الخارجية، بما في ذلك تحليل المنافسين والاتجاهات الصناعية، ويمكن لهذا الفهم العميق أن يلعب دورًا حيويًا في توجيه إستراتيجيات التسويق وتحسين العروض التجارية لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل. كما يساهم نموذج ماكيزي في تحليل التنافسية الخارجية من خلال تقديم أساليب لدراسة المنافسين وتقييم تأثيرهم على السوق. ويمكن للشركة أن تستخدم هذه المعلومات لتحديد فرص التنافس وتطوير إستراتيجياتها التنافسية. كما تتيح اليقظة التنافسية للشركة المصرية للاتصالات تحليل اتجاهات السوق وتوقع التحولات المستقبلية، مما يساعدها على التحضير للتغيرات والابتكار بشكل مستدام. وبذلك يمكن لنموذج ماكيزي أن يكون أداة قيمة لإدارة التغيير داخل الشركة وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحولات في البيئة التنافسية. وبهذه الطريقة، تتفاعل اليقظة التنافسية مع نموذج ماكيزي لتعزيز فهم الشركة لتحديات السوق وفرصها، وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التميز في قطاع الاتصالات في مصر.

– اختبار التأثيرات المباشرة بين أبعاد نموذج ماكيزي المعدل +7S واليقظة التكنولوجية، أسفرت نتيجة الفرض الفرعي الرابع إلى وجود تأثير معنوي بين أبعاد نموذج ماكيزي المعدل واليقظة التكنولوجية، حيث تعتبر العلاقة بين نموذج ماكيزي واليقظة التكنولوجية داخل الشركة المصرية للاتصالات أمرًا حيويًا للتفوق في عصر التكنولوجيا المتسارعة، ويُعدُّ نموذج ماكيزي إطارًا إداريًا شاملاً يستخدم لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة وتوجيه إستراتيجياتها. وفي هذا السياق، تعد اليقظة التكنولوجية محورًا مهمًا للتفكير الإستراتيجي داخل الشركة محل البحث، حيث تساهم في تحديد وتبني التكنولوجيا الحديثة لضمان تفوقها في سوق الاتصالات. ويتيح نموذج ماكيزي للشركة فحص البيئة الداخلية بطريقة شاملة، ويُسلط الضوء على الهيكل التنظيمي والعمليات والثقافة التشاركية. ويمكن أن يساعد هذا التحليل في فهم مدى استعداد الشركة لاستيعاب وتبني التكنولوجيا الجديدة. ومن جهة أخرى، تساهم اليقظة التكنولوجية في تحديد التحولات التكنولوجية في السوق والمجتمع بشكل عام. ويجعل هذا الفهم العميق للتكنولوجيا المستجدة الشركة أكثر قدرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية صائبة بشأن استثماراتها في التكنولوجيا. وفي سياق الاتصالات، يمكن لليقظة التكنولوجية أن تساعد الشركة المصرية للاتصالات في التعامل مع



التحولات في تكنولوجيا الشبكات والخدمات، والابتكارات في مجال الإنترنت والذكاء الاصطناعي. ومن خلال تكامل نموذج ماكينزي مع اليقظة التكنولوجية، يمكن للشركة المصرية للاتصالات تحديد الاستثمارات التكنولوجية الرئيسية وتحسين إدارة مشاريع التكنولوجيا. وباختصار، تكمن قوة العلاقة بين نموذج ماكينزي واليقظة التكنولوجية داخل الشركة محل البحث في تحقيق تكامل إستراتيجي يُمكن الشركة من التكيف مع التطورات التكنولوجية بفعالية والابتكار في تقديم الخدمات. ويمكن أن يُسهم هذا التكامل في تعزيز قدرتها على التفاعل مع التحولات التكنولوجية السريعة والبقاء على رأس المنافسة في قطاع الاتصالات.

من خلال ما سبق، توصل الباحث إلى أن هناك علاقة تأثيرية بين أبعاد نموذج ماكينزي واليقظة الإستراتيجية داخل الشركة المصرية للاتصالات، حيث تظهر العلاقة بين أبعاد نموذج ماكينزي واليقظة الإستراتيجية تُمثل مدخلاً لفهم وتحقيق أهداف الشركة بشكل فعال. وأن التكامل بين العناصر المختلفة في نموذج ماكينزي يسهم في تعزيز اليقظة الإستراتيجية على مستوى الأعمال، وتتيح هذه العلاقة الفهم الشامل للظروف البيئية والتنظيمية، وتعزز القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية السليمة. كما أن أحد الأبعاد الرئيسية لنموذج ماكينزي هو التركيز على تحليل البيئة الخارجية والتأثيرات التي قد تؤثر على الشركة. ويُعدّ هذا التحليل أساسياً لفهم التحديات والفرص في السوق، وهو يتسق تمامًا مع مفهوم اليقظة الإستراتيجية. وفي سياق الشركة المصرية للاتصالات، يمكن أن يسهم نموذج ماكينزي في تحديد التقلبات في السوق وفهم مدى تأثير التطورات التكنولوجية والتشريعات على الصناعة. وإن تركيز نموذج ماكينزي على الهيكل التنظيمي يمكن أن يتوافق مع الجانب الإستراتيجي لليقظة الإستراتيجية. ومن خلال تحليل هيكلها التنظيمي، يمكن للشركة المصرية للاتصالات تحديد كيف يمكن تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة وتحسين كفاءة التنظيم. ويساعد ذلك في تعزيز اليقظة تجاه الفرص والتحديات الداخلية التي قد تؤثر على الإستراتيجية. ومن جهة أخرى، ترتبط أبعاد نموذج ماكينزي بالأنظمة والتكنولوجيا، وهو أمر يمكن أن يسهم في تطوير اليقظة الإستراتيجية. حيث إن تكامل التقنيات والأنظمة بشكل فعال يسهم في رؤية أكثر وضوحًا حول توجيه الإستراتيجية.

في النهاية، يتضح أن أبعاد نموذج ماكينزي تسهم بشكل كبير في تعزيز اليقظة الإستراتيجية داخل الشركة المصرية للاتصالات. ومن خلال تحليل الهيكل التنظيمي، وتكامل التكنولوجيا، وتعزيز الثقافة التنظيمية، تستطيع الشركة الاستجابة بفعالية للتحديات المتغيرة في سوق الاتصالات واتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة. هذه العلاقة تعزز القدرة على الابتكار والتكيف، مما يجعل الشركة مستعدة لتحقيق النجاح في بيئة تنافسية متطورة.

### (3-9) بالنسبة للفرض الثالث

والذي يختبر العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة استمرارية الأعمال؛ وذلك للتأكد من توافر الشرط الثالث من شروط الوساطة، وقد أسفرت نتائج الاختبار عن قبول الفرض كلياً ووجود تأثير معنوي بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة استمرارية الأعمال، وعليه فإن زيادة اليقظة الإستراتيجية داخل الشركة المصرية للاتصالات ينعكس على الإدارة الجيدة والمحافظة على استمرارية أعمالها وهو ما يتفق مع دراسات الحريرية

(2020)، أبو رضوان (2021)، عثمان (2021)، علي (2021)، والتي أوضحت وجود علاقة معنوية بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة استمرارية الأعمال.

- اختبار التأثيرات المباشرة بين اليقظة الإستراتيجية والفهم الكامل لطبيعة عمل المنظمة، أوضحت نتائج الفرض الفرعي الأول إلى وجود تأثير معنوي بين أنواع اليقظة الاستراتيجية المتمثلة في (اليقظة التجارية، اليقظة البيئية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية) داخل الشركة المصرية للاتصالات والفهم الكامل لطبيعة عملها، حيث يرى الباحث أن أهمية اليقظة الإستراتيجية تظهر في السياق المعقد للشركات المعاصرة، وتحديدًا داخل الشركة المصرية للاتصالات، حيث تلعب هذه العملية دوراً حيوياً في فهم الطبيعة الكاملة لعمل الشركة وتوجيه جهودها بطريقة فعالة نحو تحقيق الأهداف والرؤية المستقبلية. حيث يمكن من خلال اليقظة الإستراتيجية، مساعدة الشركة للاستفادة من التحليل المستمر لقوى السوق وتقييم فرص وتحديات البيئة التنظيمية. ويساعد هذا الفهم الشامل في تحديد الإستراتيجيات الملائمة وتكوين نماذج الأعمال المستدامة. ومن خلال اليقظة الإستراتيجية، يصبح الفهم الكامل لطبيعة عمل المنظمة أمراً ضرورياً. كما يتيح هذا الفهم للقادة في الشركة الفحص المستمر لهياكلها التنظيمية وعملياتها الرئيسية. كما تتيح اليقظة الإستراتيجية أيضاً تحليل فعالية العمليات الداخلية وتحديدها لتحسين الكفاءة وتحقيق التكاليف المناسبة. ويمكن أن توجه هذه العمليات تخصيص الموارد وتحسين أداء الشركة بشكل عام، وبذلك تبرز العلاقة الحيوية بين اليقظة الإستراتيجية والفهم الكامل لطبيعة عمل المنظمة داخل الشركة المصرية للاتصالات. وإن تكامل بينهما العنصر يساهم في بناء منظومة تشغيل فعالة تستطيع التكيف مع التحديات المستمرة وتحقيق النجاح على المدى الطويل في سوق الاتصالات المتطورة.

- اختبار التأثيرات المباشرة بين اليقظة الإستراتيجية وصياغة إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال، أوضحت نتائج الفرض الفرعي الثاني إلى وجود تأثير معنوي بين أنواع اليقظة الاستراتيجية المتمثلة في (اليقظة التجارية، اليقظة البيئية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية) داخل الشركة المصرية للاتصالات وصياغة إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال، حيث يرى الباحث أن العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وصياغة إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات تكمن في التنمية المستدامة والتكيف مع التحديات المتزايدة في عالم الأعمال المعاصر. حيث تُعدّ اليقظة الإستراتيجية نقطة البداية الحيوية لصياغة إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال، حيث يتطلب ذلك الفهم الدقيق للسياق الإستراتيجي للشركة والتحديات التي قد تواجهها. ويجب على القادة والمسؤولين داخل الشركة المصرية للاتصالات أن يكونوا يقظين للتغيرات في البيئة الخارجية ومدركين لتأثيراتها المحتملة على العمليات الداخلية. أما فيما يتعلق بصياغة إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال، تلعب اليقظة الإستراتيجية دوراً رئيسياً في تحديد الأهداف والأولويات، ويمكن لفهم دقيق للرؤية والأهداف الإستراتيجية أن توجه عمليات إدارة استمرارية الأعمال نحو العمليات التي تحتاج إلى اهتمام خاص، كما أن تعزز اليقظة الإستراتيجية أيضاً إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال من خلال تحليل الفجوات وتحديد المخاطر المحتملة، ويمكن لليقظة الإستراتيجية أن تركز على الجوانب الضعيفة في الهياكل التنظيمية والعمليات، وبالتالي، تمكين إدارة استمرارية الأعمال

من تحديد التدابير الوقائية وإعداد خطط للتعامل مع أي حالة طارئة قد تطرأ. وبذلك يمكن القول بأن اليقظة الإستراتيجية وصياغة إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال تتكاملان بشكل أساسي داخل الشركة المصرية للاتصالات، حيث إن تفهم السياق الإستراتيجي وتحديد الأهداف بشكل دقيق يمكن أن يوجه عمليات إدارة استمرارية الأعمال نحو الفعالية والاستعداد الشامل لمواجهة أي تحدي يمكن أن يطرأ في مجال الأعمال.

- اختبار التأثيرات المباشرة بين اليقظة الإستراتيجية وتطوير وتنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال، أوضحت نتائج الفرض الفرعي الثالث إلى وجود تأثير معنوي بين أنواع اليقظة الاستراتيجية المتمثلة في (اليقظة التجارية، اليقظة البيئية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية) داخل الشركة المصرية للاتصالات وتطوير وتنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال، حيث يتضح للباحث أن اليقظة الإستراتيجية تلعب دوراً حيوياً في تطوير وتنفيذ استجابة فعالة لإدارة استمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات. ويمكن أن تُسهم هذه العملية في تحديد الأهداف وتحديد الإجراءات الضرورية للتأكيد على دور استمرارية العمليات لمواجهة التحديات المتزايدة والمتغيرة في البيئة التجارية.

وفي سياق تطوير الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال، تستهدف اليقظة الإستراتيجية بتحديد المتغيرات الرئيسية في البيئة الخارجية وتقدير تأثيرها على عمليات الشركة، وأن هذا التحليل يساعد في تحديد المخاطر المحتملة وفهم كيفية التأثير المحتمل على مختلف جوانب الأعمال. وبعد تحديد المخاطر والتحديات، تلعب اليقظة الإستراتيجية دوراً في وضع إستراتيجيات لتقليل التأثير السلبي المحتمل وتعزيز استمرارية الأعمال. ويمكن أن تشمل هذه الإستراتيجيات تطوير نظم التكنولوجيا لتحسين الاستجابة وتشغيل الأنظمة البديلة في حالة الطوارئ. كما تُسهم اليقظة الإستراتيجية أيضاً في تنفيذ هذه الإستراتيجيات بشكل فعال، ويتعين على القادة أن يكونوا قادرين على التفاعل بسرعة مع التحديات وتوجيه الموارد بشكل فعال لتنفيذ الإجراءات الضرورية. ويمكن أن تكون هذه الاستجابة سريعة للتأكيد على استمرارية الأعمال وتقليل التوقف في الخدمات. أما فيما يتعلق بالشركة المصرية للاتصالات، يجب أن تركز اليقظة الإستراتيجية على تفهم الاتجاهات السوقية والتحول التكنولوجي في صناعة الاتصالات. ويمكن لها أن توجه تطوير استجابات إدارة استمرارية الأعمال التي تعكس تلك التحديات وتحافظ على استمرارية الخدمات والابتكار. وبذلك تظهر العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وتطوير وتنفيذ استجابة إدارة استمرارية الأعمال كعامل أساسي في تحقيق استقرار الشركة المصرية للاتصالات في ظل التحديات المتزايدة، مما يضمن استمرار تقديم الخدمات بشكل مستدام وفعال.

- اختبار التأثيرات المباشرة بين اليقظة الإستراتيجية واختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال، أوضحت نتائج الفرض الفرعي الرابع إلى وجود تأثير معنوي بين أنواع اليقظة الاستراتيجية المتمثلة في (اليقظة التجارية، اليقظة البيئية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية) داخل الشركة المصرية للاتصالات واختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال، حيث يؤكد الباحث أن اليقظة الإستراتيجية تلعب دوراً حيوياً في تطوير واختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية

للاتصالات، وإن هذه العلاقة الحيوية تمثل الأساس الذي يسهم في تحقيق استمرار العمليات والتأكد من أن الشركة قادرة على التكيف مع التحديات والأزمات المحتملة. وفي سياق اليقظة الإستراتيجية، يُفهم القادة داخل الشركة المصرية للاتصالات بشكل دقيق السياق الإستراتيجي الذي يعملون فيه، ويحددون التحديات المحتملة والفرص المتاحة. ويتيح هذا الفهم الشامل تحديد الأهداف الإستراتيجية التي يجب تحقيقها، والتي بدورها توجه تطوير واختيار خطط استمرارية الأعمال. كما تلعب اليقظة الإستراتيجية أيضاً دوراً حيوياً في تحديد الفجوات والتهديدات التي قد تؤثر على استمرارية الأعمال، ويمكن لتحليل الفجوات أن يوجه تطوير خطط استمرارية الأعمال نحو تحديثات مهمة. ومن خلال تطوير واختيار خطط استمرارية الأعمال، يمكن لليقظة الإستراتيجية أيضاً أن توجه الاستثمار في الموارد بشكل فعال. ويمكن أن تحدد أولويات الاستمرارية وتحديد المناطق التي تتطلب استثماراً إضافياً. كما يجب أن تتضمن خطط استمرارية الأعمال هذا الجانب بشكل خاص. وبذلك يمكن القول إن اليقظة الإستراتيجية وتطوير واختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال تتكامل بشكل أساسي داخل الشركة المصرية للاتصالات. وإن هذه العمليات المتكاملة تسهم في بناء نظام قوي ومرن لإدارة الأزمات وضمان استمرارية الأعمال في مواجهة التحديات المستقبلية.

من خلال ما سبق توصل الباحث، بأن اليقظة الإستراتيجية تظهر أهميتها الكبيرة في إدارة استمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات، وإن العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة استمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات تشكل أساساً حيوياً لضمان استمرارية العمليات والتكيف الفعال مع التحديات المستمرة. ويعكس هذا التفاعل الثنائي كيف يمكن لليقظة الإستراتيجية توجيه عمليات إدارة استمرارية الأعمال والتأكيد على الأولويات الحيوية التي يجب تأمينها لضمان استمرار الأعمال بكفاءة. حيث تعتبر اليقظة الإستراتيجية الأساس لفهم السياق العام الذي تعمل فيه الشركة المصرية للاتصالات، وهو أمر حيوي لتحديد الجوانب الحيوية التي يجب تأمينها للحفاظ على استمرار الأعمال. ومن خلال تحليل البيئة الخارجية والتحليل الإستراتيجي، يمكن للشركة ضمان تحقيق الاستدامة لعملياتها. وعن طريق اليقظة الإستراتيجية، يمكن للشركة تحديد أولويات إدارة استمرارية الأعمال. ففي سياق التغيير المتسارع، يتعين على القادة تحديد العمليات الحيوية والخدمات التي يجب أن تظل فعالة حتى في وجود الأزمات. كما تُعزز اليقظة الإستراتيجية أيضاً تطوير وتحديث خطط استمرارية الأعمال. ويمكن للفهم العميق لتحديات البيئة الخارجية وأهداف الشركة أن يوجه عمليات تحديث الخطط بحيث تكون أكثر فعالية. وفيما يتعلق بتنفيذ إدارة استمرارية الأعمال، يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تلعب دوراً في ضمان تكامل العمليات. ويجب على الشركة توفير هيكل تنظيمية وعمليات تتيح التفاعل الفعال بين الأقسام المختلفة لتحقيق هدف مشترك لضمان استمرار الأعمال. وفي النهاية، يمثل الارتباط الوثيق بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة استمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات إطاراً أساسياً لتحقيق الاستدامة والنجاح في مواجهة التحديات. ويسهم هذا التكامل في توجيه الجهود نحو تحديث خطط الاستمرارية بشكل دوري وفعال، مما يعزز من قدرة الشركة على مواجهة التحديات المتغيرة في عالم الاتصالات بثقة وفعالية.

**(4-9) بالنسبة للفرض الرابع**

يختبر هذا الفرض دور المتغير الوسيط (اليقظة الإستراتيجية) في العلاقة بين أبعاد نموذج ماكينزي المعدل 7S+ وإدارة استمرارية الأعمال، وقد أسفرت نتائج الاختبار عن قيام متغير اليقظة الإستراتيجية بأنواعها المختلفة والمتمثلة في (اليقظة التجارية، اليقظة البيئية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية) بدور الوساطة في العلاقة بين نموذج ماكينزي بأبعاده محل البحث وإدارة استمرارية الأعمال، وهذا يبين الدور المهم الذي تقوم به اليقظة الإستراتيجية في تعزيز إدارة استمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات محل البحث. حيث تلعب اليقظة الإستراتيجية دورًا حيويًا في ربط نموذج ماكينزي بإدارة استمرارية الأعمال. ففهم البيئة الخارجية والتغيرات الحادثة في السوق يمكن أن يوفّر رؤية واقعية حول كيفية تطوير الهيكل التنظيمي وتحسين أداء العاملين. ومن جهة أخرى، ترتبط إدارة استمرارية الأعمال بالقدرة على تأمين استمرار العمليات الأساسية في مواجهة الاضطرابات والكوارث. ويمكن لليقظة الإستراتيجية أن تشير إلى كيفية تكامل هذه الأولويات في الهيكل التنظيمي وتفعيل إجراءات الطوارئ. وأولًا وقبل كل شيء، يجسد نموذج ماكينزي إحدى الأسس الرئيسية للتفكير الإداري، والذي يعزز أهمية تكامل الرؤية الإستراتيجية داخل الشركة. ومن خلال الدور الوسيط، يمكن تحقيق التكامل بين أبعاد نموذج ماكينزي واحتياجات إدارة استمرارية الأعمال. فاليقظة الإستراتيجية، كمفهوم، تعني القدرة على فهم التحديات المحتملة والفرص المستقبلية، وهو ما يتناسب تمامًا مع رؤية نموذج ماكينزي في تطوير الإدارة. وفي سياق الشركة المصرية للاتصالات، يعزز الدور الوسيط لليقظة الإستراتيجية الفهم العميق لتحديات قطاع الاتصالات ويساهم في تطوير إستراتيجيات مستدامة لتحسين الخدمات وتلبية تطلعات العملاء. كما يساهم في تقديم توجيهات إستراتيجية لتطوير التكنولوجيا وتوظيفها بطريقة تتناسب مع متطلبات السوق المتغيرة. علاوة على ذلك، يلعب الدور الوسيط لليقظة الإستراتيجية دورًا حيويًا في تعزيز إدارة استمرارية الأعمال. ومن خلال فحص السيناريوهات المحتملة وتقييم نقاط الضعف في هيكل العمل، يمكن للشركة المصرية للاتصالات تعزيز قدرتها على التكيف مع التحولات الطارئة. هذا يأتي في إطار فهم عميق لأنظمة الاتصالات والاعتماد على أساليب تكنولوجية حديثة، مما يقلل من المخاطر ويضمن استمرارية الخدمات. وفي النهاية، يظهر الدور الوسيط لليقظة الإستراتيجية كأداة حيوية في المسار بين نموذج ماكينزي وإدارة استمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات. ويسهم هذا الدور في تحسين الكفاءة التشغيلية وضمان الاستمرارية في ظل التحديات المتغيرة، مما يعزز مكانة الشركة في سوق الاتصالات المتنافسة.

- اختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين أبعاد نموذج ماكينزي المعدل (7S+) كل بُعد على حدى مع أبعاد أداء استمرارية الأعمال بتوسيط اليقظة التجارية داخل الشركة المصرية للاتصالات. أوضحت نتائج البحث أن هناك تأثيرات معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد نموذج ماكينزي المعدل 7S+ على أداء استمرارية الأعمال في وجود اليقظة التجارية كمتغير وسيط، وهو ما يعكس تطورًا إستراتيجيًا مهمًا داخل الشركة المصرية للاتصالات. ويمكن أن تكون هذه التأثيرات نتيجة لعدة عوامل وعمليات تطور تحدث داخل الشركة وفي البيئة التنافسية المحيطة بها. حيث يعكس هذا التطور استجابة فعّالة من الشركة لتحديات البيئة

التنافسية المتغيرة وما تواجهه الشركة من تحديات متزايدة في التكيف مع التحولات السريعة في سوق الاتصالات وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة.

ومن خلال تعزيز تأثيرات نموذج ماكينزي ودمج اليقظة التجارية كمتغير وسيط بين أبعاد هذا النموذج وأداء استمرارية الأعمال، تستطيع الشركة المصرية للاتصالات التحكم في عواملها الداخلية بشكل أفضل، مما يمكنها من تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية في بيئة متغيرة. كما إن اليقظة التجارية تساعد الشركة محل البحث على تحليل البيانات والمعلومات بشكل مستمر، وتقديم تقارير دقيقة حول الاتجاهات والتحولات في السوق المحلي والخارجي، وبالتالي تتمكن القيادة التنفيذية داخل الشركة من اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على هذه البيانات والمعلومات، وهو ما ينعكس على تحسين استراتيجيات الشركة واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل أكثر دقة وفعالية، حيث تُعزز اليقظة التجارية من قدرة الشركة على تحليل البيئة الخارجية وتساعد في تحديد الفرص والتهديدات، وهو ما يؤدي بدوره إلى صياغة استراتيجيات أكثر مرونة وقابلة للتكيف مع التغيرات الحادثة والمتوقع حدوثها في سوق العمل، مما يساعد الشركة على المحافظة على مكانتها التنافسية واستمرارية أعمالها، كما تساعد اليقظة التجارية في تعزيز القدرة على إعادة الهيكلة السريعة للتنظيم الداخلي للشركة مما يضمن التنسيق الفعال بين الأقسام والإدارات والذي يسمح بدوره بتدفق المعلومات بسهولة، مما يساعد بدوره في دعم استمرارية الأعمال، أما فيما يتعلق بالنظم الإدارية فتلعب اليقظة التجارية دوراً أساسياً في تطوير وتحديث النظم الداخلية للشركة لكي تكون أكثر مرونة وقدرة على دعم الابتكار ومواكبة التغيرات التكنولوجية، كما أن لليقظة التجارية دور كبير في تعزيز مهارات العاملين وتحفيزهم على الابتكار والتعلم المستمر وهو ما يُعزز من ثقافة الشركة القائمة على التطوير المستمر، مما يساهم في استمرارية ونمو الأعمال حيث تشجع اليقظة التجارية أيضاً على الاستكشاف والتجريب والتغيير المستمر، وهو ما يساهم في تحفيز الموظفين داخل الشركة على تقديم الأفكار الجديدة والابتكارات التكنولوجية التي يمكن أن تجعل الشركة أكثر تنافسية في السوق. وهو ما يظهر جلياً في تعزيز ثقافة الابتكار والتجديد داخل الشركة. وبالنسبة للقيم المشتركة، تدعم اليقظة التجارية تطوير القيم المشتركة وتشجع على الاستباقية والتكيف مع التغيرات المتوقعة في سوق العمل مما يساهم في خلق بيئة عمل داعمة لاستمرارية الأعمال وتعزيز الالتزام التنظيمي. كما تدعم اليقظة التجارية المهارات الفردية والجماعية داخل الشركة مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للشركة ويزيد من قدرتها على التكيف مع المتغيرات الجديدة في سوق العمل، وبالتالي التركيز على أسلوب الإدارة داخل الشركة المصرية للاتصالات توصلت نتائج البحث إلى أن لليقظة التجارية دوراً محورياً في توجيه أسلوب الإدارة بما يتوافق مع عمليات القيادة التشاركية التي تدعم عمليات التعلم والابتكار والتطوير المستمر.

وبالتالي يمكن القول بأن تأثير أبعاد نموذج ماكينزي على أداء استمرارية الأعمال في وجود اليقظة التجارية كمتغير وسيط يمثل خطوة إيجابية نحو تحقيق أهداف الشركة المصرية للاتصالات بشكل أكثر فعالية واستدامة في بيئة تنافسية متغيرة ومتطورة.

- اختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين أبعاد نموذج ماكينزي المعدل (+75) كل بُعد على حدى وأداء استمرارية الأعمال بتوسيط اليقظة البيئية داخل الشركة المصرية للاتصالات، أوضحت نتائج البحث أن

هناك تأثيرات معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد نموذج ماكيزي المعدل  $7S+$  على أداء استمرارية الأعمال في وجود اليقظة البيئية كمتغير وسيط داخل الشركة المصرية للاتصالات. حيث يُعد الاهتمام باليقظة البيئية أمراً حيويًا في الوقت الحالي، نتيجة لتزايد الضغوط على الشركات لتحقيق التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة والمجتمع المحيط. ويُعتبر تفاعل الشركة المصرية للاتصالات مع البيئة المحيطة بها من أساسيات نجاحها على المدى الطويل. فاليقظة البيئية تتضمن القدرة على استشعار وفهم التحولات في البيئة الخارجية، بما في ذلك التشريعات البيئية، ومتطلبات المستهلكين المتزايدة للاستدامة، ومن ثم، يُعتبر تضمين اليقظة البيئية كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد نموذج ماكيزي المطبقة داخل الشركة المصرية للاتصالات واستمرارية الأعمال خطوة مهمة نحو تحسين الأداء وضمان الاستدامة. كما يمكن أن يؤدي تضمين اليقظة البيئية كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد نموذج ماكيزي واستمرارية الأعمال إلى تحسين إدارة المخاطر. فبالتحليل المستمر للتأثيرات البيئية على أداء الشركة، يمكن للإدارة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليل المخاطر البيئية وضمان الامتثال الكامل للتشريعات والتغيرات البيئية.

وبالتالي يمكن القول بأن تأثير أبعاد نموذج ماكيزي على أداء استمرارية الأعمال في وجود اليقظة البيئية كمتغير وسيط داخل الشركة المصرية للاتصالات تمثل تطوراً استراتيجياً هاماً يعزز من قدرتها على التكيف مع التحولات في السوق وتحقيق النمو المستدام في المستقبل وضمان استمرارية أعمالها.

- اختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين أبعاد نموذج ماكيزي المعدل  $(7S+)$  كل بُعد على حدى وأداء استمرارية الأعمال بتوسيط اليقظة التنافسية داخل الشركة المصرية للاتصالات، أوضحت نتائج البحث أن هناك تأثيرات معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد نموذج ماكيزي على أداء استمرارية الأعمال في وجود اليقظة التنافسية كمتغير وسيط، حيث يُعتبر فهم البيئة التنافسية وتحليل المنافسين أمراً حاسماً للنجاح في سوق الاتصالات الذي يشهد تطورات سريعة ومنافسة شديدة. ويتضمن اليقظة التنافسية كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد نموذج ماكيزي المعدل  $7S+$  واستمرارية الأعمال، تتمكن الشركة المصرية للاتصالات من تحليل قدراتها الداخلية بشكل أفضل ومقارنتها بتلك للمنافسين، مما يمكنها من اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو تطوير. كما يساهم تضمين اليقظة التنافسية في العلاقة بين أبعاد نموذج ماكيزي واستمرارية الأعمال في تعزيز الابتكار والتطوير داخل الشركة. ويمكن أن تساعد العلاقة الوسيطة لليقظة التنافسية أيضاً في تعزيز التواصل والتنسيق داخل إدارات الشركة على اختلاف المستويات الإدارية. فعندما يتم مشاركة المعلومات حول المنافسين وتحركات السوق بشكل فعال، يصبح من السهل على الإدارات داخل الشركة العمل معاً نحو أهداف مشتركة وتحقيق التميز التنافسي. كما يمكن أن يساعد هذا الشكل من العلاقة على تحسين استراتيجيات التسويق وتحديد الجمهور المستهدف بشكل أكثر دقة. فعندما يكون للشركة رؤية واضحة عن المنافسين وتوجهات السوق، يمكنها توجيه جهود التسويق والترويج بشكل أكثر فعالية نحو الجمهور المناسب وتحقيق نتائج أفضل.

وبالتالي يمكن القول بأن تأثير أبعاد نموذج ماكيزي على أداء استمرارية الأعمال في وجود اليقظة التنافسية كمتغير وسيط داخل الشركة المصرية للاتصالات يعتبر خطوة إيجابية نحو تحقيق النجاح والتميز في سوق الاتصالات وتحقيق التفوق التنافسي في المستقبل.

- اختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين أبعاد نموذج ماكيزي المعدل (+7S) كل بُعد على حدى وأداء استمرارية الأعمال بتوسيط اليقظة التكنولوجية داخل الشركة المصرية للاتصالات، أوضحت نتائج البحث أن هناك تأثيرات معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد نموذج ماكيزي على أداء استمرارية الأعمال في وجود اليقظة التكنولوجية كمتغير وسيط، حيث يعتبر الاستثمار في التكنولوجيا أمراً حاسماً داخل الشركة المصرية للاتصالات التي تستثمر بشكل فعال في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبذلك تكون الشركة أكثر تنافسية وقادرة على التكيف مع التغيرات داخل السوق. وتتضمن اليقظة التكنولوجية كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد نموذج ماكيزي المعدل +7S واستمرارية الأعمال، تتمكن الشركة المصرية للاتصالات من تحديد الفرص والتحديات التكنولوجية التي تواجهها، وبالتالي توجيه استراتيجياتها بشكل أفضل لتحقيق أهدافها. وتساعد العلاقة الوسيطة التي تلعبها اليقظة التكنولوجية في تعزيز الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة محل البحث مما يمنح الشركة ميزة تنافسية في السوق المحلي والخارجي، كما يضمن الدور التي تلعبه اليقظة التكنولوجية في العلاقة بين البُعدين في تحسين كفاءة العمليات داخل الشركة من خلال إدراك أحدث التقنيات واستخدامها بشكل فعال، مما يساعد على تحسين العمليات الداخلية وتقليل التكاليف، مما يساهم في تحقيق أهداف الشركة بشكل أفضل.

وبالتالي يمكن القول بأن تأثير أبعاد نموذج ماكيزي على أداء استمرارية الأعمال في وجود اليقظة التكنولوجية كمتغير وسيط داخل الشركة المصرية للاتصالات يُعبر عن خطوة مهمة نحو تعزيز الابتكار والتطوير وتحسين كفاءة العمليات مما يزيد من القدرة على التكيف مع التحولات التكنولوجية في السوق وتحقيق التفوق التنافسي في المستقبل، وبالتالي تتضمن الشركة تحقيق النجاح والاستمرارية في السوق المتنافسة.

## (10) دلالات البحث

يُسهم البحث الحالي في فهم العلاقة بين أبعاد نموذج ماكيزي المعدل (+7S) واليقظة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة وتأثيرهما على إدارة استمرارية الأعمال، وقد أظهرت نتائج البحث عن وجود بعض الدلالات على المستوى العلمي والعملي، وذلك على النحو التالي:

فعلى المستوى العلمي، تُعد نتائج البحث الحالي إضافة لنتائج الدراسات السابقة وتأكيداً لها، ومن الآثار النظرية للبحث الحالي هو تناوله بعض من المفاهيم الإدارية الحديثة "أبعاد نموذج ماكيزي المعدل +7S، اليقظة الإستراتيجية، إدارة استمرارية الأعمال"، مع البحث في العلاقة النظرية بينهم، وقد تناول هذا البحث المفاهيم والمتغيرات البحثية المذكورة من وجهات نظر مختلفة من خلال ربط العلاقة بين أبعاد نموذج ماكيزي +7S بكل من اليقظة الإستراتيجية وإدارة استمرارية الأعمال، كما تم ربط مفهوم اليقظة الإستراتيجية وإدارة استمرارية الأعمال، كما أضاف هذا البحث علاقة الدور الوسيط لمتغير اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها على شكل العلاقة بين المتغيرين أبعاد نموذج ماكيزي +7S كمتغير مستقل وإدارة استمرارية الأعمال كمتغير تابع.



هذا بالإضافة إلى الدراسات السابقة عند تعاملها مع المفاهيم الإدارية التي تناولتها هذا البحث لم تتطرق إلى التعمق لدراسة أبعاد كل متغير من المتغيرات، وأخيراً يُسهم هذا البحث في تناول متغير اليقظة الإستراتيجية كمتغير مؤثر يلعب دوراً محورياً في تشكيل العلاقة بين متغيرات البحث، كما أن البحث الحالي أضاف بعض من الأدوات المستخدمة في دراسة هذه العلاقة بين الثلاث متغيرات.

أما على المستوى العملي، عند تناول ودراسة الشركات الناجحة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا الأعمال، فإن أبعاد كل من نموذج ماكينزي 7S+، وإدارة استمرارية الأعمال يبرزان كأحد المتغيرات الرئيسية في تحقيق الاستمرارية والنجاح في مواجهة المنافسة داخل هذا القطاع، وتُعد الشركة المصرية للاتصالات إحدى أكبر شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات داخل الدولة، وقد واجهت الشركة في الآونة الأخيرة الكثير من الضغوطات والمشاكل الفنية والإدارية والتقنية لما خلفته جائحة (كوفيد 19) من آثار، ولهذا السبب يُركز هذا البحث على الاعتماد على أبعاد نموذج ماكينزي 7S+ ودورها في إدارة استمرارية الأعمال بتوسيط العلاقة بمتغير اليقظة الإستراتيجية، وذلك لمساعدة المسؤولين ومتخذي القرار داخل الشركة على وضع الخطط والإستراتيجيات المناسبة لضمان استمرارية الأعمال وخاصة في أوقات الأزمات والطوارئ، وقد تساعد أبعاد نموذج ماكينزي 7S+ إدارة الشركة في تحليل بيئة عملها الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجياتها التي تضمن استمرارية تقديم الخدمة، كما أنه بالاعتماد على اليقظة الإستراتيجية يُمكن للشركة المصرية للاتصالات أن تصبح على دراية أكثر بالمتغيرات المستقبلية وإمكانية استشراف المستقبل لتحسين وضعها التنافسي وضمان استمرارية أعمالها.

## (11) التوصيات

تأتي أهمية الشركة المصرية للاتصالات كعنصر رئيسي ومساهم أساسي في تطوير البنية التحتية للاتصالات في مصر، وقد توصل هذا البحث لأهمية استمرارية العمل داخل الشركة المصرية للاتصالات كمفتاح لتحقيق النجاح والتنافسية في سوق الاتصالات المتطور. ويوصي الباحث بمجموعة من التوصيات يمكن من خلالها ضمان استمرارية الأعمال التي تقوم بها الشركة المصرية للاتصالات وخاصة في أوقات الأزمات والطوارئ من خلال الاهتمام بكل من أبعاد نموذج ماكينزي المُعدل، واليقظة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة، وذلك على النحو التالي:

**(11-1) اعتماد الشركة المصرية للاتصالات على نموذج ماكينزي بأبعاده المختلفة كأداة إدارية حيوية لتحليل وتحسين الأداء، وذلك خلال:**

- ضرورة الالتزام بتطوير وتنفيذ إستراتيجية قوية لتحقيق التميز في سوق الاتصالات. مما يسهم في تعزيز مكانة الشركة كقائدة في الصناعة وتحقيق النجاح على المدى البعيد، من خلال:

o تحليل البيئة الخارجية، فيجب أن تقوم الشركة بتحليل البيئة الخارجية بانتظام لفهم التغيرات في السوق واحتياجات العملاء. ويمكن أن يساهم ذلك في توجيه الإستراتيجية بشكل أفضل والتكيف مع التطورات.

- o تحليل القدرات الداخلية، يُفضل تقييم القدرات الداخلية لضمان أن الشركة مجهزة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. ويمكن تعزيز النقاط القوية ومعالجة الضعف لتعزيز القدرة على التنافس.
- o ضبط الأهداف والمؤشرات، يجب أن تكون أهداف الشركة محددة وقابلة للقياس، ويجب تعيين مؤشرات أداء فعالة لقياس تحقيق تلك الأهداف. وذلك يسهم في تقييم الأداء بشكل دوري واتخاذ التدابير الضرورية لتحقيق التحسين.
- o تحسين القدرة على التكيف، يجب أن تتسم الإستراتيجية بالمرونة لتمكين الشركة من التكيف مع التغييرات المفاجئة في البيئة التنافسية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تكنولوجيا مستدامة وهياكل مؤسسية مرنة.
- o إجراء تقييم دوري بشكل مستمر، يجب أن يتم تقييم إستراتيجية الشركة بانتظام لضمان استمرارية فعاليتها وملامتها للتحديات الحالية والمستقبلية. ويمكن تحديث الإستراتيجية وفقاً للتطورات السوق والتكنولوجيا.
- ضرورة قيام الشركة المصرية للاتصالات بتحليل العمليات الداخلية كخطوة أساسية لتحسين الأداء وتحقيق الاستدامة للشركة المصرية للاتصالات. ويُظهر التحليل الدقيق للعوامل الداخلية أهمية استكشاف الفرص والتحديات التي قد تؤثر على كفاءة العمل والتفاعل بين الموظفين. وبناءً على هذا التحليل، يتجه البحث نحو التوصيات التالية:
- o يجب أن تكون هناك رؤية قوية ورائدة قادرة على تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة. ويجب أن يكون هناك تواصل فعال بين الإدارة العليا والموظفين لضمان فهم واضح للتوجهات الإستراتيجية وتحفيز العاملين.
- o يجب أن توفر الشركة نظاماً عادلاً وشفافاً للمزايا والمكافآت، بحيث يشعر الموظفون بالتقدير والرغبة في تحقيق أهداف الشركة عندما يكون هناك نظام جيد للمكافآت والتقدير.
- o يجب دراسة ثقافة العمل داخل الشركة، بحيث تُشكل القيم والمبادئ التي تسود البيئة العملية أساساً هاماً لتوجيه سلوك الموظفين وتعزيز روح الفريق. من خلال فحص التفاعلات بين الموظفين والتواصل داخل الفرق، ويمكن تقييم مدى تعاونهم واستعدادهم للتبادل البناء.
- o يتعين تقييم البيئة الفنية والتكنولوجية، حيث تُؤثر التكنولوجيا على عمليات الشركة وتحدد قدرتها على التنافس في السوق، ويجب التأكد من أن الأنظمة والأجهزة محدثة ومتوافقة مع احتياجات الشركة.
- o تبسيط الإجراءات الإدارية، يجب مراجعة العمليات الإدارية الحالية وتبسيطها قدر الإمكان، مع إزالة الإجراءات غير الضرورية وتحديث العمليات المعقدة والتي يمكن من خلالها تقليل التكاليف والمساهمة في تحسين الكفاءة.

- ضرورة إدراك الشركة المصرية للاتصالات بأن الهيكل التنظيمي ليس مجرد ترتيب للمناصب والأقسام، بل هو أساس للنجاح والتميز. ومن خلال الهيكل التنظيمي يمكن للشركة الاستعداد بشكل أفضل للتحديات المستقبلية وتحقيق الابتكار والنجاح المستدام في صناعة الاتصالات المتقدمة. وذلك من خلال:
- o ضرورة إجراء تقييم شامل للهيكل التنظيمي الحالي للشركة، مع التركيز على فعالية التنسيق بين الأقسام المختلفة وكفاءة انتقال المعلومات، على أن يُتيح هذا التقييم فهماً عميقاً للتحديات والفرص التي يمكن أن تنشأ من تكامل الأقسام والتعاون بينها.
  - o أهمية تعزيز المرونة التنظيمية للشركة، لذا يجب أن يكون الهيكل التنظيمي للشركة قادراً على التكيف مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا والسوق. وذلك عبر توظيف آليات تسمح بتعديل الهيكل بسرعة وفعالية استناداً إلى المتغيرات الخارجية.
  - o تعزيز التواصل الرأسي والأفقي، فيجب تعزيز التواصل بين الطبقات الإدارية المختلفة وأقسام الشركة، ويُحسن هذا فهم الرؤية الإستراتيجية ويضمن توجيه أفضل للجهود نحو أهداف الشركة.
  - o تحسين توجيه السلطة والمسؤولية، فينبغي تحسين توجيه السلطة والمسؤولية داخل الشركة، الأمر الذي ينعكس بدوره على تعزيز الشفافية وتحديد الأدوار والمسؤوليات لكل موظف بشكل مُحدد، مما يحسن التنظيم والأداء.
  - o تحقيق توازن بين المركزية واللامركزية، فيجب تحقيق توازن بين اللامركزية لتشجيع على المرونة وسرعة الاستجابة، وبين التحكم لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية بشكل متوازن.
  - o تعزيز فرص التطوير الوظيفي، حيث يُفضل إنشاء هيكل يوفر فرصاً للتطوير الوظيفي والترقيات الداخلية، ويعمل هذا على تعزيز التحفيز والالتزام ويحافظ على المهارات والمواهب داخل الشركة.
- الاهتمام المستمر بالتعلم داخل الشركة المصرية للاتصالات لتحقيق التميز والاستمرار في تحديات السوق المتغيرة. باعتبار التعلم المستمر أداة أساسية لتحسين الأداء وتعزيز التفاعل بين الموظفين. وذلك من خلال:
- o تطوير نظام مراقبة فعال، يجب تحسين نظام مراقبة الأداء لضمان تحليل دقيق وشامل لأداء الشركة على مختلف المستويات. وذلك يمكن أن يشمل مؤشرات الأداء الرئيسية واستخدام أدوات تقييم متقدمة.
  - o تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، يجب تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية التي تعكس بشكل دقيق أداء الشركة وتحقق أهدافها الإستراتيجية. ويتيح ذلك للشركة تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
  - o تعزيز ثقافة التعلم المستمر، يجب التشجيع على تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل الشركة، مما يشمل التشجيع على حضور دورات تدريبية وورش العمل. وذلك يعزز تطوير المهارات وزيادة مستوى الكفاءة.

- o تطوير نظام شامل لمراقبة الأداء، فينبغي على الشركة تطوير نظام شامل لمراقبة الأداء يشمل مؤشرات قياسية واضحة لقياس أداء الأفراد والأقسام. ويمكن استخدام لوحات التحكم والتقارير الدورية لتقديم رؤى مفصلة حول أداء الشركة.
- o استخدام نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات، فيجب أن تكون نتائج تقييم الأداء المتاحة عاملاً أساسياً لاتخاذ القرارات الإستراتيجية. ويمكن استخدامها لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وضع خطط لتحقيق ذلك.
- ضرورة الاهتمام بالنظم السائدة داخل الشركة المصرية للاتصالات لتحقيق الفعالية، والكفاءة، والامتثال للمعايير، واللوائح. بما ينعكس على تعزيز أداء الشركة والاستمرار في تلبية توقعات العملاء والموظفين والشركاء، وذلك من خلال:
  - o تقويم الأنظمة الحالية، بحيث يجب إجراء تقييم شامل للأنظمة الحالية داخل الشركة لتحديد مدى فعاليتها وتأثيرها على الأداء، ويشمل ذلك تقييم العمليات، والتوجهات الإدارية، وأنظمة التكنولوجيا المستخدمة. ويمكن استخدام هذا التقييم لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
  - o تعزيز الشفافية والمساءلة، فيجب تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة داخل الشركة، على أن يشمل ذلك تحديد المسؤوليات ووضوح وتوفير نظام للرصد والتقييم لضمان تحقيق الأهداف والمعايير المحددة.
  - o تحسين الإجراءات الإدارية، يُفضل تحسين الإجراءات الإدارية داخل الشركة لتحقيق السهولة والكفاءة في تداول المعلومات واتخاذ القرارات، ويمكن أن يشمل ذلك تبسيط العمليات، وتحديث السياسات، وتطوير نظام لإدارة الوثائق.
  - o تفعيل إستراتيجيات التنمية المستدامة، فيجب أن تتضمن النظم السائدة داخل الشركة إستراتيجيات لتعزيز التنمية المستدامة والاستدامة البيئية. ويمكن أن تشمل ذلك استخدام تقنيات صديقة للبيئة وتحفيز مبادرات التوعية.
  - o تقييم وتحسين العمليات، يجب إجراء تقييم دوري للعمليات الداخلية وتحليل الكفاءة داخل الشركة، مما يساعد على تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتبسيط العمليات لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة.
- الاهتمام بالموارد البشرية العاملة داخل الشركة المصرية للاتصالات لتحقيق التميز والاستمرارية في سوق الاتصالات المتنامي، مع ضرورة تحسين وتطوير سياسات وبرامج الموارد البشرية، وتعزيز رضا العاملين وبناء فرق عمل فعالة، ويتم ذلك من خلال:
  - o تحسين عمليات التوظيف والاختيار، يجب تنفيذ إستراتيجيات فعالة داخل الشركة لتحديد احتياجات العمل بدقة واستخدام أدوات تقييم حديثة. ويمكن تعزيز هذه العمليات من خلال تبني تقنيات التوظيف الذكية والتحول نحو الابتكار في عمليات الاختيار.
  - o تعزيز برامج التدريب والتطوير، يجب أن تتضمن هذه البرامج التي يتم تنفيذها داخل الشركة على تقنيات التعلم الحديثة وورش العمل التفاعلية لتطوير مهارات وقدرات الموظفين. بالإضافة إلى ذلك،

يُفضل تحديد احتياجات التطوير الفردي لكل موظف وضمان توفر الفرص المناسبة لتحسين أدائهم وتطوير مساهمهم المهني.

o تعزيز ثقافة التحفيز والمكافآت، يجب تعزيز هذه الثقافة داخل الشركة لتشجيع الموظفين على تحقيق الأداء المتميز ورفع معنوياتهم. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحسين سياسات المكافآت المالية والترقيات الداخلية، فضلاً عن تقديم تقديرات ومكافآت غير مالية تعزز رغبة الموظفين في الإسهام بشكل فعال في نجاح الشركة.

## (2-11) تركيز الشركة المصرية للاتصالات على إدارة استمرارية الأعمال كضرورة لتحقيق النجاح المستدام، ويتم ذلك من خلال:

- تطوير خطة استمرارية الأعمال على أن تتضمن الإستراتيجيات والإجراءات المطلوبة لضمان استمرارية الأعمال في حالة حدوث الأزمات والطوارئ، وذلك من خلال:

o تحديد الأنشطة الحيوية، فيجب أن تبدأ عملية تطوير خطة استمرارية الأعمال داخل الشركة بتحديد الأنشطة الحيوية. وهذه الأنشطة هي التي يعتمد عليها الشركة لضمان استمرارية عملياتها، ويشمل ذلك الاستمرار في تقديم الخدمات الرئيسية، والحفاظ على التواصل مع العملاء، وتأمين البيانات الحيوية.

o تحليل المخاطر والتحديات، حيث يتعين إجراء تحليل مفصل للمخاطر والتحديات المحتملة داخل الشركة، ويشمل هذا تحليل الطوارئ المحتملة مثل الكوارث الطبيعية. ويساعد هذا التحليل على تحديد المخاطر الرئيسية التي يجب التركيز عليها في الخطة.

o وضع إجراءات الطوارئ، اعتماداً على نتائج تحليل المخاطر، ينبغي على الشركة وضع إجراءات طوارئ فعالة، ويجب أن تغطي هذه الإجراءات استعادة البيانات، والتواصل مع العملاء، وتأمين الموظفين والممتلكات، ويجب توضيح هذه الإجراءات بوضوح وتوزيعها على جميع المستويات في الشركة.

o توظيف التكنولوجيا والبنية التحتية، يجب أن تكون البنية التحتية للشبكة ونظم المعلومات داخل الشركة مصممة بطريقة تدعم الاستمرارية، وإن استخدام التكنولوجيا المتقدمة مثل النسخ الاحتياطي في الوقت الحقيقي وتقنيات الاستعادة من الكوارث يمكن أن يحسن بشكل كبير قدرة الشركة على التعامل مع الطوارئ.

- ضرورة قيام الشركة المصرية للاتصالات بتحليل تأثير الأعمال لتحديد الأنشطة والتطبيقات الحاسوبية الأكثر أهمية التي يجب استعادتها أولاً في حالة توقف، أو التعرض للطوارئ والأزمات، وذلك من خلال:

o تحديد التحديات الرئيسية، يجب على الشركة تحديد التحديات الرئيسية التي قد تعوق تحقيق أهدافها. سواء كانت هذه التحديات في البنية التحتية، أو في السوق، أو في العمليات، ويجب تحليلها بعناية لتحديد الخطوات العملية اللازمة للتغلب عليها.

0 تقييم الإستراتيجيات الحالية، يجب على الشركة تحليل الإستراتيجيات الحالية وتقييم فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة. وإذا كانت هناك إستراتيجيات تحتاج إلى تعديل أو تحسين، يجب تحديدها وتنفيذ التغييرات اللازمة.

- حرص الشركة المصرية للاتصالات على تدريب وتوعية الموظفين حول أهمية استمرارية الأعمال وكيفية التعامل مع الأزمات، وذلك من خلال:

0 تحديد احتياجات التدريب، يجب على الشركة تحديد احتياجات التدريب بناءً على تحليل شامل لمطلوبات استمرارية الأعمال والمخاطر المحتملة، ويمكن أن يشمل ذلك تحديد المهارات التقنية والإدارية، بالإضافة إلى الفهم العام لخطط الطوارئ والإجراءات الواجب اتخاذها في حالات الطوارئ.

0 تخصيص البرامج التدريبية للأقسام المختلفة، نظرًا لاختلاف احتياجات الأقسام داخل الشركة، ينبغي تخصيص البرامج التدريبية لتلبية احتياجات كل قسم بشكل فردي.

0 تنوع أساليب التدريب، يجب على الشركة استخدام مجموعة متنوعة من وسائل التدريب، بما في ذلك الدورات التفاعلية، وورش العمل، والمحاكاة. وهذا يساعد في تعزيز فهم المشاركين وتطبيق المفاهيم النظرية في سياق العمل الفعلي.

0 ربط التدريب بالخطط الإستراتيجية، ضرورة التأكيد على أن تكون برامج التدريب تتناسب مع الأهداف الإستراتيجية للشركة. ويجب أن تعكس المواضيع المدرجة في البرامج أولويات الاستمرارية وأهداف الأعمال العامة.

- ضرورة حرص الشركة المصرية للاتصالات على تحديث خطة استمرارية الأعمال بانتظام لتعكس التغييرات في الأعمال والتهديدات المحتملة، ويتم ذلك من خلال:

0 يجب أن تشمل آليات التحديث داخل لشركة على عملية مستمرة لجمع المعلومات والتقييم، على أن تشمل هذه المعلومات تقارير الأداء السابقة، وتحليلات السوق، وتقييمات المخاطر، ويساعد هذا التحليل في تحديد نقاط القوة والضعف والتحديات والفرص التي يمكن أن تؤثر على استمرارية الأعمال.

0 يتعين توجيه الخطة نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة، بحيث يجب أن تتماشى الخطة مع رؤية وأهداف الشركة لضمان استدامة النمو والتطور. وفي هذا السياق، يمكن أن تستفيد الشركة من تحليل SWOT لتحديد كيف يمكن للخطة دعم نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف والاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات.

0 يجب أن تتضمن آليات التحديث مراجعة وتحسين الإجراءات الداخلية، ويمكن أن تتغير الظروف والتكنولوجيا، مما يستدعي تحسين وتحديث الإجراءات والعمليات لضمان فاعلية أكبر، ويمكن أن تشمل هذه التحسينات التحول إلى تقنيات حديثة، وتعزيز أمان البيانات، وتحسين عمليات التواصل الداخلي والخارجي.

(11-3) ضرورة قيام الشركة المصرية للاتصالات بالتركيز على اليقظة الإستراتيجية من خلال استمرار رفع مستوى الوعي الإستراتيجي والتحلي باليقظة تجاه التحولات في بيئة الأعمال، ويمكن للشركة الحفاظ على ريادتها في الصناعة وتحقيق النجاح المستدام، من خلال ما يلي:

- ضرورة التركيز على اليقظة التجارية داخل الشركة المصرية للاتصالات لتحقيق الريادة والنجاح المستدام في سوق الاتصالات. وذلك من خلال:

o تبني الشركة إستراتيجيات تجارية حديثة للتفاعل بشكل فعال مع المنافسة المتزايدة، مع التشجيع على التفكير الإبداعي والابتكار داخل الشركة، للبحث عن حلول فريدة تعزز من تميزها في السوق، على أن تضمن هذه اليقظة التجارية أن تكون الشركة دائماً في طليعة التطورات والابتكارات في مجال الاتصالات.

o ضرورة تركيز الشركة على العملاء وتحسين تجربتهم في التعامل مع متطلبات وتطلعات العملاء، على أن تقوم الشركة بتطوير خدمات مبتكرة وتكنولوجيا متطورة لتلبية احتياجات عملائها بشكل أفضل.

o أهمية تركيز الشركة على تحليل البيانات بشكل مكثف، مع ضرورة تجميع وتحليل البيانات لفهم الاتجاهات والسلوكيات الاستهلاكية، مما يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة، بالإضافة إلى ضرورة الاعتماد على أحدث التقنيات والأدوات لضمان دقة التحليل وسرعة الاستجابة.

o التركيز على إقامة شراكات إستراتيجية، بحيث يجب أن تبحث الشركة عن فرص للتعاون مع شركات أخرى في صناعتها، سواء كان ذلك من خلال الشراكات التقنية أو التسويقية، مما يعزز من موقعها التنافسي ويفتح آفاقاً جديدة للابتكار والنمو.

o تطبيق إستراتيجيات تسويقية مبتكرة ومتطورة، بحيث ينبغي عليها استغلال وسائل التواصل الاجتماعي والتسويق الرقمي للتفاعل مع الجماهير بشكل أفضل ونقل رسالتها بشكل فعال.

- ضرورة تركيز الشركة المصرية للاتصالات على اليقظة البيئية، وذلك من خلال:

o تحسين عمليات الاتصال الداخلي داخل الشركة من خلال استخدام وسائل متنوعة مثل البريد الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي الداخلية، واجتماعات منتظمة، حيث يساهم ذلك في توجيه الجميع نحو الأهداف الإستراتيجية بشكل أفضل.

o تعزيز ثقافة العمل الجماعي، من خلال تنظيم ورش عمل تفاعلية وفعاليات تسليط الضوء على الأدوار المختلفة وكيفية تعزيز التفاعل الإيجابي.

o توفير بيئة عمل محفزة، من خلال توفير التقنيات المحدثه، وبرامج التشجيع على التطوير الشخصي والمهني، ومن خلال تقديم برامج تدريب مستمرة وورش عمل لتعزيز المهارات الشخصية والمهنية للموظفين، حيث يعزز هذا تحسين الأداء واليقظة في أداء الوظائف.

0 تشجيع على تبادل الأفكار، وذلك من خلال تعزيز التفاعل بين الموظفين من خلال تشجيعهم على تبادل الأفكار والمقترحات لتحسين العمليات وتطوير الأعمال.

- حرص الشركة المصرية للاتصالات على الاهتمام باليقظة التنافسية، وذلك من خلال:

0 حرص الشركة على إدراك أحدث التقنيات والابتكارات في مجال الاتصالات، بحيث يجب الاستثمار في البحث والتطوير لتطوير المنتجات والخدمات التي تلي احتياجات العملاء وتتجاوز توقعاتهم.

0 الاستعداد للتكيف مع التحولات في سوق الاتصالات. ويتعين على إدارة الشركة مراقبة التطورات في الصناعة، وضبط إستراتيجياتها وعملياتها بما يتناسب مع التحولات السريعة في تكنولوجيا الاتصالات.

0 الحرص على بناء علاقات قوية مع العملاء، وذلك من خلال فهم الشركة لاحتياجات العملاء وتقديم خدمات مُخصصة يمكن أن يكون له تأثير كبير على رضا العملاء وبالتالي على اليقظة التنافسية.

0 تعزيز المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، بحيث يجب أن تتبنى إدارة الشركة إستراتيجية تسمح بالاستجابة السريعة لتحولات السوق وتغيرات الطلب، سواء من خلال تطوير منتجات جديدة أو تحسين الخدمات الحالية.

0 مراقبة السوق وفهم اتجاهات الصناعة، حيث ينبغي على الشركة أن تكون قادرة على التكيف بسرعة مع التغيرات في الطلب والتكنولوجيا وتحليل إستراتيجيات المنافسين للمحافظة على موقعها في السوق.

- حرص الشركة المصرية للاتصالات على الاهتمام باليقظة التكنولوجية، وذلك من خلال:

0 استثمار الشركة في البحث والتطوير لضمان التفوق التكنولوجي، بحيث يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء مختبرات بحثية متخصصة وتشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة، مع التركيز على تطوير حلول فريدة تلي احتياجات السوق وتحسين تجربة العملاء بما يُعزز اليقظة التكنولوجية.

0 تعزيز الوعي التكنولوجي بين الموظفين وتطوير مهاراتهم التقنية، حيث يمكن للشركة تحقيق ذلك من خلال توفير برامج تدريب مستمرة تغطي أحدث التطورات التكنولوجية. كما ينبغي تشجيع التفاعل وتبادل المعرفة بين فرق العمل المختلفة داخل الشركة.

## (12) محددات البحث ومقترحات لبحوث مستقبلية

ألقى البحث الحالي الضوء على علاقة كل بُعد من أبعاد نموذج ماكينزي المعدل 7S+ وإدارة استمرارية الأعمال، بالإضافة إلى اختبار تأثير اليقظة الإستراتيجية كمتغير وسيط على قوة علاقة أبعاد نموذج ماكينزي محل البحث بأبعاد إدارة استمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات موضع التطبيق، وتم إعداد هذا البحث في ضوء عدة محددات، يمكن من خلالها تقديم بعض المقترحات للبحوث المستقبلية، وذلك على النحو التالي:

- تركيز الجانب التطبيقي والميداني على الشركة المصرية للاتصالات والفروع الرئيسية بالشركة المصرية للاتصالات (القرية الذكية، رمسيس، المعادي، مدينة نصر)، مما قد يؤثر على تعميم النتائج. لذا يقترح



الباحث بإجراء أبحاث أخرى يتم تطبيقها على كافة الشركات العاملة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على مستوى الجمهورية.

- استخدم الباحث أسلوب الدراسة القطعية Cross- Sectional Study، والذي يعتمد على تجميع البيانات في وقت واحد قصير نسبياً، ونظراً لأن العلاقات السببية قد تتغير على المدى الطويل، فقد يؤثر ذلك على ثبات النتائج، لذا يقترح الباحث إجراء أبحاث لنفس المتغيرات، بالاعتماد على أسلوب الدراسة الطولية Longitudinal Study والذي يعتمد على تجميع البيانات في فترات زمنية مختلفة.

- على الرغم من أن نتائج البحث الحالي توجي بالأثار الإيجابية لأبعاد نموذج ماكينزي المعدل محل البحث لضمان استمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات في أوقات الأزمات والطوارئ في وجود اليقظة الإستراتيجية كمتغير وسيط، إلا أن هناك حاجة لإجراء بحث تجريبي لإثبات أن هذه الأبعاد تؤدي إلى التأكيد على ضمان استمرارية الأعمال داخل الشركة محل البحث في أوقات الأزمات والطوارئ.

- مازالت العلاقة بين متغيرات البحث الحالي في حاجة إلى مزيد من الأبحاث والدراسات لاستكشافها ومعرفة المتغيرات المؤثرة فيها، ويمكن ذلك من خلال تطبيق البحث في قطاعات خدمية أخرى، مثل المصارف التجارية العامة، الجامعات الحكومية، أو من خلال إجراء أبحاث تتناول الآتي:

- دراسة العلاقة بين أبعاد نموذج ماكينزي وإدارة استمرارية الأعمال في وجود الدور المعدل للرشاقة التنظيمية.

- دراسة العلاقة بين أبعاد نموذج ماكينزي وإدارة الأزمات والطوارئ داخل الشركة المصرية للاتصالات.

- دراسة دور أبعاد رأس المال الفكري في ضمان استمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات.

- دراسة دور أبعاد نموذج ماكينزي على تحقيق التميز المؤسسي داخل الشركات القابضة.

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبورضوان، علي محمد أحمد (2021). دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي لدى كُبرى البلديات: الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- أبوسالم، أبو بكر والهاني، فرح (2017). دور اليقظة الإستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الاقتصادي في تعزيز القرارات التسويقية-دراسة تحليلية على مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة المعيار، (18)، الجزائر.
- بطاهر، بختة (2019). السلوك التنظيمي وأهميته في رفع درجة اليقظة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية-دراسة ميدانية في مؤسسة ميناء مستغامن ومؤسسة سونلغاز، مجلة المشكاة الاقتصادية للتنمية والقانون، (1)3، 142-123.
- بلبشير، فوارية (2015). نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة-دراسة حالة نموذج McKinsey 7s و E. MORIN & A. SAVOIE بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية-نفطال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محدد أولحاج، الجزائر.
- الحرايزة، أروى محمد (2020). الذكاء الإستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال "دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، (3)8، 354 - 337.
- داود، أفنان (2018). تحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج ماكينزي ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة-دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- درويش، محمد فاروق محمد (2017). أثر استخدام العناصر المادية لنموذج ماكينزي 7S للتحليل الإستراتيجي على إدارة العلاقة مع الممولين بمصلحة الضرائب المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، (1)8.
- رضوان، رضا (2020). متطلبات اليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات-دراسة تطبيقية على الكليات المتوسطة في المحافظات الجنوبية بفلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الزهيري، إبراهيم (2018). اليقظة الإستراتيجية: مدخل الإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، (52).
- سمور، محمد إبراهيم إسماعيل (2021). نموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي-دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

- شديد، محمد علي مصطفى (2022). استمرارية الأعمال في مواجهة الأزمات والمخاطر: دراسة حالة وزارة الصحة المصرية في ظل أزمة كورونا، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط*، 3(2).
- صقور، مجد والصرن، رعد (2018). *الإدارة الإستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية*.
- صلاح الدين، نسرين صالح محمد (2020). *ممارسات اليقظة الإستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس*، 4(44).
- عبد العزيز، أحمد (2016). دور هندسة القيمة (VE) في توظيف نماذج الأقطاب التكنولوجية Techno Poles بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات اليقظة الإستراتيجية: منظور إستراتيجي، المؤتمر الدولي الأول: توجهات إستراتيجية في التعليم- تحديات المستقبل، 13-168.
- عثمان، محمود محمد أمين (2021). دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي - دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة جهان أربيل، *مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، العراق*، 9(1).
- العريقي، منصور (2011). *الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دارالكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن*
- علي، شيرين نوري عزيز (2021). أثر اليقظة الإستراتيجية في تحقيق السمعة التنظيمية- دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي (الرافدين المركزي)، *مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية*، 7(1).
- عمرسني، أحمد وكرومي، سعيد (2018). أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة الاقتصادية، *الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ورقة بحثية، جامعة مستغانم، الجزائر*.
- العيساوي، محمد والمالكي، هيلين (2018). تأثير اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالاعتماد على التحليل البيئي SWOT متغيراً متفاعلاً، *مجلة دراسات إدارة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة*، 10(20).
- الغالب، طاهر وحوشان، نصره (2018). استخدام إطار تحليل ماكينزي 7S لمعالجة إشكاليات تنفيذ الإستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية- بحث تطبيقي في مديرية مجازي محافظة البصرة، *مجلة الاقتصاد الخليجي*، 37(37)، 53-98.
- الغزوي، بشرى وإسماعيل، أيسر (2017). دور أبعاد نموذج ماكينزي في جودة الخدمة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف العراقية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 33(99)، 181-212.

- كامل، محمود والغزالي، أحمد (2016). دور إدارة استمرارية الأعمال في تحسين جودة الحياة الوظيفية، مدخل تحسين الأداء، ورقة عمل المؤتمر السنوي الحادي والعشرون، جودة الحياة في مصر بين الواقع والمأمول، جامعة عين شمس، مصر.
- كرغلي، أسماء (2014). اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية في البنوك دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقرولاية البويرة، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر
- لخضر، حرز الله (2015). دور الإدارة الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- ENICAB، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خضير، الجزائر.
- محاط، أميرة (2014). اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- محمد، علا عبد السلام مصطفى (2019). بناء نموذج مقترح لنظام إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 11(3)، 417- 431.
- يوخمم، عبد الفتاح ومصباح، عائشة (2010). دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Abdel Aziz, A. (2016). *The Role of Value Engineering (VE) in Employing Techno Poles Models in Egyptian Universities to Achieve the Requirements of Strategic Vigilance: A Strategic Perspective*. The First International Conference: Strategic Trends in Education - Challenges of the Future, 13-168. (In Arabic).
- Abu Radwan, A. A. (2021). *The Role of Strategic Vigilance in Achieving Organizational Excellence in Major Municipalities: Organizational Commitment as a Mediating Variable*. Unpublished Master's Thesis, College of Administration and Finance, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine. (In Arabic).
- Abu Salem, A. B. & Al-Hani, F. (2017). The Role of Strategic Vigilance as One Dimension of Economic Intelligence in Enhancing Marketing Decisions - An Analytical Study on the Algerian Telecommunications Company. *Al-Mua'yar Journal*, (18), Algeria. (In Arabic).
- Al-Areiqi, M. (2011). *Strategic Management*, Second Edition, Dar Al-Kutub Al-Jami'i, Sana'a, Yemen. (In Arabic).
- Al-Ghalbi, T. & Hawshan, N. (2018). Using McKinsey 7S Framework to Address Challenges of Strategy Implementation Related to Human Resources - An Applied Research in the Directorate of Sewerage in Basra Governorate. *Gulf Economic Journal*, (37), 53-98. (In Arabic).
- Al-Ghazawi, B. & Ismail, A. (2017). The Role of McKinsey Model Dimensions in Service Quality: A Survey Study of the Opinions of Iraqi Bank Managers. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 33(99), 181-212. (In Arabic).
- Al-Harayza, A. M. (2020). Strategic Intelligence and Its Impact on Business Continuity Management: A Case Study in Greater Amman Municipality. *International Journal of Economics and Business*, 8(3), 337-354. (In Arabic).
- Ali, S. N. A. (2021). The Impact of Strategic Vigilance on Achieving Organizational Reputation - An Applied Study on the Banking Sector (Central Rafidain). *Journal of Human Development and Education for Specialized Research*, 7(1). (In Arabic).
- Al-Issaawi, M. & Al-Maliki, H. (2018). The Impact of Strategic Vigilance on Achieving Sustainable Competitive Advantage Using SWOT Analysis as an Interactive Variable. *Journal of Management Studies*, College of Management and Economics, University of Basra, 10(20). (In Arabic).

- Al-Zuhairi, I. (2018). Strategic Vigilance: An Introduction to Management Excellence for Achieving Competitive Advantage in Educational Institutions, *Educational Journal*, Sohag University, (52). (In Arabic).
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bartone, P. T., & Wells, I. I. (2009). *Understanding and Leading Porous Network organizations: An Analysis Based on the 7-S Model*. National Defense Univ Washington DC Center for Technology and National Security Policy.
- Batah, B. (2019). Organizational Behavior and Its Importance in Enhancing the Competitive Vigilance of Economic Institutions - A Field Study at the Ports Authority and Sonelgaz Company. *Al-Mushkasa Economic Journal for Development and Law*, 3(1), 123-142. (In Arabic).
- Beatrice, Wanjiru Maru (2015). *Application of the McKinsey 7S model in strategy implementation at the Kenya Revenue Authority*. A research project submitted in partial fulfillment of the requirements for the award of the degree of Master of Business Administration (MBA), School of Business, the University of Nairobi.
- Belbiche, F. (2015). *Organizational Diagnosis Models and Their Role in Formulating the Enterprise Strategy - A Case Study of A. SAVOIE & E. MORIN Model and McKinsey 7s in the National Company for Marketing and Distribution of Petroleum Products – Naftal*. Unpublished Master's Thesis, Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management, Akli Mohand Oulhadj University, Algeria. (In Arabic).
- Bhatti, O. K. (2011). Strategy implementation: An Alternative of 8S's. *Annals of Management Research*, 1(2), 52-59.
- Bishwajit Baishya (2015). Mc Kinsey 7s Framework in Corporate Planning and Policy, *International Journal of Interdisciplinary Research in Science Society and Culture (IJIRSSC)* 1(1), 2015.
- Dawood, A. (2018). *Analysis of the Internal Environment Using McKinsey Model and Its Role in Crisis Management in the Gaza Strip - An Applied Study on the General Directorate of Palestinian Civil Defense*. Unpublished Master's Thesis, Faculty of Science, Islamic University, Palestine. (In Arabic).
- Drouish, M. M. (2017). The Impact of Using the Material Elements of McKinsey 7S Model for Strategic Analysis on Relationship Management with Financiers at the Egyptian Tax Authority. *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, Faculty of Commerce, Suez Canal University, 8(1). (In Arabic).

- Elliott, D., Swartz, E., & Herbane, B. (2010). *Business continuity management: A crisis management approach*: Routledge.
- Foster, S. P., & Dye, K. (2005). Building continuity into strategy. *Journal of corporate real estate*, 7(2), 105-119.
- Heng. Goh Moh. (2015). *Business continuity management planning methodology*. *International Journal of Disaster Recovery and Business Continuity*. 6: 9-16, doi.org/10.14257/ijdrbc.2015.6.02.
- Ismail Gökdeniz, Strategic Assessment based on 7S McKinsey Model for a Business by Using Analytic Network Process (ANP), *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(6).
- Kamel, M. & Al-Ghazali, A. (2016). *The Role of Business Continuity Management in Improving Quality of Work Life, Performance Improvement Approach*. Paper presented at the Twenty-First Annual Conference, Quality of Life in Egypt Between Reality and Expectations, Ain Shams University, Egypt. (In Arabic).
- Kaplan, R. S. (2005). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. *Strategy & leadership*, 33(3), 41-46.
- Kargli, A. (2014). *Technological Vigilance as a Tool to Increase Competitive Capability in Banks: Comparative Reference Study of Banks Operating in the Province of Bouira*. master's Thesis, University of Mohamed Bougara, Boumerdes, Algeria. (In Arabic).
- Lakhder, H. (2015). *The Role of Modern Strategic Management of Human Resource Management in Facing Organizational Environmental Challenges: A Case Study of the Cable Industry - Biskra – ENICAB*. Unpublished Master's Thesis, Faculty of Law and Political Science, University of Mohamed Khider, Algeria. (In Arabic).
- Mahaat, A. (2014). *Strategic Vigilance in Improving Marketing Performance*. Unpublished Master's Thesis, University of Mohamed Khider, Biskra, Algeria. (In Arabic).
- Mahamed, A. M. (2004). *An Analysis of The Johannesburg Regional Office of the Government Communication and Information System using The Mckinsey 7S Framework*. (Dissertation. Faculty of Economic and Management Sciences. Demontford University). South Africa.
- Mohamed, O. M. (2019), "Building a Proposed Model for Business Continuity Management System in Organizations. *Journal of the Faculty of Management and Economics for Economic, Administrative, and Financial Studies*, 11(3), 417-431. (In Arabic).

- Nejad, T.; Behbodi, M. & Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey. *Global Journal of Management and Business Research*, 1(5), 43-55.
- Omrasti, A., & Kroumi, Sa. (2018). *The Importance of Strategic Vigilance in Improving Strategic and Competitive Decisions for Economic Institutions*. The Fourth International Forum on Competition and Competitive Strategy of Industrial Institutions Outside the Petroleum Sector in Arab Countries, Paper, Mostaganem University, Algeria. (In Arabic).
- Osman, M. A. (2021). The Role of Strategic Vigilance in Achieving Strategic Success - A Survey Study of the Opinions of Administrative Leaders in Jihan University Erbil. *Journal of Humanities for Zakho University*, Iraq, 9(1). (In Arabic).
- Radwan, R. (2020). *Requirements of Strategic Vigilance and Its Relationship with Crisis Management - An Applied Study on Intermediate Schools in the Southern Provinces of Palestine*. Unpublished Master's Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine. (In Arabic).
- Salah al-Din, N. M. (2020). Practices of Strategic Vigilance at Sultan Qaboos University: A Field Study. *Journal of Education College*, Ain Shams University, 4(44), (In Arabic).
- Samour, M. I.I (2021). *McKinsey Model for Organizational Diagnosis as an Approach for Organizational Performance Development - A Field Study on Palestinian Universities in the Southern Provinces*. Unpublished Master's Thesis, College of Administration and Finance, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine. (In Arabic).
- Saqour, M. & Alsarn, R. (2018). *Strategic Management*. Virtual Syrian University Publications, Syrian Arab Republic. (In Arabic).
- Scott P. Foster & Karen Dye (2005). Building Continuity into Strategy, *Journal of Corporate Real Estate*, 7(2), 105-119.
- Shadid, M. Mustafa (2022). Business Continuity in Facing Crises and Risks: A Case Study of the Egyptian Ministry of Health during the COVID-19 Crisis. *Scientific Journal of Financial and Commercial Studies*, Faculty of Commerce, Damietta University, 3(2). (In Arabic).
- Shiri, S. (October 2014). Octobersment of Readiness Factors for Implementing ERP Based on Agility (Extension of Mckinsey 7s Model), *International Journal of Management. Accounting and Economics*, 1(3), October 2014.
- Thanaphan Naipinit (2014), McKinsey 7S Model for Supply Chain Management of Local SMEs Construction Business in Upper Northeast Region of Thailand. *Asian Social Science*; 10 (8).



- Tracey, J. B., & Blood, B. (2012). The Ithaca Beer Company: A case study of the application of the McKinsey 7-S framework. *Cornell Hospitality Report*, 12(7), 6-13.
- Waterman Jr, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business horizons*, 23(3), 14-26.
- Youkhamm, A. F., & Msbah, A. (2010). *The Role of Strategic Vigilance in Developing the Competitive Advantage of Economic Institutions*, The Fourth International Forum on Competition and Competitive Strategies of Industrial Institutions Outside the Petroleum Sector in Arab Countries, Algeria. (In Arabic).
- Zhao, F., & Choma, P. (2012, January). *A business excellence and sustainability model and its operationalization*. In International Conference on Business Strategy and Organizational Behavior (BizStrategy). Proceedings (5). Global Science and Technology Forum.

## ملحق

### قائمة الاستقصاء

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة

تحية طيبة وبعد،،،،

يتناول هذا البحث موضوع " دور أبعاد نموذج ماكينزي المعدل +7S على إدارة استمرارية الأعمال: تحليل الدور الوسيط لليقظة الإستراتيجية - بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات " وتخدم هذه القائمة المرفقة في التعرف على آرائكم في لدور أبعاد نموذج ماكينزي المعدل +7S على إدارة استمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات في وجود دور اليقظة الإستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغيرين.

وإذ نشكركم مسبقاً على تعاونكم مع الباحث، فالمرجو منكم التكرم بالمشاركة في الرد على الأسئلة والاستفسارات في هذه القائمة آمليين أن يكون لردودكم دور هام بحثياً ومهنياً. علماً بأن إجاباتكم تخضع للسرية الكاملة، حيث سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول الشكروالامتنان والتقدير لحسن تعاونكم،،،

الباحث

أولاً: البيانات الشخصية

(أ) الجنس

( ) ذكر ( ) أنثى

(ب) السن

( ) من (35) سنة وأقل من (40) سنة ( ) من (45) سنة وأقل من (50) سنة  
( ) من (40) سنة وأقل من (45) سنة ( ) من (50) سنة حتى (60) سنة

(ج) اخر مؤهل دراسي حصلت عليه

( ) متوسط ( ) فوق متوسط  
( ) عالي ( ) دراسات عليا (دبلوم/ ماجستير/  
دكتوراة)

(د) عدد سنوات الخبرة في الشركة

( ) أقل من سنة ( ) من سنة إلى أقل من (4) سنوات  
( ) من (4) سنوات وأقل من (7) سنوات ( ) من (7) سنوات إلى أقل من (10) سنوات  
( ) (10) سنوات فأكثر

(هـ) المستوى الإداري

( ) رئيس قطاعات ( ) مدير عام  
( ) رئيس قطاع

## ثانياً: بيانات الاستقصاء

-الاسم (اختياري): .....

-الوظيفة الحالية: .....

### (أ) أبعاد نموذج المعدل 7S+

حدد مدى اتفاقك مع كل من العبارات التالية بشأن مدى توافر أبعاد نموذج ماكينزي المعدل المختلفة داخل الشركة المصرية للاتصالات للتعامل مع المواقف المختلفة؟ (اختار درجة اتفاق واحدة لكل عبارة).

م	العبارة	موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق جداً
<b>الإستراتيجية</b>					
1	تمتلك الشركة رؤية واضحة ومحددة	1	2	3	4 5
2	تضع الشركة رسالة واضحة	1	2	3	4 5
3	تطور الشركة أهداف محددة وقابلة للقياس والتنفيذ	1	2	3	4 5
4	يوجد خطة تشغيلية داخل الشركة تحقق الخطة الإستراتيجية	1	2	3	4 5
5	تضع الشركة مؤشرات لقياس درجة التقدم في تحقيق الخطة الإستراتيجية	1	2	3	4 5
<b>الهيكل التنظيمي</b>					
6	يُلي الهيكل التنظيمي للشركة تحقيق الخطة الإستراتيجية	1	2	3	4 5
7	توجد أليات واضحة لتنسيق العمل ما بين الوظائف المختلف في الشركة	1	2	3	4 5
8	يتم تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر لمواكبة التغيرات والتطورات	1	2	3	4 5
9	تضع الشركة قرارات واضحة لتنفيذ الأعمال ضمن خطوط سلطة واضحة	1	2	3	4 5
<b>النظم</b>					
10	توفر الشركة دليل إجراءات واضح ومعروف للتعامل بين العاملين	1	2	3	4 5
11	توفر الشركة لوائح تبين طبيعة العلاقات الإشرافية وسلسلة الأوامر	1	2	3	4 5
12	تراقب الشركة أداء العاملين من خلال نظام فعال للرقابة على الأداء	1	2	3	4 5
<b>القيم المشتركة</b>					
13	تحرص إدارة الشركة على المشاركة في القيم السائدة في بيئة العمل	1	2	3	4 5
14	تدعم قيم الشركة على العدالة والمساواة والشفافية	1	2	3	4 5
15	تنشر الشركة القيم التي تساعد على النجاح والمشاركة في التخطيط المستقبلي	1	2	3	4 5
<b>المهارات</b>					
16	تحرص إدارة الشركة على إكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر.	1	2	3	4 5
17	تزود إدارة الشركة العاملين بالمهارات الإدارية عالية التخصص.	1	2	3	4 5
18	تهتم إدارة الشركة ببرامج تدريبية إلزامية للعاملين فيها.	1	2	3	4 5
<b>أسلوب الإدارة</b>					
19	تهتم إدارة الشركة بمقترحات وآراء العاملين بها	1	2	3	4 5
20	تسمح إدارة الشركة بتدفق المعلومات بحرية	1	2	3	4 5
21	تُشرك إدارة الشركة العاملين في صنع القرارات	1	2	3	4 5

م	العبرة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
22	تتواجد إدارة الشركة بجوار العاملين على كافة المستويات والمواقع الإدارية	1	2	3	4	5
<b>العاملون</b>						
23	تُغطي الشركة كافة الاحتياجات الوظيفية بالعاملين بشكل مستمر	1	2	3	4	5
24	يوجد معايير واضحة داخل الشركة لترقية العاملين	1	2	3	4	5
25	تتنوع مهارات وتخصصات العاملين داخل الشركة	1	2	3	4	5
26	يوجد إدارة متخصصة داخل الشركة للالتقاء بقدرات الموارد البشرية	1	2	3	4	5
<b>التقييم الذاتي</b>						
27	تتخذ إدارة الشركة المقترحات والآراء من العاملين بمحمل الجدية	1	2	3	4	5
28	تحرص الشركة على إعداد برامج للتطوير المهني والترقية للعاملين في المستويات الإدارية الأدنى	1	2	3	4	5
29	تحرص إدارة الشركة على الاستفادة من الخبرات والكفاءات للعاملين في تطوير عملها	1	2	3	4	5
<b>القوة الداعمة</b>						
30	تحرص إدارة الشركة على توفير المرونة في بيئة العمل	1	2	3	4	5
31	تُقدر الشركة جهود العاملين بشكل مناسب من خلال نظام مكافآت وترقيات	1	2	3	4	5
32	تقدم الشركة فرصاً كافية للتطوير المهني وتعليم مهارات جديدة	1	2	3	4	5

### (ب) اليقظة الإستراتيجية

حدد مدى اتفاقك مع كل من العبارات التالية بشأن مدى توافر أنواع اليقظة الإستراتيجية داخل الشركة مصرية للاتصالات للتعامل مع المواقف المختلفة؟ (اختر درجة اتفاق واحدة لكل عنصر).

م	العبرة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
<b>اليقظة التجارية "التسويقية"</b>						
1	تتابع إدارة الشركة التطورات الحاصلة في رغبات واحتياجات العملاء	1	2	3	4	5
2	تسعى إدارة الشركة باستمرار إلى المحافظة على العملاء الحاليين واستقطاب العملاء المحتملين	1	2	3	4	5
3	تركز إدارة الشركة على تقييم ردة فعل العميل تجاه الخدمة والطريقة المتبعة لجذب الانتباه	1	2	3	4	5
4	تعتبر إدارة الشركة العملاء والموردون من أهم مصادر المعلومات التي تلجأ إليهم في متابعة بيئة الأعمال الخارجية	1	2	3	4	5
<b>اليقظة البيئية</b>						
5	تراقب الشركة بشكل مستمر التطور في التغيرات البيئية	1	2	3	4	5
6	تخضع المخرجات البيئية للشركة للمراقبة والمتابعة المستمرة	1	2	3	4	5

م	العبارة	موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق جداً
7	إطلاع الشركة عند تصميم الخدمات على معايير البيئة المحيطة بها	1	2	3	4
8	إخضاع المخرجات البيئية للشركة للمراقبة والمتابعة المستمرة	1	2	3	4
<b>اليقظة التنافسية</b>					
9	تحرص إدارة الشركة على جمع المعلومات المتعلقة بالتغيير في إستراتيجيات المنافسين	1	2	3	4
10	تسعى إدارة الشركة لتحسين جودة خدماتها لمواجهة المنافسة في السوق المحلي والأجنبي	1	2	3	4
11	تحرص إدارة الشركة على تنمية أداء العاملين بما يتوافق مع المتطلبات التنافسية	1	2	3	4
12	تحافظ الشركة على أعلى مستوى للجودة من خلال الاستماع المتواصل للعاملين فيها	1	2	3	4
<b>اليقظة التكنولوجية</b>					
13	تهتم إدارة الشركة بالإبداع التكنولوجي في تصميم الخدمات والبرامج	1	2	3	4
14	تهتم إدارة الشركة بتفعيل أنظمة المعلومات والاستثمار في تكنولوجيا الحديثة	1	2	3	4
15	تتابع إدارة الشركة بمعرفة التكنولوجيات والتقنيات المتبعة من قبل المنافسين	1	2	3	4
16	تتابع الشركة البحوث الأساسية الجديدة التي تتم داخل بيئة الاتصالات	1	2	3	4

### (ج) إدارة استمرارية الأعمال

حدد مدى اتفاقك مع كل من العبارات التالية بشأن مدى توافر إدارة استمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات مع المواقف المختلفة؟ (اختار درجة اتفاق واحدة لكل عنصر).

م	العبارة	موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق جداً
<b>الفهم الكامل لطبيعة عمل المنظمة</b>					
1	تحرص إدارة الشركة على تحليل تأثير الأعمال من أجل فهم أفضل للوظائف والأعمال	1	2	3	4
2	تحرص إدارة الشركة بتوعية العاملين بنوعية الأزمات والمخاطر التي قد تواجهها الشركة في المستقبل	1	2	3	4
3	تساعد إدارة استمرارية الأعمال إدارة الشركة على تحديد متطلبات متلقي الخدمات	1	2	3	4
4	تحرص إدارة الشركة على التحليل البيئي للمخاطر التي قد تواجهها	1	2	3	4
<b>صياغة إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال</b>					
5	تراعي إدارة الشركة جميع الوظائف عند إعداد ووضع خطط استمرارية الأعمال	1	2	3	4

م	العبرة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق جداً
6	تعتمد إدارة الشركة على فهم المتغيرات الإستراتيجية المتعلقة بطبيعة عملها في مواجهة الأزمات والطوارئ	1	2	3	4
7	تحرص إدارة الشركة على وضع إستراتيجيات بديلة لإدارة استمرارية الأعمال	1	2	3	4
8	تحرص إدارة الشركة على إطلاع العاملين على خطة إدارة استمرارية الأعمال	1	2	3	4
تطوير وتنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال					
9	تحرص إدارة الشركة على التحديث المستمر لمخطط استمرارية الأعمال	1	2	3	4
10	هناك إجراءات واضحة لدى الشركة لاستخدام الخطط والعمل بها	1	2	3	4
11	تحرص الشركة أن تأخذ بعين الاعتبار الترابط بين جميع الخطط المتعلقة بإدارة استمرارية الأعمال	1	2	3	4
12	تعمل إدارة الشركة على التحديث المستمر لمخطط استمرارية الأعمال	1	2	3	4
اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال					
13	تحرص إدارة الشركة على التقييم الدوري لخطط استمرارية الأعمال	1	2	3	4
14	تهتم إدارة الشركة بتحديث خطط استمرارية الأعمال بما يتناسب مع الظروف والمستجدات المحيطة	1	2	3	4
15	تهتم إدارة الشركة بالتدريب الدوري للموظفين على خطط إدارة استمرارية الأعمال لضمان فهم أكثر لمتطلبات العمل أثناء الأزمات	1	2	3	4
16	تحرص إدارة الشركة على تجربة خطط استمرارية الأعمال للتأكد من مدى جاهزيتها للعمل أثناء الأزمات والطوارئ	1	2	3	4

نشكركم على حسن تعاونكم.

## The Impact of McKinsey's Modified 7S+ Model on Business Continuity Performance: An Analysis of the Mediating Role of Strategic Vigilance- Applied to the Egyptian Telecommunications Company

Dr. Ramez Ramadan Mohamed Hussien

### Abstract

The research aims to study the role of dimensions in McKinsey's modified 7S+ model, which include (strategy, organizational structure, systems, shared values, skills, management style, employees, self-assessment, supporting factors) on business continuity management. The latter involves the dimensions of (complete understanding of the organization's nature of work, formulating business continuity management strategy, developing, and implementing responses to business continuity management, selecting and auditing and updating business continuity plans). The research also tests the mediating role of strategic Vigilance (business alertness "marketing", environmental alertness, competitive alertness, technological alertness).

The study was conducted on executives and senior leaders at the Egyptian Telecommunication Company, with a random sample of 252 individuals. Primary data was collected through personal interviews using a survey questionnaire distributed among the sample. The number of retrieved and analyzable survey questionnaires was 213, with a response rate of 84.5%. Statistical analysis was conducted using SPSS V.26 and AMOS .26.

The research found a significant impact of McKinsey's 7S+ model dimensions on business continuity management. Additionally, the study revealed a significant impact of McKinsey's 7S+ model dimensions on strategic Vigilance. Furthermore, the research concluded that there is a significant impact of strategic Vigilance on business continuity management. Finally, the study found that strategic Vigilance mediates the relationship between McKinsey's 7S+ model dimensions and business continuity management. Based on the research results, recommendations were made, including the necessity for the company to regularly analyze the external environment to understand market changes and customer needs. Moreover, the company should adopt advanced business strategies to effectively respond to increasing competition, encouraging creative thinking and innovation to find solutions that enhance its market distinction. The researcher also proposed suggestions for future research, including applying the study model to other service sectors.

### Keywords

McKinsey's Modified 7S+ Model, Business Continuity Management, Strategic Vigilance, Egyptian Telecommunication Company.

### التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

حسين، رامز رمضان محمد (2024). تأثير أبعاد نموذج ماكينزي المعدل 7S+ على أداء استمرارية

الأعمال: تحليل الدور الوسيط لليقظة الإستراتيجية- بالتطبيق على الشركة المصرية

للاتصالات. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 61(3)، 112-25.