



**تطبيق محاور نموذج هاكينزي المعدل 9S داخل المنظمات
العامة وأثره على أبعاد الرشاقة التنظيمية
دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات
إعداد**

د. إيناس علاء الدين محمد حسين

مدرس بقسم الإدارة العامة والمحلية

كلية العلوم الإدارية

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٣) . العدد (٨) . يناير ٢٠٢٤

<https://www.rijs.org/>

الناشر

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدهياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر

العربية

تطبيق محاور نموذج ماكينزي المعدل 9S داخل المنظمات العامة

وأثره على أبعاد الرشاقة التنظيمية

دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات

إعداد

د. إيناس علاء الدين محمد حسين

مدرس بقسم الإدارة العامة والمحلية

كلية العلوم الإدارية

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة الدور المؤثر لمحاور نموذج ماكينزي المعدل 9S في تفعيل ودعم أبعاد الرشاقة التنظيمية داخل الفروع الرئيسية للشركة المصرية للاتصالات (رئيس، القرية الذكية، المعادي، مدينة نصر)، أما مجتمع الدراسة فتكون من (١١٨٩) مدير ورئيس قسم، وكان حجم العينة العشوائية البسيطة (٢٩٥) مفردة،

المستخلص

واعتمدت الدراسة على أسلوب المقابلات الشخصية غير المهيكلة واستمارة الاستقصاء كأدوات رئيسية في جمع البيانات والمعلومات، التي تم تحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج (AMOS – 23).

وكانت أهم نتائج الدراسة هي أن محور الإستراتيجية هو أكبر محاور نموذج ماكينزي المعدل تأثيراً في تحسين أبعاد الرشاقة التنظيمية داخل الشركة المصرية للاتصالات، كما ويُعد بعد

رشاقة اتخاذ القرار أكثر الأبعاد تأثراً من أبعاد الرشاقة التنظيمية، كما أن محاور نموذج ماكينزي المعدل 9S مجتمعة تنعكس بالإيجاب على أبعاد الرشاقة التنظيمية، أما أبرز التوصيات فكانت ضرورة إنشاء إدارة جديدة داخل الشركة المصرية للاتصالات تعمل على دراسة السوق المحيط بالشركة والتعرف على أسباب التغيير في البيئة المحيطة، بالإضافة إلى ضرورة تكوين شراكات إستراتيجية مع المجتمع المحلي بهدف معرفة استطلاعات الآراء حول الخدمات المقدمة.

الكلمات المفتاحية: نموذج ماكينزي المعدل 9S، أبعاد الرشاقة التنظيمية، الشركة المصرية للاتصالات.

Application of the Modified McKinsey 9S Model within Public Organizations and Its Impact on Organizational Agility Dimensions: An Applied Study on the Egyptian Telecommunications Company

Abstract:

The current study aimed to determine the influential role of the axes of the modified McKinsey 9S model in activating and supporting organizational agility dimensions within the main branches of the Egyptian Telecommunication Company (Ramses, Smart Village, Maadi, Nasr City). The study's population consisted of 1189 managers and department heads, and the simple random sample size was 295 individuals. The study relied on unstructured personal interviews and survey forms as the main data collection tools, with data analysis conducted using AMOS-23 software.

The most significant findings of the study were that the Strategic Axis had the most significant impact on improving organizational agility dimensions within the Egyptian Telecommunication Company. Decision-making agility was also found to be the most influential dimension of organizational agility. The axes of the modified McKinsey 9S model collectively had a positive impact on organizational agility dimensions. The main recommendations included the necessity of establishing a new management department within the Egyptian Telecommunication Company to study the market surrounding the company and identify the reasons for changes in the surrounding environment. Additionally, it emphasized the need to form strategic partnerships with the local community to gather opinions on the services provided.

Keywords: Modified McKinsey 9S Model, Organizational Agility Dimensions, Egyptian Telecommunication Company.

(١) مقدمة:

تواجه المنظمات على مستوى العالم العديد من التحديات أبرزها الزيادة السريعة وغير المتوقعة في وتيرة التغيرات في طبيعة الأعمال، مما جعل من الصعب على أي منظمة تحديد حجم التحديات التي تواجهها، فالتغيرات في الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتطورات التكنولوجية الحديثة أدت إلى تغير الطلب وزيادة المنافسة في سوق العمل، لذلك أصبح من الضروري إيجاد طريقة عمل حتى تتمكن تلك المنظمات من الاستجابة السريعة لمواكبة هذا التغير في بيئة العمل.

ويُعد نموذج ماكينزي من النماذج الحديثة في عملية بيئة العمل لمنظمات الأعمال، حيث إنه يمثل إطاراً جديداً للفكر التنظيمي، فقد تم تطويره واختباره في حل المشكلات بالإضافة إلى صياغة برامج تحسين الأداء الكلي للمنظمات، فالتنظيم الإداري لهذه المنظمات ليس مجرد هيكل فقط، على الرغم من أهمية الهيكل، بل هو علاقة تداخل بين الهيكل، والأنظمة، والإستراتيجية، والمهارات، والقيم المشتركة، والعاملون، والأسلوب الإداري السائد داخل المنظمة (Waterman et al, 1980: 17).

توجهت المنظمات العامة في وقتنا الحالي لممارسة لمجموعة من مهامها وأعمالها في ظل عمليات التغيير الدائمة والناجمة عن عدم استقرار في البيئة المحيطة، ولذلك ايقنت تلك المنظمات إلى ضرورة امتلاك مجموعة من القدرات والموارد المتميزة والتي تمكنها من التكيف والبقاء والاستجابة السريعة مع التغيرات التي تدور في بيئتها، ويتطلب ذلك اتباع أساليب جديدة ومبتكرة للمنظمات مثل الرقابة التنظيمية التي يمكن من خلالها مواجهة المصاعب والأزمات. لذلك تُعد الرقابة التنظيمية أحد أهم الوسائل الإدارية الحديثة في مواجهة التغيرات التي قد تواجه المنظمات، فهي تتمثل في قدرة تلك المنظمات على إثبات وجودها وبقائها في ظل بيئة تنافسية تتسم بالسرعة والتغيير (Nafei, 2016:297).

وقد أشارت دراسة (Harraf, et.al, 2015) إلى أن الرقابة التنظيمية بدورها تساعد على زيادة قدرة المنظمات على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتوافق معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، وهو ما تؤكدته دراسة (Darvishmotevali,2019: 79) أن المنظمات التي تتصف بالجمود والروتين لم تستطيع الاستمرارية ولم يعد لها مكان في وقتنا الحالي، وبذلك أصبحت الرقابة التنظيمية مطلب عصري لضمان استمرارية المنظمة وبقائها وزيادة قدرتها على النجاح.

تعتبر الشركة المصرية للاتصالات من أبرز الشركات في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في مصر، وتلعب دوراً حيوياً في دعم وتطوير الاقتصاد المصري بشكل عام، وذلك لعدة أسباب تتعلق بأهمية هذا القطاع وتأثيره على النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة. حيث تلعب الشركة المصرية للاتصالات دوراً بارزاً في تعزيز الاقتصاد المصري من خلال تقديم خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على نطاق واسع. فهي تسهم في تعزيز التواصل والتواصل الاجتماعي، وتوفير الخدمات الرقمية للأفراد والشركات، مما يعزز التكامل في الاقتصاد الرقمي ويسهم في تعزيز التنمية الاقتصادية.

ومن الجوانب الهامة لأهمية تطوير الشركة المصرية للاتصالات هو دورها في توفير فرص العمل وتعزيز النمو الاقتصادي. فيفضل التوسع في خدماتها وتطويرها المستمر، تتيح المزيد من الفرص الوظيفية للشباب المصري، وتسهم بشكل كبير في خلق فرص عمل مستدامة ورفع معدلات الدخل والرفاهية في المجتمع.

كما تسهم الشركة أيضاً في تعزيز الابتكار وريادة الأعمال في مصر، حيث تدعم الشركة المبادرات الريادية وتقدم الدعم للشركات الناشئة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وبفضل هذا الدعم، تنمو الشركات الناشئة وتسهم في تنويع الاقتصاد وتعزيز مكانة مصر كمركز رئيسي للابتكار والتكنولوجيا في المنطقة.

ولا يمكن تجاهل دور الشركة المصرية للاتصالات في تعزيز البنية التحتية التكنولوجية في مصر. فبفضل استثماراتها الضخمة في شبكات الاتصالات وتطويرها، تتحسن البنية التحتية التكنولوجية في البلاد، مما يعزز فعالية القطاعات الأخرى في الاقتصاد ويجذب المزيد من الاستثمارات الوطنية والأجنبية.

وبذلك، يمكن القول إن تطوير الشركة المصرية للاتصالات يعتبر ضرورة حتمية لدعم الاقتصاد المصري وتعزيز نموه وتنميته. فمن خلال توفير الخدمات الرقمية المتطورة، وتعزيز الابتكار، وتوفير فرص العمل، تسهم الشركة بشكل كبير في تعزيز التنمية المستدامة ورفاهية المجتمع المصري.

٢) مشكلة الدراسة وفجوتها المعرفية

نتيجة التغيرات والتحديات الناتجة عن التقدم السريع في المفاهيم الإدارية التقليدية التي تركز على المحدودية والتي لم تعد تتناسب مع الواقع الحالي، والاتجاه نحو بناء قدرات إدارية جديدة أساسها الاستيعاب والفهم للمتغيرات العالمية وتحديد أبعادها واحتمالاتها المتوقعة مستقبلاً، مما أوجب على القيادات داخل المنظمات العامة أن تستشرف المستقبل وأن تبني مدارس إدارية معاصرة تتواءم مع متطلبات العصر لتحقيق المستهدف، مع تقديم أفكار إدارية حديثة تساعد على تطوير إدارة المنظمات العامة (قنديل، ٢٠١١: ٣).

كما تواجه المنظمات العامة في وقتنا الحالي ضغوطاً كبيرة للتأقلم مع الواقع الجديد للأعمال في ظل التطور على المستوى التكنولوجي والسياسي والاقتصادي والاجتماعي، مما يفرض على تلك المنظمات ضرورة السرعة والمرونة والاستجابة لاحتياجات ورغبات المواطنين، الأمر الذي دفع الشركة المصرية للاتصالات إلى اتباع الأساليب الإدارية الحديثة لرفع مستوى رشاقتها التنظيمية وذلك لرفع قدرتها على مواجهة التحديات والظروف البيئية المتغيرة للتكيف معها.

ومع مرور الوقت أصبحت المنظمات وخاصة العامة منها بحاجة شديدة إلى الرشاقة كعامل مهم للبقاء والاستمرارية ومواكبة التغيرات التي تحدث بشكل مستمر داخل بيئة المنظمة الداخلية

والخارجية، وبذلك أصبحت الرشاقة نموذجاً إدارياً جديداً للحفاظ على القدرات الخدمية وتحقيق أداء مؤسسي عالٍ ينعكس بالإيجاب على رضا المواطنين، وأصبحت تلك المنظمات تولي اهتماماً كبيراً لمفهوم الرشاقة، حيث أصبحت أحد الإستراتيجيات والمداخل الإدارية والإستراتيجية للتطوير.

تحديد الفجوة المعرفية

إن تناول نموذج مكنيزي Mckinsey بأبعاده المختلفة ودوره في تحقيق الرشاقة التنظيمية Organizational Agility يتطلب تحديداً واضحاً لملاح المشكلة، ومن ثم تشخيص الفجوة المعرفية المطلوب معالجتها.

وتُعدّ البحوث والدراسات السابقة إحدى أهم المرجعيات العلمية التي تم الاعتماد عليها في إعداد الدراسة الحالية، وهي المصدر الأول لتحديد ملاح مشكلة هذه الدراسة.

وفيما يخصّ بالبحوث والدراسات السابقة التي تناولت نموذج مكنيزي Mckinsey فقد تطرقت دراسة (سمور، ٢٠٢١) لواقع تطبيق نموذج مكنيزي للتشخيص التنظيمي بأبعاده المختلفة كمدخل من مداخل تحسين الأداء المؤسسي، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين تطبيق نموذج مكنيزي وبين تطوير الأداء المؤسسي، وقد أوصت الدراسة بضرورة بناء الهيكل التنظيمي بشكل مرّن لتنفيذ الخطط الإستراتيجية، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وتحسين نمط الإدارة لزيادة جودة الأداء. أما دراسة (الغالي وحوشان، ٢٠١٨) هدفت إلى تحسين مستوى أداء العنصر البشري في تنفيذ الإستراتيجيات المتعددة من المنظمات الحكومية، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن تطبيق نموذج مكنيزي ينعكس في معالجة نقاط الضعف في العوامل الإدارية والتنظيمية، بالإضافة إلى رفع مستوى أداء العنصر البشري. وقد عرضت دراسة (داود، ٢٠١٨) دور نموذج مكنيزي في إدارة الأزمات من خلال تحليل البيئة الداخلية للمنظمات، وقد عرضت هذه الدراسة نتائج توضح أن هناك علاقة بين تحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج مكنيزي وبين إدارة الأزمات وذلك من خلال

تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تحسينها من خلال إستراتيجيات تفيد المنظمات في إدارة الأزمات وتحسين الخدمات

وبالنسبة للبحوث والدراسات السابقة التي تناولت متغير الرشاقة التنظيمية؛ أكدت كل من دراسة (قلجة، ٢٠٢١)، ودراسة (الذبياني، ٢٠٢٠)، ودراسة (قنديل، ٢٠٢٠) بضرورة الاهتمام بمحاور وأبعاد الرشاقة التنظيمية لما لها من أثر في تحقيق التميز في الأداء التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي، حيث هدفت دراسة (قلجة، ٢٠٢١) إلى التعرف على دور الرشاقة التنظيمية في الوصول إلى التميز المؤسسي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة طردية بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة والتطبيق) وتحقيق التميز المؤسسي للشركات محل الدراسة، وقد أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالرشاقة التنظيمية والتوسع في استخدامها كوسيلة للتحقق من الأحداث في التغيرات البيئية في الوقت المناسب. وتطرق دراسة (الذبياني، ٢٠٢٠) إلى وضع تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس محل الدراسة في ضوء الرشاقة التنظيمية من خلال الثلاث أبعاد الرئيسية التي تتمثل في (بُعد الاستشعار، بُعد اتخاذ القرار، بُعد الممارسة والتطبيق)، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح يحدد العلاقة القوية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية وبين الوظائف الإدارية الأربع (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التقييم) بهدف تطوير الأداء المؤسسي داخل المدارس محل الدراسة. كما تناولت دراسة (قنديل، ٢٠٢٠) التعرف على أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي في شركات الاتصالات في الأردن، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية (الاستجابة، المرونة، السرعة) على التميز المؤسسي، وقد أوصت الدراسة في نهايتها بضرورة تطوير الجوانب التي تؤثر على الرشاقة التنظيمية للمديرين ومتخذي القرار ليصبحوا أكثر قدرة على التماشي مع التغيرات. كما هدفت دراسة (النشيلي، ٢٠٢٠) إلى فحص العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة

الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار) تؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على مدى تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال أبعاده المختلفة (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) بينما لا توجد علاقة تأثيرية بين (رشاقة الممارسة) وتحقيق الالتزام التنظيمي. وقد حددت دراسة (Cai, Liu Huang & Liang, 2019) معرفة كيفية الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في بناء الرشاقة التنظيمية وذلك من خلال ابتكار المنتجات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أبرزها إن إدارة المعرفة تلعب دور الوسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية.

التعقيب على البحوث والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة

إن البحوث والدراسات السابقة ساهمت في صياغة الإطار العام للدراسة الحالية، مع تحديد الأبعاد الخاصة بكل متغير على حدى. كما أن أغلب البحوث والدراسات السابقة تمت في بيئات مختلفة تختلف عن بيئة وظروف عمل المنظمات العامة داخل مصر، وبذلك تظهر أهمية تطبيق هذه الدراسة في بيئة العمل المصرية. وقد أوضحت غالبية البحوث والدراسات السابقة أن العصر الحالي بمتغيراته المستمرة يفرض على المنظمات العامة ضرورة التحول إلى منظمات رشيقة قادرة على الاستجابة والتكيف داخل بيئة الأعمال بهدف البقاء والاستمرارية. كما أن هناك ندرة في البحوث والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين نموذج ماكينزي بأبعاده التسعة 9S والرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة)، حيث توصل الباحث إلى دراسة واحدة وهي دراسة (Soheila, 2014: 229) حيث أشارت تلك الدراسة إلى أن العديد من الباحثين قاموا بالعديد من الدراسات التي أوضحت أن سبب فشل المنظمات في أنظمة تخطيط وتنفيذ موارد المنظمة يرجع إلى أن تلك المنظمات لا تتمتع بالمرونة الكافية وتفقد الرشاقة التنظيمية المطلوبة، كما أوضحت تلك الدراسة أنه لكي تنجح المنظمات يجب أن تكون قادرة على الاستجابة لمتغيرات السوق بسرعة وفعالية، بالإضافة إلى الرشاقة والمرونة التنظيمية وذلك من أجل البقاء والاستمرارية داخل البيئة التنافسية، وذلك بالإضافة إلى أبعاد نموذج ماكينزي السبعة 7S (الإستراتيجية، الهيكل،

الأنظمة، المهارات، الأسلوب، القيم المشتركة)، ولم يتوصل إلى أي بحوث ودراسات أخرى سواء أكانت عربية أو أجنبية - وذلك في حدود علم الباحث - قد تناولت العلاقة بين المتغيرين، وهذا يدل على وجود فجوة معرفية (Gap) يجب التصدي لها.

أما المصدر الثاني لتحديد ملامح مشكلة الدراسة الحالية هو إجراء المقابلات المفتوحة غير المهيكلية، إذ تم توجيه مجموعة من التساؤلات على عينة من المسؤولين داخل الشركة المصرية للاتصالات وكان على النحو التالي:

- ما هي ملامح أبعاد الرقابة التنظيمية المطبقة داخل الشركة المصرية للاتصالات؟ وهل هناك مشاكل تواجه تلك الأبعاد؟

- ما هو تصوركم في الاعتماد على أبعاد نموذج ماكينزي في تحسين مستوى الرقابة التنظيمية داخل الشركة؟

- هل تشجع على إجراء هذه الدراسة بهذا التوجه؟

وكانت الإجابات متقاربة في بعض النقاط ومختلفة في نقاط أخرى، فيما يخص أبعاد الرقابة التنظيمية بدء تطبيقها من خلال برنامج تبنته الشركة بهدف تحسين الأداء وتحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة، إلا أن هناك بعض المشاكل تتعلق بأبعاد الرقابة التنظيمية من حيث رقابة الاستشعار ورقابة الممارسة، كما تلاحظ من خلال المقابلة أنه ليس هناك معلومات كافية تتعلق بمحاور نموذج ماكينزي، على الرغم من تطبيق بعض المحاور بالفعل داخل الشركة. ونتيجة لذلك كان هناك دافع كبير لإجراء هذه الدراسة بهذا التوجه.

وبناء على ما سبق تتضح الفجوة المعرفية للدراسة الحالية والمتمثلة في ندرة الدراسات - في حدود علم الباحث - التي تناولت العلاقة التأثيرية بين محاور نموذج ماكينزي وأبعاد الرقابة التنظيمية، وخاصة فيما يتعلق بالدراسات التي تم تطبيقها على المنظمات العامة، بالإضافة إلى أن معظم الدراسات تناولت نموذج ماكينزي من خلال سبعة محاور إلا أنه - في حدود علم الباحث - لا توجد دراسة تم تطبيقها وخاصة على المنظمات العامة تناولت نموذج ماكينزي

بالشكل المُعدل بعد إضافة البُعدين؛ البعد الأول: العوامل الداعمة Supportive Factors، البُعد الثاني: التقييم الذاتي Self – Assessment صياغة مشكلة الدراسة

وبناء على ما سبق تدور مشكلة هذه الدراسة في محاولة للإجابة على السؤال التالي:

ما هو دور محاور نموذج ماكينزي التسعة Mckinsey 9S (الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، القيم المشتركة، المورد البشري، أسلوب الإدارة، المهارات، النظم، العوامل الداعمة، التقييم الذاتي) في تعزيز ودعم أبعاد الرشاقة التنظيمية والمتمثلة في (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) وذلك في الشركة المصرية للاتصالات؟

٣) فرضيات الدراسة

تبحث الدراسة في العلاقة التآثرية للمحاور التسعة لنموذج ماكينزي وأثرها على أبعاد الرشاقة التنظيمية وذلك داخل الشركة المصرية للاتصالات. وبناء على ما توصلت إليه البحوث والدراسات السابقة من نتائج، وما توصلت إليه أيضاً المقابلات الشخصية غير المهيكلة، يمكن صياغة الفرض الرئيسي للدراسة كما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين محاور نموذج ماكينزي (الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، النظم، القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملين، العوامل الداعمة، التقييم الذاتي) مجتمعة في تحسين أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) وذلك داخل الشركة المصرية للاتصالات وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

وينشق من هذا الفرض الرئيسي مجموعة من الفروض الفرعية، وهي:

الفرض الفرعي الأول (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين محاور نموذج ماكينزي (الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، النظم، القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملين، العوامل الداعمة، التقييم الذاتي) مجتمعة في تحسين رشاقة الاستشعار داخل الشركة المصرية للاتصالات وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرض الفرعي الثاني (H2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين محاور نموذج ماكينزي (الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، النظم، القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملين، العوامل الداعمة، التقييم الذاتي) مجتمعة في تحسين رشاقة اتخاذ القرار داخل الشركة المصرية للاتصالات وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرض الفرعي الثالث (H3): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين محاور نموذج ماكينزي (الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، النظم، القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملين، العوامل الداعمة، التقييم الذاتي) مجتمعة في تحسين رشاقة الممارسة داخل الشركة المصرية للاتصالات وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

4) أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في معرفة الدور التي تلعبه محاور نموذج ماكينزي التسعة 9S Mckinsey في تفعيل ودعم أبعاد الرشاقة التنظيمية داخل الشركة المصرية للاتصالات، وذلك من خلال:

- معرفة إلى أي مدى تتواجد وتُطبق أبعاد الرشاقة التنظيمية داخل الشركة محل الدراسة.
- معرفة أهم المعوقات التي تواجه الشركة محل الدراسة في الوصول إلى الرشاقة التنظيمية بالشكل المطلوب

- تحديد إلى أي مدى تتواجد محاور نموذج ماكينزي داخل الشركة محل الدراسة
- تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين محاور نموذج ماكينزي التسعة وأبعاد الرشاقة التنظيمية داخل الشركة محل الدراسة.

- تقديم مجموعة من التوصيات والدلالات وتقديمها إلى متخذي القرارات داخل الشركة المصرية للاتصالات والتي قد تكون مفيدة في عملية التطوير الإداري داخل الشركة محل الدراسة.

٥) محددات الدراسة

- طُبقت هذه الدراسة على المنظمات العامة المصرية، وقد يُحد ذلك من تعميم النتائج على المنظمات غير العامة المصرية.

- أُجريت هذه الدراسة داخل بيئة العمل المصرية، وقد يُحد ذلك من تعميم النتائج على بيئات العمل غير المصرية، نتيجة لاختلاف العوامل الثقافية والاجتماعية والسياسية.

- تتوقف نتائج هذه الدراسة على مصداقية استجابة مفردات العينة وموضوعيتهم.

٦) حدود الدراسة

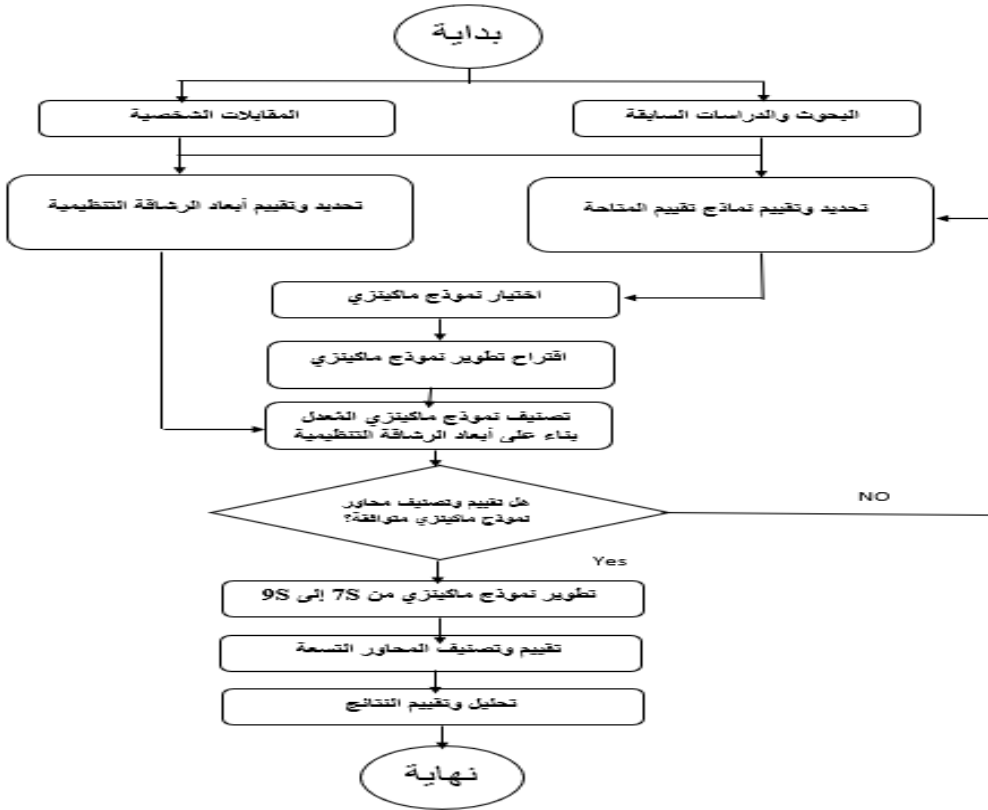
- الحدود البشرية: عينة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام العاملين داخل الشركة المصرية للاتصالات.

- الحدود المكانية: طُبقت الدراسة على الفروع الرئيسية للشركة المصرية للاتصالات وهي (مدينة نصر، القرية الذكية، رمسيس، المعادي)

- الحدود الزمنية: مدة تطبيق أدوات الدراسة امتدت من نوفمبر ٢٠٢٢ حتى يناير ٢٠٢٣

- الحدود العلمية: المحاور التسعة لنموذج ماكينزي المعدل وهي (الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، العاملين، النظم، القيم المشتركة، أسلوب الإدارة، المهارات، العوامل الداعمة، التقييم الذاتي)، وهذه المحاور تمثل المتغير المستقل للدراسة، وأبعاد الرشاقة التنظيمية وهي (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) وهذه الأبعاد تُمثل المتغير التابع للدراسة.

تطبيق محاور نهودج ماكينزي المعدل 9S داخل المنظمات العامة وأثره على أبعاد الرشاقة التنظيمية



الشكل رقم (١)

مخطط الدراسة

الإطار النظري

١/٧ نموذج ماكينزي

يُعرف (Waterman, et. al, 1980:17) نموذج ماكينزي على أنه "أحد النماذج الإدارية الحديثة والذي يستخدم في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة بالاعتماد على المحاور السبع المترابطة (المهيكل، الإستراتيجية، النظم، القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملون)، كما يُعرف (Tracey & Blood, 2012: 7) نموذج ماكينزي على أنه "نموذج تشخيصي يعمل على تحديد

العوامل الضرورية لتنفيذ الإستراتيجية بشكل فعال معتمداً على أن العوامل السبع المكونة له مترابطة ويجب موائمتها بهدف تحسين الأداء التنظيمي، ويعرفه (الغالي وحوشان، ٢٠١٨: ٥٣-٩٨) أيضاً على أنه نموذجاً جديداً يساعد في الوصول لبيئة عمل عالية الجودة من خلال بناء إستراتيجية فعالة، وهيكل تنظيمي متناسق، ونظم متكاملة، وقيم المنظمة (الثقافة التنظيمية)، ونمط القيادة، ومهارات العاملين؛ مما يساعد في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة والعمل على تطويرها بما يواكب التغيرات الحادثة في البيئة الخارجية.

ومن الملاحظ خلال التعريفات السابقة أن نموذج ماكينزي يُعتبر من النماذج الحديثة في تحليل وتشخيص وتقييم البيئة الداخلية، كما أن هذا النموذج قائم على جمع وتحليل وتشخيص المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية للمنظمة، ويتكون هذا النموذج من سبعة عناصر متداخلة شاملة للبيئة الداخلية، كما يهدف هذا النموذج لتحسين أداء المنظمات والذي ينعكس على تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة.

-أهداف نموذج ماكينزي

يهدف نموذج ماكينزي بشكل عام إلى قياس مدى ملائمة عوامل البيئة الداخلية للمنظمة من تحقيق الأهداف والغايات التي وُجدت من أجلها هذه المنظمة من خلال مجموعة من العوامل المتكاملة والمتداخلة مع بعضها البعض، وقد توصلت دراسة (Baishya, 2015: 166) في نتائجها إن نموذج ماكينزي يحقق الأهداف التالية:

-التنبؤ بالآثار المحتملة للتغيرات المستقبلية داخل المنظمة

-تطوير وتحسين أداء المنظمات

-تحديد أفضل الطرق لتنفيذ الإستراتيجيات الخاصة بالمنظمة

مميزات نموذج ماكينزي

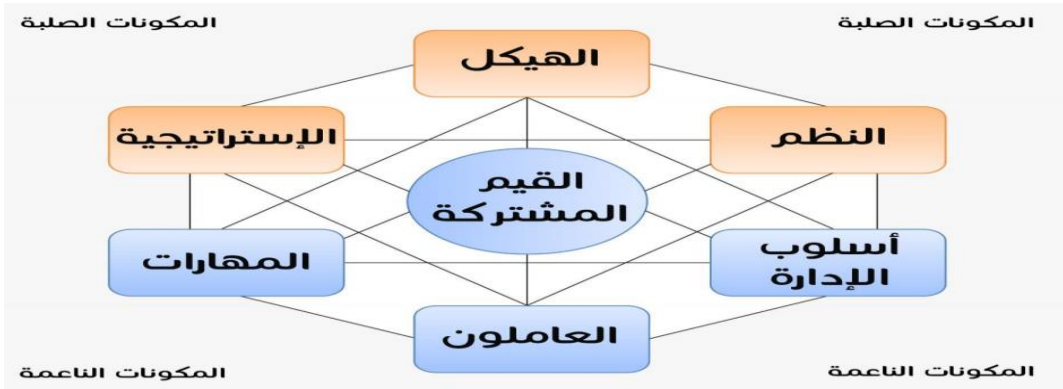
إن الميزة الأساسية لنموذج ماكينزي، أن التشخيص التنظيمي يتم بطريقة ممنهجة وشاملة، وذلك بالاعتماد على سبعة عوامل مشتركة لكل منظمة، كما يوضح هذا النموذج مجالات التقدم

بغرض تطوير ووضع عوامل التنسيق فيما بينها، إلا أن القيمة الكبرى للنموذج كامنة في التبادل والترابط بين العوامل السبعة (بليشير، ٢٠١٥: ١١٩)، ويؤكد ذلك (Waterman, et.al, 1980:14) في البحث بعنوان "Structure Is not Organization" حيث أوضحوا بأن تشخيص وحل المشكلات الإدارية والتنظيمية لا يعني التركيز فقط على إعادة التنظيم الهيكلي بهدف الحصول على حلول ولكن يجب الاعتماد على نموذج عميل يشمل الهيكل مع العديد من العوامل ذات الصلة

ويُعد نموذج ماكينزي نموذج شامل ومتكامل لتحليل البيئة الداخلية للمنظمات خاصة داخل المنظمات العامة والحكومية التي قد تركز على بعض العناصر مثل (الإستراتيجية، والهيكل) ولكنها تغفل عناصر أخرى مثل قيم المنظمة المشتركة والعمل على تنميتها داخل البيئة الداخلية لتلك المنظمة، نوعية العاملين ومهاراتهم هل تتوافق مع تحقيق الأهداف الموضوعة للمنظمة؟ النمط الإداري والقيادي هل يصلح لقيادة فريق العمل لتحقيق الأهداف أم لا؟

أبعاد نموذج ماكينزي

تقوم فكرة نموذج ماكينزي على أن المنظمة تتكون من مجموعة من الأبعاد، وهي مقسمة طبقاً لما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم (٢)

أبعاد نموذج McKinsey 7S

الإستراتيجية Strategy

يوضح (العريقي، ٢٠١١: ٢٧) مفهوم الإستراتيجية على إنها "الطريقة التي تعتمد عليها المنظمة في الوصول إلى أهدافها ورسالتها" كما وضح (الخضر، ٢٠١٥: ٤٣) تعريف الإستراتيجية بأنها الخطة التي تضعها المنظمة بهدف تحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف وذلك لمواجهة التحديات في بيئتها الخارجية بهدف تطوير وتقييم كفاءتها التنظيمية للوصول إلى الجودة والميزة التنافسية، ويشير (صقور والصرن، ٢٠١٨: ١٣) إلى أن الإستراتيجية هي تحديد الأهداف طويلة المدى والغايات الأساسية، وتحديد الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والغايات.

الهيكل التنظيمي Structure

يوضح الهيكل التنظيمي المستويات الإدارية داخل المنظمة، بالإضافة إلى نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرار، ويُعرف (العريقي، ٢٠١١: ٢٥) الهيكل التنظيمي على أنه "الإطار العام الذي يوضح طبيعة العلاقات بين المستويات الإدارية وبين الوظائف والأقسام، والذي يضمن التكامل من خلال التنسيق جهود العاملين والأقسام". كما ويعرفه (بلبشير، ٢٠١٥: ١٦٨) على أنه البناء الذي يوضح بنية المنظمة الداخلية، فالهيكل التنظيمي يوضح الوحدات الفرعية والأقسام التنظيمية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة لتحقيق أهداف المنظمة، كما يبين طبيعة العلاقة بين الأقسام وشبكات الاتصال وخطوط السلطة.

النظم System

تُمثل النظم مجموعة القواعد والسياسات والأساليب والإجراءات التي تتحكم في أنشطة المنظمة للوصول إلى الأهداف المحددة، حيث يتم استخدامها في أعمال الرقابة على الإستراتيجية والهيكل، كما إن النظم تُساهم في تنمية روح الإبداع لدى العاملين، ويُعرف (Kaplan, 2005: 41) النظم على أنها "الإجراءات الرسمية وغير الرسمية المُطبقة في إدارة المنظمة، بما في ذلك نظم قياس الأداء، ونظم الرقابة الإدارية، أنظمة تخصيص الموارد، ووضع الميزانية ونظم المكافآت

والتخطيط، ونظم المعلومات الإدارية. كما ويرى (Bartone & Wells, 2009: 7) أن النظم عبارة عن "المعايير واللوائح والقواعد والعمليات الخاصة بتحقيق الأهداف وإدارة نشاط المنظمة الرسمي وغير الرسمي، وتشمل الأجور وتقييم العاملين وسياسات تخطيط المشاريع ومراقبتها. ويرى (الغالي وحوشان، ٢٠١٨: ٦٩) أن الحاجة إلى النظم ظهرت بسبب التشابك بين الوظائف الذي واكب التطور الإداري، فكبر حجم المنظمات العامة وتنوع الأنشطة وانتشارها الإقليمي أظهر الحاجة إلى نوع خاص من النظم التي تساهم في نقل المعلومات وتوفيرها وقت الحاجة إليها، وذلك لاتخاذ القرارات على اختلاف المستويات الإدارية.

القيم المشتركة

هي القيم والتطلعات الأساسية التي يشارك فيها أفراد المنظمة، وتتجسد هذه القيم المشتركة في ثقافة المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، فتُمثل ثقافة المنظمة العامل المؤثر بصورة كبيرة في إعداد الإستراتيجية، هذ وقد عرف كل من (Bartone & Wells, 2009: 12-13) القيم المشتركة على أنها المعتقدات الرئيسية داخل المنظمة والتي توضح ما هو السبب الرئيسي في وجود المنظمة، والتي يتم ذكرها في البيانات الرسمية مثل الرسالة، وفي الممارسات والتعبيرات غير الرسمية للمؤسسة. كما وعرفها (الدوري، ٢٠١٥: ٩٣) على أنها المبادئ الرئيسية داخل المنظمة، والتي تتضمن المعتقدات والأفكار التي تتبناها المنظمة لإكسابها ميزة تنافسية عن غيرها. هذا، بالإضافة إلى أن العلاقة بين الثقافة والإستراتيجية هي علاقة متداخلة ومترابطة، وكل منها تؤثر في الأخرى، لذا على المنظمات أن تبحث في التوافق فيما بينهما.

وقد أوضح (الدوري، ٢٠١٥: ١٠٣) بأن القيم المشتركة لها أهمية كبيرة يمكن توضيحها في النقاط التالية:

- تُسهم بشكل كبير في تشكيل وبناء شخصية العاملين، وتعمل كُمحدد للسلوك

- تُشكل معيار مرجعي في عملية اتخاذ القرارات وحل الخلافات الإدارية

- تضمن توحيد جهود العاملين على تحقيق الأهداف المشتركة

المهارات Skills

تُمثل المهارات في مجموعة الكفاءات والقدرات التي تجعل العاملين قادرين على تأدية أعمالهم بالشكل المطلوب، من خلال تحويل المعلومات إلى واقع تطبيقي. ويُعرف (Kaplan, 2005: 41) المهارات على أنها الخبرات والكفاءات التي تجعل المنظمة تتمتع بالمزايا وذلك من خلال (العاملون، ممارسات الإدارة، الأنظمة، العمليات، التكنولوجيا)، ويرى (الغالبى وحوشان، ٢٠١٨: ٧١) أن المهارات عبارة عن مجموعة القدرات التي تُكسب العاملين القدرة على تأدية الأعمال بشكل متميز من خلال إدارة المعارف إلى واقع تطبيقي.

أسلوب الإدارة Style of Management

يُمثل أسلوب الإدارة الطريقة التي تُدار بها المنظمة من خلال القيادات داخل الإدارة العليا، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التي يتخذونها للوصول إلى الأهداف المُحددة مُسبقاً، ويُعرف أسلوب الإدارة على أنها أسلوب القيادة السائد الذي تمارسه الإدارة العليا مع العاملين بهدف التأثير على أدائهم لتحقيق أهداف المنظمة، ويرى (Bartone & Wells, 2009: 12) أن أسلوب الإدارة يتعامل بشكل رئيس مع طريقة تعامل القيادة لكبار المديرين داخل المنظمة وكيفية تعامل القادة مع العاملين داخل المنظمة، وكيفية تفاعل العاملين مع بعضهم البعض. وتنقسم القيادة إلى عدة أنماط من أشهرها (الديمقراطي، الأوتوقراطي، المتساهل)، ويفضل على المنظمة أتباع أكثر من أسلوب إداري وذلك حسب الموقف، وهو ما يُطلق عليه القيادة الموقفية

العاملون Staff

يشير مصطلح العاملون إلى الموظفين العاملين داخل المنظمة، حيث تقوم المنظمات باستقطاب الكوادر واختيارهم وتدريبهم وتعيينهم (Kaplan, 2005: 41). ويتم تعريف العاملين على أنهم "عدد الموظفين المطلوب تعيينهم والذين يمتلكون المهارات التي تتلاءم مع تحقيق الهدف الإستراتيجي للمنظمة، ويشمل هذا البُعد أيضاً جانب تدريب الموظفين وترقيتهم والإدارة المهنية (Bhatti,

(2011: 55)

تطبيق محاور نموذج ماكينزي المعدل 9S داخل المنظمات العامة وأثره على أبعاد الرشاقة التنظيمية

وأن المنظمات تعتمد على الموظفين الذين لديهم القدرة في صناعة الفارق في نجاح الأعمال من خلال المجتمع القائم على المعرفة، وعلى هذا الأساس فيعتبر العنصر البشري هو حجر الزاوية في نجاح أي منظمة، لذا فالمنظمات التي تسعى إلى تحسين أدائها ومستوى جودة خدماتها، وبذلك حازت إدارة المورد البشري على مكانة رئيسية في إستراتيجية المنظمات.

نموذج ماكينزي المعدل 9S



شكل رقم (٣)

نموذج ماكينزي المعدل 9S

وقد أضافت بعض الدراسات بُعدين آخرين على نموذج ماكينزي 7S ، حيث أضافت الدراسات *Rahmati, 2010 – Nasir and Sahibuddin, 2011 & Alaskari et al., 2013 & Saleh (et.al., 2013)* بُعد "التقييم الذاتي" (Supportive Factors) ، كما أضافت الدراسات التالية *(Hauswald et.al, 2011 & Pinheiro et.al, 2013 & Boehm et.al, 2013)* بُعد التقييم الذاتي (Self-Assessment) وتوضح الدراسة فيما يلي شرح للبعدين التي تمت إضافتها على نموذج ماكينزي:

العوامل الداعمة Supportive Factors

وهي العوامل التي تعتمد عليها المنظمات في تدعيم أعمالها وإجراءاتها في سبيل تحقيق الأهداف الموضحة مسبقاً، حيث تتنوع العوامل الداعمة حسب الوظيفة والهدف، ومن أهم هذه العوامل

الداعمة القيادات الإدارية على اختلاف المستويات الإدارية المختلفة، بالإضافة إلى موارد منظمة المالية التي تساعد على تحقيق أهدافها.

التقييم الذاتي Self – Assessment

ويُقصد بالتقييم الذاتي هو مراجعة فردية يتم إجراؤها لتحديد العناصر التي يمكن تحسينها أو استغلالها لتحقيق أهداف مُحددة مسبقاً، بمعنى آخر؛ يقوم الموظف بتحليل نفسه لتحسين وجهة نظر من حوله فيما يخص قدراته وإمكاناته.

ويمكن أيضاً للمنظمات أن تقوم بالتقييم الذاتي لعملياتها ونتائجها من أجل تحديد مسارات الإجراءات الجديدة للتوافق بين أنشطتها وأهدافها، حيث تقوم المنظمات بتقييم الوضع الحالي لموردها المالية وعملياتها ومبيعاتها وموظفيها وفرص التوسع وخطوط الإنتاج والعناصر الأخرى التي تلعب دوراً حاسماً من أجل تحديد الأعمال المستقبلية.

وعليه سوف تعتمد الدراسة الحالية على دراسة التسعة محاور لنموذج ماكينزي 9S في التطبيق داخل الشركة المصرية للاتصالات.

٢/٧) الرشاقة التنظيمية Organizational Agility

تعريف الرشاقة التنظيمية

أدت ظروف الركود الصناعي داخل الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية القرن الماضي إلى ظهور مفهوم الرشاقة التنظيمية وذلك بهدف المساعدة على انتعاش الصناعات الأمريكية، غير أن سرعان ما تناوله الكتاب والمتخصصين في المجال الأكاديمي، واقترح نماذج لتطبيقه داخل المنظمات سواء أكانت تلك المنظمات إنتاجية أو خدمية، مما أدى إلى انتشار هذا المفهوم خارج البيئة الأمريكية (أحمد، ٢٠١٦: ٤١)

تُعد الرشاقة التنظيمية هي صمام الأمان والتفوق الإستراتيجي في مواجهة التغيرات والتي قد تطرأ على بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، فالمنظمات الساعية إلى النجاح والتميز تحتاج إلى تطبيق

الرشاقة التنظيمية، فحاجة المنظمة للرشاقة التنظيمية يرجع للتغيير والتطور الذي يواجه المنظمة وارتفاع حدة المنافسة وكثرة الفرص المتاحة داخل البيئة وصعوبة اختيار الأفضل منها. عرف (قلجة، ٢٠٢٠: ١٠) الرشاقة التنظيمية على إنها عملية ديناميكية قابلة للاستجابة السريعة والفورية للتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة لبيئة المنظمة بناء على الإحساس والتنبؤ والتوقع بما سيحدث للاستفادة من الفرص المتاحة بمرونة وسرعة كافية. وقد اتفقت (منصور، ٢٠٢٠: ٥) مع (زفرت، ٢٠٢٠: ٩) في وضع تعريف الرشاقة التنظيمية على إنها قدرة المنظمة على استشعار التغيرات المحيطة بها مع الاستجابة والتكيف معها بسرعة أكبر وبفعالية ومرونة وذلك لاستغلال الفرص الممكنة بما يحقق الفعالية في الأداء التنظيمي على مستوى المنظمة ككل. وقد اعتبر (Rigby et.al, 2000: 178-189) الرشاقة التنظيمية تعبير عن مدى قدرة المنظمات على الاستمرار في ظل بيئة عمل تتسم بالتغيرات غير المتوقعة، وتُعرف الرشاقة التنظيمية بأنها هي انعكاس ما يحدث داخل المنظمة بعد إدراك التغيرات البيئية مع الأخذ في الاعتبار الفرص المتاحة والتهديدات الداخلية، بجانب القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للاستجابة لهذه التغيرات بطريقة مرنة (Narasimhan et.al, 2006: 6-18)

أهمية الرشاقة التنظيمية

تسعى منظمات الأعمال إلى تطبيق الرشاقة التنظيمية بهدف تحسين القدرة التنافسية وضمان النجاح والاستمرارية، وتبرز أهمية الرشاقة التنظيمية كما أوضح كل من (Atkinson & Moffat, 2005: 164-168)، (Chamanifard et.al, 2015:200) فيما يلي:

- التمكين من مواجهة التحديات والتغيرات البيئية التي تواجه المنظمات والاستفادة منها، وحسن استغلال الفرص المتاحة بما يضمن استمرارية المنظمة ونجاحها.
- المساعدة في خفض التكاليف من خلال إنشاء آلية عمل بهدف تحسين استخدام الموارد المتاحة وتحسين مستويات الخدمة أو الإنتاج.

-تحسين مستوى الإبداع الإداري والتنظيمي عن طريق السعي المستمر لعمليات الإنتاج أو الخدمات المقدمة للعملاء.

-تقليص حجم المستويات الإدارية للهيكل التنظيمية داخل المنظمات مما يؤدي إلى سرعة اتخاذ القرار وتخفيض البيروقراطية.

-التحسين المستمر وإدارة المخاطر بما يؤدي إلى التخلص من القيود الإدارية والهيكلية من خلال التركيز على الهياكل المرنة.

-تمكين العاملين ومشاركتهم مما ينعكس بالإيجاب على سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها.

أبعاد الرقابة التنظيمية

اتفقت الدراسات (Park, 2011, 24-29)، (Erande & Vermam, 2008) على أن أبعاد الرقابة التنظيمية كما يلي:

-رقابة الاستشعار (Sensing Agility): تعبر رقابة الاستشعار عن قدرة المنظمة على اكتشاف الفرص التنظيمية المتاحة أمامها، وذلك عن طريق تحديد القدرة على دعم المنظمة وتفسير المعلومات والتقاطها وتفسير وتحليل إشارات التغيير، بالإضافة إلى المراقبة الإستراتيجية للأحداث البيئية التي قد تؤثر على الإستراتيجية التنظيمية والأداء المستقبلي، مع الاستعداد لها وذلك من خلال وضع رؤى وخطط وإستراتيجيات قوية لمواجهة ذلك، والمحافظة على تطوير الأداء بشكل مستمر وابتكار أساليب إدارية جديدة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية، مما يجعلها قادرة على مواصلة الجهود لفترات طويلة.

-رقابة اتخاذ القرار (Decision Taking Agility): تعبر رقابة اتخاذ القرار عن قدرة المنظمة على جمع وتقييم المعلومات المطلوبة من مصادر عدة لتناول المواقف الحادثة على الفور، بجانب تحديد الفرص والتهديدات في الوقت ذاته بناءً على تفسير الحادث، مع صياغة خطة عمل وتخصيص الموارد وإنشاء إجراءات جديدة. وتتميز المنظمة بالرقابة متى تستجيب للتغيير ومتى

تتخذ القرارات، بحيث يتم اتخاذها وفق ثلاثة معايير وهي: سرعة اتخاذ القرار، إمكانية التنفيذ الفعلي للقرار، الاستجابة السريعة للقرار.

-رقابة الممارسة (Action Agility): تعبر رقابة الممارسة عن قدرة المنظمة على إعادة توجيه مواردها التنظيمية وتعديل طرق وتنفيذ العمليات المختلفة وإعادة تنظيم العلاقات، كما وتعني رقابة الممارسة القيام بالعمليات والمهام الخاصة للتكيف مع التغيرات بكل كفاءة وإجراء هذه التغيرات في أقصر وقت.

وتشمل مهام الممارسة مجموعة من الأنشطة لإعادة تنظيم موارد المنظمة وتعديل الأعمال بناءً على أساس مبادئ العمل القائمة على صنع القرار للاستجابة للتغيرات البيئية.

مقاييس الرقابة التنظيمية

أوضح (Rotich & Okello, 2019: 21) مقاييس للرقابة التنظيمية وذلك كما يلي:

-الاستجابة Responsiveness: توضح الاستجابة قدرة المنظمات على تحديد التغيرات والاستجابة لها، وتشمل الشعور بالتغيرات وفهمها والتنبؤ بها، مع وضع سيناريوهات لرد الفعل السريع للتغيير.

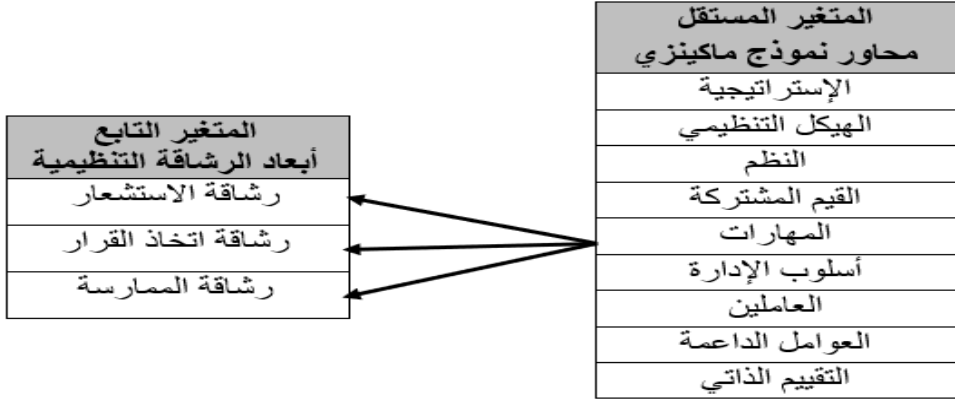
-السرعة Quickness: تعني السرعة القدرة على تنفيذ العمليات بشكل سريع، لمواكبة التغيرات التي قد تطرأ على بيئة العمل داخل المنظمة، وذلك في الوقت المناسب مع السرعة في التنفيذ.

-المرونة Flexibility: توضح المرونة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية للمنظمة بنفس الموارد والأدوات المتاحة أمام المنظمة.

-الكفاءة Competency: وتعني الكفاءة توفير مجموعة كبيرة من القدرات والأنشطة بهدف تحقيق أهداف المنظمة، في ظل التغيرات البيئية المستمرة ومتوقعة الحدوث.

تطوير النموذج المفاهيمي للدراسة

بالاستناد إلى البحوث والدراسات السابقة والفرضيات المصوغة، يمكن وضع النموذج المفاهيمي للدراسة الحالية كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (٤)

النموذج المفاهيمي للدراسة الحالية

٨) منهجية الدراسة وتقييم النموذج القياسي

١/٨) تصميم الدراسة

١/١/٨) منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، كون هذا المنهج هو المنهج الملائم لتحقيق أهداف الدراسة وضمان موضوعية تحليل نتائجها.

٢/١/٨) مجتمع الدراسة وعينتها

مجال الدراسة الحالية هو الفروع الرئيسية للشركة المصرية للاتصالات داخل محافظة القاهرة الكبرى البالغ عددها (٤) فروع (فرع مدينة نصر، فرع القرية الذكية، فرع المعادي، فرع رمسيس). وبالتالي فالدراسة الحالية دراسة قصدية المجال (Purposive Field) أما مجتمع الدراسة فيشمل جميع مديري الإدارات ورؤساء الأقسام ومجموعهم (١١٨٩) مدير ورئيس قسم، وبالنظر لكبر حجم المجتمع وصعوبة الوصول إلى جميع المفردات، اعتمد الباحث على أسلوب العينات، إذا تم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (٢٩٥) مفردة بدرجة ثقة ٩٥٪ وحدود خطأ مسموح

به ٥٪ وذلك بالاعتماد على الجداول الإحصائية الخاصة المستخدمة في تحديد حجم العينات

(Sekaran & Bougie, 2016: 64)

وقد تم توزيع عدد (٢٩٥) على المراكز الرئيسية، وقد تم تجميع عدد (٢٤٣) استمارة، وبعد الفحص ومراجعة الاستمارات تبين أن هناك عدد (١٧) استمارة غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبحت عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (٢٢٦) استمارة استقصاء، أي ما يبلغ نسبته (٧٦,٦٪) من إجمالي عدد الاستمارات الموزعة.

٣/١/٨ أداة الدراسة

اعتمد على استمارة الاستقصاء كأداة للدراسة الحالية. وقد مرت عملية تصميم وإعداد استمارة الاستقصاء بالمراحل الآتية:

- إعداد فقرات استمارة الاستقصاء: من خلال مراجعة البحوث والأدبيات والدراسات السابقة، فضلاً عن إجراء المقابلات مع المسؤولين داخل الشركة الصرية للاتصالات، تم إعداد (٤٢) عبارة موزعة على المتغيرين: المتغير الرئيسي (محاور نموذج ماكينزي المعدل) بواقع (٢٧) عبارة بنسبة (٦٤٪)، والمتغير التابع (أبعاد الرشاقة التنظيمية) بواقع (١٥) عبارة بنسبة (٣٦٪).

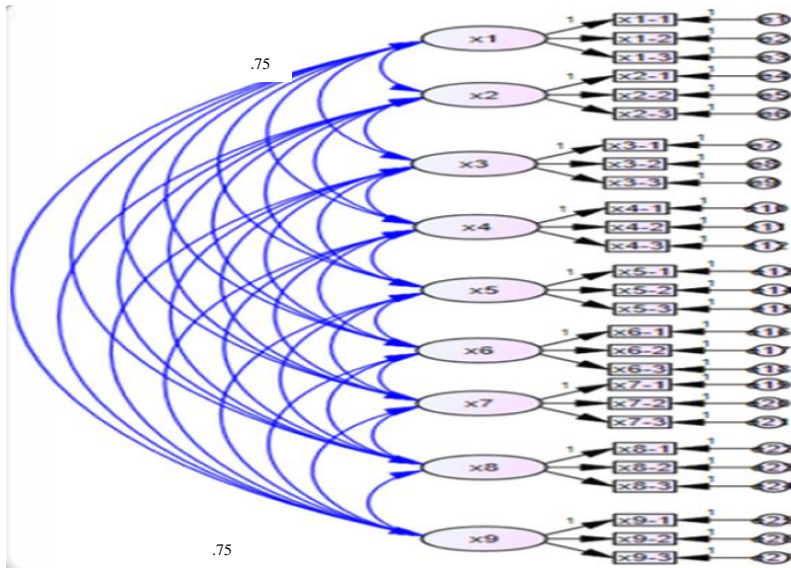
- صدق استمارة الاستقصاء: للتأكد من أن استمارة الاستقصاء تقيس ما وضعت من أجله بشكل صحيح، استخدم الباحث الصدق البنائي، عن طريق التحليل العملي التقاربي الاستكشافي والتوكيدي، وذلك من خلال برنامج (AMOS-23)، وبعد إجراء المعالجات الإحصائية كانت النتائج كما يلي:

- الصدق الاستكشافي: بعد إجراء الصدق الاستكشافي لعبارات الدراسة حصلت جميع عبارات الدراسة والبالغ عددهم (٤٢) عبارة على معاملات تحميل تراوحت بين (٠,٥٩٨ - ٠,٧٨٣)، ويظهر أن جميع قيم هذه المعاملات أكبر من (٠,٥) مما يعني أن جميع العبارات محملة على عواملها نفسها.

أما نتائج اختبار (KMO) (Kaiser- Meyer – Olkin) لجميع أبعاد الدراسة فكانت إيجابية؛ إذ بلغت ما بين (٠,٥١٧ – ٠,٧٢٩) وهذا يعني أن جميع قيم الاختبار المذكور كانت أكبر من (٠,٥) وتؤكد كفاية العينة وصلاحيتها للتحليل. وبشأن نتائج اختبار Bartlett test لمعاملات الارتباط في مصفوفة العوامل فقد كانت جميعها دالة إحصائياً. وبالتالي فإن جميع نتائج الاختبارات السابقة تؤكد أن استمارة الاستقصاء تتمتع بالصدق الاستكشافي.

-الصدق التوكيدي: تم إجراء الصدق التوكيدي على أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع كانت على النحو التالي:

صدق التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير المستقل (محاور نموذج ماكيني المعدل):
يُعرض الشكل التالي رقم (٥) نتائج صدق التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (محاور نموذج ماكيني المعدل)



الشكل رقم (٥)

نتائج صدق التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (محاور نموذج ماكيني المعدل)

ويوضح الجدول التالي رقم () قيم مؤشرات التطابق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية للمتغير المستقل (محاور نموذج ماكينزي المعدل).

الجدول رقم (١)

قيم ومؤشرات التطابق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية للمتغير المستقل (محاور نموذج ماكينزي المعدل).

المؤشر	معيار القبول	قيمة المؤشر	النتيجة
(CMIN/DF)	أكبر من ٢ و أقل من ٣	٠,٢٣٥	مقبول
(GFI)	أكبر من ٠,٨٥ و أقل من ٠,٩٥	٠,٩١٢	مقبول
(AGFI)	أكبر من ٠,٨ و أقل من ٠,٨٥	٠,٨١٦	مقبول
(CF)	أكبر من ٠,٩ و أقل من ٠,٩٧	٠,٩٣١	مقبول
(RMSEA)	أكبر من ٠,٠٥ و أقل من ٠,٠٩	٠,٠٧١	مقبول

المصدر: الجدول من نتائج التحليل الإحصائي

CMIN/DF: Chi-square/degrees of freedom ،GFI: Goodness of Fit Index ،AGFI:

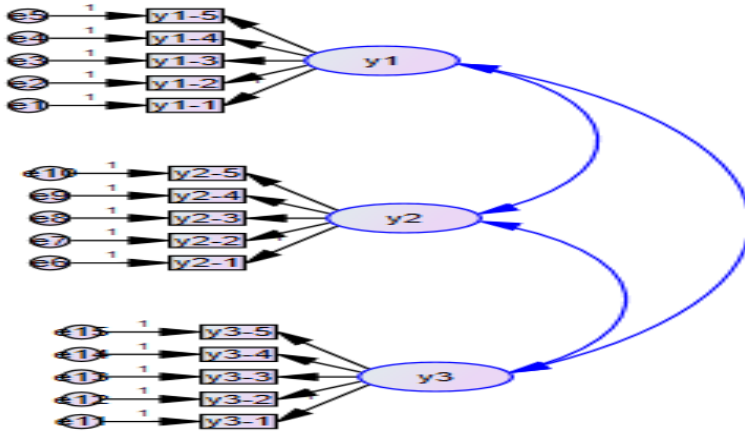
Adjusted Goodness of Fit Index ،CFI: The comparative fit index ،RMSEA: root

mean square error of approximation.

وفي المجمل فإن كل مؤشرات النموذج جاءت بقيم ومؤشرات مقبولة مما يشير إلى مدى مناسبة وتتوافق البيانات.

-صدق التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير التابع (أبعاد الرشاقة التنظيمية)

يُعرض الشكل التالي رقم () نتائج صدق التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع (أبعاد الرشاقة التنظيمية)



الشكل رقم (٦)

نتائج صدق التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع (أبعاد الرشاقة التنظيمية) ويوضح الجدول التالي رقم (٦) قيم مؤشرات التطابق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية للمتغير التابع (أبعاد الرشاقة التنظيمية).

الجدول رقم (٢)

قيم ومؤشرات التطابق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية للمتغير التابع (أبعاد الرشاقة التنظيمية).

المؤشر	معيار القبول	قيمة المؤشر	النتيجة
(CMIN/DF)	أكبر من ٢ وأقل من ٣	٠,٢٥٨	مقبول
(GFI)	أكبر من ٠,٨٥ وأقل من ٠,٩٥	٠,٨٢٦	مقبول
(AGFI)	أكبر من ٠,٨ وأقل من ٠,٨٥	٠,٨٣٧	مقبول
(CF)	أكبر من ٠,٩ وأقل من ٠,٩٧	٠,٩٥٢	مقبول
(RMSEA)	أكبر من ٠,٠٥ وأقل من ٠,٠٩	٠,٠٨٣	مقبول

المصدر: الجدول من نتائج التحليل الإحصائي

CMIN/DF: Chi-square/degrees of freedom (،GFI: Goodness of Fit Index ،AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index ،CFI: The comparative fit index ،RMSEA: root mean square error of approximation.

وبناء على الجدولين رقم (٠)، (١) فإنه في المجمل إن كل مؤشرات النموذج جاءت بقيم مقبولة، مما يشير إلى أن جميع البيانات متوافقة ومتناسبة.

(٤/١/٨) قياس ثبات استمارة الاستقصاء

للتأكد من أن استمارة الاستقصاء تعطي نفس النتائج تقريباً إذا ما طبقت في فترات زمنية مختلفة؛ فقد اعتمد الباحث على أداتين لقياس الثبات وهما (ثبات الاتساق الداخلي، والثبات المركب)، وهو ما يوضحه الجدول التالي رقم (٣):

جدول رقم (٣)

قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة

معامل الثبات المركب Composite	معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحاور والأبعاد
٠,٩١	٠,٩٣	٥	الإستراتيجية
٠,٨٧	٠,٩١	٥	الهيكل التنظيمي
٠,٧٩	٠,٨٤	٥	النظم
٠,٧٢	٠,٧٦	٥	القيم المشتركة
٠,٧٦	٠,٨٢	٥	المهارات
٠,٧٨	٠,٨١٢	٥	أسلوب الإدارة
٠,٩	٠,٩١٥	٥	العاملين
٠,٨٨	٠,٩	٥	العوامل الداعمة
٠,٨٧	٠,٨٩	٥	التقييم الذاتي

معامل الثبات المركب Composite	معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحاور والأبعاد
٠,٩١	٠,٩٢	٤٥	المتغير المستقل: محاور نموذج ماكيني المعدل
٠,٨٣	٠,٨٧	٥	رشاقة الاستشعار
٠,٨٢	٠,٨٦	٥	رشاقة اتخاذ القرار
٠,٧٧	٠,٨٣	٥	رشاقة الممارسة
٠,٨٧	٠,٨٩	١٥	المتغير التابع: أبعاد الرشاقة التنظيمية

الجدول: من نتائج التحليل الإحصائي

ويلاحظ في نتائج الجدول السابق أن جميع قيم الثبات للاتساق الداخلي والمركب كانت أكبر من (٠,٧) وهذا يعني أن استمارة الاستقصاء تتمتع بمستوى ثبات عال، وأن جميع النتائج موثوق بها.

وبعد هذا العرض والتحليل يمكن تقييم النموذج القياسي للدراسة بأنه صالح، وذو موثوقية عالية، ويمكن الاعتماد عليه في اختبار علاقات الدراسة وفرضيتها.

(٢/٨) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

وصف نتائج آراء العينة لمحاور نموذج ماكيني المعدل وتحليلها

يعرض الجدول رقم (٤) نتائج آراء العينة لمحاور نموذج ماكيني، وهو ما يظهره الجدول التالي:

تطبيق محاور نموذج ماكينزي المعدل 9S داخل المنظمات العامة وأثره على أبعاد الرشاقة التنظيمية

الجدول رقم (٤)

نتائج آراء عينة الدراسة بمحاور نموذج ماكينزي المعدل

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإستراتيجية	الهيكل التنظيمي	النظم	القيم المشتركة	المهارات	الإدارة	أسلوب	العاملين	الداعمة	العوامل	الذاتي	التقييم
الإستراتيجية	٤,١٢	٠,٧٨	١											
الهيكل التنظيمي	٣,٩٧	٠,٨١	**٠,٩٧	١										
النظم	٣,٤٣	٠,٨٩	**٠,٩١	**٠,٨٩	١									
القيم المشتركة	٣,٤٨	٠,٨٣	**٠,٩٢	**٠,٨٧	**٠,٨٤	١								
المهارات	٣,٥٨	١,٠٢	**٠,٨٧	**٠,٧٦	**٠,٨٣	**٠,٧٥	١							
أسلوب الإدارة	٣,٧٨	٠,٨٦	**٠,٨٨	**٠,٨٤	**٠,٧٢	**٠,٧٨	**٠,٨٣	١						
العاملين	٣,٩٦	٠,٧٦	**٠,٩٤	**٠,٩١	**٠,٧٦	**٠,٨٦	**٠,٨٧	**٠,٩١	١					
العوامل الداعمة	٣,٨٧	٠,٧٢	**٠,٨٦	**٠,٨٣	**٠,٧٧	**٠,٨٢	**٠,٨٦	**٠,٨٨	**٠,٨٢	١				
التقييم الذاتي	٣,٨٣	٠,٧٢	**٠,٨٥	**٠,٨٢	**٠,٨١	**٠,٨٣	**٠,٨٤	**٠,٧٦	**٠,٨٦	**٠,٨٨	**٠,٨٨	١		
الوسط الحسابي العام	٣,٧٧	٠,٨٢	مرتفع											

المصدر: الجدول من نتائج التحليل الإحصائي

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). *Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

(من ١ إلى أقل من ٢,٣٣ منخفض، من ٢,٣٣ إلى أقل من ٣,٦٧ متوسط، من ٣,٦٧ إلى ٥ مرتفع) -تقييم عينة الدراسة الرئيسية لمحاور نموذج ماكينزي المعدل كان مرتفعاً، وهذا يعني أن مفردات العينة متفحة تماماً على أهمية محاور نموذج ماكينزي المعدل، وهي تمثل فعلاً محاور نموذج ماكينزي المعدل، وبالتالي تمثل دلالة المقياس المستقل للتأثير على متغيرات أخرى. حيث بلغ محور الإستراتيجية أعلى المحاور التسعة من حيث آراء المستقي منهم؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٤,١٢)، وأقلهم من حيث آراء المستقصي منهم كان محور النظم وبلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (٣,٤٣).

-قيم معاملات الارتباط بالمصفوفة كانت جميعها أكبر من (٠,٧)، وبذلك تم التأكيد على أن هناك علاقات وتداخلات خطية بين محاور نموذج ماكينزي المعدل، وأنها ذات مهمات مختلفة في القياس، ومتكاملة في العلاقة كمنظومة لقياس أهمية محاور نموذج ماكينزي. -عدد العلاقات الارتباطية لمحاور نموذج ماكينزي المعدل كان (٣٦) وكانت جميعها دالة عند مستوي (٠,٠١، ٠,٠٥)، حيث بلغت أكبر العلاقات ارتباطاً (٠,٩٧) وكانت بين المحورين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، أما أقل العلاقات ارتباطاً كانت بين المحورين (الهيكل التنظيمي، وأسلوب الإدارة) وبلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٢).

وصف نتائج آراء العينة لأبعاد الرقابة التنظيمية وتحليلها

يعرض الجدول رقم (٥) نتائج آراء العينة لأبعاد الرقابة التنظيمية، وهو ما يظهره الجدول التالي:

الجدول رقم (٥)

نتائج آراء عينة الدراسة لأبعاد الرقابة التنظيمية

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقابة الاستشعار	رقابة اتخاذ القرار	رقابة الممارسة
رقابة الاستشعار	٣,٨٩	١,٠٤	١		
رقابة اتخاذ القرار	٣,٩٣	٠,٨٩	**٠,٨٨	١	
رقابة الممارسة	٣,٩٢	٠,٩٥	**٠,٨٦	**٠,٨٧	١
المتوسط الحسابي العام	٣,٩١	٠,٩٦			

المصدر: الجدول من نتائج التحليل الإحصائي

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

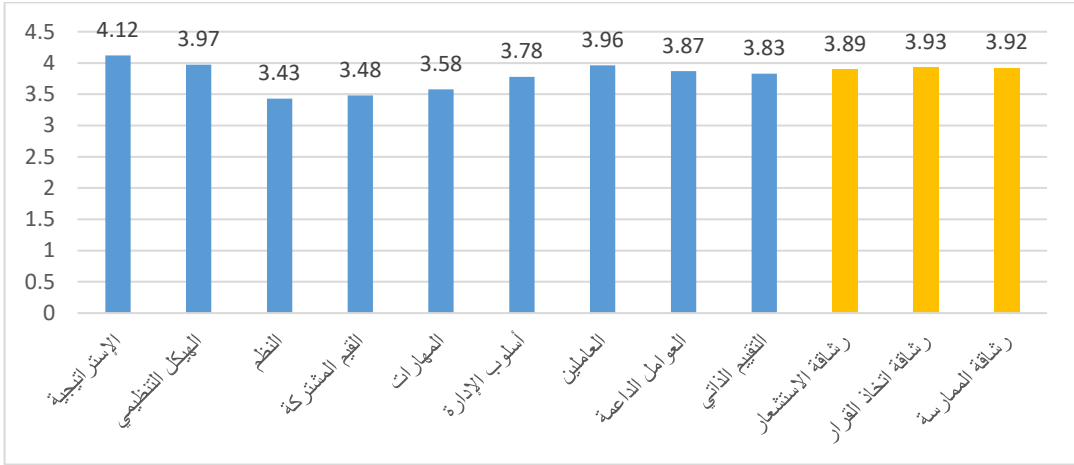
(من ١ إلى أقل من ٢,٣٣ منخفض، من ٢,٣٣ إلى أقل من ٣,٦٧ متوسط، من ٣,٦٧ إلى ٥ مرتفع)

-تقييم عينة الدراسة الرئيسية لأبعاد نموذج ماكينزي كان مرتفعاً، وهذا يعني أن مفردات العينة متفقة تماماً على أهمية تحسين أبعاد الرقابة التنظيمية والاهتمام بها، وهي تمثل فعلاً مضامين بُعد الرقابة التنظيمية، حيث بلغ بُعد رقابة اتخاذ القرار هو أعلى الأبعاد من حيث آراء المستقصى منهم؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البُعد (٣,٩٣)، وأقلهم من حيث آراء المستقصى منهم كان بُعد رقابة الاستشعار وبلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (٣,٨٩).

-قيم معاملات الارتباط بالمصفوفة كانت جميعها أكبر من (٠,٧)، وبذلك تم التأكيد على أن هناك علاقات وتداخلات خطية بين أبعاد الرقابة التنظيمية، وأنها ذات مهمات مختلفة في القياس، ومتكاملة في العلاقة كمنظومة لقياس أهمية أبعاد الرقابة التنظيمية.

-عدد العلاقات الارتباطية لمحاور نموذج ماكينزي المعدل كان (٣) وكانت جميعها دالة عند مستويي (٠,٠١، ٠,٠٥)، حيث كانت بلغت أكبر العلاقات ارتباطاً (٠,٨٨) وكانت بين بُعدين

رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار، أما أقل العلاقات ارتباطاً كانت بين البُعدين (رشاقة الاستشعار، رشاقة الممارسة) وبلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٦). ويوضح الشكل التالي اتجاهات مفردات العينة نحو محاور المتغير المستقل (نموذج ماكيزي المعدل) وأبعاد المتغير التابع (أبعاد الرشاقة التنظيمية)



شكل رقم (٧)

اتجاه آراء مفردات عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

(٣/٨) اختبار فرضيات الدراسة وتقييم النموذج الهيكلي

لغرض اختبار فرضيات الدراسة اعتمد الباحث على نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) Structural Equation Model وذلك من خلال برنامج (AMOS 23) وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (٦)

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

معامل التحديد SMC R ²	المستوى الاحتمالي (P)	الخطأ المعياري S.E	قوة التأثير Estimate	اتجاه التأثير	رقم الفرضية ومضمونها
٠,٦٤٢	*** مقبول	٠,٢٩	٠,٧٦	محاور نموذج ماكينزي مُجمعة ← بُعد رقابة الاستشعار	الفرض الفرعي الأول (H ₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين محاور نموذج ماكينزي (الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، النظم، القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملين، العوامل الداعمة، التقييم الذاتي) مجتمعة في تحسين رقابة الاستشعار داخل الشركة المصرية للاتصالات وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)
٠,٧٣٤	*** مقبول	٠,٣٦	٠,٨٥	محاور نموذج ماكينزي مُجمعة ← بُعد رقابة اتخاذ القرار	الفرض الفرعي الثاني (H ₂): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين محاور نموذج ماكينزي (الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، النظم، القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملين، العوامل الداعمة، التقييم الذاتي) مجتمعة في تحسين رقابة اتخاذ القرار داخل الشركة المصرية للاتصالات وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)
٠,٧١	*** مقبول	٠,٣٢	٠,٨٣	محاور نموذج ماكينزي مُجمعة ← بُعد رقابة الممارسة	الفرض الفرعي الثالث (H ₃): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين محاور نموذج ماكينزي (الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، النظم، القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملين، العوامل الداعمة، التقييم الذاتي) مجتمعة في تحسين رقابة الممارسة داخل الشركة المصرية للاتصالات وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي

ويستخلص من نتائج الجدول السابق ما يلي:

إن الاهتمام بمحور الاستراتيجية داخل الشركة من خلال: تحديد الأهداف التنظيمية داخل الشركة، مع عمل خطة عمل واضحة تساعد في عملية تحقيق الأهداف مع تخصيص الموارد اللازمة واتخاذ القرارات المالية اللازمة بالإضافة إلى وضوح خطة العمل لدى جميع العاملين داخل الشركة كل ذلك يؤدي إلى تحسين محور الإستراتيجية، والتركيز على محور العاملين من خلال اهتمام إدارة الشركة بالعنصر البشري من خلال دراسة معدل دوران العمالة مع الاعتماد على مصادر مختلفة للتعيين، مع التركيز على الكفاءة والمهارة في عملية التعيين بما يوفر احتياجات الشركة ينعكس ذلك كله بالإيجاب على أداء العاملين داخل الشركة، والحرص على تطبيق النمط الإداري المناسب داخل الشركة من خلال حرص المديرين بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وتجميع البيانات مع التشجيع على القيام بالعمل الجماعي مع توفير المناخ الذي يشجع على الإبداع والابتكار، هذا بالإضافة إلى الاهتمام بمحور القيم المشتركة داخل الشركة من خلال الاعتماد على المعايير الأخلاقية في ممارسة الأنشطة، مع تعزيز مبدأ الثقة بين العاملين والإدارة، هذا وبجانب الاهتمام بمحور المهارات الخاص بالعاملين من خلال الحرص على التطوير الوظيفي، وتعزيز المهارات الشخصية ومنح الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، مع ربط التحسينات المستهدفة داخل الشركة بتطوير أداء العاملين. والعمل أيضاً على الاهتمام بالعوامل الداعمة التي تعتمد عليها الشركة في تدعيم أعمالها من خلال دعم القيادات الإدارية والعمالة البشرية، مع التركيز على التقييم الذاتي سواء كان هذا التقييم على مستوى المراجعة الفردية أو على مستوى الإدارات والأقسام ككل وذلك بهدف تحسين مستوى أداء الشركة من خلال الوقوف على الجانب الإيجابي في الأداء ودعمه، وتحديد الجوانب السلبية، والعمل على علاجها. ترى مفردات عينة الدراسة أن كل هذه المحاور مجتمعة تنعكس بالإيجاب على قدرة الشركة على اكتشاف الفرص التنظيمية المتاحة من خلال تفسير المعلومات وتحليلها، مع الإمكانية على وضع رؤى وخطط وإستراتيجيات تشجع على الإبداع والابتكار؛ وهو ما يُحسن من

رشاقة الاستشعار داخل الشركة وهو ما يؤكد صحة الفرض الفرعي الأول من الدراسة (H1)، حيث تبلغ قوة تأثير محاور نموذج ماكينزي مجتمعة على بُعد رشاقة الاستشعار ٧٦٪، وأن تحسين بُعد رشاقة الاستشعار داخل الشركة المصرية للاتصالات يوقف على محاور نموذج ماكينزي مجتمعة بنسبة (٦٤,٢٪)، وأن باقي النسبة تتوقف على عوامل أخرى خارج نطاق الدراسة.

هذا بالإضافة إلى أن تلك المحاور أيضاً تؤثر على قدرة الشركة على اكتشاف الفرص والتهديدات في البيئة العمل المحيطة بها والعمل على استغلال الفرص الاستغلال الأمثل ومواجهة التهديدات مما ينعكس بالإيجاب على تحسين رشاقة اتخاذ القرار، وهو ما يؤكد صحة الفرض الثاني من الدراسة (H2)، حيث تبلغ قوة تأثير محاور نموذج ماكينزي مجتمعة على بُعد رشاقة اتخاذ القرار ٨٥٪، وأن تحسين بُعد رشاقة اتخاذ القرار داخل الشركة المصرية للاتصالات يوقف على محاور نموذج ماكينزي مجتمعة بنسبة (٧٣,٤٪)، وأن باقي النسبة تتوقف على عوامل أخرى خارج نطاق الدراسة.

كما أن تلك العوامل المذكورة سابقاً تزيد من قدرة الشركة على إعادة توجيه مواردها والعمل على استغلالها الاستغلال الأمثل للتكيف مع التغيرات البيئية الحادثة مما يُحسن بدوره رشاقة الممارسة وهو ما يؤكد صحة الفرض الفرعي الثالث من الدراسة (H3)، حيث تبلغ قوة تأثير محاور نموذج ماكينزي مجتمعة على بُعد رشاقة الممارسة ٨٣٪، وأن تحسين بُعد رشاقة الممارسة داخل الشركة المصرية للاتصالات يوقف على محاور نموذج ماكينزي مجتمعة بنسبة (٧١٪)، وأن باقي النسبة تتوقف على عوامل أخرى خارج نطاق الدراسة.

وبناء على ما سبق يتضح أن محاور نموذج ماكينزي المعدل 9S مجتمعة تنعكس بالإيجاب على أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة). وهو ما يؤكد قبول صحة الفرض الرئيسي للدراسة.

٩) الاستنتاجات والتوصيات والدراسات المستقبلية

١/٩) استنتاجات الدراسة

١- يعتبر محور الإستراتيجية هو أكبر محاور نموذج ماكينزي المعدل تأثيراً في تحسين أبعاد الرقابة التنظيمية وذلك حسب آراء المستقصي منهم حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٤,١٢) بقوة اتجاه (٨٢,٤٪) وهو ما يوضح أن قيام الشركة المصرية للاتصالات بتحديد أهدافها التنظيمية مع عمل الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف مع أهمية اتخاذ القرارات اللازمة لإدارة الموارد المتاحة يساعد على تحسين قدرة تلك الشركة في رقابة الاستشعار ورقابة اتخاذ القرار ورقابة الممارسة. كما ويأتي محور النظم أقل محاور نموذج ماكينزي المعدل تأثيراً في تحسين أبعاد الرقابة التنظيمية وذلك بناء على آراء المستقصي منهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٤٣) بقوة اتجاه (٦٨,٦٪)، وتندرج باقي محاور نموذج ماكينزي من حيث التأثير بالترتيب كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (٧)

ترتيب محاور نموذج ماكينزي المعدل 9S طبقاً لآراء المستقصي منهم

المحور	المتوسط الحسابي	قوة الاتجاه
الإستراتيجية	٤,١٢	٨٢,٤٪
الهيكل التنظيمي	٣,٩٧	٧٩,٤٪
العاملين	٣,٩٦	٧٩,٢٪
العوامل الداعمة	٣,٨٧	٧٧,٤٪
التقييم الذاتي	٣,٨٣	٧٦,٦٪
أسلوب الإدارة	٣,٧٨	٧٥,٦٪
المهارات	٣,٥٨	٧١,٦٪
القيم المشتركة	٣,٤٨	٦٩,٦٪
النظم	٣,٤٣	٦٨,٦٪

تطبيق محاور نموذج ماكينزي المعدل 9S داخل المنظمات العامة وأثره على أبعاد الرشاقة التنظيمية

-يُعتبر بُعد رشاقة اتخاذ القرار هو أكبر الأبعاد تأثراً بالتحسين من بين أبعاد الرشاقة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البُعد (٣,٩٣) بقوة اتجاه (٦,٧٨٪)، ويأتي هذا البُعد من حيث التأثير بُعد رشاقة الممارسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البُعد (٣,٩٢) بمتوسط حسابي (٤,٧٨٪) ويأتي في النهاية بُعد رشاقة الاستشعار حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البُعد (٣,٨٩) بقوة اتجاه (٨,٧٧٪). وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (٨)

ترتيب أبعاد الرشاقة التنظيمية طبقاً لآراء المستقصي منهم

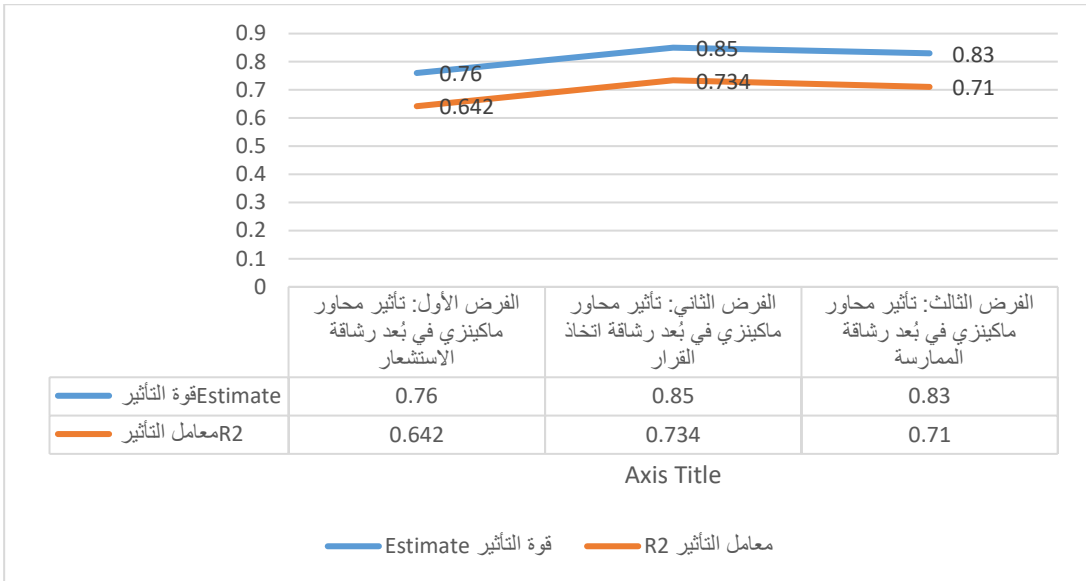
قوة الاتجاه	المتوسط الحسابي	المحور
٦,٧٨٪	٣,٩٣	بُعد رشاقة اتخاذ القرار
٤,٧٨٪	٣,٩٢	بُعد رشاقة الممارسة
٨,٧٧٪	٣,٨٩	بُعد رشاقة الاستشعار

-قبول صحة الفرض الأول (H1) للدراسة وهو أن هناك تأثير لمحاور نموذج ماكينزي المعدل على بُعد رشاقة الاستشعار بقوة تأثير تبلغ (٠,٧٦) وهي قوة تأثير كبيرة تقترب من الواحد الصحيح، كما أن أي تغير يطرأ على محاور نموذج ماكينزي المعدل ينعكس على بُعد رشاقة الاستشعار بنسبة (٢,٦٤٪) وتعتبر هذه النسبة كبيرة نسبياً وما تبقى من تلك النسبة (٨,٣٥٪) تمثل أسباب أخرى خارج النموذج والتي تُحدث تغيير على بُعد رشاقة الاستشعار.

--قبول صحة الفرض الثاني (H2) للدراسة وهو أن هناك تأثير لمحاور نموذج ماكينزي المعدل على بُعد رشاقة اتخاذ القرار بقوة تأثير تبلغ (٠,٨٥) وهي قوة تأثير كبيرة تقترب من الواحد الصحيح، كما أن أي تغير يطرأ على محاور نموذج ماكينزي المعدل ينعكس على بُعد رشاقة اتخاذ القرار بنسبة (٤,٧٣٪) وتعتبر هذه النسبة كبيرة نسبياً وما تبقى من تلك النسبة (٦,٢٦٪) تمثل أسباب أخرى خارج النموذج والتي تُحدث تغيير على بُعد رشاقة اتخاذ القرار

--قبول صحة الفرض الثالث (H3) للدراسة وهو أن هناك تأثير محاور نموذج ماكينزي المعدل على بُعد رشاقة الاستشعار بقوة تأثير تبلغ (٠,٨٣) وهي قوة تأثير كبيرة تقترب من الواحد الصحيح، كما أن أي تغير يطرأ على محاور نموذج ماكينزي المعدل ينعكس على بُعد رشاقة الاستشعار بنسبة (٧١٪) وتعتبر هذه النسبة كبيرة نسبياً وما تبقى من تلك النسبة (٢٩٪) تمثل أسباب أخرى خارج النموذج والتي تُحدث تغيير على بُعد رشاقة الاستشعار.

-أن أكثر أبعاد الرشاقة التنظيمية أثراً بمحاور نموذج ماكينزي المعدل المطبقة داخل الشركة المصرية للاتصالات هو بُعد رشاقة اتخاذ القرار، يليه بُعد رشاقة الممارسة، ويأتي في النهاية بُعد رشاقة الاستشعار. وهو ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (٨)

ترتيب أبعاد الرشاقة التنظيمية من حيث مدى تأثيرها بنموذج ماكينزي المعدل

٢/٩) توصيات الدراسة

- جعل الفكر الإستراتيجي فكراً سائداً داخل أروقة الشركة، مع مشاركة جميع العاملين في صياغة رؤية والإستراتيجية المستقبلية المستهدف تنفيذها.
- تشكيل إدارة جديدة داخل الهيكل التنظيمي للشركة تكون مسئولة عن دراسة السوق ومصادر التغيير داخل البيئة الخارجية للشركة، وذلك لتعظيم الفرص المتاحة والاستفادة منها، ومواجهة التهديدات وتجنب مخاطرها.
- تحديد الإستراتيجية المستهدفة بالشركة والتي تسعى لتطبيقها خلال الفترة الزمنية المستقبلية وذلك بالشكل الذي يتفهمه جميع العاملين، مع ضرورة تحديد المنهجية في كيفية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لخلق الميزة التنافسية داخل بيئة العمل.
- بناء الأنظمة الإدارية والفنية داخل بيئة عمل الشركة، مع تحديد القواعد والعمليات الداخلية التي تساعد في تنفيذ الإستراتيجية المستهدفة والتي تستهدف التقدم والتطور.
- تكوين شراكات إستراتيجية مع المجتمع المحلي، لدراسة سلوك السوق والمستهلك ومعرفة استطلاعات الآراء حول الخدمات المقدمة من قبل الشركة لتشكيل رؤية مستقبلية عن الخدمات المتوقع طلبها.
- إعداد وتطبيق أدوات مقننة لرصد الاحتياجات الفعلية للعملاء، مع تحليل أسباب التغيرات الناتجة في مستوى متطلبات العملاء من حيث الخدمات التي تقدمها الشركة.
- تبني منهجية إدارة المعرفة ونظم المعلومات الإدارية، مع الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في إثراء الذاكرة التنظيمية، عملاً على تحقيق الاستجابة السريعة للمتغيرات المحيطة ببيئة العمل.
- تنظيم دورات تدريبية وورش عمل متخصصة تستهدف:
- زيادة قدرة العاملين داخل الشركة على استشعار التغيرات البيئية وتحسين مهاراتهم فيما يتعلق بتحليل وتفسير وفهم المعلومات التي يتم الحصول عليها.

-التوعية بأهمية اتخاذ القرارات الاستباقية، مع توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات، مع توضيح أهمية تلك القرارات في الاستفادة من التغيرات البيئية المحيطة.

-تأهيل العاملين بأهمية الاستفادة من التكنولوجيا المتاحة في سرعة إنجاز الأعمال للاستفادة من استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التحديات المتوقعة حدوثها.

٣/٩ الدراسات المستقبلية

تقترح الدراسة الحالية إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

-العلاقة بين محاور نموذج ماكينزي المعدل 9S وإعادة هيكلة الشركة المصرية للاتصالات.

-انعكاسات تطبيق محار نموذج ماكينزي المعدل 9S على إعادة هيكلة الإدارات الإدارية داخل الشركة المصرية للاتصالات

-مساهمات نموذج ماكينزي في فتح أسواق جديدة للشركة المصرية للاتصالات

-أثر نموذج ماكينزي المعدل 9S في التحليل البيئي وصياغة الإستراتيجيات الجديدة للشركة المصرية للاتصالات.

قائمة المراجع

١-مراجع باللغة العربية

- أحمد، كمال عبد الوهاب (٢٠١٦)، تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، مجلة الإدارة التربوية، المجلد (٣)، العدد (٨)، ص ص ١١٦-١٥
- بلبشير، فوارية (٢٠١٥)، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة -دراسة حالة نموذجي McKinsey 7S & A.SAVOIE بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسير، جامعة أكلي محند أولحاج، الجزائر.
- داود، أفنان (٢٠١٨)، تحليل البيئة الداخلية (باستخدام نموذج ماكينزي) ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة- دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني، رسالة ماجستير، كلية العلوم، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الدوري، زكريا مطلق (٢٠٠٥)، الإدارة الإستراتيجية-مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- الذبياني، منى سليمان (٢٠٢٠)، الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح، مجلة كلية التربية، العدد (١١٠)، جامعة المنصورة.
- زفرت، سليمان (٢٠٢٠)، العلاقة بين الذكاء التنظيمي والرقابة التنظيمية لدى البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- سمور، محمد إبراهيم إسماعيل (٢٠٢١)، نموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

- صقور، مجد؛ والصرن، رعد (٢٠١٨)، الإدارة الإستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، سوريا.
- العريفي، منصور (٢٠١١)، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن.
- الغالي، طاهر؛ وحوشان، نصرة (٢٠١٨)، استخدام إطار تحليل ماكيني 7S لمعالجة إشكاليات تنفيذ الإستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية - بحث تطبيقي - في مديرية مجاري محافظة البصرة، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد ٣٧، ص ص ٥٣ - ٩٨.
- قلجة، محمد حيدر (٢٠٢١)، دور الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي EFQM، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- قنديل، سماح خليل (٢٠٢٠)، أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- قنديل، علاء محمد سيد (٢٠١١)، معايير الجودة الشاملة في العمليات الإدارية بالإدارة التعليمية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة
- لخضر، حرز الله (٢٠١٥)، دور الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل؛ بسكرة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- منصور، منار (٢٠٢٠)، تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (٢١)، ص ص ٤٥-١

النشيلي، دينا حلي عباس محمد (٢٠٢٠)، دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٤٠)، العدد (٣) ص ١٦٣-١٨٢
٢-مراجعة باللغة الأجنبية

Atkinson, S. R., & Moffat, J. (2005). **The agile organization: From informal networks to complex effects and agility**. ASSISTANT 128 SECRETARY OF DEFENSE (C3I/COMMAND CONTROL RESEARCH PROGRAM) WASHINGTON DC.

Baishya, B. (2015). Mckinsey 7S framework in corporate planning and policy. **International Journal of Interdisciplinary Research in Science Society and Culture (IJIRSSC)**, 1(1), 165-168

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

Bhatti, O. K. (2011). Strategy implementation: An Alternative Choice of 8S's. *Annals of Management Research*, 1(2), 52-59.

Chamanifard, R., Nikpour, A., Chamanifard, S., & Nobarieidishe, S. (2015). Impact of organizational agility dimensions on employee's organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, Iran. **European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings**, 4(1 (s)), pp-199.

Darvishmotevali, M., & Tajeddini, K. (2019). **Understanding organizational agility: Evidence from the hotel industry in Iran**. In *Tourism, Hospitality and Digital Transformation* (pp. 73-88). Routledge.

- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, k.and Talbott,k.(2015). Organizational Agility. **The Journal of Applied Business Research**, 31(2), pp675-686.
- Kaplan, R. S. (2005). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. **Strategy & leadership**, 33(3), 41-46.
- Nafei, W. A. (2016). The role of organizational agility in enhancing organizational excellence: A study on telecommunications sector in Egypt. **International Journal of Business and Management**, 11(4), 121-135.
- Narasimhan, R, Swink, M, & Kim, S. (2006): Disentangling Leases and Agility: An Empirical Investigation, **Journal of Operations Management**, Vol. 24, Issue (5), Pp. 6-18.
- Park, Y. K. (2011). **The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies**. ProQuest LLC. 789 East Eisenhower Parkway, PO Box 1346, Ann Arbor, MI 48106.
- Rahmati, M. (2010). **Critical Success Factors in ERP Implementation**. A thesis submitted to the graduate Studies Office in Partial fulfillment of the requirement for the degree of M.A in Industrial Management. August 2010, University of Maz&aran. Iran.
- Rigby C., Day M., Forrester P. And Buene H. J. (2000): Agile Supply: Rethinking Systems Thinking, System Practice, **International Journal of Agile Management Systems**, Vol. 2, No.3.
- Soheila Shiri, An Assessment of Readiness Factors for Implementing ERP Based on Agility (Extension of Mckinsey 7s Model), **International Journal of Management, Accounting and Economics**, Vol. 1, No. 3, October 2014

- 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.
- Saleh, M. F., M. Abbad & M. Al-Shehri, (2013), "ERP Implementation Success Factors in Saudi Arabia". *International Journal of Computer Science & Security (IJCSS)*, 7(1): 15
- Alaskari, O., M.M. Ahmad., N. Dhafr & R. Pinedo-Cuenca, (2012). **Critical successful factors (CSFs) for successful implementation of lean tools & ERP systems.** *Proceedings of the World Congress on Engineering 2012Vol III, WCE 2012, July 4 - 6, 2012, London, U.K.*
- Boehm, M., Stolze, C., & Thomas, O. (2013). Teaching the Chief Information Officers: An Assessment of the Interrelations within their Skill Set. Bottani, E. (2009). A fuzzy QFD approach to achieve agility. *International Journal of Production Economics*, 119: 380–391.
- Hauswald, A., H. Schulz., T. Iordanov & J. Kissler. (2011). ERP dynamics underlying successful directed forgetting of neutral but not negative pictures. *Social Cognitive & Affective Neuroscience*, 6(4): 450-459.
- Pinheiro, A. P., T. Liu., P.G. Nestor., R.W. McCarley., O.F. Gonçalves & M.A. Niznikiewicz, (2013). Visual emotional information processing in male schizophrenia patients: Combining ERP, clinical & behavioral evidence. *Neuroscience letters*, 550: 75-80

Sekaran, U., & Bougie, R., 2016. **Research methods for business: A skill building approach**. John Wiley & Sons.