

## دور استشراف المستقبل في إعادة الهندسة (دراسة ميدانية بالتطبيق على الهيئة الوطنية للإعلام المصرية)

خالد أحمد محمد مرسى

إشراف

أ.د/ محسن علي عبده الكتبي

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة قناة السويس

### الملخص:-

هدفت هذه الدراسة الي معرفة دور الاستشراف (استشراف المستقبل) في إعادة الهندسة في الهيئة الوطنية للإعلام المصري.

استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، واعتمد قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات وبلغ حجم المجتمع (٢٥٠)، وبلغت عينة الدراسة (١٥٢)، بنسبة استرداد (٧٨%)، كما تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) كجزمة احصائية لادخال ومعالجة وتحليل البيانات.

توصلت الدراسة الي وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الاستشراف (استشراف المستقبل) واعادة الهندسة، وأن المتوسط الحسابي يساوي (٣.٠٤٦)، يشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات المجال لذلك يعتبر ذلك المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) من قبل أفراد مجتمع البحث. أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:

- تعميق وعي المديرين العاملين بالهيئة الوطنية للإعلام لمهارة الاستشراف (أستشراف المستقبل) والاهتمام بطبيعة العلاقة التي تربط بين استشراف المستقبل ودورها في إعادة الهندسة الادارية في جميع قطاعات الهيئة الوطنية للإعلام المصري.

- السعي لتعزيز القدرة لدى المديرين لرسم صورة شاملة وكلية للداء المستقبلي، واستشعار النتائج غير المتوقعة لجميع القضايا الاستراتيجية قبل حدوثها ورفع مستوي مهاراتهم.

### **Abstract:**

This study aimed to know the role of foresight (future outlook) in re-engineering in the Egyptian National Media Authority.

The descriptive analytical method was used for this purpose, and the survey list was adopted as a main tool for data collection, and the population size reached (250), and the study sample reached (152), with a recovery rate of (78%), and the statistical analysis program (SPSS) was used as a statistical boot for data entry, processing and analysis.

The study concluded that there is a positive correlation between foresight (foreseeing the future) and re-engineering, and that the arithmetic mean equals (3.046), this indicates a high degree of approval of the paragraphs of the field, so this field is considered statistically significant at the level of significance ( $\alpha \geq 0.05$ ) by research community members.

The most important recommendations made by the study:

- Deepening the awareness of the directors working in the National Media Authority of the skill of foresight (foreseeing the future) and paying attention to the nature of the relationship

between future foresight and its role in re-engineering in all sectors of the Egyptian National Media Authority.

-Seeking to enhance the ability of managers to draw a comprehensive and holistic picture of future performance, sensing the unexpected results of all strategic issues before they occur, and raising the level of their skills.

### الجزء الأول: منهجية الدراسة

#### المقدمة:

نتيجة لظهور أفكار إدارية جديدة برزت الحاجة إلى التنبؤ بمستقبل المنظمات نتيجة لاختلاف المعايير الناتجة عن الا تأكد البيئي، الذي يحمله المستقبل فقد يستلزم على تلك المنظمات إيجاد قادة قادرين ومفكرين أذكياء من ذوي القدرات الفكرية والمهارات غير التقليدية التي تعتمد على أساس تنمية المعرفة والخبرة، ومبادئها وتكوين تصورات ورؤية ذات علاقة بالمستقبل وسبل مواجهة الحاضر، فبرز الاستشراف (استشراف المستقبل) عنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي كأداة فعالة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد.

ونظرا لأن هذا العصر الذي نعيش فيه يتسم بسرعة التغيير والتجديد، بما يتوافق وبنية المعرفة من إضافات وما يطرأ على البناء الاجتماعي من تغيرات، فإن المنظمات والمؤسسات ومنها الهيئة الوطنية للإعلام المصري (وزارة الإعلام سابقا)، تحتاج اليوم لإعادة هندستها، ومراجعة الهياكل التنظيمية لقطاعاتها المختلفة، وكذلك الأهداف التي تم من خلالها إنشائها حتى تقف على الجديد في العالم من مقومات، حتى تستطيع بذلك تشخيص المشكلات وإعداد ما يلزمها من خطط إستراتيجية وموضوعية، الأمر الذي يقتضي عملية إعادة هندستها باستخدام الاستشراف (استشراف المستقبل) كعنصر هام من الذكاء الاستراتيجي<sup>(1)</sup> لإحداث عملية التطوير التنظيمي، وبطبيعة الحال لا يمكن معالجة تحديات اليوم والغد في المؤسسة الإعلامية بنمط إدارة الأمس أو الإدارة التقليدية لهذا تلجأ الدول المتقدمة إلى المداخل الحديثة،

والتي تقوم أساساً على التغيير الجذري والجوهري لتطويرها مثل مدخل إعادة الهندسة Management Re- engineering (MR) ، أو مدخل إعادة هندسة العمليات، Business Process Re- engineering (BPR) المعروف "بالهندرة"<sup>(٢)</sup> في ظل مواكبة التغيرات العالمية نجد ان الهيئة الوطنية للإعلام المصري، وجب عليها التغيير والتطوير في أهدافها، ووسائلها، والاعتماد على استخدام الطرق الحديثة في ممارسة عملها، ولتحقيق التطوير التنظيمي خصوصاً في عصر الذكاء الاستراتيجي حيث أصبح لا وجود لتنظيم إداري إلا بوجود قادة تتمتع به، ولتحقيق هذا الهدف وجب عليها الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في أداء أعمالها لإعادة هندستها، هذا المدخل الذي يعنى بإحداث تغيير جذري وسريع على العمليات الإستراتيجية والقيم والافتراضات بشكل غير تقليدي، يضمن تحفيز العاملين في القطاعات المختلفة، والتي تشملها الهيئة للإبداع في أدائهم، والتخلص من القيود البيروقراطية، والمركزية ، والتكرار والنمطية في الأداء و إن تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها الهيئة الوطنية للإعلام المصري المتميزة والمبدعة في أدائها. وهذا يؤكد أهمية دراسة هذا الموضوع وضرورته، وخاصة وأن الهيئة واجهت وستواجه تحديات واختبارات صعبة قد تهدد وجودها واستمرارية بقائها، وخاصة بعد ظهور المؤسسات الاعلامية الاستثمارية التي تبتث القنوات الإعلامية الخاصة المتعددة، لهذا هي الآن بحاجة إلى إعادة هندستها والنظر في هيكلها، وإدارتها، ونظمها المختلفة من جانب، والى إدراك متطلبات البيئة<sup>(٣)</sup> وتحديات المنافسة من جانب آخر.

**مشكلة الدراسة:**

تبين من خلال دراسة واقع الهيئة الوطنية للإعلام المصري عموماً ان هناك ضعف توظيف العلاقة بين الاستشراف (استشراف المستقبل) بإعادة الهندسة، الأمر الذي يستدعي التركيز على ذلك البعد لزيادة قدرة الهيئة على تحقيق أهدافها المطلوبة، خاصةً كون الهيئة تسعى جاهدةً للوصول إلى أدوات تساعد المديرين القائمين

بالعمليات المختلفة باتخاذ القرارات اللازمة، وحل المشاكل المعقدة التي تواجههم، وتوليد أفكار جديدة خلاقة في عصر يتميز قادة المنظمات بالاستشراف الذي يمكنهم من تطوير واستخدام سبل إدارية متطورة متجددة، وعلية يمكن للباحث ان يوضح مشكلة الدراسة من خلال السؤال التالي:-

ماهو دور الاستشراف(استشراف المستقبل) في إعادة الهندسة " للهيئة الوطنية للإعلام من وجهة نظر رؤساء القطاعات والمديرين؟  
فروض الدراسة:

يعتمد الباحث علي فرضية وهي:- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاستشراف(استشراف المستقبل) و إعادة الهندسة للهيئة الوطنية للإعلام.  
أهمية الدراسة:

أ- الأهمية من الناحية النظرية:

تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة من الإثراء العلمي التي تضيفه للدراسات التي تطرقت إلى موضوع الاستشراف (استشراف المستقبل) وإعادة الهندسة للهيئة الوطنية للإعلام المصري، وأهمية المتغيرات التي تناولتها والتي تمثل موضوعات حديثه تشكل التوجه العام للمنظمات المتميزة.

ب- الأهمية التطبيقية:

ترجع أهمية هذه الدراسة بالنسبة للباحث كونه يتعلق بمجال عملة ولمسة للواقع الذي يعيشه في الهيئة لما وجد فيه من ضعف في استخدام بعد الاستشراف (استشراف المستقبل) كبعد من ابعاد الذكاء الاستراتيجي وتطويعه لاعادة الهندسة ، وكذلك التعرف على دور الاستشراف (استشراف المستقبل) في إعادة الهندسة في المنظمات الحكومية حيث أنها تساعد المديرين في اتخاذ القرارات المصيرية للمنظمات، وتحفيز المسؤولين وخاصة العاملين في الإدارات العليا بأستخدام أسلوب الاستشراف (استشراف المستقبل) في إعادة الهندسة.

## أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة هو التعرف على " دور الاستشراف (استشراف المستقبل) في إعادة الهندسة" للقطاعات التابعة للهيئة الوطنية للإعلام، كما تسعى إلى تحقيق مجموعة الأهداف التالية:

أ- التعرف على مستوي تطبيق الاستشراف (استشراف المستقبل) في الهيئة الوطنية للإعلام؟

ب- التعرف على مستوي إعادة الهندسة بأبعادها المختلفة في الهيئة الوطنية للإعلام؟  
ج- تحليل دور الاستشراف (استشراف المستقبل) في تحقيق إعادة الهندسة بالهيئة الوطنية للإعلام؟

د- تحديد مدى وجود اختلاف في آراء المديرين حول الاستشراف (استشراف المستقبل) في إعادة الهندسة بالهيئة ترجع الي خصائصهم الشخصية؟

هـ- تقديم أسلوب من أهم الأساليب والنماذج الحديثة في علم الإدارة وهو أسلوب إعادة الهندسة، من خلال إلقاء الضوء على مفهوم وواقع إعادة الهندسة والمهام والأنشطة المرتبطة بها في ضوء التطورات التكنولوجية الحديثة، التي من الممكن أن تتبناها الهيئة الوطنية للإعلام؟

د- التوصل لبعض النتائج وتقديم مجموعة من التوصيات وخطة عمل لتنفيذها لامكانية المساهمة في احداث إعادة الهندسة داخل قطاعات الهيئة؟

## الجزء الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً- الاستشراف /البصيرة(استشراف المستقبل) : Foresight

جاء لفظ الاستشراف في كتاب الله تعالى في [سورة الحشر، آية ١٨] في قوله تعالى (يا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلِنَنْظُرَ نَفْسٌ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ).

أ- مفهوم الاستشراف (استشراف المستقبل):

يعرف الاستشراف<sup>(٤)</sup> "بنهو القدرة علي التنبؤ والاستعداد للاحداث والاحتياجات المستقبلية"، هو عملية مستمرة للتعلم حول المستقبل عن طريق التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المحتملة وما تحمله احداث وكيفية التأثير فيها أو السيطرة عليها.<sup>(٥)</sup>

### ب- فوائد الاستشراف (أستشراف المستقبل):

- يعد هذا البعد بمثابة خاصية يتسم بها القادة الذين يتمتعون بهذا النمط من الذكاء، وهو يلعب دوراً بارزاً في الارتقاء بقدرات قادة المنظمة، وتتجسد في الآتي:
  - ١- اعتماده التوقع في إدارة التغييرات البيئية بأسلوب هادئ ومنظم.
  - ٢- نجاح القادة والمديرين في اعتماد الخطط والسيناريوهات بتقديمها وصفاً لأحداث مستقبلية بديلة واستشعار التغييرات البيئية في صورة قوية غير مرئية.
  - ٣- توفير طاقة استقرائية تسمح للمديرين بتطوير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.<sup>(٦)</sup>
  - ٤- استيعاب القادة و المديرين للعمليات التنظيمية الرئيسية، وتعزيز خياراتهم والارتقاء بمعرفتهم وخبراتهم العملية حيث تعكس مقدرة الاستشراف قابلية الفرد على الذكاء باستناد إلى قوى غير مرئية وغير مدركة، إلا أنها تساهم في صنع المستقبل.
  - ٥- دراسة الماضي وفهم الحاضر ليتمكن القادة و المديرين من معرفة المستقبل، وهو يعتمد بدرجة كبيرة على خبرتهم في مجال العمل واتخاذ القرارات.
  - ٦- تمكين المنظمات وقادتها من المديرين من خلال إشراك الجهات التي تتعامل والمستفيدة في طرح التصورات والروىء وتوحيد الجهود مع المنظمات لتحقيق الأهداف المشتركة.
  - ٧- المقدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر حيث يعتبر الاستشراف (استشراف المستقبل) عنصراً بارزاً لقادة الهيئة الأذكىء استراتيجياً من خلال مساعدتهم على التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة.<sup>(٧)</sup>

### ثانياً: إعادة الهندسة: Re . Engineering

يقصد بإعادة الهندسة Re . Engineering التي يطلق عليها بعض الكُتاب أسلوب إعادة الهندسة الإعادة من جديد أما engineering تعني الهندسة وهي تطبيق

القواعد الرياضية والعلمية لغرض الحصول على نتائج عملية مثل التصميم والبناء والترتيب.<sup>(٨)</sup>

### أ- مفهوم وتعريف إعادة الهندسة:

لقد ظهر مفهوم إعادة الهندسة في بداية التسعينيات وبالتحديد في عام ١٩٩٢م، عندما اطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي (الهندرة) كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الوقت قامت ثورة حقيقية في عالم الادارة بكل ما قد تحمله من أفكار جديدة غير تقليدية، ودعوة صريحة الي إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاسراتيجيات المختلفة التي قامت عليها الكثير والكثير من المنظمات.

يعتبر مفهوم إعادة الهندسة من ضمن المفاهيم التطويرية نظراً لكونه يستخدم التقنية في التنفيذ،

وهو أحد الأساليب الإدارية التي تدعو إلى التغيير ومخاطبة واستشراف المستقبل لتحقيق نقلات نوعية في الأداء، ويعتبر أحد مداخل التطوير الذي يركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم، والسياسات، والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المنظمة<sup>(٩)</sup>.

وأخيرا وليس بأخير نذكر تعريف<sup>(١٠)</sup> بأنها إعادة الذكاء الأساسي وإعادة تصميم جذرية للعمليات التجارية لتحقيق تحسينات كبيرة في التدابير الحاسمة والمعاصرة للأداء، مثل التكلفة والجودة، والخدمة، والسرعة، التي ركز عليها أيضا آخرون مضافاً عليها تركيز علي هيكله العمل علي أساس العملية الادارية<sup>(١١)</sup>.

### ب- فوائد تطبيق إعادة الهندسة:

١- دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، وتنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها، وهنا لا بد من

تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنسيق الأعمال وتنظيمها.

- ٢- باستخدام الميكنة تتحول الأعمال الادارية من مهام بسيطة تؤدي يدوياً إلى أعمال مركبة سهلة وبسيطة في الاداء.
- ٣- تزيد من استقلالية المديرين في أداء المهام ، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار.
- ٤- التشجيع على التعليم إضافة إلى التدريب وذلك لتنمية مهارات وقدرات المديرين وتوسيع مداركهم.
- ٥- تتم مكافأة المديرين وتقسيم نتائج عملهم بناءً على النتائج النهائية وبشكل جماعي.
- ٦- تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء .
- ٧- تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين.

#### ج - أهداف إعادة الهندسة:

الأهداف والأسس والمبادئ لتطبيق إعادة الهندسة تتمثل في انسياب وربط العمليات معاً وبالتالي تحسين الأداء، وبذلك نجد أن إعادة الهندسة تهدف إلى ضمان<sup>(١٢)</sup>:

- ١- تحقيق تغيير جذري في الأداء : ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.
- ٢- التركيز على العملاء : توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث تم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
- ٣- تحقيق السرعة : تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
- ٤- تحقيق الجودة : تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.

٥- **تخفيض التكلفة** : من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

٦- **التفوق على المنافسين** : مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب للهاق بهم ولكن يصعب التفوق عليهم، فقد يتعذر تقليدهم أو تختفي الدافعية للتغيير لذلك كان مهماً تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل.

#### د- خصائص إعادة الهندسة للهيئة الوطنية للإعلام:

في إطار التعريفات التي تم سردها من قبل لإعادة هندسة العمليات الادارية يمكن تحديد جملة من الخصائص التي تميزها وهي كما يلي<sup>(١٣)</sup>:

- ١- يتم جمع عدة وظائف في وظيفة واحدة.
- ٢- يتم تنفيذ الخطوات حسب ترتيبها الطبيعي، ويتم تنفيذ بعض المهام بصورة متزامنة.
- ٣- يتم تنفيذ العمل في الأماكن الأكثر منطقية، وحتى عبر الحدود المحلية والدولية.
- ٤- يتم التقليل ما أمكن من عمليات إعادة التوظيف، وخلق تحالفات العمال.
- ٥- استخدام طرق صحيحة في تطبيق المركزية واللامركزية.

#### هـ- عناصر ومتطلبات إعادة الهندسة:

من خلال التعريفات السابقة لمفهوم إعادة الهندسة، يتبين أن غالبيتها تدور حول تعريف مايكل

هامر، والذي يري أن التعريف الذي قام بوضعه قد يشمل اربعة عناصر لا عادة الهندسة هي (أساسي، جذري، العمليات، جوهري)<sup>(١٤)</sup> و تختلف في الصياغة وتتفق في المضمون الذي يميزها عن غيرها من مفاهيم ونماذج التحسين والتطوير، ولقد اتفق الباحثين والكتاب على أن إعادة الهندسة تتكون من النقاط الأساسية التالية<sup>(١٥)</sup>:

#### ١- إعادة الذكاء الجوهري (بشكل أساسي):

وتعني إن جميع العمليات والاجراءات القديمة يجب ان يقضى عليها ، ويحل محلها أساليب جديدة في العمل ، علاوة على أن إعادة هندسة العمليات تصل إلى

الجزور، ولا تقوم بالتغيير المظهري، وتبدأ الهنדרه من الصفر كما اشرنا سابقا، بحيث تُحدد في البداية ما الذي يجب القيام به ، ثم كيفية القيام به، بحيث تتجاهل ما هو كائن وتركز علي ما ينبغي أن يكون لا تعتمد علي المفاهيم والقواعد الراسخة. (١٦)

## ٢- إعادة التصميم الجذري (التغير الجذري):

إن الهندسة الإدارية تفترض أن العمليات الماضية، او الحالية غير كافية ، ولهذا ينبغي التأكيد بشكل أكثر على حلول جذرية جديدة تتضمن ترك الوضع الراهن تماماً ، والبدء من جديد مع أتباع أساليب ابتكارية، (١٧) ويجب أن يكون المطلوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية جذرياً وذو معنى وقيمة، وليس مجرد تغيير سطحي، يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود وترميم الوضع الحالي، لأن التغيير الجذري يعني اقتلاع كل ما هو موجود من جذوره، وإعادة بناؤه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المنظمة.

## ٣- تحقيق تحسينات متميزة:

فلا تعد التحسينات الهامشية في الأداء الكافية ، ولذلك يجب السعي وراء أداء شامل ، ومثير (ثوري) ، والتحسين المثير يحقق تحسن جذري محسوس ، وطفرة واسعة وتفوق طموح وتعمل جميع عناصر إعادة الهندسة السابق ذكرها في منظومة واحدة يؤثر كل عنصر فيها، (١٨) ويتأثر ببقية العناصر ، بإعادة الذكاء في أساسيات تشغيل ، وإدارة منظمة ما سوف يقود قياداتها إلى اكتشاف الأساليب البيروقراطية الخاطئة ، ومن ثم إعادة النظر في الأسس ، التي تحدد أساليب العمل المتبعة ، وما بها من ثغرات ، وهذا يؤدي إلى تحديد العمليات الرئيسية التي تتبع من الذكاء في أساسيات التشغيل ، وكلاهما له علاقة وثيقة بإعادة التصميم الجذري للوضع القائم والراهن ، لإحداث تغيير جذري يقود المنظمة إلى نتائج تحسين هائلة في معدلات الأداء ، كما أن نتائج التحسين الهائلة في معدلات الأداء في منظمة ما لا يمكن أن تتحقق بالصورة المنشودة إلا في ظل إعادة الذكاء في أساسيات التشغيل ، والإدارة ، التي تحدد أساليب العمل المتبعة ، وما بها من ثغرات ، إلى جانب تحديد العمليات الرئيسية ، وإعادة التصميم الجذري للوضع القائم الحالي بهدف إحداث التغيير الجذري

المنشود، تتطلع إعادة الهندسة إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير التنظيمي النسبي والشكلي في الأداء، والتي غالباً ما يكون تدريجياً.

#### ٤- إعادة تصميم العمليات الإدارية:

تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تعالج مدخلا واحداً، أو عدداً من المدخلات، لإخراج مخرجات معينة، ولا تركز على إعادة هندسة وحدات تنظيمية، أو هياكل تنظيمية، بل على إعادة هندسة كيفية إتمام العمل، من خلال تغيير الوظائف والمهام، وتغيير الهياكل التنظيمية، والتغيير السلوكي للأفراد العاملين، وتعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستقراء وتمثل بالبحث عند فرص التطوير التنظيمي والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير، وترفض إعادة هندسة العمليات الإدارية الذكاء الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول

مناسبة لها<sup>(١٩)</sup>. حيث تحتاج إعادة الهندسة إلى متطلبات لضمان تطبيق ناجح لإعادة الهندسة هي :

\*- من الأفضل أن تكون المؤسسة أو الشركة قد طبقت إدارة الجودة الشاملة كمتطلب أساسي لتطبيق إعادة الهندسة.

\*- أن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الإدارة لإعادة الهندسة، فعند عدم تحقيق طفرات في الأداء من خلال تبني إدارة الجودة تصبح هناك حاجة ملحة لأعمال إعادة الهندسة.

\*- ضرورة التركيز على العمليات وليس الإدارات، لأن ما يهم العميل هو نوع الخدمة أو السلعة وليس

الإدارات ذات الصلة بإنتاجها.

\*- التركيز على نوعية فرق العمل التي تقوم بالأداء وإعطائها درجة عالية من الاستقلالية والمرونة.

\*- محاولة التقليل من مقاومة العاملين وذلك بتوعيتهم بأهمية هذا المفهوم والفوائد التي تعود عليهم.

- \*- ضرورة التزام وتأييد ودعم الإدارة العليا
  - \*- التركيز على الابتكار والإبداع كنهج في العمليات التنظيمية.
  - \*- التخلص من أساليب العمل القديمة واستبدالها بجديدة.
  - \*- التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق إعادة الهندسة .
- ثالثاً: العلاقة بين الاستشراف(استشراف المستقبل) وإعادة الهندسة في الهيئة**

### الوطنية للإعلام المصري.

يقوم الهيكل التنظيمي بتنفيذ الأهداف الادارية التي تسعى المنظمة الي تحقيقها فمن خلال التنظيم

يمكن القيام بالمهام الاتية: (٢٠)

- تعريف كل مسئول بمهامه ومسئولياته.
  - تحديد علاقات كل شخص مع باقي الاشخاص بالمنظمة.
  - تحديد لطبيعة العلاقات التي تربط بين كل مكونات التنظيم.
  - تحديد واضح لكل مهمة خاصة بكل جزء من مكونات التنظيم.
- ويمثل الاستشراف(استشراف المستقبل) القدرة التنافسية الاستراتيجية الكلية مع التركيز على الهيمنة نسبة إلى المنافسين المحددين للمنظمة ونسبة إلى السوق ككل، ومن هذا المنطلق بالتوجه الاستراتيجي مستقر ودائم الاستمرارية وخاصة في وجود البيئة المماثلة في البيئة المحيطة، ومع تأكيده الكبير على الحصة السوقية والتزامه بالأهداف الغامضة، يمتد التوجه الاستراتيجي إلى أبعد من الرغبة في تحدي المنافسين بصورة مثمرة لتحقيق مكاسب الأداء إلى التركيز أيضاً على بناء قاعدة العملاء التي تتم خدمتها بصورة جيدة وبناء امتيازات العملاء القوية<sup>(٢١)</sup>، والأكثر أهمية هو أن التوجه الاستراتيجي استباقي وسريع الاستجابة وتفاعلي، والمنظمة ذات التوجه الاستراتيجي تكون تنافسية وقوية ومستمرة في الضغط من أجل تحقيق المزايا من خلال التعرف على الفرص والخطط والتنفيذ وتجميع وبناء الموارد من أجل رفع فعاليتها واستغلالها، والضرورة العاجلة والتركيز اللذين يدعمان الاستشراف (استشراف المستقبل) يتم توصيلهما ومشاركتهما في جميع أنحاء المنظمة عبر

المستويات الإدارية والتشغيلية المتعددة، حيث إن المنظمة ذات التوجه الاستراتيجي القوي تكون ذات قوة تنافسية قوية في جهودها للبقاء في المقدمة والفوز تنافسياً مع التوكيد على السعي إلى كسب الحصة السوقية والرغبة في تحدي المنافسين بصورة مثمرة من أجل تحقيق مكاسب الأداء<sup>(٢٢)</sup>.

وفي المنظمة التي لديها استشراف (استشراف المستقبل) قوي يتم توزيع الموارد حتى يمكن رفع فعاليتها واستغلالها بصورة فعالة لتحقيق المزايا، أي إن الموارد توفر القدرة على التصرف بصورة تنافسية مع وجود منطقتين لتوزيع الموارد وللذين لهما أهمية في الوضع الاستراتيجي للمنظمة وهما مدى ركود الموارد المحفوظ بها والاستثمار في البحث والتطوير، ونستنتج أنه من خلال تأثيره على هذه الخيارات الرئيسية لتوزيع الموارد يؤثر القصد الاستراتيجي على أداء المنظمة، حيث يعمل ركود الموارد كأداة داعمة تمكن المنظمة من الاستجابة للفرص والتهديدات الطارئة وتغيير الأوضاع بصفة عامة، والموارد الراكدة تسمح للمنظمة بنشر وإعادة نشر الموارد عند الضرورة نحو التأقلم والانسجام أو تطوير وتوليد التغيير في أوضاع المنظمة، ولكن كيفية تأثير الركود على أداء المنظمة يبدو معقداً وغير واضح<sup>(٢٣)</sup>.

نتوقع أن المنظمات ذات الاستشراف (استشراف المستقبل) القوي سوف تتبنى المدخل الأكثر صلابة في الاستثمارات في البحث والتطوير، وهو يعني أن المنظمة تعمل بصورة متعمدة على تحسين كل السبل المتاحة للأداء، والشركات التنافسية استراتيجياً سوف تميل إلى تكرار تحسين وتجميع وتنفيذ أنشطة البحث والتطوير بصورة إبداعية بسبب العوائد العاجلة والمحددة، حيث إن الاستثمار المستمر في مبادرات البحث والتطوير المنفذ بواسطة المنظمة يمكن التحكم فيه بصورة معتدلة، والبحث والتطوير هو استثمار طويل الأجل مع العوائد غير المتوقعة الممتدة إلى الأطر الزمنية غير المتوقعة<sup>(٢٤)</sup>. ويعتبر الذكاء في الاستشراف (استشراف المستقبل) على أنه البناء شبه الموازي للرؤية ولكن هناك اختلافات، ففي حين تميل المنظمة إلى وجود رؤية واحدة شاملة وواسعة، نجد أن القصد الاستراتيجي يكون أكثر تحديداً

وأكثر تعدداً، بمعنى آخر المنظمات قد يكون لديها رؤية واحدة مركزية والتي يتم تحليلها إلى المقاصد المتعددة، والأدبيات حول إجراءات الشركات والديناميكيات التنافسية تمثل نظيراً لها لأنها تربط الحالة الاستراتيجية للمنظمة بآليات تحقيق الهدف<sup>(٢٥)</sup>.

وهناك ارتباط بين الاستشراف (استشراف المستقبل) وأداء المنظمة، فالاستشراف يجب أن يعمل كأداة تنبؤ إيجابية بالأداء لأن بيت القصيد لكل منظمة لا بد أن تعمل على توسعة خبرتها أو نطاقها لأن إدخال وجهة نظر المنظمة تتطلب تطوير قدراتها، فإن الربحية سوف تعاني بسبب التكاليف الإضافية لتطوير توجهها الاستراتيجي. والمنظمات التي تتحصل على القدرات الضرورية لدعم توجهها البارز سوف تتم مكافأتها بالعوائد المثلى وإن كانت خلال الفترات المستقبلية. وتعرفت بحوث الإجراءات التنافسية على العديد من المناطق المختلفة التي فيها تستطيع المنظمة الالتزام استراتيجياً وهي: (الجانب المالي، رأس المال البشري، الطاقة الإنتاجية) وتوزيع الموارد يشير إلى التزام فريق الإدارة العليا إما باستغلال الموارد المتاحة الحالية أو استكشاف الموارد الجديدة، وأن الإجراءات الإجمالية تؤدي إلى ضعف الحصة السوقية للمنظمة، مما يدعم أن هذه الإجراءات التي تعكس التوجه قد يكون لها علاقة سلبية بالأداء، والأدلة المباشرة على هذه العلاقة السلبية تأتي من مؤلفات الاستكشاف، حيث يؤكد أن المقصد الاستراتيجي في الأجل الطويل يكون إيجابياً ولكنه باهظ التكلفة في الأجل القصير<sup>(٢٦)</sup>.

### الجزء الثالث: منهجية الدراسة

#### أولاً: مجتمع البحث:

يعرف مجتمع البحث بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة البحث وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من القطاعات التابعة للهيئة الوطنية للإعلام المصري، محل الدراسة هي: (قطاع المجلة، قطاع الهندسة الإذاعية، قطاع الإنتاج، قطاع الامانة العامة، الهيئة الاقتصادية، قطاع أمن المنشآت، قطاع

رئاسة الهيئة، قطاع قنوات التلفزيون، قطاع تلفزيون النيل، قطاع تلفزيون المحروسة، مركز الاخبار، قطاع الاذاعة)، وبناءً على مشكلة الدراسة والهدف منها فإن عينة الدراسة تتمثل في كلامن: رؤساء القطاعات والمديرين العاملين في (الهيئة الوطنية للإعلام المصري محل الدراسة)، ويبلغ العدد الاجمالي للقطاعات محل الدراسة كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (١-١)  
توزيع أفراد مجتمع البحث في الهيئة محل الدراسة (ن=٢٥٠)

النسبة %	المديرين بمنصب إداري وفني	القطاع
٦%	١٥	قطاع المجلة
١٤%	٣٥	قطاع الهندسة
٦.٨%	١٧	قطاع الانتاج
٥.٦%	١٤	قطاع الأمانة
٦%	١٥	قطاع الاقتصادي
٤.٨%	١٢	قطاع أمن المنشآت
١٠%	٢٥	قطاع رئاسة الهيئة
١٠%	٢٥	شبكة قنوات التلفزيون
٨.٨%	٢٢	شبكة تلفزيون النيل
٦%	١٥	شبكة تلفزيون المحروسة
١٠%	٢٥	مركز أخبار مصر
١٢%	٣٠	قطاع الاذاعة
إجمالي عدد المديرين في القطاعات التابعة للهيئة الوطنية للإعلام محل الدراسة = ٢٥٠		

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على بيانات قسم شؤون العاملين بكل قطاع محل الدراسة، ٢٠٢٠م

#### ثانياً: عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من السادة رؤساء القطاعات والمديرين في الهيئة الوطنية للإعلام المصري محل الدراسة وهذا يرجع الي الاسباب الاتية:-

أ- مجتمع الدراسة غير متجانس، نظراً لأنه يضم مجموعة من رؤساء قطاعات ومديرين الذين تختلف تخصصاتهم ومؤهلاتهم فضلاً عن اختلاف مستوياتهم الإدارية.

ب- اختلاف عدد رؤساء القطاعات والمديرين في القطاعات التابعة للهيئة محل الدراسة من قطاع لآخر.

وتم حساب حجم العينة من خلال المعادلة الآتية:

وتم حساب حجم العينة من المعادلة التالية<sup>(٢٧)</sup>:

$$n = \left( \frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً:  $\pm 0.05$ )  
يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (١) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left( \frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث أن مجتمع البحث  $N = 250$ ، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة<sup>(٢)</sup> يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 * 250}{250 + 384 - 1} \cong 152$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي ١٥٢ على الأقل.

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب قطاعات الهيئة، حيث تم توزيع (١٥٢) قائمة الاستقصاء على مجتمع البحث وقد تم استرداد (١١٨) قائمة الاستقصاء بنسبة (٧٨%) . وقد تم استبعاد عدد (٣٤) استبانة لعدم اكتمالها، لتكون الاستبانات التي تم تحليلها (١١٨). كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (١-٢)

الاستمارات الموزعة والمستردة والمستبعدة ونسبة الاستجابة

الهيئةات	مجتمع البحث	عينة البحث	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة الصالحة	الاستمارات المستبعدة	نسبة الاستجابة الفعلية*
قطاع المجلة	١٥	٩	٩	٧	٢	٧٧.٨%
قطاع الهندسة	٣٥	٢٣	٢٣	١٩	٤	٨٢.٦%
قطاع الإنتاج	١٧	٩	٩	٦	٣	٦٦.٧%
قطاع الأمانة	١٤	٦	٦	٤	٢	٦٦.٧%
قطاع الاقتصادي	١٥	١٠	١٠	٦	٤	٦٠.٠%
قطاع الأمن	١٢	٨	٨	٥	٣	٦٢.٥%
قطاع رئاسة الهيئة	٢٥	١٣	١٣	١٠	٣	٧٦.٩%
شبكة قنوات التلفزيون	٢٥	١٥	١٥	١٢	٣	٨٠.٠%
شبكة تلفزيون النيل	٢٢	١٤	١٤	١١	٣	٧٨.٦%
شبكة تلفزيون المحروسة	١٥	٧	٧	٦	١	٨٥.٧%
مركز أخبار مصر	٢٥	١٦	١٦	١٤	٢	٨٧.٥%
قطاع الإذاعة	٣٠	٢٢	٢٢	١٨	٤	٨١.٨%
المجموع	٢٥٠	١٥٢	١٥٢	١١٨	٣٤	٧٨.٠%

\*يتم قسمة الاستمارات المستردة الصالحة للتحليل على عينة البحث

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على قسم شئون العاملين لكل قطاع للهيئة الوطنية للإعلام محل الدراسة، ٢٠٢٠م

ثالثاً: الأساليب الإحصائية:

تم تفرغ وتحليل قائمة الاستقصاء من خلال برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS).

### اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما

إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، والنتائج كما هي مبينة في الجدول

التالي

الجدول رقم (٣-١)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	الفقرة
٠.١٢٩	١.١٧٠	الاستشراف (استشراف المستقبل)
٠.٢٧٧	٠.٩٩٣	إعادة الهندسة

وإستناداً إلى النتائج الموضحة في الجدول السابق نجد أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار فروض البحث.

قام الباحث باستخدام بعض الأساليب الاحصائية لتحليل نتائج الدراسة وهي:

#### الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي:

١- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages) لكل عبارة حسب النسبة المئوية لاستجابات عينة الدراسة لكل مفردة من مفردات الاستبانة من المعادلة .

٢- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: المتوسط الحسابي وهو يشمل مجموع مفردات عينة الدراسة / اجمالي العدد، والانحراف المعياري هو افضل مقاييس التشتت وأشهرها استخداماً بالرغم من صعوبة حساباته من خلال كبر حجم العينة ولكن استخدام جهاز الحاسب له الفضل الاكبر لتذليل الصعوبة.

- ٣- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات قائمة الاستقصاء.
- ٤- اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- ٥- التحليل العاملي لجميع فقرات قائمة الاستقصاء.
- ٦- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) يستخدم لقياس درجة الارتباط، ويقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرات وصفية. تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي، الصدق البنائي للمقياس والعلاقة بين المتغيرات.
- ٧- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة البحث.
- ٨- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة. رابعاً: نتائج التحليل المعلمي لمحاور البحث:-

#### ١- مجال الاستشراف (استشراف المستقبل) كبعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي

#### اختبارا (Kaiser-Meyer-Olkin) KMO و Bartlett

الجدول رقم (١-٤)

نتائج اختبار KMO و Bartlett - الاستشراف (استشراف المستقبل) كبعد من ابعاد الذكاء الاستراتيجي

القيم	اسم الاختبار
٠.٧٦٤	(Kaiser-Meyer-Olkin) KMO
٣٦٦.٤٠٤	قيمة الاختبار
٢١	درجات الحرية
٠.٠٠٠	القيمة الاحتمالية (Sig.)

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيمة اختبار KMO تساوي (٠.٧٦٤) وهي أكبر من ٠.٥، وكذلك القيمة الاحتمالية لاختبار Bartlett تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة ٠.٠٥ وهذا يعني أن التحليل العاملي مناسب للبيانات.

الجدول رقم (٥-١)

معامل التشبع لمجال الاستشراف (استشراف المستقبل) كبعد من ابعاد الذكاء الاستراتيجي

م	الفقرة	معامل التشبع
١-	تستقرى ادارة الهيئة المستقبل عند تطوير استراتيجياتها وتميزها في الأجل الطويل.	٠.٥٩٠
٢-	تستفيد ادارة الهيئة من الخبرات الشخصية والامكانات الذاتية في التعامل مع الاحداث المستقبلية.	٠.٥٨٣
٣-	تتوقع ادارة الهيئة توقيت إحداث التغييرات في المسار الاستراتيجي للهيئة.	٠.٥٣٥
٤-	تتابع ادارة الهيئة التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية عند عملية اعادة الهندسة.	٠.٤٣١
٥-	تمتلك ادارة الهيئة الإرادة والقدرة على المبادرة في ضوء التصورات الجديدة.	٠.٦٤٤
٦-	تتخذ القرارات في الهيئة بناء على استقراء تحليلي دقيق للمستقبل وما يحتويه من تغييرات وتعقيدات.	٠.٦٨٧
٧-	تتابع ادارة الهيئة عن كثب أهم التطورات التقنية المستخدمة في مجال عملها.	٠.٤٩٦

يظهر من خلال الجدول السابق أن الفقرات التي يشتمل عليها مجال الاستشراف المتاحة للذكاء الاستراتيجي، حيث تبين أنه يشتمل على كافة فقرات المجال (٧)، ولم يتم حذف أي فقرة، وهذا يعني وجود اتساق بين كافة الفقرات.

٢- نتائج التحليل العملي للمحور الثاني إعادة الهندسة

اختبارا (Kaiser-Meyer-Olkin) KMO و Bartlett

الجدول رقم (٦-١)

نتائج اختبار KMO و Bartlett- اعادة الهندسة

القيم	اسم الاختبار
٠.٧٨١	(Kaiser-Meyer-Olkin) KMO
٢٢٣٦.١٠٠	قيمة الاختبار
٤٣٥	درجات الحرية
٠.٠٠٠	القيمة الاحتمالية (Sig.)

من خلال الجدول السابق قيمة اختبار KMO تساوي (٠.٧٨١) وهي أكبر من ٠.٥، وكذلك القيمة الاحتمالية لاختبار Bartlett تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة ٠.٠٥ وهذا يعني أن التحليل العاملي مناسب للبيانات.

الجدول رقم (١-٧)

معامل التشبع لمجال إعادة الهندسة

م	الفقرة	معامل التشبع
١-	تدرك الإدارة العليا للقطاع مفهوم إعادة الهندسة مما يضمن تقدمها وتطويرها.	٠.٥٩٩
٢-	توجد إدارة متخصصة ضمن الهيكل التنظيمي للقطاع تعمل على إعادة هندسة العمليات.	٠.٥٦٣
٣-	تعمل إدارة الهيئة على إعادة النظر كلياً بالأعمال الحالية بانتظام.	٠.٦٣٠
٤-	يتم تصميم العمليات وفقاً لمقتضيات الحاجة الحالية.	٠.٦٨٢
٥-	يتم تصميم العمليات بصفة مستقلة عن العمليات القائمة.	٠.٧٤٨
٦-	تستخدم إدارة الهيئة أسلوب التغيير الجذري الشامل في تصميم العمليات.	٠.٧٨٥
٧-	تحرص إدارة الهيئة على إعادة بناء العمل الإداري القديم من جذوره الأساسية.	٠.٥٨٧
٨-	يعتبر تغيير العمليات من أولويات إدارة الهيئة.	٠.٦٢٩
٩-	تتغير طبيعة العمليات في إدارة الهيئة باستمرار.	٠.٦٩٨
١٠-	الهدف من تغيير العمليات تحقيق نتائج أداء جوهرية.	٠.٦٥٠
١١-	يساهم تطبيق إعادة الهندسة في إدارة الهيئة في تحسين الأداء بصورة كبيرة فعالة.	٠.٧٢٦
١٢-	تتبنى إدارة الهيئة مبدأ التمكين سعياً منها نحو تطوير عملياتها.	٠.٦٥٩
١٣-	تشجع الإدارة العليا العاملين على تقديم مبادرات لتحسين الأداء.	٠.٧٦٤
١٤-	تساعد الأعراف السائدة بين العاملين إلى تهيئة المناخ للانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الأكثر تطوراً في العمل.	٠.٨٢٤
١٥-	يتوفر لدى إدارة الهيئة لامركزية بالعمليات وتفويض للسلطات في أداء المهام.	٠.٧٦٩
١٦-	تدعم الإدارة العمليات الجديدة لتتخلص من الروتين والافكار المتقادمة.	٠.٦٩٨
١٧-	يوجد إدراك لدى إدارة الهيئة حول أهمية إعادة هندسة العمليات وتسعى لمحاولة تطبيقها.	٠.٧٤٩

دور استشراف المستقبل في إلماحة الهندسة (دراسة ميدانية بالتطبيق على الهيئة الوطنية للإعلام المصرية)

خالد أحمد محمد مرسى

م	الفقرة	معامل التشبع
١٨	تتميز السياسات الموجودة في ادارة الهيئة بالوضوح وبأنها مفهومة.	٠.٦٨٣
١٩	يساعد الهيكل التنظيمي على التنسيق والاتصال وتبادل المعلومات مع ادارات المراكز الأخرى داخل الهيئة.	٠.٧١٥
٢٠	يدعم الهيكل التنظيمي إمكانية إعادة هندسة العمليات والتطوير في ادارة الهيئة	٠.٧١٣
٢١	يساهم الاتصال الإداري الفعال لادارات الهيئة في توليد الأفكار والمعرفة والخبرات لتحقيق الأهداف.	٠.٥٠٦
٢٢	يساهم تطبيق إعادة الهندسة في تطوير العمليات داخل الهيئة.	٠.٤٧٨
٢٣	تتضمن الهياكل التنظيمية لادارة الهيئة برامج وأسس واضحة للحوافز والترقيات لتشجيع الإبداع والتميز.	٠.٥٧٦
٢٤	تستخدم ادارة الهيئة شبكة الإنترنت في اتصالاتها الداخلية والخارجية بين العاملين فيها.	٠.٦٢٤
٢٥	يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى القدرة على تنسيق العمليات في ادارة الهيئة والأقسام المختلفة.	٠.٨٠٩
٢٦	يتميز استخدام تكنولوجيا المعلومات في ادارة الهيئة بدورة في القدرة على إعادة تصميم العمليات	٠.٧٧٤
٢٧	تمتلك ادارة الهيئة قاعدة بيانات تساعد في ابتكار حلول لكثير من المشكلات .	٠.٧٦٧
٢٨	يتم استخدام برمجيات حديثة لإدارة كافة العمليات لادارات الهيئة.	٠.٧٧٤
٢٩	تتصف ادارة الهيئة بمواكبتها العالية للتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.	٠.٦٣٩
٣٠	تشرك ادارة الهيئة موظفيها في دورات تدريبية ذات علاقة باعادة الهندسة .	٠.٧٦٢

يظهر من خلال الجدول السابق أنه يشتمل على كافة فقرات مجال إعادة الهندسة (٣٠) ولم يتم حذف أي فقرة، وهذا يعني وجود اتساق بين كافة الفقرات. خامساً: التحليل الوصفي واختبار فروض الدراسة:

**نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:**

أ- التحليل الوصفي للاستشراف (استشراف المستقبل):

تحليل فقرات مجال "الاستشراف" (استشراف المستقبل) كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي

مؤشرات الاستشراف (استشراف المستقبل) كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي والجدول التالي يوضح نتائج التحليل:-

جدول (٨-١) تكرار المشاهدات والنسب المئوية لأراء المبحوثين والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاحتمال (Sig.)

لكل فقرة من فقرات مجال "الاستشراف (استشراف المستقبل)" كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي

الاجابة العام	الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق جداً	غير موافق	موافق محايد	موافق جداً	الفقرة
						ك	ك	ك	ك	ك
						%	%	%	%	%
محايد	٣	*٠.٠٠٠	٢٥.١٧	١.٣٣	٣.٠٨	٢٢	٩	٤٩	١٤	تستقرئ ادارة الهيئة المستقبل عند تطوير استراتيجياتها وتميزها في الأجل الطويل.
						١٨.٦	٧.٦	٤١.٥	١١.٩	
محايد	٥	*٠.٠٠٠	٣١.٨٦	٠.٩٩	٢.٨٩	١٢	٢٠	٦٣	١٥	تستفيد ادارة الهيئة من الخبرات الشخصية والامكانات الذاتية في التعامل مع الاحداث المستقبلية.
						١٠.٢	١٦.٩	٥٣.٤	١٢.٧	
محايد	٤	*٠.٠٠٠	٣١.٠٤٤	١.٠٦	٣.٠٣	١٠	٢١	٥٥	١٩	تتوقع ادارة الهيئة توقيت إحداث التغييرات في المسار الاستراتيجي للهيئة.
						٨.٥	١٧.٨	٤٦.٦	١٦.١	
محايد	٢	*٠.٠٠٠	٣١.٧٣	١.١٤	٣.٣٣	٧	١٦	٥٢	١٧	تتابع ادارة الهيئة التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية عند عملية اعادة الهندسة.
						٥.٩	١٣.٦	٤٤.١	١٤.٤	
محايد	٦	*٠.٠٠٠	٢٥.٧٧	١.١٩	٢.٨٣	٢٥	٩	٥٦	١٧	تمتلك ادارة الهيئة الإرادة والقدرة على المبادرة في ضوء التصورات الجديدة.
						٢١.٢	٧.٦	٤٧.٥	١٤.٤	
محايد	٧	*٠.٠٠٠	٢٤.٠٨	١.٢٣	٢.٧٣	٢٩	١١	٥٢	١٥	تتخذ القرارات في الهيئة بناء على استقراء تحليلي دقيق للمستقبل وما يحتويه من تغييرات وتعقيدات.
						٢٤.٦	٩.٣	٤٤.١	١٢.٧	
محايد	١	*٠.٠٠٠	٢٩.٦٥٣	١.٢٦	٣.٤٣	١٤	٤	٤٩	١٩	تتابع ادارة الهيئة عن كئيب أهم التطورات التقنية المستخدمة في مجال عملها.
						١١.٩	٣.٤	٤١.٥	١٦.١	
مجموع	-	*٠.٠٠٠	٣٨.٧٧٩	٠.٨٥٣	٣.٠٤٦	-----				جميع فقرات المجال معاً

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  / \*\* الارتباط دال احصائي أ عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.01)$ .

بالنظر إلى الجدول يتضح لنا أن فقرات البُعد الأول "الاستشراف (استشراف المستقبل)" وهو بُعد من أبعاد " الذكاء الاستراتيجي "يتضمن (٧) عبارات، حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذا المجال ما بين (٢.٧٣-٣.٤٣) .

- حيث جاءت الفقرة رقم ٧. "تتابع ادارة الهيئة عن كُتب أهم التطورات التقنية المستخدمة في مجال عملها." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (٣.٤٣) من الدرجة الكلية من (٥) ، وهو اقل من المتوسط الحسابي العام للمجال (٣.٠٤٦) ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري حول هذا الرئ (١.٢٦) ، وهو يعني أنه يقع في منطقة الأختلاف الواضح وهو ما يؤكد وضوح الفقرة محل الدراسة (السؤال) لدي المستقصي منهم، وقد بلغت قيمة الاختبار (٢٩.٦٥٣%) ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، حيث يتضح لنا في هذا البعد أن من بين (١١٨) ، مديرا في الهيئة محل الدراسة نجد أن (٤٩) ، اجابو برأئ محايد علي العبارة بنسبة (٤١.٥%) ، وهذا يعني وسطية هذه الفقرة في رأي المستقصي منهم. ويعزو الباحث ذلك الي ادراك المديرين لدي القطاعات بالهيئة لأهمية أستخدام التكنولوجيا والقدرة علي استخدامها وتطبيقها بشكل فعال مما يساعد في انجاز مهامها للاعمال وتوفير الوقت والجهد بالاضافة الي مواكبة التطورات التكنولوجية المستخدمة في هذا المجال.

-جاءت الفقرة ٦. " تتخذ القرارات في الهيئة بناء على استقراء تحليلي دقيق للمستقبل وما يحتويه من تغيرات وتعقيدات" في المرتبة ٧ والأخيرة، وبمتوسط حسابي يساوي (٢.٧٣) و هو اقل من المتوسط الحسابي العام للمجال (٣.٠٤٦) ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري حول هذا الرئ (١.٢٣) ، وهو يعني أنه يقع في منطقة الأختلاف الواضح وهو ما يؤكد وضوح الفقرة محل الدراسة (السؤال) لدي المستقصي منهم، وقد بلغت قيمة الاختبار (٢٤.٨%) ، وهي النسبة الأدنى بين فقرات المجال، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) . حيث يتضح لنا في هذا البعد أن من بين (١١٨) ، مديرا في الهيئة محل الدراسة نجد أن

(٥٢) ، اجابو برأى محايد علي العبارة بنسبة ( ٤٤.١%) ، وهذا يعني وسطية هذه الفقرة في رأي المستقضي منهم.

- بشكل عام يمكن القول ان المتوسط الحسابي يساوي ( ٣.٠٤٦ من الدرجة الكلية ٥) ، وأن الانحراف المعياري يساوي (٠.٣٥٨) ، قيمة الاختبار (٣٨.٧٧٩%) ، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات المجال لذلك يعتبر مجال "الاستشراف (استشراف المستقبل)" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . من قبل أفراد مجتمع البحث، مما يدل علي أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة المحايدة وهي (٣) وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد عينة الدراسة من مديري القطاعات للهيئة الوطنية للاعلام علي فقرات المجال .

كما دلت الاجابات رغبة رؤساء القطاعات والمديرين بمختلف مستوياتهم في القطاعات المبحوثة في توجيه بعد الاستشراف (استشراف المستقبل) لتكوين رؤي استراتيجية مستقبلية قابلة للتنفيذ لكن الاختلاف في مستوي معرفتهم عن البيئة وتغيراتها وتحدياتها المختلفة يؤدي بالنتيجة الي بقاء مفاهيم الادارة الاستباقية، والسبب في رأي الباحث هو ضعف ضعف قدرة المديرين بالهيئة علي استقراء المستقبل وتحليله من أجل اتخاذ قرارات رشيدة تسهم في تطور العمل ومواجهة الصعوبات والحد من خطورتها وتحديد الفرص المتاحة والعمل على استثمارها.

#### ب- التحليل الوصفي للمتغير التابع اعادة الهندسة:

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات مجال " اعادة الهندسة " والجدول التالي يوضح نتائج التحليل:-

جدول (٩-١)

تكرار المشاهدات والنسب المئوية لأراء المبحوثين والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري  
وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " اعادة الهندسة "

م	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب	الإجابة العام
		ك	ك	ك	ك	ك						
		%	%	%	%	%						
١	تدرك الإدارة العليا للقطاع مفهوم إعادة الهندسة مما يضمن تقدمها وتطويرها.	٩٤	٣	١١	٢	٨	٤.٤٧	١.١٦٧	٤١.٥٧	*٠.٠٠٠	٣	موافق جداً
		٧٩.٧	٢.٥	٩.٣	١.٧	٦.٨	٢.٣٩	١.١٢٥	٢٣.٠٨	*٠.٠٠٠	١٨	محايد
٢	توجد ادارة متخصصة ضمن الهيكل التنظيمي للقطاع تعمل علي اعادة هندسة العمليات	٦	١	٦٧	٣	٤١	٢.٣٩	١.١٢٥	٢٣.٠٨	*٠.٠٠٠	١٨	محايد
		٥٠.١	٠.٨	٥٦.٨	٢.٥	٣٤.٧	٢.٨٩	١.٠٥٢	٢٩.٨٣	*٠.٠٠٠	١٠	محايد
٣	تعمل ادارة الهيئة على إعادة النظر كلياً بالأعمال الحالية بانتظام.	١٠	١٠	٧٤	٥	١٩	٢.٨٩	١.٠٥٢	٢٩.٨٣	*٠.٠٠٠	١٠	محايد
		٨.٥	٨.٥	٦٢.٧	٤.٢	١٦.١	٢.٦٥	٠.٩٩٠	٢٩.١٠	*٠.٠٠٠	١٢	محايد
٤	يتم تصميم العمليات وفقاً لمقتضيات الحاجة الحالية.	٧	٢	٧٣	١٥	٢١	٢.٦٥	٠.٩٩٠	٢٩.١٠	*٠.٠٠٠	١٢	محايد
		٥.٩	١.٧	٦١.٩	١٢.٧	١٧.٨	٢.٥٨	٠.٩٧٣	٢٨.٧٦	*٠.٠٠٠	١٤	محايد
٥	يتم تصميم العمليات بصفة مستقلة عن العمليات القائمة.	٤	٥	٧٠	١٥	٢٤	٢.٥٨	٠.٩٧٣	٢٨.٧٦	*٠.٠٠٠	١٤	محايد
		٣.٤	٤.٢	٥٩.٣	١٢.٧	٢٠.٣	٢.٤١	١.٠٠٦	٢٥.٩٨	*٠.٠٠٠	١٧	محايد
٦	تستخدم ادارة الهيئة أسلوب التعبير الجذري الشامل في تصميم العمليات .	٢	٤	٦٩	٨	٣٥	٢.٤١	١.٠٠٦	٢٥.٩٨	*٠.٠٠٠	١٧	محايد
		١.٧	٣.٤	٥٨.٥	٦.٨	٢٩.٧	٢.٦١	١.٠٠٥	٢٨.٢٣	*٠.٠٠٠	١٣	محايد
٧	تحرص ادارة الهيئة على إعادة بناء العمل الإداري القديم من جذوره الأساسية.	٥	٧	٦٦	١٧	٢٣	٢.٦١	١.٠٠٥	٢٨.٢٣	*٠.٠٠٠	١٣	محايد
		٤.٢	٥.٩	٥٥.٩	١٤.٤	١٩.٥						

دور استشراف المستقبل في إحادة الهندسة (دراسة ميدانية بالتطبيق على الصينة الوطنية للإعلام المصرية)

خالد أحمد محمد مرسي

م	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب	الاتجاه العام
		ك	ك	ك	ك	ك						
		%	%	%	%	%						
٨	يعتبر تغيير العمليات من أولويات ادارة الهيئة.	٥٨	٢	٣٠	١٠	١٨	٣.٦١	١.٥٢٥	٢٥.٧٢	*٠.٠٠٠	٨	موافق جداً
		٤٩.٢	١.٧	٢٥.٤	٨.٥	١٥.٣						
٩	تتغير طبيعة العمليات في ادارة الهيئة باستمرار.	٤٠	٢	٥٨	٨	١٠	٣.٤٦	١.٢٥٨	٢٩.٨٥	*٠.٠٠٠	٩	محايد
		٣٣.٩	١.٧	٤٩.٢	٦.٨	٨.٥						
١٠	الهدف من تغيير العمليات تحقيق نتائج أداء جوهرية.	٩٥	٦	٨	٥	٤	٤.٥٥	١.٠٢٦	٤٨.١٨	*٠.٠٠٠	٢	محايد
		٨٠.٥	٥.١	٦.٨	٤.٢	٣.٤						
١١	يساهم تطبيق إعادة الهندسة في ادارة الهيئة في تحسين الأداء بصورة كبيرة فعالة.	١٠٢	٥	٦	٤	١	٤.٧٢	٠.٧٨٣	٦٥.٤٧	*٠.٠٠٠	١	موافق جداً
		٨٦.٤	٤.٢	٥.١	٣.٤	٠.٨						
١٢	تتبنى ادارة الهيئة مبدأ التمكين سعياً منها نحو تطوير عملياتها	٥	١	٣٤	١٥	٦٣	١.٩٠	١.١١٢	١٨.٥٤	*٠.٠٠٠	٢٢	محايد
		٤.٢	٠.٨	٢٨.٨	١٢.٧	٥٣.٤						
١٣	تشجع الإدارة العليا العاملين على تقديم مبادرات لتحسين الأداء.	١	٣	٤٣	١٦	٥٥	١.٩٧	١.٠٠٨	٢١.٢٨	*٠.٠٠٠	٢١	محايد
		٠.٨	٢.٥	٣٦.٤	١٣.٦	٤٦.٦						
١٤	تساعد الأعراف السائدة بين العاملين إلى تهيئة المناخ للانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الأكثر تطوراً في العمل	-	٤	٣٨	١٥	٦١	١.٨٧	٠.٩٨٣	٢٠.٦٩	*٠.٠٠٠	٢٥	غير موافق جداً
		-	٣.٤	٣٢.٢	١٢.٧	٥١.٧						

دور استشارفء المستقبل في إحادة الهندسة (دراسة ميدانية بالتطبيق على الصينة الوطنية للإعلام المصرية)

خالء أءمء مءمء مرسي

م	الفقرة	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب	الاتجاه العام
		ك	ك	ك	ك	ك						
		%	%	%	%	%						
15	يتوفر لدى ادارة الهيئة لامركزية بالعمليات وتفويض للسلطات في أداء المهام	1	1	35	13	68	1.76	0.967	19.81	*0.000	29	غير موافق جداً
		0.8	0.8	29.7	11.0	57.6						
16	تدعم الإدارة العمليات الجديدة لتتخلص من الروتين والأفكار المتقادمة.	1	-	39	11	67	1.79	0.968	20.06	*0.000	28	غير موافق جداً
		0.8	-	33.1	9.3	56.8						
17	يوجد إدرالك لدى إدارة الهيئة حول أهمية إعادة هندسة العمليات وتسمى لمحاولة تطبيقها.	74	3	23	4	14	4.01	1.429	30.47	*0.000	0	موافق جداً
		62.7	2.5	19.5	3.4	11.9						
18	تتميز السياسات الموجودة في إدارة الهيئة بالوضوح وبأنها مفهومة.	2	4	71	15	26	2.50	0.931	29.16	*0.000	15	موافق جداً
		1.7	3.4	60.2	12.7	22.0						
19	يساعد الهيكل التنظيمي على التنسيق والاتصال وتبادل المعلومات مع ادارات المراكز الأخرى داخل الهيئة.	4	6	81	4	23	2.69	0.956	30.61	*0.000	11	محايد
		3.4	5.1	68.6	3.4	19.5						
20	يدعم الهيكل التنظيمي إمكانية إعادة هندسة العمليات والتطوير في إدارة الهيئة	68	7	21	5	17	3.88	1.492	28.27	*0.000	6	موافق جداً
		57.6	5.9	17.8	4.2	14.4						

دور استشراف المستقبل في إلماحة الهندسة (دراسة ميدانية بالتطبيق على الهيئة الوطنية للإعلام المصرية)

خالد أحمد محمد مرسي

م	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب	الاتجاه العام
		ك	ك	ك	ك							
		%	%	%	%							
٢١	يساهم الاتصال الإداري الفعال لادارات الهيئة في توليد الأفكار والمعرفة والخبرات لتحقيق الأهداف.	٦	١	٦٧	١٠	٣٤	٢.٤٥	١.٠٧٥	٢٤.٧٥	*٠.٠٠٠	١٦	محايد
		٥.١	٠.٨	٥٦.٨	٨.٥	٢٨.٨						
٢٢	يساهم تطبيق إعادة الهندسة في تطوير العمليات داخل الهيئة.	٩٣	٥	٩	٣	٨	٤.٤٦	١.١٧٤	٤١.٢٤	*٠.٠٠٠	٤	موافق جداً
		٧٨.٨	٤.٢	٧.٦	٢.٥	٦.٨						
٢٣	تتضمن الهياكل التنظيمية لادارة الهيئة برامج وأسس واضحة للحوافز والترقيات لتشجيع الإبداع والتميز.	١	٤	٥٧	١١	٤٥	٢.١٩	١.٠٢٣	٢٣.٣٠	*٠.٠٠٠	٢٠	محايد
		٠.٨	٣.٤	٤٨.٣	٩.٣	٣٨.١						
٢٤	تستخدم ادارة الهيئة شبكة الإنترنت في اتصالاتها الداخلية والخارجية بين العاملين فيها.	١	٣	٣٧	١٢	٦٥	١.٨٤	١.٠١٢	١٩.٧٣	*٠.٠٠٠	٢٦	غير موافق بشدة
		٠.٨	٢.٥	٣١.٤	١٠.٢	٥٥.١						
٢٥	يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى القدرة على تنسيق العمليات في ادارة الهيئة والأقسام المختلفة.	٥	٢	٢٩	١٤	٦٨	١.٨٣	١.١١٩	١٧.٧٦	*٠.٠٠٠	٢٧	غير موافق جداً
		٤.٢	١.٧	٢٤.٦	١١.٩	٥٧.٦						

دور استشراف المستقبل في إلماحة الهندسة (دراسة ميدانية بالتطبيق على الهيئة الوطنية للإعلام المصرية)

خالد أحمد محمد مرسى

م	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب	الاجزاء العام
		ك	ك	ك	ك	ك						
		%	%	%	%	%						
٢٦	يتميز استخدام تكنولوجيا المعلومات في ادارة الهيئة بدورة في القدرة على إعادة تصميم العمليات .	٤	٤	٣٣	١١	٦٦	١.٨٩	١.١٣١	١٨.١٦	*٠.٠٠٠	٢٣	غير موافق جداً
		٣.٤	٣.٤	٢٨.٠	٩.٣	٥٥.٩						
٢٧	تمتلك ادارة الهيئة قاعدة بيانات تساعد في ابتكار حلول لكثير من المشكلات.	-	٤	٣١	١٢	٧١	١.٧٣	٠.٩٦٧	١٩.٤٣	*٠.٠٠٠	٣٠	غير موافق جداً
		-	٣.٤	٢٦.٣	١٠.٢	٦٠.٢						
٢٨	يتم استخدام برمجيات حديثة لإدارة كافة العمليات لادارات الهيئة.	-	٧	٣٨	٧	٦٦	١.٨٨	١.٠٥٥	١٩.٣٦	*٠.٠٠٠	٢٤	غير موافق جداً
		-	٥.٩	٣٢.٢	٥.٩	٥٥.٩						
٢٩	تتصف ادارة الهيئة بمواكبتها العالية للتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.	١٦	١٢	٣٠	٣	٥٧	٢.٣٨	١.٤٩٦	١٧.٣٠	*٠.٠٠٠	١٩	غير موافق جداً
		١٣.٦	١٠.٢	٢٥.٤	٢.٥	٤٨.٣						
٣٠	تشارك ادارة الهيئة موظفيها في دورات تدريبية ذات علاقة بإعادة الهندسة.	٦٩	٥	١٣	٥	٢٦	٣.٧٣	١.٦٧٣	٢٤.٢٢	*٠.٠٠٠	٧	موافق جداً
		٥٨.٥	٤.٢	١١.٠	٤.٢	٢٢.٠						
	جميع فقرات المجال معاً	-----					٢.٧٦٩	٠.٥٧٦٦	٥٢.١٧٧	*٠.٠٠٠	--	محايد

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  / \*\* الارتباط دال إحصائي أ عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.01)$ .

بالنظر إلى الجدول يتضح لنا أن فقرات مجال " إعادة الهندسة " يتضمن (٣٠) عبارة حيث تراوحت المتوسط الحسابي لهذا المجال ما بين (١.٧٣-٤.٧٢). وكانت آراء المستقضي منهم بمجال إعادة الهندسة جاءت كالتالي (١١ فرداً من المستقضي منهم برأى غير موافق جداً، ١٠ فرداً من المستقضي منهم برأى غير المتوسط المحايد، ٩ فرداً من المستقضي منهم برأى موافق جداً)

- حيث جاءت الفقرة رقم ١١ " يساهم تطبيق إعادة الهندسة في إدارة الهيئة في تحسين الأداء بصورة كبيرة فعالة " فى المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (٤.٧٢ من الدرجة الكلية من ٥) وهو أكبر من المتوسط الحسابي العام للمجال (٢.٧٦٩)، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري حول هذا الرئ (٠.٧٨٣.٠%)، وهو يعني أنه يقع في منطقة الاختلاف المحدود جداً وهو ما يؤكد وضوح الفقرة محل الدراسة (السؤال) لدي المستقضي منهم، وقد بلغت قيمة الاختبار (٦٥.٤٧) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq ٠.٠٥$ )، حيث يتضح لنا في هذا البعد أن من بين (١١٨) مديراً في الهيئة محل الدراسة نجد أن (١٠٢) وهي النسبة الأعلى بين فقرات هذا المجال وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة الموافق جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة منهم يمتلكون تصوراً شاملاً حول وضعية الهيئة في المستقبل اجابو برأى موافق جداً علي العبارة بنسبة (٨٦.٤%) فهذا يرجع حسب رأينا التركيز في محتوى العبارة ومعرفتهم الاجابة.

-جاءت الفقرة ٢٧ " تمتلك إدارة الهيئة قاعدة بيانات تساعد في ابتكار حلول لكثير من المشكلات " فى المرتبة ٣٠ والأخيرة، بمتوسط حسابي يساوي (١.٧٣ من الدرجة الكلية من ٥) وهو أكبر من المتوسط الحسابي العام للمجال (٢.٧٦٩) في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري حول هذا الرئ (٠.٩٦٧%)، وهو يعني أنه يقع في منطقة الاختلاف الواضح جداً وهو ما يؤكد وضوح الفقرة محل الدراسة (السؤال) لدي المستقضي منهم، وقد بلغت قيمة الاختبار (١٩.٤٣)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq ٠.٠٥$ ). حيث يتضح لنا في هذا البعد أن من بين

(١١٨) مديراً في الهيئة محل الدراسة نجد أن (٧١) اجابو برأى غير موافق جداً علي العبارة بنسبة (٦٠.٢%)، فهذا يرجع حسب رأينا لعدم التركيز في محتوى العبارة او تهربهم من الاجابة.

-بشكل عام دلت اجابات المستقضي منهم الاهتمام باعادة الهندسة الادارية لتعزيز الاداء الاداري لقطاعات الهيئة.

سادساً: اختبار فرض الدراسة:-

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاستشراف كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي في إعادة الهندسة في الهيئة الوطنية للإعلام

للتأكد من صحة هذه الفرضية، قام الباحث بتحليل العلاقة بين (الاستشراف (استشراف المستقبل) كبعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي و إعادة الهندسة في الهيئة الوطنية للإعلام، من خلال التباين الأحادي (One Way Anova) ، " Simple linear regression analysis" الانحدار البسيط الذي يهدف لقياس واختبار مدى وجود تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع ، بالإضافة الى اختبارات المعنوية الخاصة به (t,f) و بالاعتماد علي برنامج Spss v. 25 حيث تم الحصول علي النتائج المبينة بالجدول التالي:-

#### الجدول رقم (١-١٠)

#### نتائج اختبار "التباين الأحادي (One Way Anova)" لصحة النموذج

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة Sig
الاستشراف(استشراف المستقبل) كبعد من ابعاد الذكاء الاستراتيجي	بين المربعات	١١.٤٨٦	٦	١١.٤٨٦	٤٨.٥٩٢	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٧.٤١٩	١١١	٠.٢٣٦		
	المجموع	١١٧.٠٠	١١٧			

قيمة "F" الجدولية عند درجتى حرية (٦،١١١) ومستوى دلالة ٠.٠٥ تساوي (٤٨.٥٩٢) المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التحليلية، ٢٠٢٠م

يلاحظ الباحث من نتائج تحليل التباين : وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، بين (الاستشراف (استشراف المستقبل) ) كبعد من الذكاء الاستراتيجي بإعادة المختلطة، و إعادة الهندسة للهيئة الوطنية للإعلام بصورة اجمالية حيث بلغت قيمة "F" (48.092) ، وهي اعلي من قيمة "F" الجدولية .

الجدول رقم (1-11)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار بعد الاستشراف (استشراف المستقبل)

المجال	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R2	معامل الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة Sig	قيمة Beta
الاستشراف(استشراف المستقبل) كبعد من ابعاد الذكاء الاستراتيجي	0.643	0.413	1.652	6.917	0.000	0.543

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التحليلية، 2020م

يلاحظ الباحث من نتائج تحليل نتائج الانحدار المتعدد:

1-تظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) الاستشراف(استشراف المستقبل) ، كبعد من ابعاد الذكاء الاستراتيجي و إعادة الهندسة للهيئة الوطنية للإعلام حيث بلغت قيمة اختبار "T" المحسوبة لها (6.917) أعلى من قيمة " T " الجدولية عند درجات الحرية (117) .

2-كما تظهر نتائج الانحدار البسيط أن بعد الاستشراف (استشراف المستقبل) يفسر  $R2 = (0.413)$  ، من تباين تفعيل إعادة الهندسة في الهيئة الوطنية للإعلام ، وتشير قيمة Beta الي انه توجد علاقة بين الاستشراف (استشراف المستقبل) ، وإعادة الهندسة وهي علاقة ايجابية (طردية) ، وتبلغ قوة هذه العلاقة (0.543) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف(استشراف المستقبل) و المتغير التابع إعادة الهندسة.

٣- وبذلك ترفض الفرضية العدمية الاولى من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاستشراف (استشراف المستقبل) ، و إعادة الهندسة للهيئة الوطنية للإعلام " ، ويتم قبول الفرض البديل أي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاستشراف (استشراف المستقبل) ، و إعادة الهندسة للهيئة الوطنية للإعلام "

وبذلك يكون الباحث قد اجاب علي سؤال الدراسة والذي ينص علي ماهو دور الاستشراف (استشراف المستقبل) في اعادة الهندسة " للهيئة الوطنية للاعلام من وجهة نظر رؤساء القطاعات والمديرين؟

### الجزء الرابع نتائج وتوصيات الدراسة

#### اولاً: النتائج:

أظهرت النتائج أن يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي ( ٣.٠٤٦ ) ، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات المجال لذلك يعتبر مجال "الاستشراف (استشراف المستقبل)" دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). من قبل أفراد مجتمع البحث، فضلا عن تقارب قيم المتوسط الحسابي العام للاستشراف في عينة الدراسة من مديري القطاعات للهيئة الوطنية للاعلام . ثانياً:النتائج المتعلقة باختبار الفروض:

أكدت النتائج بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين "الاستشراف (استشراف المستقبل)" ، و إعادة الهندسة للهيئة الوطنية للإعلام .  
ثالثاً: التوصيات:

أ- أهمية الإستثمار بشكل واسع في اعادة الهندسة لقطاعات الهيئة بشكل عام "الاستشراف (استشراف المستقبل)" بشكل خاص، لتقليل الوقت لاداء العمليات و تقديم الخدمات بشكل أفضل وأشمل.

- ب- تعزيز مفهومي "الاستشراف (استشراف المستقبل)" وإعادة الهندسة ونشرهما بين العاملين بمختلف مستوياتهم في الهيئة الوطنية للإعلام المصري ، وربط إعادة الهندسة برؤية ورسالة المؤسسة الاعلامية لتكون أكثر فعالية، بالاعتماد على التقنيات والتكنولوجيا الحديثة، ووضع آليات ممنهجة للعمليات الادارية و التي يتم العمل وفقها.
- ج- توفير نظام تدريبي فعال يساهم في تطوير قدرات العاملين فى الهيئة في مجال استخدام "الاستشراف (استشراف المستقبل)" ، من خلال إتباع أساليب حديثة في التدريب، وعقد ندوات وورش عمل لتوضيح مفهوم إعادة الهندسة من خلال مجموعة من مختصين وخبراء لتعريفهم بماهيتها وأهميتها وكيفية تنفيذها.
- د- زيادة الاهتمام "بالاستشراف (استشراف المستقبل)" باعتباره مدخل مهم وحيوي للارتقاء بأداء الهيئة بشكل فعال ما له من أثر حيث يساعد المديرين باتخاذ القرارات المبنية على منهجيات وقواعد راسخة سليمة، وذلك من خلال إنشاء ادارة أو قسم في كل قطاع تعرف بأسم "الاستشراف (استشراف المستقبل)".
- هـ- تعميق وعي المديرين العاملين بالهيئة الوطنية للإعلام لمهارة الاستشراف (أستشراف المستقبل) ذلك من خلال تعزيز القدرة لديهم علي رسم صورة شاملة وكلية للاداء المستقبلي، واستشعار النتائج غير المتوقعة لجميع القضايا الاستراتيجية قبل حدوثها.

## المراجع

- ١- صالح، احمد، واخرون، (٢٠١٠) " الإدارة بالذكاءات : "منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢- دمنهوري & د. أمل محمد شيخ حسين. (٢٠١٨). العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية العربية السعودية).
- ٣- سلطان، أشرف، (٢٠١٣) "دراسة العلاقة بين تطبيق إعادة هندسة العمليات ومؤشرات الأداء في ظل نظم الإنتاج المختلفة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
- 4- Oxford, , (2006). Dictionary of the Language, University of Oxford, p.30
- ٥- علي رزاق العابدي & هاشم مهدي الموسوي. (٢٠١٤). تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية (دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق). مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ١٠، (٣١).
- ٦- مقراش. (٢٠١٤). أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية.
- ٧- بن داودية، وهيبة، (٢٠١٢) أثر الذكاء الإستراتيجي على النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال الحديثة. مداخلة مقدمة في الملتقى السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة. جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
- ٨- الجزراوي، رعدة يوسف، (٢٠٠٠). " إعادة هندسة العمليات الادارية كمدخل لتحسين المستمر"، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الموصل. (ص: ٢٠، ص: ٢٩).
- ٩- جاد الرب، سيد محمد، (٢٠٠٩). " استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء"، الدار الهندسية، مصر.
- 10- Aruna Kumari, Nuthanapati, and D.N.RAO, and M.S Udheer Reddy and C.Kiranmai.(2015). "EPR And its Effectiveness In Higher Education", International Journal Of Innovative Technology And Research, 3(4), June - July 2015, (2264 – 2268).

- 1- الطماوي، سليمان ، (٢٠٠٤). "الاتجاهات الحديثة في الإدارة" القاهرة، دار النهضة العربية، (ص:٣٧).
- ١١- خليل ، عطا الله ، (٢٠٠٨). "دور هندسة العمليات في اتخاذ قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة ادارة التغيير""، المؤتمر العلمي السنوي الثامن ادارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتون، الاردن (ص: ١٤).
- 12- Serge, Raynal (2003). "le Management par projets- Approche stratégique du changement", Editions d'organisation, paris 3éme édition,p: (256).
- ١٣- مايكل هامر، وجيمس شامبي، (١٩٩٥). " اعادة هندسة نظم العمل في المنظمات "الهندرة دعوة صريحة للثورة الادارية الجديدة"، ترجمة" شمس الدين عثمان، الناشر : الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع" مكتبة الاسكندرية، (ص: ٦-٥)
- ١٤- البربري، محمد، (2011). "دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات بالوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق- دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ٧٥(٣)، (ص:٤٠٩-٤٨٠).
- ١٥- سلامة عبد العظيم حسين، (٢٠٠٧). "ثورة اعادة الهندسة مدخل جديد لمنظومة التعليم، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر
- ١٦- \_\_\_\_\_، (٢٠٠٧). "مرجع سبق ذكرة مباشرة، (ص: ١١٥)
- ١٧- \_\_\_\_\_، (٢٠٠٤). "اتجاهات حديثة في الادارة المدرسية الفعالة"، دار الفكر، عمان، الاردن (ص: ٣٣١-٣٣٢)
- ١٨- البربري، محمد ، (٢٠١١). "مرجع سابق ذكره"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ٧٥(٣)، (ص:٤٨١).
- ١٩- رمضان ،حامد أحمد ، (٢٠٠١). " السلوك التنظيمي " ،دار النهضة، القاهرة، (ص:٣٤).
- 20- Poirier, C., & Walker, I. (2005). "Business process management applied: creating the value managed enterprise", J. Ross Publishing.
- 21- Ferrier, W. J., (2001), "Navigating the competitive Landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness", Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 4 , p860.

- 22- George, G., (2005), "**Slack resources and the performance of privately held firms**", Academy of management Journal, Vol. 48, No. 4 , p668.
- 23- He, Z, L., & Wong, P. K., (2004), "**Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis**", Organization Science, Vol. 15, No. 4, p488.
- 24- Lovas, B. & Ghoshal, S., (2000), "**Strategic as Guided Evolution**, Strategic Management Journal, Vol. 20, No. 9, p p875-896.
- 25-Brown, Richard S., (2013), "**Capabilities, Strategic Intent and Firm Performance: An Empirical Investigation**", A Dissertation Proposal Submitted to The Temple University Graduate Board in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy.