

دور الدافعية 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 الدافعية(التحفيز) في إعادة الهندسة للهيئة 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، وتوصلت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين الدافعية (التحفيز) وإعادة الهندسة، وأن المتوسط الحسابي يساوي (٢.٣١)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة غير موافق من قبل أفراد العينة على فقرات المجال، لذلك يعتبر 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 الدافعية(التحفيز) والاهتمام بطبيعة العلاقة التي تربط بين الدافعية(التحفيز) ودورها في إعادة الهندسة الادارية في جميع قطاعات الهيئة الوطنية للإعلام المصري.
- القضاء علي جميع العمليات والاجراءات القديمة التي يجب ان يقضى عليها، ويحل محلها أساليب وطرق جديدة في اداء العمل.

Abstract:

This study aimed to know the role of motivation (motivation) in the re-engineering of 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. And the study found that there is a positive correlation between motivation (motivation) and re-engineering, and that the arithmetic mean equals (2.31), and this means that there is agreement with a degree of disagreement by the sample members on the paragraphs of the field, so it is considered statistically significant at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) by members of the research community.

The most important recommendations made by the study:

- Deepening the awareness of the managers working in the National Media Authority of the skill of motivation (motivation) and paying attention to the nature of the relationship between motivation (motivation) and its role in re-engineering in all sectors of the Egyptian National Media Authority.
- Elimination of all old processes and procedures that must be eliminated, and replaced by new methods and methods of performing work.

الجزء الأول: منهجية الدراسة

المقدمة:

تشهد الهيئات والمنظمات الحكومية اليوم منافسة شديدة وتطورات متسارعة وتحديات متزايدة بسبب المنافسة المحلية و العالمية ولذلك تسعى الهيئة الوطنية للإعلام المصري لتقديم خدمات متميزة تقابل رغبات وإحتياجات وتوقعات العاملين بها و عملائها.

تحتاج الهيئة الوطنية للإعلام المصري نقاط قوة لتحقيق الكفاءة والفعالية في الاداء الاداري ويتمثل ذلك في الذكاء الاستراتيجي لتحقيق اعادة الهندسة الادارية اللازم لاستمرار المنظمة وتحقيق البقاء والتميز والهدف من هذه الدراسة هو دراسة دور الذكاء الاستراتيجي في اعادة الهندسة من خلال القدرة على الدافعية اي تحفيز العاملين.⁽¹⁾

إن المنظمات والهيئات ومنها الهيئة الوطنية للإعلام المصري،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 الدافعية(التحفيز) كعنصر هام من الذكاء الاستراتيجي 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 لتطورها مثل مدخل إعادة الهندسة Management Re-engineering (MR) ، أو مدخل إعادة هندسة العمليات، Business Process Re-engineering (BPR) المعروف " بالهندسة"⁽²⁾

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،و لتحقيق 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 الإعلامية الاستثمارية التي تبت القنوات الإعلامية الخاصة المتعددة، لهذا هي الآن بحاجة إلى إعادة هندستها والنظر في هيكلها، وإدارتها، ونظمها المختلفة من جانب، والى إدراك متطلبات البيئة⁽³⁾ وتحديات المنافسة من جانب آخر.

مشكلة الدراسة:

تبين من خلال دراسة واقع الهيئة الوطنية للإعلام المصري عموماً ان هناك ضعف توظيف العلاقة بين الدافعية(التحفيز) بإعادة الهندسة، الأمر الذي يستدعي التركيز على ذلك البعد لزيادة قدرة الهيئة على تحقيق أهدافها المطلوبة، خاصة كونها تسعى جاهدة 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 باستخدام الدافعية الذي يمكنهم من دفع وتحفيز العاملين للتطوير، واستخدام سبل ادارية حديثة متجددة، وعلية يمكن للباحث ان يوضح مشكلة الدراسة من خلال السؤال التالي:-

ماهو دور الدافعية (التحفيز) في إعادة الهندسة للهيئة الوطنية للإعلام من وجهة نظر رؤساء القطاعات والمديرين؟

فروض الدراسة:

يعتمد الباحث على فرضية وهي:- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الدافعية(التحفيز) 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 الدافعية(التحفيز) 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 الدافعية(التحفيز) كبعد من ابعاد الذكاء الاستراتيجي وتطويعه لاعادة الهندسة ، وكذلك التعرف على دور الدافعية(التحفيز) في إعادة الهندسة في المنظمات الحكومية حيث أنها تساعد المديرين في اتخاذ القرارات المصيرية للمنظمات، وتحفيز المسؤولين وخاصة العاملين في الإدارات العليا بأستخدام أسلوب الدافعية(التحفيز) في إعادة الهندسة.

أهداف الدراسة:

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

- أ- التعرف على مستوى تطبيق الدافعية(التحفيز) في الهيئة الوطنية للإعلام ؟
- ب- التعرف على مستوى إعادة الهندسة بأبعادها المختلفة في الهيئة الوطنية للإعلام ؟
- ج-تحليل دور الدافعية(التحفيز) في تحقيق إعادة الهندسة بالهيئة الوطنية للإعلام ؟
- د- 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؟

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

الجزء الثانى: الإطار النظرى للبحث

اولاً- - الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين): Motivation

أ- مفهوم الدافعية (التحفيز):

هي القدرة على دفع و تحفيز العاملين كما عرفها^(٤) هي عملية التأثير في السلوك وتوجيهه نحو هدف معين وتعتبر القدرة على تحفيز العاملين أداة فعالة في تعزيز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تأثيرها في توجهات الأفراد العاملين بها ، و عرفها^(٥) على أنها رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويتضمن تحفيز العاملين ثلاثة مكونات هي الجهد والأهداف التنظيمية والحاجات الفردية وتعتبر القدرة على تحفيز العاملين محصلة التفاعل بين مجموعة من العوامل يتعلق بعضها بالفرد ذاته وبعضها بعوامل خارجية وتختلف القدرة على تحفيز العاملين من مدير لأخر ومن عامل لأخر ومن موقف لأخر كما أنه يختلف باختلاف المستوى الإدارى ، و عرفها^(٦) أيضا على أنها الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر مناسبة لإنجاز العمل المنوط به إتمامه بشكل فعال بالإضافة إلى تحفيز رغبات الفرد وعواطفه للقيام بعمل ما بشكل مرضى.

هي قدرة القائد الذكي على تشجيع العاملين لتنفيذ الرؤى والتصورات التي وضعها وتوجيههم نحو هدف معين لتعزير الأهداف الإستراتيجية للشركة^(٧)، أو هي حاجة أو رغبة تفعل فعلها في تنشيط السلوك وتوجيهه نحو هدف معين، وتمثل الدافعية أداة فعالة في تقرير الأهداف الإستراتيجية للهيئة من خلال تأثيرها في توجهات الأفراد العاملين، وتعتبر الدافعية (التحفيز) عن الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهه نظر ملائمة لإنجاز العمل المكلف به بشكل مرضى، كذلك تحفيز العواطف ورغبات الفرد

لحثه على القيام بعمل معين، وتجد دوافع الفرد في هيئة سلوك يعبر عن امتداده لبذل مجهودات تمكنه من تحقيق عدّة أهداف في آن واحد، وأدائه لعمله ثم إشباع ما يشعر به من نقص في حاجاته من العوائد المادية والمعنوية المتحققة نظير أدائه بما يؤثر أهمية تمتع المدير بالذكاء الاستراتيجي والشعوري في آن واحد، توظيف الذكاء الشعوري (فهم الذات، وضبط النفس، والتقمص العاطفي) مع عناصر الذكاء الاستراتيجي لاسيما الدافعية (التحفيز) لإيجاد قيادة متفوقة تشعر بنوايا العاملين وأهدافهم وتبني أفضل التصورات عنهم والارتقاء بفاعلية هذا العنصر. تعكس قدرة القائد الذكي على الهام العاملين بالرؤى التي يضعها وتحفيزهم على الانسجام معها وتنفيذها.^(٨)

ب- فوائد الدافعية (التحفيز):

- يعد هذا البعد بمثابة خاصية يتسم بها القادة الذين يتمتعون بهذا النمط من الذكاء، وهو يلعب دورا بارزا في الارتقاء بقدرات قادة المنظمة، وتتجسد في الآتي:
- ١- قدرة المديرين الذين يتمتعون بذكاء استراتيجي على دفع وتحفيز العاملين وحثهم على العمل ورفع روح الحماس لديهم ما يجعل المنظمة تحقق ميزة تنافسية.^(٩)
 - ٢- تعتبر الدافعية (التحفيز) عنصرا بارزا لقادة الهيئة الأذكاء استراتيجيا من خلال مساعدتهم على التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة، وتنسيق قدراتهم العقلية، وتوفير المعلومات الاستراتيجية للمديرين وتمكينهم من دراسة الماضي وفهم الحاضر.^(١٠)
 - ٣- استيعاب القادة و المديرين للعمليات التنظيمية الرئيسية، وتعزيز خياراتهم والارتقاء بمعرفتهم وخبراتهم العملية، حيث تعكس مقدرة الدافعية (التحفيز) قابلية الفرد على تقبل اداء العمل بهمة ونشاط دون تقصير.^(١١)
 - ٤- تشجيع العاملين لتنفيذ الرؤى والتصورات التي وضعها وتوجيههم نحو هدف معين لتعزيز الأهداف الإستراتيجية للشركة.
 - ٥- تشير الدافعية إلى عملية التأثير في السلوك من حيث توجيهية، وإستمرارية، وقوة التوجيه نحو الهدف.

٦- الدافعية هي حاجة أو رغبة تفعل فعلها في تنشيط السلوك وتوجيهه نحو هدف معين.
٧- الدافعية أداة فعالة في تقرير الأهداف الإستراتيجية للشركة من خلال تأثيرها في توجيهات الأفراد العاملين.

٨- تدفع العاملين للعمل والاجتهاد من أجل هدف يجمعهم ويوجه سلوكهم، ويغرس فيهم الشعور بالمسؤولية، ويرى الباحث إن التحفيز هو القدرة على حمل الناس على اعتناق هدف مشترك لتنفيذ الرؤية. إذ يتضمن التحفيز نوعاً من الاستماع لمعرفة ما الذي يحرك الناس، ويدفع نحو اتخاذ القرارات الجريئة والقاسية التي قد تؤدي بعض الأفراد، وتؤدي إلى نشر منفعة عامة عبر المنظمة، وغالباً ما تكون هناك عناصر كثيرة لإيجاد الطريقة التي من خلالها يستطيع القائد أن يلهم الآخرين بها، ومنها المكافآت المجزية لمروسيه. أما ساعات العمل الطويلة والمكافآت المؤجلة أو غير المدفوعة، فإنها من الأمور التي لا تساعد على التحفيز نحو العمل، وعلى العكس من ذلك، فإن ضررها على المنظمة

ثانياً: إعادة الهندسة: Re . Engineering

يقصد بإعادة الهندسة Re . Engineering التي يطلق عليها بعض الكُتاب أسلوب إعادة الهندسة لإعادة من جديد أما engineering تعني الهندسة وهي تطبيق القواعد الرياضية والعلمية لغرض الحصول على نتائج عملية مثل التصميم والبناء والترتيب.^(١٢)

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 والاستراتيجيات 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 والجزري للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم، والسياسات، والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المنظمة^(١٣).

وأخيرا وليس بأخير نذكر تعريف^(١٤) 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^(١٥).

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 وتقسيماً 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^(١٦):

- ١- تحقيق تغيير جذري في الأداء : ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنائج 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 اللحاق 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 الإدارية يمكن تحديد جملة من الخصائص التي تميزها وهي كما يلي^(١٧):
- 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)^(١٨) 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^(١٩):

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 الجذور، 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.^(٢٠)

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،^(٢١) 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 تحسناً جذرياً محسوساً ، وطفرة واسعة وتطور طموح وتعمل جميع عناصر إعادة الهندسة السابق ذكرها في منظومة واحدة يؤثر كل عنصر فيها ،^(٢٢) 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.^(٢٣)

٤- إعادة تصميم العمليات الإدارية:

تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تعالج مدخلاً 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 وتمثيل 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^(٢٤). حيث تحتاج إعادة الهندسة إلى متطلبات لضمان تطبيق ناجح لإعادة الهندسة هي :

أ- من الأفضل أن تكون المؤسسة أو الشركة قد طبقت إدارة الجودة الشاملة كمتطلب أساسي لتطبيق إعادة الهندسة. (٢٥)

ب- 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.

ج- ضرورة التركيز على العمليات وليس الإدارات، لأن ما يهم العميل هو نوع الخدمة أو السلعة وليس الإدارات ذات الصلة بإنتاجها.

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

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

و- ضرورة التزام وتأييد ودعم الإدارة العليا (٢٦)

ز- التركيز على الابتكار والإبداع كنهج في العمليات التنظيمية، التخلص من أساليب العمل القديمة واستبدالها بجديدة.

ثالثاً: العلاقة بين الدافعية (التحفيز) وإعادة الهندسة في الهيئة الوطنية للإعلام

المصري.

تلعب الدافعية (التحفيز) دوراً مهماً في إعادة الهندسة لتحفيز العاملين في الهيئة ، وكعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي تتركز الدافعية في المقدرة على التحفيز ودفع الأفراد وحثهم على العمل بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة انطلاقاً من الرؤى والتصورات التي ينبغي أن تكون موضع التنفيذ . ويتطلب ذلك بالتأكيد أن يتم التعرف على ما يحرك دافعية الأفراد ويؤثر فيهم للعمل اتجاه الهدف. ومما تقدم نستطيع القول أن القائد الذكي يجب أن يعمل على إشباع حاجات العاملين للعمل على تحقيق الأهداف ، فعند تمتع القادة بالدافعية (القدرة على تحفيز العاملين) يمكنهم من تحريك القدرات الإبداعية الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم لتنفيذ إعادة الهندسة التي تم

اتخاذ القرار بها في الهيئة كما خطط لها،^(٢٧) وللذكاء الاستراتيجي دور مهم في تطوير نظام الحوافز في الهيئة ويصبح العاملين أكثر كفاءة وفعالية وقدرة على المشاركة في إعادة الهندسة والاهتمام بالعامل ودفعه لتنفيذ أهداف الهيئة بأحسن وجه يؤدي إلى جودة الأداء الإداري^(٢٨). ويرى الباحث ان للارتقاء بفاعلية هذا العنصر تبرز ضرورة تقديم الحوافز للعاملين بوصفها مثيرات تدفع العاملين للعمل والاجتهاد من أجل هدف يجمعهم ويوجه سلوكهم، ويغرس فيهم الشعور بالمسؤولية وهنا يبرز الدور الذي يمارسه الذكاء الاستراتيجي من خلال عنصر الدافعية في ترسيخ السمات القيادية والنهوض بالقيادة العليا من جهة، والارتقاء بأداء العاملين والمنظمة من جهة ثانية. يعد دور الدافعية (التحفيز) في إعادة الهندسة الأبرز والأهم من بين عناصر الذكاء الاستراتيجي، فهو أداة يستخدمها المدير في رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات، وفي عملية إعادة الهندسة حول المسائل المهمة والحساسة التي تتعلق بتحقيق أهداف المنظمة، ويؤدي إلى حصول المدير على الإدراك العالي الذي يمكنه من إعادة الهندسة، من خلال تحليل وترتيب الأدوار الإدارية، وإن هذا النمط من الذكاء له التوجه المستقبلي، ويشير إلى التأثير على المدى الطويل عبر الزمن لتحقيق أهداف المنظمات، ويساعد متخذي القرار على التخطيط من خال تقديم المعلومات اللازمة لتكوين نظرة استشرافية للمديرين.^(٢٩)

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 الاقتصادي، قطاع أمن المنشآت، قطاع رئاسة الهيئة، قطاع قنوات التلفزيون، قطاع تليفزيون النيل، قطاع تلفزيون المحروسة، مركز الاخبار، قطاع الإذاعة)، وبناءً على مشكلة الدراسة والهدف منها فإن عينة الدراسة تتمثل في كلا من: 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 الادارية.

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:

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

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: ± 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 (1) 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 (2) يساوي:

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

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 152 على الأقل. قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب قطاعات الهيئة، حيث تم توزيع (152) قائمة الاستقصاء على مجتمع البحث وقد تم استرداد (118) قائمة الاستقصاء بنسبة (78%) . وقد تم استبعاد عدد (34) استبانة لعدم اكتمالها، لتكون الاستبانات التي تم تحليلها (118). كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (٢-١)

الاستثمارات الموزعة والمستردة والمستبعدة ونسبة الاستجابة

الهيئة ات	مجتمع البحث	عينة البحث	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المستردة الصالحة	الاستثمارات المستبعدة	نسبة الاستجابة الفعلية*
قطاع المجلة	١٥	٩	٩	٧	٢	٧٧.٨%
قطاع الهندسة	٣٥	٢٣	٢٣	١٩	٤	٨٢.٦%
قطاع الانتاج	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 الاستثمارات المستردة الصالحة للتحليل على عينة البحث

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

ثالثاً: الإحصائيات الاحصائية:

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

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:

تم استخدام اختبار كولموجوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، والنتائج كما هي مبينة في الجدول التالي

الجدول رقم (١-٣)
نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	الفقرة
٠.٠٥٤	١.٤٢٦	الدافعية (التحفيز)
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 المعلمية 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 كولمغوروف - 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 إرتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) يستخدم لقياس درجة الإرتباط، 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 الدافعية (التحفيز) كبعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي اختبارا KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) و Bartlett

الجدول رقم (٣-١)

نتائج اختبار KMO و Bartlett- الدافعية (التحفيز) كبعد من ابعاد الذكاء الاستراتيجي

القيم	اسم الاختبار	
٠.٧٧٩	KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)	
٣٠٩.٣٨٤	قيمة الاختبار	Bartlett
٢١	درجات الحرية	
٠.٠٠٠	القيمة الاحتمالية (Sig.)	

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيمة اختبار KMO تساوي (٠.٧٧٩) 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 (٤-١)

معامل التشبع لمجال الدافعية (التحفيز) كبعد من ابعاد الذكاء الاستراتيجي

م	الفقرة	معامل التشبع
١-	تمتلك ادارة الهيئة القدرة على دفع (تحفيز) العاملين لتنفيذ رؤيتها وتصوراتها الاستراتيجية.	٠.٦٦٣
٢-	تعمل ادارة الهيئة على إثارة التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الانجازات.	٠.٦٣٤

م	الفقرة	معامل التشعب
٣-	تقوم ادارة الهيئة بمنح العاملين مكافآت وحوافز معنوية مقابل انجاز مهامهم.	٠.٧٠١
٤-	تعطي ادارة الهيئة العاملين المتميزين في اداء مهامهم حافز معنوي ومادي	٠.٧٩٦
٥-	تحت ادارة الهيئة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.	٠.٦٣٥
٦-	تولى ادارة الهيئة أهمية كبيرة للتقليل من شعور العاملين بالاعتراب التنظيمي.	٠.٥٩٠
٧-	تشجع ادارة الهيئة العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.	٠.٤٧٣

يظهر من خلال الجدول السابق أن الفقرات التي يشتمل عليها مجال الدافعية (التحفيز) 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 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) و Bartlett

الجدول رقم (١-٦)

نتائج اختبار KMO و Bartlett- إعادة 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 العملي مناسب للبيانات.

الجدول رقم (٧-١)
معامل التشبع لمجال إعادة الهندسة

م	الفقرة	معامل التشبع
١-	تترك 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
١٨-	تتميز السياسات الموجودة في إدارة الهيئة بالوضوح وبأنها مفهومة.	٠.٦٨٣
١٩-	يساعد الهيكل التنظيمي على التنسيق والاتصال وتبادل المعلومات مع إدارات المراكز الأخرى داخل الهيئة.	٠.٧١٥
٢٠-	يدعم الهيكل التنظيمي إمكانية إعادة هندسة العمليات والتطوير في إدارة الهيئة.	٠.٧١٣

م	الفقرة	معامل التشيع
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 الدافعية (التحفيز):

تحليل فقرات مجال الدافعية (التحفيز) كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي مؤشرات الدافعية (التحفيز) كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي و الجدول التالي يوضح نتائج التحليل:-

جدول (٨-١)

تكرار المشاهدات والنسب المنوية لأراء المبحوثين والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري
وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الدافعية (التحفيز) " كعنصر من عناصر

الذكاء الاستراتيجي

م	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق جداً	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	الاتجاه العام
		ك	ك	ك	ك							
		%	%	%	%							
١	تمتلك ادارة الهيئة القدرة على دفع (تحفيز) العاملين لتنفيذ رؤيتها وتصوراتها الاستراتيجية.	٢٨	٧	٦٨	٧	٨	٣.٣٤	١.١١	٣٢.٦٤	*٠.٠٠٠	١	محايد
		٢٣.٧	٥.٩	٥٧.٦	٥.٩	٦.٨						
٢	تعمل ادارة الهيئة على إثارة التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الانجازات	٣	١	٧٢	١٠	٣٢	٢.٤٣	٠.٩٨٣	٢٦.٨٩	*٠.٠٠٠	٢	محايد
		٢.٥	٠.٨	٦١.٠	٨.٥	٢٧.١						
٣	تقوم ادارة الهيئة بمنح العاملين مكافآت وحوافز معنوية مقابل انجاز مهامهم.	١	٢	٧٤	١٢	٢٩	٢.٤٤	٠.٩١١	٢٩.١١	*٠.٠٠٠	٢	محايد
		٠.٨	١.٧	٦٢.٧	١٠.٢	٢٤.٦						

دور الدافعية في إمامة المندسة (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	ك						
		%	%	%	%	%						
٤	تعطي إدارة الهيئة العاملين المتميزين في أداء مهامهم حافظ معنوي ومادي	٣	٤	٦٠	١٩	٣٢	٢.٣٨	١.٠٠	٢٥.٧٨	*٠.٠٠٠	٤	محايد
		٢.٥	٣.٤	٥٠.٨	١٦.١	٢٧.١						
٥	تحت إدارة الهيئة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.	٢	٦	٥٤	٨	٤٨	٢.٢٠	١.٠٩	٢١.٩٥	*٠.٠٠٠	٥	محايد
		١.٧	٥.١	٤٥.٨	٦.٨	٤٠.٧						
٦	تولى إدارة الهيئة أهمية كبيرة للتقليل من شعور العاملين بالاعتزاب التنظيمي.	٣	٤	٣٥	٧	٦٩	١.٨٦	١.١١	١٨.١٤	*٠.٠٠٠	٦	غير موافق جداً
		٢.٥	٣.٤	٢٩.٧	٥.٩	٥٨.٥						
٧	تشجع إدارة الهيئة العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.	٥	-	١٥	٩	٨٩	١.٥٠	١.٠١١	١٦.١٢	*٠.٠٠٠	٧	غير موافق جداً
		٤.٢	-	١٢.٧	٧.٦	٧٥.٤						
	جميع فقرات المجال معاً						٢.٣٠٧	٠.٦٥٥	٣٨.٢٤٠	*٠.٠٠٠	--	محايد

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

بالنظر إلى الجدول يتضح لنا أن فقرات البعد الرابع " الدافعية (التحفيز) " وهو بُعد من أبعاد " الذكاء الاستراتيجي " يتضمن (٧) عبارات. حيث تراوحت المتوسط الحسابي لهذا المجال ما بين (١.٥٠-٣.٣٤) .

- حيث جاءت الفقرة رقم ١ " تمتلك ادارة الهيئة القدرة على دفع (تحفيز) العاملين لتنفيذ رؤيتها وتصوراتها الاستراتيجية. " فى المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (٣.٣٤) من الدرجة الكلية (من ٥) وهو أكبر من المتوسط الحسابي العام للمجال (٢.٣٠٧) ، فى حين بلغت قيمة الانحراف المعياري حول هذا الرئ (١.١١%) ، وهو يعنى أنه يقع فى منطقة الأختلاف الواضح وهو ما يؤكد وضوح الفقرة محل الدراسة (السؤال) لذي المستقصي منهم، وقد بلغت قيمة الاختبار (٣٢.٦٤) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠.٠٥$)، حيث يتضح لنا فى هذا البعد أن من بين (١١٨) مديرا فى الهيئة محل الدراسة نجد أن (٦٨) وهى النسبة الأعلى بين فقرات هذا المجال وهذا يعنى أن هناك موافقة بدرجة متوسطة محايدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة منهم يمتلكون تصورا شاملا حول وضعية الهيئة فى المستقبل اجابو برأى محايد على العبارة بنسبة (٥٧.٦%) وهذا يعنى وسطية هذه الفقرة فى رأى المستقصي منهم.. ويعزو الباحث ذلك إلى الاهتمام الضعيف الذي يوليه مديرين الهيئة.

-جاءت الفقرة ٧ "تشجع ادارة الهيئة العاملين على العمل بروح الفريق الواحد." فى المرتبة ٧ والأخيرة، وبمتوسط حسابي يساوي (١.٥٠) ، وهو أقل من المتوسط الحسابي العام للمجال (٢.٣١) ، فى حين بلغت قيمة الانحراف المعياري حول هذا الرئ (١.٠١١%)، وهو يعنى أنه يقع فى منطقة الأختلاف الواضح جداً وهو ما يؤكد عدم وضوح الفقرة محل الدراسة (السؤال) لذي المستقصي منهم، وقد بلغت قيمة الاختبار (١٦.١٢)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠.٠٥$) . حيث يتضح لنا فى هذا البعد أن من بين (١١٨) مديرا فى الهيئة محل الدراسة نجد أن (٨٩) اجابو برأى غير موافق جداً على العبارة بنسبة (٧٥.٤) ،فهذا يرجع

حسب رأي الباحث لعدم التركيز في محتوى العبارة او تهربهم من الاجابة .
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (٢.٣٠٧ من الدرجة الكلية ٥)، وأن الانحراف المعياري يساوي (٠.٦٥٥%) ، قيمة الاختبار (٣٨.٢٤٠)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة الوسطية المحايدة من قبل أفراد العينة على فقرات المجال لذلك يعتبر مجال "الدافعية (التحفيز)" دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ويرى الباحث ان ادارة الهيئة لا بد من أن تدعم باتجاه التفاعل بين مديريها وتكوين فرق العمل بينهم، كما أنها لا بد من أن تعمل علي تقديم الحوافز التي تلئم احتياجات العاملين تقديراً للجهود المبذولة وتحفيزهم، بالإضافة الي أنها لا بد من أنها تعمل علي تشجيع التنافس الايجابي بين العاملين والمديرين لحفزهم علي تقديم المزيد من الانجازات التي تساهم في دعم الابتكار والابداع وتطوير تنظيمي للعمل، وايضاً من خلال وجود الأوضاع الاقتصادية المتردية وتأخر وضعف الموازنات والتسييريات الحكومية المتمثلة في توفير الاموال التي من شأنها تحفيز العاملين وحثهم لتحقيق أهداف الهيئة والقيام بأعمالهم بفعالية عالية، إلا أن الهيئة لا بد من أن لا تغفل عن تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق والمشاركة في الأنشطة العامة التي من شأنها تحقيق فعالية العاملين.

ب- التحليل الوصفي للمتغير التابع إعادة الهندسة:

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات مجال " إعادة 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	الفرقة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق جداً	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	الاتجاه العام
		ك	ك	ك	ك	ك						
		%	%	%	%	%						
١	تترك الإدارة العليا للقطاع مفهوم إعادة الهندسة مما يضمن تقدمها وتطويرها.	٩٤	٣	١١	٢	٨	٤.٤٧	١.١٦٧	٤١.٥٧	*٠.٠٠٠	٢	موافق جداً
		٧٩.٧	٢.٥	٩.٣	١.٧	٦.٨	٢.٣٩	١.١٢٥	٢٣.٠٨	*٠.٠٠٠	١٨	محايد
٦	١	٦٧	٣	٤١	٣٤.٧	٢.٥						
٣	تعمل ادارة الهيئة على إعادة النظر كليا 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
٧	٢	٧٣	١٥	٢١	١٧.٨	١٢.٧						
٥	يتم تصميم العمليات بصفة مستقلة عن 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						

دور الدافعية في إعادة 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	ك						
		%	%	%	%	%						
٦	تستخدم ادارة الهيئة أسلوب التغيير 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						
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						
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	موافق جداً
		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						

دور الدافعية في إلمادة المندسة (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	الاتجاه العام
		ك	ك	ك	ك	ك						
		%	%	%	%	%						
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	جداً
		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	غير موافق جداً
		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						
١٥	يتوفر لدى إدارة الهيئة لامركزية بالعمليات وتفويض للسلطات في أداء المهام	١	١	٣٥	١٣	٦٨	١.٧٦	٠.٩٦٧	١٩.٨١	*٠.٠٠٠	٢٩	غير موافق جداً
		٠.٨	٠.٨	٢٩.٧	١١.٠	٥٧.٦						
١٦	تدعم الإدارة العمليات الجديدة لتتخلص من الروتين والافكار المتقادمة.	١	-	٣٩	١١	٦٧	١.٧٩	٠.٩٦٨	٢٠.٠٦	*٠.٠٠٠	٢٨	غير موافق جداً
		٠.٨	-	٣٣.١	٩.٣	٥٦.٨						

دور الدافعية في إلمادة المندسة (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	ك						
		%	%	%	%	%						
١٧	يوجد إدراك لدى إدارة الهيئة حول أهمية إعادة هندسة العمليات وتسعى لمحاولة تطبيقها.	٧٤	٣	٢٣	٤	١٤	٤.٠١	١.٤٢٩	٣٠.٤٧	*.٠٠٠٠	٥	موافق جداً
		٦٢.٧	٢.٥	١٩.٥	٣.٤	١١.٩	١٩.٥	١١.٩	١.٤٢٩	٣٠.٤٧	*.٠٠٠٠	٥
١٨	تتميز السياسات الموجودة في إدارة الهيئة بالوضوح وبأنها مفهومة.	٢	٤	٧١	١٥	٢٦	٢.٥٠	٠.٩٣١	٢٩.١٦	*.٠٠٠٠	١٥	موافق جداً
		١.٧	٣.٤	٦٠.٢	١٢.٧	٢٢.٠	١٢.٧	٢٢.٠	٠.٩٣١	٢٩.١٦	*.٠٠٠٠	١٥
١٩	يساعد الهيكل التنظيمي على التنسيق والاتصال وتبادل المعلومات مع ادارات المراكز الأخرى داخل الهيئة.	٤	٦	٨١	٤	٢٣	٢.٦٩	٠.٩٥٦	٣٠.٦١	*.٠٠٠٠	١١	محايد
		٣.٤	٥.١	٦٨.٦	٣.٤	١٩.٥	٦٨.٦	١٩.٥	٠.٩٥٦	٣٠.٦١	*.٠٠٠٠	١١
٢٠	يدعم الهيكل التنظيمي إمكانية إعادة هندسة العمليات والتطوير في إدارة الهيئة	٦٨	٧	٢١	٥	١٧	٣.٨٨	١.٤٩٢	٢٨.٢٧	*.٠٠٠٠	٦	موافق جداً
		٥٧.٦	٥.٩	١٧.٨	٤.٢	١٤.٤	١٧.٨	١٤.٤	١.٤٩٢	٢٨.٢٧	*.٠٠٠٠	٦
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	*.٠٠٠٠	١٦	محايد
		٥.١	٠.٨	٥٦.٨	٨.٥	٢٨.٨	٥٦.٨	٢٨.٨	١.٠٧٥	٢٤.٧٥	*.٠٠٠٠	١٦

دور الدافعية في إلمادة المندسة (دراسة ميدانية بالتطبيق على الهيئة الوطنية للإعلام المصرية)

خالد أحمد محمد مرسي

م	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	الترتيب	الاتجاه العام	
		ك	ك	ك	ك	ك					
		%	%	%	%	%					
٢٢	يساهم تطبيق إعادة الهندسة في تطوير العمليات داخل الهيئة.	٩٣	٥	٩	٣	٨	٤.٤٦	١.١٧٤	٤١.٢٤	*	٤
		٧٨.٨	٤.٢	٧.٦	٢.٥	٦.٨					
٢٣	تتضمن الهياكل التنظيمية لإدارة الهيئة برامج وأسس واضحة للحوافز والترقيات لتشجيع الإبداع والتميز.	١	٤	٥٧	١١	٤٥	٢.١٩	١.٠٢٣	٢٣.٣٠	*	٢٠
		٠.٨	٣.٤	٤٨.٣	٩.٣	٣٨.١					
٢٤	تستخدم إدارة الهيئة شبكة الإنترنت في اتصالاتها الداخلية والخارجية بين العاملين فيها.	١	٣	٣٧	١٢	٦٥	١.٨٤	١.٠١٢	١٩.٧٣	*	٢٦
		٠.٨	٢.٥	٣١.٤	١٠.٢	٥٥.١					
٢٥	يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى القدرة على تنسيق العمليات في إدارة الهيئة والأقسام المختلفة.	٥	٢	٢٩	١٤	٦٨	١.٨٣	١.١١٩	١٧.٧٦	*	٢٧
		٤.٢	١.٧	٢٤.٦	١١.٩	٥٧.٦					

دور الدافعية في إلمادة المندسة (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	الاتجاه 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	*.٠٠٠٠	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	*.٠٠٠٠	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	*.٠٠٠٠	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	*.٠٠٠٠	١٩	غير موافق جداً
		١٣.٦	١٠.٢	٢٥.٤	٢.٥	٤٨.٣						

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						
		%	%	%	%	%						
٣٠	تشرك ادارة الهيئة موظفيها في دورات تدريبية ذات علاقة باعادة 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 برأي غير موافق جداً، ١٠ فرداً من المستقضي منهم برأي غير المتوسط المحايد، ٩ فرداً من المستقضي منهم برأي موافق جداً)

- حيث جاءت الفقرة رقم ١١ " يساهم تطبيق إعادة الهندسة في ادارة الهيئة في تحسين الأداء بصورة كبيرة فعالة " في 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%)، 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 ($\alpha \leq 0.05$)، حيث يتضح لنا في هذا البعد أن من بين (118) مديراً في الهيئة محل الدراسة نجد أن (102) وهي النسبة الأعلى بين فقرات هذا المجال وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة الموافقة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة منهم يمتلكون تصوراً شاملاً حول وضعية الهيئة في المستقبل اجابو برأى موافق جداً علي العبارة بنسبة (86.4%) فهذا يرجع حسب رأينا التركيز في محتوى العبارة ومعرفتهم الاجابة.

-جاءت الفقرة 27 " تمتلك ادارة الهيئة قاعدة بيانات تساعد في ابتكار حلول لكثير من المشكلات " في المرتبة 30 والأخيرة، بمتوسط حسابي يساوي (1.73) من الدرجة الكلية من 5) وهو أكبر من المتوسط الحسابي العام للمجال (2.769) في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري حول هذا الرئ (0.967%)، وهو يعني أنه يقع في منطقة الاختلاف الواضح جداً وهو ما يؤكد وضوح الفقرة محل الدراسة (السؤال) لدي المستقصي منهم، وقد بلغت قيمة الاختبار (19.43)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث يتضح لنا في هذا البعد أن من بين (118) مديراً في الهيئة محل الدراسة نجد أن (71) اجابو برأى غير موافق جداً علي العبارة بنسبة (60.2%)، فهذا يرجع حسب رأينا لعدم التركيز في محتوى العبارة او تهربهم من الاجابة.

-بشكل عام دلت اجابات المستقصي 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 الدافعية (التحفيز) كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي و إعادة الهندسة في الهيئة الوطنية للاعلام؟

للتأكد من صحة هذه الفرضية، قام الباحث بتحليل العلاقة بين (الدافعية (التحفيز)) كبعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي و إعادة الهندسة في الهيئة الوطنية للاعلام، 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 على برنامج Spss v. 25 حيث تم الحصول على النتائج المبينة بالجدول التالي:

الجدول رقم (١-١٠)

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

مستوى الدلالة Sig	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
٠.٠٠٠	٦٧.٤٠٥	١٥.٤٤٩	٦	١٥.٤٤٩	بين المربعات	الدافعية (التحفيز) كبعد من ابعاد الذكاء الاستراتيجي
		٠.٢٠٢	١١١	٢٣.٤٥٥	داخل المجموعات	
			١١٧	٣٩.٩٠٤	المجموع	

قيمة "F" الجدولية عند درجتى حرية (٦،١١١) ومستوى دلالة ٠.٠٥ تساوي (٦٧.٤٠٥) المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة التحليلية، ٢٠٢٠ م يلاحظ الباحث من نتائج تحليل التباين : وجودتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥ ≤ α) بين الرؤية المستقبلية كبعد من ابعاد الذكاء الاستراتيجي و إعادة الهندسة للهيئة الوطنية للإعلام حيث بلغت قيمة "F" (٦٧.٤٠٥) وهي اعلي من قيمة "F" الجدولية:

الجدول رقم (١-١١)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار بعد الدافعية (التحفيز)

قيمة Beta	مستوى الدلالة Sig	قيمة اختبار T	معامل الانحدار	معامل التحديد المعدل R2	معامل الارتباط R	المجال
٠.٦٣٠	٠.٠٠٠	٨.٧٤١	١.٤٩١	٠.٣٩٧	٠.٦٣٠	الدافعية (التحفيز) كبعد من ابعاد الذكاء الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة التحليلية، ٢٠٢٠ م

يلاحظ الباحث من نتائج تحليل نتائج الانحدار المتعدد:

١- تظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة دلالة ($\alpha \leq 0.05$) الدافعية (التحفيز) كبعد من ابعاد الذكاء الاستراتيجي علي إعادة الهندسة للهيئة الوطنية للإعلام حيث بلغت قيمة اختبار "T" المحسوبة لها (٨.٧٤١) أعلى من قيمة "T" الجدولية عند درجات الحرية (١١٧).

٢- كما تظهر نتائج الانحدار البسيط للدافعية (التحفيز) تفسر $R^2 = 0.397$ من تباين تفعيل إعادة الهندسة في الهيئة الوطنية للإعلام، وتشير قيمة Beta الي انه توجد علاقة بين الدافعية (التحفيز) وإعادة الهندسة هي علاقة ايجابية (طردية) وتبلغ قوة هذه العلاقة (٠.٦٣٠). وأن القيمة الاحتمالية (.Sig.) تساوي (٠.٠٠٠)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية (التحفيز) وإعادة الهندسة. وبذلك ترفض الفرضية العدمية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ($a \leq 0.05$) بين الدافعية (التحفيز) علي إعادة الهندسة للهيئة الوطنية للإعلام"، ويتم قبول الفرض البديل أي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ($a \leq 0.05$) بين الدافعية (التحفيز) علي إعادة الهندسة للهيئة الوطنية للإعلام. يري الباحث ان اهتمام الهيئة الوطنية للإعلام، كمنظمة يتمتع مديرينها بالدافعية أي القدرة علي دفع و حفز العاملين، حتي يتمكنوا من تحريك القدرات الابداعية والابتكارية الموجودة والكامنة بداخل العاملين في الهيئة وتحفيزهم لتنفيذ القرارات المختلفة التي يتم اخذها كما تم التخطيط لها، وتقديم خدمات متميزة تلبي حاجات الجمهور، نظراً لأن المورد البشري هي المكون الأساسي لأي منظمة، وبالتالي فان الدافعية مهمة وأساسية لتوجيه جهود العاملين في الهيئة، وجعل دوافعهم ورغباتهم واتجاهاتهم الشخصية تتوافق مع الأهداف الرئيسية للهيئة ككل بما يضمن لها تحقيق إعادة الهندسة.

وبذلك يكون الباحث قد اجاب علي سؤال الدراسة والذي ينص علي ماهو دور الدافعية (التحفيز) في إعادة الهندسة" للهيئة الوطنية للإعلام من وجهة نظر رؤساء القطاعات والمديرين؟

الجزء الرابع نتائج وتوصيات الدراسة

اولاً: النتائج:

أظهرت النتائج أن يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (٢.٣١)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة غير موافق من قبل أفراد العينة على فقرات المجال لذلك يعتبر مجال "الدافعية (التحفيز)" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. من قبل أفراد مجتمع البحث، من رؤسار ومديري القطاعات للهيئة الوطنية للإعلام علي فقرات المجال .

ثانياً:النتائج المتعلقة باختبار الفروض:

أكدت النتائج بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (≤ 0.05) بين "الدافعية (التحفيز)" ، و إعادة الهندسة للهيئة الوطنية للإعلام .

ثالثاً: التوصيات:

أ- أهمية الإستثمار بشكل واسع في إعادة الهندسة لقطاعات الهيئة بشكل عام "الدافعية (التحفيز)" بشكل خاص، لتقليل الوقت لاداء العمليات و تقديم الخدمات بشكل أفضل وأشمل.

ب- تعزيز مفهومي الدافعية (التحفيز) و إعادة 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- الاهتمام من قبل ادارة الهيئة بمنح العاملين مكافآت وحوافز معنوية مقابل انجاز مهامهم. لا بد وان تعمل ادارة الهيئة على إثارة التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الانجازات.

د- توضيح أهمية تبني الهيئة لأسلوب إعادة الهندسة ، وتشجيع قادة الهيئة التي تخطط لإعادة الهندسة للبدء بتنفيذ برامجها في التغيير الجذري بالسرعة الممكنة، لما له من فوائد في تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء ومواجهتها للتنافس مع الهيئة المحلية والخارجية.

- هـ- القضاء علي جميع العمليات والاجراءات القديمة التي يجب ان يقضى عليها ، ويحل محلها أساليب وطرق جديدة في العمل، علاوة على أن إعادة الهندسة تصل إلى الجذور، ولا تقوم بالتغيير المظهري، وتبدأ الهنره من الصفر، 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.
- و- أن تساهم الادارة العليا للهيئة بفاعلية في زيادة الإهتمام بتوفير الإمكانيات التكنولوجية المادية والفنية وإتاحتها لكافة المستخدمين، مع استمرارية مواكبة الوسائل والتقنيات التكنولوجية الحديثة.
- ز- تشجع العاملين لاداء العمل بروح الفريق الواحد .

المراجع

- ١- صالح، أحمد على، والعزاوي، بشرى هاشم، وإبراهيم، إبراهيم خليل، (٢٠١٠): الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (ص١٧٥).
- 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.
- ٤- جلاب، إحسان دهش (٢٠١١). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- ٥- عامر، طارق، ومحمد، ربيع (٢٠٠٨) الذكاءات المتعددة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٦- صالح، أحمد على؛ العزاوي، بشرى هاشم؛ وإبراهيم، إبراهيم خليل (٢٠١٠). مرجع سابق ذكرة (ص ١٣٥).
- ٧- الزبيدين، خالد، وعبد المنعم أسامة، (٢٠١٤)، التفكير الاستراتيجي لمدرء القبول والتسجيل في الجامعات الردنية وأثره في تطوير القدرات الجوهرية لتحسين أداء دواترهم دراسة

- ميدانية من وجهة نظر مدراء القبول والتسجيل، عمادة البحث العلمي، رسالة ماجستير، إدارة الاعمال، جامعة الزرقاء، الأردن، ص2.
- ٨- 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).
- ٩- مقراش. (٢٠١٤). أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية.
- 10- AL-Zubi, H.A. (2016):Aspects of Strategic Intelligence and its Role Achieving Organizational Agility: An Empirical Investigation, **International Journal of Academic Research in Business and Social Science**, Vol.6, No.4, pp2290
- ١١ - النعيمي، صلاح عبدالقادر (٢٠١٤)، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي فن مهارات التفاعل مع الآخرين، دار اسراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 113.
- ١٢ -بن داودية، وهيبه، (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 حسبية بن بو علي، الشلف، الجزائر.
- ١٣ الجزائروي، رعدة يوسف، (٢٠٠٠). " اعادة هندسة العمليات الادارية كمدخل لتحسين المستمر"، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الموصل. (ص:٢٠ ، ص:٢٩).
- ١٤ -عمران، نضال عبد الهادي (٢٠١٥) أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي، جامعة الفرات الأوسط التقنية، مجلة جامعة بابل، للعلوم الصرفة والتطبيقية، العدد (٣) مجلد(23)
- 14- Agha, S., Eyad A, kiwan, S,(2014). **The Impact of Strategic Intelligence** on Firm Performance and the Mediator Role of Strategic Flexibility:, **International Journal of Management**, 1(5 ..) Clar,G.,Acheson,N,Zimmermann
- ,S,Sautter,Buczek,M.,Allan,J.,(2008).Strategic Policy Intelligence Tools Enabling better RTDI. - Policy-Ma King Europe's regions,steinbeis Edition, Stuttgart/Berlin.

- ١٥ - الطماوي، سليمان ، (٢٠٠٤). "الاتجاهات الحديثة في الإدارة" القاهرة، دار النهضة العربية،(ص:٣٧).
- ١٦ 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).
- 17- Haines,S (2007).**Strategic and system thinking :the winning formula,systems thinking press. Jonson,A.(2011).What Is Competitive Intelligence ?.**
- ١٨ - مايكل هامر، وجميس 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: ٥-٦)
- ١٩ البربري، محمد ، (٢٠١١). "دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات بالوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق- دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، (٣)٧٥، (ص:٤٠٩-٤٨٠).
- ٢٠ حسين، سلامة عبد العظيم ، (٢٠٠٧) " ثورة اعادة الهندسة مدخل جديد لمنظومة التعليم، دار الجامعة الجدية، الاسكندرية، مصر
- ٢١ فروانة، حازم؛ الديب، سليمان (٢٠١٦). "دور رأس المال الفكري في إعادة هندسة العمليات الإدارية- دراسة حالة: شركة الاتصالات الفلسطينية"، المؤتمر العلمي الأول للتنمية المجتمعية المنعقد بتاريخ (6-5 نوفمبر 2016) بفندق المشتل، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
- ٢٢- رمضان، حامد أحمد ، (٢٠٠١). " السلوك التنظيمي " ،دار النهضة، القاهرة، (ص:٣٤).
- 23- Poirier, C., & Walker, I. (2005). "**Business process management applied: creating the value managed enterprise**", J. Ross Publishing.
- 24- Maccoby,M. and Scudder, T.(2011).**Strategic Intelligence Definition ,Performance Improvement** ,Vol.50,No.3,pp,32-40.
- 25- George, G., (2005), "**Slack resources and the performance of privately held firms**", Academy of management Journal, Vol. 48, No. 4 , p668.

- ٢٦ - العتيبي، سعد؛ الحمالي، راشد (2004). "إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام- عوامل النجاح الحاسمة"، المؤتمر الوطني الأول للجودة، كلية العلوم الإدارية، المنعقدة في الفترة بين (15-17 مايو)، جامعة الملك سعود، السعودية.
- 27- Lovas, B. & Ghoshal, S., (2000), "**Strategic as Guided Evolution**, Strategic Management Journal, Vol. 20, No. 9, p p875-896.
- 28-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.
- 29-Omidifar, Mohammad and Iraj Radmehr. (2016). "Investigate the Relationship between Manager's Philosophical Mindset and Strategic Intelligence in the SAIPA Kashan Automotive Company", **International Business Management** , 10 (12), 2369-2372, ISSN: 1993-5250.