

# Adopting the Crowdsourcing in Activation Strategic Foresight for Leaderships Towards Managerial Reforming Strategies Selection A Suggested Study for Managerial Leadership

اعتماد التعهيد الجماعي في تفعيل الاستبصار الاستراتيجي للقيادات نحو اختيار استراتيجيات  
للإصلاح الإداري : دراسة مقترحة للقيادات الادارية

أ.م.د. علاء أحمد حسن الجبوري / قسم إدارة التسويق / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل

25  
19

OPEN ACCESS



P - ISSN 2518 - 5764  
E - ISSN 2227 - 703X

Received:28/5/2019

Accepted:27/6/2019

## مستخلص البحث

تفرض المعطيات البيئية سواء بالرؤى الاستباقية أم الاستجابية نظريات إدارية تتمكن من خلالها استيعاب المتغيرات الأكثر تأثيراً، فقادته تقانة المعلومات والاتصالات بأجيالها المختلفة الى تفعيل الدور المجتمعي في صناعة القرار الاستراتيجي للمنظمات، وفي إطار ذلك تمحورت مشكلة البحث في التساؤلين الاتيين هل من الممكن أن تتم عملية الإصلاح واختيار أحد بدائلها عن طريق التعهيد الجماعي مباشرة؟ و هل من الممكن أن تتم عملية الإصلاح واختيار البديل عن طريق التعهيد الجماعي بعد مروره بالاستبصار الاستراتيجي؟ ، تجسدت أهمية البحث في تقديمه منهجية عملية ساهم الميدان في تعديلها لتحقيق عملية الإصلاح بخياراتها التي ستوفر الكلف المالية والاجتماعية، فضلا عن الوقت وبناء الثقة مع المجتمع المحلي والدولي وتوزيع مخاطرة الإصلاح بين الحكومة والمجتمعات. و سعى البحث الى التركيز على دور المجتمعات في الإصلاح الإداري عن طريق الاستبصار الاستراتيجي للقيادات الامر الذي يوسع من دور المجتمعات الى مشارك وريادي أضف الى الدور الرقابي، ويوضح أهمية القيادة بعدها الاستراتيجي في استقرار المؤشرات اتجاه المجتمعات نحو البديل الاستراتيجي للإصلاح.

وبهدف معالجة المشكلة المطروحة وتحقيق أهداف البحث تم تبني فرضيتين أساسيتين هما يوجد تأثير مباشر للتعهيد الجماعي في استراتيجيات الإصلاح الإداري، والثانية يوجد تأثير غير مباشر للتعهيد الجماعي في استراتيجيات الإصلاح الإداري من خلال الاستبصار الاستراتيجي.

وحدث ذلك في ديوان محافظة نينوى شمل المدراء المعنيين وبلغ عددهم 40 فرداً من مجتمع قدره 50 فرداً وبهذا بلغت نسبة العينة ( 80%) من المجتمع، تم استعمال استمارة الاستبيان لجمع البيانات الخاصة بالجانب العملي، واستعمال تحليل المسار كأحد الاساليب الاحصائية المناسبة لتحليل البيانات.

وخلص البحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات أهمها "أثبتت صلاحية النموذج على النحو الاجمالي بعد اجراء أوليات التأثير على وفق معطيات الميدان المبحوث".

هذا وقدمت مجموعة من التوصيات من شأنها أن تفعل اليات عمل النموذج المقترح في الميدان المبحوث ومنها صياغة رؤية اصلاحية بمشاركة القطاعات المعنية في الإصلاح واعتماد التعهيد الجماعي للمشاركة في صياغة الرؤية وتقييمها.

**المصطلحات الرئيسية للبحث/** التعهيد الجماعي ، الإصلاح الإداري ، الاستبصار الاستراتيجي.





## المقدمة

دأبت الحكومات في فرض رؤيتها الإصلاحية نتيجة متغيرات عده بعضها يعود لضعف تنافسيتها بين الدول في التصنيفات المتعلقة بمعايير الاداء الرئيسة للدول المتمثلة بشفافيتها، نموها الاقتصادي، مستوى الرفاهية المجتمعية وجودة الخدمات الحكومية ونحوها من المعايير، وبعضها متطلبات مجتمعية ورغبات واتجاهات وميول هذه المجتمعات، وبذلك تحددت على وفق بدائل الاختيار الاستراتيجي المعاصرة ، على اساس تكامل النظرة الداخلية والخارجية Zoom out and Zoom in ، وبهذا فإن النظرة التكاملية بمشاركة المجتمعات المحلية والدولية وهيئاتها وافرادها بغض النظر عن الاعتبارات المكانية ونحوها وانما في المساهمة في اختيار بدائل الإصلاح طالما مثلت محور الاستهداف ويمكن أن يتحقق ذلك في ظل وجود تكنولوجيا المعلومات المتقدمة ضمن Web2, Web3, Web4، من خلال إطلاق منصات الإصلاح الالكترونية بما يتيح تعهيد المجتمعات المحلية والدولية وهيئاتها يتم فيها عرض الافكار حول ماهية البديل الاستراتيجي المطلوب للإصلاح لتعمل هنا القيادة الادارية لتحويل وتحليل البيانات وتأشير الرؤى المشتركة للحكومة والمجتمعات عبر تحويل بعض الإشارات الضعيفة Weak Signals الى إشارات قوية Strong Signals واضحة للجميع كاشفة عن بديل استراتيجي مفترض ضمن عملية الاستبصار الاستراتيجي Strategic Foresight لتنعكس على نحو واضح باختيار البديل الاستراتيجي الذي يليب طموحات جميع اصحاب المصلحة المحليين والدوليين ويضعف من مبررات الانتقاد للبديل الاصلاحي ويزيد من فئات الدعم له. بذلك لم تعد عمليات الإصلاح ودعمه والتطور مرهونة بالفكر الفردي وانما ضمن الفكر الجماعي وبيئة العمل الجماعي، وهو الامر الذي يستوعب كافة المتغيرات ومتطلبات الإصلاح عن طريق الطيف الواسع من الافكار التي تتحلل عن طريق الاستبصار لاختيار البديل الاستراتيجي المناسب. وعليه سيسعى البحث الى تقديم سيناريو للإصلاح على وفق منظور يتوافق مع نوع وطبيعة الإصلاح المطلوبين في هذه المرحلة وتحدياتها للحكومة المحلية. وسيدخل ذلك في ثلاثة مباحث الاول سيخصص للمنهجية والثاني للاطار النظري اما الثالث سيكون للإطار التطبيقي.

## منهجية البحث

تتبلور المسارات لكل بحث على اساس ما تحدده منهجيته التي تعد الغرض الرئيس للبحث، وأدناه نوضح مفرداتها.

## اولاً: مشكلة البحث

افرز التقدم التكنولوجي وقنوات الاتصال الالكترونية بكافة انواعها ضمن ما يعرف بوسائط التواصل الاجتماعي والمنصات الالكترونية الفرصة والتهديد في الوقت ذاته، وانعكس ذلك على قدرة النماذج والمداخل المقدمة للإصلاح في استيعاب المتغيرات المستحدثة، فالتعلم الذاتي وموجهاته أضحت العامل الحاسم لتطور المجتمعات في ظل وفرة المعرفة على المستوى العالمي وامكانية المشاركة والمساهمة العالمية لمقتضيات محلية ومجتمعات متأثرة في البيئات المحيطة والعالمية بفعل المقارنات والتجارب وعرضها في ظل تعدد قنوات التفاعل مع المجتمعات عن طريق الاعلام والتكنولوجيا وقنواتها ودواتهما. لذا، فعملية اشراك المجتمعات المحلية والدولية بأفرادها ومنظماتها بتعهيد العملية لهم مستثمرة المنصات الالكترونية نحو تحقيق ما يعرف بالإبداع اللامحدود Open Innovation ، أصبح المتغير الحاسم للإصلاح والتنمية، الا أن ذلك يبقى تحدياً للقيادة في استبصارها نحو الإصلاح المنشود بتوافقية متغيراته ضمن التعهيد الجماعي واشكالية صلاحية ذلك في بيئة من دون أخرى، إذ يوشر الانموذج المقترح بعد اختباره من قبل القيادات المحلية وتعديلها لطبيعة علاقات النموذج أهميته التنفيذية، ويمكن توظيف ذلك منهجياً بإثارة الاسئلة الاتية :

- 1.هل يمكن الاعتماد على التعهيد الجماعي في اختيار البديل لاستراتيجية الإصلاح؟
- 2.هل يمكن أن يقدم التعهيد الجماعي مؤشرات اولية توفر رؤية للقيادة بأولويات البدائل الاستراتيجية للإصلاح الفاعل؟
- 3.هل من الممكن أن تتم عملية الإصلاح واختيار أحد بدائلها عن طريق التعهيد الجماعي مباشرة؟



4. هل من الممكن أن تتم عملية الإصلاح واختيار البديل عن طريق التعهيد الجماعي بعد مروره بالاستبصار الاستراتيجي؟
5. هل يتباين اختيار البديل الاستراتيجي للإصلاح عن طريق اعتماد على نحو مباشر بالتعهيد الجماعي أو غير مباشر عن طريق الاستبصار الاستراتيجي؟
6. هل يعمل النموذج المقترح في بيئة محافظة نينوى أم بحاجة الى تعديل؟

#### ثانياً: أهمية البحث

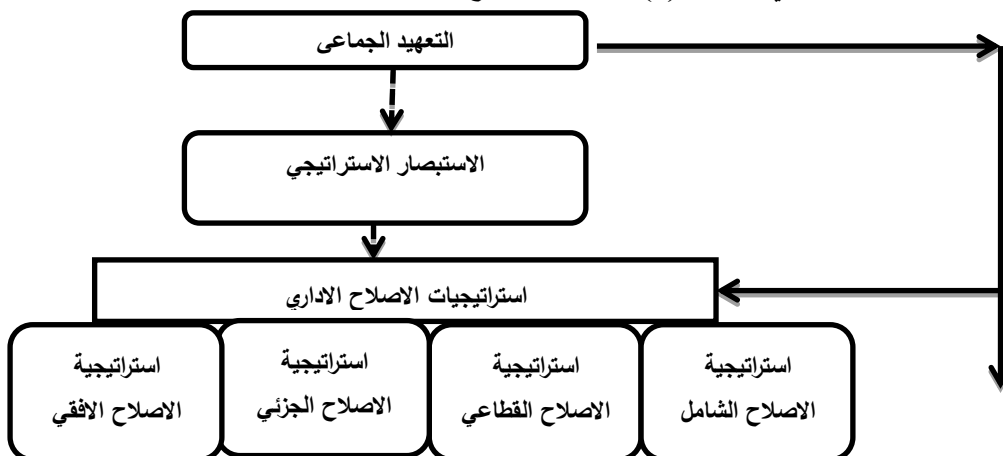
- تتجسد أهمية البحث عن طريق الاتجاهات الآتية
1. الاتجاه النظري، تتجسد في الإشارة الى تفعيل المنظومة المجتمعية في بعدها المحلي والدولي في الإدارة الاستراتيجية وتغيير اتجاهات التفكير من هيكلية القيادة الى المجتمعات بقراراتها الى مشاركة المجتمعات في استراتيجياتها، فضلاً عن هندسة المتغيرات والعلاقات بما يسهم لتأسيس منهجي لدراسات لاحقة تعنى بالإصلاح .
  2. الاتجاه الميداني، تقديم منهجية عملية يساهم بها الميدان في تعديلها لتحقيق عملية الإصلاح بخياراتها التي ستوفر الكلف المالية والاجتماعية، فضلاً عن الوقت وبناء الثقة مع المجتمع المحلي والدولي وتوزيع مخاطر الإصلاح بين الحكومة والمجتمعات.
  3. الاتجاه المجتمعي، توجيه المجتمعات المحلية والدولية نحو أهمية مشاركتها في الإدارات المحلية ضمن الاتجاهات المعاصرة للتحويل من العولمة الى المحلية وهو ما يوفر مدخلاً فكرياً وعملياً للتعامل مع هذا الاتجاه.

#### ثالثاً: أهداف البحث

- يسعى البحث الى تحقيق الأهداف الآتية:
1. التعرف على إمكانية أن تعمل متغيرات البحث كالنموذج للإصلاح واختيار البديل الافضل ضمن المعطيات البيئية.
  2. إظهار أهمية التفكير الواسع في ابراز متغير التعهيد الجماعي الذي يتيح للمجتمعات المحلية والدولية في المشاركة في عملية الإصلاح.
  3. تعديل النموذج ضمن المعطيات الميدانية بما يساهم في بناء نموذج قابل للتطبيق.

#### رابعاً: فرضيات البحث وانموذجه

- أ. الفرضية الرئيسية الاولى : يوجد تأثير مباشر للتعهيد الجماعي في استراتيجيات الإصلاح الإداري .
- ب. الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير غير مباشر للتعهيد الجماعي في استراتيجيات الإصلاح الإداري من خلال الاستبصار الاستراتيجي. والشكل (1) يعبر عن انموذج البحث :



الشكل ( 1 ) انموذج البحث

المصدر: من اعداد الباحث



## اعتماد التعهيد الجماعي في تفعيل الاستبصار الاستراتيجي للقيادات نحو اختيار استراتيجية للإصلاح الإداري: دراسة مقترحة للقيادات الادارية

### خامساً : مجتمع البحث وعينته

يعد ديوان محافظة نينوى المسؤول المباشر لخدمة المواطن ومتابعة المشاريع والخدمات الخاصة بالمحافظة ، ويقدم كافة الامور الخدمية الالكترونية منها (استمارات الجوازات ، شكاوى المواطنين ، اجازة السوق ) ، اذ يضم ديوان محافظة نينوى السيد المحافظ ونائبه وكذلك يضم العديد من المعاونيات وهي (ninava.gov.iq):

معاونية المحافظ للشؤون الادارية / معاونية المحافظ لشؤون الطاقة  
معاونية المحافظ لشؤون الاعمار / معاونية المحافظ لشؤون المتابعة

والتي تتفرع الى اقسام وشعب ووحدات عدة ، اضافة الى ذلك يتم تنفيذ العديد من المشاريع منها مشاريع طرق ومشاريع اعمار ، وتم اختيار ديوان محافظة نينوى ميداناً للبحث، بوصفها مصدر أي عملية إصلاحية، إذ تم اختيار ( 40 ) مديراً في الاقسام التشريعية والتنفيذية من مجتمع قدره (50) مديراً وكالاتي ( قسم الخدمات الادارية ، قسم الشؤون القانونية والاملاك ، قسم ادارة الموارد البشرية ، قسم الخدمات الادارية ، قسم الدراسات ، قسم تقنية المعلومات ، قسم التخطيط المالي ، قسم الاشراف على الدوائر ، قسم العقود ، قسم التدقيق المالي ، قسم شؤون المواطنين ، قسم الاعلام والعلاقات ، قسم المكتبة المركزية العامة ، قسم الادارة المحلية ، قسم الاشراف على اداء الدوائر ، قسم تنمية المهارات ، قسم الحسابات والموازنة ، قسم التخطيط ) ، اتضح من خلال المقابلات الشخصية وقدر تعلق الأمر بالأفراد المبحوثين، أنهم يتسمون بالخصائص الموضحة في الجدول (1).

### الجدول (1) خصائص الأفراد المبحوثين

الجنس															
أنثى		ذكر													
عدد	%	عدد	%												
34	85	6	15												
العمر															
29-21		39-30		49-40		أكبر من 50									
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%								
2	5	6	15	22	55	10	25								
الشهادة															
البكالوريوس		الماجستير													
عدد	%	عدد	%												
26	65	14	35												
التخصص															
علوم حاسبات		هندسة حاسبات		هندسة اتصالات		هندسة مدني		ادارة واقتصاد		قانون		هندسة كهرباء		نظم معلومات	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
5	12.5	6	15	7	17.5	5	12.5	10	25	2	5	2	5	2	5
3	7.5														
مدة الخدمة															
3-1 سنوات				8-4 سنوات				10 سنوات فأكثر							
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
10	25	13	32.5	17	42.5										



يتضح من الجدول (1) أن نسبة الذكور من أفراد عينة البحث كانت 85% بواقع 34 ذكراً وهي النسبة الأكبر من أفراد العينة، في حين كانت نسبة الإناث 15% بواقع 16 أنثى، وفي تبويب أعمار عينة البحث ضمن أربعة فئات عمرية سجلت النتائج أن أعلى نسبة كانت ضمن الفئة العمرية الأولى (40-49) وبشأن التحصيل العلمي للمبحوثين أظهرت النتائج أن (65%) من المبحوثين هم من حملة شهادة البكالوريوس وهي أعلى نسبة، يليها شهادة الماجستير (35%) من المبحوثين بالمرتبة الثانية، وفيما يتعلق بتخصص أفراد عينة البحث فقد تبين أن التخصصات الإدارية هي المستحوذة على النسبة الأعلى، إذ بلغت نسبتهم بجمع النسب الخاصة بالتخصصات (25%)، أما بشأن خدمة الأفراد المبحوثين، فقد اتضح أن نسبة (42.5%) من الأفراد لديهم خدمة تتراوح بين (10 فأكثر) سنوات، وذلك يوفر دلالات علمية لأهلية العينة للإجابة وشموليتها لمتغيرات ديموغرافية مختلفة الأمر الذي يعزز أهليتها للإجابة.

#### سادساً : مقياس البحث

اعتمد البحث على استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من الميدان المبحوث ، وقد تضمنت الاستبانة أربعة أقسام ، الأول اشتمل على المعلومات الشخصية للأفراد المبحوثين ، والثاني اختص بعرض الفقرات الخاصة بالتعهيد الجماعي (X1-X9) وذلك وفقاً لثلاثة أبعاد لكل بعد ثلاثة عبارات ، في حين عرض القسم الثالث عمليات الاستبصار الاستراتيجي (X8-X25) وفق ستة أبعاد لكل بعد ثلاثة عبارات ، لتنتهي الاستبانة عرض الأبعاد الخاصة باستراتيجيات الإصلاح الإداري الأربعة (X26-X37) لكل بعد ثلاثة عبارات. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المتضمن المقاييس الآتية (اتفق بشدة ، اتفق ، محايد ، م لا اتفق ، لا أتفق بشدة)

#### الدراسات المرجعية.

توفر الدراسات المرجعية فرصة لتحديد الاتجاهات البحثية اللاحقة على نحو فاعل في الإطارين النظري والتطبيقي بما يحقق الأهداف المرجوة منها، وقد تعلق الأمر ببحثنا فأمكن الإشارة إلى الدراسات الآتية:

#### 1. دراسة ( Rand , 2012 ) دور التعهيد الجماعي في تحقيق الاداء المتميز للشركات

يعمل التعهيد الجماعي على الاستفادة من آراء ومعلومات الملايين من الناس، ويتم نقل المعلومات وتعميمها ثم توصيلها من طرف لآخر، وإن هؤلاء يمكنهم الآن التواصل والتفاعل أيضاً ، وتقديم الملاحظات واقتراح الأفكار واقتراح التغييرات، وهذا التطور قد أوجد نوعاً جديداً من المستهلكين الذين لا يترددون من استخدام إبداعه لتقديم الابتكارات والتحسينات على المنتجات، حيث أصبح المستهلك يشعر بالشغف من خلال مساهمته وليس فقط لإرضاء أداء ربحي، وهذا أدى إلى قيام بعض الشركات بتكييف نماذج الأعمال ومشاركتها مع الزبائن لسماع أفكارهم التطويرية.

#### 2. دراسة ( RAPP, 2015 ) دور التعهيد الجماعي في الحصول على الاخبار الدقيقة من خلال استعمال

#### شبكات التواصل الاجتماعي

ركزت هذه الدراسة على البيانات التي يتم جمعها باستعمال تقنيات التعهيد الجماعي التي توفر للمنظمات موجات جديدة وقوية من المعلومات بشأن المنطقة التي تعمل فيها المنظمات، أو ستعمل فيها قريباً من خلال تمكين الناس عن طريق وسائل الإعلام الاجتماعية لتشغيل نظام تحديد المواقع أثناء الكوارث أو الأزمات، والتي سوف يساعد في العثور على المحتاجين للمساعدة على نحو سريع، والحصول على المعلومات بسرعة مما يوفر تحليل الموقف الأمر الذي سوف يعمل على زيادة دعم المنظمات للنشاط وتفعيل ادائها في الأزمات على نحو فاعل بمشاركة مجتمعية ، وتوفر الدراسات المرجعية قدرة الانموذج الذي سيقترح على التعامل مع الاستراتيجيات والرؤى المصاحبة لحالات شاملة وكوارث وتنمية مجتمعات الأمر الذي يوفر المبرر النظري لبناء انموذج البحث ،



## الفصل الثاني

### المبحث الأول: (التعهيد الجماعي : الهيكل المعرفي)

#### أولاً : مفهوم التعهيد الجماعي

يتطلب إيضاح التعهيد الجماعي التأصيل في دلالات التعهيد (Outsourcing) اصطلاحاً، ويعد من المصطلحات التي أضيفت مؤخراً في بيئة الأعمال في ظل ما تشهده من تطور متسارع وعابر للحدود المكانية والزمانية، ومما يجدر الإشارة أن التعهيد بوصفه عملية يعد أقدم بكثير مقارنة باستعمال المصطلح على نحو علمي، فقد مارس الإنسان عملية التعهيد منذ آلاف السنين، بدءاً مع إنتاج وتسويق المنتجات والأدوات للوظائف الحياتية (16: Mayor, 2007)، إذ يشار له "نقل تنفيذ المهام أو الأنشطة إلى خارج المنظمة"، وأشار آخرون أيضاً إلى أنه "وسيلة لتوسيع نطاق عملية معينة أو ترشيد نطاق عملية حالية"، وقد طرحه (Renaud) بإمكانية المنظمة شراء الخدمات من الخارج أو الاستفادة من الخبرات والأفكار الخارجية. (Arnold, 2000:14).

أما (Fan) فيرى أن التعهيد هو "اتفاق تعاقدي بين منظمة ما وجهة خارجية أو أكثر يقدم بموجبه الأخير سلعة أو خدمة أو فكرة للمنظمة، كانت تنجزها في السابق داخلها"، كما يشمل التعهيد الأنشطة المعرفية مثل تقانة المعلومات، وتطوير المنتجات وبهذا يصبح التعهيد أمراً ضرورياً للحصول على ما يكفي من المعرفة، والتعامل مع أوجه عدم التأكد في عالم سريع التغيير (9: Aron and Clemons, 2005). أما التعهيد الجماعي Crowdsourcing هو عملية جمع، استيراد، الاستعانة بالجماهير بغية الحصول على المعلومات والاستفادة من تجاربهم الشخصية المتصلة بالغرض الرئيسي من المعلومات، وعلى نحو يمثل الاستعانة بمجموعات كبيرة وغير معروفة من الأشخاص، لإنجاز خدمة أو عمل واحد، سواء بمقابل نقدي أو تطوعي (13: Kleemann and Voss, 2008).

كما إن التعهيد الجماعي لا يتحقق إلا بوجود عناصر أساسية وهي: الطرف الأول الذي يعرض القضية على الجمهور، والطرف الثاني المتمثل بالجمهور الذي يضع خبرته وإبداعه في تحليل ونقاش القضية للوصول للنتيجة الذي يرغب بها الطرف الأول، ويكون التعهيد الجماعي على شكل دعوة عامة لكل الناس التي ترغب المشاركة، في إشارة إلى إمكانية إشراك الجماهير في معالجة مشاكل ومواقف في العمل لتطوير تقنية جديدة، تصميم مهمة، توليد بيانات أو معلومات جديدة تُصَبَّ جميعاً في هدف أساسي قد يكون على شكل أفكار إبداعية لتطوير وتسريع إنجاز العمل الإداري.

ومما يجدر ذكره تشاطرت تسميات أخرى هي (الحشد الجماعي أو الجمع الجماهيري) (10: Estelle's and González, 2012)، وفعل كل هذا العمل الإنترنت وخدمات الحوسبة السحابية فموقع خدمات (أبيريو) للتعهد الجماعي يتيح للشركات والمؤسسات الحكومية الاستعانة بجهود مئات المطورين لإنجاز أعمالهم في بيئة تجمع بين المنافسة التعاون، وفي عام 2004 م عرض جيمس كتابه (حكمة الحشود) وتساءل فيه (لماذا الكثرة أذكى من القلة)، وتطرق إلى حكمة الأثرية ودورها المفيد في الأعمال والاقتصاد وخدمة المجتمع، وكيفية تحقيق نجاح هذا الدور بكفاءة (24: Felstiner, 2011).

وقد يوشح البعض أن التعهيد الجماعي أسلوب تجميع معلومات للتسليّة والترفيه من الجمهور، بل العكس من ذلك هو إعداد نظام ناجح يشمل إجراءات عدة، تدريب موظفين، إجراء تقييمات للحالة الراهنة، وتطوير نماذج الأعمال الذي يمكن أن يحول المعلومات التي تم جمعها إلى أداء منظمي فاعل، والأهم من ذلك ضرورة بناء الثقة بالجماهير في حالة إعطائهم مهام بسيطة نسبياً، فمثل هذه الخطوات ضرورية للحصول على معلومات مفيدة في الوقت المناسب بما يفعل الأداء، كما إن إقناع الناس بتوفير معلومات من السلوكيات المثلى التي يمكن للحكومات أن تضعها هدفاً لها، وإن مناشدة الناس عن طريق وسائل الإعلام الاجتماعية سوف يساعد على العثور على الأشخاص بسرعة والحصول على المعلومات بسرعة (Higgins, etla, 2010: 11)





ويتطور استعمال الانترنت وتطبيقاته وأدواته المجانية ساعده على إنجاز الوظائف والمهام المختلفة، ويسهل مشاركة التجارب والخبرات بين الجمهور وبين الدوائر الحكومية والشركات، إذ يمكن للشركات الاعتماد على التعهيد الجماعي لتطوير منتجها على نحو كامل من المفهوم ووصولاً إلى التنفيذ النهائي، كما يشار له عملية الحصول على الخدمات اللازمة، والأفكار عن طريق التماس الجهود الطوعية من مجموعة كبيرة من الناس وخاصة على الانترنت، إذ يعمل هذا الالتماس على تخطي العاملين المباشرين والموردين وغيرهم ممن لهم علاقة مباشرة بالموضوع، كما يعتمد أسلوب تقسيم العمل بين المشاركين، على أن يتم ب، وهذا الأسلوب قد يجمع بين جهود العديد من المتطوعين ممن قرروا تقديم خدماتهم، ويمكن إضافة متعاونين باستمرار وعلى مدار السنة ( Chandler and Adam, 2013:8 )  
يوفر ما سبق أن التعهيد الجماعي يمثل قوة غير متناهية للأبداع والتطوير واستثمار أمثل للأفكار ومعالجة الاشكالات، الجميع له الحرية في المشاركة بفكرة أو إجراء أو انتقاد أو نقل تجربة فهي تمثل نظرية موسعة لأصحاب المصلحة Expanded Stakeholders Theory ويفترض توجيه ميول الشركات نحو استثمارها .

### ثانياً: مميزات التعهيد الجماعي

- يؤدي التعهيد الجماعي دوراً مميزاً للمنظمات وفي مجالات الحياة المختلفة ويتجسد في المحاور الآتية :  
(Horton and Lydia 2010: 21) Litman ,etal,2016:9)( Higgins etal, 2010:2)
1. المعلوماتية: جمع المعلومات من مصادر متعددة، بما يوفر للمنظمات كم هائل من المعلومات القيمة بشأن كيفية تطوير العمل الآني والمستقبلي.
  2. الإدارية: معالجة المشاكل والمعوقات الإدارية في المنظمات، إضافة الى مساعدة المنظمات من خلال المعرفة اللحظية لوقائع وأحداث تجري في بيئات غير مستقرة والعمل على معالجة الخلل فيها.
  3. المالية: تقليل النفقات المالية من خلال المساهمة الطوعية في جمع المعلومات ونشرها، فضلاً عن الوقت اللازم لأجراء ذلك.
  4. التوظيف الفاعل: يمكن الشركات من الحصول على المواهب والتخصصات بأقل كلفة، فالتفاعل لأي مكونين مخطط لهما ينتج مكون أفضل منهما، التعاون لعقلين معا ينتهي الى عقل ثالث أفضل منهما ، ولكن ماذا عن اشتراك مئات العقول في عمل واحد، وبهذا تستطيع الشركات الحصول على أفضل المؤهلات في عمليات التوظيف.
  5. توزيع الخطر : عن طريق التعهيد الجماعي تتم مشاركة المجتمع المحلي والدولي في الازمة والمساهمة في حلها وربما تحمل جزء من المسؤولية لذلك.
  6. تطوير المهارات وقيمة المنظمة: يعطي قيمة معنوية عالية للعمل الجماعي واحترام الذات وتطوير المهارات الفردية والجماعية في الأداء التنافسي، وفي النشاطات التطوعية الخيرية، وفي النشاطات التعاونية مما يوفر بيئة مناسبة لتنمية المهارات.
  7. الابداع اللامحدود: يوفر فرصة كبيرة لتطوير المنتجات عن طريق نصح عبر الإنترنت حول السلع أو الخدمات المقدمة أو صناعة القرارات الاستراتيجية، فالقيادة والدور الاستشاري يتفاعلون مع الافكار المقدمة بما يحقق الأهداف المرجوة.
  8. تسويقية: يعتبر طريقة غير مباشرة للترويج عن الشركة ومنتجها الامر الذي يفعل سمعتها ويزيد من مساحة معرفتها مما يتيح الفرصة لإدارة العلاقات على نحو فاعل ينعكس في تعزيز المكانة الذهنية لها.

### ثالثاً: سلبيات التعهيد الجماعي

- تنفذ أي عملية على نحو فاعل عندما يتم استيعاب سلبياتها، وهو ما ينطبق على التعهيد الجماعي التي تتحدد بالاتي: ( Felstiner , 2011:14) (Chandler & Adam, 2013: 33)
1. ضعف الإدراك العقلي: ينبغي أن تكون الشركات حذرة حين تقوم بطرح القضية على الجمهور و التأكد من فهمها بالشكل الصحيح.
  2. عدم الخصوصية: لا يتسم التعهيد الجماعي بالسرية حيث ممكن لأي شخص من الجمهور ان يسرب ما أنتجته الشركة من هذه العملية.



3. الكلفة: التعهيد الجماعي عملية غير مكلفة، ولكن في بعض الأحيان تكون مكلفة حين يستغل الناس الشركة وحاجتها.  
4. السمعة: أي خطأ صغير من الشركة سيؤدي إلى الترويج الخاطئ أمام الجمهور والذي بدوره سيعطي صورة سيئة عن الشركة.

### رابعاً : ابعاد التعهيد الجماعي

هنالك ثلاثة ابعاد للتعهيد الجماعي تستعملها المنظمات لمعالجة الازمات هي :  
( Felstiner , 2011:7)(Chandler, Adam ,2013:43) (Horton and Lydia 2010: 22)  
أ. جمع ومشاركة المعلومات والأفكار: تبدأ العملية بجمع المعلومات من مصادر متعددة ومتنوعة البيانات، وبذلك تفسح المجال لأكثر عدد ممكن من المشاركة عن طريق استثمار تطبيقات تقانة المعلومات ، هنالك عدة مهارات لجمع المعلومات وتنظيمها هي : (Kuosa,2011:13)

#### 1. الملاحظة

يقصد هنا استخدام احد الحواس الخمس : ( الإبصار، السمع، الذوق، الشم، اللمس) للحصول على معلومات عن الشيء أو الظاهرة التي تقع عليها الملاحظة، وهي عملية تفكير تتضمن المشاهدة والمراقبة والإدراك، وتقرن بوجود سبب أو هدف يستدعي تركيز الانتباه والملاحظة.

#### 2. المقارنة

هي إحدى مهارات التفكير الأساسية لتنظيم المعلومات وتطوير المعرفة، وتتطلب التعرف على أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين شئين أو أكثر، عن طريق تفحص العلاقات بينهما، والبحث عن نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف، وروية ما هو موجود في أحدهما ومفقود في الآخر.

#### 3. التصنيف

مهارة تفكير أساسية لبناء الإطار المرجعي المعرفي للفرد، فإذا لم نتمكن من القيام بعملية التصنيف، لن يكون بمقدورنا التكيف مع عالمنا المعقد، وان هذه المهارة عبارة عن تعلم ماهية الخصائص المشتركة بين جميع مفردات فئة أو عائلة معينة، وغير المتوافرة لدى مفردات فئة أو عائلة أخرى من الأشياء أو الكائنات، وإيجاد نظام أو طريقة لفصل المفردات وإحاطها بفئات لكل منها خصائص تميزها عن الفئات الأخرى، وعندما نصنف الأشياء أو نبوبها، فإننا نضعها في مجموعات وفق نظام معين في أذهاننا .

#### 4. الترتيب

الترتيب هو مهارة تفكير أساسية من مهارات جمع المعلومات وتنظيمها، ويعني الترتيب هنا وضع المفاهيم أو الأشياء أو الأحداث التي ترتبط فيما بينها بصورة أو بأخرى في سياق متتابع وفقاً لمعيار معين، فالإنسان يكون صوراً ذهنية أو مفاهيم للأشياء التي يتعرض لها من واقع خبراته التعليمية والشخصية، ويعطي لكل مفهوم أو شيء اسماً أو عنواناً مختلفاً؛ فهذه شجرة، وتلك سفينة، وذلك فيل، ثم يبحث عن الخصائص الأساسية التي تتميز بها مجموعة من المفاهيم أو الأشياء، ويقوم باختزانها على شكل مجموعات ترتبط كل منها بخاصية مميزة.

#### 5. تنظيم المعلومات

إن تنمية العقل لدى الفرد أكثر أهمية من تلقينه فيضاً من المعلومات التي يمكن أن يتوصل إليها بنفسه إذا أتيحت له فرص الرجوع إلى مصادر هذه المعلومات، ومن الطبيعي أن يواجه الأفراد مشكلة ليست سهلة كما يبدو في تنظيم المعلومات، وفي كيفية عرضها بعد جمعها.

ت. معالجة المشكلات : تبدأ الخطوة الثانية بتحليل المعلومات التي تم جمعها وتأشير المساحات التي تحقق فائدة منها، وبذلك توفر تجارب جاهزة للحلول عن طريق المشاركة بعد توظيفها مع متغيرات المنظمة، والمشكلة هي أي أمر غامض أو عارض يواجه الإنسان، ويتطلب حلاً سواء كان صغير الحجم أو كبيراً ، ومعالجة المشاكل تمثل أسلوب وهدف يسعى إليه الإنسان لحل وتحقيق مراده وأهدافه والرغبة في التخلص من الصعاب، وتعتبر أيضاً عملية تفكير يستعملها الفرد ويعتمد على المعرفة المسبقة والخبرات، والمهارات من أجل الوصول إلى الحلول، والاستجابة إلى المتطلبات والمواقف غير المألوفة.





**ج. التعاون مع الجمهور:** تمهد العمليتين الاولى والثانية الى تطوير قدرات الابداعية والدينامية للتفاعل مع التحديات التي تواجهها المنظمة عن طريق مشاركة الجمهور وتمكينهم وجعلهم جزء من مستشاري المنظمة، فالتعهد الجماعي يوفر سوق لمعرفة المبدعين والمفكرين واتاحة الفرصة لهم للمشاركة والتفاعل مع المنظمة.

## المبحث الثاني / النسق المعرفي للاستبصار الاستراتيجي

### اولا : مفهوم الاستبصار والاستبصار الاستراتيجي

يسمح مصطلح الاستبصار لوجود معان عدة في العلوم الاجتماعية والنفسية من أهمها النظر إلى الوضع بوصفه كلاً، وتبين العلاقات في هذا الكل، وإدراك الروابط بين الوسائل والهدف، والافادة من تلك الوسائل في الوصول إلى الهدف، والتعلم أو الفهم الواضح والمباشر للوضع من دون استعمال سلوك المحاولة والخطأ على نحو ظاهر، ولعل المعنى الأكثر شيوعاً لهذا المصطلح في نظرية التعلم هو المعنى القائل إنه الإدراك المفاجئ للروابط المفيدة بين عناصر في البيئة ، والاستبصار بوصفه حلاً لمشكلة ما يتبع عادة عدداً من المحاولات غير الناجحة لإيجاد الحل، ففي المرحلة التالية لتلك المحاولات غير الناجحة تدرك عناصر الموقف في روابط (علاقات) مختلفة، وإذا انطوت إحدى هذه الروابط على حل للمشكلة فسرعان ما يؤخذ بهذا الحل ، والاستبصار دليل على ان المدرك قد ادرك المشكلة وكيفية حلها، وبعبارة اخرى فالاستبصار لابد ان يقوم على الفهم الكلي للموقف بأجمعه او بأجزائه (Akerman, 2006:35).

أما مايتعلق بالاستبصار الاستراتيجي فيمثل العمليات أو السلوكيات الداعمة على تبادل المعرفة الضمنية مما يوفر بيئة للتعلم المنظمي (Said and Hellara, 2013:17)، في حين أشار ( Mietzner and Reger, 2009:275) بأنه انطباع عن المستقبل وألية التعامل مع مؤشرات التطور لاستغلال الفرص، اما ( Rohr beck and Schwarz, 2013:49) يؤكد انه يعمل على استيعاب العوامل المؤثرة في التغيير وتوليد مصادر معرفة من أجل تطوير رؤية مستوعبة لأبعاد التنافسية والريادة، أما (Kuosa, 2011: 10) بأنه العملية التي تسمح بدراسة مؤشرات التطورات المستقبلية في الظاهرة محل التحليل وتجميعها والتهيئة لها بما يضمن تعامل مع التطورات والاتجاهات، كما يتضمن طرائق لإدارة معلومات فاعلة لدعم منظومة اتخاذ القرار، في حين عرفه (Van and Luke, 2008:52) بأنه عملية تشاركية تحتوي على تطوير القدرات المعرفية للعاملين، للتعامل مع المتغيرات ذات التأثير على المنظمة استراتيجياً، بوصفه يسعى لمعرفة كل الفرص والتهديدات وإدارتهما.

تؤشر وجهات النظر المطروحة والمستوعبة من (Kuosa, 2011 : 10) و (Van and Luke, 2008: 52) لأهمية ايجاد مصادر معلومات وإدارتها بما يحقق فاعلية للقرارات ضمن المؤشرات البيئية، وهو ما يتمشى مع أهمية الاستبصار الاستراتيجي في نموذج البحث.

### ثانيا : مراحل تطوير عملية الاستبصار الاستراتيجي

تمر عملية الاستبصار الاستراتيجي بعدة مراحل هي كالاتي: (Habegger, 2010: 54)

#### 1. صياغة الإطار Framing

تعنى هذه المرحلة في تحديد القضايا المهمة والضرورية أو ما يعرف بالمهمة غير الضرورية الامر يتعلق بما يعرف بإدارة الأولويات والتي تحدد أهمية وضرورة عمل القضايا المحددة حسب معياري الأهمية وضرورة التنفيذ.

#### 2. المسح

هي عملية تشخيص متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية وتأثير المتغيرات صاحبة مساحة التأثير المتوقع بما يسهم في تعزيز صياغة الإطار، وبذلك تستعد الإدارة لصياغة استراتيجياتها على وفق هذه المؤشرات، ولعل ما يمكن الإشارة له أن هذا يخدم تحول السلوك الاستراتيجي من المستجيب الى الاستباقية.



### 3. التنبؤ

تعنى بالتفكير بالمستقبل الممكن حدوثه نتيجة المتغيرات التي تعمل على تشكيل هذا المستقبل، وهنا يتطلب التحليل على وفق الممكن والمفضل، فقد يكون الممكن غير مفضل والعكس إلا أن النتيجة الحتمية أن المنظمة ستعمل وفق هذه النتائج، فالمستقبل كما يشير له ( Van,2008:20 ) هو متغيرات محتملة الحدوث ومتغيرات طارئة الحدوث ومنها الصدفة serendipity التي قد تعمل على تحقيق استراتيجية لم تحققها كل عمليات التخطيط والتنبؤ، وتعد هذه المتغيرات هي الأهم بسبب عدم الاستعداد لها ودرجة تأثيرها عالية.

### 4. الرؤيا

تتجسد في الصورة المستقبلية التي ترغب المنظمة أن تكون بها وهي تبتعد عن الحلم Dream بسبب واقعية تحقيقها إذا ما أسننت المنظمات أفعالها الاستراتيجية ضمن عملياتها، لذا فإن علاقتها ضمن الاستبصار الاستراتيجي تعطي أهمية لتحليل معطيات الحاضرة المتأثرة بمتغيرات الماضي لصياغة سيناريوهات يساهم الاستبصار الاستراتيجي في تحقيقها كنتيجة لنجاح المنظمة في الاداء المستقبلي.

### 5. التخطيط

يعمل متغير التخطيط على تطوير الاستراتيجيات لتحقيق الرؤيا بعد ترجمتها الى أهداف استراتيجية، وبذلك فهو يمثل حركة الانتقال من موقع المنظمة الى الصورة التي ترغب أن تكون بها، بعد تحليل للمعطيات البنينة والاهداف الممكن تحقيقها ضمن الاستراتيجية المتاحة.

### 6. التنفيذ

وهي الترجمة العملية لكل ما تم التطرق له، وفي هذه المرحلة ينبغي وجود أفعال أو مبادرات ومؤشرات كمية ونوعية وتحديد المسؤولية عن التنفيذ والجهات المكلفة بذلك، مع الإشارة ضرورة تأطير ذلك بالتوقعات الزمنية ويمكن استخدام التقنية الذكية Smart والتي تشير الى ( محددة، قابلة للقياس، متفق عليها، واقعية، مؤثر زمنياً).

## المبحث الثالث / مفهوم الإصلاح الإداري واستراتيجياته

### أولاً : مفهوم الإصلاح الإداري

يعد المدخل الأفضل لمعالجة الاوبئة الإدارية ومنها الفساد، فهو نقيض الفساد، فيتعدد مفهوم الإصلاح فهناك الإصلاح السياسي والقانوني والاقتصادي والاجتماعي والإداري، وحمل القرآن الكريم الإصلاح مرات عدة، فقال تعالى (الَّذِينَ يُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ وَلَا يُصْلِحُونَ) الشعراء اية (152) ، طالما للإصلاح موصوفات متعددة، لذا ضرورة تعريفه على وفق وصفه وقدر تعلق الامر بدراستنا فسيتم التركيز على الإداري والسياسي لضرورات ميدانها وعلى النحو الآتي: ( و Alfazjani ,2008:46) و ( Alkatibi,2011:24)

#### 1. المدخل الإداري

أشار مؤتمر الإصلاح الإداري الذي عقدته هيئة الأمم المتحدة في جامعة (سايس) في المملكة المتحدة عام 1971 م، اليه على أنه الرؤى والأفكار التي تأخذ حيز التنفيذ في تغيير الاجراءات والقواعد للسياسات العامة مما ينعكس على أداء الإدارة الحكومية.

وقد ينعكس هذا في نقل تجربة إدارية من دولة الى دولة أو إدخال تكنولوجيا المعلومات في اجراءات العمل الإداري ، الامر الذي ينعكس على قرارات والسياسات العامة للخدمات الحكومية، فضلاً عن اعتماد مفاهيم الجودة والمعايير الدولية للأداء المحلي.

#### 2. المدخل السياسي

تخضع عملية تحديد الاسباب واستراتيجيات الإصلاح لاعتبارات عدة لربما تتعلق في طبيعة النظام الاقتصادي والسياسي او تركيبة العلاقة بين المجتمعات وتاريخها والانظمة السياسية الحاكمة، لذا يمارس الدور السياسي تأثيراً مهماً في الإصلاح فهو يمثل الاتجاه الشعبي الداعم له، إذ تؤثر المظاهر السلبية خاصة في الإدارة العامة على انها سياسة الاصل وليس إدارية، فقد تتسع مظاهر واستحداثات واجراءات عمل معين لأسباب سياسية.



## ثانياً : أنواع استراتيجيات الإصلاح الإداري

تؤثر الادبيات الى وجود انواع لاستراتيجيات الاصلاح معتمدة الى متغيرات متعددة كالميدان وطبيعة الاصلاح المراد والنظام السياسي والاقتصادي وثقافة المجتمع والخطط التنموية للدول، فقد أشار ( paul c.light) إلى الاستراتيجيات 1. استراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية والتنظيمية 2. استراتيجية الإصلاح من خلال انشاء أجهزة التفتيش والرقابة 3. استراتيجية اعتماد الشفافية والوضوح. 4. استراتيجية تحرير الإدارة العامة من بعض المسؤوليات. (Sabah, 2011:9)، (Salama, 2012:33). أما (Salman, 2012: 27) فطرحها لأنواع الاستراتيجيات يتوافق مع الميدان بوصفه عمل لحكومة محلية في إطار شمولي يتدرج من الجزئية الى الشاملة وبذلك يستوعب كافة احتمالية الاصلاح المطلوبة، واستراتيجياتها على النحو الاتي:

1. استراتيجية الإصلاح الجزئي: تركز هذه الاستراتيجية على عدد محدد من النظام الاداري فقد تكون عملية الاصلاحية إجرائية كما في تبسيط إجراءات العمل، أو هيكلية كما في تطوير الهيكل التنظيمي، أو بشرية كما في تطوير قدرات القادة، أو تقانية كما في تطوير الانظمة (Al-Oqabi, 2013: 11).
2. استراتيجية الإصلاح الأفقي: تركز هذه الاستراتيجية على مفردة موجهة للعمل وتحدد البيات العمل كما في تعديل التوصيف الوظيفي لوصف الوظائف ومتطلبات شاغلها، أو إعادة النظر بسلم الرواتب والأجور.
3. استراتيجية الإصلاح الاقطاعي: عندما تؤثر ضرورة الاصلاحات في منظمات معينة أو في قطاع معين وتشمل الاصلاح تغيير في مرتكزات الاداء الرئيسية نحو تحقيق الكفاءة والفاعلية وبمؤشرات مقبولة للأمثلة، (Abu Qahf, 2001:55) وفق هذه الاستراتيجية فإن التجربة للإصلاح بديل مثالي للتنفيذ فقد يتم اختيار المجاميع الجوهرية بمعنى التركيز على مساحات معينة للتنفيذ قبل انتشاره وتعميمه.
4. استراتيجية الإصلاح الشامل: وهي تتضمن لاستيعاب أطراف التغيير ومصالحهم وتمثل في (Al-Adeeb, 2012: 19)
1. المنظمات الحكومية والعاملون بها 2. القيادة السياسية 3. الجمهور 4. المؤسسات التشريعية 5. جماعات المصالح والضغط 6. أجهزة وخبراء الاصلاح الاداري.

## المبحث الرابع اختبار وتحليل الفرضيات

سيشار الى تحديد ترتيب متغيرات المتغيرات والابعاد عن طريق التحليل العاملي وتحليل المسار، كما ستكشف العلاقات التأثيرية بين المتغيرات باعتماد تحليل المسار، وعلى النحو الاتي :

### أولاً: التحليل العاملي لفقرات الاستبانة

يستعمل التحليل العاملي ( Factors Analysis ) للتعرف عن مدى قدرة متغيرات الاستبانة لكلا المتغيرين المستقل والمعتمد (التعهيد الجماعي والاصلاح الاداري) ومتغير البحث الوسيط (الاستبصار الاستراتيجي) على طبيعة التأثير بين المتغيرات، وهذه القدرة من الصعب أن تحدث من دون اختبار لمتغيرات الاستبانة، والتعرف على نسب تشبعها ومستوى تميزها، إذ يمثل حصول اي متغير على نسب تشبع لازمة حيث تحدد بـ(0.30). (Felstiner, 2011:30).

### 1. التحليل العاملي لفقرات متغير التعهيد الجماعي

يتضمن هذا المتغير الرئيس ثلاثة ابعاد (جمع المعلومات ومشاركتها ، معالجة المشاكل والمعوقات، التعاون مع الجمهور)، إذ أشر بناء على وفق معادلة (الفا-كرونباخ) \* بلغ (0.837) وجود معامل اتساق فيما بينها وهو معامل يعكس الاتساق بين الابعاد، ومما يجدر ذكره أن جميع متغيرات الابعاد كانت مميزة بسبب امتلاكها نسب تشبع تؤهلها لذلك.



الجدول (2) معاملات الاتساق لمتغيرات البحث وفقاً لمعادلة ألفا-كرونباخ

ت	متغيرات البحث	معامل الاتساق
1	التعهيد الجماعي	0.837
2	الاستبصار الاستراتيجي	0.819
3	الإصلاح الإداري	0.794

وعلى الرغم من حصول الأبعاد على نسب مميزة إلا أن جمع المعلومات ومشاركتها جاء في الترتيب الأول وفقاً لنسب التشعب، وبهذه النتائج فإن التعهيد الجماعي يمكن أن يكون بعداً تفسيرياً مؤثراً في متغير المعتمد (الإصلاح الإداري)، وهذا يعكسه الجدول الآتي:

الجدول (3) مستوى تميز فقرات متغيرات التعهيد الجماعي

ترتيب المتغير	مستوى تميز المتغير	مستوى تميز الفقرات	نسبة تشعب الفقرات	الفقرة	متغيرات البحث			
					المتغير الفرعي	المتغير الرئيسي		
الأول	0.805	مميزة	0.777	X1	جمع المعلومات ومشاركتها	التعهيد الجماعي		
		مميزة	0.531	X2				
		مميزة	0.791	X3				
الثالث	0.739	مميزة	0.677	X4	معالجة المشاكل والمعوقات		التعهيد الجماعي	
		مميزة	0.687	X5				
الثاني	0.770	مميزة	0.607		التعاون مع الجمهور			التعهيد الجماعي
		مميزة	0.792	X7				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

## 2. التحليل العاملي لفقرات بعد الاستبصار الاستراتيجي

يتضمن هذا المتغير الرئيسي ثلاثة أبعاد (صياغة الإطار، المسح، التنبؤ، الرؤية، التخطيط، التصرف)، إذ أُشِرَ بناءً على وفق معادلة ألفا-كرونباخ) \* بلغ (0.819) وجود معامل اتساق فيما بينها وهو معامل يعكس الاتساق بين الأبعاد، ومما يجدر ذكره أن جميع متغيرات الأبعاد كانت مميزة بسبب امتلاكها نسب تشعب تؤهلها لذلك.

وعلى الرغم من حصول الأبعاد على نسب مميزة إلا أن التنبؤ جاء في الترتيب الأول وفقاً لنسب التشعب، وبهذه النتائج فإن الاستبصار الاستراتيجي يمكن أن يكون بعداً تفسيرياً مؤثراً في متغير المعتمد (الإصلاح الإداري)، وهذا يعكسه الجدول الآتي:

الجدول (4) مستوى تميز فقرات متغير الاستبصار الاستراتيجي

ترتيب الأبعاد	مستوى تميز البعد	مستوى تميز الفقرات	نسبة التشعب	الفقرة	متغيرات الدراسة		
					المتغير الفرعي	المتغير الرئيسي	
الثاني	0.733	مميزة	0.617	X8	رسم الإطار	الاستبصار الاستراتيجي	
		مميزة	0.690	X9			
		مميزة	0.672	X10			
الثالث	0.691	مميزة	0.541	X11	المسح		الاستبصار الاستراتيجي
		مميزة	0.636	X12			
		مميزة	0.562	X13			
الأول	0.831	مميزة	0.676	X14	التنبؤ		
		مميزة	0.622	X15			



اعتماد التعهيد الجماعي في تفعيل الاستبصار الاستراتيجي للقيادات  
نحو اختيار استراتيجية للإصلاح الإداري : دراسة مقترحة للقيادات الادارية

ترتيب الابعاد	مستوى تميز البعد	مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
					المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
السادس	0.608	مميزة	0.713	X16	الرؤية	
		مميزة	0.505	X17		
		مميزة	0.606	X18		
		مميزة	0.542	X19		
الرابع	0.645	مميزة	0.684	X20	التخطيط	
		مميزة	0.629	X21		
		مميزة	0.778	X22		
الخامس	0.622	مميزة	0.542	X23	التصرف	
		مميزة	0.611	X24		
		مميزة	0.541	X25		

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

### 3. التحليل العاملي لفقرات بعد استراتيجيات الإصلاح الإداري

يتضمن هذا المتغير الرئيس أربعة ابعاد (الإصلاح الجزئي ، الإصلاح الأفقي ، الإصلاح القطاعي ، الإصلاح الشامل)، إذ أشر بناء على وفق معادلة (الفـا- كرونباخ) \* بلغ (0.794) وجود معامل اتساق فيما بينها وهو معامل يعكس الاتساق بين الأبعاد، ومما يجدر ذكره أن جميع متغيرات الأبعاد كانت مميزة بسبب امتلاكها نسب تشبع تؤهلها لذلك.

وعلى الرغم من حصول الأبعاد على نسب مميزة إلا أن الإصلاح الشامل جاء في الترتيب الأول وفقاً لنسب التشبع، وبهذه النتائج فإن الإصلاح الإداري يمكن أن يكون بعداً مستجيباً لتأثيرات للتعهيد الجماعي، وهذا يعكسه الجدول الآتي:

الجدول (5) مستوى تميز فقرات استراتيجيات الإصلاح الإداري

ترتيب الابعاد	مستوى تميز البعد	مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
					المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
الثاني	0.833	مميزة	0.503	X26	الإصلاح الجزئي	استراتيجيات الإصلاح الإداري
		مميزة	0.598	X27		
		مميزة	0.601	X28		
الثالث	0.485	مميزة	0.718	X29	الإصلاح الأفقي	
		مميزة	0.742	X30		
		مميزة	0.798	X31		
الرابع	0.443	مميزة	0.683	X32	الإصلاح القطاعي	
		مميزة	0.793	X33		
		مميزة	0.841	X34		
الأول	0.859	مميزة	0.728	X35	الإصلاح الشامل	
		مميزة	0.690	X36		
		مميزة	0.711	X37		

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي



### ثانياً: مقارنة المتغيرات الرئيسية على وفق إجابة الباحثين

أفرزت تحليل وتحديد نسب التشعب للأبعاد الثلاثة لمتغيرات التعهيد الجماعي والاستبصار والإصلاح، تقدم بعد التعهيد الجماعي ومن ثم عمليات الاستبصار الاستراتيجي وجاءت استراتيجيات الإصلاح الإداري في الترتيب الأخير، والجدول (6) يوضح ذلك .

الجدول (6) مقارنة بين ترتيب ابعاد متغيرات البحث

ت	الأبعاد	نسب التشعب على وفق التحليل العاملي	الترتيب على وفق التحليل العاملي
1	التعهيد الجماعي	0.963	الاول
2	عمليات الاستبصار الاستراتيجي	0.889	الثاني
3	استراتيجيات الإصلاح الإداري	0.886	الثالث

المصدر بتصريف: نتائج التحليل الاحصائي

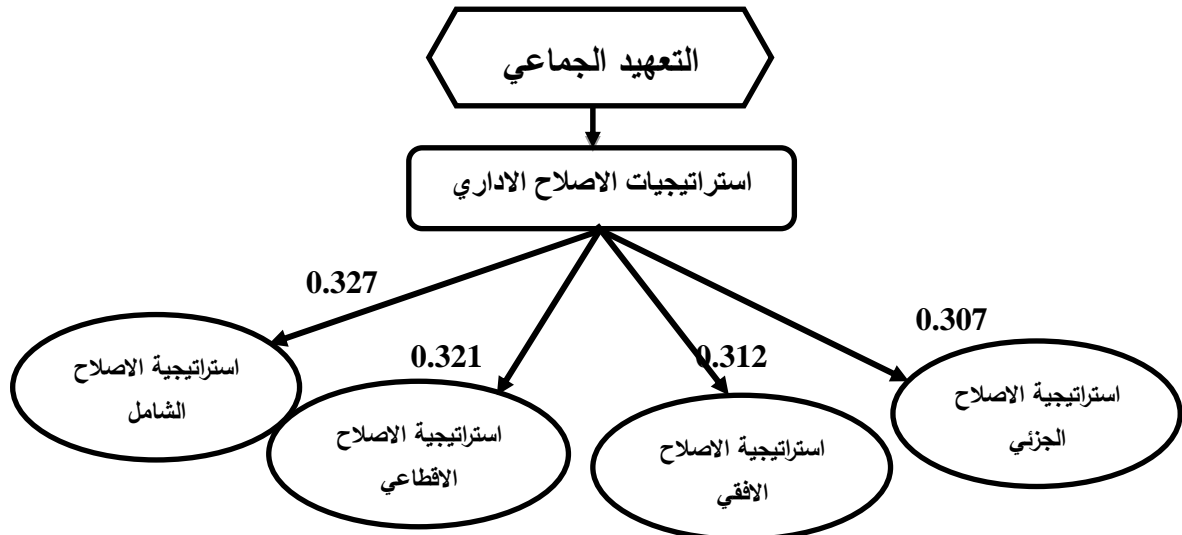
وبهذا أثبتت أهمية أبعاد البحث في الميدان المبحوث من جهة، وقدرتها على تحقيق الغرض الاستراتيجي للبحث، واختلاف النسب على الرغم من بيان اختلافها الا انها كانت على نحو متقارب وهي تتوافق مع سياقية الأبعاد المعبر عنها في منهجية البحث.

### ثالثاً: استعمال أسلوب تحليل المسار لاختبار وتحليل العلاقات بين الأبعاد

تعكس هذه الفقرة اختبار الفرضيات المحددة للبحث وباستعمال برمجية (SPSS23) ، وعلى النحو الآتي :

#### أ. تأثير ابعاد التعهيد الجماعي في استراتيجيات الإصلاح الإداري بشكل مباشر

في إطار التوجه الفكري للبحث يمكن استقراء وتفسير نتائج الشكل ( 3 ) والتي تعكس اتجاهات وقيم مسارات تأثير التعهيد الجماعي في استراتيجيات الإصلاح مباشرة ، وكالاتي :  
سجل التعهيد الجماعي تأثير مباشر في استراتيجية الإصلاح الجزئي وبقراءة بلغت نسبته (0.307) ، فيما سجل التعهيد الجماعي تأثير مباشر في استراتيجية الإصلاح الأفقي وبقراءة بلغت نسبته (0.312) ، وسجل التعهيد الجماعي تأثير مباشر في استراتيجية الإصلاح القطاعي وبقراءة بلغت نسبته (0.321) ، في حين سجل التعهيد الجماعي تأثير مباشر في استراتيجية الإصلاح الشامل وبقراءة بلغت نسبته (0.327).



الشكل ( 3 ) رسم تخطيطي مع قيم المسارات للعلاقة بين التعهيد واستراتيجيات الإصلاح  
المصدر : من اعداد الباحث



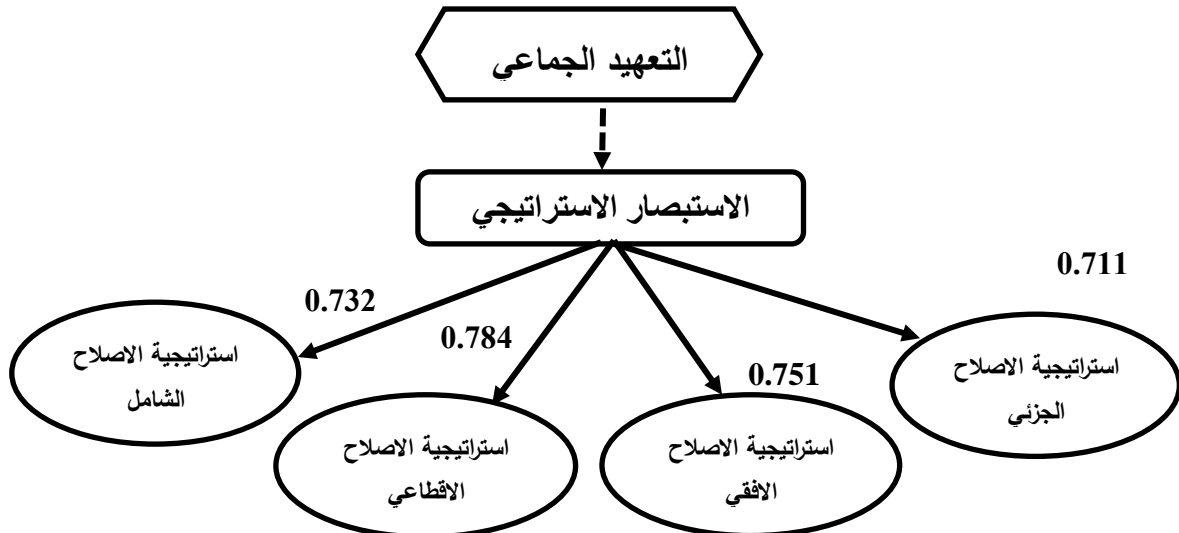


واستنادا الى هذه المؤشرات الرقمية نوضح ما يأتي :-  
تقبل الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على أن (يوجد تأثير مباشر للتعهيد الجماعي في استراتيجيات  
الإصلاح الإداري)

### ب. تأثير ابعاد التعهيد الجماعي في الإصلاح الإداري عبر الاستبصار الاستراتيجي

يعكس الشكل ( 2 ) نتائج اتجاهات وقيم مسارات تأثير ابعاد التعهيد الجماعي في الإصلاح الإداري عبر  
الاستبصار الاستراتيجي ، وكالاتي :

أثر التعهيد الجماعي من خلال الاستبصار الاستراتيجي على نحو (غير مباشر) تأثير موجب في استراتيجية  
الإصلاح الجزئي وبقراءة بلغت نسبته (0.711) ، فيما أثر التعهيد الجماعي من خلال بعد الاستبصار  
الاستراتيجي على نحو (غير مباشر) تأثير موجب في استراتيجية الإصلاح الأفقي وبقراءة بلغت نسبته  
(0.751)، وأثر التعهيد الجماعي تأثير غير مباشر موجب من خلال بعد الاستبصار الاستراتيجي في  
استراتيجية الإصلاح القطاعي وبقراءة بلغت نسبته (0.784) ، في حين سجل التعهيد الجماعي من خلال بعد  
الاستبصار الاستراتيجي تأثير (مباشر) موجب في استراتيجية الإصلاح الشامل وبقراءة بلغت نسبته (0.732).

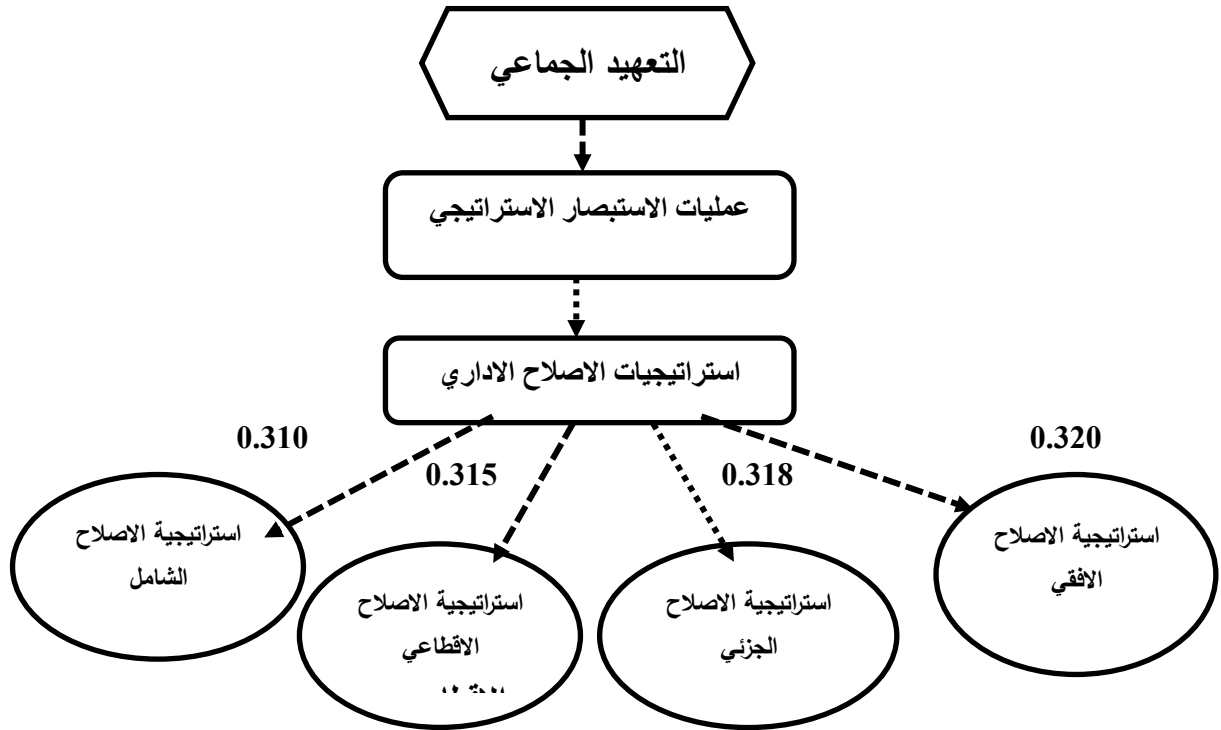


الشكل ( 2 ) رسم تخطيطي للعلاقة بين أبعاد التعهيد الجماعي واستراتيجيات الإصلاح عبر الاستبصار  
المصدر : من اعداد الباحث

واستنادا الى هذه المؤشرات الرقمية ترشح ما يأتي :-  
1. تقبل الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أن (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية غير مباشرة بين  
التعهيد الجماعي وجميع استراتيجيات الإصلاح الإداري من خلال الاستبصار الاستراتيجي)  
2. أشارت الرسوم التخطيطية لقيم المسارات للعلاقة السببية بين متغير التعهيد الجماعي والإصلاح الإداري  
عبر الاستبصار الاستراتيجي الى تقدم واضح في تأثيرها وتركيزها على استراتيجيات الإصلاح القطاعي ، كون  
القطاعات لها مجالات عمل اوسع تكون بحاجة الى التعهيد الجماعي.

### ج: الانموذج المقابل للبحث

بعد تقييم انموذج البحث واختباره من قبل عينة البحث والوسائل الاحصائية، أفرز الانموذج الذي يمكن  
تطبيقه في ميدان البحث وحسب أولويات التأثير التي تمثل البدائل المقترحة للإصلاح وهو على النحو الاتي:



الشكل ( 4 ) رسم تخطيطي مع قيم المسارات للعلاقة بين التعهيد الجماعي واستراتيجيات الإصلاح

المصدر : من اعداد الباحث

واستنادا لما تقدم ، سجل التعهيد الجماعي تأثير غير مباشر في استراتيجية الإصلاح الجزئي وبقراءة بلغت نسبته (0.318) ، فيما سجل التعهيد الجماعي تأثير غير مباشر في استراتيجية الإصلاح الأفقي وبقراءة بلغت نسبته (0.320) ، وسجل التعهيد الجماعي تأثير غير مباشر في استراتيجية الإصلاح القطاعي وبقراءة بلغت نسبته (0.315) ، في حين سجل التعهيد الجماعي تأثير غير مباشر في استراتيجية الإصلاح الشامل وبقراءة بلغت نسبته (0.310) ، إذن حصلت استراتيجية الإصلاح الأفقي على المركز الأول في الترتيب من بين باقي الاستراتيجيات وذلك لأن هذه الاستراتيجية تركز على قلة من العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي لكنها تطبق على كل منظمات الجهاز الحكومي او قطاعاته.

وبعد الانتهاء من تحليل اتجاهات التأثير المباشر وغير المباشر لمتغير التعهيد الجماعي في استراتيجيات الإصلاح الإداري ، يمكن تلخيص أهم النتائج التي ادت إليها هذه التحليلات ، والجدول (7) يوضح ذلك ، وكالاتي :



الجدول (7) ملخص معاملات التأثير المباشر وغير المباشر للعلاقة بين التعهيد الجماعي و الإصلاح

المعتمد مستقل	استراتيجيات الإصلاح الإداري	التأثير المباشر من دون عمليات الاستبصار الاستراتيجي	التأثير غير المباشر بوجود عمليات الاستبصار الاستراتيجي	ترتيب التأثير بوجود عمليات الاستبصار الاستراتيجي
التعهيد الجماعي	استراتيجيات الإصلاح الجزئي	0.307	0.711	الرابع
	استراتيجيات الإصلاح الأفقي	0.312	0.751	الثاني
	استراتيجيات الإصلاح القطاعي	0.321	0.784	الأول
	استراتيجيات الإصلاح الشامل	0.327	0.732	الثالث

المصدر بتصريف : نتائج التحليل الاحصائي

### المبحث الخامس / الاستنتاجات والتوصيات

يقدم المبحث الحالي مراجعة تحليلية للنتائج وتوصيات ضمن تلك المراجعة بما يساهم في تطوير اداء المحافظة في هذا الاتجاه.

#### أ. الاستنتاجات

1. اشرت معطيات نتائج الاستبصار الاستراتيجي عن الاختلاف في مراحل عمليات الاستبصار عما هو مطلوب ويعود ذلك الى جوانب معرفية وخبرات تطبيقية واعتبارات تنظيمية اضعفت القدرة للتعامل مع هذه المتغيرات لإصحاب العلاقة ، وهو الامر الذي ينعكس على مجمل العملية الادارية
2. اظهرت نتائج الإصلاح عن بروز الإصلاح الشامل ، ويعود ذلك الى ضعف الرؤية الموضوعية للإصلاح التي يصعب اسنادها الى قطاع او تحديد نوع الإصلاح المطلوب ، فالإصلاح الشامل يستوعب الإصلاحات الاخرى ، ولربما الواقع يتطلب عمليات اصلاح شاملة
3. اظهرت نتائج التأثير المباشر ، تأثير التعهيد الجماعي بالإصلاح الشامل ، ويعود ذلك الى ان الجمهور يتباين في حاجته للإصلاح حسب القطاع الذي يعمل فيه او المؤثر في اداءه.
4. اظهرت نتائج التحليل غير المباشر الى تأثير التعهيد الجماعي باستراتيجية الإصلاح عن طريق الاستبصار ويعود ذلك الى موانمة القيادة الادارية بين الامكانيات المطلوبة للإصلاح ضمن الاعتبارات السياسية والاقتصادية والاجتماعية واولويات الإصلاح .
5. جاء متغير جمع المعلومات ومشاركتها في الترتيب الاول ، ويعود ذلك الى عمومية المتغير في الحصول على المعلومات من خلال الجمهور وعدم المعالجة التنفيذية مما يعطه مساحة اكبر للمساهمة في مدخلات الإصلاح .
6. يمثل التعاون مع الجمهور الترتيب الثاني ويعود ذلك الى البعد الاجتماعي للقيادات الادارية ومدى قدرتهم على الحوار مع المجتمعات وربما ناتج عن البعد السياسي للعملية الادارية التي تتطلب تأثيرا جماهيرا للوصول الى المواقع الادارية .
7. تبين ان المتغير معالجة المشاكل والمعوقات فيه جانب فني يتعلق بمسؤولية وصلاحيات اتخاذ القرار ، لذا فانه يكون في الترتيب الاخير امر بديهي لاعتبارات قانونية .



8. أثبتت صلاحية النموذج على النحو الاجمالي بعد إجراء أوليات التأثير على وفق معطيات الميدان المبحوث .

### ب. التوصيات

1. ضرورة تكثيف البعد البحثي بمشاركة الميدان المبحوث حول المشاركة المجتمعية للإصلاح
2. تفعيل البعد الاستراتيجي للقيادات الادارية ضمن المنظور الاجتماعي والاداري لكي تحظى صياغة الاستراتيجيات الادارية بقبول اجتماعي
3. إمكانية تطوير العلاقة من قبل الجمهور عن طريق استضافة اصحاب الافكار المميزة واشراكهم في الاجتماعات بعد تحديد الصيغ القانونية لهم
4. صياغة رؤية اصلاحية بمشاركة القطاعات المعنية في الاصلاح واعتماد التعهيد الجماعي للمشاركة في صياغة الرؤية وتقييمها .
5. من الضروري التعامل مع ما يعرف بمعايير الاداء الرئيسية حسب القطاعات ولكل قطاع ولكي يكون الاصلاح ضمن مؤشرات موضوعية قابلة للتنفيذ
6. إمكانية اعداد منصات الكترونية لاعتماد اسلوب الرقابة المتزامنة على وفق مفاهيم الحوكمة لضمان تنفيذ فاعل للإصلاح .

### References

1. Abu Qahf, Abdul Salam, (2001), Delegation of Authority - Features of Administrative Reform - Crisis Management ", New University Publishing House, Alexandria, Egypt.
2. Akkerman, Lutfiye Ziba, 2006, Technology Foresight for Turkey, Master Thesis, The Graduate School Social Sciences, Middle East Technical University. Said, Wided
3. Al-Adeeb, Ali Mohammed, (2012) The technical foundations of administrative reform according to some technical concepts, Al-Fath Magazine, No. 50
4. Alfajani, Abdalftaah,(2008), The reality of reform and administrative development strategies and their role in enhancing the security of Palestinian society, Master Thesis, Islamic University - Gaza.
5. Al-Khattabi, Abdel-Rahman, (2011), the best method of administrative reform process of automatic reform and reform oriented / article published in the Arab Forum for Human Resources, Cairo
6. Al-Oqabi, Kadhim, (2013), Administrative Development and Information Technology, a working paper presented to the thirteenth annual meeting of the leaders of the central organs of administrative development and reform Sharjah.
7. Arnold, U. (2000), "New Dimensions of Outsourcing: A Combination of Transaction Cost Economics and the Core Competencies Concept", European Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 6, No.1.
8. Aron R., Clemons E., Reddi S. (2005). "Just Right Outsourcing: Understanding and Managing Risk", Journal of Management Information Systems, Vol. 22, No. 2.
9. Ben & Hellara, Slaheddine, (2013), Prospects for the Application of Strategic Foresight in the Tunisian Context: The Case of Industrial Companies, International Journal of Business and Management, Vol. 8, No. 15, pp. 99-111
10. Chandler, Dana and Adam Kapelner (2013), "Breaking Monotony with Meaning: Motivation in Crowdsourcing Markets." Journal of Economic Behavior & Organization, 90 (October), 90123–33.
11. Estellés-Arolas & González-Ladrón, F (2012). Towards an integrated crowdsourcing definition. Journal of Information Science, 38(2), 189-200.



12. Felstiner, A. (2011). Working the Crowd: Employment and Labor Law in the Crowdsourcing Industry. Berkeley Journal of Employment & Labor Law,32, 143-203 Litman, Leib,
13. Habegger, Beat, 2010, Strategic Foresight in Public Policy: Reviewing the Experiences of the UK, Singapore, and the Netherlands, Futures Journal, No. 42, pp. 49-58
14. Higgins, Chiara, Elizabeth McGrath, and Lailla Moretto (2010), "MTurk Crowdsourcing: A Viable Method for Rapid Discovery of Arabic Nicknames?" in Proceedings of the NAACL HLT 2010 Workshop on Creating Speech and Language Data with Amazon's Mechanical Turk, Stroudsburg, PA: Association for Computational Linguistics, 89–92.
15. Horton, John J. and Lydia B. Chilton (2010), "The Labor Economics of Paid Crowdsourcing," in Proceedings of the 11th Association for Computing Machinery ,Conference on Electronic Commerce, Cambridge.
16. Jonathan Robinson, and Tzvi Abberbock (2016), "TurkPrime.com: A Versatile Crowdsourcing Data Acquisition Platform for the Behavioral Sciences," Behavior Research Methods (April), 1–10.
17. Kleemann F., Voss G., (2008), Un(der)paid Innovators : the commercial utilization of consumer work through crowdsourcing. Sciences, Technology & Innovation Studies, Vol. 4, No. 1, July, ISSN : 1881-3675
18. Kuosa, Tuomo, (2011), Practising Strategic Foresight in Government, The Cases of Finland, Singapore and the European Union, S. Rajaratnam School of International Studies, Nanyang Technological University, Spain
19. Mason, Winter and Duncan J. Watts (2010), "Financial Incentives and the Performance of Crowds," in Proceedings of ACM SIGKDD Workshop on Human Computation, New York: ACM, 77–85.
20. Mayor Sancheti, (2007), Outsourcing To India, Master Thesis, University of Nottingham.
21. Mietzner, Dana & Reger, Guido, (2009), Practices of Strategic Foresight in Biotech Companies, International Journal of Innovation Management, Vol. 13, No. 2, pp. 273-294
22. Rohrbeck, R. and J. O. Schwarz, (2013), The Value Contribution of Strategic Foresight: Insights from an Empirical Study on Large European Companies, Technological Forecasting and Social Change ,Vol. 80, No.(8)
23. Sabah, Khaldoun, (2011), the reality of administrative development, a symposium on the methodologies of reform and management development, Higher Institute for Management Development, Damascus University.
24. Salman Salameh, (2012), Management Reform Strategies in Organizations, Master Thesis, Damascus University, Faculty of Economics.
25. Van der Laan, Luke,(2008), The Imperative of Strategic Foresight to Strategic Thinking, Journal of Futures Studies, Vol. 1, No. 13, pp. 21-42.



---

**Adopting the Crowdsourcing in Activation Strategic Foresight for Leaderships Towards  
Managerial Reforming Strategies Selection A Suggested Study for Managerial Leadership**

**Assist prof. Alaa Ahmed Hassn AL-jbouri  
Marketing Management Department**

**Abstract**

Environmental data (whether pre-emptive or responsive perspective) impose management theories, through of which the organization can accommodating the most influential variables. As the information and communication technologies with its different generations led to the activation of the community role in strategic decision making in organizations, in this context, the research problem focused on the following questions: Is it possible for the reform process to take place and to choose one of its alternatives by direct crowdsourcing? Is it possible that the process of reform and alternative selection through the crowdsourcing of the collective after the passage of strategic insight? , The importance of research has presented a practical methodology contributed by the field to modify to achieve the reform process with options that will provide financial and social costs, as well as time and confidence building with the local and international community and spreading the risk of reform between government and communities. The research sought to focus on the role of societies in administrative reform through the strategic foresight of the leaders, which widens the role of the societies to the participant and lead to the supervisory role, and explains the importance of leadership by its strategic dimension in extrapolating the indicators towards the societies towards the strategic alternative to reform.

In order to address the problem and achieve the objectives'. The research were adopted two basic hypothesis the direct impact of the outsourcing of collective management reform strategies, and the second has an indirect impact of the crowdsourcing of collective management reform strategies through strategic foresight.

The research tried to activation of community role in administrative reform by strategic foresight for leaderships which broadens the role of communities to a participant, pioneer and supervisory role. Adding to that, explanation the importance of leadership with its strategic leadership dimensions in extrapolation of indicators towards the strategic alternative to reform.

The research was implemented in the office of Nineveh Province which included (40) of relevant managers from the community of (50) managers. So the sample percentage was (80%) of the original population. The researcher used the path analysis as appropriate statistical method.

The most important conclusion of the research was "The validity of the model proved to be the first effect, it was made according to the surveyed field". Furthermore, the researcher presented a set of recommendations that would activate the mechanisms of the proposed model in the surveyed field.

**Keywords:** Crowdsourcing, Administrative Reform, Strategic Foresight.