

**PUBLIC AND PRIVATE SECTORS' NEEDS FOR THE ADMINISTRATIVE
MANAGEMENT CONSULTATIONS: A FIELD STUDY AT DHOFAR
GOVERNORATE**

احتياجات القطاعين الحكومي والخاص للاستشارات الإدارية الجامعية: دراسة ميدانية في
محافظة ظفار

Shafi Salem Alkathiri¹ & Mohamed Mihlar Abdul Muthalaff²

¹ Ph.D Student, Faculty Of Leadership And Management, Universiti Sains Islam Malaysia.
shafimasan@gmail.com

² Senior Lecturer, Faculty Of Leadership And Management, Universiti Sains Islam Malaysia.
mihlar@usim.edu.my

Article Progress

Received:

15th November 2017

Revised:

7th December 2017

Accepted:

2nd January 2018

**Vol. 2. No. 1
August Issue
2018**

Abstract

This quantitative research aims to discuss the need levels of two public and private sector facilities in Dhofar for the university administration consult, in order to achieve the efficiency in their administrative system. The research community consists of (270) administrative members of the supreme management at Royal Court Affairs in Salalah, and (182) administrative in the management of Salalah Port Services Company. The sample included (90) persons of head of department and above, in the two institutions. The sample of the royal court affairs was (54) administrative, while Salalah company (36) administrative. The researcher designed a questionnaire of two parts, the first to measure the needs of the administrative body in the two sectors for administrative management consulting. And the second measure the amount of need for university consulting during the past five years, and five years to come. The total number of questionnaire's paragraphs was (28) paragraph, due to several foreign and Arabs researchers. The questionnaire reliability and stability were verified. The analysis was based on several statistical methods, including: computational dynamics, Spearman correlation, simple regression, multivariate, and F, T tests. The findings were: The levels of the needs of the Royal Court for Administrative Consultancy was average for the past five years with an average of (3.20) and high for the next five years with an average of (4.17). While the need for Salalah Company for University Management Consulting during the last five years was high average (3.41). With a very high needs for the next five years with an average of (4.28).

Keywords: Needs, government, private, management, consulting.

ملخص البحث

يهدف هذا البحث الكمي إلى مناقشة مستويات الحاجة لدى عينتين من منشآت القطاع العام والخاص بمحافظة ظفار إلى الاستشارة الإدارية الجامعية؛ من أجل تحقيق فاعلية الجهاز الإداري فيهما. تكون مجتمع البحث من (٢٧٠) إداريا بإدارة العليا لشؤون البلاط السلطاني صلالة، و(١٨٢) إداريا في إدارة شركة صلالة لخدمات الموانئ. شملت العينة (٩٠) موظفاً بدرجة رئيس قسم فأعلى، في المؤسستين، حيث بلغت عينة شؤون البلاط السلطاني (٥٤) إداريا، في حين بلغت عينة شركة صلالة (٣٦) إداريا. صمم الباحث استبانة من جزئين، الأول لقياس مدى احتياجات الجهاز الإداري في القطاعين العام والخاص للاستشارة الإدارية الجامعية. والثاني قياس مقدار الحاجة للاستشارات الإدارية الجامعية خلال الخمس سنوات الماضية، وخمس سنوات قادمة. بلغ مجموع الفقرات (٢٨) فقرة؛ باعتماد مقاييس عدة، لباحثين أجنب وعرب. وتم التحقق من الصدق والثبات. واعتمد التحليل أساليب إحصائية عدة، منها: الأوساط الحسابية، إرتباط سبيرمان، الانحدار البسيط، والمتعدد، وإختبارات F,T. وتوصل البحث إلى نتائج منها: إنّ مستويات حاجة شؤون البلاط السلطاني للاستشارات الإدارية الجامعية؛ كانت بدرجة متوسط للسنوات الخمسة الماضية بمتوسط حسابي (٣,٢٠)، وعالية خلال الخمس سنوات القادمة بمتوسط (٤,١٧). في حين كانت حاجة شركة صلالة للاستشارات الإدارية الجامعية خلال الخمس سنوات الماضية بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣,٤١). وبدرجة عالية جداً للسنوات الخمسة القادمة بمتوسط حسابي (4.28).

الكلمات المفتاحية: احتياجات، القطاع الحكومي، القطاع الخاص، الاستشارات.

مقدمة

بسبب تزايد وتطور العلوم الإنسانية وكذلك في المقابل تطور وتنامي مجالات التخصص وبالذات التخصصات الدقيقة، الأمر الذي أدى إلى عدم قدرة المدير على الإلمام بكل ما يدور بجانبه من مشكلات مختلفة، وبالتالي دعت الحاجة إلى اللجوء والإعتماد الكبير على الاستشارة، كي تحل مشكلة عدم التخصص، وتضمن مواكبة التحديات والتقدم (فقيري، أحمد. ١٩٨١).

يلاحظ منذ القدم أن الناس كانوا يتفوقون على اختيار شخص حكيم، أو ذا رأي سديد؛ لكي يكون الحكم والفيصل في حل المشكلات والمعضلات التي لم يوجد لها حل. حيث تعتبر الاستشارة جزءاً مهماً جداً في أية حضارة، أو مؤسسة، أو هيئة. إذ أن الاستشارة الإدارية لها جانب كبير في تقدم ورقي المؤسسات وذلك

لها. ويعد مفهوم الاستشارة الإدارية بحد ذاته مفهوم جديد على صعيد العمل الإداري العربي، فقد دخلت الاستشارة الإدارية إلى الدول العربية في وقت متأخر نسبياً، حيث تم تعريف الاستشارة الإدارية من عدد من العلماء المهتمين بالإدارة بطرق مختلفة، حيث عرفها عصفور، (٢٠٠٩) بأنها خدمة لمنظمة ما يقدمها الخبير أو فريق العمل المكون من عدد من الخبراء، وتتضمن عدد من الإجراءات لدراسة المنظمة، وتحديدًا للمشكلات الإدارية التي تواجه المنظمة.

مشكلة البحث

شهد ميدان الإدارة تطورات كبيرة ومتسارعة، مما جعل المؤسسات في كل من القاعين العام والخاص تتسابق لتطوير عملها من خلال تبني كل ما هو جديد ومفيد؛ خدمة لمصالحها، وحفاظاً على بقاءها. من خلال هذا الواقع المعاش أصبحت المؤسسات بحاجة ماسة إلى المشورة الإدارية، من أجل تطوير عملها ومواجهة التحديات المعاصرة.

وموضوع الاستشارة الإدارية ما يزال مبهماً وغير معروف إلى حد كبير، بالنسبة للمؤسسات الإدارية في سلطنة عمان، وتتمثل مشكلة البحث حول ما هي مستويات حاجة كل من القطاعين العام والخاص للاستشارة الإدارية في المدى المستقبلي؟ وما مدى الفوائد التي تجني من الاستشارة الإدارية؟ وما هو مدلول (معنى) الاستشارة الإدارية من قبل أفراد عينة

بسبب تطور العمل الإداري والتغيير في عالم الأعمال، وتغيير الأهداف، والخطط، واختلاف الأنماط القيادية، فقد أصبح المدراء ومتخذي القرار بحاجة إلى وضوح التخطيط والصورة المستقبلية للمنظمات، بهدف اتخاذ قرارات ناجحة. وهذا يتم من خلال المستشارين والخبراء. حيث تشير الكثير من الدراسات والبحوث بأن الاستشارة الإدارية تزيد من فاعلية الجهاز الإداري وكفاءته، وفي حل المشكلات ووضع الحلول الناجحة (الحميري، ١٩٩٩؛ الحارثي، ١٩٩٥؛ دحلان، ١٩٨٥).

تعني الاستشارة الإدارية؛ الخبرات المقدمة من قبل أشخاص، هيئات، مجموعة مؤهلة تتمتع بالاستقلالية لغرض تشخيص المشكلات المختلفة التي تقع فيها المؤسسة، ووضع الحلول والآليات والتوصيات لحلها والتهوض بها، مقابل الحاجة إلى وقت وتكاليف وفرق عمل (العزاوي والجابري، ٢٠١١).

وقد عرفتها جمعية مهندسي الاستشارات الأمريكية (ACM) بأنها "محاولة منظمة بواسطة أشخاص مدربين وذوي خبرة لمساعدة الإدارة في مشكلاتها وتحسين عملياتها". أما العزاوي (٢٠١١) فقد عرّف الاستشارة الإدارية بأنها "محاولة منظمة بواسطة أشخاص مدربين ذوي خبرة لمساعدة الإدارة في حل مشكلاتها وتحسين عملياتها بواسطة تطبيق حلول موضوعية مرتكزة على معلومات متخصصة، مهارات، تحليل منظم للحقائق حول موضوع معين بتحديد الأسباب ووضع مقترحات وحلول

كما عرفها روبرت بليك وجين موتون،
(١٩٦٤) بأنها علاقة طوعية ومؤقتة تقوم بين
شخصين، الأول يكون مؤهلاً وهو المستشار
الذي يقدم الخدمة، والثاني مستشير يحتاج إلى
تلك الخدمة (العوالي، ١٩٩٩). وعرفتها هانت
(Hent, 1979) بأنها جهد منظم يقوم به فرد أو
هيئة أو منظمة تقوم أساساً لدراسة مشكلة
وتقديم حلول لها بهدف تحقيق التطوير أو التنمية
(كشك، ١٩٩٥).

أما في المنظور الشرعي، فإن ديننا
الحنيف ذكر دوماً بأهمية الاستشارة وما لها من
فوائد في صحة الرأي والقرار. حيث قال تعالى في
محكم كتابه العزيز ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾
(سورة الشورى، الآية ٣٧). فالاستشارة غالباً
تجلب معها رأياً سديداً وصائباً لأنها حصيلة
أفكار عدة أشخاص من ذوي الخبرة والحق،
فيكون رأياً مدروساً وليس بشكل عشوائي.

وجاء في الآية القرآنية ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَبُوا
لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَرِمًا
رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ﴾ (سورة الشورى، الآية ٣٧).
وقد ورد على لسان رسولنا الكريم صلى الله عليه
وسلم قوله {المُسْتَشَارُ مُؤْتَمَنٌ} رواه ابن ماجه،
أي يجب أن يكون المستشار أميناً وذا نزاهة ولا
ينبغي له أن يخون أو يكذب.

وتهدف الاستشارة الإدارية إلى المساهمة
في دفع عجلة التنمية الإدارية ورفع كفاءة
ومستوى الأداء، كما أنها تعمل على اتخاذ القرار
بطريقة علمية صحيحة (أحمد، ١٩٩٧). ويرى
اللوزي (٢٠١٠) من أهم أهداف الاستشارات

البحث؟ وفق هذا التصور سعى الباحث إلى
تلمس أبعاد المشكلة ميدانياً، لدى عينة من
مؤسسات القطاع العام، وعينة من مؤسسات
القطاع الخاص.

أهداف البحث

- i. مناقشة مدى احتياجات المؤسسات في
القطاع العام بمحافظه ظفار للاستشارة
الإدارية الجامعية سابقاً ولاحقاً.
- ii. مناقشة مدى احتياجات المؤسسات في
القطاع الخاص بمحافظه ظفار للاستشارة
الإدارية الجامعية سابقاً ولاحقاً.

الإطار النظري

الاستشارة الإدارية

عرف معهد الإدارة الاستشارية بالمملكة المتحدة
الاستشارة الإدارية بأنها؛ خدمة مقدمة من قبل
شخص، أو عدة أشخاص، مؤهل ومستقل
لتحديد وبحث المشكلات المتعلقة بالسياسة
العامة والتنظيم والإجراءات والأساليب ووضع
التوصيات العلمية المناسبة والمساعدة في تنفيذ
هذه التوصيات (حبشي، ١٩٩٥). أما منظمة
العمل الدولية (I.L.O., 1980) فقد عرفتتها بأنها
الخبرة المقدمة من قبل شخص مؤهل أو أشخاص
مؤهلين لهم استقلاليتهم وذلك لتشخيص
المشكلات الإدارية الخاصة بالسياسات والتنظيم
والإجراءات والطرق واقتراح التوصيات الملائمة
بشأنها والمساعدة على تطبيق التوصيات (زوليف
وآخرون، 1999).

أوكلت إليها مسؤولية تنفيذ الاستشارات (زويلف، ١٩٩٩). وبعضها الآخر أشارت إلى المعوقات والمشكلات التي أشارت إليها، وكيفية وضع حلول لمعالجتها والإرتقاء بها (دحلان، عبد الله، ١٩٨٥).

أثبتت بعض الدراسات مثل: دراسة الشحري (٢٠٠٤) أهمية العمل الاستشاري وحاجة المنظمات إليه، وهو ما تبين من ازدياد الطلب على الاستشارات رغم تطبيق نظام الرسوم مقابل الخدمة الاستشارية بمعهد الإدارة العامة بسلطنة عمان. وركزت دراسة عبد الوهاب (١٩٨١) على ضرورة التعاون بين الجهة الاستشارية، والجهة المستشارة ممثلة بالمدير، وذلك لأداء استشارات ناجحة. كما ركزت دراسة عصفور (١٩٨١) على ضرورة إشراك الخبراء الوطنيين مع المستشارين الأجانب، وإلزام الشركات الأجنبية بوضع برامج تدريبية لموظفي المنظمات التي تقدم لها استشارات.

ناقشت بعض الدراسات مثل: دراسة الصالح (٢٠٠٣) ودراسة الشحري (٢٠٠٤) وجود تحديات تواجه العمل الاستشاري في بعض الدول العربية، من أهمها عدم توافر الخبرات الأكاديمية المتخصصة المتفرغة لنشاط الاستشارات، وهو ما تفسّر من خلاله الكاتب عن تفضيل الخبراء الأجانب على الوطنيين. وأشارت دراسة الحارثي (١٩٩٥) إلى أن ٧٠% من المستشارين بمعهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية لم يحصلوا على دورات تدريبية متخصصة في مجال الاستشارات الإدارية.

الإدارية هي: تقليل وترشيد الإنفاق، تقديم التوصيات المحيطة، وإعطاء فرصة للأفراد لتنمية مهاراتهم الوظيفية. في حين يرى العزاوي، (٢٠١١) أن أهم أهداف الاستشارة الإدارية هي: تبسيط الإجراءات وأساليب العمل المعقدة، إعادة التنظيم الإداري، تعديل التشريعات والأنظمة المالية.

وقد تزايد في الآونة الأخيرة اهتمام الباحثين أبو بعيرة (١٩٨١) والصائغ (١٩٨٦) والطيب (١٩٨٨) وغيرهم؛ بالاستشارة الإدارية، فكانت محط اهتمام عدد من المؤتمرات والندوات العربية، التي ناقشت موضوعات عدة، منها الإصلاح الإداري في الدول العربية.

الدراسات السابقة

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة لاحظ الباحث ما يلي:

يلاحظ على الدراسات السابقة أن أغلبها كان عبارة عن استعراض إنجازات تلك الجهات، والإشارة إلى مشكلاتها. وأن المنهج المتبع في معظم تلك الدراسات هو المنهج الوصفي، وتحليل المضمون.

يظهر من خلال دراسات عادل الصالح (٢٠٠٣)، وصالح عبد الرحمن (١٩٩١)، وعلي الشحري (٢٠٠٤) تأكيدها على أهمية الاستشارات الإدارية الجامعية بصورة عامة، سيما في البيئة العربية والعمانية.

تنوعت الدراسات في استعراضها لأهم الأجهزة والوحدات الإدارية في البلدان العربية التي

منهج البحث

اعتمد الباحث المنهج الوصفي، لكونه أهم المناهج العلمية في البحوث الإدارية والسلوكية، حيث يتم وصف طبيعة الظاهرة من حيث المفهوم، وأهمية ذلك في تطوير العمل الإداري بالإضافة إلى الاعتماد على المنهج التحليلي لعرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها.

جمع البيانات

مجمع البحث وعينته

يتكون من إحدى مؤسسات القطاع العام؛ هي شؤون البلاط السلطاني بصلالة، التي تضم ٢٧٠ إدارياً. ومؤسسة في القطاع الخاص هي إدارة شركة صلالة لخدمات الموانئ التي تضم ١٨٢ إدارياً. تم اختيار عينة ميسرة تمثل القطاع العام البالغ عددها ٥٤ موظفاً درجة برئيس قسم فأعلى. في حين بلغت عينة القطاع الخاص؛ شركة صلالة لخدمات الموانئ (٣٦). بذلك بلغ مجموع عينة الدراسة ٩٠ موظفاً إدارياً.

أثبتت دراسة الحارثي (١٩٩٥) أن تكلفة الدراسات الاستشارية، وقيمة المكافآت المالية للخبراء والمستشارين في بيوت الخبرة الاستشارية في الدول العربية تختلف من دولة إلى أخرى من دولة إلى أخرى، ولكنها ترتبط بمدى خبرة الاستشاري أو الخبير في مجال الاستشارات. وأكدت الدراسات السابقة عدم إلزامية تطبيق الاستشارات، حيث أشارت دراسة الصالح (٢٠٠٣) إلى أن الاستشارة الإدارية تتميز بعدم إلزاميتها للجهة المستفيدة في جميع مراحلها وجوانبها. كما أشارت دراسة الحارثي (١٩٩٥) إلى أن ١٠% فقط من إجمالي الاستشارات التي قدمها معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية قد تم تطبيقها بشكل كامل، وأن ٣٠% قد تم تطبيقها بشكل جزئي، بينما لم يطبق باقي ٦٠% من الاستشارات المقدمة. من خلال استعراض هذه الدراسات يتضح أن موضوع هذا البحث لم يطرق من قبل، بهذه السعة والشمول، على حد علم الباحث. يستفاد من الدراسات السابقة في إبراز مضمون البحث، وصياغة أهدافه، وترابط فصوله وفقراته وعرض الموضوعات بترابط وتفسير.

الجدول (١) توزيع أفراد عينة البحث

رقم	المتغير	الفئة	شؤون البلاط السلطاني		شركة صلالة للموانئ	
			التكرار	%	التكرار	%
١	النوع	ذكر	٤٣	٧٩,٦	٣٢	٨٨,٩
		أنثى	١١	٢٠,٤	٤	١١,١
المجموع			٥٤	١٠٠,٠	٣٦	١٠٠,٠

للتحقق من مدى صدق محتوى الاستبانة؛ تم عرضها على هيئة محكمين من الأساتذة المتخصصين بكلية التجارة والعلوم الإدارية بجامعة ظفار لتحكيمها والتحقق من صدق فقراتها. وتم الأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم المقترحة. اعتمد الباحث على الصدق الظاهري وصدق المحتوى لفقرات الاستبانة، وتم التأكد أن جميع العبارات تقيس الموضوع المبحوث وأجزائه، بعد الحكم على العبارات من حيث السلامة اللغوية والمنطقية.

تقدير ثبات الأداة

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لتقدير الاتساق الداخلي للاستبانة ككل ولأبعادها كلا على حده. حيث وزع الباحث الاستبانة على عينة استطلاعية تألفت من ١٥ موظفاً، سبعة في الميناء، وثمانية في الديوان، من غير الفئتين المبحوثتين، والقيام بهذا الاختبار للتأكد من ثبات المقياس. وكانت النتيجة ٦٠ مما يدل على أن فقرات الاستبانة صالحة لقياس ما صممت لأجله.

الأساليب الإحصائية

استخدم الباحث في هذه البحث المنهج الوصفي التحليلي المعتمد كأحد المناهج الشائعة في البحوث والدراسات السلوكية والاجتماعية، حيث جمعت البيانات الميدانية من خلال استبانة تم إعدادها من قبل الباحث استخدم فيها

أداة البحث

قام الباحث بتصميم استبانة تتألف من جزئين، الأول عبارة عن السمات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، أما الجزء الثاني فيتعلق بمدى احتياجات الجهاز الإداري للقطاعين العام والخاص للاستشارة الإدارية الجامعية، من خلال فقرات بلغ مجموعها ٤٠ فقرة؛ تم اشتقاقها من دليل برنامج ماجستير الإدارة بجامعة ظفار، وذلك للإلمام بجميع جوانب الاحتياجات للاستشارة الإدارية الجامعية.

تم الاعتماد على المعيار الموضح في الجدول التالي في تقدير مستوى الموافقة لدى المفحوصين وذلك في ضوء المتوسطات الحسابية للفقرات للإجابة على أسئلة البحث.

الجدول (٢) المستويات المقابلة لمدى

المتوسطات الحسابية

الأهمية النسبية	مدى المتوسط الحسابي المقابل
ضعيفة جداً	(١,٧) فأقل
ضعيفة	من (١,٨) إلى (٢,٥)
متوسطة	من (٢,٦) إلى (٣,٣)
عالية	من (٣,٤) إلى (٤,١)
عالية جداً	٤,٢ فأعلى

الصدق والثبات

تقدير صدق الأداة

مقياس ليكرت ذا خمس مستويات للاستجابة. وطبق في تحليل البيانات جملة من المقاييس الإحصائية الوصفية والتحليلية باستخدام البرنامج الحاسوبي "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" (SPSS-version 18) لمعرفة ثبات الاستبانة ومعامل الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha) في تحليل البيانات، وذلك بتطبيق الأساليب الآتية:

أساليب الإحصاء الوصفي

- i. التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص عيني البحث.
- ii. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات استجابات أفراد العينتين.

أساليب الإحصاء التحليلي

- i. اختبار T للفروق للعينتين المستقلتين.
- ii. اختبار T للعينات المزدوجة.
- iii. التباين الأحادي لمعرفة الفروق في آراء العينة التي تضم أكثر من فئتين حول متغيرات البحث.
- iv. اختبار توكي للمقارنات البعدية.

نتائج اختبار إجابات أسئلة البحث
السؤال الأول: "ما مستويات حاجة شؤون البلاط السلطاني في صلالة للاستشارات الإدارية الجامعية خلال الخمس سنوات الماضية، والسنوات الخمسة القادمة؟ وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى المحورين والفقرات لمستويات الحاجة للاستشارات الإدارية الجامعية.

وتوضح الجداول التالية المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية لاستجابات عينة شؤون البلاط السلطاني وقد تم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي.

مستويات حاجة شؤون البلاط السلطاني في صلالة للاستشارات الإدارية الجامعية خلال الخمس سنوات الماضية

الجدول رقم (٣) مستويات الحاجة للاستشارات الإدارية الجامعية خلال الخمس سنوات الماضية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية
٢٨	القيم والأخلاقيات الوظيفية	3.54	.985	1	عالية
٧	تطوير النظم الحاسوبية	3.36	1.021	2	متوسطة
٢٣	إدارة الاجتماعات واللجان	3.31	.948	3	متوسطة
١	تطوير القوى العاملة	3.30	.882	4	متوسطة

متوسطة	5	1.041	3.26	تطوير الرقابة الإدارية والمالية	٨
متوسطة	6	.935	3.26	نظم التعيين والتدريب	١٥
متوسطة	10	.897	3.25	تطوير النظم المالية والموازنة	٦
متوسطة	9	.897	3.25	تحسين نظم الرواتب والعلاوات	١٢
متوسطة	7	.988	3.25	تحسين العامه وخدمة المراجعين	٤
متوسطة	8	.998	3.25	تطوير نظم الاتصالات الإدارية	٢٤
متوسطة	12	.933	3.23	تخطيط استراتيجيات المنظمة	١٨
متوسطة	11	.942	3.23	تدريب القيادات الإدارية	٥
متوسطة	13	.808	3.22	تطوير وتنظيم الهياكل التنظيمية	٣
متوسطة	14	1.071	3.20	التطوير والتنمية الإدارية	١٦
متوسطة	15	1.001	3.19	تخطيط القوى العاملة	٢
متوسطة	16	.923	3.17	تحقيق الميزة التنافسية بين المنظمات	١٩
متوسطة	17	.935	3.17	تحسين أداء الموظفين والإدارة	١٤
متوسطة	18	.986	3.17	تطوير وتأهيل العنصر البشري	١٠
متوسطة	19	.940	3.15	حل المشاكل واتخاذ القرار	١٣
متوسطة	23	.870	3.13	تطوير القيم الوظيفي	٢٢
متوسطة	22	.891	3.13	إدارة الازمات الإدارية	٢١
متوسطة	20	.971	3.13	تحقيق جودة الخدمة بالمنظمة T.Q.M	١٧
متوسطة	21	1.057	3.13	إدارة الخدمات العامة	٢٥
متوسطة	24	.946	3.09	النظم الإدارية الالكترونية	٢٧
متوسطة	25	.937	3.08	نظم تصنيف الوظائف	١١
متوسطة	26	.929	3.06	تطوير نظم تقييم الأداء والتحفيز	٩
متوسطة	27	.971	3.04	أنماط القيادة الإدارية المعاصرة	٢٠
متوسطة	28	1.082	2.94	المركزية واللامركزية	٢٦
متوسطة		.957	3.20	الدرجة الكلية لمستويات الحاجة للاستشارات الإدارية الجامعية خلال الخمس سنوات الماضية	

الكللي لمعدل الاستجابات (3.20)، بانحراف معياري قدره (.957). ويلاحظ أن معدلات المستويات المفردة قد تراوحت ما بين العالية والمتوسطة.

ويعد مستوى الحاجة للاستشارات

تشير نتائج الجدول رقم (٣) إلى أن مستويات حاجة شؤون البلاط السلطاني للاستشارات الإدارية الجامعية خلال الخمس سنوات الماضية كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر الإداريين، حيث بلغ المتوسط الحسابي

مجال المركزية واللامركزية كأدنى المجالات ذات الأهمية المتوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.94).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن هناك حاجة ماسة إلى التقييم الصحيح والمنطقي للموظفين بشكل يحقق العدالة والإنصاف والابتعاد عن المحاباة والتحيز للموظفين مما يؤدي إلى شعور الموظف بالظلم مما يقلل من كفاءته وتفانيه في عمله.

مستويات حاجة شؤون البلاط السلطاني للاستشارات الإدارية الجامعية خلال الخمس سنوات القادمة

الإدارية الجامعية في مجال القيم والأخلاقيات الوظيفية خلال الخمس سنوات الماضية الأعلى مقارنة بغيره من المجالات في شؤون البلاط السلطاني - صلالة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمعدل الاستجابات لهذا المجال (3.54).

وجاءت الموافقة على بقية مجالات الاستشارة الإدارية والجامعية بدرجة متوسطة في شؤون البلاط السلطاني بصلالة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.94) و(3.36). وقد جاء مستوى الحاجة للاستشارات الإدارية الجامعية في مجال تطوير النظم الحاسوبية كأعلى المجالات ذات الأهمية المتوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.36). في حين جاء مستوى الحاجة للاستشارات الإدارية الجامعية في

الجدول رقم (٤) مستويات الحاجة للاستشارات الإدارية الجامعية خلال الخمس سنوات القادمة

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية
٢٨	القيم والأخلاقيات الوظيفية	4.38	.790	1	عالية جداً
٨	تطوير الرقابة الإدارية والمالية	4.37	.768	2	عالية جداً
٢٢	تطوير القيم الوظيفية	4.35	.738	3	عالية جداً
١	تطوير القوى العاملة	4.32	.701	4	عالية جداً
٣	تطوير وتنظيم الهياكل التنظيمية	4.31	.787	5	عالية جداً
٧	تطوير النظم الحاسوبية	4.31	.875	6	عالية جداً
٢	تخطيط القوى العاملة	4.28	.818	7	عالية جداً
١٣	حل المشاكل واتخاذ القرار	4.27	.695	8	عالية جداً
٢٣	إدارة الاجتماعات واللجان	4.26	.836	9	عالية جداً
٢٤	تطوير نظم الاتصالات الإدارية	4.25	.905	10	عالية جداً
١٢	تحسين نظم الرواتب والعلاوات	4.22	.783	11	عالية جداً
٩	تطوير نظم تقييم الأداء والتحفيز	4.21	.793	12	عالية جداً

عالية جداً	13	.769	4.21	نظم تصنيف الوظائف	١١
عالية	14	.833	4.19	تطوير وتأهيل العنصر البشري	١٠
عالية	15	.921	4.19	إدارة الازمات الإدارية	٢١
عالية	17	.944	4.17	تحسين خدمة المراجعين	٤
عالية	16	1.043	4.17	نظم التعيين والتدريب	١٥
عالية	18	.826	4.15	تطوير النظم المالية والموازنة	٦
عالية	19	.864	4.15	تطوير أداء الموظفين والكفاءة	١٤
عالية	20	.908	4.13	إدارة الخدمات العامة	٢٥
عالية	21	.855	4.12	النظم الإدارية الالكترونية	٢٧
عالية	22	.788	4.08	تدريب القيادات الإدارية	٥
عالية	23	.971	4.02	التطوير والتنمية الإدارية	١٦
عالية	24	.929	4.00	المركزية واللامركزية	٢٦
عالية	25	.951	3.98	أنماط القيادة الإدارية المعاصرة	٢٠
عالية	26	.989	3.96	تحقيق التنافس بين المنظمات	١٩
عالية	27	1.037	3.94	تخطيط استراتيجيات المنظمة	١٨
عالية	28	1.082	3.92	تحقيق جودة الخدمة T.Q.M	١٧
عالية		.864	4.17	الدرجة الكلية للحاجة للاستشارات الجامعية خلال (٥) سنوات القادمة	

والأخلاقيات الوظيفية، تطوير الرقابة الإدارية والمالية، تطوير القيم الوظيفي، وتطوير القوى العاملة، حيث بلغت المتوسطات الحسابية لمعدلات الاستجابات لهذه المجالات (4.38)، (4.37)، (4.35)، (4.32) على التوالي.

وفي المقابل كانت أدنى أربعة مجالات لمستوى الحاجة للاستشارات الإدارية الجامعية خلال الخمس سنوات القادمة تتمثل في أنماط القيادة الإدارية المعاصرة، تحقيق الميزة التنافسية بين المنظمات، تخطيط استراتيجيات المنظمة، وتحقيق جودة الخدمة بالمنظمة T.Q.M، حيث بلغت المتوسطات الحسابية لمعدلات

توضح نتائج الجدول رقم (٤) أن مستويات حاجة شؤون البلاط السلطاني للاستشارات الإدارية الجامعية خلال الخمس سنوات القادمة كانت؛ بدرجة عالية من وجهة نظر الإداريين، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمعدل الاستجابات (4.17)، بانحراف معياري قدره (0.864). ويلاحظ أن معدلات المستويات المفردة قد تراوحت ما بين العالية جداً والعالية.

وقد كانت أعلى أربعة مجالات لمستوى الحاجة للاستشارات الإدارية الجامعية خلال الخمس سنوات القادمة تتمثل في القيم

والسنوات الخمس القادمة"؟
للإجابة على هذا السؤال تم حساب
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على
مستوى المحورين والفقرات لمستويات الحاجة
للاستشارات الإدارية الجامعية.
وتوضح الجداول التالية المتوسطات
الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية
لاستجابات عينة شركة صلالة لخدمات الموانئ
وقد تم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي.

الاستجابات لهذه المجالات (3.98)،
(3.96)، (3.94)، (3.92) على التوالي.
وقد تعود هذه النتيجة إلى الإيمان المطلق
بضرورة تطوير وتحسين أداء العمل في مجال القوى
العاملة مما ينعكس إيجابياً على سير العمل في
المؤسسات والمنشآت بشكل عام، مع التأكيد
على أهمية دور الرقابة الإدارية والمالية التي تمنع
حدوث انحرافات وتجاوزات إدارية والتي تؤدي
بدورها إلى حدوث خلل في المنظومة الإدارية.

مستويات الحاجة للاستشارات الإدارية الجامعية خلال الخمس سنوات الماضية

السؤال الثاني

نص السؤال الثاني على ما يلي: "ما حاجة شركة
صلالة لخدمات الموانئ للاستشارات الإدارية
الجامعية خلال الخمس سنوات الماضية،

الجدول (٥) حاجة شركة صلالة لخدمات الموانئ للاستشارات الإدارية الجامعية خلال ٥ سنوات الماضية

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	الأهمية النسبية
٢٣	إدارة الاجتماعات واللجان	3.72	.849	1	عالية
٢٤	تطوير نظم الاتصالات الإدارية	3.61	.934	2	عالية
١٠	تطوير وتأهيل العنصر البشري	3.58	.806	3	عالية
٢٢	تطوير القيم الوظيفي	3.56	.843	6	عالية
٢٧	النظم الإدارية الالكترونية	3.56	.843	5	عالية
٢٨	القيم والأخلاقيات الوظيفية	3.56	.909	4	عالية
٢٦	المركزية واللامركزية	3.53	.696	7	عالية
٢٥	إدارة الخدمات العامة	3.50	.737	8	عالية
١	تطوير القوى العاملة	3.47	.774	10	عالية
٧	تطوير النظم الحاسوبية	3.47	.878	9	عالية
١٨	تخطيط استراتيجيات المنظمة	3.44	.652	11	عالية

عالية	13	.735	3.44	تحقيق الميزه التنافسية بين المنظمات	١٩
عالية	12	.969	3.44	إدارة الازمات الإدارية	٢١
عالية	14	.850	3.43	أنماط القيادة الإدارية المعاصرة	٢٠
عالية	15	.841	3.42	تحقيق جودة الخدمة بالمنظمة T.Q.M	١٧
عالية	16	.736	3.40	التطوير والتنمية الإدارية	١٦
متوسطة	17	.728	3.39	نظم التعيين والتدريب	١٥
متوسطة	19	.770	3.37	تطوير النظم المالية والموازنة	٦
متوسطة	18	1.003	3.37	تطوير نظم تقييم الأداء والتحفيز	٩
متوسطة	20	.938	3.34	حل المشاكل واتخاذ القرار	١٣
متوسطة	21	.828	3.33	تدريب القيادات الإدارية	٥
متوسطة	22	.796	3.31	نظم تصنيف الوظائف	١١
متوسطة	23	1.017	3.29	تطوير الرقابة الإدارية والمالية	٨
متوسطة	24	.666	3.26	تطوير وتنظيم الهياكل التنظيمية	٣
متوسطة	25	.741	3.26	تحسين العلاقات العامه وخدمة المراجعين	٤
متوسطة	26	1.003	3.23	تحسين نظم الرواتب والعلاوات	١٢
متوسطة	27	.910	3.17	تطوير أداء الموظفين وتحسين الكفاءة الإدارية	١٤
متوسطة	28	.747	3.03	تخطيط القوى العاملة	٢
عالية		.829	3.41	الدرجة الكلية لمستويات الحاجة للاستشارات الإدارية الجامعية خلال الخمس سنوات الماضية	

الاجتماعات واللجان، تطوير نظم الاتصالات الإدارية، وتطوير وتأهيل العنصر البشري، حيث بلغت المتوسطات الحسابية لمعدلات الاستجابات لهذه المجالات (3.72)، (3.61)، (3.58) على التوالي.

وفي المقابل كانت أدنى ثلاثة مجالات لمستوى الحاجة للاستشارات الإدارية الجامعية خلال الخمس سنوات الماضية تتمثل في تحسين نظم الرواتب والعلاوات، تطوير أداء الموظفين وتحسين الكفاءة الإدارية، وتخطيط القوى العاملة، حيث بلغت المتوسطات الحسابية لمعدلات

تبين النتائج في الجدول رقم (٥) أن حاجة شركة صلالة لخدمات الموانئ للاستشارات الإدارية الجامعية خلال الخمس سنوات الماضية؛ كانت بدرجة عالية من وجهة نظر الإداريين، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمعدل الاستجابات (3.41)، بانحراف معياري قدره (0.829). ويلاحظ أن معدلات المستويات المفردة قد تراوحت ما بين العالية والمتوسطة.

وقد كانت أعلى ثلاثة مجالات لمستوى الحاجة للاستشارات الإدارية الجامعية خلال الخمس سنوات الماضية تتمثل في إدارة

الاستجابات لهذه المجالات (3.23)، (3.17)، (3.03) على التوالي.

مستويات الحاجة للاستشارات الإدارية الجامعية خلال الخمس سنوات القادمة
الجدول (٦) حاجة شركة صلالة لخدمات الموائى للاستشارات الإدارية الجامعية خلال ٥ سنوات
القادمة

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	الأهمية النسبية
٢٨	تطوير الرقابة الإدارية والمالية	4.51	.781	1	عالية جداً
٨	تخطيط استراتيجيات المنظمة	4.46	.701	2	عالية جداً
٢٢	تطوير نظم تقييم الأداء والتحفيز	4.44	.735	3	عالية جداً
١	تطوير النظم المحاسبية	4.44	.786	4	عالية جداً
٣	أنماط القيادة الإدارية المعاصرة	4.43	.739	5	عالية جداً
٧	إدارة الازمات الإدارية	4.39	.803	6	عالية جداً
٢٤	تطوير وتأهيل العنصر البشري	4.36	.723	10	عالية جداً
٢	النظم الإدارية الالكترونية	4.36	.798	7	عالية جداً
٢٣	تطوير نظم الاتصالات الإدارية	4.36	.798	9	عالية جداً
١٣	تطوير القوى العاملة	4.36	.931	8	عالية جداً
١٢	تحقيق الميزة التنافسية بين المنظمات	4.33	.793	11	عالية جداً
٩	تطوير النظم المالية والموازنة	4.29	.789	12	عالية جداً
١١	تدريب القيادات الإدارية	4.28	.849	13	عالية جداً
١٠	تحسين انظم الرواتب والعلاوات	4.26	.741	14	عالية جداً
١٥	تطوير القيم الوظيفي	4.25	.806	16	عالية جداً
٢١	نظم تصنيف الوظائف	4.25	.874	15	عالية جداً
٤	إدارة الاجتماعات واللجان	4.23	.770	17	عالية جداً
١٤	تحقيق جودة الخدمة T.Q.M	4.22	.797	19	عالية جداً
٦	تحسين خدمة المراجعين	4.23	.910	18	عالية جداً
٢٥	تخطيط القوى العاملة	4.22	.959	20	عالية جداً
٢٧	المركزية واللامركزية	4.20	.797	21	عالية جداً
٥	تطوير أداء الموظفين الكفاءة الإدارية	4.19	.856	22	عالية
١٦	إدارة الخدمات العامة	4.18	.758	23	عالية
٢٦	حل المشاكل واتخاذ القرار	4.17	.857	24	عالية

٢٠	التطوير والتنمية الإدارية	4.17	.785	25	عالية
١٩	القيم والأخلاقيات الوظيفية	4.14	.833	26	عالية
١٨	تطوير وتنظيم الهياكل التنظيمية	4.14	.867	27	عالية
١٧	نظم التعيين والتدريب	4.11	.820	28	عالية
	الدرجة الكلية لمستويات الحاجة للاستشارات الإدارية الجامعية خلال الخمس سنوات القادمة	4.28	.809		عالية جداً

المجالات (4.14)، (4.14)، (4.11) على التوالي.

مقارنة للنتائج بين العينتين

الجدول رقم (٧) مقارنة استجابات العينتين لمستويات الحاجة للاستشارات الإدارية الجامعية

العينة	الحاجة خلال الخمس سنوات الماضية	الحاجة خلال الخمس سنوات القادمة
شؤون السلطاني	متوسطة	عالية
شركة صلالة لخدمات الموازي	عالية	عالية جداً

يتضح من نتائج تحليل الإحصاء أن القطاع الخاص يمارس فعلاً الاستشارات الإدارية؛ حيث كانت المستويات مرتفعة، ومرتفعة جداً، وهذا يعني أنها تؤمن بالاحتياجات للاستشارات الإدارية الجامعية وأنها ستكون بحاجة متزايدة في الأعوام القادمة.

أما في القطاع الحكومي (شؤون البلاط)

تشير نتائج الجدول رقم (٦) أن مستويات حاجة شركة صلالة لخدمات الموازي للاستشارات الإدارية الجامعية خلال الخمس سنوات القادمة؛ كانت بدرجة عالية جداً من وجهة نظر الإداريين. حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمعدل الاستجابات (4.28)، بانحراف معياري قدره (0.809). ويلاحظ أن معدلات المستويات المفردة قد تراوحت ما بين العالية جداً والعالية.

وقد كانت أعلى أربعة مجالات لمستوى الحاجة للاستشارات الإدارية الجامعية خلال الخمس سنوات القادمة تتمثل في تطوير الرقابة الإدارية والمالية، تخطيط استراتيجيات المنظمة، تطوير نظم تقييم الأداء والتحفيز، وتطوير النظم الحاسوبية، حيث بلغت المتوسطات الحسابية لمعدلات الاستجابات لهذه المجالات (4.51)، (4.46)، (4.44)، (4.44) على التوالي.

وفي المقابل كانت أدنى مجالات لمستوى الحاجة للاستشارات الإدارية الجامعية خلال الخمس سنوات القادمة تتمثل في القيم والأخلاقيات الوظيفية، تطوير وتنظيم الهياكل التنظيمية، ونظم التعيين والتدريب، حيث بلغت المتوسطات الحاسوبية لمعدلات الاستجابات لهذه

للاستشارة الإدارية الجامعية خلال
الخمس سنوات القادمة.

iii. مستويات حاجة بشركة صلالة لخدمات
الموائى للاستشارات الإدارية الجامعية
خلال الخمس سنوات الماضية كانت
بدرجة عالية من وجهة نظر الإداريين،
حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمعدل
الاستجابات (3.41)، وكان مجال إدارة
الاجتماعات واللجان من أكثر المجالات
حاجة للاستشارة الإدارية الجامعية خلال
الخمس سنوات الماضية.

iv. مستويات حاجة شركة صلالة لخدمات
الموائى للاستشارات الإدارية الجامعية
خلال الخمس سنوات القادمة كانت
بدرجة عالية جداً من وجهة نظر
الإداريين، حيث بلغ المتوسط الحسابي
الكلي لمعدل الاستجابات (4.28)،
ويعد مجال تطوير الرقابة الإدارية والمالية
من أكثر المجالات حاجة للاستشارة
الإدارية الجامعية خلال الخمس سنوات
القادمة.

الخاتمة

ناقش البحث مستويات الحاجة لدى عينتين من
منشآت القطاع العام والخاص بمحافظة ظفار إلى
الاستشارة الإدارية الجامعية؛ من أجل تحقيق
فاعلية الجهاز الإداري فيهما.

اختار الباحث شؤون البلاط السلطاني
كمؤسسة تمثل القطاع العام، وميناء صلالة في

فكانت متوسطة، ويرجح أن تكون كبيرة في
المستقبل، وهذا يعود إلى المركزية في العمل ورتابة
العمل الرسمي، ووجود لوائح محددة له، ولأن
شؤون البلاط شهد ويشهد تطورات عديدة في
مجال تفعيل الإدارة والنماذج والتطبيقات الإدارية
كالجودة والشفافية وإعادة الهندسة (المندرة)
والتطوير والتغيير التنظيمي، فإن حاجته
للاستشارات الإدارية الجامعية ستكون عالية في
المستقبل المنظور.

النتائج

توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

i. مستويات حاجة شؤون البلاط السلطاني
للاستشارات الإدارية الجامعية خلال
الخمس سنوات الماضية كانت بدرجة
متوسطة من وجهة نظر الإداريين، حيث
بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمعدل
الاستجابات (3.20)، وكان مجال القيم
والأخلاقيات الوظيفية من أكثر المجالات
حاجة للاستشارة الإدارية الجامعية خلال
الخمس سنوات الماضية.

ii. مستويات حاجة شؤون البلاط السلطاني
للاستشارات الإدارية الجامعية خلال
الخمس سنوات القادمة كانت بدرجة
عالية من وجهة نظر الإداريين، حيث
بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمعدل
الاستجابات (4.17)، واعتبرت العينة
كذلك أن مجال القيم والأخلاقيات
الوظيفية من أكثر المجالات حاجة

الإدارية والتنمية الإدارية: الإطار النظري
والمحتوى السلوكي. اللقاء العلمي حول
تبسيط الإجراءات في العمل
الاستشاري، الأردن، عمان، ٧-
١٢/٩/١٩٨٥.

زويلف، مهدي حسن. ١٩٩٩. التنظيم
والأساليب والاستشارات الإدارية. دار
وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
الشحري، علي بن نصيب. ٢٠٠٤. تطور
العمل الاستشاري بمعهد الإدارة العامة
بسلطنة عمان: دور المعهد كبيت خبرة
إستشاري. مجلة الإداري، السنة (٢٦)،
العدد (٩٧)، يونيو ٢٠٠٤.

الصالح، عادل بن أحمد يوسف. ٢٠٠٣.
الاستشارات الإدارية: الواقع والمأمول.
المؤتمر العربي الثاني (الاستشارات
والتدريب). الشارقة، دولة الإمارات
العربية المتحدة. في الفترة من ٢١ - ٢٣
إبريل ٢٠٠٣.

عبد الرحمن، صالح. ١٩٩١. الاستشارة في
منظمات الأعمال. مجلة البحوث
التجارية، كلية التجارة، الزقازيق، مصر.
العزاوي، سامي. ٢٠١١. مساق التغيير
والتجديد. محاضرات أقيمت على طلبه
ماجستير الإدارة. كلية التجارة والعلوم
الإدارية، جامعة ظفار، ظفار، سلطنة
عمان.

العزاوي، سامي. ٢٠١١. مع الصالح، عادل بن
أحمد يوسف. ٢٠٠٣. ومجلته الإداري.

القطاع الخاص. كانت عينة الديوان (٥٤)،
وعينة الميناء (٣٦) موظفاً إدارياً بدرجة رئيس
قسم فما فوق. اتضح أنّ مستويات حاجة
للقطاع العام للاستشارات الإدارية الجامعية كانت
بدرجة متوسطة خلال السنوات الخمسة الماضية،
وستكون عالية في السنوات الخمسة القادمة.

في حين كانت مستويات حاجة للقطاع
الخاص للاستشارات الإدارية الجامعية بدرجة
عالية خلال السنوات الخمسة الماضية، وستكون
عالية جداً في السنوات الخمسة القادمة. جاء
مجال تطوير الرقابة الإدارية والمالية، من أكثر
المجالات حاجة للاستشارة الإدارية الجامعية
للمستقبل.

المراجع

الحارثي، سعد عويص. ١٩٩٥. العمل
الاستشاري الحكومي: دراسة تطبيقية
للخدمات الاستشارية المقدمة من معهد
الإدارة العامة. رسالة ماجستير، جامعة
الملك عبد العزيز. كلية الاقتصاد
والإدارة، قسم الإدارة العامة، جدة،
السعودية.

حبشي، فوزي. ١٩٩٥. مفهوم التفويض، مجلة
الإداري، مجلد (٢٢)، عدد (٦)، معهد
الإدارة العامة، الأردن.

الحميري، باسم. ١٩٩٩. الاستشارات الإدارية،
دار الحامد للطباعة والنشر، عمان،
الأردن.

دحلان، عبد الله صادق. ١٩٨٥. الاستشارة

- Al-Idarat Al-^cAmmah, Al-Urdun.
Al-Hamiriyy, Basim. 1999. *Al-Istisharat Al-Idariyyah*. ^cAmman, Al-Urdun: Dar Al-Hamid Li al-Tiba^cah Wa Al-Nashr.
Al-Harithiyy, Sa^d ^cUways. 1995. *Al-^cAmal Al-Istishariyy Al-Hukumiyy: Dirasah Tatbiqiyyah Li al-Khidmat Al-Istishariyyah Al-Muqaddamah Min Ma^chad Al-Idarah Al-^cAmmah*. Risalah Majistir. Jami^cat Al-Malik ^cAbd al-^cAziz. Kulliyyat Al-Iqtisad Wa Al-Idarah, Qism Al-Idarah Al-^cAmmah, Jeddah, Al-Sa^cudiyyah.
Al-Salih, ^cAdil bin Ahmad Yusuf. 2003. *Al-Istisharat Al-Idariyyah: Al-Waqi^c Wa Al-Ma'mul. Al-Mu'tamar Al-Arabiyy Al-Thaniyy (Al-Istisharat Wa Al-Tadrib)*. Al-Shariqah, Dawlat Al-Imarat Al-^cArabiyyat Al-Muttahidah. Fi Al-Fatrah Min 21-23 Abril 2003.
Al-Shahriyy, ^cAliyy bin Nasib. 2004. *Tatwir Al-^cAmal Al-Istishariyy Bi Ma^chad Al-Idarat Al-^cAmmah Bi Sultanah ^cOmman: Dawr Al-Ma^chad Ka Bayt Khibrah Istishariyy*. Majallat Al-Idariyy, Al-Sanah (26), Al-^cAdad (97), Yuniyu 2004.
^cUfur, Muhammad Shakir. 2009. *Usul Al-Tanzim Wa Al-Asalib*. Mazidah Wa Munaqqahah. Dar Al-Masirah Li al-Nashr Wa Al-Tawzi^c, ^cAmman, Al-Urdun.
Zuwaylaf, Mahdiyy Hasan. 1999. *Al-Tanzim Wa Al-Asalib Wa Al-Istisharat Al-Idariyyah*. Dar Wa'il Li al-Nashr Wa Al-Tawzi^c. ^cAmman, Al-Urdun.

إنكار

الآراء الواردة في هذه المقالة هي آراء المؤلف. "فردانا: المجلة العالمية في البحوث الأكاديمية" لن تكون مسؤولة عن أي خسارة أو ضرر أو مسؤولية أخرى بسبب استخدام مضمون هذه المقالة.

١٥٩ . ١٩٩٩

عصفور، محمد شاكر. ٢٠٠٩. أصول التنظيم والأساليب. ط/٦، مزيدة ومنقحة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
فقيري، أحمد. ١٩٨١. تقديم الخدمة الاستشارية للإدارة الحكومية: المفهوم والإطار العام. بحث مقدم إلى ندوة الاستشارات الإدارية في المملكة العربية السعودية، الرياض. في الفترة من ١١/٢٨ - ١٩٨١/١٢/١

REFERENCES

- ^cAbd al-Rahman, Salih. 1991. *Al-Istisharat Fi Munazzamat Al-^camal*. Majallat Al-Buhuth Al-Tijariyyah. Al-Zaqaziq, Misr.
Al-^cAzawiyy, Samiyy. 2011. *Masaq Al-Taghyir Wa Al-Tajdid*. Muhadarat Ulqiyat ^cAla Talabah Majistir Al-Idarah. Kulliyat Al-Tijarah Wa Al-^cUlum Al-Idariyyah. Jami^cah Zafar. Zafar, Sultanah ^cOmman.
Al-^cAzawiyy, Samiyy. 2011. Ma^ca Al-Salih, ^cAdil bin Ahmad Yusuf. 2003. Wa Majallatuhu Al-Idariyy. 1999. 159.
Dahlan, ^cAbdullah Sadiq. 1985. *Al-Istisharat Al-Idariyyah Wa Al-Tanmiyat Al-Idariyyah: Al-Itar Al-Nazariyy Wa Al-Muhtawa Al-Sulukiyy*. Al-Liqa' Al-^cAlamiyy Hawl Tabsit Al-Ijra'at Fi Al-^cAmal Al-Istishariyy. Al-Urdun, ^cAmman, 7-12/9/1985.
Faqiryiy, Ahmad. 1981. *Taqdim Al-Khidmat Al-Istishariyyah Li al-Idarat Al-Hukumiyyah: Al-Mafhum Wa Al-Itar Al-^cAm*. Bahth Muqaddam Ila Nadwat Al-Istisharat Al-Idariyyah Fi Al-Mamlakat Al-^cArabiyyah Al-Sa^cudiyyah, Al-Riyad. Fi Al-Fatrah Min 28/11-1/12/1981.
Habshiyy, Fawziyy. 1995. *Mafhum Al-Tafwid*. Majallat Al-Idariyy. Mujallad (22), ^cAdad (6). Ma^chad