

دور المستشارين العاملين في الجامعات السعودية في تطوير العمل الإداري

سلمى عبدالرحمن الدوسري ❖
جبريل حسن العريشي ❖

تمهيد:

هناك مجموعة من الحقائق تتعلق بضرورة استخدام أسلوب المشورة المهنية في صناعة واتخاذ القرارات في مختلف الجامعات، ومن أهم هذه الحقائق تسارع معدلات التغيير، وبوجه خاص التغيير المدني والتكنولوجي وما يترتب عليه من تغييرات اقتصادية واجتماعية وسياسية. فقلد أصبح الاستقرار هو الاستثناء، في حين غدا التغيير هو القاعدة، ومن ثم فلم تعد الخبرة المكتسبة في الماضي الأداة الرئيسية في عملية صناعة القرارات وأصبح من الضروري استخدام أسلوب المشورة المهنية وعمل الدراسات الوافية لتحقيق الأهداف وفق خطط وبرامج محددة.

- | | |
|---|--|
| كما يحاول هذا المشروع البحثي الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: "ما دور المستشارين العاملين في الجامعات السعودية في تطوير العمل الإداري؟". | ٣- الأساليب المهنية في الاستشارة لتطوير العمل الإداري والجامعي والأكاديمي بالجامعات. |
| وتتحدد أهداف البحث في تحديد أهم ما يلي: | ٤- العوامل لفشل الاستشارات. |
| ١- الخدمات والإسهامات التي يمكن إن يقدمها المستشار للجامعات. | ٥- الموضوعات التي لا بد أن تتوافر في المستشار لدى الجامعات. |
| ٢- المشاكل التي يمكن أن يكون للمستشار دور في حلها. | واتبع هذا البحث المنهج الوصفي المسحي. |

❖ أستاذ دكتور تنظيم مجتمع كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن.

❖ أستاذ دكتور تقنية المعلومات، جامعة الملك سعود - عضو مجلس الشورى.

كما خرج ببعض أوجه الاستفادة التي تفيد القطاعات المعنية ومنها:

توعية قيادات الجامعة والعاملين بها بأهمية الدور الذي يقوم به المستشارون في تطوير العمل الإداري بالجامعات، والتعرف إلى أهم الخدمات والإسهامات التي يمكن أن يقدمها المستشار للجامعات.

مقدمة:

تعطي الدول المتقدمة والنامية اهتماماً كبيراً بالتربية، استناداً على الدور الفاعل الذي تقوم به في تقدم المجتمعات ورفقها وحل قضاياها الاجتماعية والاقتصادية، ولتحقيق هذا الأهداف تحتاج التربية إلى إدارة فاعلة تنظم نشاطاتها وتتسق جهود أفرادها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، فالإدارة الجامعية تمثل عنصراً حيوياً للغاية في ترجمة الأفكار والنظريات التربوية وجعلها أمراً واقعياً حقيقياً، لذلك يمكن القول بأن نجاح المهمة التربوية يتوقف على مستوى إدارتها من الناحيتين النظرية والتطبيقية، وأي إخفاق في هذه التطبيقات التربوية للمؤسسة قد يكون سبباً لتدني الأداء الإداري بها (مروان المصري، ٢٠٠٧، ٢١).

وهناك اتفاق عام بين فريق الباحثين في مجال الإدارة الجامعية على أهمية التغيير والتطوير كوسيلة لتقدم الجامعات والارتقاء بأدائها نحو تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، حيث يعيش العالم اليوم تقدماً سريعاً في الفكر الإداري، علماً وتطبيقاً، فهناك تطوير وتحديث في الأفكار والمبادئ والنظريات الإدارية، وقد حظي التطوير الجامعي باهتمام علماء الإدارة الجامعية والاجتماع باعتبارها عملية مقصودة لتطوير إمكانات الجامعات وقدرات ومهارات الأفراد بهدف رفع مستوى أدائها.

وقد أصبح تحسين الأداء الإداري للمؤسسات التربوية " والجامعات منها بشكل خاص " يشكل اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم، وقدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية بفاعلية وكفاءة وابتكار يعتبر من أهم الخصائص التي تميز هذا المجتمع عن غيره من المجتمعات، ويعتبر موضوع الإدارة الجامعية من الموضوعات المهمة والمتناولة بكثرة على مستوى العالم أجمع، باعتبار أن التعليم الجامعي أصبح يشكل قضية مقلقة لجميع الدول، وخاصة في ظل تكون مجتمع المعرفة والثورة

حيث الدرجة والكثافة والتنوعية، فكثيراً من الدول المتقدمة بدأت بفحص أنظمتها التربوية بحثاً عن مواقع الخلل والاضطراب والقصور، حيث تولدت لدى هذه الدول قناعة مؤداها أن التربية بمؤسساتها التقليدية لم تعد قادرة على الاضطلاع بمسؤولياتها وأدوارها الجديدة التي فرضتها التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعلمية والتكنولوجية. (مروان المصري، ٢٠٠٧م، ٢١).

ومن الأساليب المتبعة حالياً والتي يتبعها كثير من منظمات ومؤسسات المجتمع هو أسلوب المشورة المهنية والاستعانة بالخبراء والمستشارين المتخصصين كل في مجاله، فقد عرف الناس منذ القدم استشارة الطبيب واستشارة رجال الدين والحكماء، وعلى الأخص فإن بروز المستشار الإداري كهوية مستقلة يستشيرها الناس هو ظاهرة حديثة نسبياً، بل أن مكاتب المحاسبة والمحاماة والهندسة قد قامت لفترة طويلة بتلبية الحاجة إلى الاستشارات الإدارية ضمن نطاق عملياتها وأنشطتها لعدم وجود مكاتب استشارات إدارية مؤهلة ويوثق بها.

ومع مطلع الألفية الجديدة نحت كثير من الكتابات الخاصة بالجامعات نحو أهمية

المعلوماتية والتكنولوجية التي يشهدها العالم والعبء الذي تلقيه هذه الثورة على عاتق التعليم الجامعي، والذي يعمل على إعداد الكوادر العلمية المدربة والمؤهلة لقيادة مؤسسات المجتمع، وركيزة أساسية لتنمية مجتمعية إنتاجية، والاستثمار فيه هو ادخار في العنصر البشري الذي هو أهم ما تملك هذه المجتمعات. (الخطيب والخطيب، ٢٠٠٦م، ٢٣).

لذلك فإن الاهتمام بالتعليم الجامعي ضرورة حتمية وقضية مصير، فالجامعة وسيلة تغيير فاعلة في المجتمع، وهذا ما دفع مختلف المجتمعات إلى أن تضع التعليم الجامعي في أعلى سلم أولوياتها، وبالتالي فإن كفاءة وجودة الخدمات الجامعية تتأثر بالمنظومة الإدارية التي تجعل رسالة الجامعة بوصلة الحركة على طريق المبادئ الإرشادية والأخلاق الجامعية، وفي ذلك نرى أن مستوى الأداء الإداري في الجامعة لن يرتفع إلا بوجود عناصر فاعلة ومؤثرة تعمل على تطوير المنظومة الإدارية بشكل يتناسب مع عصر المعلوماتية.

وفي ضوء ما تقدم تتضح ضرورة اهتمام الجامعات في العالم بأسره بتطوير منظومة الأداء الإداري، وخاصة في ظل ما يشهده العالم من تغيرات اقتصادية واجتماعية كبيرة من

وللمستشار الإداري منطقة عمله المتخصصة، والذي لا يستطيع غيره القيام بها وهي مستقلة عن غيرها من المهن، فقد يتعذر على المدير - مثلاً - أن يحيط بها جميعاً وأن يتقن جوانبها المختلفة مما يزيد من حاجته إلى استشارة المتخصصين.

وبرغم حاجة المنظمة أو المؤسسة من وقت إلى آخر إلى استشارة في مجال متخصص بعينه، قد لا يكون من المجدي اقتصادياً أن توظف تلك الجامعات أو المؤسسات متخصصين في كل فروع المعارف كموظفين متفرغين لديها، ومن المنطقي الاستعانة بمستشار متخصص لبعض الوقت في المجالات التي تنشأ الحاجة إلى المشورة فيها، إذ لو استطاعت الجامعة أن توظف لديها متخصصين متفرغين في أغلب المجالات، فقد تنشأ الحاجة إلى استشارة متخصصين آخرين على مستوى أعلى من التأهيل والخبرة، وليس بالإمكان تعيينهم موظفين بالمؤسسات. (صديق، ٢٠٠٣م).

وهناك مجموعة من الحقائق تتعلق بضرورة استخدام أسلوب المشورة المهنية في صناعة واتخاذ القرارات في مختلف الجامعات، ومن أهم هذه الحقائق تسارع

المستشارين في هيكلية التنظيم بوصفهم موارد بشرية تنحصر أهميتهم في تحقيق الفاعلية الجامعية للمؤسسة، مما يلفت الانتباه بشكل كبير إلى أهمية مراجعة وإعادة النظر إلى مفهوم الاستشارة باعتبارها عاملاً مهماً وحيوياً في النظام الإداري، وأيضاً في الجامعات سواء كانت حكومية أو خاصة، وهذا المفهوم يشوبه شيء من الغموض وعدم الوضوح بالشكل الملائم، بالرغم من أن المستشار في كثير من الدول المتقدمة من أكبر المؤثرين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية معاً، فهو الذي يمد صاحب القرار ليس بالمعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار المناسب فحسب بل ويعرض عليه منظومة متكاملة من خطط العمل والخيارات المختلفة مع احتمالاتها وردود أفعالها، ويقوم بذلك وهو مستند إلى قاعدة قوية ومتينة من المعلومات وقياس الاتجاهات، ورصد دقيق للواقع، إذاً فإن وظيفة الاستشاري كمتصل إداري ضرورة لا بد منها، وعلى الرغم من أنها تظل معطلة، فهي تمارس ولكن في أضيق الحدود، بل وتمارس بطريقة خاطئة وتضر أكثر مما تنفع.

معدلات التغيير، وبوجه خاص التغيير المدني والتكنولوجي وما يترتب عليه من تغييرات اقتصادية واجتماعية وسياسية. فقلد أصبح الاستقرار هو الاستثناء، في حين غدا التغيير هو القاعدة، ومن ثم فلم تعد الخبرة المكتسبة في الماضي الأداة الرئيسة في عملية صناعة القرارات وأصبح من الضروري استخدام أسلوب المشورة المهنية وعمل الدراسات الوافية لتحقيق الأهداف وفق خطط وبرامج محددة.

ومن ثم صار انغلاق أي منظمة على نفسها مستحيلاً وأصبح على القائمين عليها الاستعانة بالمختصين لأخذ المشورة بحسب طبيعة الموقف الذي يواجهها لتطوير خدماتها وبرامجها على أساس اختيارات مجتمعية مقبولة تأخذ في اعتبارها مسار اتجاهات التغير المستقبلي في طبيعة مجال عمل المنظمة، كما أن استخدام أسلوب المشورة المهنية يمكن القائمين على المنظمة من الربط بين المتغيرات المختلفة عند اتخاذ القرارات وإعادة ترتيب الأولويات واجتياز العقبات التي قد تعترض صياغة الخطط؛ مما يزيد من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتطوير برامجها وخدماتها وتجدد عملية تحديد الأهداف في إطار الواقع المتغير المحيط

بالمنظمة والتعرف إلى رؤى الناس للواقع والمستقبل والوقوف على اتجاهات المواطنين وتطلعاتهم للتغيير. فالتنمية كهدف محوري للمؤسسات والجامعات الاجتماعية على مختلف أنواعها هي تنمية البشر للبشر وبالبشر، فالإنسان هو غاية التنمية والمحور الذي تدور حوله كل إستراتيجياتها وسياساتها، مما يحقق للتنمية القدرة على التجدد الذاتي ومن ثم الاستمرارية، وهنا تقع على الجامعات مهمة إشباع الاحتياجات التي يعبر عنها المجتمع، وهي تتحمل هذه المسؤولية نيابة عن المجتمع الذي يمنحها مهمة إشباع تلك الاحتياجات، كما أن المجتمع يمنح هذه الجامعات الشرعية والصلاحيات لتقديم هذه الخدمات في إطار الموارد المتاحة والميسرة وتوظيفها لمقابلة تلك الاحتياجات، ودينامية العلاقات داخل الجامعات الاجتماعية تهدف إلى تحقيق مجموعة من الوظائف الأساسية والتي قد تتطلب من القائمين على المنظمة في بعض الأحيان طلب المشورة المهنية لتمكينها من القيام بهذه الوظائف، والتي تتمثل في تقديم الخدمات، وإشباع الاحتياجات، وحل المشكلات والأزمات، والارتقاء بالأداء.

أولويات للنهوض به وهذا الدعم قد يأخذ الصيغ التالية:

- ١- خبراء علميون لتقديم المشورة في الموضوعات التي تقترحها المنظمة.
- ٢- عقد دورات تدريبية لأعضاء المنظمة على تصميم البحوث والمسموح وتنفيذها وتحليل بياناتها.
- ٣- إعداد أدلة إرشادية نموذجية على مستوى المجتمعات المحلية التي تعمل من خلالها المنظمة لتصميم المشروعات وتنفيذها ومتابعتها وإعداد وثائقها.
- ٤- عقد دورات تدريبية للمسؤولين بالجامعات على فنون الاتصال، والإقناع، وأساليب التوعية.
- ٥- عقد دورات تدريبية عامة ومتخصصة لتطوير خبرات ومهارات العاملين بالمنظمة وتقديم المشورة فيما يتعلق بالتالي:
- نظم الإدارة الجامعية وتيسير عمل المنظمة.
- قواعد المتابعة المحاسبية ومهارات البحث العلمي.
- أسس التنسيق على مستوى برامج المنظمة (وجدي، ٢٠٠٤م).

وتحتاج الجامعات آلية متابعة مفادها الاهتمام بتطوير البرامج والمشروعات التي تقوم بتقديمها، والارتقاء ببناء القدرات البشرية للمنظمة من حيث الكفاءة والجودة، حيث إن أعضاء الجامعات كقادة يحتاجون في بعض المواقف إلى طلب المشورة المتخصصة لخلق القدرة على الرؤية وتخيل الأهداف التي يمكن الوصول إليها وطرق إنجاز وتحقيق تلك الأهداف وكيفية توظيف واستثمار الموارد لخلق الفرص المرغوبة، وهذا يرتبط باستخدام التقنيات المنظمة في المتابعة والتحليل والاستنتاج، ووجود الدعم الفني والمهني بهدف مساعدة المنظمة للتعرف إلى مكامن القوه ومواطن الضعف والفرص المتاحة واستثمارها بشكل يحقق أفضل النتائج ومتابعة الإنجازات في ضوء مؤشرات تصاغ بالاستعانة بالمعلومات وتقويمها، ومساهمة في تعديل مساراتها على مستوى نطاق خدمات المنظمة^(١).

ولقد أثبتت كثير من الدراسات حاجة الجامعات إلى الدعم العلمي والفني القائم على الاستشارات بهدف إجراء الدراسات التي تمكنها من فهم الواقع المحيط وتحديد

المشورة لترجمة هذه السياسات إلى واقع فعلي.

■ لا يتدخل لتنفيذ الحلول بشكل مباشر، وإنما يساعد المنظمة ويقدم المشورة من أجل الوصول إلى أنسب الطرق لكي تحل مشكلاتها.

■ لا يهدف لفرض طريقة محددة على العاملين بالمنظمة، وإنما يعمل على توضيح الطرق التي يمكن من خلالها إنجاز العمل، وقد يساهم أحياناً في رصد المشكلات التي قد تظهر في أثناء العمل، بهدف التوجيه وتقديم المشورة لكيفية مواجهتها.

■ تقديم البيانات التي تساعد الأفراد والإدارة الجامعية من تحقيق أهداف المنظمة والأهداف الخاصة التي يسعون إليها لأنفسهم والبيئة المحيطة (رشاد، ١٩٩٩م).

تساؤلات البحث:

يحاول البحث الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: "ما دور المستشارين العاملين في الجامعات السعودية في تطوير العمل الإداري؟".

ولقد اهتمت الدراسات في العلوم الاجتماعية عامة، ومهنة الخدمة الاجتماعية بصفة خاصة بما يسمى ببحوث الفعل أو العمل (البحوث الإجرائية) Action Research في إطار دراسة الجامعات والتي تهدف إلى تقديم المشورة بهدف إحداث التغيير وتمكين المنظمة من دراسة المشكلات التي تعاني منها، في إطار خطوات أساسية يمكن اعتبارها خطوات تقديم المشورة المهنية في المنظمة وهي تتحدد فيما يلي:

١- التعرف إلى آراء العاملين بالمنظمة حول موقف المشورة.

٢- التعرف إلى آراء المستفيدين من خدمات المنظمة حول موقف المشورة.

٣- وضع خطة العمل.

٤- تنفيذ الخطة.

وفي إطار الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية فإن الاختصاصي الاجتماعي أو المستشار عندما يقوم بالخطوات السابقة فهو يهدف إلى ما يلي:

■ التدخل في العمليات الخاصة بالمنظمة، وهو بذلك لا يهدف إلى وضع السياسات العليا للمنظمة ولكنه يقدم

٣- الأساليب المهنية في الاستشارة لتطوير العمل الإداري والجامعي والأكاديمي بالجامعات.

٤- عوامل فشل الاستشارات.

٥- الموضوعات التي لا بد أن تتوافر في المستشار لدى الجامعات.

أهمية البحث:

الأهمية النظرية: إن أهمية دور المستشارين العاملين في الجامعات السعودية في تطوير العمل الإداري في الوقت الحالي، تعتمد بصورة كبيرة على ملائمة هذا الدور لاحتياجات الجامعة.

ما تؤكد أدبيات الدراسات السابقة، وهي أهمية تحديد دور المستشارين العاملين في الجامعات السعودية في تطوير أنواع العمل الإداري المختلفة، واعتبارها قطب الرحى في عملية التخطيط، وعاملاً رئيساً في نجاح العمل الإداري.

وتكمن أهمية دور المستشارين العاملين في الجامعات السعودية في التعرف إلى الاحتياجات الإدارية الجامعية والكشف عنها؛ مما يؤدي إلى زيادة فعالية الجامعات السعودية في تطوير العمل الإداري وتحقيق أهدافها.

من خلال محاولة الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

١- ما أهم الخدمات والإسهامات التي يمكن أن يقدمها المستشار للجامعات؟

٢- ما أهم المشاكل التي يمكن أن يكون للمستشار دور في حلها؟

٣- ما أهم الأساليب المهنية في الاستشارة لتطوير العمل الإداري والجامعي والأكاديمي بالجامعات؟

٤- ما أهم العوامل لفشل الاستشارات؟

٥- ما أهم الموضوعات التي لا بد أن تتوافر في المستشار لدى الجامعات؟

أهداف البحث:

تتمثل الأهداف فيما يلي:

أ- **الهدف العام للبحث:** التعرف إلى دور المستشارين العاملين في الجامعات السعودية في تطوير العمل الإداري.

ب- **الأهداف التفصيلية:** تتحدد أهداف البحث في تحديد أهم:

١- الخدمات والإسهامات التي يمكن أن يقدمها المستشار للجامعات.

٢- المشكلات التي يمكن أن يكون للمستشار دور في حلها.

الأهمية التطبيقية: تظهر أهمية البحث التطبيقية في مرحلته التي تتمثل بالتعليم الجامعي الذي يعد مصدراً رئيساً وعنصراً مهماً من مقومات التنمية الاقتصادية الشاملة من خلال مخرجاته التي تزود بها المجتمع، والتي تعد مدخلات مهمة لرفع المستوى القومي العام في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والفكرية.

كما يعد هذا البحث تأكيداً لدور الجامعة بوصفها المؤسسة الرائدة في المجتمع لمواجهة التحديات الكبيرة، والمتغيرات المفاجئة التي سيجعلها مستقبل الغد.

كما تعد دراسة دور المستشارين العاملين في الجامعات السعودية في تطوير العمل الإداري الخطوة الأساسية لإجراء أي تغيير أو تطوير أو تحديث في نظام العمل الإداري، ومصدراً رئيساً لوزارة التعليم، لمعرفة الفجوات والتغيرات التي تعترى العمل الإداري الجامعي، كما توضح أماننا وأمام المسؤولين المشكلات التي يواجهها العمل الإداري الجامعي في جامعات المملكة العربية السعودية وإمكانية التوصل إلى مجموعة من النتائج التي يمكن الاستفادة منها

لتطوير العمل الإداري على المستوى الوطني المحلي، وعلى المستوى القومي العربي. ويمكن أن تفيد نتائج هذا البحث المسؤولين عن التعليم الجامعي، من إدارته العليا امتداداً إلى عمداء كليات الجامعة ورؤساء الأقسام المختلفة، وأعضاء هيئة التدريس، مروراً برؤساء ونواب الجامعات الإداريين منهم والأكاديميين.

وقد يكون هذا البحث منطلقاً أساسياً لكثير من الدراسات والبحوث اللاحقة حول موضوع دور المستشارين العاملين في الجامعات السعودية في تطوير العمل الإداري وما قد يقدمه البحث أيضاً من معلومات إضافية جديدة إلى المعرفة في هذا المجال.

منهجية البحث:

اتبع هذا البحث المنهج الوصفي المسحي، الذي يعرف بأنه يستخدم في "البحوث التي تستهدف وصف سمات أو آراء أو اتجاهات أو سلوكيات عينات من الأفراد ممثلة لمجتمع ما، بما يسمح بتعميم نتيجة المسح على المجتمع الذي سحبت منه العينة. ولكن على الرغم من أن منهج الوصف يؤدي دوراً وصفيّاً، إلا أنه يمكن أن يؤدي دوراً تفسيرياً بشرح الأحداث أو الظواهر التي تدرس.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يشهد العالم في الآونة الأخيرة تغيرات وتطورات متسارعة في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتعليمية، وقد انعكست تلك التغيرات نفسها على طبيعة العمل الإداري في الجامعات والمؤسسات التعليمية، مما استوجب السعي إلى المنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي للحفاظ على مركزها، وبدوره أدى إلى ظهور وتفعيل دور المستشارين في تطوير العمل الإداري في المؤسسات والذي يهتم بتغيير رؤية العاملين إلى طبيعة العمل وإتقانه وتجويده، سعياً إلى تحقيق الجودة في كل المراحل والعمليات من أجل الوصول إلى مخرجات تتصف بالتميز والجودة العالية. ولقد كانت الدول المتقدمة سباقة في بحثها عن الأساليب الإدارية الكفيلة بتحسين كفاءة وفاعلية منظماتها، وفي تطبيقها للنماذج والمبادئ التي يطرحها المهتمون في الجوانب الإدارية سعياً وراء تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وكانت بدايات تفعيل دور المستشار الإداري في اليابان وأمريكا، وكان تفعيل هذا الدور مقتصرًا في البداية على القطاع الصناعي،

ويستخدم أيضاً في الدراسات التجريبية وشبه التجريبية، عندما نسأل عينة من الأفراد سؤالاً مصاغاً صياغة تجريبية، ونسأل عينة مشابهة سؤالاً مصاغاً بطريقة غير تجريبية. ويستخدم منهج المسح علاوة على ذلك في اختبار متغيرات شديدة التعقيد". (الجمال، ١٩٩٩م، ١٤٣-١٤٤).

المصطلحات والمفاهيم:

١-المستشار:

هو الشخص الذي يدرس المشكلات الإدارية في المنظمات، ويقدم الحلول المناسبة. ويطلق عليه اسم المستشار أو المستشار الإداري (Management consultant). (محمد، ٢٠١١).

٢-التطوير:

يعرف التطوير اصطلاحاً بأنه هو: التحسين وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة. ويعرفه (عامر قنديل ٢٠١٠، ٢٤٣): بأنه تغيير استراتيجي وطابع علمي وعملي يتعلق بالمنظمة ومناخها وما بها من أفراد وجماعات بهدف تحسين الإدارة الجامعية لزيادة كفاءة الأداء للوصول للأهداف بأعلى جودة ممكنة. في: (عبد ربه، ٢٠١٢).

أما الآن فأصبح بالإمكان تفعيله على مؤسسات قطاع الخدمات أيضاً، وقد سعت الجامعات الخدمائية باستمرار للاستفادة من تجربة القطاع الصناعي في هذا المجال.

ويلقى تحسين أداء المؤسسات الحديثة بما فيها المؤسسات التعليمية، اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم، يضاف إلى ذلك أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية، ليس فقط بفاعلية وكفاءة، وإنما بعدالة وابتكار، تعتبر من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات، ومن أبرز مميزات المجتمعات المتقدمة ومؤسساتها، ما يتوافر في مؤسساتها من قدرات أو طاقات، وما يمتلكه الأفراد فيها من مهارات، وخاصة المهارات الإدارية (الخطيب، ٢٠٠٠م، ٨٥).

كما تعتبر إدارة القوى البشرية في المؤسسة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل المستشار الإداري، إذ إن توافر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمؤسسة أهدافها، كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد بدءاً بعملية الاختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير

وأساليب التحفيز والسعي لإثبات الفروق الذاتية في العمل والمشاركة والتعاون وإظهار صورة العمل لغرض تحقيق التحسن المستمر في الأداء (حمود، ٢٠٠٥م، ٩٩).

ومن بين المؤسسات التعليمية تقف الجامعة في موقع خاص، فهي صانعة الكوادر الوطنية التي تخطط للتنمية وتقودها، وهي العقل المفكر، والمكتب الاستشاري القومي الذي لا يبخل على بلده في تقديم الخبرات وحل المشكلات وتوجيه العمل في مختلف القطاعات، ولقد كانت الجامعات في تاريخ الإنسانية وما زالت في كثير من البلاد مركز إشعاع بل كانت مركزاً أنشئت حوله مدن، وتكونت لخدمته مؤسسات، من هنا كان من اللازم تعهد الجامعات بالتطوير المستمر والحرص على تحقيق مستويات من الجودة ترضى عنها الشعوب وتضمن لها الوفاء بالرسالة التي من أجلها أنشئت الجامعة (طعيمة وآخرون، ٢٠٠٦م، ٣٢٣).

لذلك فإن نجاح الخدمات التي تقدمها الجامعة من خدمة التدريس وخدمة المجتمع وخدمة البحث العلمي يتوقف على جودة الخدمات الإدارية المعاونة والاستشارية (البهواشي والربيعي، ٢٠٠٥م، ١٠٠).

على عاتق هذه المؤسسات التعليمية تهيئة وتوفير الخدمات التعليمية بمستويات عالية من الجودة والقيام بالأبحاث العلمية وخدمة المجتمع ولا يتأتى ذلك إلا باتباع المستشار الإداري للوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء.

وتجارباً مع التغيرات والتطورات العالمية، فقد شهد التعليم السعودي اهتماماً ملحوظاً على مختلف المستويات لمواكبة حاجات المجتمع وأفراده، من خلال إعداد الكوادر والطاقات البشرية الفنية والعلمية والثقافية والمهنية، في الجانب الأكاديمي والإداري.

إن الجامعة في أي مكان تعتبر الوحدة التي يتم فيها التطوير والتغيير فهي الميدان الذي نضمن أن تتفاعل فيه كل المدخلات بناءً على خطة شاملة لتحسين الأداء الجامعي حيث يحدث تآزر بين كل المدخلات يتعاضد تأثير هذه المدخلات في إحداث التغيير المنشود بفضل ما يحدثه من تآزر من قوة مضافة في جهود الإصلاح.

كذلك يمكن تأكيد مبدأ التعامل مع الجامعة كوحدة للتحليل والتقويم ويمثل هذا المبدأ سمة بارزة لمدخل الإصلاح التعليمي المتمركز حول الجامعة من خلال نظرته إلى كل جامعة على أنها وحدة تختلف عن غيرها

وتقع على عاتق المستشارين العاملين مسؤولية المساهمة في تطوير العمل الإداري، فميكانيكية العمل الجامعي والإشراف على تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات تمر من خلالهم وعليهم تسهيل الإجراءات وتقديم الخدمات وتذليل العقبات وتوفير الجو الأمن المطمئن بحيث يتفرغ أعضاء هيئة التدريس للعمل المنتج تدريسياً وبحثاً وخدمة للمجتمع، وهذا يستدعي أن يُختار قادة العمل الأكاديمي في الجامعة مع الأخذ بالاعتبار المكونات الشخصية والقيادية والعلمية والنضج والاحترام والتميز الأكاديمي بين زملائهم، وحتى يكتمل الهيكل الإداري للمؤسسات التربوية يجب أن يكون رؤساء الوحدات الإدارية المساندة كالمالية والخدمات واللوازم والقبول والتسجيل وشؤون الطلاب وشؤون العاملين من الأشخاص الذين تلقوا تدريباً وتأهيلاً عالياً في إدارة المؤسسات التربوية (الخطيب وآخرون، ٢٠٠٦م، ١٢٢).

مما سبق نجد أن نجاح المؤسسات التعليمية يعتمد على مستوى جودة الخدمات الإدارية التي تقدمها إدارة المؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية بشكل يؤثر في مستوى جودة مخرجاتها ونتائجها، ومن هنا يقع

١- اقتراح الهيكل التنظيمي لإدارة التطوير الإداري ووحداتها الفرعية، وتنظيم أعمالها في ضوء الأمر السامي الكريم رقم ١١٠٨/٧م وتاريخ ١٤١٠/٠٥/٢١هـ، وقرار اللجنة العليا للإصلاح الإداري رقم ١٩٢ بتاريخ ١٤١٠/٠٥/١٢هـ، ونظام مجلس التعليم العالي الجامعات ولوائحه التنفيذية.

٢- دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للإداريين والفنيين وسائر العاملين في الجامعة بالتعاون والتنسيق مع الجهات ذات الاختصاص.

٣- اقتراح الخطط والبرامج اللازمة لتدريب وابتعاث العاملين في الجامعة في مختلف المجالات، في ضوء الأنظمة واللوائح والاحتياجات التدريبية الفعلية، بالتعاون والتنسيق مع الجهات ذات الاختصاص.

٤- العمل على متابعة تنفيذ تلك البرامج بعد إقرارها.

٥- إعداد برامج تدريبية طموحة وخلاقة تبرز مزيد عناية بالتدريب لإعداد كفاءات الجامعة وفق الاحتياجات

من الجامعات المجاورة لها أو القريبة منها. ومن ثم فإن أولويات التطوير في كل جامعة قد تختلف عن أولويات التطوير في غيرها من الجامعات، وينتج عن ذلك اختلاف في خطط التطوير. وعلى هذا الأساس تصبح كل جامعة مسؤولة عن تطوير ذاتها وهذه هي الركيزة الأساسية لتفعيل هذا المدخل والمعياري الأكثر أهمية للحكم على مدى كفاءة المشاركين فيما تخططه وتنفذه من أنشطة تطويرية وعلى فهمه وتطبيقه وتقويمه وتقديم التغذية الراجعة.

مما سبق يتضح أن الجامعة هي الوحدة المنوط بها التغيير والتعديل والتطوير والجودة. إلا أن هناك جهازاً مهماً يقوم بهذه العملية هو الجهاز الإداري المتمثل في الإدارة الجامعية الجامعية.

ولكي يكون هناك جودة في نظام التعليم الجامعي لا بد من وجود إدارة جامعية متطلعة وراصة في نظام الجودة لكي تصبح إدارة جامعية متميزة تستطيع قيادة الجودة الكلية والاعتماد الأكاديمي.

التطوير الإداري في الجامعات:

تتولى إدارة التطوير الإداري المهام التالية^(٢):

أغراض الجامعة منها، والطرق المناسبة لحفظها.

١٢- وضع آليات ونماذج متابعة وتقييم أداء العاملين في الجامعة، وإعداد التقارير اللازمة بهذا الخصوص، ورفعها إلى جهات الاختصاص.

١٣- إنشاء قاعدة معلومات يتم من خلالها تجميع وتبويب وحفظ كافة المعلومات التي تساعد الإدارة الجامعية في أدائها لمهامها بصورة احترافية راقية.

١٤- إعداد الأساليب والنماذج الإدارية المسهمة في تطوير العمل، والاستجابة لكل ما يستجد من أعمال، تكلف به من قبل إدارة الجامعة.

١٥- إعداد التقارير الدورية والسنوية عن عمل الإدارة الجامعية وأنشطتها كافة.

ثم صدر القرار الإداري على أن تتولى إدارة التطوير الإداري الاختصاصات التالية:

(أ) التدريب والابتعاث للإداريين والفنيين: تتضمن واجبات ومسؤوليات إدارة التطوير الإداري في مجال التدريب والابتعاث في مهام التالية:

الجامعية مواكبة للتطوير التقني، مع إعداد التقارير الدورية عن سير التدريب، ورفعها لجهات الاختصاص.

٦- تقنين وتطوير الإجراءات اللازمة فيما يتعلق بالبعثات الدراسية للعاملين الإداريين والفنيين بالجامعة.

٧- تحديث آليات التنسيق مع سائر الأجهزة الإدارية المعنية بالتدريب والابتعاث.

٨- إجراء الدراسات التنظيمية للجامعة، وتحديث الأدلة التنظيمية كلما تطلب الأمر ذلك.

٩- تطوير ومتابعة اللوائح التنظيمية في العمل، وتقديم الاقتراحات لتطويرها.

١٠- تسهيل إجراءات العمل الإداري والمالي والفني في الجامعة، وتصميم وتطوير النماذج المستخدمة في ذلك، وإعداد دليل الإجراءات وتحديثه.

١١- متابعة العناية بالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة في الجامعة، وإعداد الدراسات لترشيد استعمالها وإعداد نماذج الإهلاك المقننة لها، واقتراح ما يناسب

رسالة التطوير الإداري بالجامعات:

تحقيق مستويات عالمية الأداء في التطوير الإداري لمواكبة التوجهات المستقبلية، وفي إطار العادات والتقاليد المحلية. وتقديم خدمات لجميع قطاعات الجامعة المختلفة، والقطاعات الحكومية والخاصة، عن طريق تقديم دورات تدريبية، واستشارات، ومقترحات تنموية عالية الأداء.

الخطة الإستراتيجية للتطوير الإداري بالجامعات:

- السنة الأولى: الإدارة الجامعية الإلكترونية وأمن المعلومات.
- السنة الثانية: تأهيل الصف الثاني منسوبي الجامعة للعام ١٤٣٢هـ والإدارة الجامعية الإلكترونية.
- السنة الثالثة: تأهيل منسوبي الجامعة شاغلي المكاتب الأمامية للعام ١٤٣٢هـ.
- السنة الرابعة: تحقيق برامج (الرخصة الدولية لقيادة الوظائف الإدارية) للعام ١٤٣٤هـ.
- السنة الخامسة: تحقيق التدريب الإلكتروني لمنسوبي الجامعة للعام ١٤٣٥هـ.

(١) دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية

للإداريين والفنيين في الجامعة بالتعاون والتنسيق مع القطاعات الجامعة المختلفة.

(٢) اقتراح الخطط والبرامج اللازمة

لتدريب وابتعاث العاملين في الجامعة في ضوء الأنظمة واللوائح والاحتياجات التدريبية الفعلية للجامعة.

(٣) تنفيذ البرامج التدريبية بالتعاون مع من

ترشحهم الكليات والوحدات الجامعية للمشاركة مع الإدارة الجامعية كمدرسين.

(٤) متابعة المتدربين في أثناء التدريب

وإعداد تقارير دورية عن سير تدريبهم، وتلقي النتائج وإبلاغها إلى قطاعاتهم بالجامعة.

رؤية التطوير الإداري بالجامعات:

إحداث نقلة نوعية شاملة في مفهوم التطوير الإداري على مستوى الجامعات المحلية والإقليمية، وتسعى جاهدة لتكون معهداً للتطوير الإداري المتميز، منافساً في أعلى معدلات التميز بين معاهد التدريب العالمية؛ حتى تكون المرجعية الأولى في برامج التدريب والاستشارات والتطوير الإداري المحترف ضمن منظومة الأعمال.

الأهداف التنفيذية للتطوير الإداري بالجامعة؛

١- إدارة التعليم والتدريب الإلكتروني
بالجامعة.

٢- توفير الخطط وتطوير البرامج
التدريبية بالتعاون مع الأقسام العلمية
المعنية بما يحقق أهداف الإدارة
الجامعية.

٣- تقديم الدعم المستمر لمنسوبي الجامعة
للاستفادة من خدمات التعليم
والتدريب الإلكتروني.

٤- دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية
لمنسوبي الجامعة بالتعاون والتنسيق مع
قطاعات الجامعة.

٥- اقتراح الخطط والبرامج اللازمة
للتدريب وابتعاث منسوبي الجامعة في
ضوء الأنظمة واللوائح والاحتياجات
التدريبية الفعلية للجامعة.

٦- تنفيذ البرامج التدريبية بالتعاون مع
من ترشحهم الكليات والوحدات
الجامعية للمشاركة مع أعضاء هيئة
التدريس والإداريين والفنيين
كمدرسين.

٧- متابعة المتدربين في أثناء التدريب
وإعداد تقارير دورية عن سير تدريبهم
ثم إصدار النتائج وتبليغها إلى
قطاعات الجامعة.

٨- متابعة المبتعثين من منسوبي الجامعة
والتعرف على نتائجهم ودراساتهم
واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة
بالبعثات الدراسية وإعداد تقارير
دورية عن وضع منسوبي الجامعة
المبتعثين للداخل والخارج.

٩- التنسيق مع جميع الأجهزة المعنية
بالتدريب والابتعاث داخلياً وخارجياً.

الحاجة لمهنة الاستشارات الإدارية؛

إن بروز المستشار الإداري كهوية مستقلة
يستشيرها الناس هو ظاهرة حديثة نسبياً، بل
أن مكاتب المحاسبة والمحاماة والهندسة قد
قامت لفترة طويلة بتلبية الحاجة إلى
الاستشارات الإدارية ضمن نطاق عملياتها
وأنشطتها لعدم وجود مكاتب استشارات
إدارية مؤهلة ويوثق بها.

وليس هناك من عيب هيكلية في انضمام
نشاط الاستشارات مع غيره من الأنشطة
الاستشارية في مؤسسة استشارية واحدة،
شريطة أن تبقى للمستشار الإداري منطقة
عمله المتخصص والذي لا يستطيعه غيره.

لديها ، ويكون من المنطقي الاستعانة بمستشار متخصص لبعض الوقت في المجالات التي تنشأ الحاجة إلى المشورة فيها لبعض الوقت.

- واستطرداً في النقطة السابقة فإنه حتى لو استطاعت الجامعة أن توظف لديها متخصصين متفرغين في أغلب المجالات، فقد تنشأ الحاجة إلى استشارة متخصصين على مستوى أعلى من التأهيل والخبرة ليس بالإمكان تعيينهم موظفين بالجامعة.
- إن اللجوء للاستعانة بالمستشار الإداري الخارجي يحقق ميزتين أخريين على جانب كبير من الأهمية:

– الأولى: توافر ظروف أفضل لاستقلال الرأي وحياده بالمقارنة بالموظف الداخلي والذي قد يتأثر باعتبارات ومصالح شخصية، وقد يأخذه الحماس لموضوع فلا يرى سلبياته، كما قد يتأثر بموازين القوى والنفوذ داخل الجامعة فلا تكون نصيحته محايدة.

– الثانية: توافر ظروف أفضل لتحقيق الرؤية الكلية للصورة وتوافر هذه الرؤية الكلية شرط مبدئي (ضمن شروط أخرى

لقد تزايدت الحاجة إلى مهنة الاستشارات الإدارية عن غيرها من المهن للاعتبارات الآتية:

- تطور وتنامي المعرفة الإنسانية، وبالتالي تطور وتنامي مجالات التخصص والتخصص الدقيق إلى الحد الذي يتعذر فيه على المدير أن يحيط بها جميعاً، وأن يتقن جوانبها المختلفة، فتزايدت حاجته إلى استشارة المتخصصين. وعلى سبيل المثال فإن المدير المالي المحترف والمؤهل في أي شركة لا يستطيع أن يلم بكل الفروع الدقيقة والمتخصصة للعمل المالي والاستثماري، ويكون من الأصلح له وللجامعة أن يستعين بأهل الرأي في الأمور التي لا يملك ناصيتها ولا يتقن تفاصيلها.

- ويرتبط بما سبق أن هناك من وقت لآخر حاجة بالجامعة إلى الاستشارة في مجال متخصص لا يكون من المجدي اقتصادياً أن أوظف المتخصص فيه ضمن قوة العمل المتفرغة بالجامعة، بمعنى أنه لا يمكن للجامعة اقتصادياً أن توظف متخصصين في كل فروع المعارف الإدارية كموظفين متفرغين

وقد تداولت وسائل الإعلام مؤخراً قصصاً ووقائع متعددة لم يستطع فيها المراجع أو المدقق الحفاظ على حياده واستقلاله ونزاهته عندما أعطى مشورته وأحكامه بشأن الجامعة التي يراجع ميزانياتها، ناهيك عن احتمالات التلاعب المتعمد، وهو أمر ممكن الحدوث مع كل المستشارين.

إن هناك حاجة ملحة ومنتزاة لوجود مهنة المستشار الإداري المستقل لضمان التخصص بمستوى رفيع ولزيادة فرص الاستقلال والنزاهة في الرأي.

بعض مشكلات مهنة الاستشارات الإدارية تواجه مهنة الاستشارات الإدارية مشكلات متعددة خصوصاً في البيئة العربية، لعل من أهمها المشكلات التالية:

- عدم إدراك المسؤولين للحاجة إلى المستشار الإداري المستقل، وبالتالي التردد في الاستعانة به، والاكتفاء على سبيل المثال بمشورة مراجع أو المكتب حتى في دراسة جدوى المشروعات الجديدة، وهو الأمر الذي ترتب عليه خسائر هائلة.

بالطبع) لسلامة المشورة، وذلك بالمقارنة بالموظف الداخلي الذي قد يصعب عليه تحقيق هذه الرؤية بسبب انغماسه الشديد في إدارته أو انشغاله الشديد بمعطيات وظيفته.

• يتيح المستشار الخارجي أيضاً إمكانية أكبر وفرصاً أوسع لتشكيل فرق العمل الاستشارية والتي تضم تخصصات متعددة مرتبطة بموضوع الاستشارة، وهو أمر وإن كان متاحاً أيضاً بين الموظفين الداخليين، إلا أن ظلالاً من خبراتهم وتحيزاتهم وتنافسهم على الظهور وربما صراعاتهم قد تنعكس على عملهم في الفريق، مما يهدد بالتأثير في سلامة المشورة.

• وربما تجدر الإشارة إلى أن ما جرت عليه بعض المؤسسات - ومن بينها كبرى المؤسسات - من اللجوء إلى مكاتب المحاسبين والمراجعين لإعطائهم ما يحتاجون إليه من استشارات إدارية قد أظهر مخاطر شديدة في الآونة الأخيرة بسبب شبهة تعارض المصالح أو الخضوع للتأثير من الإدارة الجامعية عند إعطاء المشورة.

في بعض الحالات تطوير قدرات ومهارات الأستاذ الجامعي لتتوافق مع متطلبات مهنة الاستشارات الإدارية.

- ولحدثة مهنة الاستشارات الإدارية فإن بعض عملائها يتعاملون مع المستشار كما لو كان موظفاً يتلقى التعليمات، وعليه أن يدافع عن مرئيات الإدارة الجامعية ويصوغها بالشكل الفني السليم الذي يزيدها جاذبية. والنتيجة تعذر قيام المستشار بعمله على النحو السليم.

- ترتب على النقطة السابقة أن بعض المستشارين الإداريين "المستقلين" استجابوا للضغط الممارس عليهم، ففقدوا استقلالهم وحريتهم في البحث والمشورة المحايدة، والنتيجة هي:

أولاً: إهدار المال الذي أنفق على الاستشارة لأنها لم تضيف جديداً، بل ربما تكون قد زيفت الحقيقة أو جمّلت بعض القبح القائم.

ثانياً: فقدان فرصة الرأي المستقل الذي قد يفيد المنظمة.

ثالثاً: احتمالات الخسائر الناجمة عن إعطاء رأي فاسد أو الدفاع عنه.

- لأن مهنة الاستشارات الإدارية حديثة نسبياً فلم يتم تنظيمها جيداً، وبالتالي دخلتها فئات غير مؤهلة للممارسة الاحترافية رفيعة المستوى، فأساءت هذه الفئات إلى نفسها، وإلى عملائها، وإلى المهنة ذاتها حيث ازدادت الشكوك حول المصداقية والكفاءة.

- أدت الظروف الخاصة بفقر التجارب الناجمة في الممارسة العملية إلى فقر الإمداد بمديرين ناجحين ومتميزين ذوي تجارب ناجحة ومتميزة يمكن أن يفيد منها الآخرون في إطار مهنة الاستشارات الإدارية، فنشأت ندرة فائقة في الكوادر التي يمكن أن تتخذ الاستشارات الإدارية مهنة لها، وهو ما أضعف المهنة مجدداً.

- بسبب ضحالة الموارد البشرية المغذية لمهنة الاستشارات - لجأت المؤسسات والجامعات إلى أساتذة الجامعات يطلبون المشورة، واستجاب الأساتذة وأنشأوا المكاتب الاستشارية لتلبية الحاجة المتزايدة للمشورة، إلا أن تلك المكاتب لم تعد في كثير من الحالات الإعداد المهني المحترف، كما لم يتم

المستشار العربي وسعة فهمه للمتغيرات البيئية، إلا أن هذه التحالفات في الغالب تحكمها اعتبارات اقتصادية بالدرجة الأولى، وقد لا تتيح النمو المستحق لدور المستشار العربي في علاقة التحالف وأيضا في صياغة الرأي الاستشاري.

- ومما زاد الموقف صعوبة في تطور مهنة الاستشارات الإدارية العربية أن أساتذة الجامعات الذين مارسوها كأفراد أو كمكاتب استشارية لم يتخذ أكثرهم الاستشارات الإدارية كمهنة يرتبط بها مستقبله وكيانه ودخله ومكانته في المجتمع، وإنما ظل المكتب الاستشاري بالنسبة لكثيرين مجرد عمل إضافي أو جانبي بجانب العمل الأصلي، بل تتدهور المكاتب في بعض الحالات إلى مجرد وجهة اجتماعية أو حتى طريقة محترمة لقضاء وقت الفراغ. وكل ذلك لم يساعد على تطور المهنة أو تقدمها.

- إن مهنة الاستشارات الإدارية العربية بحاجة إلى التنظيم والتطوير، ليس فقط من أجل صالح المهنة، وإنما من أجل صالح المجتمع.

- يزيد التطور الحادث في النقطة السابقة من صعوبة الأمور وصعوبة الممارسة أمام المستشار الإداري الجاد والمستقل حقيقة، بل قد تتصرف الإدارات المسؤولة عن الاستعانة به، فتزداد ضغوط الحياة عليه، وربما يبدأ في إعادة حساباته في قواعد ممارسته وأخلاقياتها.

- أدى التفوق النسبي الواضح لاقتصاديات الدول الأكثر تقدماً - خصوصاً في الغرب - إلى تزايد الميل للاستعانة بمستشارين إداريين من تلك الدول وتنامي الاستعداد للثقة بمشورتهم والاستماع إلى آرائهم، كل ذلك بدرجة أكبر مما يستمع إلى المستشار الإداري العربي، وهو ما خلق وضعاً نفسياً واقتصادياً سالباً للمستشار العربي لا يساعد بالتأكيد على إبداعه وتحسن قدراته.

- وفي تطور مواكب لما سبق بدأت تظهر تحالفات بين المستشار الأجنبي والمستشار العربي لمزيد من المصداقية والكفاءة في سوق الاستشارات، وتتيح مثل هذه التحالفات مزية الاستفادة في الوقت نفسه من ارتفاع مستوى مهنة الاستشارات في الخارج ومن كفاءة

متطلبات تأهيل المستشار الإداري:

متطلبات الاستشاري الفرد:

يتعين أن تتوافر في المستشار الإداري الفرد المتطلبات الآتية:

المتطلبات العلمية:

- حصوله على شهادة جامعية في التخصص، ويفضل الحاصلون على شهادة الماجستير أو الدكتوراه في أحد فروع الإدارة الجامعية.
- المنهجية العلمية في كل ما يقوم به من أعمال.

متطلبات الخبرة:

- خبرة عملية ناجحة خصوصاً في المجال الذي يتخصص فيه.
- يفضل من له خبرات متعددة في ممارسة المهنة.
- يمكن أن تعتبر سنوات الخبرة في مجالات الإدارة الجامعية موازية للحصول على شهادة أعلى من الشهادات الجامعية.

المتطلبات المهنية:

- الالتزام بأخلاقيات المهنة وميثاقها (إن وجد).
- التطوير الذاتي المستمر والإحاطة بالتطوير المستمر في المهنة.

المتطلبات الشخصية والعامة:

- قوة الشخصية والثقة بالنفس.
- توافر الدافع المستمر للإنجاز والتميز.
- القدرة على التشخيص والتصور الشامل للمواقف.

- التفكير المنظم والعرض المؤثر.
- القدرة على التخيل والابتكار.
- توافر مهارات التعامل الفعال مع الآخرين.
- القدرة على تكوين الرأي المستقل وإصدار الأحكام السليمة.

متطلبات الاستشاري المؤسسي:

متطلبات بشرية:

- أن يتوافر في أعضاء المكتب الاستشاري (خصوصاً القياديين منهم) الشروط الواجب توافرها في الاستشاري الفرد، وأن يتوافر العدد الكافي منهم.
- أن تهيأ فرص الإعداد والتنمية المستمرة لأعضاء المكتب.
- أن تطبق نظم التحفيز الفعالة لضمان حسن الأداء.

متطلبات تنظيمية:

- أن يحسن تنظيم المؤسسة وفق أصول التنظيم الفعال لتكون نموذجاً يشاهده العملاء ويلمسونه.

الجهة المشرفة على المهنة أو جهة الإدارة الجامعية:

يكون من المناسب في بداية تنظيم المهنة أن يتولى الإشراف عليها إدارياً الوزارة (أو الجهة) القائمة بمهام التنمية الإدارية في البلد المعني.

وقد يشكل مجلس أعلى يضم الأطراف ذات العلاقة للإشراف على المهنة من الناحية الإدارية، وتكون هذه الأطراف حكومية أو أهلية. من المتوقع مستقبلاً أن تقل مجالات الحاجة إلى الإشراف الرسمي، حيث تصبح المهنة قادرة على تنظيم نفسها بنفسها.

القانون المنظم للمهنة:

نحتاج إلى إصدار قانون ينظم المهنة في مختلف النواحي يسترشد فيه بالقوانين المنظمة للمهن الأخرى، وهذا أمر يسير.

مستويات التسجيل بالمهنة:

- يمكن تصور عدة مستويات للتسجيل: استشاري تحت التمرين - استشاري (ج) (أو ثالث) - استشاري (ب) (أو ثان) - استشاري (أ) (أو أول).
- كما يمكن اقتراح مسميات مختلفة لكل مستوى، والاحتفاظ بمسمى الاستشاري للمستوى الأعلى فقط.

- أن تشكل فرق العمل وفق احتياجات العمل الاستشاري.

- أن تطبق نظم مراقبة الجودة للتأكد من مستويات الأداء المهنية.

متطلبات مهنية:

- الالتزام بأخلاقيات المهنة وميثاقها (إن وجد).
- التطوير الذاتي المستمر بما يتوافق مع المستجدات والمستحدثات في المهنة.
- الالتزام بقواعد الإفصاح والشفافية العامة.
- التسجيل المهني وفق القوانين المنظمة للعمل.

تنظيم مهنة الاستشارات الإدارية:

الكيان القانوني للمهنة:

- هناك عدة بدائل منها: جمعية، نقابة، رابطة، اتحاد، مجلس.
- وقد يكون شكل الاتحاد أو الرابطة هو الأفضل ليضم ممارسي المهنة معاً.
- كما يمكن أن تنشأ "شعبة الاستشارات الإدارية" ضمن التنظيم الداخلي.
- ويكون الهدف الرئيس لهذا التجمع هو الارتقاء بالمهنة وضبط ومراقبة ممارستها.

ضوابط الممارسة:

- يكون المستهدف في النهاية قصر ممارسة المهنة على المسجلين بالاتحاد.
- يمكن في البداية الاعتماد على تحفيز الجامعات والأفراد على قصر تعاملهم في الاستشارات على المسجلين فقط، ومع الوقت يزداد الوعي وتزداد القناعة وإذ ذاك تتخذ إجراءات قصر الممارسة على المسجلين، شأنهم شأن المهن الأخرى كالطب أو المحاسبة أو المحاماة.
- تسجيل الاستشاري المؤسسي وممارسته:
- ما زالت أغلب المهن تقوم على تسجيل الشخص وليس المؤسسة.
- كما أن أغلب المهن ما زالت تسمح بالممارسة فقط على أساس شخصي (كالمحامي أو المهندس أو المحاسب القانوني).
- ومع ذلك فإن الاتجاه الآن في الأوساط الاستشارية هو التفكير الجدي في مؤسسة العمل الاستشاري لمزايا واضحة.
- والحقيقة أن مهنة الاستشارات الإدارية على وجه الخصوص من المهن التي تتيح

- أما عن شروط التسجيل بالمستويات المختلفة فهذه يمكن مناقشتها تفصيلاً في ورشة عمل يضم بعض ذوي الخبرة بالاستشارات.

جهة التسجيل:

- يكون الكيان القانوني (نسبياً مؤقتاً اتحاد).
- ينظم القانون قواعد التسجيل المختلفة.

لجنة القيد:

- تشكل بالاتحاد لجنة للقيد تضم عناصر مؤهلة وذات سمعة موثوق بها.
- تمثل الجهة الرسمية في لجنة القيد.
- تنتظر اللجنة في طلبات القيد في مواعيد محددة.
- يجوز التظلم من قرارات لجنة القيد (الإيجابية أو السلبية)، وبالتالي تشكل لجنة دائمة للبت في التظلمات.

لجنة الرقابة على الأداء المهني:

- تشكل بالاتحاد لجنة تراقب الأداء المهني للمستشارين بمختلف الوسائل، وتوقع الجزاءات المناسبة على المخالفين والتي قد تصل إلى الشطب.
- يجوز التظلم من قرارات هذه اللجنة، وبالتالي تشكل لجنة دائمة للبت في التظلمات.

المتعلقة بموضوع هذه البحث وعلى الرغم من ذلك فإن عدداً من الدراسات التي توصل إليها فريق البحث كان لها دور في توجيه مسار هذه البحث.

وهناك عدد من الدراسات السابقة التي تعرضت لدراسة دور المشورة المهنية في تطوير المنظمات والمؤسسات وسوف نستعرض بعضها في هذا الجزء على النحو التالي:

- دراسة "عبد الحكيم أحمد عبد الهادي" ٢٠٠١م: حيث أوضحت البحث حاجة المؤسسات الأهلية إلى الدعم والمشورة لتفعيل عملية مشاركة المواطنين في تنمية المجتمع في الدول النامية، حيث إن عملية المشاركة ليست ظاهرة متأصلة في حياة الناس ولا في بناء المجتمع، ومن ثم فإن العاملين في حقل التنمية لا يتوقعون أن تتم هذه المشاركة بطريقه تلقائية أو عفوية ما لم تستثمرها وتدفعها عوامل داخلية وحوافز خارجية وهذا يتطلب استخدام المشورة للعاملين بتلك المؤسسات.
- دراسة ميدانية قام بها "جير جونز" (Gerre Jones) في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية عام ٢٠٠٨م،

المؤسسة بشكل أسرع وأيسر، ويحتاج هذا لمناقشة أوسع.

الجوانب الأخرى في تنظيم المهنة:

- لا شك أن هناك جوانب أخرى تفصيلية كثيرة في تنظيم المهنة يمكن أن يتناولها قانون تنظيمها حال التحرك الفعلي باتجاه التنظيم.
- ويمكن البدء على الفور في إعداد: ميثاق طوعي للأخلاقيات المهنية" تعده مجموعة من ذوي الرأي وتطرحه للمناقشة والإقرار تمهيداً للدعوة للالتزام به.

الدراسات السابقة:

يعد مجال دراسة دور المستشارين العاملين في الجامعات السعودية في تطوير العمل الإداري - خاصة الوظيفة الاستشارية - من المجالات التي لم تحظ بتناول كافٍ من فريق الباحثين في مجال الدراسات العلمية حيث بذل فريق البحث جهداً واسعاً في مسح الدراسات السابقة ذات العلاقة بهذه البحث، أو تلك المرتبطة بأي جزئية من جزئياتها، ولذلك رجع فريق البحث إلى العديد من أدلة البحوث والمؤلفات كما تم مسح الرسائل الجامعية^(٣) وقد تبين قلة الدراسات العربية والغربية

وفي اتجاه التأكيد على هذه النتائج تأتي دراسة " سام بلاك" (Sam Black) التي تمت في لندن بالملكة المتحدة وعنوانها: "الاعتبارات التي تدعو إلى الاستعانة بالشركات والمكاتب الاستشارية"^(٧) وقد استهدفت تحليل الاعتبارات التي تدعو إلى الاستعانة بالشركات والمكاتب الاستشارية وتلك التي تدعو إلى الاعتماد على إدارات داخلية، حيث كشفت هذه البحث عن أن حجم المؤسسة من ناحية وطبيعة كل نشاط من أنشطة الجامعات من ناحية أخرى يحدد مدى الاستعانة بالشركات والمكاتب الاستشارية، حيث يعد طلب المشورة من الخبرات الخارجية مهماً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي من الأوفر لها اقتصادياً أن تعمل على الاستعانة بالشركات والمكاتب الاستشارية بشكل كامل يمتد من المشورة إلى التطبيق.

وأهمية هذه البحث تكمن في تأييد نتائجها لما قدمته البحث السابقة، وذلك من خلال ارتباط مدى الاستعانة بالشركات والمكاتب الاستشارية بحجم المؤسسة وطبيعة أنشطة الجامعات^(٨)، وعلى الرغم مما سبق فإن مراجعة أدبيات البحث في مجال

وهدفت إلى وضع تصور عن الاستشارة كمضمون لأنشطة الجامعات وممارستها من خارج المؤسسات المعاصرة^(٩)، تبين أن ٣١٪ من المؤسسات الأمريكية التي خضعت للدراسة تستعين بالخدمات التي تقدمها الشركات والمكاتب الاستشارية في الجامعات، وأن ١٠٪ من مجموع المؤسسات التي خضعت للدراسة، تعتمد اعتماداً كاملاً على هذه الشركات والمكاتب الاستشارية، ويشير البحث إلى أن إقبال المؤسسات الأمريكية على الاستفادة من الخدمات الاستشارية الخارجية أدى إلى تزايد أعداد العاملين في هذا المجال من غير المتخصصين في الجامعات، والذين تخلوا عن وظائفهم وتخصصاتهم الأصلية لكي يعملوا بالاستشارة الخارجية كمستشارين^(١٠)، وقد خلصت البحث إلى نتائج مهمة جداً أبرزها يتعلق بضرورة الاختيار الصحيح للمستشارين الخارجيين بما يتناسب مع أحجام المؤسسات واحتياجاتها مع ضرورة العمل على الاستفادة الوظيفية من قدرات المستشارين^(١١).

المنشآت بالخبرات الخارجية بالسعي للتعرف إلى مدى إفادة المنشآت من هذه الخبرات في التخطيط لأنشطة الجامعات فقط، ولم تتطرق تلك الأدبيات إلى مدى تقديم الخبرات الخارجية للمهام التي تميز الوظيفة الاستشارية، مثل: تقديم المشورة الدائمة للقيادات العليا للمنظمات بخصوص وضعيتها الاجتماعية والسوقية، دراسة الرأي العام السائد تجاه المنظمات، تقديم المشورة اللازمة للتعامل مع الأزمات الاقتصادية أو الإعلامية، تمثيل المنظمات في المؤتمرات والندوات ووسائل الإعلام، وهي الجوانب التي سيوليها موضوع البحث جل اهتمامه.

وتمثلت الجهود البحثية العربية التي تناولت بعض تطبيقات الوظيفة الاستشارية في دراسات مهمة جرت خلال فترات زمنية متفاوتة، بدأت عام ١٤٠٦هـ / ١٩٨٦م بدراسة محمد سيد عتران عن "الجامعات في قطاع الاستثمار في مصر"^(٩) تلتها دراسة سمير محمد حسين عام ١٤١١هـ / ١٩٩١م عن "إدارة الجامعات في الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية، ثم دراسة ممدوح بسيوني بيلي عام ١٤١١هـ / ١٩٩١م عن "أهداف ووظائف الاستشارات في المؤسسات

الجامعات في الدول الغربية تكشف أنه على الرغم من تطور الممارسات التطبيقية للوظيفة الاستشارية في مختلف المنشآت إلا أن هذه الممارسات لم تلق العناية البحثية نفسها التي تلقاها تطبيقات الوظائف الأخرى وخاصة الإعلامية والاتصالية.

وإذا كان هذا هو واقع دراسات الوظيفة الاستشارية في الغرب، فإن الدراسات العلمية التي تناولت هذا الجانب في الدول العربية وخاصة في المملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية لا تختلف كثيراً، إذ تكشف مراجعة فريق البحث للجهود البحثية العربية في مجال الجامعات أن هذه الجهود لم تفرد تطبيقات الوظيفة الاستشارية بدراسات مستقلة، وإنما تم تناول بعض جوانب هذه الوظيفة، مثل تقديم النصح والمشورة للإدارة العليا ومساعدة الإدارة الجامعية في دراسة وحل مشكلات المنشأة، في إطار كلي وفي شكل عموميات اقتضتها محاولة أغلب الدراسات تقديم صورة عامة حول مدى قيام إدارات الجامعات بوظائفها المختلفة دون التركيز على مدى وطبيعة قيامها بوظائف معينة، بالإضافة إلى أن تلك الأدبيات اقتصر اهتمامها بالتعرف إلى مدى وطبيعة استعانة

التي تستعين بها للاتصال بجماهيرها الخارجية، وقد توصلت هذه البحث إلى عدد من النتائج المهمة أبرزها: أن وكالات الإعلان من أكثر الجهات الاستشارية التي يتم الاستعانة بها وكانت بنسبة ٥٠٪، ثم الجهات والأفراد المتخصصين في الجامعات وكانت بنسبة ٢٨,٦٪، كما كشف البحث أن ٢٥,٣٪ من العينة لجأت إلى الاستعانة بخبراء أو مستشارين من خارج المنشأة، وذلك لتخطيط وتنفيذ برامج الجامعات و ٢٠٪ لإعداد الكتب والكتيبات والنشرات، وأن ١٢,٧٪ للاتصال بجماهير الجامعات المختلفة، ثم ١٠,٩٪ لتأهيل وتدريب العاملين الجدد، ثم ١٠,٩٪ لتنفيذ المعارض والإشراف عليها، ثم ٩,١٪ لإعداد بحوث ودراسات الرأي العام، وأخيراً ١١٪ لبحوث التقييم.

ومن الواضح أن نتائج هذا البحث تطرقت لعدد من المهام التي تؤديها الوظيفة الاستشارية من خلال الخبرات الخارجية، وخلصت بعرض جملة من الوظائف وخاصة الإعلامية والاتصالية، كما أن هذا البحث لم يسع إلى الكشف عن مدى عمل الخبرات الاستشارية على تقديم خدمات المشورة للإدارات العليا، إضافة إلى عدم تناولها لمدى

الصحفية في مصر^(١٠)، ثم دراسة يحيى حسني أحمد عام ١٤١٤هـ / ١٩٩٤م عن "الوظيفة الاتصالية في الجهاز المصري - دراسة تطبيقية مقارنة على عينة من البنوك في مصر^(١١)"، ثم بعد ذلك جاءت دراسة حنان فاروق محمد جنيد عام ١٤١٥هـ / ١٩٩٥م عن "تأثير الاستشارات على فاعلية الوظائف الإدارية للمنشأة.. دراسة تحليلية ميدانية على عينة من شركات قطاع الأعمال في مصر^(١٢)"، بينما دراسة عبد الله بن محمد آل تويم عام ١٤١٧هـ / ١٩٩٧م عن "نشاطات الجامعات في المؤسسات الإسلامية الدولية العاملة في المملكة العربية السعودية^(١٣)"، ثم دراسة هباس بن رجاء الحربي عام ١٤٢١هـ / ٢٠٠١م عن "العلاقة بين إدارة الجامعات والإدارة الجامعية العليا بالمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية^(١٤)"، وأخيراً دراسة عبد الله بن عبده الحمدي عام ١٤٢٣هـ / ٢٠٠٢م عن "إدارة العلاقات وأنشطتها في المؤسسات الخاصة بالمملكة العربية السعودية^(١٥)".

وقد استهدفت دراسة محمد سيد عتران تحديد كيفية تأثير المتغيرات البيئية على بناء وظيفة أجهزة العلاقات بها والاستراتيجية

حيث خلصت هذه البحث إلى تزايد الاتجاه إلى وضع إدارة الجامعات في مصاف الإدارات الاستشارية والتنفيذية العليا في المنشأة بنسبة ٦٨,٣٪، ولذا فإن ٧٠٪ من منشآت قطاع الأعمال في مصر تتجه إلى ربط إدارة الجامعات بالإدارة الجامعية العليا كمستوى إشرافي، ولعل في هذه النتيجة ما يشير إلى تبلور النظرة الحديثة لوظائف الجامعات في المنشآت المصرية، وعدم اقتصار دورها على المهام التنفيذية وتحولها من مجرد وظيفة تنفيذية إلى القيام بمهام استشارية للإدارة العليا، وعلى الرغم من ذلك فإن البحث يكشف عن تراجع اهتمام إدارات الجامعات في منشآت قطاع الأعمال بنشاط البحوث والدراسات وقياس الرأي العام، حيث احتلت هذه المهام المراتب الأخيرة مما تؤديه الجامعات في هذه المنشآت.

والبحث الذي أجراه عبد الله بن محمد آل تويم، وسعى فيه إلى التعرف إلى نشاطات أجهزة الجامعات في المؤسسات الإسلامية الدولية العاملة في المملكة العربية السعودية، وتنظيماتها ومستويات الاتصال بالجمهور وقنواته، ومستوى الرضا الوظيفي لموظفيها، وذلك بهدف تقويم اتجاه ممارستها وتقدير

إفادة المنشآت من هذه الخبرات في وضع الخطط اللازمة للتعامل مع المتغيرات والأزمات وغيرها من المهام الرئيسة للوظيفة الاستشارية.

أما دراسة هباس بن رجاء الحربي التي استهدفت معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة الجامعات والإدارة الجامعية العليا بالمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، فقد خلصت البحث إلى أن استفادة الإدارة الجامعية العليا من الجامعات في الجوانب الاستشارية جاءت بنسبة ٥١,١٪. وذلك من منظور مجتمع الجامعات، أما بالنسبة لمنظور الإدارة الجامعية العليا لمدى استفادتها من الجامعات في الجوانب الاستشارية فقد جاءت بنسبة ٥٤,٨٪.

وتتشابه النتائج التي خلصت إليها هذه البحث مع تلك النتائج التي توصلت إليها حنان فاروق جنيد في دراستها الميدانية التي أجرتها على عينة من شركات قطاع الأعمال في مصر بهدف معرفة طبيعة المفهوم الاجتماعي المتكامل لمسؤوليات وأنشطة وأهداف الجامعات، والدور التأثيري الذي يمكن أن تقوم به في المجال التنظيمي لدعم الأنشطة والجهود الاتصالية لهذه الشركات،

تؤدي كذلك إلى الاتصال المزدوج المتناسق، وهو ما لا يتفق مع الفهم الصحيح لطبيعة الوظيفة الاستشارية وأدوارها.

وهذا ما أثبتته دراسة ممدوح بسيوني بيلي التي استهدفت التعرف إلى الجوانب الإدارية والتنظيمية وأساليب ممارسة الجامعات في المؤسسات الصحفية في مصر بهدف تقويم أداء إدارات الجامعات في هذه المؤسسات والكشف عن المشكلات التي تعترضها، ولعل أهم نتائج البحث ذات العلاقة بدراسة فريق البحث التناقض بين تأكيد مديري الجامعات في المؤسسات الصحفية التي شملتها البحث على الطبيعة الاستشارية والتنفيذية في الوقت نفسه، وعدم تفعيل جوانب الوظيفة الاستشارية في هذه المؤسسات وفقاً لما كشفت عنه البحث الميدانية.

إجراءات البحث:

يتناول فريق البحث وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعت في تنفيذه، واشتمل على التعريف بمنهجه، ووصف مجتمعه، وتحديد عينته، وإعداد أدواته (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءاته، والأساليب الإحصائية التي

فاعليتها في أداء الوظائف المناطة بها، ومن أبرز نتائج هذا البحث أن الوظيفة الاستشارية جاءت في المرتبة الأخيرة بين وظائف الجامعات في المؤسسات الإسلامية، حيث بلغت درجة الموافقة على ممارستها ٢,٧٣٪، وربما يعود ذلك إلى أن إدارات الجامعات في المؤسسات الإسلامية التي تمت دراستها اتجهت في ممارستها إلى النشاطات المساعدة، مثل الشؤون العامة، أكثر من اتجاهها لممارسة الوظائف المتخصصة مثل الوظيفة الاستشارية التي يتطلب من ممارسيها عمقاً في التخصص ودراية قوية بالأسس الفلسفية والعلمية، وبناءً على هذه النتيجة كشفت البحث أن المؤسسات الإسلامية لا تستعين بمستشارين في الجامعات من خارج المؤسسة إلا بنسبة قليلة، حيث بلغت درجة الموافقة على ذلك ١٥,٤٪ مما يعني وجود اتجاه عام في المؤسسات الإسلامية لا يرى الحاجة في الاستعانة بمستشارين في الجامعات من خارج المؤسسة، وقد بيّنت البحث أن منطلق عدم ممارسة الجامعات بهذه الأجهزة للوظيفة الاستشارية فلأنها لا تحقق "الدعاية والشهرة" للمؤسسة، ولا تساهم في التعريف بها ولا

استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات. أولاً: منهج البحث:

استخدم في هذه البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي "يعتبر أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (عدس: ١٩٩٩م، ٣٢٤)، للتعرف على دور المستشارين العاملين في الجامعات السعودية في تطوير العمل الإداري.

ثانياً: مجتمع البحث:

تألف مجتمع البحث من عينة عشوائية من العاملين بجامعة جازان للعام الدراسي ١٤٣٣/١٤٣٤م، والبالغ عددهم (٨٨).

الجدول رقم (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة %	التكرار	
١,١ %	١	ذكر
٩٨,٩ %	٨٧	أنثى
١٠٠ %	٨٨	المجموع

يتضح من الجدول رقم (١) أن (٨٧) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٩٨,٩ % (١) منهم يمثل ما نسبته ١,١ % من إجمالي أفراد عينة الدراسة. بينما من إجمالي أفراد عينة الدراسة إناث وهم

الجدول رقم (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار	
٣٨,٦ %	٣٤	أعزب
٥٤,٥ %	٤٨	متزوج
٦,٨ %	٦	مطلق
١٠٠ %	٨٨	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٢) أن (٤٨) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٤,٥٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة متزوجون وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (٣٤) منهم غير متزوجين يمثلون ٣٨,٦٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة، و(٦) منهم مطلقون يمثلون ٦,٨٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	
٢٣,٩٪	٢١	دبلوم
٦٧,٠٪	٥٩	بكالوريوس
٨,٠٪	٧	ماجستير
١,١٪	١	دكتورة
١٠٠٪	٨٨	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٣) أن (٥٩) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٦٧,٠٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (٢١) منهم يمثلون ٢٣,٩٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، و (٧) منهم يمثلون ٨,٠٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير، مقابل (١) منهم يمثل ١,١٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دكتوراة.

جدول رقم (٤)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية

النسبة %	التكرار	
٨٣,٠٪	٧٣	من ٥ إلى ٨
١٧,٠٪	١٥	من ٩ إلى ١٢
١٠٠٪	٨٨	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٤) أن (٧٣) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ٨٣,٠٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الدرجة الخامسة إلى الثامنة وهم الفئة الأكثر من عشرة. بينما (١٥) منهم يمثلون ما نسبته ١٧,٠٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الدرجة التاسعة إلى الثانية عشرة.

الجدول رقم (٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من ٥ سنوات	٤٢	٤٧,٧٪
أقل من ١٠ سنوات	٣٦	٤٠,٩٪
١٠ سنوات فأكثر	١٠	١١,٤٪
المجموع	٨٨	١٠٠٪

يتضح من الجدول رقم (٥) أن (٤٢) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ٤٧,٧٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خدمتهم أقل من ٥ سنوات وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (٣٦) منهم يمثلون ٤٠,٩٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خدمتهم أقل من ١٠ سنوات، و (١٠) منهم يمثلون ما نسبته ١١,٤٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خدمتهم من ١٠ سنوات فأكثر.

ثالثاً: أدوات البحث:

بعد الاطلاع على عدد من الأدوات والمقاييس التي يعتمد عليها الباحثون في

الوصول إلى المعلومات المطلوبة لفهم وحل المشكلات، استخدم الباحثان الاستبانة أداة للدراسة (ملحم: ٢٠٠٢م، ٢٨٧).

خطوات بناء الاستبانة:

١- تحديد مجالات الاستبانة لتشمل (خمسة) محاور لدور المستشارين العاملين في الجامعات السعودية في تطوير العمل الإداري، وهي على الترتيب:

- المحور الأول: أهم الخدمات والاسهامات التي يمكن أن يقدمها المستشار للجامعة.

- المحور الثاني: المشكلات التي يمكن أن يكون للمستشار دور في حلها.

رابعاً: تقنين الأداة:

١- الصدق Validity:

وقد تم التأكد من صدق الاستبانة

باستخدام صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة

الدراسة تم تطبيقها ميدانياً وعلى بيانات العينة

تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة

الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات

الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي

إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية:

الجدول رقم (٦)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	❖❖٠,٦٠٢	١٢	❖❖٠,٥٨٩
٢	❖❖٠,٥٩٨	١٣	❖❖٠,٦٠٢
٣	❖❖٠,٧٢٥	١٤	❖❖٠,٤٦١
٤	❖❖٠,٤٨٠	١٥	❖❖٠,٥٨٥
٥	❖❖٠,٥٤٩	١٦	❖❖٠,٧٢٢
٦	❖❖٠,٤٨٩	١٧	❖❖٠,٥٨١
٧	❖❖٠,٥٧٤	١٨	❖❖٠,٦٧٤
٨	❖❖٠,٦٧٦	١٩	❖❖٠,٦٥٩
٩	❖❖٠,٥٩٤	٢٠	❖❖٠,٦١٣
١٠	❖❖٠,٥٢٤	٢١	❖❖٠,٥٦٢
١١	❖❖٠,٥٧٣	-	-

يلاحظ ❖❖ دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

الجدول رقم (٧)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	❖❖٠,٦٧٦	٦	❖❖٠,٧١٣
٢	❖❖٠,٦٤٧	٧	❖❖٠,٧١٧
٣	❖❖٠,٧١٤	٨	❖❖٠,٥٧٢
٤	❖❖٠,٧٥٨	٩	❖❖٠,٦٣١
٥	❖❖٠,٦٦٣	١٠	❖❖٠,٦١٨

يلاحظ ❖❖ دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

الجدول رقم (٨)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	❖❖٠,٥٤٧	١٠	❖❖٠,٥٣٢
٢	❖❖٠,٦٠٣	١١	❖❖٠,٥٦٤
٣	❖❖٠,٥٢٨	١٢	❖❖٠,٦٣٤
٤	❖❖٠,٤٥٩	١٣	❖❖٠,٦٥٣
٥	❖❖٠,٥٥١	١٤	❖❖٠,٥٠٩
٦	❖❖٠,٥٣٦	١٥	❖❖٠,٥٦١
٧	❖❖٠,٦٠١	١٦	❖❖٠,٧٠٢
٨	❖❖٠,٦٠٦	١٧	❖❖٠,٥٨٧
٩	❖❖٠,٦٠٧	١٨	❖❖٠,٥٩٧

يلاحظ ❖❖ دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

الجدول رقم (٩)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الرابع بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	❖❖٠,٧٦٢	٥	❖❖٠,٧١٧
٢	❖❖٠,٦٧٨	٦	❖❖٠,٦٧٤
٣	❖❖٠,٧٤٥	٧	❖❖٠,٦٥٣
٤	❖❖٠,٧٤٨	٨	❖❖٠,٧٣٦

يلاحظ ❖❖ دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

الجدول رقم (١٠)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الخامس بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	❖❖٠,٧١٣	٦	❖❖٠,٧٨٩
٢	❖❖٠,٦٦٣	٧	❖❖٠,٧٨٦
٣	❖❖٠,٧٥٤	٨	❖❖٠,٧٧٩
٤	❖❖٠,٦٩١	٩	❖❖٠,٧٦٣
٥	❖❖٠,٧٠١	-	-

يلاحظ ❖❖ دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول رقم (١ - ٥) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محاورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

• ثبات Reliability أداة البحث:

تم تقدير ثبات الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية وذلك باستخدام طريقة (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α)) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث والجدول رقم (١١) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم (١١)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معايير الاستبانة	عدد العبارات	ثبات المحاور
أهم الخدمات والإسهامات التي يمكن أن يقدمها المستشار للجامعة	٢١	٠,٩٠٧٦
المشكلات التي يمكن أن يكون للمستشار دور في حلها	١٠	٠,٨٦٤٢
أهم الأساليب المهنية في الاستشارة لتطوير العمل الإداري والتنظيمي بالجامعات	١٨	٠,٨٨١٤
أهم العوامل المتسببة لفشل الاستشارات	٨	٠,٨٦١٨
أهم المواصفات التي لا بد أن تتوفر في المستشار بالجامعات	٩	٠,٨٩٥٢
الثبات العام	٦٦	٠,٩٤٨٩

• توزيع الاستبانة على أفراد عينة البحث البالغ عددهم (٨٨) من العاملين بالجامعتين (عينة البحث).

• بعد الانتهاء من تطبيق الاستبانة جمعت نسخها من جميع أفراد عينة البحث.

سادساً: الأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد استخدم بعض من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وذلك بعد أن رمزت البيانات وأدخلت إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس

يتضح من الجدول رقم (١١) أن معامل الثبات العام عال حيث بلغ (٠,٩٤٨٩) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

خامساً: إجراءات التطبيق (أ) الاستبانة:

بعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها ومدى صلاحيتها للتطبيق تم اتباع الإجراءات التالية:

• طلب الموافقة من الجهات المعنية (جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، جامعة جازان) على تطبيق الاستبانة في صورتها النهائية.

ولتحديد طول خلايا المقياس الرباعي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى ($4-1=3$)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ($3/4=0.75$) بعد ذلك أضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح): لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- من ١ إلى ١,٧٥ يمثل (لا يؤثر) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ١,٧٦ إلى ٢,٥٠ يمثل (قليل) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٢,٥١ إلى ٣,٢٥ يمثل (متوسط) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٣,٢٦ إلى ٤,٠٠ يمثل (كبير) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

وبعد ذلك حسبت المقاييس الإحصائية

التالية:

- ١- التكرارات والنسب المئوية للتعرف إلى الخصائص الشخصية والوظيفية

الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى ($5-1=4$)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ($4/5=0.8$) بعد ذلك أضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- من ١ إلى ١,٨٠ يمثل (غير موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ١,٨١ إلى ٢,٦٠ يمثل (غير موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠ يمثل (موافق إلى حد ما) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠ يمثل (موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٤,٢١ إلى ٥,٠٠ يمثل (موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها وتفسيرها:

من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج أداة الدراسة - الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل الفقرات، بهدف التعرف إلى "دور المستشارين العاملين في الجامعات السعودية في تطوير العمل الإداري" والوقوف على متغيرات الدراسة، لذا أجريت المعالجات الإحصائية للبيانات التي جمعت من تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) ميدانياً، كما يتضمن هذا الفصل تحليل وتفسير أسئلة الدراسة موضحاً بالجدول التي تلازمها، وأخيراً عرض لأهم التوصيات والمقترحات التي توصلت إليها الدراسة.

لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

٢- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"؛ لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

٣- المتوسط الحسابي "Mean"؛ لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

٤- استخدم الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن

اختبار أسئلة الدراسة:

للإجابة عن السؤال الرئيس في الدراسة وهو:

❖ السؤال الأول: ما أهم الخدمات

والإسهامات التي يمكن أن يقدمها

المستشار للجامعة؟

للتعرف إلى أهم الخدمات والإسهامات

التي يمكن أن يقدمها المستشار للجامعة

حسبت التكرارات والنسب المئوية

والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

عبارات محور أهم الخدمات والإسهامات

التي يمكن أن يقدمها المستشار للجامعة

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول

التالي:

الجدول رقم (١٢)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور أهم الخدمات والإسهامات

التي يمكن أن يقدمها المستشار للجامعة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرقم	العبرة	التكرار النسبة %	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			موافق جدا	موافق	غير موافق			
١	توفير والبيانات المعاونة على اتخاذ القرارات	ك	٦٥	٢٠	٣	٢,٧٠	٠,٥٢٩	١
		%	٧٣,٩	٢٢,٧	٣,٤			
٢	تقديم الأنشطة العلمية للوحدات التي يعمل بها	ك	٥٣	٣٣	٢	٢,٧٠	٠,٥٢١	٢
		%	٦٠,٢	٣٧,٥	٢,٣			
١٧	تقديم الدراسات الداعمة لتطوير العمل	ك	٥٠	٣٥	٣	٢,٥٣	٠,٥٦٦	٣
		%	٥٦,٨	٣٩,٨	٣,٤			
٤	بحث المشكلات والمعوقات التي تواجه الجامعات	ك	٤٨	٣٧	٣	٢,٥١	٠,٥٦٧	٤
		%	٥٤,٥	٤٢,٠	٣,٤			
٣	اكتشاف مناطق الخلل	ك	٥٢	٢٦	١٠	٢,٤٨	٠,٦٩٤	٥
		%	٥٩,١	٢٩,٥	١١,٤			
١٨	بحث ودراسة انعكاسات التغيرات الداخلية والخارجية في الجامعات	ك	٤٩	٣٠	٩	٢,٤٥	٠,٦٧٧	٦
		%	٥٥,٧	٣٤,١	١٠,٢			

الرقم	العبرة	التكرار النسبة %	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			موافق جدا	موافق	غير موافق			
١٥	الإسهام في تحسين بيئة العمل	ك	٤٥	٣٧	٦	٢,٤٤	٠,٦٢٣	٧
		%	٥١,١	٤٢,٠	٦,٨			
١١	تقديم المشورة في الخدمات التدريبية لتنمية مهارات القيادات	ك	٤٥	٣٧	٦	٢,٤٤	٠,٦٢٣	٨
		%	٥١,١	٤٢,٠	٦,٨			
١٠	العمل على تطوير الأنشطة والبرامج التي تقوم بها الجامعات	ك	٤٢	٤١	٥	٢,٤٢	٠,٦٠١	٩
		%	٤٧,٧	٤٦,٦	٥,٧			
٧	تقديم المعارف والمعلومات المستجدة للقيادات بالجامعة	ك	٤١	٤٢	٥	٢,٤١	٠,٦٠٠	١٠
		%	٤٦,٦	٤٧,٧	٥,٧			
٦	تقديم المشورة في الموضوعات كافة المرتبطة بالجامعات	ك	٤٢	٣٩	٧	٢,٤٠	٠,٦٣٥	١١
		%	٤٧,٧	٤٤,٣	٨,٠			
٥	السعي لإيجاد الإمكانيات الداعمة لجهود الجامعات	ك	٣٧	٤٧	٤	٢,٣٨	٠,٥٧٤	١٢
		%	٤٢,٠	٥٣,٤	٤,٥			
١٤	تقديم مقترحات لتنظيم فعاليات لبحث قضايا الجامعات ومشكلاتها	ك	٣٩	٤٣	٦	٢,٣٨	٠,٦١٢	١٣
		%	٤٤,٣	٤٨,٩	٦,٨			
٩	تنظيم لقاءات وزيارات لتقوية العلاقات بين الجامعات المحلية والإقليمية	ك	٤٤	٣٣	١١	٢,٣٧	٠,٧٠٠	١٤
		%	٥٠,٠	٣٧,٥	١٢,٥			
٢١	المساهمة في وضع تنظيم إداري يعالج التغيرات القائمة ونقاط الضعف	ك	٣٦	٤٤	٨	٢,٣٢	٠,٦٣٥	١٥
		%	٤٠,٩	٥٠,٠	٩,١			

الرقم	العبارة	التكرار	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة %	موافق جداً	موافق	غير موافق			
١٣	رفع مستوى أداء الجامعات إدارياً أو تنظيمياً	ك	٣٦	٤٤	٨	٢,٣٢	٠,٦٣٥	١٦
		%	٤٠,٩	٥٠,٠	٩,١			
١٩	تشكيل الأسس الإستراتيجية للتطوير التنظيمي بالجامعة	ك	٣٢	٤٩	٧	٢,٢٨	٠,٦٠٦	١٧
		%	٣٦,٤	٥٥,٧	٨,٠			
١٢	تقديم أو إتاحة الفرصة للالتقاء بين الأعضاء لتبادل الخبرات	ك	٣٥	٤٣	١٠	٢,٢٨	٠,٦٦٠	١٨
		%	٣٩,٨	٤٨,٩	١١,٤			
٨	تنمية العلاقات المنتجة بين الجامعات ونظرائهم في الدول الأخرى	ك	٣٦	٤٠	١٢	٢,٢٧	٠,٦٩٠	١٩
		%	٤٠,٩	٤٥,٥	١٣,٦			
١٦	الإسهام في القيام بالأعمال الإجرائية التي تنظم العلاقات داخل الجامعات	ك	٣٣	٤٥	١٠	٢,٢٦	٠,٦٥٢	٢٠
		%	٣٧,٥	٥١,١	١١,٤			
٢٠	تقييم الوضع الإداري والأكاديمي للجامعات	ك	٢٧	٥٤	٧	٢,٢٣	٠,٥٨٢	21
		%	٣٠,٧	٦١,٤	٨,٠			
المتوسط العام								
						٢,٤٠	٠,٣٦٨	

الثلاثي (من ٢,٣٥ إلى ٣,٠٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (موافق جداً) على أداة الدراسة.

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد عينة الدراسة

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون على الخدمات والاسهامات التي يمكن أن يقدمها المستشار للجامعة بمتوسط (٢,٤٠ من ٣,٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس

بها " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها جداً بمتوسط (٢,٧٠ من ٣).

٣- جاءت العبارة رقم (١٧)، وهي: " تقديم الدراسات الداعمة لتطوير العمل " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها جداً، بمتوسط (٢,٧٣ من ٣).

٤- جاءت العبارة رقم (٤)، وهي: " بحث المشكلات والمعوقات التي تواجه الجامعات " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها جداً بمتوسط (٢,٤٨ من ٣).

٥- جاءت العبارة رقم (٣)، وهي: " اكتشاف مناطق الخلل " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها جداً بمتوسط (٢,٤٥ من ٣).

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أهمية سبعة من الخدمات والإسهامات التي يمكن أن يقدمها المستشار للجامعة أبرزها تتمثل في العبارة رقم (٢١، ١٣، ١٩، ١٢، ٨) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

على أهم الخدمات والإسهامات التي يمكن أن يقدمها المستشار للجامعة حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على أهم الخدمات والإسهامات التي يمكن أن يقدمها المستشار للجامعة ما بين (٢,٢٣ إلى ٢,٧٠) وهي متوسطات تقع في الفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس الثلاثي واللذان تشيران إلى (موافق / موافق جداً) على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على أهم الخدمات والإسهامات التي يمكن أن يقدمها المستشار للجامعة حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون جداً على أهمية أربع عشرة من الخدمات والإسهامات التي يمكن أن يقدمها المستشار للجامعة أبرزها تتمثل في العبارات رقم (١، ٢، ١٧، ٤، ٣) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عليها جداً كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (١)، وهي: " توفير البيانات المعاونة على اتخاذ القرارات " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها جداً، بمتوسط (٢,٧٠ من ٣).

٢- جاءت العبارة رقم (٢)، وهي: " تقديم الأنشطة العلمية للوحدات التي يعمل

لتبادل الخبرات " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط (٢,٢٨ من ٣).

٥- جاءت العبارة رقم (٨)، وهي: " تنمية العلاقات المنتجة بين الجامعات ونظرائهم في الدول الأخرى " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط (٢,٢٧ من ٣).

❖ السؤال الثاني: ما المشكلات التي

يمكن أن يكون للمستشار دور في حلها؟
للتعرف إلى المشكلات التي يمكن ان يكون للمستشار دور في حلها حسب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور المشكلات التي يمكن أن يكون للمستشار دور في حلها، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

١- جاءت العبارة رقم (٢١)، وهي: "المساهمة في وضع تنظيم إداري يعالج التغيرات القائمة ونقاط الضعف" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط (٢,٣٢ من ٣).

٢- جاءت العبارة رقم (١٣)، وهي: "رفع مستوى أداء الجامعات إدارياً أو تنظيمياً" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط (٢,٣٢ من ٣).

٣- جاءت العبارة رقم (١٩)، وهي: "تشكيل الأسس الاستراتيجية للتطوير التنظيمي بالجامعة" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط (٢,٢٨ من ٣).

٤- جاءت العبارة رقم (١٢)، وهي: "تقديم أو إتاحة الفرصة للالتقاء بين الأعضاء

الجدول رقم (١٣)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور المشكلات التي يمكن أن يكون للمستشار دور في حلها مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرقم	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة
			موافق جدا	موافق	غير موافق			
١٠	عدم وجود تنظيم واضح المعالم يتم من خلاله تحديد العلاقات والمسؤوليات العلمية داخل الجامعة	ك	٥٥	٢٦	٧	٢,٥٥	٠,٦٤٢	١
		%	٦٢,٥	٢٩,٥	٨,٠			
٥	افتقاد كثير من الجامعات لأقسام متخصصة لتنمية كفاءة الجامعات وتطويرها	ك	٤٧	٣٧	٤	٢,٤٩	٠,٥٨٧	٢
		%	٥٣,٤	٤٢,٠	٤,٥			
١	صعوبات تحديد الأهداف الإنجازية للجامعات	ك	٤٩	٣١	٨	٢,٤٧	٠,٦٦٠	٣
		%	٥٥,٧	٣٥,٢	٩,١			
٩	محدودية الدور الذي تقوم به الجامعات ووحداتها أمام التطورات المتقدمة في البيئات الجامعية الإقليمية والدولية	ك	٤٠	٣٩	٩	٢,٣٥	٠,٦٦٢	٤
		%	٤٥,٥	٤٤,٣	١٠,٢			
٢	صعوبات ترجع إلى عدم المحافظة على مستوى الانجاز والاعتماد	ك	٣٥	٤٨	٥	٢,٣٤	٠,٥٨٥	٥
		%	٣٩,٨	٥٤,٥	٥,٧			
٨	عدم وجود كفاية لتخصصات علمية وفنية وخبيرات علمية اللازمة للارتقاء بالأداء	ك	٣٦	٤٤	٨	٢,٣٢	٠,٦٣٥	٦
		%	٤٠,٩	٥٠,٠	٩,١			

الرقم	العبارة	التكرار		درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة %	موافق جدا	موافق	غير موافق				
٤	صعوبات كيفية التعامل مع البيئة الجامعية	ك	٤١	٣٣	١٤	٢,٣١	٠,٧٣٣	٧	
		%	٤٦,٦	٣٧,٥	١٥,٩				
٣	صعوبات ترجع لعدم القدرة في التحكم في الموارد المالية بشكل دقيق	ك	٣٦	٤١	١١	٢,٢٨	٠,٦٧٧	٨	
		%	٤٠,٩	٤٦,٦	١٢,٥				
٦	عدم وجود توصيف دقيق للتخصصات الإدارية ووجود تكرار في العمل	ك	٣١	٥٠	٧	٢,٢٧	٠,٦٠١	٩	
		%	٣٥,٢	٥٦,٨	٨,٠				
٧	ضعف العلاقات التنسيقية والتعاون بين الإدارات	ك	٢٩	٥٢	٧	٢,٢٥	٠,٥٩٢	١٠	
		%	٣٣,٠	٥٩,١	٨,٠				
المتوسط العام						٢,٣٦	٠,٤٢٩		

للمستشار دور في حلها، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على المشكلات التي يمكن أن يكون للمستشار دور في حلها ما بين (٢,٢٥ إلى ٢,٥٥) وهي متوسطات تقع في الفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس الثلاثي واللذان تشيران إلى (موافق / موافق جداً) على أداة الدراسة، مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على المشكلات التي يمكن أن يكون للمستشار دور في حلها حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون جداً على أربعة من

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون على المشكلات التي يمكن أن يكون للمستشار دور في حلها بمتوسط (٢,٣٦ من ٣,٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢,٣٥ إلى ٣,٠٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (موافق جداً) على أداة الدراسة.

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على المشكلات التي يمكن أن يكون

المتقدمة في البيئات الجامعية الإقليمية والدولية " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها جداً، بمتوسط (٢,٣٥ من ٣).

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ست من المشكلات التي يمكن ان يكون للمستشار دور في حلها أبرزها تتمثل في العبارات رقم (٢، ٨، ٤، ٣، ٦) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٢)، وهي: "صعوبات ترجع إلى عدم المحافظة على مستوى الإنجاز والاعتماد" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط (٢,٣٤ من ٣).

٢- جاءت العبارة رقم (٨)، وهي: "عدم وجود كفاية لتخصصات علمية وفنية وخبرات علمية اللازمة للارتقاء بالأداء" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط (٢,٣٢ من ٣).

٣- جاءت العبارة رقم (٤)، وهي: "صعوبات كيفية التعامل مع البيئة الجامعية" بالمرتبة الثالثة من حيث

المشكلات التي يمكن أن يكون للمستشار دور في حلها تتمثل في العبارات رقم (١٠، ٥، ١، ٩)، والتي رتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد عليها جداً كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (١٠)، وهي: "عدم وجود تنظيم واضح المعالم يتم من خلاله تحديد العلاقات والمسؤوليات العلمية داخل الجامعة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها جداً، بمتوسط (٢,٥٥ من ٣).

٢- جاءت العبارة رقم (٥)، وهي: "افتقاد كثير من الجامعات لأقسام متخصصة لتنمية كفاءة الجامعات وتطويعها" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها جداً، بمتوسط (٢,٤٩ من ٣).

٣- جاءت العبارة رقم (١)، وهي: "صعوبات تحديد الأهداف الانجازية للجامعات" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها جداً، بمتوسط (٢,٤٧ من ٣).

٤- جاءت العبارة رقم (٩)، وهي: "محدودية الدور الذي تقوم به الجامعات ووحداتها أمام التطورات

❖ السؤال الثالث: ما أهم الأساليب

المهنية في الاستشارة لتطوير العمل

الاداري والتنظيمي بالجامعات؟

للتعرف إلى أهم الأساليب المهنية في الاستشارة لتطوير العمل الاداري والتنظيمي بالجامعات حسب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور اهم الاساليب المهنية في الاستشارة لتطوير العمل الاداري والتنظيمي بالجامعات وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

موافقة أفراد عينة الدراسة عليها،

بمتوسط (٢,٣١ من ٣).

٤- جاءت العبارة رقم (٣)، وهي: "صعوبات

ترجع لعدم القدرة في التحكم في الموارد المالية بشكل دقيق" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط (٢,٢٨ من ٣).

٥- جاءت العبارة رقم (٦)، وهي: "عدم

وجود توصيف دقيق للتخصصات الإدارية ووجود تكرار في العمل" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط (٢,٢٧ من ٣).

الجدول رقم (١٤)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور أهم الأساليب المهنية في الاستشارة لتطوير العمل الإداري والتنظيمي بالجامعات مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرقم	العبارة	التكرار	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			موافق جداً	موافق	غير موافق			
١	تحديد المهمة لاختيار المستشار	ك	٦١	٢٤	٣	٢,٦٦	٠,٥٤٤	١
		%	٦٩,٣	٢٧,٣	٣,٤			
٢	تخطيط المهام وتحديد الطريق الذي يسير فيه المستشار وفريق العمل	ك	٥٧	٢٩	٢	٢,٦٣	٠,٥٣٢	٢
		%	٦٤,٨	٣٣,٠	٢,٣			
١٤	متابعة المعاملات من البداية إلى النهاية	ك	٦٠	٢١	٧	٢,٦٠	٠,٦٣٥	٣
		%	٦٨,٢	٢٣,٩	٨,٠			

الرقم	العبارة	التكرار	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			موافق جدا	موافق	غير موافق			
٣	تحديد الأهداف التخطيطية	ك	٥٤	٣٠	٤	٢,٥٧	٠,٥٨٣	٤
		%	٦١,٤	٣٤,١	٤,٥			
٥	تحديد المعلومات المطلوبة والواجب جمعها	ك	٥٣	٢٩	٦	٢,٥٣	٠,٦٢٤	٥
		%	٦٠,٢	٣٣,٠	٦,٨			
٨	تحديد نوعية التقارير التي سيتعامل بها المستشارون في العمل في أثناء التخطيط	ك	٤٨	٣٦	٤	٢,٥٠	٠,٥٨٧	٦
		%	٥٤,٥	٤٠,٩	٤,٥			
٦	تحديد الأساليب العامة التي ستتب في العمل	ك	٤٧	٣٧	٤	٢,٤٩	٠,٥٨٧	٧
		%	٥٣,٤	٤٢,٠	٤,٥			
١٠	تحديد أعضاء الفريق الذي يقوم بالاستشارة أو الدراسة وتخصصاتهم ومؤهلاتهم	ك	٤٣	٤٢	٣	٢,٤٥	٠,٥٦٥	٨
		%	٤٨,٩	٤٧,٧	٣,٤			
٩	تقدير الوقت اللازم للدراسة والاستشارة	ك	٤٢	٤٤	٢	٢,٤٥	٠,٥٤٥	٩
		%	٤٧,٧	٥٠,٠	٢,٣			
٤	دراسة الوثائق والسجلات الموجودة	ك	٤٦	٣٦	٦	٢,٤٥	٠,٦٢٣	١٠
		%	٥٢,٣	٤٠,٩	٦,٨			
١٥	فحص بعض المعاملات المنجزة والمعاملات التي هي في طريق الإنجاز	ك	٤٧	٣٤	٧	٢,٤٥	٠,٦٤٢	١١
		%	٥٣,٤	٣٨,٦	٨,٠			
٧	تقدير الاحتياجات الخاصة بالدراسة والتخطيط	ك	٤٦	٣٦	٦	٢,٤٥	٠,٦٢٣	١٢
		%	٥٢,٣	٤٠,٩	٦,٨			
١٦	قياس حجم العمل وكمية المنجزة وكمية العمل غير المنجز	ك	٤٥	٣٨	٥	٢,٤٥	٠,٦٠٥	١٣
		%	٥١,١	٤٣,٢	٥,٧			

الرقم	العبارة	التكرار	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			موافق جدا	موافق	غير موافق			
١١	جمع المعلومات والحقائق عن الموضوع طلب الاستشارة ووسائل جمعها	ك	٤٢	٤٢	٤	٢,٤٣	٠,٥٨٣	١٤
		%	٤٧,٧	٤٧,٧	٤,٥			
١٨	دراسة وسائل الاتصال المستخدمة	ك	٣٨	٤٥	٥	٢,٣٨	٠,٥٩٣	١٥
		%	٤٣,٢	٥١,١	٥,٧			
١٣	مراجعة عمل كل وظيفة	ك	٤٢	٣٥	١١	٢,٣٥	٠,٦٩٥	١٦
		%	٤٧,٧	٣٩,٨	١٢,٥			
١٢	الملاحظات الشخصية لأعمال الجامعات	ك	٣٨	٤٣	٧	٢,٣٥	٠,٦٢٦	١٧
		%	٤٣,٢	٤٨,٩	٨,٠			
١٧	دراسة تنظيم الملفات وطرق حفظها	ك	٣٥	٤٧	٦	٢,٣٣	٠,٦٠١	١٨
		%	٣٩,٨	٥٣,٤	٦,٨			
	المتوسط العام					٢,٤٧	٠,٣٤٦	

على أهم الأساليب المهنية في الاستشارة لتطوير العمل الإداري والتنظيمي بالجامعات حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على أهم الأساليب المهنية في الاستشارة لتطوير العمل الإداري والتنظيمي بالجامعات ما بين (٢,٣٢) إلى (٢,٦٦) وهي متوسطات تقع في الفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس الثلاثي، وهما تشيران إلى (موافق / موافق جداً) على أداة الدراسة، مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على أهم الأساليب المهنية

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أهمية الأساليب المهنية في الاستشارة لتطوير العمل الإداري والتنظيمي بالجامعات بمتوسط (٢,٤٧ من ٣,٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢,٣٥ إلى ٣,٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار (موافق جداً) على أداة الدراسة.

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد عينة الدراسة

من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة

عليها جداً، بمتوسط (٢,٥٧ من ٣).

٥- جاءت العبارة رقم (٥)، وهي: "تحديد

المعلومات المطلوبة والواجب جمعها"

بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة

أفراد عينة الدراسة عليها جداً

بمتوسط (٢,٥٣ من ٣).

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة

الدراسة موافقون على أهمية واحدٍ من

الأساليب المهنية في الاستشارة لتطوير العمل

الإداري والتنظيمي بالجامعات تمثل في العبارة

رقم (١٧)، وهي: "دراسة تنظيم الملفات وطرق

حفظها"، بمتوسط (٢,٣٢ من ٣).

❖ السؤال الرابع: ما أهم العوامل

المتسببة في فشل الاستشارات؟

للتعرف إلى أهم العوامل المتسببة لفشل

الاستشارات حسب التكرارات والنسب

النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على عبارات محور أهم العوامل

المتسببة في فشل الاستشارات وجاءت النتائج

كما يوضحها الجدول التالي:

في الاستشارة لتطوير العمل الإداري والتنظيمي

بالجامعات، حيث يتضح من النتائج أن أفراد

عينة الدراسة موافقون جداً على أهمية سبعة

عشر من الأساليب المهنية في الاستشارة لتطوير

العمل الإداري والتنظيمي بالجامعات أبرزها

تتمثل في العبارات رقم (١، ٢، ١٤، ٣، ٥) والتي

ترتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد عليها جداً

كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (١)، وهي: "تحديد

المهمة لاختيار المستشار" بالمرتبة الأولى

من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة

عليها جداً، بمتوسط (٢,٦٦ من ٣).

٢- جاءت العبارة رقم (٢)، وهي: "تخطيط

المهام وتحديد الطريق الذي يسير فيه

المستشار وفريق العمل" بالمرتبة الثانية

من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة

عليها جداً، بمتوسط (٢,٦٣ من ٣).

٣- جاءت العبارة رقم (١٤)، وهي: "متابعة

المعاملات من البداية إلى النهاية" بالمرتبة

الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة

عليها جداً، بمتوسط (٢,٦٠ من ٣).

٤- جاءت العبارة رقم (٢)، وهي: "تحديد

الأهداف التخطيطية" بالمرتبة الرابعة

الجدول رقم (١٥)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور أهم العوامل المتسببة
لفشل الاستشارات مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرقم	العبارة	التكرار النسبة %	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			موافق جدا	موافق	غير موافق			
١	عدم واقعية الحلول الموضوعة أو المقترحة	ك	٦٤	٢٠	٤	٢,٦٨	٠,٥٥٨	١
		%	٧٢,٧	٢٢,٧	٤,٥			
٥	عدم وجود الجو التعاوني بين المستشار ورؤساء الأقسام الموظفين	ك	٥٣	٣٢	٣	٢,٥٧	٠,٥٦٣	٢
		%	٦٠,٢	٣٦,٤	٣,٤			
٣	نقص قدرة المتابعة بعد تنفيذ الاستشارة	ك	٥٦	٢٦	٦	٢,٥٧	٠,٦٢١	٣
		%	٦٣,٦	٢٩,٥	٦,٨			
٨	عدم ملائمة الأدوات والآلات والتجهيزات المقترحة لظروف الجامعة	ك	٥٥	٢٦	٧	٢,٥٥	٠,٦٤٢	٤
		%	٦٢,٥	٢٩,٥	٨,٠			
٢	عدم العناية بالجوانب النفسية والإنسانية للموظفين في الجامعات	ك	٥٤	٢٨	٦	٢,٥٥	٠,٦٢٣	٥
		%	٦١,٤	٣١,٨	٦,٨			
٧	عدم القدرة على اختيار المستشار المناسب	ك	٤٩	٣٥	٤	٢,٥١	٠,٥٨٧	٦
		%	٥٥,٧	٣٩,٨	٤,٥			
٦	عدم إيجاد الجدولة الزمنية المناسبة للاستشارة	ك	٤٧	٣٥	٦	٢,٤٧	٠,٦٢٤	٧
		%	٥٣,٤	٣٩,٨	٦,٨			
٤	عدم قبول المستشار وتعرضه لكثير من الضغوط	ك	٤٩	٣١	٨	٢,٤٧	٠,٦٦٠	٨
		%	٥٥,٧	٣٥,٢	٩,١			
المتوسط العام								
						٢,٥٤	٠,٤٣٦	

بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها جداً بمتوسط (٢,٥٨ من ٣).

٢- جاءت العبارة رقم (٥)، وهي: "عدم وجود الجو التعاوني بين المستشار ورؤساء الأقسام الموظفين" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها جداً بمتوسط (٢,٥٧ من ٣).

٣- جاءت العبارة رقم (٣)، وهي: "نقص قدرة المتابعة بعد تنفيذ الاستشارة" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها جداً، بمتوسط (٢,٥٧ من ٣).

٤- جاءت العبارة رقم (٨)، وهي: "عدم ملائمة الأدوات والآلات والتجهيزات المقترحة لظروف الجامعة" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها جداً، بمتوسط (٢,٥٥ من ٣).

٥- جاءت العبارة رقم (٢)، وهي: "عدم العناية بالجوانب النفسية والإنسانية للموظفين في الجامعات" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها جداً، بمتوسط (٢,٥٥ من ٣).

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون، على أهمية العوامل المتسببة لفشل الاستشارات بمتوسط (٢,٥٤ من ٣,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢,٣٥ إلى ٣,٠٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (موافق جداً) على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تجانساً في موافقة أفراد عينة الدراسة على أهم العوامل المتسببة في فشل الاستشارات حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على أهم العوامل المتسببة لفشل الاستشارات ما بين (٢,٤٧ إلى ٢,٥٨) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي والتي تشير إلى (موافق جداً) على أداة الدراسة؛ مما يوضح التجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على أهم العوامل المتسببة في فشل الاستشارات حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون جداً على أهمية ثمانية من العوامل المتسببة في فشل الاستشارات أبرزها تتمثل في العبارات (١، ٥، ٣، ٨، ٢)، والتي رتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد عليها جداً كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (١)، وهي: "عدم واقعية الحلول الموضوعة أو المقترحة"

❖ السؤال الخامس: ما أهم المواصفات التي لابد أن تتوافر في المستشار بالجامعات؟
 للتعرف إلى أهم المواصفات التي لابد أن تتوافر في المستشار بالجامعات حسب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور أهم المواصفات التي لابد أن تتوافر في المستشار بالجامعات، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (١٦)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور أهم المواصفات التي لابد أن تتوافر في المستشار بالجامعات مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرقم	العبرة	التكرار	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			موافق جدا	موافق	غير موافق			
١	الخبرة بتخطيط الاستشارة وتنفيذها	ك	٧٣	١٣	٢	٢,٨١	٠,٤٥١	١
		%	٨٣,٠	١٤,٨	٢,٣			
٢	توافر المهارة التحليلية	ك	٦٥	٢١	٢	٢,٧٢	٠,٥٠٢	٢
		%	٧٣,٩	٢٣,٩	٢,٣			
٣	القدرة على إنشاء علاقات مع الآخرين	ك	٦٢	٢٣	٣	٢,٦٧	٠,٥٤١	٣
		%	٧٠,٥	٢٦,١	٣,٤			
٨	الخبرة الواسعة العلمية والميدانية	ك	٦٠	٢٦	٢	٢,٦٦	٠,٥٢٣	٤
		%	٦٨,٢	٢٩,٥	٢,٣			
٧	القدرة على الإقناع	ك	٥٩	٢٧	٢	٢,٦٥	٠,٥٢٦	٥
		%	٦٧,٠	٣٠,٧	٢,٣			
٩	الموضوعية في مناقشة الموضوعات	ك	٥٩	٢٦	٣	٢,٦٤	٠,٥٥٠	٦
		%	٦٧,٠	٢٩,٥	٣,٤			
٤	القدرة على الإصغاء والانتباه الجيد	ك	٥٩	٢٦	٣	٢,٦٤	٠,٥٥٠	٧
		%	٦٧,٠	٢٩,٥	٣,٤			
٦	القدرة على إصدار التوصيات المحققة للأهداف	ك	٥٨	٢٧	٣	٢,٦٢	٠,٥٥٣	٨
		%	٦٥,٩	٣٠,٧	٣,٤			
٥	بعد النظر وعرض المعلومات بإتقان	ك	٤٧	٤٠	١	٢,٥٢	٠,٥٢٥	٩
		%	٥٣,٤	٤٥,٥	١,١			
المتوسط العام						٢,٦٦	٠,٣٨٨	

التي رتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد عليها جداً كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (١)، وهي: "الخبرة بتخطيط الاستشارة وتنفيذها" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها جداً، بمتوسط (٢,٨١ من ٣).

٢- جاءت العبارة رقم (٢)، وهي: "توفر المهارة التحليلية" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها جداً، بمتوسط (٢,٧٨ من ٣).

٣- جاءت العبارة رقم (٣)، وهي: "القدرة على إنشاء علاقات مع الآخرين" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها جداً، بمتوسط (٢,٦٧ من ٣).

٤- جاءت العبارة رقم (٨)، وهي: "الخبرة الواسعة العلمية والميدانية" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها جداً، بمتوسط (٢,٦٦ من ٣).

٥- جاءت العبارة رقم (٧)، وهي: "القدرة على الإقناع" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها جداً، بمتوسط (٢,٦٥ من ٣).

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون، على أهمية المواصفات التي لا بد أن تتوافر في المستشار بالجامعات بمتوسط (٢,٦٦ من ٣,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢,٣٥ إلى ٣,٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار (موافق جداً) على أداة الدراسة.

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تجانساً في موافقة أفراد عينة الدراسة على أهم المواصفات التي لا بد أن تتوافر في المستشار بالجامعات، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على أهم المواصفات التي لا بد أن تتوافر في المستشار بالجامعات ما بين (٢,٥٢ إلى ٢,٨١)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي والتي تشير إلى (موافق جداً) على أداة الدراسة، مما يوضح التجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على أهم المواصفات التي لا بد أن تتوافر في المستشار بالجامعات، حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون جداً على أهمية ثمانية من المواصفات التي لا بد أن تتوافر في المستشار بالجامعات، أبرزها تتمثل في العبارات (١، ٢، ٣، ٨، ٧)،

مناقشة النتائج:

يفسر الباحثان النتائج التي تم التوصل إليها وذلك بعد أن تم من خلال تطبيق أداة الدراسة التعرف إلى أهم الخدمات والإسهامات التي يمكن أن يقدمها المستشار للجامعة، فقد اتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون جداً على الخدمات والإسهامات التي يمكن أن يقدمها المستشار للجامعة، وقد اتضح أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد عينة الدراسة على أهم الخدمات والإسهامات التي يمكن أن يقدمها المستشار للجامعة، كما أن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على أهم الخدمات والإسهامات التي يمكن أن يقدمها المستشار للجامعة وهي: توفير البيانات المعاونة على اتخاذ القرارات، تقديم الأنشطة العلمية للوحدات التي يعمل بها، تقديم الدراسات الداعمة لتطوير العمل، بحث المشكلات والمعوقات التي تواجه الجامعات، اكتشاف مناطق الخلل.

كما اتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أهمية سبع من الخدمات والإسهامات التي يمكن أن يقدمها المستشار للجامعة، أبرزها: المساهمة في وضع تنظيم إداري يعالج التغيرات القائمة ونقاط

الضعف، رفع مستوى أداء الجامعات إدارياً أو تنظيمياً، تشكيل الأسس الإستراتيجية للتطوير التنظيمي بالجامعة، تقديم أو إتاحة الفرصة للالتقاء بين الأعضاء لتبادل الخبرات تنمية العلاقات المنتجة بين الجامعات ونظرائهم في الدول الأخرى.

وهذه النتائج تتفق مع الدراسة الميدانية التي قام بها "جير جونز" (Gerre Jones) والتي أكدت أهمية الخدمات والإسهامات التي يمكن أن يقدمها المستشار للجامعة في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية عام ٢٠٠٨م، والتي تبين من خلال نتائجها، أن المؤسسات الأمريكية التي خضعت للدراسة تستعين بالخدمات التي تقدمها الشركات والمكاتب الاستشارية في الجامعات، وتعتمد اعتماداً كاملاً على هذه الشركات والمكاتب الاستشارية، كذلك إقبال المؤسسات الأمريكية على الاستفادة من الخدمات الاستشارية الخارجية أدى إلى تزايد أعداد العاملين في هذا المجال من غير المتخصصين في الجامعات، والذين تخلوا عن وظائفهم وتخصصاتهم الأصلية لكي يعملوا بالاستشارة الخارجية كمستشارين، وقد خلص البحث إلى نتائج مهمة جداً أبرزها

أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ست من المشكلات التي يمكن أن يكون للمستشار دور في حلها أبرزها تتمثل في: صعوبات ترجع إلى عدم المحافظة على مستوى الانجاز والاعتماد، عدم وجود كفاية لتخصصات علمية وفنية وخبرات علمية اللازمة للارتقاء بالأداء، صعوبات كيفية التعامل مع البيئة الجامعية، صعوبات ترجع إلى عدم القدرة في التحكم في الموارد المالية بشكل دقيق، عدم وجود توصيف دقيق للتخصصات الإدارية ووجود تكرار في العمل. كذلك أوضحت النتائج أهم الأساليب المهنية في الاستشارة لتطوير العمل الإداري والتنظيمي بالجامعات، كما أوضحت أن أفراد عينة الدراسة موافقون جداً على أهمية الأساليب المهنية في الاستشارة لتطوير العمل الإداري والتنظيمي بالجامعات، أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد عينة الدراسة على أهم الأساليب المهنية في الاستشارة لتطوير العمل الإداري والتنظيمي بالجامعات، كما تبين التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على أهم الأساليب المهنية في الاستشارة لتطوير العمل الإداري والتنظيمي بالجامعات، حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة

يتعلق بضرورة الاختيار الصحيح للمستشارين الخارجين بما يتناسب مع أحجام المؤسسات واحتياجاتها مع ضرورة العمل على الإفادة الوظيفية من قدرات المستشارين.

كذلك من النتائج التي أسفر عنها البحث للتعرف إلى المشكلات التي يمكن أن يكون للمستشار دور في حلها اتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون جداً على المشكلات التي يمكن أن يكون للمستشار دور في حلها، أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد عينة الدراسة على المشكلات التي يمكن أن يكون للمستشار دور في حلها، بينما كان التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على المشكلات التي يمكن أن يكون للمستشار دور في حلها حيث يتضح من النتائج: عدم وجود تنظيم واضح المعالم يتم من خلاله تحديد العلاقات والمسؤوليات العلمية داخل الجامعة، افتقاد كثير من الجامعات لأقسام متخصصة لتنمية كفاءة الجامعات وتطويرها، توجد صعوبات في تحديد الأهداف الإنجازية للجامعات، محدودية الدور الذي تقوم به الجامعات ووحداتها أمام التطورات المتقدمة في البيئات الجامعية الإقليمية والدولية.

الدراسة موافقون جداً على أهمية سبعة عشر من الأساليب المهنية في الاستشارة لتطوير العمل الإداري والتنظيمي بالجامعات أبرزها يتمثل في: تحديد المهمة لاختيار المستشار، تخطيط المهام وتحديد الطريق الذي يسير فيه المستشار وفريق العمل، متابعة المعاملات من البداية إلى النهاية، تحديد الأهداف التخطيطية، تحديد المعلومات المطلوبة والواجب جمعها.

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أهمية واحدة من الأساليب المهنية في الاستشارة لتطوير العمل الإداري والتنظيمي بالجامعات وهي دراسة تنظيم الملفات وطرق حفظها.

كما بينت النتائج أهم العوامل المتسببة لفشل الاستشارات: فقد اتضح أن هناك تجانساً في موافقة أفراد عينة الدراسة على أهم العوامل المتسببة في فشل الاستشارات.

كما اتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون جداً على أهمية ثمانية من العوامل المتسببة في فشل الاستشارات أبرزها تتمثل في: عدم واقعية الحلول الموضوعة أو المقترحة، عدم وجود الجو التعاوني بين المستشار ورؤساء الأقسام الموظفين، نقص

قدرة المتابعة بعد تنفيذ الاستشارة، عدم ملائمة الأدوات والآلات والتجهيزات المقترحة لظروف الجامعة، عدم العناية بالجوانب النفسية والإنسانية للموظفين في الجامعات.

كما أوضحت نتائج البحث أخيراً أهم الموصفات التي لا بد أن تتوافر في المستشار بالجامعات، فتبين أن أفراد عينة الدراسة موافقون جداً على أهمية الموصفات التي لا بد أن تتوافر في المستشار بالجامعات، حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون جداً على أهمية ثمانية من الموصفات التي لا بد أن تتوافر في المستشار بالجامعات، أبرزها يتمثل في: الخبرة بتخطيط الاستشارة وتنفيذها، توافر المهارة التحليلية، القدرة على إنشاء علاقات مع الآخرين، الخبرة الواسعة العلمية والميدانية، القدرة على الإقناع.

واتفقت هذه النتائج مع عدد من الدراسات السابقة التي تعرضت لدراسة دور المشورة المهنية في تطوير المنظمات والمؤسسات، ومنها الجامعات حيث اتفقت مع دراسة عبد الحكيم عبد الهادي (٢٠٠١م): التي أوضحت حاجة المؤسسات الأهلية إلى الدعم والمشورة لتفعيل عملية مشاركة المواطنين في

وعلى الرغم من النتائج التي عززتها الدراسات السابقة فإن مراجعة أدبيات البحث في مجال الجامعات في الدول الغربية تكشف أنه على الرغم من تطور الممارسات التطبيقية للوظيفة الاستشارية في مختلف المنشآت إلا أن هذه الممارسات لم تلقَ العناية البحثية نفسها التي تلقاها تطبيقات الوظائف الأخرى وخاصة الإعلامية والاتصالية، كذلك الدراسات العلمية التي تناولت هذا الجانب في الدول العربية وخاصة في المملكة العربية السعودية لا تختلف كثيراً، إذ تكشف مراجعة هذه الدراسات العربية في مجال الجامعات أن هذه الجهود لم تفرد تطبيقات الوظيفة الاستشارية بدراسات مستقلة، وإنما تم تناول بعض جوانب هذه الوظيفة، مثل تقديم النصح والمشورة للإدارة العليا ومساعدة الإدارة الجامعية في دراسة وحل مشكلات المنشأة.

كذلك اتفقت نتائج البحث الحالي مع الجهود البحثية العربية التي تناولت بعض تطبيقات الوظيفة الاستشارية في دراسات مهمة عن "إدارة الجامعات في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية"، واتفقت مع دراسة ممدوح بسيوني بيلي

تتمية المجتمع في الدول النامية، حيث إن عملية المشاركة ليست ظاهرة متأصلة في حياة الناس ولا في بناء المجتمع، وبالتالي فإن العاملين في حقل التنمية لا يتوقعون أن تتم هذه المشاركة بطريقه تلقائية أو عفوية ما لم تستثمرها وتدفعها عوامل داخلية وحوافز خارجية، وهذا يتطلب استخدام المشورة للعاملين بتلك المؤسسات.

كذلك اتفقت نتائج البحث الحالي مع دراسة "سام بلاك" (Sam Black) التي تمت في لندن بالمملكة المتحدة والتي استهدفت تحليل الاعتبارات التي تدعو إلى الاستعانة بالشركات والمكاتب الاستشارية وتلك التي تدعو إلى الاعتماد على إدارات داخلية، حيث كشفت هذه الدراسة عن أن حجم المؤسسة من ناحية وطبيعة كل نشاط من أنشطة الجامعات من ناحية أخرى يحدد مدى الاستعانة بالشركات والمكاتب الاستشارية، حيث يعد طلب المشورة من الخبرات الخارجية مهماً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي من الأوفر لها اقتصادياً أن تعمل على الاستعانة بالشركات والمكاتب الاستشارية بشكل كامل يمتد من المشورة إلى التطبيق.

أجهزة الجامعات في المؤسسات الإسلامية الدولية العاملة في المملكة العربية السعودية، وتنظيماتها ومستويات الاتصال بالجمهور وقنواته، ومستوى الرضا الوظيفي لموظفيها، بهدف تقويم اتجاه ممارستها وتقدير فاعليتها في أداء الوظائف المناطة بها، ومن أبرز نتائج هذه البحث أن الوظيفة الاستشارية جاءت في المرتبة الأخيرة بين وظائف الجامعات في المؤسسات الإسلامية، وربما يعود ذلك إلى أن إدارات الجامعات في المؤسسات الإسلامية التي تمت دراستها اتجهت في ممارستها إلى النشاطات المساعدة، مثل الشؤون العامة، أكثر من اتجاهها لممارسة الوظائف المتخصصة، مثل الوظيفة الاستشارية التي يتطلب من ممارسيها عمقاً في التخصص ودراية قوية بالأسس الفلسفية والعلمية، وبناءً على هذه النتيجة كشف البحث أن المؤسسات الإسلامية لا تستعين بمستشارين في الجامعات من خارج المؤسسة إلا بنسبة قليلة، مما يعني وجود اتجاه عام في المؤسسات الإسلامية لا يرى الحاجة في الاستعانة بمستشارين في الجامعات من خارج المؤسسة، وقد بيّن البحث أن منطلق عدم

(١٤١١هـ / ١٩٩١م) التي بحثت أهداف ووظائف الاستشارات في المؤسسات الصحفية في مصر، ودراسة حنان فاروق محمد جنيد (١٤١٥هـ / ١٩٩٥م) التي اهتمت بتأثير الاستشارات على فاعلية الوظائف الإدارية للمنشأة، كذلك اتفقت مع نتائج دراسة عبدالله بن محمد آل تويم (١٤١٧هـ / ١٩٩٧م) التي بحثت نشاطات الجامعات في المؤسسات الإسلامية الدولية العاملة في المملكة العربية السعودية، ودراسة هباس بن رجاء الحربي (١٤٢١هـ / ٢٠٠١م) التي بحثت العلاقة بين إدارة الجامعات والإدارة الجامعية العليا بالمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ودراسة عبد الله بن عبده الحمدي (١٤٢٣هـ / ٢٠٠٢م) التي بحثت إدارة العلاقات وأنشطتها في المؤسسات الخاصة بالمملكة العربية السعودية^(١٦)."

واتفقت مع دراسة هباس بن رجاء الحربي التي خلصت إلى أن استفادة الإدارة الجامعية العليا من الجامعات في الجوانب الاستشارية من منظور مجتمع الجامعات.

بينما اختلفت نتائج البحث الحالي مع الدراسة التي أجراها عبد الله بن محمد آل تويم، والتي سعت إلى التعرف على نشاطات

١- تدريب الكوادر العاملة في الجامعة، على البرامج التدريبية الخاصة "إعداد المستشارين"، مع التركيز على الكوادر الجديدة.

٢- عقد دورات تدريبية لمستشاري الجامعة لاكتساب بعض المهارات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات بكفاءة، وهي مهارات التفاوض والإقناع والقيادة والموضوعية في اتخاذ القرارات.

٣- التدريب المركّز لمستشاري الجامعات من جانب إدارة الجامعات، وخاصة المستشارين الجدد فيما يخص التخطيط الإستراتيجي الجامعي وكيفية وضع الخطة الإستراتيجية الجامعية.

٤- تزويد مستشاري الجامعات ببعض الكتب والنشرات التي تحتوي على المعلومات التي يحتاجونها في عملهم الإداري.

٥- أن تقوم إدارة الجامعات بإعادة النظر في الأساليب والنظم الإدارية التقليدية، والبدء باستخدام التخطيط الإستراتيجي كأسلوب إداري يساعد

ممارسة الجامعات بهذه الأجهزة للوظيفة الاستشارية فلأنها لا تحقق "الدعاية والشهرة" للمؤسسة، ولا تساهم في التعريف بها ولا تؤدي كذلك إلى الاتصال المزدوج المتناسق، وهو ما لا يتفق مع الفهم الصحيح لطبيعة الوظيفة الاستشارية وأدوارها.

كذلك اختلفت نتائج البحث الحالي مع ما أثبتته دراسة ممدوح بسيوني بيلي التي استهدفت التعرف إلى الجوانب الإدارية والتنظيمية وأساليب ممارسة الجامعات في المؤسسات الصحفية في مصر بهدف تقويم أداء إدارات الجامعات في هذه المؤسسات والكشف عن المشكلات التي تعترضها، ولعل أهم نتائج البحث ذات العلاقة بدراسة فريق البحث التناقض بين تأكيد مديري الجامعات في المؤسسات الصحفية التي شملها البحث على الطبيعة الاستشارية والتنفيذية في الوقت نفسه، وعدم تفعيل جوانب الوظيفة الاستشارية في هذه المؤسسات وفقاً لما كشفت عنه البحث الميدانية.

توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن لفريق البحث أن يتقدموا بالتوصيات التالية:

٩- ضرورة انعقاد حلقات دراسية

للمستشارين بالجامعات لمناقشة بعض

الصعوبات التي تواجههم في ميدان العمل

الإداري والتوصل إلى طرق لمعالجتها.

١٠- يجب أن يُقيّم مستشار الجامعة

بمعايير تعتمد على قدرتهم في

المشكلات التي تواجه الجامعة

وليس بمعايير الأقدمية فقط.

١١- ضرورة إنجاز المهام المطروحة

لمستشار الجامعة وبناء علاقات طيبة

مع العاملين بالإدارة وفيما بينهم

والقيام بعمليات تحديث مفيدة

وضرورية ولكنها مدروسة ومحددة.

١٢- ضرورة وضع وصف وظيفي نموذجي

مكتوب يوضح المهام المطلوبة من

مستشار الجامعة.

١٣- إجراء عدد من الدراسات والبحوث

التي تتعلق دور المستشارين العاملين

في الجامعات السعودية في تطوير

العمل الإداري.

المقترحات:

في ضوء النتائج التي توصل إليها

الباحثان، فإنهما يقترحان بعض الموضوعات

التي تستحق الدراسة والبحث:

الجامعة على التأقلم مع بيئتها

الداخلية والخارجية.

٦- توفير حوافز ومكافآت وشهادات تقدير

للمستشارين الذين يتميزون بحلّ

مشكلات الجامعة ويحققون خططهم

بنجاح، وكذلك للمستشارين الفاعلين

في عملهم والذين يقومون بمهامهم على

أكمل وجه.

٧- إعطاء مستشار الجامعة مزيداً من

الصلاحيات لإحداث التغيير المناسب

في جامعته، والذي يزيد من فاعلية

الإدارة في الجامعة، وكذلك تقوية

العلاقة بين الجامعة والمجتمع المحلي

للمساعدة في إحداث التغيير المرغوب

حدوثه في الجامعة وخارجها، من

خلال برامج وآليات مخطط لها

بصورة صحيحة.

٨- اشتراك عدد من المستشارين في

التخطيط الجامعي الإستراتيجي حتى

يشعرهم بدورهم المهم في الخطة

الجامعية، وكذلك تعريف العاملين

الآخرين بالخطة وأهدافها ورسالتها

ورؤيتها، مما يحقق إلزامهم بالقيام

بأدوارهم ومهامهم على أكمل وجه.

- ١- تصور مقترح لدور "مستشار الجامعة" بالملكة العربية السعودية.
- ٢- دراسة مقارنة بين أدوار مستشاري الجامعات في المملكة العربية السعودية وجامعات بلدان عربية وأجنبية أخرى.
- ٣- الكفايات اللازمة لأدوار مستشار الجامعة في جامعات المملكة العربية السعودية.
- ٤- التخطيط الإستراتيجي ودوره في الارتقاء بفاعلية دور مستشار الجامعة بالملكة العربية السعودية.
- ٥- واقع دور مستشار الجامعة في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعات المملكة العربية السعودية.
- ٦- فعالية وحدة دراسية عن السلوك الإداري الاستشاري لتنمية المهارات الإدارية لمستشار الجامعة.
- ٧- المهارات الاستشارية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى المستشارين بالجامعة.
- ٨- اتخاذ القرار لدى عمداء الكليات ورؤساء الجامعات "دراسة وصفية مقارنة".
- ٩- الملف (البروفيل) النفسي للمستشار في قطاعات أكاديمية مختلفة.
- ١٠- تنمية بعض إستراتيجيات التفكير الابتكاري لدى المستشار بالجامعات السعودية "دراسة وصفية مقارنة".

هوامش البحث

- (١) <http://www.binsabaan.com>
- (٢) <http://development.kau.edu.sa/Pages-aboutUS.aspx>
- (٣) لمسح الدراسات السابقة اتبع فريق البحث المنهجيات التالية:
- أ- الرجوع إلى قائمة البحوث والرسائل التي تم تسجيلها ومناقشتها في جامعات المملكة.
- ب- الرجوع إلى قائمة البحوث والرسائل التي تم تسجيلها ومناقشتها في الجامعات العربية.
- ج- الرجوع إلى قائمة البحوث والرسائل الجامعية في الولايات المتحدة الأمريكية إضافة إلى تصفح قواعد المعلومات المتاحة عبر الإنترنت.
- د- الزيارات الميدانية لمعظم المكتبات العامة بالمملكة والعديد من المكتبات الخاصة.
- هـ- البحث في قواعد المعلومات المتاحة، مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، مكتبة الملك فهد الوطنية، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية.
- (٤) انظر:
- Greer. Jones , , Public Relations For The Design preffessional. New York: M c Graw-Hill , P. 25. 2008
- البادي، محمد: "مدخل إلى تطوير الاستشارة الخارجية في"، مرجع سابق، ص: ٩٨.
- (٥) Gerre. Jones , OP. cit. PP. 17-19
- (٦) Gerre. Jones, OP. Cit. PP. 26-34.
- (٧) انظر:
- Sam.Black, practical public Relations – London: Pitman Pub., 1976. PP 18 22
- البادي، محمد: "مدخل إلى تطوير الاستشارة الخارجية في"، مرجع سابق، ص: ٩٨
- (٨) Sam, Black, O. P. Cit. PP. 23-24
- (٩) عتران، محمد سيد: "في قطاع الاستثمار في مصر"، (القاهرة، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، رسالة ماجستير غير منشورة، ١٤٠٦هـ / ١٩٨٦م)
- (١٠) بيلى، ممدوح بسيوني: "أهداف ووظائف في المؤسسات الصحفية في مصر"، (القاهرة، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، رسالة ماجستير غير منشورة، ١٤١١هـ / ١٩٩١م).
- (١١) أحمد، يحيى حسني: "الوظيفة الاتصالية للعلاقات العامة في الجهاز المصري.. دراسة تطبيقية مقارنة على عينة من البنوك في مصر"، (القاهرة، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، رسالة ماجستير غير منشورة، ١٤١٤هـ / ١٩٩٤م).
- (١٢) جنيد، حنان فاروق محمد: "تأثير على فاعلية الوظائف الإدارية للمنشأة.. دراسة تحليلية ميدانية على عينة من شركات قطاع الأعمال في مصر"، (القاهرة، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، رسالة دكتوراه غير منشورة، ١٤١٥هـ / ١٩٩٥م).

(١٥) الحمدي، عبد الله بن عبده: "إدارة وأنشطتها في المؤسسات الخاصة بالملكة العربية السعودية"، (الرياض، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، قسم الإعلام، رسالة دكتوراه غير منشورة، ١٤٢٣هـ / ٢٠٠٢م).

(١٦) الحمدي، عبد الله بن عبده: "إدارة وأنشطتها في المؤسسات الخاصة بالملكة العربية السعودية"، (الرياض، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، قسم الإعلام، رسالة دكتوراه غير منشورة، ١٤٢٣هـ / ٢٠٠٢م).

(١٣) آل تويم، عبد الله بن محمد: "نشاطات في المؤسسات الإسلامية الدولية العاملة في المملكة العربية السعودية"، (الرياض، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، قسم الإعلام، رسالة ماجستير غير منشورة، ١٤١٧هـ / ١٩٩٧م).

(١٤) الحربي، هباس بن رجاء: "العلاقة بين إدارة والإدارة العليا بالمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية"، (الرياض، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، قسم الإعلام، رسالة ماجستير غير منشورة، ١٤٢١هـ / ٢٠٠١م).

قائمة المراجع

- أولاً: المراجع العربية:
- ١- إبراهيم عصمت مطاوع (١٩٩٧م):
التجديد التربوي " أوراق عربية عالمية "،
القاهرة، دار الفكر العربي، ص ١٨٦.
 - ٢- أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٠-٢٠٠١م):
إدارة الأزمة التعليمية " منظور عالمي "،
القاهرة، المركز العلمي للكمبيوتر
والنشر، ص ٣٠-٣٣.
 - ٣- أحمد حسين اللقاني وعلي الجمل
(١٩٩٦م): معجم المصطلحات التربوية
المعرفية في المناهج وطرق التدريس،
القاهرة، عالم الكتب، ص ٧.
 - ٤- أحمد رشيد (١٩٩٦م) إعادة اختراع
وظائف إدارة الحكومة، القاهرة، دار
النهضة العربية، ص ٦٣ - ٦٤.
 - ٥- أحمد فقيري (١٤٠٢هـ): " تقديم الخدمة
الاستشارية للإدارة الحكومية: المفهوم
والإطار العام "، ندوة الاستشارات
الإدارية في المملكة العربية السعودية،
الرياض: معهد الإدارة العامة، ص ٤١.
 - ٦- أحمد كامل الرشيد (٢٠٠٠م):
مشكلات الإدارة الجامعية الحديثة في
 - الألفية الثالثة " رؤية تربوية جديدة "،
القاهرة، مكتبة كوميث، ص ٢٥-٢٦.
 - ٧- أحمد ماهر (١٩٩٥م): المستقبل الوظيفي
" دليلك إلى التخطيط والتطوير "،
الإسكندرية، الدار الجامعية، ص ٢٧٢.
 - ٨- أحمد ماهر (٢٠٠٧م): " التنظيم "، الدار
الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر
ص ٦١٥.
 - ٩- أحمد ماهر (١٩٩٦م): إدارة الموارد
البشرية، الطبعة الثالثة، القاهرة،
مركز تطوير الأداء والتنمية، ص ٣١.
 - ١٠- أحمد محمد المصري (١٩٩٩م): التنظيم
والإدارة " مدخل معاصر لعمليات
التخطيط والتنظيم والإدارة والرقابة "،
الإسكندرية، الدار الجامعية، ص ٢١٩.
 - ١١- آلف باركر (١٩٩٨م): " كيف تنمي
قدرتك على اتخاذ القرار "، ترجمة
سامي تيسير سليمان، الرياض، بيت
الأفكار الدولية، ص ٩١.
 - ١٢- أولف فريد ريسكون (١٩٩٩): ما الذي
يمكن عمله من أجل مزيد من التوافق
في التشريعات أو القرارات السياسية في

- الممارسات اليومية، مجلة مستقبلات، المجلد التاسع والعشرون، العدد العاشر بعد المئة، الجزء الثاني، يصدر عن مكتب التربية الدولية، جنيف، يونيو، ص ١٦١.
- ١٣- بشير العلاق: أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، ص ٢٠٤.
- ١٤- بلال خلف السكارنة (٢٠٠٩م): "التطوير الجامعي والإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ١٩٧.
- ١٥- تومادر مصطفى أحمد صادق (٢٠٠٠م): العلاقة بين المنظمات الاجتماعية وتحقيق الأهداف: دراسة مطبقة على منظمات غير حكومية في علاقتها بالمنظمات الاجتماعية الأخرى، مجلة الدراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية.
- ١٦- ثابت عبد الرحمان إدريس (٢٠٠٥م): "إدارة الأعمال، نظريات ونماذج وتطبيقات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ٤١٧.
- ١٧- ثريا حسن حمدان (١٩٩٨م): التفوق الإداري وكيفية اكتساب المهارات
- الأساسية، القاهرة، مطابع الأهرام التجارية. ص ١٨
- ١٨- جاري ديسلر (١٩٩٢م): أساسيات الإدارة "المبادئ والتنظيمات الحديثة"، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، الرياض، دار المريخ للطبع والنشر، ١٩٩٢م، ص ٢٤٦.
- ١٩- جعفر سعيد عبد النبي ووجيه ثابت العاني (١٩٩٩م): الثقافة المعلوماتية التي نريدها لطلبة الجامعات للمساهمة في الحركة التنموية في المجتمع، مجلة دراسات مستقبلية، العدد الخامس، مركز دراسات المستقبل، جامعة أسيوط، يوليو، ص ٤٣.
- ٢٠- جمال شحاتة (١٩٩٦م): التدخل المهني لطريقه تنظيم المجتمع باستخدام طريقه المشورة المهنية وتطوير خدمات منظمات الرعاية الاجتماعية. المؤتمر العاشر كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، القاهرة.
- ٢١- جوزيف جابولنسكي (١٩٩٣م): إدارة الجودة: إصدار للشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) القاهرة.

- ٢٢- حسين حريم (٢٠٠٩م): "السلوك الجامعي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٢٩١.
- ٢٣- حسين رمزي كاظم (١٩٩٣م): الإدارة والمجتمع المصري، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٣م. ص ١١٤.
- ٢٤- حسين محمد علي (١٩٧٥م): "المسارات الصحيحة لتوظيف في الأزمات"، القاهرة: مجلة الإدارة، جمعيات التنمية الإدارية بمصر، المجلد السابع، العدد الثالث، يناير، ص ٤٥، ٤٦.
- ٢٥- حمود البدر (١٩٩٢م): "أسس وتطبيقات الإدارة"، الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، ص ٩١.
- ٢٦- حنان فاروق محمد جنيد (١٩٩٥م): "تأثير الاستشارات على فاعلية الوظائف الإدارية للمنشأة.. دراسة تحليلية ميدانية على عينة من شركات قطاع الأعمال في مصر"، القاهرة، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، رسالة دكتوراة.
- ٢٧- دونالد هـ. ويز (٢٠٠٠م): اتخاذ القرارات الصعبة، ترجمة: شويكار زكي، سلسلة تنمية المهارات الوظيفية، الطبعة الأولى، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ص ١٤.
- ٢٨- رجب عبد الحميد السيد (٢٠٠٠م): دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، طنطا، مطابع الأنوار. ص ٧٤.
- ٢٩- رشاد عبد اللطيف (١٩٩٩م): تنمية المنظمات، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد السادس، ص ١٨.
- ٣٠- رشدي أحمد طعيمة (١٩٩٩م): العولمة ومناهج التعليم الخاص "المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر: العولمة ومناهج التعليم"، الجمعية المصرية العامة للمناهج وطرق التدريس، القاهرة، ص ٢٢.
- ٣١- زكي محمود هاشم (٢٠٠١م): أساسيات الإدارة، الطبعة الرابعة، الكويت، دار الصباح للنشر والتوزيع، ص ٩١.
- ٣٢- زكي محمود هاشم: "وظيفة بين النظرية والتطبيق"، الكويت: دراسة ميدانية في قطاع الأعمال الكويتية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية: جامعة الكويت، العدد ٣١، السنة الثامنة، ص ١٩.

- ٣٣- سمير حسين (١٩٩٥م): "المفاهيم المعاصرة للعلاقات العامة وأهدافها وأنشطتها ومسئولياتها في ضوء الفكر الإعلامي والإداري الحديث"، الكويت: المؤتمر الأول للعلاقات العامة والإعلام في المؤسسات الرسمية - تحت شعار والإعلام في خدمة المجتمع، ص ٤٢.
- ٣٤- سمير محمد حسين وآخرون (١٤١١هـ/ ١٩٩١م): "إدارة في الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية.. دراسة ميدانية"، (الرياض، معهد الإدارة العامة، الطبعة الأولى،
- ٣٥- سيد الهواري (٢٠٠٠م): الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١، القاهرة، مكتبة عين شمس، ص ٣١٤.
- ٣٦- السيد عليوة وآخرون (٢٠٠٥): "إدارة التغيير ومواجهة الأزمات" دار الأمين، القاهرة، مصر، ص ٣٦.
- ٣٧- سيد محمود الخولي (١٩٩٤م): فعالية إدارة الوقت واتخاذ القرارات الإدارية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ص ١٩١.
- ٣٨- صديق محمد عفيفي (٢٠٠٣م): المستشار الإداري: معايير التأهيل والاعتماد. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثاني للاستشارات والتدريب، الشارقة.
- ٣٩- صلاح الدين عبد الباقي، وعبد السلام أبو قحف (١٩٩٣): بيروت: الدار الجامعية، ص: ١٣
- ٤٠- ضياء الدين زاهر (١٩٩٥م): الوظائف الحديثة للإدارة الجامعية، مجلة المستقبل العربي، المجلد الأول، العدد الرابع، تصدر عن مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية بالتعاون مع كلية التربية، جامعة حلوان، القاهرة، أكتوبر، ص ٢٧.
- ٤١- طارق طه (٢٠٠٧م): "السلوك الجامعي في بيئة العولمة والانترنت"، دار الجامعة الجديدة، مصر، ص ٥٨٨-٦١٠.
- ٤٢- طاهر محسن الغالبي، أحمد على صالح (٢٠١٠م): "التطوير الجامعي مدخل تحليلي" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٣٧.
- ٤٣- عبد الحميد أبو ناعم (١٩٩٨م): المشاكل التي تحد من ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد الثاني عشر،

- العدد الأول، كلية التجارة بسوهاج،
جامعة جنوب الوادي، يونيه، ص ٢٠٤.
- ٤٤- عبد السلام أبو قحف (١٩٩٧م):
أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة
الثانية، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع
للطباعة والنشر والتوزيع، ص ٩١-٩٢.
- ٤٥- عبد العزيز جميل مخيمر (٢٠٠٠م):
نظم ومهارات واستشارات تحسين الأداء
المؤسسي، القاهرة، المنظمة العربية
للتنمية الإدارية، ص ٣٩.
- ٤٦- عبد الفتاح دياب حسين (١٩٩٧م): "إدارة
الموارد البشرية: مدخل متكامل"،
القاهرة، دار النهضة العربية، ص ٧١.
- ٤٧- عبد الكريم الجبوري (٢٠٠١م): "فن
وإبداع"، بيروت: دار الهلال، الطبعة
الأولى، ص ٩، ١٠.
- ٤٨- عبد الله بن عبده الحمدي (١٤٢٣هـ).
إدارة العلاقات وأنشطتها في المؤسسات
الخاصة بالملكة العربية السعودية،
رسالة دكتوراة، الرياض: جامعة الإمام
محمد بن سعود الإسلامية، كلية
الدعوة والإعلام، ص ٣٠٧.
- ٤٩- عبد الله بن محمد آل تويم (١٩٩٧م):
"نشاطات الجامعات في المؤسسات
- الإسلامية الدولية العاملة في المملكة
العربية السعودية"، الرياض، جامعة
الإمام محمد بن سعود الإسلامية، قسم
الإعلام، رسالة ماجستير.
- ٥٠- عبد ربه إسماعيل أبو عمرة (٢٠١٢م):
تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث
من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع
التركيز على الإدارة والقيادة، ص ١٠.
- ٥١- عرفات عبد العزيز سليمان ويومي
محمد ضحاوي (١٩٩٨م): الإدارة
التربوية الحديثة، القاهرة، مكتبة
الأنجلو المصرية، ص ١٦٠.
- ٥٢- علي السلمي (د.ت): تطور الفكر
التنظيمي، القاهرة، دار غريب للطباعة
والنشر والتوزيع، ص ١٧٩.
- ٥٣- علي السلمي (١٩٨٣م): "إدارة السلوك
الإنساني" دار الغريب للطباعة والنشر
والتوزيع، مصر، ص ٢٥٦.
- ٥٤- فاروق عبده فليه (٢٠٠٢): أزمة التربية
بين العولمة والخصوصية الثقافية، مجلة
كلية التربية، العدد التاسع والعشرون،
كلية التربية بدمياط، جامعة
المنصورة، ص ٤.
- ٥٥- فتحي إبراهيم محمد (١٩٩٧م): دراسة
اختبارية للعلاقة بين الممارسات المتميزة

- ٦١- لبنان الشامي، وعبد الناصر جرادات (٢٠٠٠): "في الإدارة"، إربد: المركز القومي للنشر، ص ٩، ١٠.
- ٦٢- لطفي راشد (١٤٠٢هـ): "الاستشارة الإدارية والعقود الاستشارية"، ندوة الاستشارات الإدارية في المملكة العربية السعودية، الرياض: معهد الإدارة العامة، ص ١٠٢.
- ٦٣- المجلس القومي للطفولة والتنمية (٢٠٠٣م): مشروع وثيقة دور الجمعيات الأهلية في تفعيل الخطة العربية للطفولة ٢٠٠٤-٢٠١٤م، مطبوعات المجلس، نشرة إبريل، ص ٣٩-٤٥.
- ٦٤- محمد البادي (١٩٨٥م): "مدخل إلى تطوير الاستشارة الخارجية في الجامعات"، جدة: مجلة بحوث في الاقتصاد والإدارة، مارس، ص ٩٧.
- ٦٥- محمد الرميحي (١٩٩٨م): القيم الثقافية وتفعيل الأهداف التعليمية "وثيقة الرؤية الدولية للجانب الثقافي"، مجلة رسالة الخليج العربي، ع ٤٦، تصدر عن مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض (السعودية)، ص ٩٤.
- ٥٦- فهد أحمد شعلان (١٩٩٩م): إدارة الأزمات، الرياض، مكتبة الملك فهد للنشر والتوزيع، ص ٢٦٨.
- ٥٧- فؤاد القاضي (١٩٩٨م): "تنمية المنظمة والتطوير الجامعي" دار صفاء للنشر القاهرة، مصر، ص ٨٠.
- ٥٨- الفيا إبراهيم البربري (١٩٩٨م): دور تنمية مهارات القيادة الإدارية في تحقيق الانتماء والولاء للمنظمة، مجلة الإدارة، ع ١١٩، تصدر عن اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، ص ٣٤.
- ٥٩- كامل علي متولي عمران (١٩٩٨م): أساسيات ومحددات السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة، دار الثقافة العربية، ص ٦.
- ٦٠- كلير أوستون (١٩٩٩م): مهارات تفعيل وتنظيم الوقت، ترجمة هبة قبيلان، الطبعة الأولى، بيروت (لبنان)، الدار العربية للعلوم، ص ٢٨.

- ٦٥- محمد الصيرفي (٢٠٠٣): "التطوير الإداري" الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص ٤٥١.
- ٦٦- محمد بن يوسف النمران العطيات (٢٠٠٥م) "إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير القرن الحادي والعشرين" دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٦٥.
- ٦٧- محمد حسنين العجمي (٢٠٠٣م): "الإدارة الجامعية ومتطلبات العصر"، القاهرة، العالمية للنشر والتوزيع، ص ٤٢٠.
- ٦٨- محمد حنفي خليفة (٢٠٠١م): "مهارات قيادة الفريق ومدى توافر أساليب تنميتها لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، العدد العاشر، كلية التربية، جامعة الأزهر، ديسمبر ص ١٣.
- ٦٩- محمد رفعت قاسم (١٩٨٠م): "دور أخصائي تنظيم المجتمع في مساعده جمعيات تنمية المجتمع على تحقيق أهدافها. رسالة دكتوراة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.
- ٧٠- محمد سيد عتران (١٩٨٦م): "الجامعات في قطاع الاستثمار في مصر"، القاهرة، جامعة القاهرة، كلية التربية، ص ١٣.
- ٧١- محمد شاكر عصفور (٢٠١١م): "أصول التنظيم والأساليب"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة السابعة، ص ٤٩.
- ٧٢- محمد عبد الغني حسن هلال (١٩٩٥م): "مهارات إدارة الوقت" كيف تدير وقتك بكفاءة"، القاهرة، مركز تطوير الإدارة والتقنية، ص ١٧٢.
- ٧٣- محمد عصفور، (١٤٠٨هـ): "أصول التنظيم والأساليب"، جدة: دار الشروق، ص ٨٤.
- ٧٤- محمد فريد الصحن (١٩٨٩م): "المبادئ والتطبيق"، الإسكندرية: الدار الجامعية، ص ٤٩، ٥٠.
- ٧٥- محمد فريد الصحن، وآخرون (٢٠٠٠م): "مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص ١٢٣.
- ٧٦- محمد قاسم القريوتي (٢٠٠٠م): "السلوك الجامعي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في الجامعات المختلفة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٣٣٣.
- ٧٧- محمود أبو زيد إبراهيم (يونية ١٩٩٧م): "أزمة النظام التعليمي من الداخل، مجلة

ضمان، "الإسكندرية، الدار الجامعية. ص ٢٥٩، ٢٦٠.

٨٢- ممدوح بسيوني بيلي (١٩٩١م): "أهداف ووظائف الاستشارات في المؤسسات الصحفية في مصر"، القاهرة، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، رسالة ماجستير.
٨٣- منال رشاد عبد الفتاح (يناير ٢٠٠٢م): رؤية قيادات التربية والتعليم لبعض الأولويات التربوية في مستهل الألفية الثالثة "دراسة ميدانية على محافظة القليوبية والمنوفية"، مجلة كلية التربية، ع ٤٨، كلية التربية، جامعة المنصورة، ص ١٨٧.

٨٤- ميمونة الصباح (٢٠٠٠م): دور منظمات المجتمع المدني في التنمية - استراتيجياتها المستقبلية. الكويت: ندوة واقع ومستقبل المجتمع المدني في دول مجلس التعاون الخليجي.

٨٥- ناصر محمد العديلي (١٩٩٣م): "السلوك الإنساني والجامعي منظور كلي مقارن" معهد الإدارة الجامعية العامة الرياض السعودية، ص ٥٤٥.

٨٦- ناصر محمد عامر (يوليو ٢٠٠٢م): المعلوماتية في التعليم العام لمصر وكندا

التربية المعاصرة، العدد السابع، الجزء الثالث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص ٨٣.

٧٨- محمود عبه أحمد فرح (أغسطس ٢٠٠١م): العولة وأبعادها في إعداد معلم التربية الإسلامية بكليات التربية ومدى وعي الطلاب المعلمين بها، مجلة كلية التربية، ع ١٠٢، كلية التربية، جامعة الأزهر، ص ٦.

٧٩- مروان وليد سليمان المصري (٢٠٠٧م): تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

٨٠- مصطفى بن عبد السلام المصمودي (يونيه ٢٠٠١م): يوم تتفاعل كل الحواس عن بعد، مجلة المستقل العربي، المجلد السابع، العدد الثاني والعشرون، تصدر عن مكتب التربية العربي لدول الخليج بالتعاون مع كلية تربية جامعة المنصورة، القاهرة، ص ٢٠٩.

٨١- مصطفى محمود أبو بكر (٢٠٠١م): دليل المدير المعاصر "وظائف - أدوار -

الإمام محمد بن سعود الإسلامية، قسم الإعلام، رسالة ماجستير.
٩٢- هناء فاروق محمد (إبريل ١٩٩٤م): مؤشرات قياس كفاءة التنظيم، مجلة التنمية الإدارية، ع ٦٣، تصدر عن الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، ص ٢٠١.
٩٣- وجدي ثابت غريال (١٩٩١م): قانون السلطة الإدارية "نشاطها - أعمالها - وسائلها - امتيازاتها"، القاهرة، دار الثقافة العربية، ص ٢٤.
٩٤- وجدي محمد بركات (٢٠٠٤م): واقع استخدام أسلوب المشورة المهنية في منظمات المجتمع المدني / كلية الخدمة الاجتماعية المؤتمر العلمي الرابع (طموحات الخدمة الاجتماعية وقضايا التحديث) من الفترة ٢٤ - ٢٥ / ٢٠٠٤م، المجلد الثالث، ص ١٢٧٦.
٩٥- يحيى حسني أحمد (١٩٩٤م): "الوظيفة الاتصالية للعلاقات العامة في الجهاز المصري.. دراسة تطبيقية مقارنة على عينة من البنوك في مصر". القاهرة، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، رسالة ماجستير.

واليابان، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد السادس عشر، العدد الرابع، كلية التربية، جامعة المنيا، ص ٥٦.
٨٧- نبيل أحمد عامر صبيح (١٩٩٧): أساليب وفنيات الإدارة الحديثة وأساليب تعليم الكبار في البلاد العربية، مجلة آراء، العدد الثاني، تصدر عن المركز الدولي للتعليم الوظيفي في العالم العربي، ص ٣٣.
٨٨- نبيل سعد خليل: نموذج مقترح لتطوير عمل القيادات الجامعية في ج.م.ع في ضوء بعض النماذج الحديثة للإدارة، ص ١١٠.
٨٩- نبيل عبد الحميد عشوش (١٩٩١م): "الإدارة والإنسانية في المجتمعات العمالية"، بيروت: دار التيسير، ص ١٤٢.
٩٠- نجم عبود نجم (٢٠٠٠م): أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٢٥٢.
٩١- هباس بن رجاء الحربي (٢٠٠١م): "العلاقة بين إدارة الجامعات والإدارة الجامعية العليا بالمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية"، الرياض، جامعة

- 103- Haag, Stephen; Cummings, Maeva, & Dawkins, James (2000). **المراجع الأجنبية:**
- 104- Hicks, Jr., James O. (1993). **Management information systems – a user Perspective** (3rd ed). Paul: West Publishing Company.
- 105- Information system management, 14(3), 73-77. Retrived October 25, 2004,
- 106- John.Schermehorn, James Hunt, Richard Osborn, Claire Billy, «comportement humain et organisation» Edition erpi québec canada, 2010. P 442.
- 107- Keith Davis, «humain behavior at work. Organization behavior» Ed, Mcgrqw wil book. New york 1997 P98.
- 108- Laudon , Kennth C., & Laudon , Jane P. (2004). **Management information systems: Managing the digital firm** (8th ed).
- 109- Laudon, Kennth C., & Laudon , Jane P. (1999). **Management information systems: New approach to organization and technology** (5th ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Hnc.
- 96- Alter, Steven (1999). **Information system: A management perspective** (3rd ed). Massachusetts: Addison-Wesley Educational Publisher, Inc.
- 97- Ashill, N.J., & Jobber, D. (2001). Defining the information needs of senior marketing executive: An exploratory study. **Quantitative Market Research: An International Journal**, 4(1), 52-61.
- 98- Dess, Gregory G.; Lumpkin, G.T., & Taylor, Marilyn L. (2005).
- 99- Due, Richard T. (1997). A strategic approach to IT investments.
- 100- Furman, Robert: 14 ways to make more time for leadership, **High School Magazine**, Vol. (7), No. (1), Sep. 1999.
- 101- Greer. Jones , , **Public Relations For The Design preffessional**. New York: M c Graw-Hill , 2008. P. 25.
- 102- Gorgiades , Nick: **Leadership for competitive advantage** , New York, Johnwiley & Son publishing Co., Inc., 1998, p 230.

- ed).Boston: McGraw-Hill Companies, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall International , Inc.
- 115- Wilson, T.D. (2002).Information management. In Feather, John, & Sturges , Paul. (Eds.). *International encyclopedia of information and library science* (2nd ed.). London , Routledge.
- مواقع إلكترونية:
- 116- <http://development.kau.edu.sa/Pages-aboutUS.aspx>
- 117- <http://www.binsabaan.com>
- 118- <http://www.search.epent.com/direct.asp?an=9706205720>.
- 110- Morris , Steve & Kinasel , Eddy: **How to lead a winning team**_, London, Longman Group Ltd., 1990.
- 111- O'Brien , James A. (2002). *Management information systems: Managing information technology in the e-business enterprise* (5th ed.). Irwin: McGraw-Hill Companies, Inc.
- 112- Pybus, Roger: **Safety management strategy and practice** , London , Heimemann , 1997 , p.142.
- 113- Sam.Black, **practical public Relations** – London: Pitman Pub., 1976. PP 18 22
- 114- Burr Ridge, **Strategic management: Creating competitive advantage** (2nd

