

استخدام الاستشارات الإدارية و العوامل المؤثرة عليه دراسة ميدانية بقطاع الصناعات المعدنية و الهندسية و الكهربائية الليبي على عمران على العاتي

الملخص:-

قامت الدراسة باختبار تأثير العوامل الوظيفية للمدير و التنظيمية على مستوى استخدام الاستشارات الإدارية، تحديد العوامل التي تحول دون الاستخدام و مصدر الاستشارة المفضل؛ تبين أن التأثير قوي و عكسي بالنسبة لكلاً من الحاجة إلى تشخيص المشكلة و كفاءة التنظيم، بينما قوي و طردي بالنسبة للحاجة إلى الاستثمار الأمثل للموارد، أما أهم العوامل التي تحول دون الاستخدام كان عدم وجود منافسة شديدة، فيما مصدر الاستشارة المفضل كان المشترك؛ أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بأهم العوامل لتعزيز استخدام الاستشارات الإدارية و معالجة الأسباب التي تحول دون الاستخدام.

Abstract:-

The study tested the effect of functional factors of the director and organizational factors at the level of the use of management consulting, Identify the factors that prevent use and preferred source of counseling; it turned out to be a strong influence and Reverse for both of the need to diagnose the problem and the efficiency of the organization, While strong and extrusive for the need for optimum use of resources, the most important factors that inhibit use was the absence of stiff competition, the preferred source of consulting was common, the study recommended to attention for the most important factors to promote the use of management consulting and address the causes that prevent the use.

١ - منهجية الدراسة

١/١ - المقدمة:

تعتبر الاستشارات الإدارية أداة لنقل الخبرة إلى من يطلبها لمعالجة موقف حرج، بالتالي استخدامها داخل المنظمات يعتبر أمر مهم إلا أنه رغم فاعليتها فإن عملية الاستخدام في حد ذاتها تتأثر بعدة عوامل، حيث تتعامل المنظمة مع عوامل البيئة الداخلية و الخارجية لتحسين مستوى الاستفادة من استخدام الاستشارات الإدارية، الأمر الذي يجعل دراسة هذه العوامل ضرورة تفرضها الحاجة الملحة لاستخدام الاستشارات الإدارية خاصة في المنظمات الناشئة في مجتمع غير صناعي يفنقر للخبرة مثل قطاع الصناعات المعدنية و الهندسية و الكهربائية الليبي، لذا ستعمل هذه الدراسة على دراسة استخدام الاستشارات الإدارية و عوامل المؤثرة عليه بالقطاع المذكور.

٢/١ - الدراسة الاستطلاعية:

تناولت نوعين من البيانات كالتالي:-

١/٢/١ - البيانات الثانوية:

تم الاطلاع على البيانات المتوفرة حول شركات القطاع بسجلاتها، تقاريرها و ما ورد ضمن تقارير جهاز الرقابة حيث استخلص منها الآتي:-
١/١/٢/١ - كانت قيمة عقود الخدمات الاستشارية متزايدة كما بالجدول رقم (١)، هذا يفسر أن شركات القطاع في حاجة لرأي متخصص معتمد على معرفة الخبراء.

جدول رقم (١)

قيمة عقود الخدمات الاستشارية بشركات القطاع*(الأرقام بالآلاف)

قيمة عقود خدمات استشارية					الشركات
2010	2009	2008	2007	2006	
99.200	97.543	92.893	82.073	93.033	شركة التنمية الوطنية.
77.238	95.171	70.725	85.882	93.153	الشركة العربية للصناعات الهندسية.
88.392	86.223	99.678	98.341	93.003	شركة الشاحنات و الحافلات.
80.990	78.101	96.980	74.254	72.185	الشركة العامة للإلكترونيات.
65.993	94.590	63.300	81.910	60.010	شركة الصناعات الكهربائية المنزلية.

86.212	85.074	84.811	86.012	83.132	الشركة الليبية للجرارات.
80.456	80.456	79.234	78.345	77.012	الشركة الوطنية للمقطورات.
46.004	45.012	44.231	44.231	43.324	الشركة العامة للأنايب.
43.943	42.678	40.034	39.990	38.956	الشركة العامة للأسلاك و المنتجات
412.89	500.02	699.12	693.56	789.04	الشركة الليبية للحديد و الصلب.

*تم إعداد الجدول من قبل الباحث بناءً على الموثق بالسجلات و التقارير المالية في الشركات بتاريخ ٢٠١١/١٢/٣١.

٢/١/٢/١ - أن أغلب الشركات حققت خسائر كما بالجدول رقم (٢) و هو ما أورده تقرير جهاز الرقابة لعام (٢٠١٠)^(١)، مما يبين حاجة أغلب الشركات لاستخدام الاستشارات.

جدول رقم (٢)

قيمة الأرباح و الخسائر بشركات القطاع* (الأرقام بالألاف)

أرباح / خسائر					الشركات
2010	2009	2008	2007	2006	
101.234-	98.045	309.235	405.301-	392.893-	شركة التنمية الوطنية.
499.235-	201.347-	192.567	498.395-	434.340-	الشركة العربية للصناعات الهندسية.
399.093-	460.368-	398.567	468.935-	397.356-	شركة الشاحنات و الحافلات.
296.371-	318.340-	392.023	346.930-	299.356	الشركة العامة للإلكترونيات.
163.065-	59.034	98.015-	134.245-	198.998-	شركة الصناعات الكهربائية المنزلية.
96.999-	98.099-	102.345	94.998-	101.347-	الشركة الليبية للجرارات.
517.160	537.127	96.434	101.222-	122.340-	الشركة الوطنية للمقطورات.
93.012-	77.992-	129.001	110.998-	78.012	الشركة العامة للأنايب.
81.456-	13.999	95.022-	114.001-	56.035-	الشركة العامة للأسلاك
1.110.098	1.098.08	998.917	1.436.00	1.221.01	الشركة الليبية للحديد و الصلب.

*تم إعداد الجدول من قبل الباحث بناءً على القيم الواردة بالحسابات الختامية في الشركات بتاريخ ٢٠١١ / ١٢ / ٣١.

٣/١/٢/١- كانت نسب استخدام الاستشارات التي تم طلبها من قبل شركات القطاع كما بالجدول رقم (٣) حيث تتراوح بين (١٥%) و (٦٤%)، هذا يبين انخفاض نسبة استخدام الاستشارات الإدارية التي تم طلبها من قبل شركات القطاع.
جدول رقم (٣)

نسبة تنفيذ الاستشارات التي تم طلبها من قبل شركات القطاع*

نسبة الاستشارات المطلوبة إلى المنفذة					الشركات
٢٠١٠	٢٠٠٩	٢٠٠٨	٢٠٠٧	٢٠٠٦	
٢٥%	٦٠%	٤٤%	٥٥%	٤٣%	شركة التنمية الوطنية.
٤٢%	٥٦%	٣٦%	٦٠%	٣٣%	الشركة العربية للصناعات الهندسية.
٥٧%	٤٠%	٦٠%	٣٨%	٤٥%	شركة الشاحنات و الحافلات.
٣٣%	٥٤%	٣٨%	٤٤%	٢٩%	الشركة العامة للإلكترونيات.
٤٧%	٥٠%	٤٢%	٥٦%	٣٦%	شركة الصناعات الكهربائية المنزلية.
٤٠%	٢٧%	٣١%	٥٦%	٤٢%	الشركة الليبية للجرارات.
٦٤%	٣٣%	٥٣%	٤٥%	٢٣%	الشركة الوطنية للمقهورات.
٢٩%	٤٢%	١٨%	٤٣%	٥٣%	الشركة العامة للأنابيب.
٤٠%	٢٢%	٢١%	٢٣%	١٥%	الشركة العامة للأسلاك و المنتجات.
٤٧%	٥٨%	٦٠%	٦٤%	٥٥%	الشركة الليبية للحديد و الصلب.

*تم إعداد الجدول من قبل الباحث، بناءً على سجلات التعاقدات بالإدارة القانونية و الإدارة المالية بتاريخ ٢٠١١ / ١٢ / ٣١.

٢/٢/١- البيانات الأولية: تم توزيع (٣٠) قائمة استقصاء استطلاعية على متخذي القرار.

١/٢/٢/١- كانت محاور التساؤلات فيها كالتالي:-

١/١/٢/٢/١- مدى الحاجة لاستخدام الاستشارات الإدارية داخل شركات القطاع.

٢/١/٢/٢/١- ما يتوقعون الحصول عليه نتيجة استخدامهم الاستشارات الإدارية.

٣/١/٢/٢/١- أهم دواعي استخدام الاستشارات الإدارية داخل شركات القطاع.

٢/٢/٢/١- تحليل الإجابات: و كان تحليل الإجابات على النحو التالي:-

١/٢/٢/٢/١- وجد (٦٦%) من المستهدفين أن هناك حاجة لاستخدام الاستشارات الإدارية داخل شركات القطاع، مما يعطي مؤشر لضرورة معرفة كيفية القيام بهذا. ٢/٢/٢/٢/١- أشارت إجابات ما نسبته (٨٠%) من المستهدفين إلى أنهم يتوقعون من استخدام الاستشارات الإدارية أكثر مما هو متحقق بالفعل، مما يعطي مؤشر مبدئي لوجود قُصور في تحقيق أهداف استخدام الاستشارات الإدارية. ٣/٢/٢/٢/١- تضارب في إجابات المستهدفين حول أهم دواعي استخدام الاستشارات الإدارية، يعزو الباحث ذلك لاختلاف طبيعة التخصص الأكاديمي و الوظيفي.

٣/١- مشكلة الدراسة:-

استناداً على نتائج الدراسة لاستطلاعية التي بينت أنه رغم أن أغلب شركات القطاع في حاجة لرأي متخصص معتمد على معرفة الخبراء و تحقيق أغلبها خسائر، كانت نسبة استخدام الاستشارات التي تم طلبها من قبل شركات القاع منخفضة، بالتالي تمثلت مشكلة الدراسة في انخفاض الاستفادة من استخدام الاستشارات الإدارية، الأمر الذي دفع الباحث للقيام بهذه الدراسة الميدانية بشركات القطاع للإجابة على الأسئلة التالية:-

١/٣/١- ما أهم العوامل الوظيفية للمدير و التنظيمية المؤثرة على استخدام الاستشارات الإدارية؟
٢/٣/١- ما مصدر الاستشارة الإدارية المفضل لدى متخذي قرار استخدام الاستشارات الإدارية؟
٣/٣/١- ما أهم العوامل التي تحول دون استخدام الاستشارات الإدارية؟

٤/١- فروض الدراسة:

كانت على النحو التالي:-

١/٤/١- **الفرض العدم الرئيس الأول:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين(العوامل الوظيفية للمدير- العوامل التنظيمية) و بين استخدام الاستشارات الإدارية في القطاع.
٢/٤/١- **الفرض العدم الفرعي الأول:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الوظيفية للمدير و بين استخدام الاستشارات الإدارية في القطاع.

٣/٤/١- **الفرض العدم الفرعي الثاني:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية و بين استخدام الاستشارات الإدارية في القطاع.

٤/٤/١- **الفرض العدم الرئيس الثاني:** لا تفضل الشركات في القطاع قيد الدراسة استخدام الاستشارات الإدارية الخارجية و الاستشارات الداخلية معاً.

٥/١- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:-

١/٥/١- **الأهمية العلمية** تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في الآتي:-

١/١/١٥- دراسة العوامل المؤثرة على استخدام الاستشارات الإدارية يساعد على تحسين قدرة الشركات على التعامل مع هذه العوامل المؤثرة.

٢/١/٥/١- دراسة العوامل المؤثرة على استخدام الاستشارات الإدارية يدعم مستوى الاستفادة من منافع الاستخدام لمحور ركائز التنمية الإدارية، حيث أنها تعمل على تحويل أهم نتائج البحوث لواقع عملي، كذلك تحدد أهم الاحتياجات التدريبية داخل المنظمات.

٢/٥/١- **الأهمية التطبيقية** تتمثل الأهمية العملية للدراسة في الآتي:-

١/٢/٥/١- أن الخسائر التراكمية خلال الفترة من (٢٠٠٦) حتى (٢٠١٠) لدى شركة الشاحنات و الحافلات، الشركة العامة للإلكترونيات، شركة الصناعات الكهربائية المنزلية، الشركة الليبية للجرارات و الشركة العامة للأنايب و المينة بالجدول رقم (٢)، تستدعي دراسة العوامل المؤثرة على استخدام الاستشارات الإدارية للاستفادة من الحلول التي تقدمها الاستشارات الإدارية.

٢/١/٥/١- يمثل قطاع التطبيق ما نسبته (٦٤%) من إجمالي حجم الاستثمارات الليبية في قطاع الصناعة^(٢) المستحدثة في بيئة الأعمال الليبية، بالتالي يحتاج لاستخدام الاستشارات الإدارية لاستقطاب المعارف الحديثة الخاصة بهذه القطاع الصناعي.

٦/١- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الآتي:-

١/٦/١- طبيعة العلاقة بين العوامل الوظيفية للمدير و التنظيمية و بين استخدام الاستشارات الإدارية في الشركات القطاع.
٢/٦/١- مصدر الاستشارة الإدارية المفضل لدى متخذي القرار في الشركات القطاع.
٣/٦/١- أهم العوامل التي تحول دون استخدام الاستشارات الإدارية في شركات القطاع.

٢- الإطار النظري للدراسة

١/٢- المقدمة:-

إن جوهر العمل الإستعانة بقدرات الأفراد و خبراتهم وفق منهج عملي، حيث يتم الدمج بين هذه القدرات و باقي مكونات المنظمة المادية و المعنوية لتحقيق أهداف محددة، ليأتي دور الاستشارات الإدارية لتفحص الأداء داخل أجزاء العمل التي يُعتقد أنه يوجد بها قصور في الأداء، ذلك يتأثر بعدة عوامل خارجية و داخلية، حيث أن العوامل الداخلية تتميز بأمكانية العمل على تعديلها و جعلها ذات تأثير إيجابي.

٢/٢- مفهوم الاستشارات الإدارية:-

تواجه المنظمة في البيئات الديناميكية سلسلة من المشكلات غير المتوافقة و التي ليست لها حلول مسبقة يكون من الصعب السيطرة عليها، لذا تعمل المنظمة على إيجاد الحلول الجديدة و الصعبة من خلال تنسيق التفاعلات بين الأفراد، التكنولوجيا و الثقافة، هذه التفاعلات تشير إلى نمط أو جانب التجميع العقلي للمنظمة،^(٣) توجد بعض الحالات التي يفشل التجميع العقلي للمنظمة في إيجاد الحلول المناسبة فتلجأ المنظمة لطلب الاستشارات الإدارية، حيث تفهم الاستشارات الإدارية بأنها طلب نصيحة أو رأي من متخصص في مجال ما، بما فيها إدارة الموارد البشرية و يتوقع العاملون أن يتم التشاور معهم بالقرارات المتعلقة بالأفراد أو نظم العمل قبل إقرارها،^(٤) ذلك لغرض الكشف عن الاحتياجات التدريبية سواء عن طريق المسح المباشر لتلك الاحتياجات أو عن طريق إبراز جوانب القصور في سير العمل و الأداء الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة.^(٥)

استناداً على ما سبق يقول الباحث بأن المنظمة في إطار تنسيق التفاعلات بين الأفراد، التكنولوجيا و الثقافة تطلب الاستشارات الإدارية لإشراك خبراء متخصصين ضمن هذا التفاعلات لدعم التجميع العقلي بنصائحهم و رأيهم المتخصص داخل

المنظمة للوصول للحلول المناسبة للمشكلات غير المتوافقة و التي ليست لها حلول مسبقة.

و يعرفها معهد المستشارين الإداريين في بريطانيا بأنها "خدمة يقدمها شخص أو أشخاص لهم من الاستقلال و التأهيل، ما يمكنهم من تعريف و بحث المشكلات المرتبطة بسياسات المنظمة، بتنظيمها و بطرق و إجراءات عملها، ثم التوجيه بإجراءات محددة لمعالجة المشكلات و المساعدة لتنفيذ توصيات مقدمة".^(٦)

٣/٢- خصائص الاستشارة الإدارية:

الاستشارة الإدارية لها خصائص محددة جعلتها تحتل موقعاً مميزاً في تطوير الأداء و من أهم خصائصها المميزة مايلي:-^(٧)

١/٣/٢- الاستقلالية: حيث تتميز بتجرد المستشار و استقلال رأيه.

٢/٣/٢- الإرشاد: المستشارون لا يتم اختيارهم لإدارة المنظمات أو لاتخاذ القرارات المهمة نيابة عن الإداريين، بل يقدمون توصيات ومقترحات تتصف بالكفاءة والفتنة.

٣/٣/٢- تقدم المعرفة و المهارة الملائمة لمعالجة المشكلات: حيث المستشار الإداري خبيراً مهنيّاً لتراكم خبرته عن المواقف الإدارية التي وأجهها و اكتسابه خبرة لمعالجته.

٤/٣/٢- تقوم الاستشارة أساساً على دراسة مشكلة: لتقديم الحلول لمعالجة المشاكل بناءً على تحليل الوقائع و الحقائق بهدف تحقيق النجاح أو التطوير أو التنمية.

٥/٣/٢- عملية لا يكون للمستشار فيها سلطة، بل تقديم توصيات و مقترحات للتغيير بقصد معالجة مشاكل محددة داخل المنظمة.

٦/٣/٢- عملية تعاونية بين الجهة طالبة الاستشارة و المستشار حيث لها من الأهمية في تحقيق النتائج النهائية ما يعادل أهمية جودة الاستشارة المقدمة على أقل تقدير.

٧/٣/٢- عملية منهجية: حيث تتم وفق منهج علمي عملي.^(٨)

٤/٢- أنواع الاستشارات الإدارية: يمكن تصنيفها إلى عدة أنواع منها:-

١/٤/٢- وفقاً لمصدرها: حيث تصنف إلى:-^(٩)

١/١/٤/٢- استشارة داخلية: وهي التي تتم من داخل المنظمة.

٢/١/٤/٢- استشارة خارجية: وهي التي يتم فيها استخدام مستشار من خارج المنظمة.

٢/٤/٢- وفقاً لطبيعتها: قام عمار بوحوش بتصنيفها على هذا الأساس كالآتي:-^(١٠)

- ١/٢/٤/٢ - طلب مهارة فريدة من نوعها.
٢/٢/٤/٢ - الحصول على رأي مستقل.
٣/٢/٤/٢ - تدعيم الكوادر الموجودة في المنظمة.
٤/٢/٤/٢ - القيام بإجراءات تنظيمية تساعد على تحسين الأداء.
٣/٤/٢ - وفقاً للمشكلات التي تعالجها: حصر (Kuber) أنواع الاستشارات التالية:-
(11)

١/٣/٤/٢ - تطلب لمعالجة المشكلات التي تتطلب معالجة سريعة لموقف متأزم.
٢/٣/٤/٢ - تطلب لمعالجة المشكلات التي تتطلب تطوير و تحسين الوضع الموجود.
٣/٣/٤/٢ - تطلب لمعالجة المشكلات التي تتطلب مجهود ذهني و مقدرة على الإبداع.
٤/٤/٢ - وفقاً للأساس الوظيفي: (12) مثل استشارات في التمويل، الإنتاج، التسويق، الخ.

٥/٢ - العوامل المؤثرة على استخدام الاستشارات الإدارية:-

تناولت الأدبيات التساؤل لماذا المنظمات تقوم باستخدام الاستشارات الإدارية؟، حيث بينت دراسة (Saint, 2012) (13) أنه في الفترة من (٢٠٠٤) حتى (٢٠١١) الإنفاق على الاستشارات الإدارية تضاعف أكثر من ثلاثة أضعاف، أما دراسة (Furaseu, werr, 2005) (14) أشارت إلى نقصاً كبيراً في وجود تصورات واضحة لكيفية و لماذا المديرين يتجهون إلى تحديد الحاجة لاستخدام الاستشارات الإدارية.

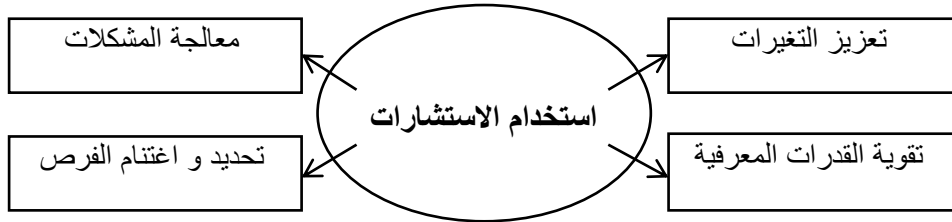
و من أهم العوامل التي قيل بتأثيرها في استخدام الاستشارات الإدارية نعرض اقترح (Glaser, ١٩٨٣) (15) لأربعة عوامل هي أن لها علاقة وثيقة بالمشكلة التي تواجه متخذي القرار، سهل الفهم، سهل التطبيق و لا تتعارض مع الطرق و الأساليب المتبعة.

أشار (16) Cascio, 2005 & (17) Roegne, 2001 & 2007 & (18) Johansson, إلى تأثير عوامل المصادقية، الخبرة، المهارة و المعرفة المتوفرة لدى المستشارون، فيما أشار (Stander & Pretorius, 2014) (19) إلى عوامل و هي تبلور المشكلة، النتائج الأولية للاستشارات، طبيعة المعرفة، القوة المؤثرة، الحمل

الزائد للمعلومات، النشاط المتكامل، الوقت، الشرعية، قدرة المستشار على التكيف و المشاركة، بينما دراسة (Nicolesu, 2014)⁽²⁰⁾ أوردت حجم و مجال نشاط الشركة، عدد العاملين، معدل دوران العمالة، المبلغ المستثمر، طول فترة التعاقد مع الاستشاري، القدرة المالية للشركة و تكلفة الاستشارة، فيما بينت دراسة (Pemer, Borjeson, Werr, 2014)⁽²¹⁾ أن تكاليف طلب الاستشارة، الحاجة إلى خبرة، محدودية الموارد و توفر الكفاءات المتخصصة تعتبر من العوامل المؤثرة، كما أضافت دراسة (McKenna, 2006)⁽²²⁾ عامل أضفا الشرعية على الاستراتيجيات المطلوب اعتمادها، كذلك دراسة (Hislop, 2002)⁽²³⁾ & Werr⁽²⁴⁾ (2005) أكدت أن تعقيد عملية صنع القرار بسبب زيادة عدم اليقين تزيد من استخدام مديري المنظمة للاستشارات الإدارية. و قد قام (Said, 2006)⁽²⁵⁾ بتلخيص أهم العوامل المؤثرة في استخدام الاستشارات الإدارية في الشكل رقم (1).

شكل رقم(1)

أهم العوامل المؤثرة في استخدام الاستشارات الإدارية عند (Said, 2006)



حيث أنه عند اتخاذ قرار استخدام الاستشارات الإدارية يأخذ متخذي القرار بعين الاعتبار التغييرات التي تفرضها عملية معالجة المشاكل، كذا القدرات المعرفية المطلوبة، تحديد و اغتنام الفرص، ذلك يتطلب خبرة و وقت قد لا يملكهما المدير، بالإضافة لمدى خطورة المشكلة و تأثيرها على المنظمة و مواردها.

٣- الإطار التطبيقي للدراسة

١/٣- متغيرات الفروض و كيفية قياسها: حسب الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤)
متغيرات الفروض

المتغير التابع	يقاس من خلال	المتغيرات
استخدام الاستشارات الإدارية	الرغبة في التغيير.	العوامل الوظيفية للمدير
	الحاجة إلى تشخيص المشكلة.	
	الحاجة إلى رأي مستقل و موضوعي.	
	الحاجة إلى زيادة الخبرة العملية.	
	الحاجة إلى تبرير القرارات الإدارية.	
	حجم الأعباء الإدارية و نطاق الأشراف	
	طبيعة التخصص الأكاديمي و الوظيفي.	
	حجم المنظمة.	العوامل التنظيمية
	مستوى تأهيل العاملين.	
	الحاجة إلى رفع كفاءة التنظيم.	
	الحاجة إلى تقليص الزمن اللازم للإنجاز.	
	الحاجة إلى تخفيض التكاليف.	
	الحاجة لمواجهة المنافسة المحتملة.	
	الحاجة إلى الاستثمار الأمثل للموارد.	

الجدول من إعداد الباحث.

٢/٣ - **مجتمع الدراسة**: تألف من جميع متخذي القرار في (١٠) شركات من الشركات الصناعية الليبية العاملة في قطاع الصناعات المعدنية و الهندسية و الكهربائية.

جدول رقم (٥)
حجم مجتمع الدراسة

المجتمع	عدد قوائم الاستقصاء الموزعة	المستردة	القابلة للتحليل	نسبة الاستجابة الصحيحة
٢٩٠	٢٩٠	٢٠٦	١٩٩	٦٩%

الجدول من إعداد الباحث.

و أما الجدول التالي يبين توزيع قوائم الاستقصاء على شركات مجتمع الدراسة.

جدول رقم (٦)
توزيع قوائم الاستقصاء على شركات القطاع

ت	اسم الشركة	حجم الطبقة	نسبة الطبقة للمجتمع
١	شركة التنمية الوطنية.	39	13%
٢	الشركة العربية للصناعات الهندسية.	22	8%
٣	شركة الشاحنات و الحافلات.	17	6%
٤	الشركة العامة للإلكترونيات.	19	7%
٥	شركة الصناعات الكهربائية المنزلية.	23	8%
٦	الشركة الليبية للجرارات.	31	11%
٧	الشركة الوطنية للمقطورات.	28	10%
٨	الشركة العامة للأنابيب.	29	10%
٩	الشركة العامة للأسلاك و المنتجات الكهربائية.	19	7%
١٠	الشركة الليبية للحديد و الصلب.	63	22%
	الإجمالي	290	100%

٣/٣- طرق جمع البيانات: قام الباحث بتصميم قائمة استقصاء و توجيهها لمتخذي القرار بالشركات قيد الدراسة.

٤/٣- الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات:-

استخدمت هذه الدراسة عدة أساليب إحصائية، ذلك لمحاولة التنوع في

أساليب التحليل لتحقيق أهداف الدراسة و للحصول على أكبر قدر من الدقة و هي :-

٣/٤/١- أسلوب التكرار و النسب المئوية. ٣/٤/٢- معامل ارتباط بيرسون.

٣/٤/٣- مصفوفة ارتباط بيرسون. ٣/٤/٤- تحليل الانحدار المتعدد.

٥/٣- التحليل الوصفي: تم استخدام أدوات تحليل الإحصاء الوصفي كالآتي:-

٣/٥/١- تحليل واقع استخدام الاستشارات الإدارية: كان التوزيع النسبي لمستويات

الاستخدام السبعة بالنسبة لشركات القطاع كما بالجدول رقم (٧) و قد تم اختصارها

إلى ثلاث فئات رئيسة و هي عدم الاستخدام، الرغبة في الاستخدام و الاستخدام.

جدول رقم (٧)
التوزيع النسبي لاستجابات المستهدفين بخصوص استخدام الاستشارات

الفئة	العدد	النسبة المئوية	مختصر	العدد	النسبة المئوية
لم ترد فكرة الاستخدام.	2	22.25%	عدم الاستخدام	4	44.5%
نوقشت و رفضت.	2	22.25%			
إلى الآن بصدد الاستخدام.	1	11.1%	الرغبة في الاستخدام	2	22.2%
اتخذت بعض الخطوات.	0	0%			
بداء الاستخدام ثم توقف.	1	11.1%			
تم الاستخدام و لم تنفذ لعدم	0	0%			
تم الاستخدام و نفذت التوصيات.	3	33.3%			
المجموع	9	100%	-	9	100%

و تنبين من الجدول أن (44.5%) من متخذي القرار يتجهون لعدم الاستخدام و هي نسبة عالية حيث تقترب من النصف، مما يتطلب دراسة العوامل التي أدت لهذه النسبة لتتمكن شركات القطاع من الاستفادة من فوائد استخدام الاستشارات الإدارية.

٣/٥/٢- تحليل أهم العوامل التي تحول دون استخدام شركات القطاع للاستشارات:-
و بتحليل الإجابات الواردة بالجدول رقم (٨) يتضح أن الأهمية النسبية للعوامل تشير إلى أن عدم وجود منافسة شديدة هو أهم العوامل، يعزو الباحث ذلك لكون استخدام الاستشارات الإدارية يوفر المعرفة اللازمة للتعامل مع الموقف التنافسي، يليه ارتفاع تكاليف الاستشارة، يرجع الباحث ذلك إلى الاهتمام بعنصر التكلفة، ثم صغر حجم أعمال الشركة و السوق المحلي، ينوه الباحث هنا إلى أن متخذي القرار يربطون بين استخدام الاستشارات الإدارية و بين تعقيد أعمال الشركة نتيجة كبر حجمها، بينما كان التعاقد مع استشاري معين هو آخر العوامل التي يمكن أن تحول دون استخدام الاستشارات الإدارية، يعزو الباحث لاعتقاد متخذي القرار بأن أي مستشار متخصص بكل تأكيد لديه من المعرفة ما يفيد بها الشركة.

استخدام الاستشارات الإدارية و العوامل المؤثرة عليه دراسة ميدانية بقطاع الصناعات
 ~ علم عمران علم الماتحي ~

جدول رقم (٨)

إجابات المديرين بالنسبة للأسباب التي تحول دون استخدام الاستشارات

الأهمية النسبية	بدرجة قليلة		بدرجة متوسطة		بدرجة كبيرة		الأسباب
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
٣	٠	٠	٢٠	١٩	٨٠	٧٦	صغر حجم أعمال الشركة.
٤	١.١	١	٢١.١	٢٠	٧٧.٨	٧٤	صغر حجم السوق المحلي.
١	١.١	١	١٢.٦	١٢	٨٦.٣	٨٢	عدم وجود منافسة شديدة.
٢٠	٥٣.٦	٥١	٣٠.٥	٢٩	١٥.٩	١٥	التعاقد مع استشاري معين.
١٤	٩.٥	٩	٥٣.٧	٥١	٣٦.٨	٣٥	ضعف الثقة بالاستشاري المحلي.
١١	١٤.٨	١٤	٣٧.٩	٣٦	٤٧.٣	٤٥	صعوبة تنفيذ مقترحات الاستشاريين.
٨	٦.٣	٦	٣٦.٨	٣٥	٥٦.٩	٥٤	ضعف مقدرة المستشار على التكيف.
٢	٦.٣	٦	١٢.٦	١٢	٨١.١	٧٧	ارتفاع تكاليف الاستشارة.
١٩	٥٦.٨	٥٤	٢٥.٣	٢٤	١٧.٩	١٧	حفظ أسرار الشركة.
١٧	٢٦.٣	٢٥	٤٧.٤	٤٥	٢٦.٣	٢٥	قلة مشاكل الشركة.
١٥	٢٧.٤	٢٦	٤٠	٣٨	٣٢.٦	٣١	طبيعة السلعة المصنعة.
٧	٢٢.١	٢١	٢٠	١٩	٥٧.٩	٥٥	كفاءة العاملين بالشركة.
١٦	٣٦.٩	٣٥	٣٥.٨	٣٤	٢٧.٣	٢٦	استخدام الخطط قصيرة المدى.
١٣	١٣.٧	١٣	٤٦.٣	٤٤	٤٠	٣٨	تدخل الجهات العليا في عملية اتخاذ
٩	٧.٤	٧	٣٥.٨	٣٤	٥٦.٨	٥٤	تحديد حرية التصرف و المبادرة.
٦	١١.٦	١١	٢١.١	٢٠	٦٧.٣	٦٤	وجود ضغوط خارجية.
١٢	١٨.٩	١٨	٣٦.٨	٣٥	٤٤.٣	٤٢	مركزية القرارات الإدارية.
١٠	١٣.٧	١٣	٣٧.٩	٣٦	٤٨.٤	٤٦	النمط القيادي المتبع بالشركة.
١٨	٤٤.٣	٤٢	٣٤.٦	٣٣	٢١.١	٢٠	تبلور قوانين العمل الاستشاري.
٥	١٣.٧	١٣	١١.٦	١١	٧٤.٧	٧١	حماية و دعم الدولة للشركات الوطنية.

٦/٣ - التحليل الاستدلالي: تم استخدام أدوات تحليل الإحصاء الاستدلالي كالاتي:-

١/٦/٣- مصفوفة ارتباط البعد الأول (العوامل الوظيفية للمدير): يشمل هذا البعد

سبعة متغيرات مستقلة كما بالجدول رقم (9) و كانت النتائج كالتالي:-

١/١/٦/٣- إن الحاجة إلى تشخيص المشكلة له علاقة إحصائية معنوية عكسية مع الاستخدام، أي كلما ارتفع مستوى تشخيص المشكلة، انخفض استخدام الاستشارات الإدارية ($r = .38, p = .00$) و نلاحظ أن قوة العلاقة هنا قوية نسبياً.

٢/١/٦/٣- إن الحاجة إلى رأي مستقل و موضوعي لها علاقة إحصائية معنوية طردية مع الاستخدام، أي كلما كانت هناك حاجة لرأي مستقل و موضوعي كلما زاد استخدام الاستشارات الإدارية ($r = .22, p < .05$) و نلاحظ أن قوة العلاقة هنا ضعيفة نسبياً.

٣/١/٦/٣- إن الحاجة لزيادة الخبرة العملية لها علاقة إحصائية معنوية عكسية مع الاستخدام، أي كلما زادت الحاجة للخبرة العملية كلما قل استخدام الاستشارات الإدارية ($r = -.22, p < .05$) و نلاحظ أن قوة العلاقة هنا ضعيفة نسبياً.

٤/١/٦/٣- إن طبيعة التخصص الأكاديمي و الوظيفي له علاقة إحصائية معنوية طردية مع الاستخدام، أي كلما تعددت الاختصاصات الأكاديمية و الوظيفية اللازمة لإنجاز المدير لعمله كلما زاد استخدام الاستشارات الإدارية ($r = .29, p < .05$) و نلاحظ أن قوة العلاقة هنا ضعيفة نسبياً.

٥/١/٦/٣- إن الرغبة في التغيير ليس لها علاقة إحصائية معنوية مع الاستخدام.

٦/١/٦/٣- إن الحاجة لتبرير القرارات ليست لها علاقة إحصائية معنوية مع الاستخدام.

٧/١/٦/٣- حجم الأعباء الإدارية و نطاق الأشراف ليس له علاقة إحصائية معنوية مع الاستخدام.

جدول رقم (٩)

مصفوفة الارتباط لمتغيرات البعد الأول (العوامل الوظيفية للمدير)

المتغير	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
الاستخدام.	-	-.04	-.٣٨***	-.22*	-.٢٢*	.١٠	.١١	.29*
الرغبة في التغيير.	-	.02	.٣٣*	-.٠٥	.١١	.١٦	.07	
الحاجة إلى تشخيص المشكلة.	-	-	.١٥	-.٥٦***	.١٥	.١٩*	.04	
الحاجة لرأي مستقل و موضوعي.	-	-	-	.١٥	-.٣٤***	.٣٥***	.31*	

.06-	.٠٥	.٠٤	-				الحاجة إلى زيادة الخبرة العملية.
.37**	.٣٧**	-					الحاجة لتبرير القرارات.
.42**	-						حجم الأعباء الإدارية و نطاق الأشراف.
-							طبيعة التخصص الأكاديمي و الوظيفي.

* $p < .05$ ، ** $p = .00$

٢/٦/٣- مصفوفة ارتباط البعد الثاني (العوامل التنظيمية): يشمل هذا البعد على سبعة متغيرات كما بالجدول رقم (١٠) و كانت النتائج كالتالي:-

١/٢/٦/٣- إن الحاجة لرفع كفاءة التنظيم لها علاقة عكسية مع استخدام الاستشارات، أي كلما انخفضت كفاءة التنظيم ارتفع استخدام الاستشارات الإدارية ($r = .42$ -, $p = .00$).

٢/٢/٦/٣- إن الحاجة لتقليص الزمن اللازم للإنجاز لها علاقة معنوية طردية مع استخدام الاستشارات، أي كلما زادت الحاجة لتقليص الزمن اللازم للإنجاز كلما ارتفع استخدام الاستشارات الإدارية ($r = .24$, $p < .05$) و نلاحظ أن العلاقة ضعيفة نسبياً.

٣/٢/٦/٣- إن الحاجة لمواجهة المنافسة المحتملة لها علاقة إحصائية معنوية طردية مع استخدام الاستشارات الإدارية أي كلما زادت الحاجة لمواجهة المنافسة المحتملة زاد استخدام الاستشارات الإدارية ($r = .30$, $p < .05$) و نلاحظ أن العلاقة ضعيفة نسبياً.

٤/٢/٦/٣- إن الحاجة إلى الاستثمار الأمثل للموارد لها علاقة معنوية طردية مع استخدام الاستشارات الإدارية أي كلما زادت الحاجة إلى الاستثمار الأمثل للموارد كلما زاد استخدام الاستشارات الإدارية ($r = .46$, $p = .00$) نلاحظ أن العلاقة قوية نسبياً.

٥/٢/٦/٣- إن حجم المنظمة ليس له علاقة إحصائية معنوية مع الاستخدام.

٦/٢/٦/٣- إن مستوى تأهيل العامل ليس له علاقة إحصائية معنوية مع الاستخدام.

٧/٢/٦/٣- إن الحاجة لتخفيض التكاليف ليست لها علاقة إحصائية معنوية مع الاستخدام.

جدول رقم (١٠)

مصفوفة الارتباط لمتغيرات البعد الثاني (العوامل التنظيمية)

المتغير	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
الاستخدام.	-	٠.٠٨-	٠.١٦	٠.42-***	٠.٢٤*	٠.٠٣	٠.٣٠*	٠.٤٦**
حجم المنظمة.	-	-	٠.٣٥***	٠.٣٤***	٠.٢٤*	٠.٢٥*	٠.٢٦*	٠.٢١*
مستوى تأهيل العامل.	-	-	-	٠.٠٧	٠.٣٥***	٠.٤٥***	٠.٥١***	٠.٤٢**
الحاجة لرفع كفاءة التنظيم.	-	-	-	-	٠.١٦-	٠.٢٥*	٠.٠٤-	٠.٣٤-*
الحاجة لتقليص الزمن اللازم للإنجاز.	-	-	-	-	-	٠.٢٠*	٠.٤١**	٠.٤١**
الحاجة لتخفيض التكاليف.	-	-	-	-	-	-	٠.٤٣**	٠.١٤
الحاجة لمواجهة المنافسة المحتملة.	-	-	-	-	-	-	-	٠.٥٠**
الحاجة إلى الاستثمار الأمثل للموارد.	-	-	-	-	-	-	-	-

* $p < 0.05$ ، ** $p = 0.00$

٣/٦/٣- اختبار الفروض :-

١/٣/٦/٣- الفرض العدم الفرعي الأول :-

بالنظر لقيمة (R) بالجدول رقم (١١) نجد أنها تساوي (٠.٢٥٢) هذا يعنى أن المتغيرات المستقلة للبعد تفسر ما مقداره (٠.٢٥٢) من مجمل التغير في المتغير التابع. كما إن مستوى دلالة (F) الإحصائية وهي قيمة (P) و البالغة (p=٠.٠٠) ذات دلالة إحصائية معنوية، لذلك نقبل الفرض البديل و نرفض الفرض العدم لهذا البعد.

جدول رقم (١١)

مخرجات العلاقة بين العوامل الوظيفية للمدير و بين استخدام الاستشارات

البيان	R	R ²	(F) المحسوبة	(p) مستوى دلالتها
القيمة	٠.٥٠٢	٠.٢٥٢	٤.٦٢٤	٠.٠٠

و من جدول رقم (١٢) يتبين أن المتغيرات المستقلة التي يجب إدخالها في معادلة الانحدار المتعدد لفرض العوامل الوظيفية للمدير هي (m₇ ، m₂) و تكتب كالاتي :-
 $Y = 109.88 - 9.478m_2 + 10.84m_7$ إشارة (الحاجة إلى تشخيص المشكلة) الواردة في المعادلة سالبة أي علاقتها بالاستخدام عكسية، بينما إشارة (طبيعة التخصص الأكاديمي و الوظيفي) كانت موجبة أي علاقتها بالاستخدام طردية.

جدول رقم (١٢) مستويات الدلالة لمتغيرات البعد الأول (العوامل الوظيفية للمدير)

المتغيرات	B	P
الثابت	١٠٩.٨٨٤	٠.٢٠٠
الرغبة في التغيير (m ₁)	٣.٠٣٠-	٠.٣٢٠
الحاجة إلى تشخيص المشكلة (m ₂)	٩.٤٧٨-	٠.٠٠١*
الحاجة إلى رأي مستقل و موضوعي (m ₃)	٢.٨٣٥	٠.٤٢٤
الحاجة إلى زيادة الخبرة العملية (m ₄)	٠.٩٥٠	٠.٨٤٦
الحاجة إلى تبرير القرارات الإدارية (m ₅)	٠.٧٠٠	٠.٨١٤
حجم الأعباء الإدارية و نطاق الأشراف الإداري (m ₆)	١.٨٢٤	٠.٥٦٩
طبيعة التخصص الأكاديمي و الوظيفي (m ₇)	١٠.٨٣٧	٠.٠١٣*

*p<0.05

٢/٣/٦/٣ - الفرض العدم الفرعي الثاني:-

بالنظر لقيمة (R^٢) بالجدول رقم (١٣) نجد أنها تساوي (0.313) هذا يعنى أن المتغيرات المستقلة للبعد تفسر ما مقداره (0.313) من مجمل التغير في المتغير التابع. كما إن مستوى دلالة (F) الإحصائية و هي قيمة (P) و البالغة (p=٠.٠٠)، ذات دلالة إحصائية معنوية، لذلك نقبل الفرض البديل و نرفض الفرض العدم لهذا البعد.

جدول رقم (١٣)

مخرجات العلاقة بين العوامل التنظيمية و بين استخدام الاستشارات

البيان القيمة	R	R ²	(F)	(p) مستوى
	٠.٥٥٩	٠.٣١٣	٦.١٧١	٠.٠٠

و من جدول رقم (١٤) يتبين أن المتغيرات المستقلة التي يجب إدخالها في معادلة

الانحدار المتعدد لفرض العوامل التنظيمية هي (O₃، O₇) و تكتب كالاتي:-

$$Y=91.229-8.616O_3+7.249O_7$$

بالاستخدام عكسية، بينما إشارة (الحاجة إلى الاستثمار الأمثل للموارد) موجبة أي علاقتها بالاستخدام طردية.

جدول رقم (١٤)

مستويات الدلالة لمتغيرات البعد الثاني (العوامل التنظيمية)

المتغيرات	B	P
الثابت	٩١.٢٢٩	٠.٠٠٢
حجم المنظمة (O ₁)	٤.٩٧٢-	٠.٣٥٠
مستوى تأهيل العاملين (O ₂)	٠.٠٩٥-	٠.٩٧٦
الحاجة إلى رفع كفاءة التنظيم (O ₃)	٨.٦١٦-	٠.٠٠٧*
الحاجة لتقليص الزمن اللازم للإنجاز (O ₄)	١.١٨٨	٠.٦٦٤
الحاجة لتخفيض التكاليف (O ₅)	٠.٧٧٢	٠.٨٤٥
الحاجة لمواجهة المنافسة المحتملة (O ₆)	٣.٤٨٨	٠.٢٢١
الحاجة إلى الاستثمار الأمثل للموارد (O ₇)	٧.٢٤٩	٠.٠١٣*

*p<0.05

٣/٣/٦/٣- الفرض العدم الرئيس الأول:-

من خلال تحليل نتائج اختبار الفرض الفرعي للفرض الرئيس الأول فإننا نرفض الفرض العدم الرئيس الأول و نقبل الفرض البديل الرئيس الأول.

٤/٣/٦/٣- الفرض العدم الرئيس الثاني:-

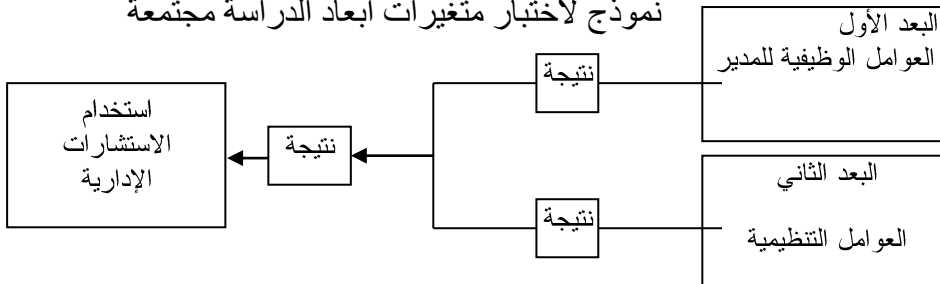
كانت نسبة الإجابات (١٠٠%) لصالح تفضيل مصدر الاستشارة المشترك (داخلي- خارجي) لتحقيق الاستفادة من مزاياهما، بالتالي نرفض الفرض العدم و نقبل الفرض البديل الرئيس الثاني، حيث شركات القطاع لا تفضل الاستشارة الخارجي.

٥/٣/٦/٣- المتغيرات الأكثر تأثيراً على الاستخدام:-

و كخطوة أخيرة في إطار تحليل إجابات المستهدفين بالشركات تم اختبار المتغيرات التي تبين أن لها تأثيراً معنوي على الاستخدام في كل بعد من البعدين على حدة، لتحديد أيها الأكثر أهمية و تأثيراً بالنسبة للاستخدام و ترتيبها ترتيباً تنازلياً للأهم فالأهم و ذلك عن طريق الانحدار المتعدد التدريجي.

شكل (٢)

نموذج لاختبار متغيرات أبعاد الدراسة مجتمعة



و كانت المخرجات كما هو بالجدول رقم (١٥)، عند النظر إلى قيمة (R^2) نجد أنها تساوي (٠.٥٦٩)، أي هذه المتغيرات المستقلة تعتبر أكثر المتغيرات أهمية و تأثيراً على الاستخدام تفسر ما مقداره (٠.٥٦٩) من مجمل التغير في المتغير التابع.
 كما إن مستوى دلالة (F) الإحصائية و هي قيمة (P) و البالغة (p=٠.٠٠)، ذات دلالة إحصائية معنوية.
 جدول رقم (١٥) مخرجات العلاقة بين أكثر المتغيرات أهمية و بين استخدام الاستشارات

البيان	R	R^2	(F) المحسوبة	(p) مستوى دلالتها
القيمة	٠.٧٥٤	٠.٥٦٩	٢٥.٨٧٦	٠.٠٠

و من خلال مخرجات الحاسب جدول رقم (١٦)، يتبين أن أكثر المتغيرات المستقلة أهمية من بين المتغيرات المكونة للبعدين و التي يجب إدخالها في معادلة الانحدار المتعدد التدريجي، نتيجة اختبار متغيرات أبعاد الدراسة كلاً علي حدة لمعرفة أهمية تأثيرها على الاستخدام، يمكننا كتابة معادلة الانحدار المتعدد التدريجي كالتالي:-

$$Y=159.635 -7.579m_2-6.331o_3+4.111o_7$$

جدول رقم (١٦)

مستويات الدلالة للمتغيرات الأكثر أهمية من متغيرات أبعاد الدراسة

المتغيرات	B	P
الثابت	١٥٩.٦٣٥	٠.٠٠*
الحاجة إلى تشخيص المشكلة (m_2)	٧.٥٧٩-	٠.٠٠*
الحاجة إلى رفع كفاءة التنظيم (o_3)	٦.٣٣١-	٠.٠٠*
الحاجة إلي الاستثمار الأمثل	٤.١١١	٠.٠٣*

*p<0.05

٤- نتائج و توصيات الدراسة

١/٤- نتائج الدراسة:-

١/١/٤- نتائج اختبار الفروض:-

١/١/٤- رفض الفرض العدم و قبول الفرض البديل الرئيس الأول أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين(العوامل الوظيفية للمدير-العوامل التنظيمية) و بين استخدام الاستشارات الإدارية في شركات القطاع.

٢/١/٤- رفض الفرض العدم و قبول الفرض البديل الرئيس الثاني أي تفضل شركات القطاع استخدام الاستشارات الإدارية الخارجية و الداخلية معاً
٢/١/٤- النتائج العامة للدراسة:-

١/٢/١/٤- نسبة (٤٤.٥%) من متخذي القرار في شركات قطاع الصناعات المعدنية والهندسية و الكهربائية الليبي يتجهون لعدم استخدام الاستشارات الإدارية.

٢/٢/١/٤- الحاجة إلى تشخيص المشكلة أهم العوامل الوظيفية للمدير و له علاقة إحصائية معنوية عكسية مع استخدام الاستشارات الإدارية.

٣/٢/١/٤- الحاجة لرفع كفاءة التنظيم لها علاقة إحصائية معنوية عكسية مع استخدام الاستشارات الإدارية.

٤/٢/١/٤- الحاجة إلى الاستثمار الأمثل للموارد لها علاقة إحصائية معنوية طردية مع استخدام الاستشارات الإدارية.

٥/٢/١/٤- أهم الأسباب التي تحول دون الاستخدام في الشركات القطاع هي عدم وجود منافسة شديدة ثم ارتفاع تكاليف الاستشارة يليه صغر حجم أعمال الشركة.

٣/١/٤- النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدراسة: يوضح الجدول رقم (١٧) نتائج تحقيق أهداف الدراسة.

جدول رقم (١٧)

النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدراسة

ت	الهدف	مجال تحقيقه	النتيجة
١	طبيعة العلاقة بين العوامل الوظيفية للمدير و التنظيمية و بين استخدام	نتائج التحليل الإحصائي من الجداول أرقام (٩)، (١٠)، (١١)، (١٢)،	تم تحقيقه

	(١٣)، (١٤)، (١٥) و (١٦).	الاستشارات الإدارية في شركات القطاع.	
تم تحقيقه	نتائج التحليل الإحصائي اختبار الفرض العدم الرئيس الثاني.	مصدر الاستشارة الإدارية المفضل لدى متخذي القرار في شركات القطاع.	٢
تم تحقيقه	نتائج التحليل الإحصائي، من الجدول رقم (٨)	أهم العوامل التي تحول دون استخدام الاستشارات الإدارية في شركات القطاع.	٣

٢/٤- توصيات الدراسة: تم تحديد عدد من التوصيات على النحو التالي:-

١/٢/٤- العمل على الاهتمام بدعم استخدام الاستشارات.

٢/٢/٤- الاهتمام بتحديد أماكن تشخيص المشكلة كدافع مهم لاستخدام الاستشارات.

٣/٢/٤- الاهتمام بتحديد الحاجة لرفع كفاءة التنظيم كدافع لاستخدام الاستشارات.

٤/٢/٤- الاهتمام بتحديد الحاجة إلى الاستثمار الأمثل للموارد كدافع لاستخدام الاستشارات.

٥/٢/٤- معالجة أهم الأسباب التي تحول دون استخدام الاستشارات الإدارية و هي عدم وجود منافسة شديدة ثم ارتفاع تكاليف الاستشارة يليه صغر حجم أعمال الشركة.

المراجع

١. تقرير جهاز الرقابة، (طرابلس: جهاز الرقابة الشعبية، ٢٠١٠).
٢. دليل قطاع الصناعة و المعادن،(سرت: وزارة الصناعة و المعادن، ١٩٩٩).
٣. جاد الرب، سيد محمد، إدارة الإبداع و التميز التنافسي، (القاهرة: دار التهضة العربية، ٢٠١٣)، ص٤٠٨.
4. Sahhaf, Habeeb; **Dictionary Of Hrm & Personnel Policy ,English – Arabic**, (Lebanon: Hibrarie DuLiban Publishers, 2003), pp:31-32.
٥. أبو شيخة، نادر ، إدارة الأستشارات، ط١ (عمان: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، ٢٠٠٠) ص٩.
٦. فقيري، احمد، تقديم الخدمة الاستشارية للإدارة الحكومية: المفهوم والاطر (ندوة الاستشارات الإدارية السعودية، جدة:معهد الإدارة العامة، 2009)، ص14.
٧. ابوسن، احمد إبراهيم، بحث تعريفى عن عملية الاستشارة الإدارية (اللقاء العلمي عن عملية الاستشارة الإدارية: عناصرها و مراحلها، بغداد- الجمهورية العراقية خلال الفترة من ١٢/٤ حتى ١٩٨٢/١٢/٩)، ص١.
8. Weiss, A. The art of consulting: framing issues to create instant perspective (**Consulting to Management**, Vol.15, No. 4, ٢٠٠٤) pp.14-16.
٩. يتصرف عن ابوشيخة، نادر احمد، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤.
١٠. بوحوش، عمار، الاتجاه الحديث للاستشارات (عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨١)، ص١١.
11. Kuber, M., **Management consulting: A Guide to the Profession** , 2nd (Geneva :International Labor office, 1986)
١٢. حمور، ميرغنى عبد العال، الإستشارات الإدارية و التنمية الإدارية: الإطار النظرى و المحتوى السلوكى (المجلة العربية للإدارة، السنة السابعة، العدد الأول، ١٩٨٣)، ص٣٣.
13. Saint-Martin, D. Governments and Management Consutlants: Supply, demand and effectiveness, In M. Kipping, & T. Clark (Eds.), (**The Oxford Handbook of Management Consulting**, Oxford: Oxford University Press, 2012) pp. 447-464
14. Furusten, S., & Werr, A. (Eds.), **Dealing with Confidence - The Construction of Need and Trust in Management Advisory Services**(Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2005)

15. Glaser, Edward M. et al., **Putting Knowledge to Use : Facilitating the Diffusion of Knowledge and the Implementation of Planned Change** (California: Jossey Bass Publishing , 1983) pp. 30-323.
16. Cascio, W. F. , From business partner to driving business success: The next step in the evolution of HR management (**Human Resource Management**, Vol. 44, No.2, 2005) pp.159-163.
17. Roegner, E. V., Seifert, T., & Swinford, D. D. **Putting a price on solutions**, 2001, Retrieved August 11, 2013, from <http://www.mckinseyquarterly.com/Marketing/Pricing>
18. Johansson, J. E., Krishnamuthy, C., & Schliessberg, H. E., **Solving the solutions problem**, 2007, Retrieved October 29, 2013, from <http://www.levelfive.com.au>
19. Stander, Karen & Pretorius, Marius, Getting Rid of Strategizing Hindrances – Identifying and Confirming Management Consultant Liabilities (**Mediterranean Journal of Social Sciences**, Vol.5, No.8, 2014) pp.102-114.
20. Nicolescu, L., Nicolae, M. and Ion, I., Factors influencing the consultancy services used in Romanian family businesses (**Management & Marketing: Challenges for the Knowledge Society**, Vol. 9, No. 2, 2014) pp. 205-226.
21. Perner , Frida, Borjeson , Love & Werr , Andreas, Government agencies' use of management consulting services in Sweden – an explorative study (**SSE Working Paper Series in Business Administration**, No. 3, 2014).
22. McKenna, C., D., **The World's Newest Profession. Management Consulting in the Twentieth Century** (Cambridge: Cambridge University Press, 2006)
23. Hislop, D., The client role in consultancy relations during the appropriation of technological innovations, (**Research Policy**, Vol. 31, 2002) pp.657.

24. Werr, A., Taking Control of Need Construction - On the organizational needs that drive the use of consultants. In A. Werr, & S. Furusten (Eds.) (**Dealing with Competence**, Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2005) pp. 92-111.
25. Said, Belhad, **Management Consulting in client-consultant relationship** (Tangier, Morocco: University Abdelmalek essaadi national business and management school, 2006).