

تقييم أثر الاستشارات الإدارية على تحسين الأداء المؤسسي

"دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة طرطوس"

الطالب: عمار الحسن

إشراف: أ. د طاهر حسن

د علا علوش

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص واقع ممارسات الاستشارات الإدارية وتحليل أثرها في تحسين الأداء المؤسسي بجامعة طرطوس. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة قسدية مكونة من (120) موظفاً إدارياً باستخدام استبيان إلكتروني. كشفت النتائج عن وجود فجوة بين المأمول والمتحقق في الممارسات الاستشارية، حيث أشارت النتائج إلى:

1. ضعف مستوى الممارسات: ميل اتجاهات أفراد العينة نحو الحياد وعدم الرضا عن واقع تطبيق الاستشارات الإدارية (بمتوسط حسابي قدره 2.76).
2. أثر محدود للاستشارات: وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية ولكنه ضعيف جداً للاستشارات الإدارية على تحسين الأداء، حيث فسرت الاستشارات ما نسبته 7.8% فقط من التباين في الأداء. ($R=0.279$, $P=0.002$)
3. تأثير المتغيرات الديموغرافية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم تحسين الأداء تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

وفي ضوء هذه النتائج، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات الرئيسية، أبرزها: تطوير معايير موضوعية لاختيار المستشارين وتعاقبهم، تعزيز آليات المتابعة والتقييم لضمان تنفيذ التوصيات،

والاستثمار في بناء القدرات الداخلية لضمان استدامة الأثر الإيجابي وتحقيق التحسين المستدام في الأداء.

الكلمات المفتاحية: الاستشارات الإدارية، تحسين الأداء، الأداء المؤسسي، جامعة طرطوس، كفاءة العمليات، إدارة الجامعات.

Abstract:

This study assesses the reality of management consulting practices and analyzes their direct impact on institutional performance improvement at Tartous University. Adopting a quantitative analytical descriptive approach, data were collected via an electronic questionnaire from a purposive sample of 120 administrative staff. The findings revealed a significant gap between expectations and reality in consulting practices, indicating:

1. **Weak Implementation:** Perceptions leaned towards neutrality to dissatisfaction with the application level of management consulting (overall mean = 2.76).
2. **Limited Impact:** A statistically significant, yet very weak, positive effect of management consulting on performance improvement was found, with consulting explaining only 7.8% of the variance in performance ($R=0.279$, $P=0.002$).
3. **Demographic Influence:** Statistically significant differences in performance improvement evaluation were attributable to years of experience and job title.

Based on these results, the study recommends developing objective consultant selection criteria, strengthening follow-up and evaluation mechanisms, and investing in internal capacity building to ensure the sustainability of the consulting impact and achieve sustainable performance improvement.

Keywords: Management Consulting, Performance Improvement, Institutional Performance, Tartous University, Operational Efficiency, University Management.

- الإطار العام للدراسة:

1- المقدمة (Introduction):

في ظل بيئة عالمية تتسم بالتعقيد والتنافسية المتزايدة، تسعى المؤسسات بمختلف قطاعاتها إلى تبني استراتيجيات مبتكرة لتعزيز كفاءتها التشغيلية وفعاليتها الإدارية. وتأتي الجامعات في صلب هذه التحديات، كونها ركائز أساسية لإنتاج المعرفة وتخريج الكفاءات، حيث تواجه ضغوطاً متعددة تشمل تطور المتطلبات الأكاديمية، والتسارع التكنولوجي، وندرة الموارد، إضافة إلى الحاجة الملحة لتحسين الجودة وترشيد الإنفاق. كمخرج استراتيجي لهذه التحديات، برزت الاستشارات الإدارية كألية حيوية لتقديم الدعم المتخصص وتمكين الجامعات من تجاوز العقبات وتحسين عملياتها الإدارية والأكاديمية. (GICC Consulting, 2024, p. 1)

يمكن تعريف الاستشارات الإدارية بأنها "عملية منهجية لتقديم مشورة مهنية وموضوعية من قبل خبراء مستقلين، تهدف إلى مساعدة المؤسسات في تشخيص المشكلات، وتحليلها، واقتراح الحلول العملية، ومساعدتها في تنفيذ التغييرات المطلوبة لتعزيز التعلم التنظيمي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. (Greiner & Schein, 1989, p. 45) "ولا تقتصر هذه الخدمات على مجرد

التشخيص، بل تمتد لتشمل مجالات حيوية مثل التخطيط الاستراتيجي، وإعادة الهيكلة، وتحسين العمليات، والتحول الرقمي، وإدارة الموارد البشرية. (Deloitte Insights, 2025, p. 3)

وعليه، فإن الهدف المحوري من هذه التدخلات الاستشارية هو تحقيق تحسين مستدام في الأداء المؤسسي، الذي يُعرّف بدوره على أنه "عملية منهجية ومستمرة لتعزيز الفعالية (تحقيق الأهداف المرجوة)، والكفاءة (الاستخدام الأمثل للموارد)، والإنتاجية (Global Research Network, 2023, p. 5)".

من هذا المنطلق، تهدف الدراسة الحالية إلى تشرح واقع الاستشارات الإدارية في جامعة طرطوس، وقياس الأثر الحقيقي لهذه الاستشارات على مؤشرات تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر المحور الأهم في العملية التنفيذية وهم العاملون الإداريون. وتسعى من خلال تحليل البيانات الميدانية إلى تقديم تشخيص دقيق وواقعي، يمكن متخذي القرار في الجامعة من تعظيم العائد من الاستثمار في الخدمات الاستشارية.

2- الدراسات السابقة (Previous Studies):

تم في هذا القسم مراجعة وتلخيص أهم الدراسات التي تناولت علاقة الاستشارات الإدارية بالأداء المؤسسي، وهي:

2-1. الدراسات العربية:

1. دراسة (النباهين وحمام، 2015): بعنوان: أثر الاستشارة الإدارية على أداء المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.

○ المنهج والأداة: وصفي تحليلي باستخدام الاستبيان.

○ الهدف والنتائج: هدف إلى تحديد أثر الاستشارة على الأداء التنظيمي. توصل إلى وجود تأثير إيجابي قوي للاستشارات على الأداء، خاصة في تحسين الهياكل والعمليات (النباهين وحمام، 2015، ص. 240).

- **التقاطع والاختلاف:** تتفق مع الدراسة الحالية في إثبات وجود العلاقة، لكنها تختلف في سياق التطبيق (منظمات غير حكومية) وفي قوة العلاقة.

2. دراسة (أبو سويلم، 2022): بعنوان: فاعلية الخدمات الاستشارية في تحقيق الكفاءة التنظيمية بمنظمات القطاع العام الأردني.

- **المنهج والأداة:** وصفي تحليلي باستخدام الاستبيان.
- **الهدف والنتائج:** هدفت إلى قياس فاعلية الخدمات الاستشارية. أثبتت وجود تأثير إيجابي للمهارات الاستشارية (مهارات الاتصال، والخبرة الفنية) على الكفاءة التنظيمية (أبو سويلم، 2022، ص. 78).
- **التقاطع والاختلاف:** تتفق في الإطار المنهجي وفي التركيز على مهارات المستشار، وتختلف في السياق العام للقطاع العام الأردني.

3. دراسة (الشهراني، 2023): دور الاستشارات الإدارية في تفعيل الحوكمة وتطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.

- **المنهج والأداة:** وصفي تحليلي باستخدام الاستبيان.
- **الهدف والنتائج:** هدفت إلى تقييم دور الاستشارات في تفعيل الحوكمة وتطوير القيادات. توصلت إلى وجود علاقة إيجابية، لكنها حذرت من أن ضعف الالتزام بالتوصيات وعدم ملاءمتها للثقافة الأكاديمية تحد من الأثر الفعلي للاستشارات (الشهراني، 2023، ص. 65).

- **التقاطع والاختلاف:** تتفق مع الدراسة الحالية في سياق الجامعات الحكومية، وتتكامل معها في تفسير ضعف الأثر النهائي بعيوب التنفيذ ومقاومة الثقافة الأكاديمية.

1. دراسة (Roveda&McLaughlin, 2007): بعنوان:

"The Role of Consultants in Higher Education."

بعنوان "دور الاستشاريين في التعليم العالي".

- المنهج والأداة: وصفي تحليلي ومراجعة أدبيات.
- الهدف والنتائج: هدفت إلى تحليل دور الاستشاريين في مؤسسات التعليم العالي. حددت التحدي الرئيسي في أن التغييرات الهيكلية تواجه مقاومة شديدة من القيادات والأكاديميين، مما يقلل من الأثر المالي والإداري المتوقع (Roveda&McLaughlin, 2007, P.62).
- التقاطع والاختلاف: تتفق مع سياق التعليم العالي وتفسر جزئياً سبب ضعف الأثر في الدراسة الحالية (مشكلة مقاومة التغيير غير المقاسة).

2. دراسة (Lallier Beaudoin, et al., 2022): بعنوان:

"Management Consulting Effectiveness: Contribution of the Working Alliance and the Consultant's Attachment Orientation".

بعنوان : "فعالية الاستشارة الإدارية: مساهمة التحالف العملي وتوجه الارتباط للمستشار".

- المنهج والأداة: كمي باستخدام استبيانات متخصصة.
- الهدف والنتائج: هدفت إلى تحليل العوامل النفسية والسلوكية التي تؤثر على فعالية الاستشارة. أكدت أن جودة العلاقة بين المستشار والعميل (التحالف العملي) هي أقوى مؤشر لفعالية الاستشارة (Lallier Beaudoin et al., 2022, p. 135).

- **التقاطع والاختلاف:** تتفق مع أهمية المهارات السلوكية للمستشار، وتدعم ضرورة تقييم عملية التفاعل بين المستشارين والكوادر الإدارية.

3. دراسة (Novruzov, 2024): بعنوان

"Management Consultancy in Public Sector".

بمعنوان: "الاستشارة الإدارية في القطاع العام".

- **المنهج والأداة:** مراجعة أدبيات ودراسات حالة.
- **الهدف والنتائج:** هدفت إلى تحليل دور الاستشارة الإدارية في القطاع العام. أكدت أن هناك مخاطر تتعلق بالاعتماد المفرط وتفرغ الخبرة الداخلية، مشددة على ضرورة الاستثمار في بناء القدرات الداخلية (Novruzov, 2024, p. 11).
- **التقاطع والاختلاف:** تتشابه في تناولها لسياق القطاع العام، وتؤكد الحاجة إلى بناء القدرات الداخلية كأحد التوصيات الرئيسية لدراستنا.

3-2- مناقشة وتلخيص الدراسات السابقة:

تتفق معظم الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين الاستشارة الإدارية وتحسين الأداء، لكنها تختلف في قوة هذا التأثير ومصدر نجاحه. يتجلى التباين في قوة التأثير بين دراسة النباهين وحمام (أثر قوي في القطاع المرن) ودراستنا الحالية (المتوقع أن يكون الأثر ضعيفاً في القطاع البيروقراطي). هذا التباين يوجه النظر إلى أن **العوائق الهيكلية والثقافية** (التي أشارت إليها دراسات الشهري و McLaughlin) لها تأثير أكبر من جودة التوصيات بحد ذاتها. كما تتفق الدراسات على أهمية جودة العلاقة (Lallier Beaudoin et al.) وضرورة التركيز على نقل المعرفة (Novruzov)، وهي جوانب تتعلق مباشرة بكفاءة المستشار.

3- مشكلة البحث (Research Problem):

تبين للباحث من خلال الملاحظة الميدانية واللقاءات الاستطلاعية غير الرسمية مع عدد من الإداريين في جامعة طرطوس، وجود تباين واضح في تقييم أثر الاستشارات الإدارية التي تعاقدت عليها الجامعة؛ فبينما يرى البعض أنها ساهمت في تحسينات إجرائية محدودة، يعتقد آخرون أن أثرها لم يرق لمستوى التوقعات المرجوة، وظل محصوراً في الجوانب النظرية دون انعكاس ملموس على كفاءة الأداء المؤسسي. وتتجسد المشكلة في حالة من عدم الوضوح حول القيمة المضافة الفعلية لهذه الاستشارات، وغياب الآليات المنهجية لقياس أثرها، مما يثير تساؤلاً جوهرياً حول مدى فاعلية هذه الممارسات الاستشارية في تحقيق تحسين حقيقي ومستدام في الأداء المؤسسي لجامعة طرطوس.

من هنا، تتجسد مشكلة البحث في الغموض المحيط بواقع الاستشارات الإدارية في جامعة طرطوس، ومدى انعكاسها على تحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يثير الحاجة إلى دراسة ميدانية معمقة تكشف طبيعة هذه الممارسات، وتحدد مستوى تأثيرها، وتستقصي العوامل التي قد تحد من فعاليتها أو تعززها. وذلك للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي

"ما واقع ممارسات الاستشارات الإدارية، وما طبيعة ومدى تأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي في جامعة طرطوس من وجهة نظر العاملين الإداريين؟"

ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى تطبيق ممارسات الاستشارات الإدارية في الجامعة؟
- ما مستوى تحسين الأداء المؤسسي المُدرك من قبل العاملين الإداريين؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستشارات الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول واقع الاستشارات وتحسين الأداء تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

4- أهمية البحث (Research Importance):

4-1- الأهمية العلمية: (Scientific Significance)

- سد فجوة بحثية: تساهم الدراسة في سد فجوة في الأدبيات الخاصة بتطبيق الاستشارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في السياق السوري، والتي لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية.
- إثراء النظري: تقدم إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين مجال الإدارة الاستشارية ونظريات تحسين الأداء في القطاع العام غير الربحي.
- تطوير منهجي: تقدم نموذجاً قابلاً للتطبيق والتكرار في جامعات وكليات أخرى، مما يثري المنهجية البحثية في هذا الحقل.

4-2- الأهمية العملية (Practical Significance):

- لتطوير السياسات: تزويد إدارة جامعة طرطوس بتشخيص دقيق ودليل عملي لتحسين عملية اختيار المستشارين ومتابعة تنفيذ توصياتهم.
- لترشيد الإنفاق: مساعدة صناع القرار على ترشيد الاستثمار في الخدمات الاستشارية من خلال التركيز على المجالات ذات العائد الأعلى على الأداء.
- لتعزيز القدرات: تقديم توصيات عملية لبناء قدرات الكوادر الداخلية ونقل المعرفة لضمان استدامة أثر التحسين.

5- أهداف البحث (Research Objectives):

يسعى البحث لتحقيق الأهداف الرئيسية الآتية:

1. تحديد مفهوم الاستشارات الإدارية وتحسين الأداء من وجهات نظر بحثية متنوعة، ووضع إطار مفاهيمي واضح ومتكامل للدراسة.

2. استكشاف واقع ممارسات الاستشارات الإدارية ومستوى تحسين الأداء في جامعة طرطوس من وجهة نظر العاملين الإداريين.
3. قياس أثر الاستشارات الإدارية على تحسين الأداء في جامعة طرطوس وتحديد طبيعة هذا التأثير وقوته.
4. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول محوري الدراسة تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية.
5. الخروج بمجموعة من التوصيات العلمية والعملية الموجهة لإدارة جامعة طرطوس بهدف تعظيم الاستفادة من الاستشارات الإدارية في تحقيق تحسين مستدام في الأداء.

6- فرضيات البحث (Research Hypotheses):

بناءً على مشكلة البحث وأهدافه، تمت صياغة الفرضيات التالية:

1. الفرضية الفرعية (H01): لا يوجد مستوى مرتفع من تطبيق ممارسات الاستشارات الإدارية في جامعة طرطوس، حيث أن المتوسط الحسابي لا يختلف دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
2. الفرضية الفرعية (H02): لا يوجد مستوى مرتفع من تحسين الأداء المؤسسي نتيجة للاستشارات الإدارية، حيث أن المتوسط الحسابي لا يختلف دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
3. الفرضية الرئيسية (H03): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستشارات الإدارية على تحسين الأداء في جامعة طرطوس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
4. الفرضية الفرعية (H04): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع الاستشارات الإدارية تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

5. الفرضية الفرعية (H05): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى تحسين الأداء تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

-الإطار النظري ومراجعة الأدبيات: (Theoretical Framework and Literature Review)

1-الاستشارات الإدارية (Administrative Consulting):

1-1- مفهوم الاستشارات الإدارية وتطورها:

تُعد الاستشارات الإدارية مهنة معرفية متطورة تبلورت استجابةً للحاجة المتزايدة للمؤسسات إلى معارف خارجية متخصصة لمواجهة التحديات التنظيمية المعقدة. وقد تعددت تعريفاتها تبعاً لزاوية النظر إليها، فعرفها (Kubr, 1993, p. 10) بأنها "عملية تفاعلية بين مستشار (فرد أو فريق) وعميل (مؤسسة)، تهدف إلى حل مشكلة معينة أو إحداث تغيير مرغوب فيه ضمن المنظمة". بينما ركز (Greiner, 1989, p. 121) على الجانب الوظيفي فعرفها بأنها "مساعدة يقدمها شخص أو مجموعة لمنظمة تسعى لتحسين أدائها"، في حين نظر إليها (Wright, 2018, p. 25) من منظور تبادل المعرفة فوصفها بأنها "نقل معرفة متخصصة وخبرات عملية من المستشار إلى العميل بهدف حل التحديات التنظيمية المعقدة". وفي السياق العربي، يرى (الغامدي، 2005، ص. 123) أنها "جهد منظم ومدروس يقوم به طرف خارجي لمساعدة الإدارة في تشخيص وحل المشكلات الإدارية والتنظيمية وتحسين العمليات".

من خلال هذه التعريفات، يمكن استنباط رؤية تكاملية للاستشارات الإدارية باعتبارها خدمة مهنية تحويلية تقدمها كيانات خارجية مستقلة ومؤهلة، لا تقتصر على تشخيص العلل وتقديم الوصفات الجاهزة، بل تمتد إلى اقتراح حلول سياقية مبتكرة، والإشراف على تنفيذها، وبناء القدرات الداخلية للعميل، بما يضمن تحقيق تحسين مستدام في الأداء المؤسسي.

ولقد شهدت هذه المهنة تطوراً ديناميكياً يعكس تحولات الإدارة نفسها. فمن بداياتها المرتبطة بالكفاءة الصناعية وتحسين الإنتاج في المصانع في مطلع القرن العشرين، توسعت لتمس جميع الوظائف الإدارية مع تعقد بيئة الأعمال. وفي العقود الأخيرة، وفي خضم الثورة الرقمية، برزت مجالات استشارية جديدة كالتحول الرقمي، وأمن المعلومات، وتحليلات البيانات الضخمة، مما يؤكد على قدرة المهنة على التكيف وإعادة اختراع نفسها لمواكبة المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية. (Consultancy-ME, n.d.)

2-1- أنواع الاستشارات الإدارية:

يمكن تصنيف الاستشارات الإدارية وفقاً لعدة معايير، إلا أن التصنيف الوظيفي يظل الأكثر رسوخاً في الأدبيات: (Kubr, 2002, pp.45-52)

- **الاستشارات الاستراتيجية:** تركز على مساعدة الإدارة العليا في صياغة الرؤية والرسالة، وتحليل البيئة التنافسية، ووضع الخطط الاستراتيجية طويلة الأمد.
- **استشارات العمليات والجودة:** تهدف إلى تحسين العمليات التشغيلية، ورفع الكفاءة الإنتاجية، وتقليل الهدر والتكاليف، من خلال منهجيات مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) والستة سيجما (Six Sigma).
- **استشارات الموارد البشرية والتطوير التنظيمي:** تشمل تصميم الهياكل التنظيمية، وتطوير نظم تقييم الأداء، وإدارة المواهب، وخطط التعاقب الوظيفي، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة.
- **الاستشارات المالية والاقتصادية:** تقدم الدعم في مجالات إعداد الموازنات، والتحليل المالي، وتقييم المشاريع الاستثمارية، وإدارة المخاطر المالية.
- **استشارات تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي:** تركز على اختيار وتطبيق الأنظمة التقنية، وتخطيط البنى التحتية، وأمن المعلومات، وتسخير التكنولوجيا لتحقيق الميزة التنافسية.

إلى جانب هذا التصنيف، يمكن التمييز أيضاً بناءً على طبيعة التدخل بين:

- **الاستشارات التشخيصية:** التي تركز على تقييم الوضع الراهن وتحديد مشكلات الأداء.
- **الاستشارات التنفيذية / التطويرية:** التي تتضمن المرافقة في تنفيذ الحلول وبناء القدرات الداخلية.

هذا التنوع يعكس الطبيعة الشمولية للاستشارات الإدارية، ويبرز دورها في دعم المؤسسات بمختلف جوانبها الوظيفية والتنظيمية.

3-1- تحديات ومعوقات تطبيق الاستشارات الإدارية:

على الرغم من الفوائد المتوقعة، فإن تطبيق الاستشارات الإدارية، خاصة في السياقات التنظيمية المعقدة مثل الجامعات، يواجه جملة من التحديات الجوهرية:

1. **مقاومة التغيير التنظيمي:** غالباً ما يُقابل التدخل الاستشاري بمقاومة سلبية أو علنية من الموظفين والإدارات الوسيطة، خوفاً من فقدان الامتيازات، أو عدم اليقين، أو التمسك بالأعراف والروتين السائد. (Sturdy, 2009, p.458)

2. **ضعف الالتزام والدعم من القيادة:** يعد غياب الدعم الفعلي والمستمر من الإدارة العليا أحد أهم أسباب فشل المبادرات الاستشارية، حيث يحول التوصيات إلى مجرد تقارير تتراكم على الأرفف.

3. **الفجوة الثقافية والاتصالية:** كثيراً ما يعاني المستشارون القادمون من بيئات أعمال تجارية من صعوبة في استيعاب "الثقافة الأكاديمية" الفريدة القائمة على التخصصية والاستقلالية، مما يؤدي إلى تقديم حلول غير متوافقة مع طبيعة العمل الجامعي (McLaughlin & Roveda, 2007, p.60).

4. **التحدي البيروقراطي:** تعقيد الإجراءات والروتين الإداري في الجامعات الحكومية يمثل عائقاً كبيراً أمام تنفيذ التوصيات الاستشارية بفعالية وسرعة.

5. التركيز على التشخيص دون المواجهة: اقتصر دور المستشار على تقديم التقرير النهائي دون وجود خطة واضحة للمتابعة ومساندة التنفيذ يفقد العملية الاستشارية قيمتها الفعلية.

6. مشكلة الاعتماد المفرط وإضعاف القدرات الذاتية: قد تؤدي الاستعانة المتكررة بالمستشارين الخارجيين إلى إضعاف المهارات التحليلية والحلول الإبداعية لدى الكوادر الداخلية، مما يخلق حالة من "التبعية الاستشارية". (Novruzov, 2024, p.15) "

7. قيود الموازنة والعوامل الاقتصادية: تشكل التكلفة المرتفعة للخدمات الاستشارية عبئاً على موازنات الجامعات، كما أن التوصيات التي تتطلب استثمارات مالية ضخمة قد تصبح غير قابلة للتطبيق.

إضافة إلى ذلك، يمكن الإشارة إلى تحديات أخرى مثل غياب مؤشرات قياس دقيقة للأثر الاستشاري، وضعف آليات المتابعة والتقييم المستمر، مما يعزز الحاجة إلى تطوير نماذج أكثر تكاملاً لتفعيل الاستشارات الإدارية في السياق الجامعي.

2- تحسين الأداء (Performance Improvement):

2-1- مفهوم تحسين الأداء

يشكل الأداء المؤسسي المحور الأساسي الذي تدور حوله جهود التطوير في أي منظمة، حيث يُعرف على أنه "محصلة النتائج التي تحققها المؤسسة في ضوء أهدافها الاستراتيجية، معبراً عنها بمستوى الفعالية في تحقيق الرسالة، والكفاءة في استخدام الموارد، والجودة في المخرجات". ويتخذ هذا المفهوم أبعاداً أكثر تعقيداً في مؤسسات التعليم العالي، حيث يتشعب ليشمل:

- **الأداء الأكاديمي:** ويقاس من خلال مؤشرات كجودة المخرجات التعليمية، ومعدلات التخرج، والنشر العلمي، والاعتماد الأكاديمي.
- **الأداء الإداري:** ويتمثل في كفاءة العمليات والإجراءات، ورضا المستفيدين الداخليين والخارجيين، وترشيد الإنفاق.

- الأداء المجتمعي: وبعكس مدى مساهمة الجامعة في تنمية المجتمع من خلال برامج التعليم المستمر والشراكات المجتمعية.

يُعد تحسين الأداء أحد المفاهيم الجوهرية في علم الإدارة، إذ يشير إلى الجهود المنظمة والمستمرة التي تبذلها المؤسسات لرفع مستوى مخرجاتها وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ولا يقتصر هذا المفهوم على البُعد المالي أو زيادة الأرباح، بل يمتد ليشمل أبعادًا متعددة تتعلق بالكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، رضا المستفيدين، والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية.

عرّفه (Gilbert 1978, p.17) بأنه "هندسة الكفاءة البشرية من خلال التحليل والتدخل المنهجي لتحقيق إنجازات جديرة بالاهتمام"، فيما ترى الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD, n.d) أنه "عملية منهجية لتحديد وتحليل الفجوات في الأداء، وتخطيط وتنفيذ تدخلات لتحسين الأداء، وتقييم النتائج". أما في السياق العربي، فيعرّفه (الدويثري، 2010، ص.45) بأنه "عملية قياس وتعديل مستمرة للعمليات والأنشطة بهدف زيادة الكفاءة والفعالية وتحقيق رضا المستفيدين".

وبناءً على هذه التعريفات، يمكن القول إن تحسين الأداء يمثل نهجاً إدارياً استراتيجياً مستداماً يهدف إلى سد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب فيه، من خلال تحليل الأسباب الجذرية لمشكلات الأداء، وتصميم وتنفيذ تدخلات مدروسة (تنظيمية، تشغيلية، أو بشرية)، وقياس أثر هذه التدخلات بشكل منهجي لضمان تحقيق قيمة مضافة طويلة الأمد للمؤسسة وأصحاب المصلحة.

2-2- مؤشرات قياس الأداء (KPIs) في الجامعات:

لقياس مدى نجاح جهود تحسين الأداء، تعتمد المؤسسات على مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators – KPIs)، وهي أدوات كمية ونوعية تساعد في تقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف. وفي قطاع التعليم العالي، لا يمكن الاكتفاء بالمؤشرات المالية، بل يجب تبني مؤشرات شاملة تعكس جودة العملية التعليمية والبحثية وكفاءة الخدمات الإدارية. ومن أبرز هذه المؤشرات. (FGCU, 2023, p.2)

- **المؤشرات الأكاديمية:** معدلات القبول والتخرج، نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس، حجم النشر العلمي، وعدد الاستشهادات بالأبحاث.
- **مؤشرات رضا أصحاب المصلحة:** مستوى رضا الطلاب عن الخدمات التعليمية والإدارية، رضا أعضاء هيئة التدريس، ورضا الموظفين الإداريين.
- **مؤشرات الكفاءة التشغيلية:** متوسط زمن إنجاز المعاملات الإدارية (مثل التسجيل وإصدار الوثائق)، تكلفة الطالب الواحد، ونسبة المصروفات الإدارية إلى إجمالي المصروفات.
- **مؤشرات النمو والتعلم:** عدد البرامج التدريبية المقدمة للموظفين، حجم الإنفاق على البحث والتطوير، وعدد براءات الاختراع المسجلة.

إن اعتماد هذه المؤشرات في الجامعات يُسهم في بناء صورة متكاملة عن الأداء المؤسسي، ويتيح للإدارة تقييم نقاط القوة والضعف، وتحديد أولويات التحسين بما يتوافق مع رسالتها التعليمية والبحثية.

3- العلاقة بين الاستشارة الإدارية وتحسين الأداء:

تشير الأدبيات إلى أن الاستشارات الإدارية تمثل أداة جوهرية لدعم المؤسسات في جهودها نحو تحسين الأداء، إذ توفر خبرات علمية وعملية تساعد على إدارة التغيير، تطوير المهارات، وتحسين النظم والإجراءات الداخلية. (Kubr, 2002, p.3) وتبرز أهمية هذه العلاقة في كون الاستشارات الإدارية تُعد مدخلًا مؤسسيًا للتطوير، بينما يُمثل تحسين الأداء المخرج الذي يُقاس من خلاله مدى فاعلية هذه الاستشارات.

في هذا السياق، تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال بحث وتحليل أثر الاستشارات الإدارية بأبعادها المختلفة على تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات، مع التركيز على جامعة طرطوس كنموذج تطبيقي ضمن بيئة التعليم العالي في سوريا. فهي تسعى إلى الكشف عن طبيعة هذه

العلاقة، وتحديد مدى انعكاس الاستشارات على الأداء الأكاديمي والإداري، واستشراف سبل تعزيز فعاليتها بما يواكب متطلبات التطوير المؤسسي في الجامعات السورية

4- أهمية الاستشارة الإدارية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي:

تواجه مؤسسات التعليم العالي في العصر الراهن تحديات متسارعة ومعقدة، من أبرزها محدودية الموارد المالية والبشرية، ارتفاع تكاليف التشغيل، اشتداد المنافسة الإقليمية والدولية، وتزايد توقعات أصحاب المصلحة من طلاب وأعضاء هيئة تدريس ومجتمع محلي. هذه التحديات دفعت الجامعات إلى البحث عن أدوات حديثة وأساليب إدارية مبتكرة تساعدها على تعزيز كفاءتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

في هذا السياق، تُعد الاستشارة الإدارية إحدى أهم الأدوات الداعمة للتطوير المؤسسي، إذ توفر خبرات متخصصة تسهم في تحسين العمليات الداخلية، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية ومرونة. (Clark & Arbel, 2019, p.15) كما أنها تمثل قناة لنقل المعرفة والخبرة العالمية إلى البيئة المحلية، بما يتيح للجامعات الاستفادة من أفضل الممارسات الدولية وتكييفها مع خصوصياتها الثقافية والتنظيمية.

إضافة إلى ذلك، فإن الاستشارات الإدارية تُسهم في بناء قدرات داخلية مستدامة عبر تدريب الكوادر، وتطوير أنظمة المتابعة والتقييم، وتقديم حلول مبتكرة لمشكلات مزمنة مثل ضعف التمويل أو قصور البنية التحتية. ومن ثم، فإن أهميتها لا تقتصر على معالجة التحديات الآنية، بل تمتد لتشمل تعزيز القدرة التنافسية طويلة الأمد لمؤسسات التعليم العالي.

5- العلاقة بين أبعاد الاستشارة الإدارية وتحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي:

تزداد الحاجة إلى الاستشارات الإدارية في الجامعات نظرًا لتنوع مجالات العمل الأكاديمي والإداري، والضغط المتزايد نحو تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، وضمان الاستدامة المؤسسية. فالاستشارة تمكن الجامعات من:

- تطوير استراتيجيات التخطيط: صياغة رؤية ورسائل واضحة، وتحديد أهداف قابلة للقياس، ووضع خطط استراتيجية متكاملة.
- تحسين جودة التعليم: عبر مراجعة البرامج الأكاديمية، تطوير المناهج، وتبني أساليب تعليمية حديثة.
- استثمار الموارد بكفاءة: من خلال إعادة هيكلة العمليات الإدارية، وتبني أنظمة مالية أكثر شفافية وفعالية.
- تعزيز الابتكار المؤسسي: عبر إدخال تقنيات حديثة، وتطوير قدرات البحث العلمي، وتوسيع الشراكات الدولية.
- وقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تستفيد من خدمات الاستشارة تحقق أداءً أفضل في مؤشرات رئيسية مثل جودة البرامج الأكاديمية، رضا الطلبة، كفاءة الخدمات الإدارية، واستقطاب التمويل الخارجي (Clark & Arbel, 2019, p.88) ؛ McKinsey (& Company, 2020, p.10).

من هنا، تكتسب هذه الدراسة أهميتها في كونها تسعى إلى تحليل الدور الذي تلعبه الاستشارة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات السورية، مع التركيز على جامعة طرطوس كنموذج تطبيقي. فهي لا تكتفي باستكشاف واقع الاستشارات الإدارية، بل تحاول أيضًا الكشف عن العلاقة

بين أبعادها المختلفة (الاستراتيجية، التشغيلية، البشرية، المالية، والتكنولوجية) وبين مؤشرات تحسين الأداء الأكاديمي والإداري.

الجدول (1): أبعاد الاستشارة الإدارية وتحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي:

البعد في الاستشارة الإدارية	أثرها لمتوقع على تحسين الأداء في الجامعات
اختيار العملاء	تحديد الاحتياجات الحقيقية ومجالات التحسين مما يزيد من فاعلية الأداء.
المنهج المخصص	تطوير خطط عمل مناسبة للبيئة الأكاديمية، مما يعزز التخطيط والتنفيذ.
المهارات الفكرية والقيادية والفنية	تسهم في تطوير القدرات البشرية والابتكار والمرونة في تنفيذ الخطط.
مهارات الاتصال والتواصل	تعزز من التنسيق بين الإدارات، وتدعم ثقافة التغذية الراجعة والتحسين المستمر.
وجود وحدة استشارية داخلية	يسرع عملية اتخاذ القرار ويزيد من التفاعل مع قضايا الأداء بشكل مباشر.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: Metzger & Greiner, 1983, pp. 45- (47)Kubr, 2002.

- عرض البحث والمناقشة والتحليل:

1- منهج الدراسة (Research Methodology):

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي رئيسي لهذه الدراسة، انطلاقاً من ملاءمته لطبيعتها الاستكشافية والتقييمية. يكمن جوهر هذا المنهج في قدرته على تحقيق تكامل بين وصف الظاهرة محل الدراسة - "الاستشارات الإدارية" - كما تتجلى في واقعها الفعلي بجامعة

طرطوس (الجانب الوصفي)، وتحليل البيانات الكمية المجمعة بشكل منهجي لتفسير العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات (الجانب التحليلي)، مما يوفر رؤية متكاملة وشاملة للإشكالية البحثية.

2- مجتمع وعينة الدراسة (Population and Sample):

-مجتمع الدراسة:

- **مجتمع الدراسة:** تم تعريفه إجرائياً ليشمل كافة العاملين في المناصب الإدارية والإشرافية داخل جامعة طرطوس، بما في ذلك كلياتها ومديرياتها المختلفة، باعتبارهم الفئة التي تتعامل بشكل مباشر مع مخرجات العمليات الاستشارية وتلمس أثرها على الأداء اليومي والمؤسسي.

- **عينة الدراسة وأسلوب المعاينة:** سعياً لتحقيق تمثيلية عالية للفئات الإدارية الرئيسية، تم استخدام أسلوب **العينة القصدية (Purposive Sampling)** حيث تم توزيع (200) استبيان إلكتروني، تم استرداد (120) استبياناً صالحاً للتحليل، وهو ما يمثل معدل استجابة بلغ (60%). يُعد هذا الحجم كافياً وملائماً لتطبيق التحليلات الإحصائية المتقدمة المطلوبة، كما يتوافق مع حجم العينة في العديد من الدراسات المماثلة في حقل الإدارة.

3- حدود الدراسة (Study Limitations) :

- **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على جمع البيانات من داخل الحرم الجامعي لكليات جامعة طرطوس ومديرياتها التابعة.
- **الحدود الزمانية:** تمت عملية جمع البيانات الميدانية على مدى ثلاثة أشهر، خلال الفترة من تموز إلى أيلول 2025.

- الحدود الموضوعية: تقييم أثر الاستشارات الإدارية كمتغير مستقل على تحسين الأداء المؤسسي كمتغير تابع، من وجهة نظر العاملين الإداريين.

4-التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة (Operational Definitions):

- الاستشارات الإدارية: الخدمات المهنية التي يقدمها مستشارون لجامعة طرطوس لتقديم حلول تحسين الأداء الإداري.
- الأداء المؤسسي: كفاءة وفاعلية الجامعة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وجودة مخرجاتها.
- تحسين الأداء: التغيير الإيجابي الملحوظ في مؤشرات الأداء والذي يُعزى للتدخلات الاستشارية.

5-أداة جمع البيانات(Data Collection Tool) :

تم تطوير استبيان structured questionnaire كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية. واعتمد بناء الأداة على مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة، وتم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام مترابطة:

- القسم الأول: بيانات تصنيفية (ديموغرافية) شملت (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- القسم الثاني: مقياس واقع الاستشارات الإدارية، وتكون من (18) فقرة لقياس أبعادها المختلفة.
- القسم الثالث: مقياس تحسين الأداء المؤسسي، وتكون من (16) فقرة. ولضمان قياس اتجاهات أفراد العينة، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert scale) تدرج من "لا أوافق بشدة" (1) إلى "أوافق بشدة" (5) "

6-صدق وثبات الأداة(Validity and Reliability) :

- **الصدق (Validity):** لضمان صدق المحتوى، عُرضت الأداة في مسودتها الأولية على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في مجال الإدارة. كما تم التحقق من صدق البناء (Construct Validity) باستخدام تحليل العوامل الاستكشافية، حيث أظهرت نتائج اختبار Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) و Bartlett's test of sphericity ملاءمة البيانات للتحليل العاملي، مما يؤكد قدرة الأداة على قياس المتغيرات المقصودة.

- **الثبات (Reliability):** تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات كل مقياس.

7- الأساليب الإحصائية (Statistical Analysis Methods):

تم معالجة البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.26)، مستخدمين طيفاً من الأساليب الإحصائية:

- **الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):** كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية.
- **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** للتأكد من ثبات الاستبيان.
- **تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression):** لاختبار الأثر السببي الرئيسي للدراسة.
- **اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) و تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA):** لفحص الفروق الديموغرافية.

7- نتائج الدراسة ومناقشتها:

1- نتائج التحليل الإحصائي (Statistical Analysis Results):

1- تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة:

يصف الجدول التالي الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة المكونة من 120 موظفًا إداريًا في جامعة طرطوس.

"الجدول (2): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية (n=120).

الخاصية الديموغرافية	الفئة	التكرار (العدد)	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	72	60.0
	أنثى	48	40.0
المؤهل العلمي	شهادة جامعية	48	40.0
	ماجستير	45	37.5
	دكتوراه	21	17.5
	معهد متوسط	6	5.0
العمر	41 إلى 50 سنة	55	45.83
	31 إلى 40 سنة	46	38.33
	30 سنة فأقل	11	9.17
	51 سنة فأكثر	8	6.67
سنوات الخبرة	10 إلى 15 سنة	53	44.17
	أكثر من 15 سنة	39	32.5
	5 إلى 10 سنوات	25	20.83

تقييم أثر الاستشارات الإدارية على تحسين الأداء المؤسسي

"دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة طرطوس"

المسمى الوظيفي	أقل من 5 سنوات	3	2.5
رئيس شعبة	60	50.0	
رئيس دائرة	34	28.33	
مدير	19	15.83	
عميد كلية	6	5.0	
نائب رئيس جامعة	1	0.83	

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

مناقشة الخصائص الديموغرافية: يكشف الجدول (2) عن ملامح مجتمع العينة، والتي تُظهر تركيزاً في فئة الذكور (60%)، مع تميز العينة بمستوى تعليمي متقدم، حيث أن 95% من أفرادها يحملون شهادات جامعية عليا (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه). هذا المؤشر التعليمي المرتفع يعزز من مصداقية الاستجابات وقدرة المشاركين على استيعاب مفاهيم الدراسة المعقدة. كما تُظهر البيانات أن الغالبية (أكثر من 75%) يمتلكون خبرة وظيفية تزيد عن 10 سنوات، ويشغلون مناصب إدارية وسيطة (رؤساء شعب ودوائر بنسبة 78.3%)، مما يؤهلهم لتقديم تقييم غني ومبني على خبرة عملية طويلة، كونهم حلقة الوصل الرئيسية بين الاستراتيجية والتطبيق.

- تحليل الثبات والصدق (Reliability and Validity Analysis).

الجدول (3) : نتائج تحليل الثبات (ألفا كرونباخ)

المقياس	Cronbach's Alpha	N of Items
الاستشارات الادارية	.719	18
تحسين الاداء	.803	16
المقياس الكلي (الاستبيان ككل)	.804	34

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

• مناقشة نتائج الثبات:

كما هو موضح في الجدول (3)، جميع قيم معامل ألفا كرونباخ تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يشير إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي وموثوقية الأداة في قياس متغيرات الدراسة.

الجدول (4): نتائج اختبار KMO وبارتليت (صدق البناء)

المقياس	KMO Measure of Sampling Adequacy	Bartlett's Test of Sphericity - Approx. Chi-Square	df	Sig
الاستشارات الادارية	.707	456.197	153	.000
تحسين الأداء	.758	455.838	120	.000

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

مناقشة نتائج الصدق:

تؤكد نتائج الجدول (4) أن قيم KMO كانت مقبولة (أعلى من 0.60)، وأن اختبار بارتليت كان دالاً إحصائياً ($p\text{-value} = 0.000$)، مما يؤكد ملاءمة البيانات لتحليل العوامل ويدعم صدق البناء للأداة المستخدمة.

3- الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة (عبارات الاستبيان):

تقييم أثر الاستشارات الإدارية على تحسين الأداء المؤسسي
 "دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة طرطوس"

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاستشارات الإدارية

المحور الفرعي	المتوسط الكلي	الانحراف المعياري	المستوى
اختيار المستشارين المناسبين	2.51	0.62	متوسط
اعتماد المستشارين على منهجيات مخصصة	2.54	0.67	متوسط
توفر المهارات المتخصصة لدى المستشارين	3.02	0.81	متوسط
المتوسط الكلي لمحور الاستشارات الإدارية	2.76	0.70	متوسط

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

- مناقشة النتائج: يشير المتوسط الحسابي الكلي (2.76) إلى أن تقييم أفراد العينة لواقع الممارسات الاستشارية في الجامعة يتجه نحو حياد سلبي. ويسلط الضوء على نقطة حرجية، حيث أن أدنى المتوسطات كانت في محوري "اختيار المستشارين المناسبين" (2.51) و"اعتماد منهجيات مخصصة" (2.54). هذا يشير إلى أن خلافاً أساسياً يكمن في مرحلة التأسيس والتصميم للعملية الاستشارية ذاتها، وليس بالضرورة في جودة المستشارين الفردية (التي سجلت متوسطاً أعلى نسبياً 3.02). هذه النتيجة تتماشى بشكل كبير مع إطار (Kubr, 1993) النظري، الذي يؤكد أن فشل الاستشارات غالباً ما يكون جذره في مرحلة التعاقد ووضع الشروط المرجعية (Terms of Reference) غير الواضحة، وليس في مرحلة التنفيذ.
- نتائج محور تحسين الأداء :

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تحسين الأداء

المحور الفرعي	المتوسط الكلي	الانحراف المعياري	المستوى
نجاح المشاريع الإدارية	2.43	0.66	متوسط
إدخال طرق جديدة في التفكير والمعرفة	2.63	0.76	متوسط
تحسين قدرات التخطيط الاستراتيجي	2.73	0.77	متوسط
كفاءة التنفيذ واقتصاد الموارد	2.68	0.72	متوسط
المتوسط الكلي لمحور تحسين الأداء	2.62	0.73	متوسط

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

- يعكس المتوسط الكلي (2.62) ضعفاً محسوساً في الإدراك العام لتحقيق تحسن ملموس في الأداء. وجدير بالملاحظة أن المحور المتعلق "بنجاح المشاريع الإدارية" سجل الأدنى (2.43)، مما يلمح إلى فجوة تنفيذية حادة بين التوصيات الاستشارية والنتائج الملموسة على أرض الواقع. هذا يعزز ما أشارت إليه دراسة (الشهراني، 2023) من أن البيئة الأكاديمية كثيراً ما تعاني من ضعف في آليات متابعة التنفيذ والالتزام بتطبيق التوصيات، مما يحولها إلى مجرد وثائق غير فاعلة.

4- اختبار الفرضيات (Hypotheses Testing):

- الإحصاءات الاستدلالية (تحليل الارتباط):

- مناقشة اختبار الفرضيات الوصفية (H01 و H02):

تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لاختبار الفرضيتين العدميتين:

- الجدول (7): نتائج اختبار T للفرضيات الوصفية

الفرضية	المحور	المتوسط (Mean)	T Value	P-value	القرار الإحصائي	النتيجة
H01	الاستشارات الإدارية	2.76	-2.75	0.007	رفض H01	المستوى أقل من المرتفع
H02	تحسين الأداء	2.62	-3.98	0.000	رفض H02	المستوى أقل من المرتفع

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

- الفرضيات الوصفية (H01, H02) الجدول 7: تم رفض فرضيتي العدم، مما يؤكد إحصائياً أن مستوى كل من ممارسات الاستشارات والإدراك لتحسين الأداء أقل بكثير من المستوى المتوسط المتوقع. (3) هذا التأسيس الإحصائي يضع إطاراً واضحاً لحالة القصور التي تعاني منها العملية الاستشارية وأثرها في الجامعة.

الفرضية الرئيسية - (H03) - تحليل الانحدار البسيط:

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارات الإدارية على تحسين الأداء المؤسسي في جامعة طرطوس."

الجدول (8) : تحليل الانحدار البسيط Model summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.279	.078	.070	.710

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

الجدول (9): تحليل التباين (ANOVA):

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.014	1	5.014	9.956	.002b
	Residual	59.434	118	.504		
	Total	64.448	119			

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

- الفرضية الرئيسية (H03) الجدولان 8 و 9: أظهر تحليل الانحدار وجود تأثير ذي دلالة إحصائية ($p\text{-value} = 0.002$) للاستشارات الإدارية على تحسين الأداء. إلا أن تفسير هذا الأثر يبقى محدوداً، حيث أن معامل التحديد ($R^2 = 0.078$) يشير إلى أن الاستشارات الإدارية تفسر فقط 7.8% من التباين في تحسين الأداء. هذا الضعف الجوهري في قوة التأثير يستدعي تفسيراً أعمق: فهو ليس نفيًا لأي أثر، بل هو إشارة

إلى أن العملية الاستشارية بصورتها الحالية ليست سوى عامل ثانوي في معادلة التحسين. التباين الأكبر (92.2%) يُعزى إلى عوامل وسيطة وكامنة (Mediating & Moderating Variables) لم تشملها النماذج الإحصائية الحالية، وهي العوامل التي تتبأ بها الإطار النظري، مثل الثقافة التنظيمية المقاومة، وطبيعة الهيكل البيروقراطي، وغياب أنظمة الحوافز، وهو ما يتوافق مع تحليلات (Novruzov, 2024) لتحديات القطاع العام.

- تحليل الفروق واختبار (T) واختبار (ANOVA):

تم إجراء اختبار T للمتغيرات ذات الفئتين مثل الجنس وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمتغيرات ذات الفئات المتعددة مثل المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، المسمم الوظيفي لتحديد ما إذا كانت هناك فروقاً تدل على إحصائية في المتوسطات للاستشارات الإدارية وتحسين الأداء وتعزيز الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.

الجدول (10) ملخص نتائج اختبارات للفروق حسب المتغيرات الديموغرافية:

المتغير التابع	الخاصية الديموغرافية	قيمة F أو T	Sig. (2-tailed) df القيمة الاحتمالية	الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)
الاستشارات الإدارية	الجنس (T)	-0.363	0.717	لا توجد
	المؤهل العلمي (ANOVA)	0.644	0.589	لا توجد
	العمر (ANOVA)	1.444	0.234	لا توجد
	سنوات الخبرة (ANOVA)	2.193	0.093	لا توجد

المسمى الوظيفي (ANOVA)	1.182	0.323	لا توجد
تحسين الأداء	1.897	0.060	لا توجد
المؤهل العلمي (ANOVA)	0.568	0.637	لا توجد
العمر (ANOVA)	0.713	0.546	لا توجد
سنوات الخبرة (ANOVA)	2.775	0.044	توجد
المسمى الوظيفي (ANOVA)	2.822	0.028	توجد

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

- مناقشة نتائج اختبار (T) للجنس:

يظهر الجدول (10) أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الاستشارات الإدارية بين الذكور والإناث (T = 0.717, P-value = 0.363, = 0.060). مما يشير إلى أن تصورات الذكور والإناث حول واقع الاستشارات الإدارية في جامعة طرطوس متشابهة. أما بالنسبة لتحسين الأداء، فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية واضحة بين الجنسين (T = 1.897, P-value = 0.060). علماً بالرغم من أن قيمة الدلالة قريبة من 0.05، مما يعني أن الفروق الملاحظة قد تكون ناتجة عن الصدفة.

- مناقشة نتائج اختبار ANOVA للمؤهل العلمي:

يشير الجدول (10) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الاستشارات الإدارية (F = 0.644, P-value = 0.589) أو تحسين الأداء (F = 0.568, P-value = 0.637). تعزى إلى أن المؤهل العلمي لأفراد العينة.

وهذا يعنى أن المستوى التعليمي للمستجيبين لا يؤثر بشكل كبير على تصوراتهم حول فعالية الاستشارات الإدارية أو مدى مساهمة متها في تحسين الأداء.

- مناقشة نتائج اختبار ANOVA للعمر:

يتضح من الجدول (10) أنها لا توجد فروقات دالة إحصائية في متوسطات الاستشارات الإدارية ($F = 1.444$, $P\text{-value} = 0.234$) أو تحسين الأداء ($F = 0.713$, $P\text{-value} = 0.546$) تعزى إلى العمر. يشير هذا إلى أن الفئات العمرية المختلفة في عينة الدراسة لديها تصورات متشابهة حول المتغيرين، مما قد يدل على أن الخبرة الإدارية العامة التي قد تترتب على العمر لا تؤثر بشكل كبير على هذه التصورات.

- مناقشة نتائج اختبار (ANOVA) لسنوات الخبرة الوظيفية:

يوضح الجدول (10)

أنها لا توجد فروقات دالة إحصائية في متوسطات الاستشارات الإدارية تعزى إلى سنوات الخبرة الوظيفية ($F = 0.093$, $P\text{-value} = 2.193$ ، حيث أن قيمة الدلالة أقل من (0.05)) ومع ذلك، توجد فروقات دالة إحصائية في متوسطات تحسين الأداء تعزى إلى سنوات الخبرة الوظيفية ($F = 2.775$, $P\text{-value} = 0.044$). يشير هذا إلى أن الأفراد ذوي مستويات الخبرة المختلفة لديهم تصورات متباينة حول مدى مساهمة الاستشارات الإدارية في فتح سبيل الأداء، وقد يكون ذلك بسبب اختلاف آراءهم وتعرضهم للاستشارات الإدارية علمدار مسيرتهم المهنية.

- مناقشة نتائج اختبار ANOVA للمسمى الوظيفي:

يظهر الجدول (10)

أنها لا توجد فروقات دالة إحصائية في متوسطات الاستشارات الإدارية تعزى إلى المسمى الوظيفي ($F = 1.182$, $P\text{-value} = 0.323$)، مما يعنى أن تصورات الأفراد حول واقع الاستشارات الإدارية لا تختلف باختلاف مناصبهم الإدارية. ومع ذلك، توجد فروقات دالة إحصائية في متوسطات تحسين الأداء تعزى إلى المسمى الوظيفي ($F = 2.822$, $P\text{-value} = 0.044$).

value = 0.028). يشير هذا البأنا المسميات الوظيفية المختلفة (مثل رئيس شعبة، رئيس دائرة، مدير) لديها تصوراً متبايناً حول مدى مساهمة الاستشارات الإدارية في تحسين الأداء، مما قد يعكس اختلافاً في مسؤولياتهم ومستويات انتفا عليهم مع نتائج الاستشارات الإدارية.

- **الإجماع على التشخيص قبول (H04):** نتيجة عدم وجود فروق دالة في تقييم واقع الاستشارات عبر المتغيرات الديموغرافية المختلفة يشير إلى إجماع مؤسسي على ضعف العملية الاستشارية، بغض النظر عن الخلفية الشخصية أو الوظيفية للمستجيب. هذا يعزز من موضوعية التشخيص وكون الضعف هيكلياً وليس مرتبطاً بفرد أو مجموعة.

- الجدول (11) ملخص نتائج الفروق:

الخاصية الديموغرافية	المتغير التابع	P-value	القرار الإحصائي	النتيجة
الجنس، المؤهل، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي	الاستشارات الإدارية	$P > 0.05$	قبول H04	لا توجد فروق في تقييم الواقع
سنوات الخبرة الوظيفية	تحسين الأداء	0.044	رفض H05	توجد فروق في تقييم التحسين
المسمى الوظيفي	تحسين الأداء	0.028	رفض H05	توجد فروق في تقييم التحسين

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

- **تباين في تقييم الأثر (رفض H05):** وجود فروق دالة في تقييم "تحسين الأداء" تعزى لسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي يكشف عن تباين في الإدراك بناءً على الموقع التنظيمي والعمق المهني. التفسير الأقوى لهذه النتيجة هو أن الأفراد ذوي الخبرة الأطول والمواقع القيادية، وهم الأكثر دراية بنفاصيل العمليات والمعوقات الهيكلية، يكونون أكثر تشككاً وواقعية (أو تشاؤماً) في تقييمهم للتحسن المحقق مقارنة بمن هم أقل خبرة. هذا يدعم

بشكل عملي فرضية (McLaughlin & Roveda, 2007) حول تباين إدراك فعالية التغيير عبر مستويات الهرم الوظيفي

2- مناقشة النتائج (Discussion of Results):

تؤكد النتائج التي توصلت إليها الدراسة على وجود فجوة بين الجهد الاستشاري المبذول والأثر المتحقق فعلياً على الأداء. ويمكن تفسير هذا التناقض من خلال الرجوع إلى الإطار النظري والدراسات السابقة:

1. **ضعف عملية الاختيار والتصور المحايد (المتوسط 2.76):** يتطابق هذا مع تحذيرات (Kubr, 1993) و (Novruzov, 2024) من أن ضعف المعايير في اختيار المستشارين وغياب منهجية واضحة يقلل من فعالية التدخل منذ البداية. كما أن الحياد في التقييم قد يعكس عدم اقتناع العاملين بأهمية الاستشارات من الأساس أو عدم ملائمتها للبيئة الأكاديمية، وهو ما أشارت إليه دراسة (الشهراني، 2023) و (McLaughlin & Roveda, 2007).

2. **ضعف الأثر الإحصائي (7.8% من التباين):** هذه النتيجة هي جوهر الإشكالية، حيث إن تفسير 92.2% المتبقية من التباين بأسباب أخرى يدعم بقوة فرضية أن المشكلة هيكلية وليست فنية. أي أن معوقات التحسين في الجامعة تتعلق بالثقافة التنظيمية، ونظم الحوافز، والبيئة البيروقراطية، وهي عوامل تفوق قدرة أي توصية استشارية على التغيير بمفردها. وهذا يفسر أيضاً الفرق بين نتائج هذه الدراسة ودراسة (النباهين وحماد، 2015) التي أجريت في منظمات غير حكومية قد تكون أكثر مرونة.

3. **الفرق حسب الخبرة والمسمى الوظيفي:** وجود فروق في تقييم تحسين الأداء (وليس في تقييم واقع الاستشارات) بين ذوي الخبرة والأقل خبرة، وبين المسميات القيادية والتنفيذية، يعزز فرضية مقاومة التغيير و تباين الإدراك. فالقادة وذوو الخبرة الطويلة،

وهم الأكثر فهماً لجذور المشاكل الهيكلية، كانوا أكثر تشاؤماً من التحسين المحقق، بينما قد يرى الموظفون الأقل خبرة أي تغيير طفيف كتحسن ملحوظ.

خلاصة التحليل: تشير الأدلة مجتمعة إلى أن الاستشارات في جامعة طرطوس تعمل في بيئة غير مواتية. التوصيات، حتى وإن كانت سليمة فنياً، تتعثر عند التطبيق بسبب معوقات تنظيمية وثقافية عميقة. لذلك فإن الحل لا يكمن في الاستمرار في طلب المزيد من الاستشارات بنفس الآلية، بل في معالجة البيئة الحاضنة لها أولاً.

- التوصيات (Recommendations):

بناء على التحليل أعلاه، تم تطوير التوصيات لتكون أكثر عملية وارتباطاً بالنتائج:

❖ التوصيات الاستراتيجية:

- إصلاح نظام الاستشارات: إنشاء "دليل استشاري" معتمد من الجامعة يحدد معايير موضوعية وشفافة لاختيار المستشارين وتعاقيهم، مع التركيز على الخبرة في قطاع التعليم العالي والقدرة على فهم الخصوصية التنظيمية للجامعة.
- التحول من "التشخيص" إلى "الشراكة": اشتراط أن تتضمن أي عقود استشارية مستقبلية بنداً واضحاً لمرحلة "المساندة في التنفيذ" و "نقل المعرفة"، وربع جزء من القيمة المالية للأتعاب بتحقيق مؤشرات أداء (KPI's) محددة مسبقاً.

❖ التوصيات التنفيذية:

- تمكين الإدارة الداخلية: إنشاء "وحدة التطوير المؤسسي" داخل الجامعة، وتدريب كوادرها على منهجيات إدارة التغيير ومتابعة مشاريع التحسين، لتكون حلقة الوصل الفعالة مع المستشارين وضمان استمرارية العمل بعد انتهاء المهمة الاستشارية.
- تعزيز ثقافة القياس والتقييم: تطوير نظام مركزي لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) يراقب الأداء قبل وبعد التدخلات الاستشارية، ونشر النتائج بشكل شفاف لخلق ثقافة المساءلة والتحسين المستمر.

❖ توصيات للبحوث

المستقبلية:

- إجراء دراسة نوعية (مقابلات معمقة) مع صناع القرار والمستشارين أنفسهم للكشف

عن التحديات غير المرئية التي تواجه العملية الاستشارية.
- دراسة مقارنة بين جامعة طرطوس وجامعة أخرى (حكومية أو خاصة) تطبق نظاماً
متطوراً للاستشارات للوقوف على أفضل الممارسات.

- المراجع (References):

-1- المراجع العربية (Arabic References):

1. الغامدي، عصام. (2005). الاستشارات الإدارية: مفهوما، أنواعها، ومراحلها. مجلة الإدارة العامة، 45(1)، 123-145.
2. الدويثري، محمد. (2010). إدارة الأداء في المنظمات الحكومية. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
3. النباهين، زكريا.، وحماد، رأفت. (2015). أثر الاستشارة الإدارية على أداء المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة. مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، 17(2)، 215-246.
4. فرج الله، عبد الحليم.، ومسعود، عبد القادر. (2015). دور الاستشارة الإدارية في التطوير التنظيمي. مجلة الباحث، 15(1)، 321-334.
5. أبو سويلم، عبد الله علي. (2022). فاعلية الخدمات الاستشارية في تحقيق الكفاءة التنظيمية بمنظمات القطاع العام الأردني. مجلة جامعة القصيم المتخصصة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 15(1)، 55-80.
6. الشهرانى، ناصر بن عبد الله. (2023). دور الاستشارات الإدارية في تفعيل الحوكمة وتطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. المجلة الدولية للبحوث الإدارية والدراسات التطبيقية، 6(2)، 45-68.

-2- المراجع الأجنبية (English References):

1. American Society for Training & Development. (n.d.). **What is Performance Improvement?**. Alexandria, VA: ASTD.

2. Archibald, Robert. (2024). **An Examination of the Effect of Management Consultant Engagements on Public Sentiment.** Phoenix, AZ: Grand Canyon University.
3. Clark, David., & Arbel, Rina. (2019). **Higher Education Performance: An International Perspective.** London, UK: Routledge.
4. Deloitte. (2025). **Employee performance management.** New York, NY: Deloitte Insights.
5. Florida Gulf Coast University. (2023). **Best Practices for Working in Higher Education Administration.** Fort Myers, FL: FGCU.
6. GICC Consulting. (2024). **Transformative Synergies: Elevating Institutes through Strategic Consulting Alliances.** Dubai, UAE: GICC Consulting.
7. Gilbert, Thomas. (1978). **Human Competence: Engineering Worthy Performance.** New York, NY: McGraw–Hill.
8. Global Research Network. (2023). **Administrative Development and Its Role in Raising the Efficiency of Human Resources.** American Journal of Economics, Business and Management, 11(4).
9. Greiner, Larry. (1989). **Consulting is more than giving advice.** *Harvard Business Review*, 67(4), 121–129.

10. Greiner, Larry., & Schein, Edgar. (1989). **Power and Organization Development: Royalties and the Consulting Process**. Reading, MA: Addison–Wesley.
11. Kubr, Milan. (1993). **Management Consulting: A Guide to the Profession** (3rd ed.). Geneva, Switzerland: International Labour Office.
12. Kubr, M. (2002). *Management consulting: A guide to the profession* (4th ed.). International Labour Office.
13. Lallier Beaudoin, Valérie., et al. (2022). **Management Consulting Effectiveness: Contribution of the Working Alliance and the Consultant's Attachment Orientation**. Journal of Applied Behavioral Science, 58(1), 116–143.
14. McKinsey & Company. (2020). **Higher Education in the Wake of COVID–19: A Global Perspective**. New York, NY: McKinsey & Company.
15. McLaughlin, Judith., & Roveda, Claudio. (2007). **The Role of Consultants in Higher Education**. ASHE Higher Education Report, 33(2), 55–72.
16. Novruzov, Javid. (2024). **Management Consultancy in Public Sector**. Enschede, Netherlands: University of Twente.
17. Sturdy, Andrew. (2009). **Popular critiques of consultancy and a politics of management learning**. Management Learning, 40(4), 457–463.

18. Wright, Christopher. (2018). **The Management Consultant: The Role of the Management Consultant in the 21st Century.** London, UK: Routledge.