

العنوان:	الاستشارة والاستشاريون في الإدارة
المصدر:	مجلة الاقتصاد والإدارة
الناشر:	جامعة الملك عبدالعزيز - كلية الاقتصاد والإدارة - مركز البحوث والتنمية
المؤلف الرئيسي:	دحلان، عبدالله صادق
المجلد/العدد:	ع 13
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	1981
الشهر:	أكتوبر - ذو الحجة
الصفحات:	8 - 22
رقم MD:	47904
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	التكاليف ، الاستشارات الإدارية ، المستشارون الإداريون ، التنظيم الإداري ، الإدارة العامة ، الصناعة ، التكنولوجيا ، المشكلات الإدارية ، الشريعة الإسلامية ، الشورى
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/47904

الاستشارة والاستشاريون في الإدارة

◦ عبد الله صادق دحلان ◦

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« فَمَا رَحْمَةٌ مِنْ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ -
وَأَسْتَغْفِرْ لَهُمْ - وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ - فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ » .

صدق الله العظيم

(١٥٩ - آل عمران)

فهرس البحث

رقم الصفحة

مقدمة :

١١	الاستشارة في الاسلام
١١	- مفهوم العمل الاستشارى
١١	- جوانب وابعاد الخدمة الاستشارية في الادارة
١٢	- أهداف الخدمة الاستشارية .
١٢	- نتائج الحاجة الى التخصص وزيادة الخبرة
١٣	- أهداف الخدمة الاستشارية في المؤسسة
١٤	- المواصفات المطلوبه في الاستشارى
١٤	- مدى استقلالية العمل الاستشارى
١٥	- تطور التكنولوجيا وأثرها في احتياج الادارة الى المستشارين
١٥	- دواعى استخدام المستشار
١٦	- مكان المستشار في التنظيم الادارى للمؤسسة
١٧	- أهمية الاستشارة للعمل الادارى
١٧	- اهمية الاستشارة في مجال الصناعة
١٧	- مصادر الاستشارة
١٨	- التعاقد مع المستشارين وأجهزة الاستشارة
٢٠	- تكلفة الاستشارة
٢٠	- العقبات التى قد تعترض العمل الاستشارى
	- المراجع
٢٢	المراجع العربية
٢٢	المراجع الافرنجية

الاستشارة في الإسلام :

يمثل مبدأ الشورى في الإسلام البداية الإنسانية للأنظمة البرلمانية الحديثة . وكان وسيلة للمسلمين في تحقيق التكامل الإجتماعى الذى استقر به نظام الدولة . وقد حافظ النبى الكريم ﷺ ثم الصحابة من بعده على مبدأ الشورى . ولم يستقم في نظرهم أمر إلا بالشورى التى أمر بها القرآن الكريم وامتدحها فى عدة آيات بينات « وشاورهم فى الأمر » وأمرهم شورى بينهم » لهذا حرص الرسول الكريم صلوات الله عليه على تطبيقه فى جميع الأمور والوقائع والأحداث . وقد ظهرت شدة حاجة المسلمين إلى التقيد بهذا المبدأ والتمسك به بعد وفاة النبى ﷺ وأصبح من أخطر وأعظم مبادئ النظام والعمل فى الإسلام .. فقد تناول أمورا لها حيويتها ، ومن أولها اختيار الحاكم نفسه ، ثم امتد إلى التشريع وسرى إلى وضع القوانين المتفرعة من نصوص هذا التشريع فى مجالات السياسة والاقتصاد والإجتماع والمعاملات المدنية والجناية وإلى شئون التجارة ، والزراعة وتوزيع الزاد . وفى تدبير الحرب وإقرار السلم وفى تجهيز الجيوش والتصرف فى أمور الغنائم والأسرى .. إلخ ، وتوضح معالم المشاورة الحقة التى دعا إليها الإسلام ونادى بها فى كل ميدان فى الأخلاص فى إقامة المبادئ الإسلامية وفى تنفيذها دون أية غاية من الغايات . كما كان عليه سلفنا الصالح الذين قامت على أيديهم المدنية الإسلامية ، ولا غاية لهم إلا أن تكون كلمة الله هى العليا .

مفهوم العمل الاستشارى :

أن جوهر العمل الاستشارى هو الفكر .. فهو عملية تفكير موجهة نحو التأكد من أن جهازا ما أو عملا ما يؤدى بأكبر قدر من الفعالية ليحصل على أحسن النتائج كمحصلة لهذا العمل أو لجهد هذا الجهاز .. والعمل الاستشارى ينهج النهج العلمى لكى ينضج ولكى يطمئن إلى الوصول إلى هذا النجاح ، فهو : يجمع الحقائق .. ثم يخطط .. وينظم .. ويترك الآخرين بعد ذلك لينفعلوا بهذا الجهد ، وليحصلوا على ثمرات النجاح المؤكد وماخاب من استشار » .

جوانب وأبعاد الخدمة الاستشارية فى الإدارة :

والخدمة الاستشارية - كوظيفة أو كمنشأ يقوم به فرد أو هيئة أو منظمة تقوم أساسا لدراسة مشكلة وتقديم الحلول لها بهدف تحقيق النجاح أو التطوير أو التنمية .. ويحكم هذه الخدمة الاستشارية مبدأ عام له أهمية وهو أنها عملية لا يكون للاستشارى فيها سلطة إصدار تعليمات أو أوامر بالتغيير ، ولكنه يصدر فقط توصيات ومقترحات تتصف بالكفاءة والفتنة وملاءمتها لجميع المستويات ، وكل مراحل التنفيذ - ويكمل هذا المبدأ ويجعله أمرا له حيويته أن قبول التوصيات من الجهة التى تطلب الاستشارة بعد مسألة اختيارية تماما ..

معنى هذا أن المسئول عن تنفيذ توصيات ومقترحات وتوجيهات المستشار هو الجهة طالبة الاستشارة ، أما المستشار فيقتصر دوره على دراسة المشكلة أو المشروع وتقديم التوجيه أو الحل .. وهنا تتساوى الوظائف في الأهمية ووظيفة الاستشارة ووظيفة تنفيذ التوجيه أو الحل ، فهما معا قدرهما وهما دورهما في الوصول إلى تحقيق الهدف الأساسي . وتقوم الخدمة الاستشارية بين جهة تطلب الاستشارة واستشاري لديه الخبرة أو المقدر على إعطائها . وقد يكون المستشار خارجيا أى لا يعمل بالمؤسسة أو الجهة طالبة الاستشارة ، وقد يكون داخليا أى في ذات المنظمة أو المنشأة وعلاقته بها دائمة .

أهداف الخدمة الاستشارية :

تهدف الخدمة الاستشارية أساسا إلى المساهمة في عملية التنمية الإدارية ورفع كفاءة ومستوى الأداء ، كما تهدف إلى أن يكون اتخاذ القرار بصورة سليمة وصحيحة ومعتمدة على الخبرة والدراسة العلمية اللازمة . ولقد أصبحت الاستعانة بالمستشارين في المنظمات والهيئات دلالة من دلالات الوعي الإداري والرغبة المخصصة في التطوير والتنمية . وقد ظهرت الاستشارة المنظمة كمهنة إلى حيز الوجود حوالى سنة ١٩١٨م على شكل مؤسسات استشارية متخصصة في قياس العمل والأداء في المصانع الكبرى وفي الهندسة الصناعية بوجه عام . ولما قامت الحرب العالمية الثانية تركز الاهتمام في هذه المؤسسات في موضوعات ومشاكل الكفاية الإنتاجية . وبعد هذه الحرب امتد نشاطها إلى شتى المجالات الإدارية وفي كل فروع الإدارة .

ولما كانت أعباء الإدارة العليا في الوزارات والهيئات والشركات والمؤسسات الخاصة والعامة قد زادت زيادة هائلة في السنوات الأخيرة - وهي آخذة حاليا في الزيادة بصفة مستمرة ، فقد أصبح التخصص النوعي هو الأساس في رفع كفاءة الأداء وتطوير العمل وتحسين الوسائل والأساليب الفنية المستخدمة ، كما أصبح تجميع الأنشطة والأعمال ذات الطابع النوعي الواحد في مجموعة عمل متخصصة من الأمور التي تحقق الفاعلية المنشودة . وقد خلق هذه الفرصة لتخصصات في مجالات دقيقة كما أوجد أنجهاها إلى التخصص في العموميات المرتبطة بهذه التخصصات - وأصبح المتخصصون في الحالة الأولى أى المتخصصون رأسيا في فروع المهنة والأعمال خبراء في فروع المهنة المختلفة ، كما تحول المتخصصون من النوع الثاني أى الدارسون أفقيا في كل العموميات إلى منسقين عموميين ذوى خبرة في مواجهة المشاكل العريضة التي تربط بين التخصصات الدقيقة والتكاملية . ولاشك أن كلا المستويين من التخصص مطلوبان ويكمل كل منهما الآخر ، ويحقق هذا التكامل التطوير المنشود والبلوغ إلى أقصى درجات الكفاية الفنية .

نتائج الحاجة إلى التخصص وزيادة الخبرة :

وإذا ما درسنا الموضوع من الناحية الواقعية لمجال العمل الإداري في السنين الأخيرة نجد أن الأعباء قد تزايدت على رجل الأعمال زيادة مذهلة وسريعة بسبب عوامل عدة تداخلت لتحدث هذه الزيادة :

- فقد أصبحت المنظمات والمؤسسات أكبر وأكثر تعقيدا سواء كان بالنسبة للعلاقات بين الرؤساء والعمالين ، أو بين فئات العمال أنفسهم ، أو بين المؤسسات وبعضها البعض ، وقد تولد هذا نتيجة حاجة المجتمع إلى وجود هذه المؤسسات الكبيرة الضخمة التي لا يمكن أن تلبى حاجات غيرها من المؤسسات . بالإضافة إلى أن التطور التكنولوجي الحديث قد سهل على أصحاب هذه المؤسسات أن يزدوا من حجم مؤسساتهم .
- زادت المنافسة بين النوعيات المتشابهة من المؤسسات وأصبحت كل منهما تسعى جاهدا إلى استخدام كافة الوسائل

والأمكانيات المتاحة لتحقيق الانتصار على منافسيها .

- أصبحت المؤسسات لاتتقنع - نتيجة لتزايد الطلب على سلعتها أو منتجاتها بوجود مركز رئيسي واحد لها وإنما بادرت معظمها بإنشاء العديد من الفروع في المناطق الجغرافية المختلفة داخل المدينة وخارجها محققة بذلك الانتشار المؤدى إلى النجاح وضممان الربح .

ونتيجة لكبير حجم ال دُستات وتزايد عدد فروعها ، وبالتالي زيادة كعاملين والأعباء المتصلة بالعمل ، ونتيجة لما تولده الرغبة في الانتصار في مجال المنافسة الحرة في ميادين التجارة والصناعة ، زاد الضغط العصبى والذهنى على عاتق رجال الأعمال وجعلهم هذا يسعون سعيا حثيثا إلى البحث عنم يعاونهم ويقتسم معهم المسئولية وضغوطها ، وقد برزت الوظيفة الاستشارية خضوعات لمقتضيات التخصص وتقسيم العمل وأعمالا للأصول التنظيمية الإدارية السليمة ، لهذا قسم بعض العلماء العمل إلى عمل تنفيذى وعمل استشارى تحقيقا لمبدأ التخصص وتقسيم العمل الذى تتطلبه الاعتبارات التنظيمية .. وتمشيا مع دافع الاعتبارات العملية التى تقتضها سير الأعمال واعترافا بحقيقة هامة وهى أن القائد الإدارى فى العصر الحاضر لايمكن أن يكون ملما إلاما تاما ومتفهما تفهما كاملا لكل فروع وتخصصات الإدارة ومتطالباتها من مهارات وفنون فى عصر التخصص الدقيق الذى أصبح يتحير فيه حتى المتخصصون .

لقد أصبح من الصعب على المدير اليوم أن يتخذ قرارا في موضوع معين ويطمئن إلى صحة هذا القرار استنادا إلى معرفته واطلاعاته وخبراته وحدها ، فهو يشعر أنه في حاجة متزايدة إلى نصيحة المتخصصين واستشارتهم في مجالات تخصصاتهم المختلفة والتى تكمل عمله وتعطيه من المقترحات والبدائل مايجعله مطمئنا تماما إلى اتخاذ القرار ثم التفرغ لتقويم النتائج بدلا من أن يضع وقته في جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتحليلها وتحديد البدائل والتفكير في مزايا وعيوب كل بديل والاختيار والتجريب وتصميم الأخطاء الناجحة عن سوء الأختيار للقرارات وللصرفات .

أهداف الخدمة الاستشارية في المؤسسة :

وتهدف الوظيفة الاستشارية أساسا إلى دراسة المشكلة التى تتعرض لها المؤسسة في شخص القائد أو الرئيس ، ثم تقديم الحلول المناسبة للتغلب على هذه المشكلة بما توفر لها من معرفة وأطلاع واسعين ومصممين وخبرات بكل التطورات السريعة المتلاحقة التى حدثت في كافة مجالات الإدارة والتصنيع والإنتاج ونتج عن سرعتها وتلاحقها أن فقدت السلطة الإدارية قدرتها على تفهم هذه التطورات بنفس السرعة وبنفس الأسلوب .
وتنشأ المشكلة الإدارية عن تخلف أحد أجزاء الجهاز الإدارى وعدم استطاعته القيام بدوره في تحقيق الأهداف فيتعذر على المسئولين فيه أن يتوصلوا إلى الحل المناسب في الوقت المناسب ، ولذلك يلجأون إلى من يرون فيهم القدرة على إيجاد هذا الحل .

ان الانجاه التقليدى القديم كان ينظر إلى نطاق الأشراف على أنه هو الأساس الذى يمكن أن تعتمد عليه قدرة القائد الإدارى في مجال تحقيق التنسيق والأشراف ويتوقف المدى الذى يستطيع أن يمارسه في نطاق الأشراف على كفاءة وقدراته وطاقاته ، كما يتوقف أيضا على مدى الاتصالات التى عليه أن يقوم بها وعلى عدد الأشخاص الذين يشرف عليهم بصورة مباشرة .

إلا أن العوامل التى سبق الإشارة إليها ونتج عنها زيادة حجم المنشأة وتعدد تخصصات العمل فيها قلب الأوضاع تماما ، وأصبح المفكر الإدارى يتساءل عن كيفية تدعيم قدرات القائد الإدارى وتوسع نطاق امتداد شخصيته بزيادة قدراته على المعرفة والتصرف ، وكانت الأجابة على هذا التساؤل أن تزوده بالنصيحة والمشورة دون أن تندخل في سلطاته

وعلاقاته الرسمية بينه وبين مرؤسيه ، وذلك بإيجاد عنصر المشورة التي توفر له القدرة على إيجاد الحلول البديلة واتخاذ القرارات السليمة وتلافى مواجهة المشاكل والتغلب عليها أن وجدت مستقبلا .

المواصفات المطلوبة في الاستشارى :

وهناك مواصفات لا بد من توافرها في الاستشارى يجب أن ينظر إليها صاحب المؤسسة الذى يستخدمه بعين الاعتبار ومنها :

- قدرة الاستشارى على التعامل مع الناس وفهمهم وكسب ثقتهم .
- أنصاف تصرفاته بالتواضع والأتران واحترام الذات والمعرفة .
- أتصافه بالعقلية التحليلية التى تساعده على إدراك مايجب عمله وتحقيق وجهة نظر المؤسسة .
- عليه أن يكون محايدا في حل مشكلات المؤسسة ولايفرض رأيا شخصيا له .
- أن يتصف بالمرونة فى استرشاده بالنظريات وتشخيص المواقف وأن تتوفر لديه المهارة والتجربة والمعرفة العلمية والعملية وسعة الأفق والأطلاع .
- أن يكون قادرا على إصدار الأحكام الصحيحة وأن يكون مستعدا لتصحيح أحكامه - أن يكون الاستشارى - ذا عقلية مجمدة ومبتكرة وذا قدرة على التصور وأن يكون في نفس الوقت واقعا بعيدا عن الخيال - وأن يقف بعيدا عن الصراعات ومراكز القوى ، وأن تكون لديه البراعة والخبرة والقدرة على نقل أفكاره واقتراحاته للمسئولين بالمؤسسة وأن يكون أميناً في مهنته ، علميا في تفكيره ، وذا شخصية قادرة على التأثير في الغير وتدفيعهم إلى العمل بما يشير به .

مدى استقلالية العمل الاستشارى :

ويقول بعض المفكرين الإداريين أن الأفراد الذين يتخصصون في الأعمال الاستشارية يجب أن يختلفوا تماما عن التنفيذيين - فعمل الأول استشارى محض وليس لهم أن يصدروا أوامر تنفيذية ويراقبوا تنفيذها . ولكن التطور الحديث في العمل الإدارى يوضح لنا أن هذا المفهوم يمكن أن يكون صحيحا من الوجهة النظرية فقط ، فإذا أتينا إلى الواقع العملى تجد أمرا مغايرا تماما .. فالعمل الاستشارى يتطلب الأحاطة التامة والشاملة بأعمال القائد الإدارى بما يترتب عليه ظهور نوع من السلطة يمكن أن نسميه بالسلطة غير الرسمية نتيجة لتغلغل الاستشارة التى أعطيت ، وظهور نتائجها فيما يصدره من قرارات وماينفذه من أعمال ومن هنا يأتى نفوذ المستشار لأنه يلعب دور العقل المفكر والمخطط لكل أعمال المؤسسة أو المنشأة ، فلا بد أن يحظى في النهاية بهذا النفوذ غير الرسمى .

وليس معنى ارتباط المشورة والعمل الاستشارى بالمدير أو القائد الإدارى أن نفوذهما أو سلطاتها غير الرسمية مرتبطة فقط بهذا المدير ، فأن واقع الحال ومايجدته سريان القرار نزولا إلى المستويات الأقل في الإدارة يجعل هذا النفوذ ساريا بدوره على كافة المستويات ، وفي كل وحدات التنفيذ التى أستجابت إلى هذه المشورة .

يتمتع المستشار بميزات عديدة عندما يقوم بعمله في المؤسسة طالبة الاستشارة ، ومن ذلك أن الأعضاء في هذه المؤسسة يجدون معه الحرية في مناقشة المشكلات - وهم عندما يناقشونه ، يناقشونه بجديّة ويحذرون من التوبيخ أو إخفاء الحقائق عليه لأنه سرّيا ماسيكشف كل شىء على حقيقته ولاشك أن هذه الظروف ستقلل حتماً من الأنفعالات التى تعترض طريق التفاهم بين الإدارة والمستشارين ، وقد أثبتت التجارب العديدة التى قام بها العلماء والمفكرون الإداريون

لقياس اتجاهات وسلوكيات الموظفين أنهم يتكلمون بحرية وصراحة أكثر عندما يتقابلون مع خبراء ومستشارين من خارج المؤسسة بعكس ما يحدث إذا ما دارت مثل هذه المناقشات معهم بواسطة أعضاء من نفس المؤسسة . وهم عادة لا يقاومون التغيير الذى يقترح من الخارج ، وإنما يقاومونه إذا ما جاءهم من الداخل .
ويقول الخبراء أن نجاح الاستشارى في مكان ما يعتبر وسيلة للحصول على شهرة تيسر له طريقة في مكان أو أمكنة أخرى كلما استدعى لعمليات مماثلة .

تطور التكنولوجيا وأثرها في أحتياج الإدارة إلى المستشارين :

ولما كانت التكنولوجيا الحديثة تستهدف الحصول على خدمات ونتائج في أقل وقت ممكن وعلى أحسن أسس فنية ممكنة وبجهود وتكلفة مناسبة مما جعل الكثيرين يتقنون الحاسبات الإلكترونية المتطورة ، فأنا قد أصبحنا نواجه ثورة جديدة في مجال الإدارة . وقد أصبح استخدام هذه الأجهزة من ضرورات العصر نظرا لما تؤديه من مهام وما تحققه من مزايا يعجز العقل البشرى أحيانا عن تحقيقها وأصبح هناك بالتالى فئة جديدة متخصصة تحتكر الخبرة في مجال استخدام هذه الحاسبات وتشغيلها مما جعل على غير المتخصصين الدخول في دائرتها - وهنا أيضا تنشأ الحاجة إلى الاستشارى المتخصص ليحدد بعد دراسته لظروف المنشأة ، مدى حاجتها إلى استخدام هذه الآلات ونوعياتها المناسبة لحجم العمل وأساليب التشغيل الاقتصادى للأجهزة وكيفية التغلب على مشاكل التشغيل .. مما يتضح منه أن التقدم التكنولوجى قد صاحبه الحاجة الملحة للجوء إلى الاستشارى الذى أصبح وجوده ضروريا لأحداث التقدم في هذا المجال وعلى الرغم من أن الكفاءات والمهارات التكنولوجية والفنية للاستشارى قد تكون مماثلة لتلك الكفاءات والمهارات المتاحة داخل نطاق المنشأة إلا ان الاستشارى الذى سيقدم من خارجها يستطيع أن يقدم خدمات أكثر فنية نظرا لأنه قد أتاحت له فرصة الحصول على خبرات أخرى خارجية بسبب اتصاله بالعديد من المنشآت - ولأنه بصفته جديدا على المنشأة يستطيع بما يتمتع به من نظرة شاملة للأمور أن يرى المشاكل وأوجه النقص والقصور التى لا يستطيع العميل الغارق فيها إلى أذنيه أن يراها نتيجة لتكررها ولتعوده عليها هذا بالإضافة إلى الجرأة وعدم التخوف التى لا بد أن تتوفر لدى الاستشارى على التصريح بهذه المشاكل وعلى مواجهتها - وهو مدرب على توجيه الأسئلة وعلى تركيز الانتباه على ما يراه العميل من عيوب ومشاكل وعلى اكتشاف الحلول التى يغفلها غيره من الموجودين داخل المؤسسة .

وعندما يقدم الاستشارى رأيه يقدمه دون تحذير ويلتزم بالموضوعية لأنه غير مقيد بالسياسات والعلاقات الداخلية التى تؤثر على الآراء والسياسات داخل المؤسسة فدوره فيها بمثابة الحكم الذى لا يتحيز لفريق من الفرق الالعبة مما يعطيه الفرصة لابتداء الرأى المستقل والخبرة المستقلة في حسم المنازعات أو في الحصول على مساعدة وتعاون جميع الأطراف .

دواعى استخدام المستشار :

ليس لدى الكثير من المؤسسات والمنشآت القدرة على أن تحتفظ لديها بخبير استشارى لطول الوقت وفي كل أنواع الفنون والمهارات الإدارية - كذلك لا يمكن أن تتوقع هذه المؤسسات والمنشآت أن تجد عند الخبير الاستشارى الذى يعمل لديها أن وجد اجابات لكل ما يطرأ لها من مشاكل - كما أن الشركات والمؤسسات الصغيرة ليس في استطاعتها الحصول على مستشار خاص تحتفظ به لنفسها ، هذا بالإضافة إلى أنه كثيرا ما تظن أمور لا تتكرر مما لا يصح معه استخدام مستشار بأجر كامل أو بصفة دائمة لمعالجة هذه الأمور الطارئة .

ويمكن تصنيف الظروف التي تستدعى استخدام المستشارين في ثلاثة أقسام :

١ - إنهم يستدعون من أجل المشورة في المواقف الحرجة وفي الظروف العاجلة لإنقاذ وضع متدهور ولينقاذ الأمر في اللحظة الأخيرة .

٢ - وقد يكون استخدامهم لفترة قصيرة وفي نطاق محدود تحتاج فيه إدارة المؤسسة أن تعيد النظر في هيكلها التنظيمي إذا ما كانت ترغب في التوسع أو في تطوير العمل فتلجأ إلى الاستشاريين المتخصصين في هذا المجال أو ذاك .

٣ - والمستشارون مثلهم مثل غيرهم من أصحاب المهن لهم تخصصاتهم ومستوياتهم مما يعطى الفرصة لصاحب المؤسسة كى يختار من يصلح منهم وفقاً للظروف التي يجد فيها نفسه أو مؤسسته . والفروض أن يتم اختيار المستشار الملائم للظروف المؤسسة بعد إعداد العدة لضمان نتائج هذا الاختيار .. من ذلك :

- ان على المؤسسة ان تعد قوائم بالاستشاريين وجهات واجهزة الاستشارة لتصبح عملية الاختيار بعد ذلك سهلة وميسرة عن طريق هذه القوائم وعليها أن تدرس مزايا كل منهم على ضوء خبراته وقدراته المهنية والخدمات التي آداها وللغير من قبل .

وتحتوى هذه القائمة على العديد من النوعيات والمستويات في مجال الاستشارة وتقديم الخبرة وعلى صاحب المؤسسة أن يفحصها ويعد فحصها وتنسيقها عدة مرات .

ويمكن تصنيف نوعيات المستشارين وفقاً لما يقدمونه من استشارة في المجالات والأنشطة المختلفة :

- فمنهم من يقدم خدمات في مجال التصميمات الهندسية لاقامة المنشآت .. والمشروعات الصناعية - ودراسات جدوى المشروع وإعداد كراسات العطاءات للأعمال الإنشائية والتأسيسية ودراسة العروض المقدمة والإشراف على الإنشاء والتشغيل .

- ومنهم من يتولى البحث عن وسائل تطوير وتحسين المعدات التكنولوجية وتقديم مناهج عمليات التدريب المهني وتوجيه الإنتاج وترتيب المعدات والآلات داخل المصنع وضمان توفر عناصر الأمن والسلامة للمصنع وللعاملين فيه .
- ومنهم من تخصص في مجال الخدمات الاقتصادية والتخطيط للتنمية وأجراء عمليات المسح الاقتصادي وتحليل البيانات والمشروعات والبيانات الحسابة والمصرفية ودراسة طرق الاستثمار .

- ومنهم من تخصص في مراجعة وتقويم أهداف وأغراض المشروعات ويقومون ببحوث العمليات وأعمال الرقابة والمخازن وتكاليف الإنتاج وبالتخطيط الإداري بوجه عام وبشئون الأفراد وأدخال النظم المحاسبية وأدخال نظم الحاسبات الإلكترونية .

- ومنهم من يتولى أمر تدريب القوى العاملة أو اقامة مراكز التدريب المحلية داخل المؤسسة أو مناهج الدورات التدريبية القصيرة والطويلة .

مكان المستشار في التنظيم الإداري للمؤسسة :

ان الأصل في التنظيم الإداري أن توجد السلطة التنفيذية أولاً وأن يقوم مع نطاق عملها وتشعب ، ثم تطلب المساعدة من الجهة الاستشارية لكي ترفع من كفاءتها الإدارية ومن مستوى قراراتها في النواحي الفنية والإدارية . وقد يكون الاستشاري الذى تستعين به القيادة الإدارية في المؤسسة فرداً له خبراته وسمعته في الميدان أو بيتاً للخبرة والاستشارة متخصص في مجال واحدة وفي عدة مجالات . وقد يكون داخل المؤسسة أو خارجها .. ولكنه على كل حال وفي أى وضع من هذه الأوضاع يرتبط دائماً بالقيادة العليا للمؤسسة ويتعاون مع هذه القيادة في العملية الإدارية بوجه

عام .. وأيضا في تنظيم وتوجيه العمل في وحدات التنفيذ .. ومن الطبيعي أن المسئول عن التنفيذ وإصدار القرارات الخاصة به هو المؤسسة نفسها طالبة الخدمة الاستشارية ، أما الجهاز الاستشاري فردا كان أو جهاز يؤدي دوره الاستشاري ويساعد على تنظيم عمليات التنفيذ بما يحقق المشورة التي قدمها . والسلطة التنفيذية عند مزاولتها لسلطاتها في المؤسسة تأتي من أعلى إلى أسفل منابة في خط واحد متصل أما الجهاز الاستشاري فجهوده تنساب من أسفل إلى أعلى لأن الجهة الاستشارية تأتي في التنظيم أسفل القيادة الإدارية للجهاز التنفيذي .

أهمية الاستشارة للعمل الإداري :

تستعين القيادات الإدارية في المؤسسات بمختلف أنواعها بالمستشارين على مواجهة المستقبل بثقة وأطمئنان . وبكفاءة أعلى وأكبر ، لذلك أصبحت الوظيفة الاستشارية إحدى معالم التنظيم الإداري الناجح ولم تعد الاستعانة بالمستشارين دليلا على الضعف أو الفشل كما كانت من قبل وإنما أصبحت تعتبر مؤشرا ودليلا على وعي الإدارة وعلى رغبتها الصادقة في الإصلاح وفي النمو والارتفاع بأقصى طاقاتها في الإنتاج أو تحقيق الخدمات بكفاءة عالية . معنى هذا أن القيادة الإدارية في المنشأة والمؤسسة أصبحت في حاجة إلى جهاز استشاري كفاء وفعال حتى تتحقق بالتالي كفاءتها وفعاليتها في إدارة المؤسسة وتوجيه العمل بها . ولهذا أصبحت الوظيفة الاستشارية تشكل جبهة لاغنى عنها لنجاح الإدارة وتعتبر بالنسبة لها إحدى استراتيجيات التنمية الإدارية إذا أنها تقوم على موقف إيجابي تعاوني مشترك للاستشاري والمؤسسات التي يعمل من أجلها .

أهمية الاستشارة في مجال الصناعة :

يقوم الاستشاريون بدور هام في عمليات المسح الصناعي وفي تقويم الصناعات القائمة وقياس أداؤها لتحديد إمكانيات تطوير الإنتاج وتحديد دور الدولة في النهوض بالصناعة وتوجيه السياسات والنظم الصناعية المتعلقة بتنفيذ الخطة .

ويعتبر التدريب أحد الصور التي تظهر بها الاستشارة .. فالمتدرب يزود بالمعلومات والبيانات والحقائق المتصلة بعمله ويدرب على كيفية الاستفادة بها مستقبلا .. ونظرا لارتباط التدريب بالاستشارة فأن بعض المفكرين الإداريين يعرف مفهوم الاستشارة بأنه تعميق لأثر التدريب .

ويجانب الحاجة إلى الاستشاري لبدء الرأي وتقديم المعونة أو المساعدة أو الإرشاد والتدريب المناسب لاستخدام آلة معينة أو تطبيق فكرة معينة فإنه يشجع الحاجة إلى الخبرة المتخصصة وفي الحصول على الرأي المستقل والمهادف في وقت مناسب وبطريقة عرض حية وحكمة وأناة وموضوعية ووضوح .

مصادر الاستشارة :

تتعدد مصادر الاستشارة وجهات تقديم الخدمة الاستشارية تعددا كبيرا فهناك أفراد ومنظمات يقومون بالخدمات الاستشارية ، كما توجد منظمات أخرى تكون الاستشارة جزءا من أنشطتها المتعددة ، ومثال ذلك شركات الاستشارة .. والجامعات .. ومراكز البحوث والوزارات والوكالات الحكومية . والمنظمات الأجنبية وهناك نوع ثالث بعد مصدرا ثانويا للاستشارة ألا وهو مؤسسات التوريد وأمثالها .

والمستشار الفرد وهو إنسان ذو خبرة ومقدرة معترف بها يقوم بمخدماته الاستشارية في واحد أو أكثر من فروع النشاط وغالبا ما يكون شهرته وأسمه من أسباب تبادر إلى ذهن أصحاب المؤسسات عندما يحتاجون إلى الاستشارة أو الخبرة . وتعود سمعته وشهرته ومركزه إلى نجاح المشروعات التي يقوم بتقديم الاستشارة فيها . ومن أمثال هؤلاء اساتذة الجامعات وأعضاء هيئات التدريس بالمعاهد الفنية ومعاهد التدريب الذين يعملون كاستشاريين لبعض الوقت في الكثير من المؤسسات .

النظم التي تحكم قيام شركات الاستشارة بالمملكة العربية السعودية تلتخص في :

- ١ - لاجحة لاستخراج ترخيص ، فتسجيل شركة الاستشارة يشكل الترخيص في نفس الوقت .
- ٢ - التمثيل المحلي ليس شرطا ولكنه أمر مفضل .
- ٣ - لا يستطيع غير السعوديين أن يعملوا كوكلاء للخدمات الاستشارية .
- ٤ - يجب أن يكون في الشركة الاستشارية التي تتخذ من البلاد مقرا لها شريك سعودى بواقع ٥١٪ وان يكون نصيب أجور العاملين بها من السعوديين ٤٥٪ من أجمالى الأجور .
- ٥ - لا ينطبق البند السابق على العقود الخاصة بمهمة واحدة .

أما شركات الاستشارة فيساعد على قيامها أن الكثيرين من المستشارين الأفراد الذين يدركون أثناء ممارستهم لهذا العمل أنهم يحتاجون إلى خدمات أخرى في مجالات ترتبط بمجالات تخصصهم ، ولكنهم لا يستطيعون الوفاء بها على وجه مرض . وهكذا يتجمع عدد من المستشارين مكونين شركات للاستشارة منها الصغير ومنها المتوسط ومنها الكبير لهذه الأخيرة فروعاً متعددة في مناطق مختلفة .

وتقدم الجامعات ومعاهد البحوث الصناعية والتكنولوجية والهندسية والغرفة التجارية خدماتها في مجالات الاستشارة لأصحاب المصانع والمنشآت التجارية والمؤسسات الهندسية في مجال واحد أو في عدة مجالات متنوعة ، بالإضافة إلى ماتنشره هذه الجامعات والمعاهد والغرف من معلومات ودراسات وماتجربة من أختبارات وتحليلات وتجارب معملية وبحوث ميدانية .

وتقوم هذه المعاهد والجامعات بربط دراساتها الميدانية وبحوثها الأساسية والأكاديمية بأغراض التنمية في كافة مجالات التجارة والتصنيع والاقتصاد والخدمات كما تنفذ برامج تدريبية على مختلف الأعمال والمهارات الإدارية والفنية . أما الأجهزة الحكومية التي تقدم الاستشارة فهي كثيرة ومتعددة وأولها الوزارات وخاصة الوزارات المتخصصة كوزارة التخطيط ووزارة التجارة ووزارة الصناعة ومنها أيضا إدارات الاحصاء المركزية والمحلية ومعاهد البحوث ومراكز التدريب الإدارى وهيئات التنمية الصناعية وبنوك وصناديق التنمية .

وهناك أيضا العديد من برامج المشورة والمساعدة تقدمها المنظمات الدولية والحكومات الأجنبية ، ومن أمثلة ذلك المنظمات المتخصصة التابعة للأمم المتحدة والتي لها فروع ومكاتب اقليمية منتشرة في جميع أنحاء العالم ويجند لها أعداد ضخمة ومستويات عالية من المستشارين ويتم الاتفاق بينها وبين الحكومات الراغبة في الاستشارة والمعونة الفنية وتستفيد أجهزة الدولة مشروعاتها والمشروعات الخاصة والعامة فيها من نتائج هذه الاستشارات فائدة عظيمة .

التعاقد مع المستشارين وأجهزة الاستشارة :

لا يحتاج طلب الاستشارة من الأجهزة الحكومية والوزارات والجهات العلمية التي تنشأ الدولة لغرض تقديم الاستشارة إلى تحرير عقود بين الجهات التي تطلب الاستشارة وبين هذه الأجهزة فهي تقدمها لتلجميع وتتولى على الأغلب

الأنفاق على متطلبات العمليات الاستشارية والدراسات المصاحبة لها للوفاء بعملها على خير وجه وأحسنه .
أما الشركات الاستشارية وماشابهها فأنها تقوم بتحديد العلاقة بينها وبين عملائها تحديدا واضحا ومكتوبا على شكل عقود اتفاق قد يأخذ أحيانا شكل خطاب تكليف وأحيانا أخرى شكل عقد رسمى .

أهم المواد التى تحتويها هذه العقود هى :
- مجال لتكاليف حيث توصف العمليات التى يكلف بها الاستشارى وصفا دقيقا مفصلا ويمكن أن تزداد تفصيلا في ملاحق ترفق بالعقد .

- تحديد المراحل المختلفة التى ستم بها عملية الاستشارة ويمكن ان يغطى العقد إحدى هذه المراحل أو بعضها على أن يتم ذكر المراحل واحدة تلو أخرى في نص العقد بشروطها ومدتها وتكاليفها .. الخ .

- النص على أحوال اجراء تغييرات في طبيعة وسير العمل الاستشارى ومدته اثناء سريان التكاليف بالاستشارة ، وقد يقتضى الأمر اجراء تعديلات فى التزامات كل طرف من أطراف العقد حتى لاتنشأ خلافات مستقبلا بين الطرفين .
- تعيين اسماء المسؤولين من الطرفين عن تنفيذ العقد لكى يكونا مسؤولين بصفة مباشرة عن القرارات المتعلقة بتنفيذ الاستشارة على أن يسمح للاستشارى بالحرية في اختيار الأفراد .

- النص على حدود مسئولية وسلطات المستشار عند تعامله مع أى طرف آخر داخل المؤسسة أو خارجها .
- النص على التزام صاحب المؤسسة طالبة الاستشارة بتقديم كل المعلومات الصحيحة والصادقة للمستشار أثناء قيامه بتقديم الاستشارة - كما ينص العقد على إلزام المستشار بأن يبقى هذه المعلومات على الكتمان وإلا يستخدمها إلا في ما يخص دراسته وأجراء بجهته اللازمة لتقديم الاستشارة وأن يذكر العقد كذلك حقوق نشر الوثائق التى يعدها الاستشارى وهل ستبقى ملكا له أو تتول إلى المؤسسة .

- يذكر العقد كل ما يجب على العميل أن يقدمه لتسهيل عمل الاستشارى من مكان ومكاتب وأفراد ووسائل نقل واتصالات وسكن وخدمات .. الخ . تجنبا للخلاف وسوء الفهم من أحد الطرفين - ويجب أن تؤخذ تكاليف هذه .. التسهيلات في الاعتبار عند حساب تكلفة الخدمات الاستشارية .

- يجب أن ينص في عقود الاستشارة على مواعيد الاجتماعات بين العميل وممثل المستشار أو الشركة الاستشارية لتابعة كل ما يتم ولتبادل الأفكار والآراء بقاء على الثقة المتبادلة وأزالة لكل ما يمكن أن يكون مصعدا للمتعاب بين الطرفين .

- ويجب النص أيضا على التقارير الفترية والدورية التى يقدمها المستشار للعميل من ناحية اللغة والعدد والمحتوى وطريقة التوزيع والتقرير النهائى ..

- تتضمن عقود الاستشارة أيضا تحديدا للمدة التى يظب العقد فيها ساريا وأسس التعديل لمواده أو أناته .. الخ .
وكيفية التعامل المالى في حالة التجديد أو المد أو الألغاء ، وما يتطلبه ذلك من تسويات مالية أو التزام بأثناء أعمال يقوم بعملها الاستشارى .

- تحدد في العقد أيضا السلطة القانونية التى تخضع لها الشروط المنصوص عنها وخاصة إذا ما كان العميل والاستشارى من دولتين مختلفتين وتختلف فيها النظم القضائية أو الشرعية ، ويلزم أيضا أن تحدد اللغة التى ستحرر بها بنود العقد عند حدوث أى خلاف .

- يجب أن يحدد العقد أتعاب الخدمة الاستشارية والفترة الزمنية لأقساط هذه الأتعاب أو طريقة الدفع والعملة التى

يتم بها الدفع والتزام كل من الطرفين بالنظم المعمول بها عند تحويل العملة إلى خارج دولة العميل .
- ويحدد العقد بعد ذلك الضمانات التي يقدمها الاستشاري لإنجاز ما يكلف به من أعمال . والضمانات التي يتعهد بها العميل للوفاء بالتزاماته المالية قبل الاستشاري ويتم ذلك عادة عن طريق خطابات ضمان أو تأمين أو اعتماد من مؤسسة مالية يقبلها الطرفان .

تكلفة الاستشارة :

تتكون التكلفة التي تقتضيها الخدمات الاستشارية من عدة عناصر من أهمها :

- المرتبات والمكافآت .
- المصروفات الإدارية .
- المصروفات المباشرة (المتعلقة بالمشروع) .

المرتبات والمكافآت :

وتتضمن المرتبات المنظمة التي تدفع للاستشاري ومعاونه مضافا إليها المزايا الإضافية التي يقدمها صاحب العمل ومصروفات العمل في الخارج ، وقد تتضمن المزايا الإضافية اقساطا للتأمين الصحي أو مكافأة ترك الخدمة وبدل الاغتراب ومخصصات تقابل انفصال عن الأسرة والعطلات والأجازات الاعتيادية والمرضية .. الخ .

المصروفات الإدارية :

كالإيجار والضرائب واستهلاك المياه والنور والتركيبات والمنافع ومرتبات السكرتارية والعمال والمترجمين وتكاليف التليفون والبريد والتلكس والبرقيات .. الخ .

المصروفات المباشرة :

مثل مصروفات السفر والأقامة وتكاليف المواصلات بالطائرة أو السيارة أو القطار أو الباخرة - والأتعاب القانونية ومصروفات المعامل والطباعة والمعالجة الإلكترونية للبيانات وأعمال المسح الميداني والنقل .. الخ .

العقبات التي قد تعترض العمل الاستشاري :

- كثيرا ماتكون لدى العميل فكرة غير واضحة أو خاطئة عما يتوقعه من الاستشاري .
- يترتب على ذلك أحاسيس خفية غير ظاهرة بعدم الرضا أو القلق من كلا الطرفين .
- قد يضعف الاستشاري وقتا وأموالا في تحديد وتخطيط المشروع وقد يتعارض هذا مع الشروط التي يعمل في ظلها والقواعد التي يجب أن تنفذ المهمة في حدودها .
- قد يرفض موظفوا العميل وجود واحد أو أكثر من خارج المؤسسة تدفع لهم مرتبات عالية ويشكون في أن تكون لنصائحهم تأثير كبير على عملهم وقد يعتبرون هذا الوجود تهديدا لوجودهم ويزداد هذا الشعور وضوحا عندما يكون هؤلاء المستشارون من الأجانب .

- قد يكون الموظفون الذين فرغهم صاحب المؤسسة للتعاون مع المستشار ليسو على المستوى المطلوب من ناحية الدراية بالعمل وتفصيله فلا يحدث الانسجام الكامل بين الطرفين وتبدأ الخلافات صغيرة ثم تنمو وتتضخم إلى أبعاد أكثر من حجمها الحقيقي .
 - قد يصعب على المستشار أن يجد التخصص الدقيق الذي يلجأ إليه في أمور ليست من اختصاصه فيصدر فيها من الآراء مالا يتفق ورغبات العميل أو مالا يتفق مع مصلحة العمل .
 - قد يجد الاستشاريون صعوبة في عقد الاجتماعات مع المسئولين بالمؤسسة بحجة أنهم مشغولون بالعمل .
 - قد تتجاوز المصروفات الثرية ومصروفات الخدمات الممنوحة للمستشارين الحدود المقبولة لدى صاحب المؤسسة مما ينتج عنه النقاش والخلاف الدائم حول هذا الموضوع .
- ومعنى هذا أن نجاح مهمة الاستشارى تتوقف إلى حد كبير على تفهم كل من الطرفين لدوره وأن يبذل كل منهم قصارى جهده لكي يتعاون مع الطرف الآخر وأن يكونا معا قادرين على إقامة اتصال فعال وجونقى من الصراحة والتفاهم المشترك لأهداف المؤسسة والأساليب التى يجب أن تتبع لكي تتحقق هذه الأهداف .

المراجع العربية :

- ١ - عبد الحى حسن العمرانى - الإسلام دين ودولة ونظام - القاهرة ١٩٧٥ م .
- ٢ - محمد الصادق ، الموسوعة في سماحة الإسلام - المجلد الثانى - ١٩٧٤ م .
- ٣ - الدكتور سليمان محمد الطماوى - مبادئ علم الإدارة العامة - جامعة عين شمس ١٩٧٦ م .
- ٤ - الدكتور سيد الهوارى - التنظيم - الهيكل والسلوكيات والنظم - القاهرة - ١٩٧٩ م .
- ٥ - دليل استخدام الاستشاريين في الدول النامية - مركز التنمية الصناعية للدول العربية ١٩٧٩ م .
- ٦ - دكتور على عبد المجيد عبده - الأصول العلمية للإدارة والتنظيم - القاهرة ١٩٧٠ م .
- ٧ - دكتور محمد يسرى قنصوة ، ودكتور أحمد رشيد - التنظيم الإدارى وتحليل النظم - القاهرة ١٩٧٢ م .
- ٨ - دكتور جعفر عبد السلام - النظام الإدارى السعودى - القاهرة ١٩٧٧ م .
- ٩ - محمد عبد الرحمن - دور الاستشاريين في التنظيم - سلسلة الملفات العلمية (١) القاهرة ١٩٧٨ م .
- ١٠ - محمد فتحى - عوامل نجاح الخدمة الاستشارية بالقاهرة ١٩٧٨ م .

المراجع الاجنبية :

- 1) **George A. Steiner** - Management, Policy and Strategy, University of California 1978.
- 2) **Malcolm Harker**, Consultrancy for Small Business, London 1976.
- 3) **John P. Kotter**, Organisation Dynamics Massachusetts, U.S.A. 1978.
- 4) **William Scott** - Organisation Theory, Chicago 1975.
- 5) **Harbert Simon**, The New Science of Management Decision, New York 1960.