

الدكتور سامي تيسير سلمان

الاستشارات الإدارية



وأثرها على أحداث التغيير الإداري
وتطوير المبيعات وحل مشاكل المؤسسات



دارناسن



الاستشارات الإدارية

الدكتور سامي تيسير سلمان

الاستشارات الإدارية

وأثرها على أحداث التغيير الإداري وتطوير
المبيعات وحل مشاكل المؤسسات

دارنلسن

- ◇ جميع حقوق التأليف والنشر والتوزيع محفوظة للمؤلف
- ◇ تصميم الكتاب: كارينا ويزلين - السويد
- ◇ تصميم الغلاف: نورما بختي
- ◇ الإشراف والإخراج الفني: وارنلن - السويد - لبنان
- ◇ طبع في بيروت - الطبعة الأولى 2009

◇ مراجعة وتوثيق: نديم رفيق عيسى

مقدمة



لا يُخفي على أحد دور الإدارة وأثرها في نجاح العمل التجاري والتي تعتبر العامل المفصلي والأساسي الذي يحدد مدى الربح والخسارة. والإدارة هي ممارسة وعلم قيادة المنظومات لاسيما المؤسسات.

رغم ذلك فتجد في الكثير من الشركات أو المؤسسات أزمة إدارية حقيقية مثل ضعف في التخطيط الاستراتيجي، تخبط في إدارة العمليات، انعدام الخطط التسويقية الذكية المبدعة، إساءات الموظفين، ضعف الإدارة المالية والتخطيط المالي. فهناك سببان لهذا الداء المستشري في عدد كبير من المؤسسات والشركات:

1 - إن أغلب الشركات والمؤسسات يديرها أو يتدخل في أعمالها ملاكها أو أصحاب النفوذ فيها، وهم غالباً ما

يقفون على الجانب الإستثماري، ولا يملكون خبرات إدارية سوى حبهم وإيمانهم بقدراتهم الشخصية المبالغ فيها أو عدم وجود من يثقون به ويعتمدون عليه في الأعمال الإدارية.

2 - قلة عدد المدراء المحترفين الذين يمكن الاعتماد عليهم حيث أن الإدارة المميزة ليست مجرد شهادات وإنما خبرة يعتد بها ويعول عليها.

بالإضافة إلى ذلك ما يمر به العالم اليوم من اقتصاديات متدهورة وانكماش متوقع حدوثه في أكبر اقتصاديات العالم في العام المقبل ولا سيما في دول الخليج العربي.

لذا كان من الضروري وجود شركات استشارات لمراجعة ومتابعة وتقويم الأنظمة الداخلية والإدارية للمؤسسات والشركات، ولا بد أن يكون الاستشاريين متمتعين بخبرات تؤهلهم لحل المشاكل التي تعرض عليهم ليقوموا بدراساتها وتحليلها ووضع الحلول الملائمة لها، ومعرفة تكييف التنظيم مع بيئة تتغير باستمرار في عالم تسوده المنافسة.

ونظراً لأهمية هذا الموضوع ودوره الفعال في مجالي

الصناعة والتجارة وغيرها، فقد رأيت أن أتطرق إليه مستعيناً بما تحصلت عليه من علم ومعرفة من خلال مطالعاتي وخبراتي ومشاهداتي لأضع بين يديك خلاصة ما توصلت إليه - عزيزي القارئ - في كتاب يتضمن ستة فصول هي:

الفصل الأول: ما هي الإستشارة؟

الفصل الثاني: إدارة التغيير.

الفصل الثالث: المستشارون المتميزون المحترفون

المهرة.

الفصل الرابع: خطة تجارة الممارسة.

الفصل الخامس: التجارة الصغيرة والمتوسطة.

الفصل السادس: تطوير المنتج.

راجياً أن يساهم هذا الكتاب في إثراء معرفتك ويمكنك من الاستعانة به في مجال عملك، وكلّي أمل ورجاء من الله سبحانه وتعالى أن يزيد في ميزان حسناتي، والله ولي التوفيق والنجاح.

د. سامي تيسير سلمان

الفصل الأول

ما هي الإستشارة؟

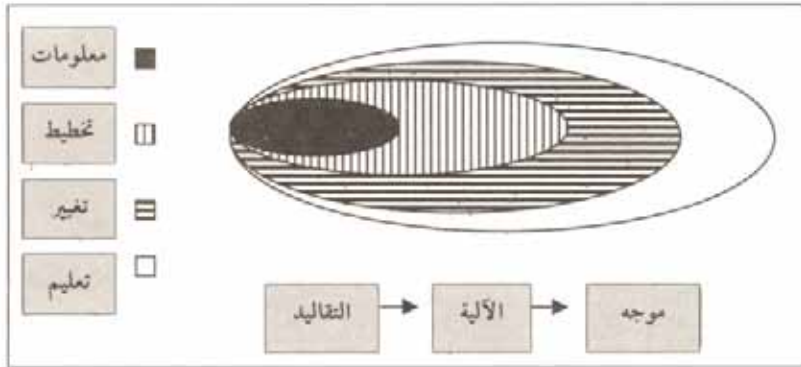


ثمة تعريف بسيط للإستشارة وهي الحصول على مهارات متخصصة من خارج المنظمة، وتتضمن الأفكار الرئيسية لهذا التعريف:

1. المهارات المتخصصة: تتضمن الاستشارة ما يسمى بالمهارات المتخصصة، وتكمن هذه المهارات في العرض والطلب بين الشركات، ولهذا السبب هنالك ما يسمى بالاستشارة الفردية.

2. خدمات من خارج المنظمة: حيث يكون المستشار عادة من منظمة أخرى، أو يكون هنالك مستشار إضافي من قسم آخر من نفس المنظمة، ويخضع هذا المستشار للتدريب العملي الجيد، ويتم متابعة تقارير سلوكيات هذا المستشار البديل.

فمثلاً، يُمكن أن يكون المحامي مستشاراً قانونياً، والمخطط للبناء الاستشاري والطرق المتبعة من أجل نجاح التجارة ومعاملة الزبائن، وجميعها تُؤخذ بعين الاعتبار، وتطوير الأجندة لا يعنى فقط القيام بأعمال جديدة ولكن أيضاً تطوير المخرجات لتصبح بشكل أفضل، ويبين في نموذج (1،1) الإستشارة الإدارية التداخلية.



شكل (1،1) شمولية طبيعة أداء التطوير التداخلي.

يبين في هذا النموذج الأمور التالية:

1. المعلومات المزودة: يمكن أن يجابو على سؤال ما هي أنواع أنظمة الكمبيوتر التي ستستخدم وتوافق مع المتطلبات.
2. إدارة المشاريع: يضم هذا العمل مهمة تحديد وتحميل نظام الكمبيوتر المتوافق مع متطلبات العمل.
3. التغيير الإداري: يضم تعريف المهام، وعادة ما يؤثر في الأشخاص، العمليات وقواعد المنظمة.

4. إمكانية تطوير التعليم: تعتبر المنظمة أفضل في التعريف وآلية تطوير الأجندة، مع الدعم الخارجي المطلوب.

يعتبر هذا الأمر متتابعاً، فالأنشطة الضعيفة تؤدي إلى إنهاء ما هو أعلى منها، لذلك يمكن أن تتأثر تغيير الإدارة بإدارة المشاريع.

ما المقصود بالإستشارة الإدارية؟

يقوم أعضاء الإستشارة الإدارية بتزويد المدراء بالخدمات المفيدة ومعظم المشاركين في ذلك يسمونها بلغة التخصص الإداري: الخدمات الإستشارية.

في كل يوم تدخل منظمة جديدة وتشارك في مجال الإستشارة الإدارية، ونحاول في هذا الفصل أن نبيّن ما المقصود بالإستشارة الإدارية، وأسباب استخدامها، والقواعد المتبعة للذين يؤدونها، وأشكال المنظمات التي تُرسم من خلال خدمات الإستشارة الإدارية، وكذلك تاريخ هذا النوع من الإدارة، العلاقات والمسؤوليات بين الإستشارة الإدارية والأدوات الأخرى، وينتهي الفصل بمناقشة وظيفة الإستشارة الإدارية.

تعريف الإستشارة الإدارية:

هناك عدة تعاريف للإدارة الإستشارية ومنها:

- جهود الخبراء المستشارين الإداريين المقدمة للمنظمات.
- خدمة استشارية هادفة تُزوّد أو تُقدم عن طريق أشخاص أكفاء

من أجل تعريف المشاكل وتحليلها والفرص الإدارية المتوفرة، إضافة إلى تقديم المقترحات التي تُساعد في حل هذه المشاكل. وهذه الخدمة الاستشارية تشمل العديد من الأنشطة منها:

1. الإدارة التشاورية في التحليل، التخطيط، التنظيم، العملية، وعمليات التحكم.
2. التواصل مع الدراسات المتخصصة، تحضير المتطلبات، الدعم من خلال النصيحة والمساعدات التقنية.
3. المراجعة والإقتراح لدعم العمليات، الأنظمة، الطرق، والعلاقات التنظيمية.
4. تقديم الأفكار، الأشكال، والطرق والوسائل في الإدارة. تتضمن هذه الأنشطة أمرين:

1. التشاورات.

2. الوعود.

- 1 - عادة يتضمن التشاور النصائح والمعلومات الداعمة في وقت قصير، عن طريق الإقترحات.
- 2 - أما الوعد فيتضمن شكل الإدارة المقترحة أو الخدمة الإستشارية.

أسباب استخدام الإستشارات:

تندمج الإستشارة الإدارية مع المدراء الرئيسيين ومدراء المنظمات، ولكن «لا يمكن أن يكون المستشارون مثل المدراء الرئيسيين، إضافة إلى أن أجرتهم مكلفة أكثر من المدراء».

المنافع المزودة عن طريق المستشارين:

1. النظرة العامة المعتمدة:

لا يعتبر المستشار عضواً في المنظمة لذلك فإنه يُقدم الحلول الفعالة للمشاكل التي تواجه المنظمة، والمستشار هو صاحب الخبرة ويمكنه أن يقدم أفكاراً جديدة ومقترحات تفيد المنظمة وتساعد في مواجهة المشاكل والأعباء.

في بعض الأحيان يمكن أن يقع خلاف بين مدراء المنظمة، فيقوم المدير بطلب رأي المستشار حتى يدعم نظرتة ويؤكدها، لكن هذا الأمر لا يؤدي في النهاية إلى نظرة جديدة أو نتيجة فعالة.

2. القدرات المتخصصة:

يمتلك المستشار ذو الخبرة، المعرفة والمهارات المتنوعة والمتخصصة وكذلك الصفات الشخصية المميزة، مما يؤدي إلى تحقيق نجاح المنظمة.

3. خدمة الإحتراف المؤقت:

تشعر بعض المنظمات بأن لديها القليل من المصادر المهنية، مثلاً لو اضطر المدير إلى الغياب من أجل حضور برنامج ما في الإدارة فيجب أن تكون هناك خطة بديلة لحل مثل هذه المشكلة، كأن يتم تدريب المدراء على الحاسوب أو

ما شابه. في هذه الحالات يمكن أن يُوضع المستشار بشكل مؤقت لإعطاء الحلول المناسبة المؤقتة لهذه المشاكل، حيث أن تعيين مدراء وموظفين جدد سيكون مكلفاً، ولكن الأخذ برأي المستشارين سيكون أقل تكلفة على المنظمة.

• قواعد تؤدي عن طريق المستشارين:

1. المهنيين من المرشدين والمستشارين:

يعتبر المستشارون المهنيون مطبقين للقواعد المهنية حيث يؤسسون البنية المعرفية، ومتطلبات التعليم. (لكن في الحقيقة ليس كل من يمارس الإستشارة الإدارية يطبق هذه القواعد، إضافة إلى ذلك تُزود الإستشارة الإدارية الخدمات الإرشادية والتشاورية).

2. المصادر ذات الجودة والكفاءة:

يمكن أن يرسم المدير الإستشارة الإدارية حسب احتياجه، لذلك تعتبر الإستشارة الإدارية قريبة لبائع النظام الحاسوبي، وتزويد خدمات تحتوي على المساعدات الإستشارية الإدارية والإرشاد والتوجيه.

3. تغير الوكيل:

في عملية حل مشاكل العملاء يجب أن يفهم المستشار ما الذي يؤثر على الحلول، وفي غالب الأحيان يمكن أن

تشتمل هذه الحلول على التغييرات داخل تنظيمات العميل، ويمكن أن تحدث هذه التغييرات من أجل القواعد التنظيمية، العمليات، ومسؤوليات الوظيفة. أما إذا لم يتم فهم وتقبل هذه التغييرات من قبل الموظفين والمدراء الفعّالين، فتكون متطلبات المستشارين ذات قيمة ضعيفة ومحدودة.

• القواعد التي تُطبق بحذر:

1. صانع القرار:

في تزويد وتطوير الخدمات الإستشارية والإرشادية في الإدارة، يمكن أن يُسأل المستشار الإداري من أجل طلب دورات في هذه الأنشطة فيعمل معظم المستشارين على صناعة القرارات للمدراء في المنظمات، وفي اللحظة التي تدخل سلطة المستشار في صناعة القرار فعليه أن يتوقف للتزود بالنظرة الشاملة الحقيقية لوضع المنظمة بما يدعم استشارته.

2. مندوب المبيعات للمنتجات المملوكة:

يعرض بعض المستشارين أن يكون هناك ربط مع خدمات عديدة ومنتجات مملوكة مثلاً تندمج الشركات المالية الحكومية مع الأنظمة البرمجية ومعدات الحاسوب ويؤدي ذلك إلى تطوير أنظمة معلومات العميل، ويزداد الإهتمام بالإعتماد على المستشارين في أمور المبيعات وقيمة الخدمة الإستشارية.

3. الحازم للخدمات الأساسية:

بعض المستشارين يُقدمون بعض الخدمات بشكل مبكر مثلاً أن يقوم باختيار يوماً من أيام الأسبوع وذلك لعرض البيانات الأساسية للأنظمة البرمجية، أو أسبوع لترتيب وضع جدول أو ورقة تبحث في أنظمة البرمجة، لذلك يمكن أن يشارك المستشارون الشرعيون في برامج تدريبية، حيث أن بعض المشاريع تدخل الأنشطة التحليلية والإبداعية وخلق الأفكار الجديدة، فالمستشار الذي يُؤخذ برأيه في مثل هذه الخدمات الحازمة لا يُرى على أنه يؤدي قاعدة استشارية خلال هذه الأنشطة.

• أنواع العملاء المتفاعلين:

1. الشركات التجارية الخاصة:

تُنظّم كل شركة مُهمتها من أجل تحقيق الربح، لذلك يمكن أن يكون للمستشار عملاء يدخلون في البنية التحتية، المصرفية، خدمات الطعام، التعليم وصناعات أخرى.

وتملك هذه الشركات خصائص متنوعة مثل:

أ. تحتوي الأنشطة الرئيسية على تطوير المنتجات أو الخدمات للآخرين.

ب. تحتوي قواعد الملكية بالنسبة إلى أصحاب المؤسسة أو مالكيها والمساهمين.

- ج. يُنظم الحجم التنظيمي من أعداد قليلة من الموظفين إلى الآلاف من الموظفين.
- د. تُنظم الأحجام الشكلية من بناء واحد في موقع معين وكذلك في عدد من الأبنية وفي مواقع مختلفة.
- هـ. تُنظم القواعد التنظيمية على درجة عالية من المركزية إلى درجة عالية من اللامركزية.
- و. تُنظم قواعد المصدر أو القوة من متطلبات التأكيد العمالي إلى متطلبات تحقق الرأسمال.

2. الوكالات الحكومية والتنظيمية:

يمكن أن يكون العملاء من الوكالات الحكومية محلياً، أو الوطنية أو المستوى الدولي، وتندمج هذه بعدة عملاء:

1. قسم الحدائق والاستجمام في ميسا، الأريزونا.
2. قسم وسيلة النقل في الأريزونا.
3. إدارة كهرباء الريف، قسم الزراعة في الولايات المتحدة.
4. المنظمة الدولية العمالية، الولايات المتحدة.

3. منظمات غير حكومية اللاربحية (غير ربحية):

تستخدم المنظمات مثل المستشفيات، الجامعات، مؤسسات الأبحاث والمؤسسات الخيرية، خدمات الإرشاد والاستشارة الإدارية، وغالباً ما تكون تحت ملكية خاصة. وفي السنوات الأخيرة أصبحت مثل هذه المنظمات تواجه

العديد من المشاكل في زيادة الموارد المالية ومصادر الدخل من خلال إنقاص التكلفة، ولحل هذه المشاكل يتم الإعتماد على الإرشاد والاستشارة الإدارية بشكل كبير.

4. اتحادات المحترفين :

إن الكثير من الجماعات والاتحادات التي تُطور الخدمات الإحترافية والمهنية خاصة بطبيعتها تُؤسس من أجل الربح مثل: الدوائية، القانونية، الحسابية، والممارسات الهندسية. أما البعض الآخر فيكون غير ربحي مثل الإتحاد الوطني للمحاسبة، اتحاد الدواء الأميركي.

وتشمل هذه الإتحادات بمعظمها العديد من الأشخاص أصحاب الكفاءة والجدارة، لكنهم يحتاجون دائماً إلى النصح والإرشاد في المواضيع والمشاكل الإدارية والتنظيمية التي يواجهونها.

5. أنواع أخرى :

تشمل هذه الأنواع العديد من التصنيفات مثل التصنيف الحزمي، فإنها تحتوي على مجموعات مثل الإتحادات العمالية، الإتحادات الرياضية، والمنظمات الدينية.

تاريخ وثورة الإستشارة الإدارية :

• تاريخ مختصر عن الإستشارة الإدارية :

تعود أصول الخدمات الإستشارية إلى بداية نشوء أميركا (أنجلو أميركان)، تأسست هذه الصناعة من خلال الممهدين في الولايات المتحدة الأميركية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين بقيادة مفكري الإدارة ورجال الأعمال في المملكة المتحدة من عام 1920.

كانت بداية أول إدارة إستشارية ما بين 1870 و 1914 في الولايات المتحدة الأميركية وكان هدفهم تطوير البنية التحتية للشركات لتصبح أكثر فعالية وإنتاجاً. وتركز نشاطهم الأساسي والفعال في البداية على الشركات الهندسية وشركات تصنيع الفولاذ في شمال غرب أميركا، وكانوا يُلقبون بمهندسين الصناعة، وظلت هذه الصورة كذلك حتى عام 1960.

هناك العديد من الممهدين للإدارة الإستشارية وجميعهم من الجنسية الأميركية مثل شارلز سامسبون، فريدريك تايلور، فرانك، ليليان جيلبريث، آرثر د. كيتل وإدوارد بووز.

بعد الحرب العالمية الأولى أصبحت الإستشارة الإدارية تلعب دوراً مهماً في تطوير الصناعة الأميركية، في عام 1920 كانت أميركا ما تزال منفصلة ومجزأة، ولكن عندما

بدأت الصناعة بالتطور أصبحت أميركا تتحد مع جميع ولاياتها، وكان أول من هاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية عام 1906 وبدأ يعمل في الإستشارة الإدارية هو شارلز بيديكس.

عام 1960 شهد تحولاً وتطوراً في عملية القيادة للإدارة الإستشارية، وأصبحت القيادة تُنظم وتُعلم بشكل فعال وبدأت تُؤثر على طريقة التفكير في الإدارة.

ارتفعت في العام 1970 أسعار النفط عالمياً، وكانت البنية التحتية للمملكة المتحدة تُمثل 97% في سوق السيارات، حيث كانوا يستوردون السيارات ذات التكلفة الرخيصة، وهذا طوّر ودعم الوضع المالي في المملكة المتحدة.

وفي العام 1980 ظهرت تطورات في التفكير الإداري وأثر ذلك بالتالي على العالم الإستشاري، حيث أصبح اليابانيين يلعبون دوراً كبيراً في السوق العالمي من حيث منتجاتهم المتميزة بالمرونة والجودة العالية.

هذه التطورات أثرت على الأنشطة الأخرى والعلاقات التي تربط فيما بين هذه الأنشطة، وخصوصاً بالمعلومات الحاسوبية والتكنولوجية.

قبل القرن العشرين:

بدأت تُستخدم الإستشارة الإدارية في العام 1744 وفي العام 1788 وراح الأسكتلنديون يسألون كيف تُزوّد المحاسبة والمالية الأمور التجارية. أما في العام 1879 فقد غيّرت قوانين الإتحاد الإنكليزي قاعدة الصفة العالية للمحاسبين المحترفين من كاتب الحسابات إلى مدققي الحسابات.

1900 - 1918 :

خلال السنوات العشر الأولى من القرن العشرين، تحولت قاعدة الحسابات في الولايات المتحدة الأمريكية من كاتبين للحسابات إلى مدققي الحسابات وبدأت أيضاً الحسابات تُزوّد بما يسمى ضريبة الخدمات.

وقد ساهمت أيضاً الهندسة والعلوم في تطوير طرق الإستشارة الإدارية خلال السنوات الأولى، وكان فريدريك تايلور أكثرهم شهرة في ذلك الوقت، والذي استخدم الطريقة العلمية في حل مشاكل الإنتاج.

1919 - 1945 :

في هذه الفترة لفتت بشكل فعّال ضريبة الخدمات مع خدمات التدقيق الحسابي انتباه المحاسبين المحترفين، وكانت شركات الاستشارة الإدارية تُركّز على التخطيط التنظيمي، تطوير الإدارة والتدريب، والإدارة الشخصية، ويتفهمون أن أي

إستشارة ضمن حسابات الرأسمال مع الأخذ بعين الإعتبار للإدارة المالية والتحكم، وعند أداء عملية التدقيق الحسابي يجب إدخال الإستشارة من خلال الطرق التالية:

1. يجب أن يكون المدققين قريبين من العملاء، المنظمات، العمليات والمشاكل.
2. متابعة واستمرارية تعامل المدققين مع الشركات التابعة والتزود بالتحذيرات.
3. وظيفة المدققين في القواعد السلوكية، من أجل الدعم بالعمل ذو الجودة والكفاءة العالية، والسلوك الأخلاقي.

بعد الحرب العالمية الثانية:

يظهر تاريخ الشركات المالية التغييرات العديدة التي تعرّضوا لها وأثرت على الإستشارة الإدارية وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية حيث نمت المعرفة المتعلقة بخدمات الإرشاد والإستشارة الإدارية، وأصبح في كل شركة قسم خاص يُعنى بهذه الأمور والخدمات.

في العام 1946 قامت المؤسسة الأميركية للحسابات العامة بإنشاء قائمة من الخدمات المسؤولة عن الشركات المالية العامة أو الحكومية.

عملت بعض الخدمات مثل الأنظمة الحاسوبية والبرمجية إضافة إلى مسؤولية تطوير المعلومات وتكنولوجيا

الحاسوب، وخدمات أخرى مثل الموازنة المالية وتدقيق نظام الحاسوب ومسؤولية متطلبات وغايات العملاء، لذلك تقوم بعض الشركات بتوظيف غير المحاسبين.

أما في العام 1990 فقد تطوّرت الإستشارة الإدارية للشركة المالية العامة والشركات المحلية بشكل متتابع وسريع أكثر من التدقيق والضريبة.

• الإتجاهات المتواصلة:

تغيّرت ممارسة الإستشارة الإدارية في الأيام الأولى من القرن العشرين وأصبحت أكثر أهمية، والآن تخصصت في أنظمة المعلومات، التحليل المالي، التحكم في الميزانية والتكلفة، القواعد التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي.

أما الإتجاه الثاني فقد قام على دعم جودة التعليم والتوجيه التجاري، حيث عمدت العديد من الجامعات في الولايات المتحدة على تطوير مستوى التعليم في المحاسبة، الإدارة، والتسويق. وقدمت هذه الجامعات المستويات المختلفة سواء في البكالوريوس أو الماجستير أو البرامج المتخصصة.

بينما الإتجاه الثالث فقد أعثني بالتغيير في ثقافة الإدارة، قبل الحرب العالمية الثانية، حيث كانت الكثير من الشركات التجارية صغيرة، وشركات العائلة تهتم بالمشاريع

التي تُدار بشكل فردي. أما بعد الحرب العالمية الثانية فقد إرتفع مستوى التعلم عند المدراء، وأصبحت الشركات مرتبطة مع شركات أخرى بشكل واسع، والمدراء أعضاء محترفون في الشركة، ولديهم الفهم والإدراك العميقين لقواعد وغايات الإدارة الإستشارية في عالم التجارة.

هذا التطور أدى إلى تغييرات عديدة في الأشكال والبنى والاتجاهات.

وتعتبر هذه التغييرات للمنظمات سواء أكانت ربحية أو غير ربحية أو متعلقة بالتطور التكنولوجي، مثل علوم المعلومات ومعدات برمجية الحاسوب، وعلوم القرارات، وتُظهر قوة الأدوات للإدارة التجارية، ومدى قيام المدراء في تطوير الخطط المسموعة، واتخاذ القرارات السريعة.

• التأملات المستقبلية:

أولاً: ستُصبح الإستشارة الإدارية أكثر تخصصاً، وستستمر الشركات الإستشارية بإضافة تخصصات جديدة مثلما تستمر الشركات في إضافة منتجات جديدة.

أما في السنوات الحالية، طُورت العديد من الشركات المتخصصة حيث يستخدم في التشكيل المالي ورقة برمجة الحاسوب أو الحاسوب الشخصي.

ثانياً: يلتقي المستشارون المتمرسون مع تخصصات المدارس

التجارية، ويبنون ذلك في نتائج تأدية الأبحاث في مؤسسات أكاديمية، وفي المقابل سيزودون الأبحاث الأكاديمية بالمواد اللازمة لتأدية البحث والتحضير للدراسة.

ثالثاً: يمكن أن تكون شركات الاستشارة الإدارية إما صغيرة أو كبيرة، فإذا كانت صغيرة فإنها ستركز على مواضيع ضيقة التخصص، أما الشركات الكبيرة فستركز على مواضيع أكبر وذات تكاليف أعلى.

رابعاً: تطور ونمو عدد من المستشارين البدائل من الموظفين وتزويدهم بالخدمات المجدية بتكلفة قليلة.

خامساً: كلما زاد عدد المستشارين، زادت نسبة تسويقهم لخدماتهم. سادساً: استمرارية تدفق المتخرجين من الإدارة والمدارس التجارية وإغرائهم بوظائف الاستشارة الإدارية.

• العلاقات مع الأقسام الأخرى:

1. اتصال المدراء بالمستشارين يعتبر أساس المنفعة للعملاء.
2. سيحتاج المدراء والموظفين إلى المقابلة والإنفاق على البرنامج والتعهدات.
3. تسجيل الموظفين للعملاء الذين يعملون تحت سيطرة المستشارين.
4. المدراء والموظفون سيتأثرون من خلال نتائج العقود الاستشارية.
5. مدراء العملاء المستقبليين.

6. المدققون الخارجيون والمحامون ومحترفون آخرون الذين يُثّلون العملاء أو الخدمات المقدمة لهم.
7. مستشارو الإدارة التنافسية مثل مؤسسة الاستشارة الإدارية.
8. المجتمعات التي يكمن فيها المستشار والعميل.

مؤيد ومعارض للإستشارة الإدارية:

في نهاية هذا الفصل سيّفهم القارئ غابات ومنافع الإستشارة الإدارية حيث تُعرض الوظيفة في الإستشارة الإدارية تحديات متميزة، إذ يصبح العمل متنوعاً، ويُصار إلى تشجيع توظيف الإمكانيات، والمهارات بشكل فعال. وتساعد الإستشارة الإدارية على حل المشاكل من خلال إعطاء الحلول السليمة والصحيحة، وغالباً تكون الرواتب للمستشارين عالية.

نقوم الإستشارة الإدارية على حل جميع المخاطر مثل زيادة أيام العمل وعدم زيادة الرواتب وهذا الأمر يجب معالجته بانتباه وحذر لأنه قد يؤدي إلى ثورة العمّال وتمردهم.

فإذا كان الشخص يملك المهارات والتعميم المرتبط بالإستشارة الإدارية وحاجاتها، فيجب أن يدخل في هذا المجال لمساعدة الموظفين في مواجهة المخاطر.

لذلك يجب أن تتوفر الإمكانيات الشخصية والتعليم المطلوب لدى الإستشارة الإدارية لمواجهة التحديات والمخاطر.

الفصل الثاني

إدارة التغيير



هناك نوعين من التغيير:

1. التغيير التدريجي.
2. التغيير التحويلي.

* التغيير التدريجي:

يصبح هذا التغيير ضرورياً من وقت إلى آخر في المنظمة، ويمكن أن يكون هذا التغيير في سياق عملية التطوير والنمو ويشمل منتجات وأسواق جديدة، أو استخدام تكنولوجيا أو تقنية جديدة ويعتمد على حاجة المسؤول إلى مصادر جديدة للدخول إلى سوق المنافسة. يشمل التغيير التدريجي حلقة واسعة من القرارات والأنشطة وإعادة توزيع

الأدوار بين الموظفين، وتغيير العلاقات ووضع أنظمة جديدة وعمليات حديثة.

أما أهداف آلية التغيير التدريجي فإنها محدودة، وهي من أجل التعريف بمنظمة جديدة هدفها تحقيق الأهداف ولكن لا تتبدل هذه الأهداف بل تتطور لأنها من الخصائص الأساسية.

* التغيير التحويلي:

وهو تحويل نظام المنظمة أو الشركة إلى نظام أكثر فاعلية، واستخدام النظام الجديد في الآلية والأسس المتبعة في الشركة.

يشمل التغيير التحويلي تغييراً في القيم والمعتقدات والمعايير ويركز على التحديات الماضية والحاضرة والمرتبطة بالمستهلكين.

* غايات التغيير:

1. تحقيق تنافسية تزيد من الإنتاجية.
2. بناء يتسم بالمرونة في التجديد والإبداع.
3. تعديل ضغوطات السوق.

4. إعادة تنظيم للثقافات المشتركة تبعاً للمكتسب الرئيسي.

5. استمرارية التقدم وإيجاد التنظيم التعليمي.

التغييرات المحتملة في التنظيم قُسمت إلى ثلاثة أقسام هي:

1. التغييرات البنائية أو التركيبية:

أ. تنقية التركيب وتخفيف سلم التراتبية في الإدارة.

ب. إيجاد فريق متعدد المواهب والمهارات.

ج. تقديم مجموعات جديدة في فريق عمل المشروع.

د. تغيير دور المدير أو المسؤول.

هـ. التفويض ودعم أصحاب القرارات حتى يصلوا إلى طموحات العميل أو الزبون.

و. تقديم مبدأ جودة ونوعية الدوائر.

ز. إيجاد وحدات تنظيمية صغيرة.

ح. إيجاد مراكز ربحية داخلية.

2. أنظمة وعمليات جديدة:

أ. تحقيق أيزو 9000.

ب. أنظمة التحكم والتحكم الفعال بالوقت.

- ج. جودة التحكم.
- د. مرونة الأداء المرتبط بأنظمة الدفع.
- هـ. استمرارية مراقبة رغبات الزبون أو العميل ومستويات الخدمة والأداء.

3. تغييرات الثقافة والحضارة:

- أ. تطوير المهمة، الرؤية والقيم للمنظمة.
- ب. التدريب الذي يُركّز على تغييرات القيم.
- ج. عملية بناء الفريق.
- د. إعادة وضع وصياغة الهوية المشتركة.

العوامل الرئيسية للنجاح:

1. الرؤية:

يجب أن تتوفر لأي إدارة الرؤية المستقبلية للتغييرات المتوقع حدوثها. لذلك يجب أن تكون الرؤية واضحة، سهلة الفهم، وتخلق التحدي، ولذا تعتبر الرؤية المُحفّز لكل شخص في المنظمة من أجل التطلع إلى المستقبل وتحقيق التطور.

2. الهدف أو الغاية:

لكل ثقافة هدف لأنه من خلال الهدف أو الغاية تُعرّف الثقافة عن نفسها وعن خصائصها ومتطلباتها.

وتتوفر لكل ثقافة مستويات:

أ. القيم المزدوجة:

هذه النقطة عن معتقدات وآراء الأشخاص، ومعرفة الأشياء التي يمكن التنبؤ بها، ويجب فهم الأساسيات لهذه القيم.

ب. الإدعاءات الأساسية:

هذه المعتقدات بعضها يؤخذ بأنه مُسلم به، ولكن الأشخاص يتمنون أن يحصلوا على البدائل التي تساوي هذه المعتقدات.

3. الإستعداد للتغيير:

من أجل تحقيق التغيير يجب أن تتوفر الرغبة والاستعداد لهذا التغيير، حيث تعتبر الرغبة في التغيير هي أساس العمل.

آلية التغيير التنظيمي:

1. مباشرة الاتصال وجه لوجه:

يعتبر هذا النوع من الاتصال مهم جداً في التعبير المباشر عن الآراء، حيث يعتبر مرجعاً وتقريراً استرجاعياً.

2. الاتصالات المكتوبة:

ويتمثل هذا النوع بالصحف والملصقات التي تحمل الرسالة المتعلقة بالتغيير التنظيمي.

3. المصادر البشرية:

- أ. تعديل الأداء ووسائله.
- ب. تعديل أنظمة المكافأة.
- ج. أنظمة متخصصة في فهم التصرفات الملائمة.

الخلاصة:

يستفاد من إدارة التغيير عدة دروس منها:

1. إذا أردت تحقيق التغيير الإيجابي يجب أن تعمل ببراعة حتى تحقق التغيير الأفضل.
2. يجب أن يضع القادة أسلوبين للتغيير وهما الشجاعة والرؤية من أجل تحقيق التغيير.
3. تحقيق النمو وتطور الأداء الرئيسي للأشخاص في تحقيق أعمالهم التنافسية، وهذا يؤدي في النهاية إلى تطوير إدارة المصادر البشرية.

في كل منظمة هناك مكونات من البناء التنظيمي والأنشطة والعمليات والثقافة، وأهم نقطة في هذا التشكيل هي الثقافة، لأنها تتأثر بشكل كبير في التغيير وتتفاعل معه.

ولتحقيق نجاح التغيير في الثقافة أو الحضارة يجب أن

تشمل النقاط التالية:

1. الوضوح، والإشترك الواسع مع الآخرين في الرؤية والإنتاج.
2. تحليل الهدف من حيث القوة والضعف.
3. توفر جو من القبول للتغيير.
4. استخدام الرموز.
5. فهم سياسات التغيير.

وفي عملية التخطيط للتغيير يجب مراعاة نقاط التحول وتسجيلها جميعها حتى تعتبر نتائج قياسية.

ويتضمن التغيير تحليل المنافسات الإدارية، صناعة القرارات العقلانية، التخطيط والجدولة للمشروع، ويعتبر أساس التغيير هو القائد لهذه العملية.

* مواضيع التحكم والتمويل (الموارد المالية):

أساس الإقتصاديات للإدارة الإستشارية:

تُعتبر الإستشارة الإدارية جزءاً من التجارة العالمية، وتعتبر الإستشارة الإدارية مهمة جداً بالنسبة إلى الإقتصاد الوطني والعالمي، حيث كان دخل الإستشارة الإدارية في الولايات المتحدة الأميركية سنة 1995 لكل مستشار ولكل 80 شركة مساهمة حوالي 119,000 جنيه استرليني، ونسبة الربح لكل شخص حوالي 76,000 جنيه استرليني.

1996 £000s	1995 £000s	المستشارون
303	284	ميكانسي وشركاه
235	253	مجموعة بوسطن الأميركية
194	224	آرثر د. لينل
101	93	كوبروس وليبراند
86	80	أندرسون الإستشارية

شكل (1، 2) الدخل لكل مستشار سنة 1996/1995

الخصائص الإقتصادية للأعمال الإستشارية:

1. الدخل:

يعتمد الدخل على عدة أمور:

أ. عدد أيام الأجر المستحقة لكل مستوى من الفريق المحترفين الذين يعملون طيلة السنة، وتقاس غالباً بالرجوع إلى المنتفعين.

ب. اليوم أو الساعة الملائمة في رفع أو زيادة الدرجة لكل مستشار.

والشكل (2،2) مثال للتوضيح:

أيام	أسابيع	المستخدمة أو المتتعة
260	52	إجمالي الوقت المتاح
20	(40)	- الأجازات السنوية
10	(2)	- العطلة الرسمية
(5)	(1)	- الأمراض / الأجازات المرضية
<u>225</u>	<u>(45)</u>	الوقت المتاح
90	18	- المشتركين
125	25	- إدارة المستشارين
150	30	- المستشارين
الدرجة المستفاد (يمكن تفعيل الوقت الممكن على أنه النسبة المئوية للوقت المتاح)		
	%40	- المشتركين
	%55	- إدارة المشاركين
	%65	- المستشارين

شكل (2،2)

* الرواتب:

يُبيّن الشكل التالي الرواتب السنوية متضمنة الضمان الاجتماعي والتكاليف:

290	المشتركين
304	إدارة المستشارون
600	المستشارون
1194	اجمالي فريق المحترفين
160	الفريق الداعم
1,354	النتائج الاجمالي

شكل (3، 2) الرواتب السنوية متضمنة الضمان الاجتماعي والتكاليف

وكلما زاد عدد المشتركين والموظفين زادت نسبة الرواتب السنوية.

* التخطيط المالي والرقابة:

يعتبر التخطيط المالي والرقابة أهم موضوعين في التجارة والعمل. إن أهم آلية تدعم التخطيط والرقابة هي الميزانية، ويتخصص التحكم بالغايات في فترة الميزانية ويقدم مجموعة من التفصيلات للميزانية، وتقدم في النهاية المخارج المرتبطة بالأداء والموازنة.

*** ويتج عن ذلك منافع الموازنة:**

1. يقدم الخطط المستقبلية، مثلاً أثر تغيير معين مثل زيادة أو نقصان المستخدمين، والمصادر المتاحة تأخذ بعين الاعتبار استخدام مستشارين، والمسؤوليات التي يمكن أن تسجل بشكل فردي.
2. يُمكن أن تكون الأنشطة محكومة ومنظمة، وتعتبر مراجعة للنتائج الحقيقية المخالفة لنتائج الميزانية، من أجل التحقق من الحاجات الرئيسية المطلوبة.
3. يمكن أن يتطور الأداء من خلال التركيز على مؤشرات الأداء الرئيسية.

*** ترتيب الميزانية:**

1. الدخل.
2. الربح لكل مشترك.
3. نسبة الفعالية.
4. درجة الإنتفاع.
5. المعدل اليومي لنسبة الفواتير.
6. عملية الربح.

تعتمد هذه الأسس في ترتيب ميزانية المشروع، ويجب أن تتوفر الموافقة الكلية على هذه الأهداف والغايات، وأن تكون جميع الأمور واضحة من أجل وضع ميزانية واضحة وصحيحة.

* التحكم بالعمل أو التجارة:

1. الفروقات بين الوقائع وأداء الميزانية والمقارنة بينهم خلال السنة، والأسباب المفضلة وغير المفضلة يجب تعريفها وتحديدها.
2. يجب تحفيز الخطط العادية حتى يُحدد فريق الإدارة أعمالهم ويقدموا العمل المتميز والمتطور، وتتغير هذه الخطط تبعاً للعملية المالية طوال السنة.

* دور الإستشارات الإدارية في التغيير الإداري:

تتأثر قاعدة عامل التغيير ليس فقط بالإستشارات الإدارية وإنما تتأثر بعوامل عدة مثل التفكير، الخبرة المكتسبة.

توجد ثلاثة تحولات رئيسية في القاعدة ومرتبطة بالتغيير:

أولاً: المشاركات التداخلية من خلال خطوات التخطيط الأخلاقية.

ثانياً: الأنظمة الاجتماعية مثل القواعد، الهرمية، والتركيب، ومن ثم بناءها وتصميمها من أجل وضع نظرية العلاقة التي ترتبط فيها المنظمات.

ثالثاً: وتتراوح بين سياسات التخليص إلى الإلهام، لأن المستشارين بشكل عام يكون واجبهم حل المشاكل

التي تواجه المنظمة والعمل على تسويتها، وتوفير الثقة المتبادلة في وضع المستقبل السليم والأمن.

• **طبيعة الأهداف في عملية التغيير:**

يعتبر المستقبل من الأشياء غير المتنبأ بها لذلك تكون مخرجات برنامج التغيير غير متنبأ بها أيضاً، وبالتالي يجب التغلب على هذه النقطة من خلال طرح بعض الأسئلة، مثل: ما هي أهدافكم؟ ما الذي تحاولون تحقيقه؟

ولعل من الأفضل العمل ضمن الشروط التي تُقَرَّب الأهداف إلى الحقيقة والواقع فيمكنهم رؤية احتياجاتهم وما الذي يجب عليهم عمله مثل زيادة أعداد أو توسيع قاعدة المشتركين، وتخفيض الرأسمال التشغيلي أو دعم جودة خط الإنتاج. ثم وضع هذه الأفكار في مصطلحين هما: العزم والإشراف.

يتكون العزم من مجموعة من الأمور المستقبلية مع فهم أشكال العزيمة، وتمتاز المهمة بالمرونة والاستجابة، أما الإشراف فيتضمن مجموعة من المهمات الاستكشافية.

يكون المسؤول عن القاعدة في البداية بصورة فردية ولكن بعد تطور هذه القاعدة يصبح فريق متخصص هو المسؤول عن ذلك، ويمكن أن ينتج عن ذلك تغيير في الأهداف، من أجل الانتقال إلى قواعد أكبر وأدوار أكثر.

• التحليل:

أ. دور الخبير:

يعمل الخبراء الإستشاريون على كتابة التحليل في شكل تقرير يحتوي على متطلبات واحتياجات الأنشطة، وتكون المهارات المطلوبة بشكل رئيسي في التحليل والتفديم، وفهم كيفية عمل المنظمات. ويتبع الخبراء صريقة أن يتركوا أعضاء المنظمة يشعرون بأنهم مستنبلين مجهولين أكثر من مشاركين فعالين، لذلك يجب أن يتميز المستشارون بقدرتهم ومهارتهم وبراعتهم في حل المشاكل.

ب. النظرة المنبثقة في دور تغيير المستشار:

ثمة نظرة سريعة تبين بأن المنظمات معقدة، وتحمل تحديات كثيرة من قواعد وعمليات ومجموعة من القيم، ولكن من أجل نهم المنظمات وعملها يجب وضع جميع القواعد وأسس الأداء والنظام غير الرسمي وفهم الحلول الإبداعية بشكل سليم.

تميز المنظمات المعقدة بصفتين وهما: التنظيم الذاتي والانبثق.

ينتج الانبثاق عن قلة التحكم الإستشاري فيؤدي إلى انبثاق مواضيع جديدة، وكما أن تطور عملية التنظيم الذاتي يؤدي إلى زيادة الخبرة وفهم عملية التحكم.

عملية ما بعد التغيير:

تتضمن مجموعة من المهمات:

1. التحقيق.
2. التجريب.
3. التكامل أو التوحيد.

أ. التحقيق:

تضم مجموعة قليلة من الأدوات وكثير من الأفكار المتطابقة للمنظمات ذات الأنظمة المعقدة، ويرتبط التحقيق بعمل واسع من التركيز والتنبه.

ب. التجريب:

الذي ينبثق من التحقيق ويمر بعملية التجريب مع التركيز على أولويات التغيير، وتعمل المهمات على إيجاد متطلبات تشتمل على المخاطر والتجارب، وهي المفتاح الرئيسي في دعم وتشجيع الأشخاص لتجربة وتحمل المخاطر.

ج. التكامل أو التوحيد:

تتكون من خلال فهم الأشخاص لإعمالهم وما الذي تعلموه، فينتج عن ذلك التكامل من حيث الأفكار والأعمال.

• الإختيار والتأثير في الأدوار:

تعتمد عملية الإختيار والتأثير على أمر مهم جداً وهو الاتصالات بين أعضاء المنظمة والإختيار ويظهر التأثير على الأدوار وكيفية مواجهة المشكلات.

الفصل الثالث

المستشارون المتميزون المحترفون (المهرة)



تقسم مهارات الإستشارة الإدارية إلى ثلاثة أنواع:

1. المهارات التقنية.
 2. المهارات المرتبطة بالعلاقات بين الأشخاص.
 3. مهارات العملية الإستشارية.
- تضم المهارات التقنية الفهم والخبرة في القواعد التقنية مثل عملية البيانات الحاسوبية، التسويق، الهندسة، السلوك التنظيمي الذي يتميز بالجودة والملائمة ويمكن فهمه من خلال الخبراء.

أما مهارات العلاقات الشخصية فتضم التمييز الشخصي الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف بشكل فعال من خلال العلاقات الشخصية.

ومهارات العملية الإستشارية تظهر في طريقة استخدام الإستشارة الإدارية في أمور كثيرة مثل :

1. تحديد مسببات المشاكل.
2. التعريف بالحلول البديلة.
3. اختيار البدائل المرغوبة.
4. آلية اختيار الحلول.

إن فهم هذه العملية واستخدامها ضروري من أجل حل المشاكل التجارية من خلال مهارات العملية الإستشارية.

والغاية من هذا الفصل التعريف بشكل عام بالأمور التعليمية المطلوبة لتحقيق المهارات التقنية والعلاقات الشخصية من خلال مستشارين فعالين. وتعتبر الأمور الأخلاقية هي الأساس في شخصية المستشار، ويجب مراعاة هذا الأمر وتقديره عالياً.

كما تلعب الاتصالات دوراً فعالاً في عملية التعليم مثل الاستماع بنسبة 29%، التحدث بنسبة 26%، كتابة بنسبة 25% وقراءة بنسبة 20%.

ويعتبر المستشار متميز وفعال من خلال قدرته على التعامل مع الأمور التقنية واستخدام الاتصالات من أجل إحداث تغيير في الأشخاص والمنظمات.

• الآثار الشخصية في الإستشارة الإدارية:

هناك العديد من الأمور التي تظهر فيها الآثار الشخصية في الإستشارة الإدارية، مثل:

التميزات المتلازمة: وتكون هذه التميزات بالشخص منذ ولادته أو تكون مكتسبة، ولكن المكتسبة منها تكون ضعيفة لأن هذه التميزات تتشكل مع بنية الجسم المتلازمة والنمو العاطفي.

التميزات المتطورة: تتطور هذه التميزات من خلال إتحاد الإستشارة الإدارية.

وفهم الأشخاص: ويكون أساسها العلاقات الشخصية من خلال فهم ردود أفعال الأشخاص للمواقف المختلفة، وتتطلب الدراسة الذهنية العمل على فهم فعل الأشخاص وردودهم سواء أكان فردياً أو من خلال المجموعات.

• مهارات الاتصالات الفعّالة:

تعتبر الاتصالات الفعّالة من أهم الأمور في الإستشارة الإدارية لأنه إذا لم تكن الاتصالات فعّالة فذلك يؤدي إلى صعوبة في إيصال المعلومة ومن ثم الفهم والربط والتحليل بين المعلومات والوصول إلى قرارات والحصول على نتائج فعّالة.

خصائص عملية الاتصالات:
وتتكون الخصائص من:

1. مصدر المعلومة.
2. المُحوّل.
3. المرسل.
4. القناة.
5. المستقبل.
6. التحليل.
7. التغذية الراجعة.

وهذه الخصائص تشمل المرسل والمستقبل:

الخصائص التي ذكرناها تعطي نظرة شاملة على
استجابات المرسل والمستقبل وكيفية ردود أفعالهم مثل:

1. معرفة جميع الأوضاع والمواقف.
2. عجز فهم اللغة التقنية.
3. عدم ملائمة المعرفة.
4. ضعف التنظيم للأفكار.
5. اختلافات القدرة على الفهم.
6. التحيز.
7. الصراعات الشخصية.

8. النزعة وعدم الإنصات.
 9. ضعف موهبة الإبداع.
 10. عجز فهم الاتصالات غير الشفهية.
 11. عدم وجود المرجعية أو التقرير الاسترجاعي.
 12. ضعف الثقة بالنفس.
- تعتبر ميزة الإنصات فعّالة جداً في الاتصالات لأنه ينتج عنها أسئلة فعّالة ومهمة وإدراك للدور وخطّة العمل.

• الاتصالات المكتوبة:

تعتبر الكتابة مهمة جداً لتطوير الإستشارة الإدارية، وعند الكتابة يُحبذ إتباع مجموعة من القواعد، وهي:

1. تحليل المستمع أو المتلقي أو الجمهور.
2. تحديد الغاية.
3. تنظيم الفكرة أو الرسالة.
4. استخدام شكل أو هيكل خصوصي.

أما الاتصالات الشفوية فإنها تتطور من خلال خبرات ومهارات المستشار حيث يستطيع التحدث في أي موقف يتعرض له ويستخدم أسلوب حديث مقنع ومُجدي للشخص المقابل.

ومن هذه المواقف المقابلات، معاهدات والاتفاقات أو مؤتمرات قيادة حلول المشاكل أو تنظيم ندوة.

هنالك أمور تعتبر غاية في الأهمية من أجل إنجاح المستشار في الاتصالات الشفوية، وهي:

1. الإرتياح.
2. أن يكون متحمس ومتفائل.
3. التحدث بصوت مرتفع وبطيء.
4. عدم القراءة من الورقة.
5. استخدام جُمل متنوعة ومختلفة ولكن مرتبطة بالموضوع.
6. تجنب بعض الألفاظ مثل (أنت تعرف، آه، إم).
7. استخدام نبرة المحادثة.
8. استخدام الإيماءات من أجل التأكيد.
9. المحافظة على الاتصال العيني.
10. التوقف عند الوقت المحدد.

• مهارات العلاقات الشخصية الإستشارية:

في الأعمال الإستشارية الكثير من الكلمات تُستبدل، وهذا يتطلب فهم مهارات إدارة المحادثات، وهذا الفصل يتحدث عن التحكم في المحادثات وكيفية أن يكون الشخص فعال في العلاقات الشخصية المتعلقة بالإستشارات.

ثمة العديد من التلميحات والأمور الرئيسية من أجل إنجاح العلاقات الإستشارية الشخصية، مثل:

1. التكاليف.
2. جودة المنتج.
3. اللجنة.
4. الشخص نفسه.
5. التدريب.
6. ورشات العمل.
7. الوقت.
8. الخطة.
9. توزيع وتصنيف التجارب.

سلوكيات المشاكل والحلول:

في أي عمل يواجه المرء العديد من المشاكل ويريد أن يجد الحلول الملائمة لهذه المشاكل، وتبدأ الخطوة الأولى بالتعريف بالمشكلة ويعتبر الوقت غاية في الأهمية من أجل وضع الحل الفعال والمناسب. ومن ثم تلخيص المشكلة والحلول.

من أجل أن تكون مستشاراً فعالاً يتطلب ذلك:

1. متى تقع المشكلة ومتى يظهر الحل؟
2. متى تؤكد على الحقائق والمشاعر؟
3. كيفية تعريف التلميحات والمفاتيح الأساسية.
4. كيفية تلخيص المشكلة والحلول.

5. مدى وكيفية الفهم والإدراك.
6. موهبة الانتقال بين الماضي والحاضر والمستقبل والربط بينهم.
7. كيفية إدارة وتحديد الفائز والخاسر في المحادثات.

• من هو الزبون أو العميل؟

في البداية يظهر لنا هذا السؤال على أنه بسيط الإجابة ولكنه في الحقيقة مُعقّد، إذا لم يتم توضيح العلاقة منذ البداية، ويقود إلى عدة أسئلة منها:

- هل تعتبر الشخص الذي تتعامل معه من البداية على أنه زبون؟
- إذا كان ذلك؟ فماذا تعتبر المساهمين؟
- وهل تعتبر الأشخاص أصحاب المشاكل الذين عليهم التعلم والتغير معنيين بالإعتبار؟

- وهل يجب أن تضم التابعين المرؤوسين في هذا النظام؟

نصل إلى تعريف الزبون على أنه مجموعة أو منظمة وليست فردية، ولكن من هم الأشخاص المعنيين بالأمر والاعتبار؟

1. الذين يعرفون بالمشاكل ومصادر المساعدة مثل الموارد البشرية.
2. الذين يهتمون ويعانون من المشاكل مثل أصحاب المسؤولية الشخصية والتدريب.

3. الذين يستطيعون وضع حلول للمشاكل، مثل أصحاب الشركة أو المسؤولين عن الميزانية، والذين يملكون السلطة الإدارية، والمستشار الناجح هو الذي يستطيع الإستماع والإصغاء إلى هذه الجهات الثلاث.

• انسجام الزبون والمستشار:

هناك عدة صفات يتميز فيها المستشار من أجل نجاحه مثل الأخلاق، الموضوعية، المبادرة والولاء، وهذه الأمور مهمة في بداية أي علاقة.

يحتاج المستشار من أجل أن ينسجم مع المنظمة أو الإتحاد إلى عدة أمور:

1. أن يتحلى بالقدرة على تمييز الوقت والطاقة للتعلم عن المنظمة أو الحاجة أو المشكلة.
2. أن يبدأ بمهمة محددة.
3. أن يركز على آثار التغيير على المنظمة.

• أخلاقيات المستشار:

تتكون الأخلاقيات لدى المستشار من خلال أعماله وخبراته، وهذه الأخلاقيات تتضمن أيضاً الموضوعية، المصداقية، الولاء، والثقة بالنفس. من حيث الموضوعية: يجب أن يكون المستشار واقعياً وقادراً على تصور المشاكل التي يمكن أن تُواجهه وكيفية وضع الحلول لتلك

المشاكل، ويُعلم المستشار الزبون بهذه الأوضاع وكيفية الحكم عليها.

يُقصد بالمصداقية: أن يكون المستشار صادقاً مع نفسه قبل الآخرين وأن يقوم بالعمل الذي يستطيع أن يُبدع فيه، ويعطي المستشار معرفته وخبرته للمنظمة التي يعمل فيها بكل مصداقية ومباشرة، والاتصال الواضح في الاجتماعات المبدئية وإظهار مقدرته الحقيقية، وأن يكون لديه تقييم الخدمات، ويجب أن يتحلى المستشار بحفظ الأسرار وعدم إفشاءها للمنظمات الأخرى من أفكار وخطط وحلول، وعلى المستشار أن يستخدم معلوماته ولا يؤدي الزبون بذلك.

• العملية الإستشارية:

• دخول الطور أو الشكل:

يُقصد بها الفترة ما بين الدعوة إلى النقاش مع الزبون ونجاح العقد للإستشارة المختارة، حيث كل من الزبون والمستشار يريدان التأكد والتحقق. من جهة الزبون يريد التأكد أنه قد اتفق مع المستشار المناسب، والمستشار يريد أن يتأكد من أنه قد اختار الشخص المناسب، أو الشكل المناسب للمنظمة الإستشارية.

هذا الفصل يُظهر العلاقة بين الزبون والمستشار التي

تكون خاضعة للعديد من القواعد مثل العمل الجيد والمحافظة على سر هذه العلاقة. تبدأ هذه العلاقة بمكالمة هاتفية أو رسالة أو بطاقة دعوة لحضور العطاء، وتكون عملية المناقصة أو العطاء رسمية ومنظمة وبعد ذلك يقوم المستشارون بتوثيقها.

• مهمة الطور أو الشكل:

توجد مهمات لكل منهما من منظور الإستشارة ومنظور الزبون:

المهمات من منظور الإستشارة:

1. زيادة المنفعة المالية (الإقتصادية) من التنازلات.
2. فهم حقيقة المشكلة التي تواجه الزبون.
3. التأكد بأن الشركة تملك المنافسة من أجل تحقيق أفضل النتائج.
4. أن يكون الزبون مقتنعاً بالشركة التي تم اختيارها.
5. تسجيل عقد قانوني يُبين أن النتائج قد دفعت رسومها.
6. تعزيز شهرة الشركة وسمعتها حتى لو لم يكسبوا العطاء.

أما المهمات من منظور الزبون:

1. زيادة المنافع المالية (الإقتصادية) من نتائج التداخل.

2. الربط بين النظرة الإستشارية مع أفكار الزبون وفهمه.
3. فهم إمكانيات الشركة الإستشارية.
4. أن يكون مقتنعاً بأن الشركة الإستشارية هي أفضل شركة وأنها ستحقق القيمة المتوقعة.
5. توقيع الاتفاقية القانونية التي سوف تنتج في المنافع.
6. تعزيز الإعتقاد بأن الشركات المخصصة قد اختيرت للمناقصة.

يُمكن أن تُلخص الأهداف بالنقاط التالية:

1. الفهم.
2. بناء العلاقات.
3. التعاقد.

• الفهم:

تعتبر عملية الفهم جزءاً من الربط بين الزبون والمستشار حيث تساعد على فهم المشكلة التي تواجه الزبون وإعطاء الحلول المناسبة للمشكلة، وإذا لم يتمكن المستشار من فهم المشكلة بشكل سليم، فإنه لا يستطيع توضيح القاعدة الإستشارية الملائمة للمشكلة، ويؤدي ذلك إلى تفاقم الأمور وفي النهاية يؤدي إلى فشل الزبون والمستشار.

• بناء العلاقات:

من أجل نجاح العطاء يجب أن تكون العلاقة جيدة بين المستشار والذبون، وخلال هذه الفترة يجب على الشركة أن تؤكد على القيم والمنافسات، وهذه العلاقات تزيد ثقة الذبون بالشركة الإستشارية التي يتعاقد معها، وبالتالي تزيد المنافع.

• التعاقد:

يجب أن يكون بين المستشار والذبون عقد يبين الأعمال المترتبة على كل من المستشار والذبون، وما الذي يجب أن يفعله المستشار، ومتى؟ ومتى يجب أن يدفع الذبون للمستشار مقابل هذه الخدمات.

ليس شرطاً أن يكون العقد مكتوباً، حيث يمكن في البداية أن يكون العقد بين المستشار والذبون على الهاتف، ولكن في النهاية يجب أن يكون عقداً مكتوباً.

• مراحل أو خطوات طور الشكل:

توجد أربع مراحل في طور الشكل وهي:

1. توافق التلخيص مع المدى أو المجال.

2. تخطيط المشروع.

3. تحضير العرض أو المقترح.

4. تقديم المقترح أو العرض.

المهارات المطلوبة:

1. نشاط الإستماع والإنصات.
2. تقديم الأسئلة الفعالة.
3. فهم التجارة.
4. فهم المواقف غير الواضحة.
5. القدرة على الإرتباط مع المشتري.
6. احترافية البيع.
7. الوضوح.
8. مهارات حلول المشاكل.
9. التفكير الإبداعي.
10. النقاش.
11. التفكير.
12. البنية، التركيب.
13. فهم المصادر الإستشارية والإمكانيات.
14. إدارة المشاريع.
15. المجال أو المدى.
16. تقدير الوقت والتكاليف.
17. كتابة المقترح.
18. قانون العقد.
19. مهارات التقديم.

• التوافق بين التلخيص والمجال:

قبل الشروع في أي عقد يجب أن يكون هناك اجتماع مبدئي يناقشون فيه التنظيم والتصنيع وارتباط التفاصيل مع بعضها، والتأكد من أن جميع الأشخاص المتواجدين يمتلكون المعرفة والمهارات لتحقيق احتياجات المشتري.

ومن إحدى الصفات المهمة في الأشخاص أن لا يتظاهرون بالذكاء الشديد ويتحدثون في مواضيع لا علاقة لها بموضوع الاجتماع، وفي نهاية الاجتماع المبدئي يجب أن يخرجوا ببعض النتائج وهي كما يلي:

1. من الذي يمتلك القرار في تحديد المقترح الموافق عليه؟
2. من الشخص الذي يمتلك التأثير في القرار؟
3. ما هي العملية التي يريدّها المشتري في تحديد الاختيار؟
4. متى تتطلب المقترحات؟
5. ما هو عدد الشركات التي تشارك في العطاء؟
6. من هم المنافسون؟
7. كيف يُنظّم المشتري أو الزبون؟
8. ما هي المشكلة أو الموضوع حسب تعريف المشتري لذلك؟
9. لماذا هم بحاجة إلى المستشارين؟
10. ما هي الحلول المبدئية المقدمة من قبل المشتري أو الزبون؟

تخطيط المشروع:

لا يشترط أن يكون التخطيط للمشروع كثيراً ومتشعباً، حيث أن كل خطوة تعتبر مهمة في التحضير للمقترح، ويتأكد المستشار بأن هذا المقترح يوافق متطلبات الزبون أو العميل، ومن ثم يجب دراسة المشاكل وإعطاء الحلول المناسبة لتلك المشاكل.

تحضير أو إعداد المقترح:

1. تحديد الغايات يركز على فهم المشاكل.
2. أن يكون ملف البيع مقنع.
3. أن يكون القانون أساس العقد.

هناك بعض الأمور الرئيسية التي تكون موجودة في المقترح مثل:

1. وصف المشكلة ووضع العميل، الاستراتيجية والتنافسية.
2. الغايات المتوقعة في العقد.
3. الطرق والأساليب التي يستخدمها المستشار.
4. النتائج المتوقعة من هذه الطرق والأساليب.
5. الخبرة والإمكانية للشركة.
6. احتراف وإبداع الفريق.
7. المصطلحات والشروط الرئيسية.
8. إعلان وترتيب الاجتماعات.

تقديم المقترح:

أن هدف الإستشارة هو تحويل المقترح إلى عقد، ولكن هذا لا يحدث في كل الأوضاع حيث يمكن أن يعتمد العميل على السعر أكثر من الجودة، ومن الممكن حدوث ذلك خاصة إذا كانوا يعتمدون في عملهم على حد ميزانية إضافية.

يجب أن تتوفر بعض الأمور في التقديم:

1. التحضير لتقديم المقترح بشكل جيد.
2. التدريب لتقديم المقترح مع مراعاة عامل الوقت.
3. جعل العميل عنصراً رئيسياً في المقترح والتأكيد على الأمور المهمة له.
4. عدم تقديم المقترح بشكل حرفي لأنه سيؤدي إلى عدم فهم بعض النقاط.
5. التأكد من أن المشاركين هم من أصحاب الكفاءات العالية.
6. المرونة في البناء.
7. تحفيز النقاش.
8. يجب أن تكون طريقة التقديم ممتعة ومبسطة.

• جمع البيانات وتحليلها:

قبل جمع البيانات يجب أن يقرر الشخص ما هي طبيعة

البيانات التي سوف يجمعها، ويجب أن يكون هناك تحليل
لإستراتيجيات التنظيم:

1. المهمة الرئيسية التجارية في التنظيم.
2. الوحدات التجارية.
3. الموقع الاستراتيجي للمنظمة ككل من حيث الوحدات
التجارية أو العملية، الضعف والقوة والتنافس.
4. الإمكانية الاستراتيجية للمنظمة والوحدات التجارية ويتضمن
ذلك التحليل المالي إضافة إلى ذلك ضريبة دورة حياة
المنتج.

ويتضمن التحليل الاستراتيجي بعض الأمور الوظيفية أو
العملية الرئيسية في المنظمة، وهي:

1. المالي.
2. التسويق.
3. المصادر البشرية.
4. تكنولوجيا المعلومات.

بعد عمليات التحليل هذه تبدأ عملية جمع البيانات:

• البيانات الداخلية:

1. حسابات الشركة.
2. الميزانيات والخطط التجارية.

3. سجلات المبيعات والتقنيات.
4. السجلات الشخصية.
5. السجلات المتعلقة بالعملاء والداعمين أو الممولين الرئيسيين.

• البيانات الإضافية:

1. من هم أصحاب الحصص الكبيرة أو المساهمين الذين يمتلكون غالبية الأسهم؟
2. من هم الداعمون أو الممولون الأساسيون لدى المنظمة؟
3. من هم العملاء الرئيسيون لدى المنظمات؟
4. ما حجم السوق المنظمة وكيفية نموه وتطوره؟

اختيار طرق جمع البيانات:

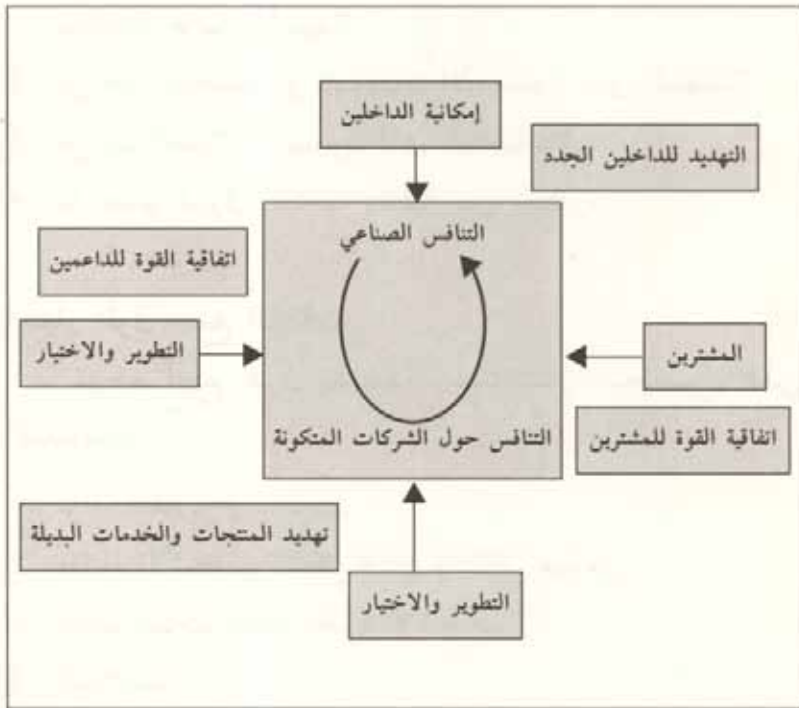
توجد أربع طرق يتبعها المستشار للحصول على المعلومات:

1. قراءة التقارير والملفات.
2. مقابلة الأشخاص بشكل فردي وبشكل جماعي.
3. تقديم عينات متعلقة بخبرة الأشخاص.
4. الملاحظة.

بعد ذلك تأتي عملية التشخيص:

ويدخل في عملية تقنيات التشخيص:

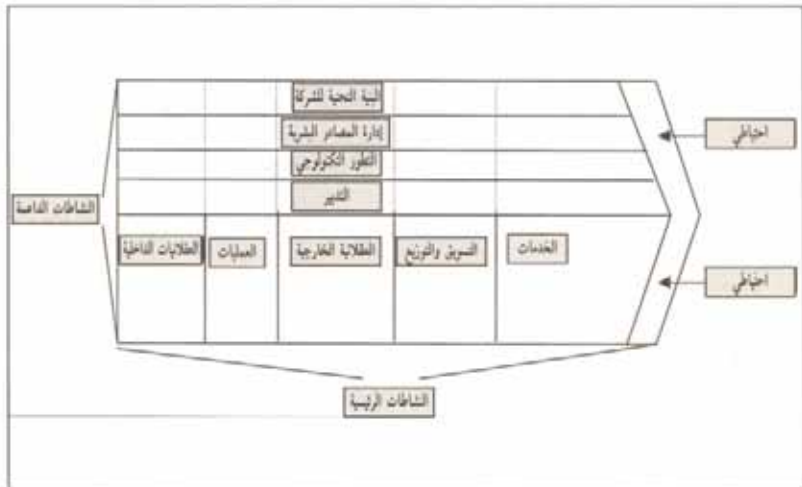
1. المنافسة في الصناعة.
2. الممولين.
3. المشترين.
4. إمكانية الداخلين.
5. البديلين.



شكل (1، 3) يبين خمسة قوى
أو تحديات التنافسية التي تُحدد المكسبية الصناعية

تحليل القيمة التسلسلية:

تعتبر هذه الطريقة وصفاً للنشاطات التي تتم داخل المنظمة ثم يستخدم تعريفها للمصادر المحتملة للميزات الاقتصادية للشركة.



شكل (2، 3) القيمة التسلسلية العامة

استراتيجية تأثير الربح على السوق:

حيث تعتمد هذه العملية على الحاسوب مستخدمة البيانات السوقية والمالية لتحديد خصائص نجاح التجارة في الصناعة.

• التقييم الاستراتيجي:

1. رسم شجرة من القرارات.

2. تخطيط السيناريو، وربط الاختيارات المتاحة مع بعضها.
3. التظاهر، حيث تُشكل المنظمات عن طريق استخدام الحاسوب وتخمينها ضمن أشكال متنوعة لمحيط التنافس.

الخاتمة:

يجب تحديد ما هي نوعية البيانات المراد جمعها وتحليلها حتى تكون واضحة ومبسطة، والبيانات التي يوافق عليها المستشارون يتم وضعها في العقد المبدئي ومن ثم تُرتب وتُنظم الأمور تبعاً.

• تقديم النصيحة والحلول:

الرجوع إلى الأساسيات:

يتم الرجوع إلى الأساسيات من حيث الحقائق، التصورات والمذكرات أو ملاحظات المقابلات، ويتم وضع بعض الأسئلة مثل:

- ما الشيء الذي أريد أن أحققه للعميل؟
- ما هو أساس أو مركزية الموضوع أو المشكلة بالنسبة للعميل؟
- هل يوجد أوضاع مالية مخصصة، داخلية أو خارجية للعميل، وتغيرت منذ بداية العقد؟
- مع كل المواضيع التي يواجهها العميل ما هي أكثر المواضيع المتقدمة؟

- ما هي أولويات العميل؟

- كيف يمكن أن تثبت التغييرات المقترحة ربحية المنظمة؟

فهم دورك:

1. الخبير.

2. مسك زمام الأمور.

3. المشترك.

يعتبر المستشار في البداية خبيراً لحل المشاكل التي تواجه العملاء، ومن ثم يعمل كمسؤول عن الأمور والمشاكل التي تواجه العملاء ويعمل المستشار بشكل متعاون ومشارك مع الآخرين مع مراعاة الأمور التقنية والبشرية.

لكن ذلك لا يعني بأن العميل يأخذ كل ما يقوله المستشار بشكل مُسلم به، فيجب أن يكون المستشار متفهماً لطبيعة العلاقة بينه وبين العميل.

قائمة الاختيارات:

- الاحتياجات المالية.

- المتطلبات.

- المهارات والمنافسة.

- سلامة الوضع المالي.

- سياسات داخلية.

- القابلية للتغيير.

- متطلبات مالية وطموحات.

هذه الخصائص يمكن أن تكوّن اتجاهاً في فرص التغيير:
وهناك بعض البدائل مثل:

- الترابط.
- الواقعية.
- عملي.
- الاتصال بالمستقبل.

وضع الحلول:

1. تخصيص وقت كافٍ للاجتماعات.
2. كل شخص يحضر لاجتماعات يجب أن يكون لديه معلومات عن الحقائق والصيغ الضرورية.
3. أن يكون لدى المستشار أجندة للمرونة وتنقسم إلى ثلاثة أجزاء:
 - أ. خلق الفكرة.
 - ب. تقييم الفكرة.
 - ج. النتائج العملية.

كتابة التقرير:

لا تعتبر عملية كتابة التقرير سهلة بالنسبة للمستشارين، وتأتي هذه المهارة من خلال الخبرة المتراكمة في كتابة التقرير.

هنالك ثلاثة أنواع من التقارير المرتبطة بالمستشارين:

1. تقارير الفترة.
2. تقارير النقاش.
3. تقارير إنجاز المهمة.

وهنالك عدة أمور يجب أن تُؤخذ بعين الاعتبار من أجل فهم عملية كتابة التقارير مثل:

1. التأكد من أنها مطلوبة وضرورية.
2. وجود شيء يجب أن يُكتب في التقرير.
3. رصد التقدم خلال أداء المهمة.
4. نهاية المهمة.

الثقافة واللغة:

عند كتابة التقرير يجب الأخذ بعين الاعتبار ثقافة ولغة العميل، وهل تلائم منظّمته ويستطيع الطرفان إيصال الأفكار، ويوجد برنامج العصب اللغوي الذي يعتبر تقنية مهمة في التواصل بين المستشار والعميل. يوصف هذا البرنامج بأنه علم الإتصال مع الجميع، ويساعد في تحديد المنطقة التي يأتي الشخص منها وفي إنجاز مخرجات المشروع.

البساطة:

يجب أن يكون التقرير مكتوباً بلغة مبسطة حتى يفهمها الجميع، ويتم ذلك من خلال وضع الأفكار بلغة مبسطة

وصحيحة ومفهومة، والسبب الآخر في كتابة الرسالة باللغة المبسطة، هي أنها دليل آخر على أن الشخص الذي يكتب بأسلوب مبسط يستطيع إيصال معلومته بسهولة.

• الآلية:

تعتبر الآلية أمر صعباً للغاية ويحتاج إلى بعض الخبرة، ويعتمد على إمكانية تحقيق الآلية وتأكيداتها.

ولمعرفة استخدام وتحقيق الآلية يجب أولاً معرفة ما المقصود بالآلية؟

يُقصد بالآلية بأنها حقل يختلف عن الحقول الإستشارية الأخرى، حيث تكون ممثلة بالمواضيع غير العقلانية والأخلاقية التي تكون منسجمة مع الأمور النفسية أكثر من الإستشارات.

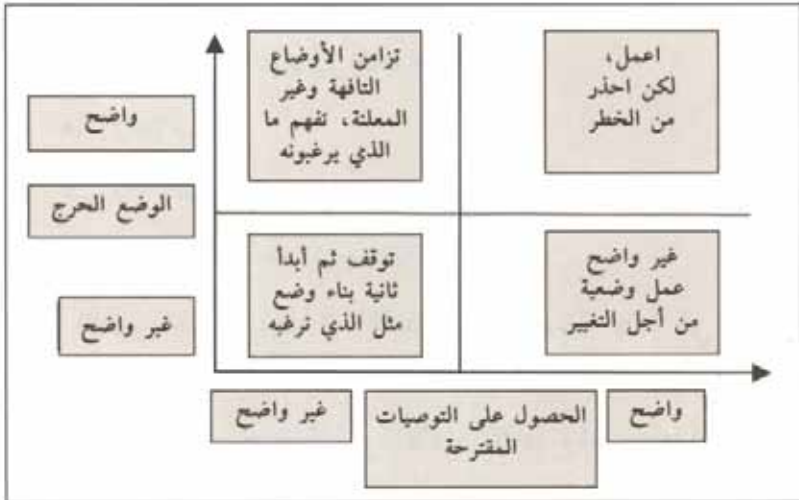
لماذا لا تنجح المتطلبات من أجل أن تُصبح آلية؟

لا تخلو الآلية من بعض الأمور المقلقة حول المتطلبات الإستشارية، وتكون مهارة آلية المستشار مقلقة من جهة المخاطر، وهناك عدة أسباب تجعل الآلية لا تنجح مثل ضعف جودة الصيغة والسبب يرجع إلى أن التحليل

يكون ضعيفاً ولا يقدم الأهداف أو الأداء؛ التركيز على ما يرغبون وليس ما يحتاجون؛ ولا توجد خطة تفصيلية.

لماذا لا يوجد سبب واضح أو مقنع للتغيير؟

تتعدد أسباب تغيير الصيغة لكن هذه الأسباب لا تكون واضحة فمثلاً قد تتغير الصيغة، ولكن لا يكون الوضع واضحاً للتغيير أو تليل أسباب تغيير الصيغة، لذلك تعتبر أفضل صيغة خطط هي تلك التي تعتمد على التفصيلات وآلية المتطلبات. ويجب توضيح صيغة التغيير قبل بداية الآلية.



شكل (3،3) يبين أين يقع النجاح

عدم المرونة:

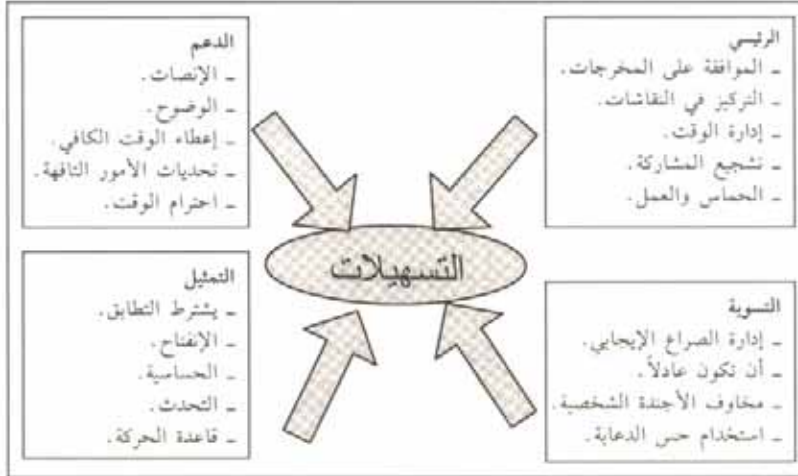
تؤدي التفاصيل الكثيرة في الخطة إلى فشل الآلية وعدم مرونتها، لذلك يعتبر السؤال (ماذا؟) محدوداً، أما السؤال (كيف؟) فيعطي مرونة أكثر، ولتأكيد ذلك يجب وضع بعض الاحتمالات في تخطيط الآلية مثل التخطيط في المرونة، وأيضاً تمرين المسؤول على الآلية بالتفكير بشكل مرن.

• ما هي التقنيات المعتادة حتى تساعد الآلية؟

1. الحصول على الملكية والالتزام، وتتضمن هذه التقنية عدة أمور منها:
 - أ. استراتيجيات الاتصالات.
 - ب. ورشات العمل والتسهيلات.
 - ج. العديد من التقنيات المتداخلة.
 - د. الإعلام.
 - هـ. ذكر القيم والمواضيع المهمة.
 - و. المجموعات المركزية الداخلية.

تعتبر استراتيجيات الاتصالات مهمة جداً في نجاح الآلية؛ لذا يجب تخطيط الاتصالات من أجل جعلها فعالة وتشمل طرقاً مختلفة من الاتصالات واعتماد الملكية والالتزام على بناء الحوار، ومن أجل ضمان نجاح الآلية يجب تخطيط الاتصالات.

والنموذج التالي يبين كيفية نجاح التسهيلات:



شكل (4، 3) المهارات الرئيسية للتسهيلات

• المرونة والتكيف:

1. لا تفعل شيئاً.
2. تغيير العمل.
3. تغيير الشيء الذي تريده.

من حيث تغيير العمل يجب توفر عدة أمور رئيسية،

وهي:

1. الوقت.
2. التكلفة.
3. الجودة.

يعتبر الوقت مهماً جداً في عملية تغيير العمل ولنجاح التغيير يجب حساب التكلفة من حيث الأموال والأشخاص، وفي النهاية الجودة. أما في عملية تغيير الشيء الذي تريده، وفي هذه العملية يجب التحقق من نجاح الآلية المطلوبة، وفي اتخاذ القرارات تعتبر العملية صعبة وجريئة في نفس الوقت.

• تشجيع التعلم والتطور:

يجب تشجيع التعلم من خلال:

1. فريق التعلم.
2. استخدام الأكاديمية.
3. دورة أسميها في الوقت المحدد وتعتبر هذه الدورة فعالة عندما يستخدمها فريق المشروع في مرحلة التخطيط للمشروع.
4. توقع الفشل: إذا تم وصل الآلية مع التعليم، فيعرف الفشل قبل عمل التعويض أو التفكير به، وهناك العديد من الآليات تفشل ويعود ذلك إلى غياب الإنتباه الكافي وفي النهاية يؤدي إلى فشل الآلية.

• الخلاصة:

لا يمكن تعلم الآلية من خلال قراءة الكتب، حيث تُعتبر أساس الآلية هي الخبرة، وتسمح الآلية بإعطاء الفرصة

للعمل مع العميل ضمن فريق الآلية وذلك من طريق الخبرة الإستشارية، وجزء مهم في فريق الآلية يلعب دوراً رئيسياً داخل الفريق.

• العلاقة بين المستشار والعميل:

تعتبر العلاقة بين المستشار والعميل ذات مصلحة مشتركة، وإذا كان العميل يحتاج المساعدة في شيء لا يستطيع عمله أو الاختيار، فيعمد المستشار إلى مساعدته في الاختيار، وأيضاً على تعريف وتوضيح ومقابلة احتياجات العميل؛ كما يساعده في اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجهه.

• أبعاد العلاقات:

هناك ثلاثة أبعاد للعلاقات بين العميل والمستشار:

1. العلاقة التعاقدية: وهي مستوى من التوافق الاجتماعي حيث تُنظم فيه قواعد وحدود الشركة.
2. العلاقة المثالية: وهي مستوى خيالي، حيث تحول كل شخص إلى أولوية التعلم، وكل شخص يحدد احتياجاته أو أمنياته من دون مخاوف من إمكانية الاتصال فيما بينهم.
3. العلاقة الموثوق بها: وهذا المستوى يكون أعلى من العلاقة التعاقدية، حيث تكون العلاقة مبنية على الوضوح حتى مع نفسك وتشارك الثقة مع الآخرين.

تبدأ العلاقة بين المستشار والعميل في حيز من التأثير المتميز في تطورها، ويمكن أن تبدأ هذه العلاقة من خلال المقابلة الشخصية وجهاً لوجه وخصوصاً في مستوى العلاقة المثالية والفكرية.

المستشارون الداخليون يمتلكون المعرفة حول المشكلة والعلاقة مع الإدارة عن طريق اعتبار الأخلاق جزءاً من التنظيم نفسه، وهذا يعتبر مفيداً وفي مصلحة المستشار الداخلي من حيث فهم ثقافة التنظيم ومشاكل الإدارة. أما المستشارون الخارجيون فتكون لهم فائدة في أنهم مرتبطون بالمصادر، وعندهم خبرة وافرة، لكن العميل يُحذ أن يشارك في مشكلته مستشارون من الخارج. إنما هنالك ضرر في ذلك لأن المستشار الخارجي لا يلم بطبيعة الثقافة التنظيمية ولا يعرف بالأمور التجارية داخل التنظيم مما لا يساعد العميل في حل مشكلته.

أما بالنسبة للعميل فيرى بأن هذه الأمور تصبح أكثر تعقيداً من خلال الممارسة ويُحذ العميل أن يتعرف على المستشارين حتى يصلوا إلى الحلول للمشاكل. ويجب التأكيد من إقامة العلاقة العقدية بين الطرفين (الشخص الذي يمتلك المشكلة والمستشار المسؤول عن حل هذه المشكلة).

الإستشارة الإدارية التجارية:

• القاعدة المالية:

- عمل أو شراء الاقتراح أو القرار:

تعتبر العناصر الأساسية في هذه القاعدة هي الرواتب والمكاتب، والأمور الأخرى تُغطى من قبل العميل، وتطور البنية التحتية، ولكن أوسع وأهم عنصر هو الرواتب، وتحدد التكلفة في الأمور الإستشارية. فإذا كانت التكلفة متغيرة، يجب أن تأخذ الشركة الإستشارية ذلك بعين الإعتبار من خلال عدة أمور مثل تعيين أشخاص جدد أو أخذهم على مشروع من خلال أساسيات المشروع وعلى أنهم متعاقدون ثانويون.

* التعويض:

ترتبط تكلفة المستشارين بسياسة التعويض، ويمكن الحكم عليها من خلال طريقتين:

1. المقارنين الخارجيين (ما الذي سيكسبونه إذا أدوا نفس العمل في مكان آخر)؟
2. المقارنين الداخليين (تعويضهم يرتبط مع الآخرين في الممارسة).

ويتوفر للمستشارين بعض المنافع مثل:

1. يتيح الفرصة للأشخاص الجدد أن يقدموا أفكارهم الجديدة لدى الشركة.

2. والأشخاص الذين كانوا يعملون معهم وخرجوا من الشركة سيصبحون عملاء.

وينتج عن هذا قسمين من الموظفين:

1. الذين يقومون بالوظيفة على أنها مرحلة أو خطوة يجب أن يتجاوزوها في عملهم.

2. الذين يرون الإستشارة على أنها وظيفة.

ترتبط الأنشطة بعدة أمور مثل:

1. اختلاف دفع الرواتب وهذا يزيد من انخفاض الرأسمال التشغيلي.

2. اختلاف الدفع عن طريق دفع الراتب الشهري المنخفض، ولكن بإضافة الدعم السنوي الذي يؤثر بالتالي على التسويق.

3. ارتباط حجم العلاوة إلى ربحية التجارة، وبالتالي إذا كانت منخفضة فيؤدي إلى تقليل أرباح الموظفين.

• إثارة وتذكير الأشخاص الموهوبين:

الكثير من الأشخاص يكتسبون مهاراتهم من خلال

عملهم، وتعتبر الإستشارة الإدارية أجندة للتغيير، فإذا أراد

المستشار أداء عمله بشكل فعال، يجب عليه فهم الأغراض

التنظيمية وهذا يعطيه القوة في تحقيق التغيير.

هناك أسباب لتدريب المستشارين:

1. يمكن أن يحتاج التدريب إلى جلب فريق عمل جديد حسب المواصفات المطلوبة للعمل.
2. يحتاج التدريب إلى تطوير مهارات المستشارين ذوي الخبرة.
3. يمكن أن تنتقل المهارات الجديدة وتتطور من خلال التدريب.
4. إذا تم عرض طرق وقواعد للتطوير الشخصي تُساعد الممارسة لتشجيع وتحفيز جودة الفريق.

* المهام والأدوار في الممارسة الإستشارية:

هناك العديد من المهام المتنوعة في الإستشارة

الإدارية، وهي:

1. المدير المتمرس.
2. المدير المالي.
3. مدير المناقصات.
4. مدير المشروع.
5. مدير المصادر.
6. مدقق الحسابات.
7. المستشار التنفيذي.

* المدير المتمرس:

يعتبر دور المدير المتمرس في الإدارة التجارية

والإستشارية في إنتاج ووضع طريق الربح، وعلى المستوى العملي يحدد الأولويات والحدود على شكل أهداف يجب تحقيقها.

الصراعات بين الآخرين في الوحدة الإستشارية مثل التنافس للمصادر، ومن مسؤوليات المدير وضع الاستراتيجية للوحدة.

* المدير المالي:

يتمثل دور المدير المالي بالربط بين الماضي والحاضر للعملاء، والبحث عن الجديد، ويكون متخصصاً مثل المستشار ويمكن أن لا يرتبط مع احتياجات العميل، لذلك يعتبر المدير المالي (الحسابات) جسراً بين الإستشارة والعميل، والمبيعات المتنوعة والمختلفة أيضاً تمر فوق هذا الجسر، لذلك يعتبر المدير المالي الشخص الذي يدير مضمون المشروع من وجهة نظره حول علاقة العميل.

* مدير العطاء (المناقصة):

تلخص مهمة مدير العطاء بتعريف المصطلحات المتعلقة بالمشروع، تعريف المنهجية، تحديد المصادر المطلوبة لتحضير التكاليف، وتحديد المخاطر المتعلقة بالمشروع.

* مدير المشروع:

وظيفة مدير المشروع هي أن يوافق على غايات

وأهداف المشروع ضمن المصادر، ويقدم مدير المشروع تقريراً بأعمال المشروع إلى مدير الحسابات (المدير المالي)، ليتابع بعدها المدير المالي العلاقة مع العميل والنص التجاري للمشروع.

*** مدير المصادر:**

مهمة مدير المصادر هي نشر المستشارين على الحسابات والمشاريع، والتأكد من الإفادة بأنها إيجابية. كما يحدد ويجمع المهمات للفرق من أجل الموافقة على المصادر حسب التخصصات.

*** مدقق الحسابات:**

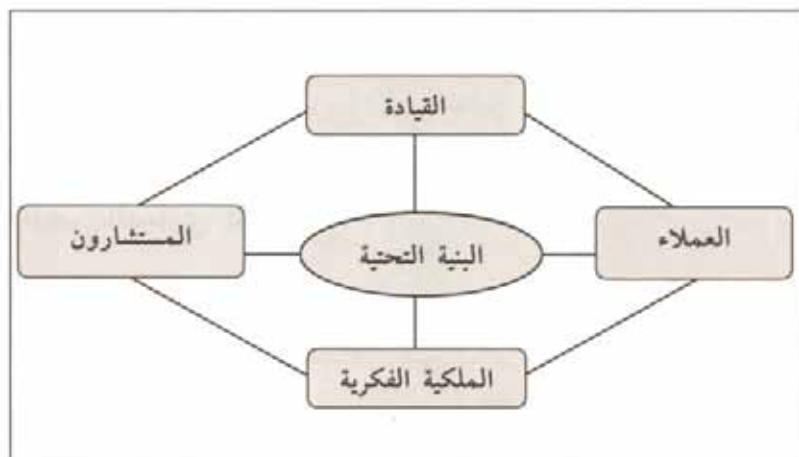
عادة ما يسمى مدير الجودة، ومهمة عمله هي مراقبة المشاريع المخالفة لقواعد الجودة والتصميم والتأكد من أن قواعد الجودة الملائمة قد وُضعت.

*** المستشار العملي:**

يدخل عمله في بعض عناصر المبيعات.

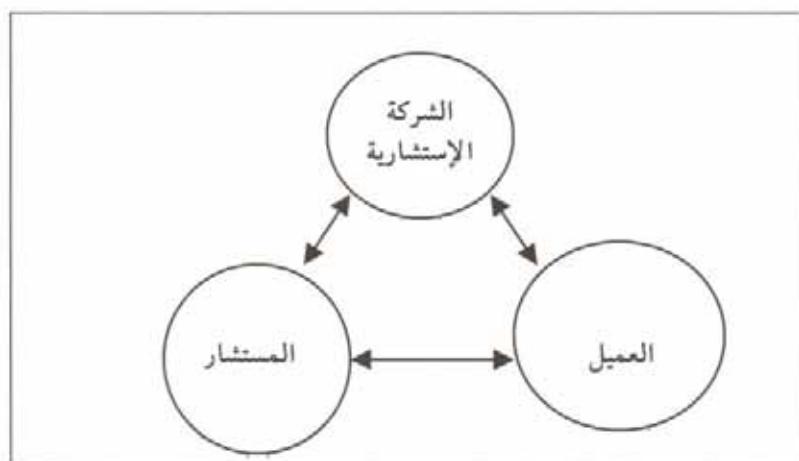
• القاعدة العملية ضمن استشارة الممارسة:

1. مجموعات مركزية الصناعة.
2. ينظم المستشارون عن طريق التخصصات.
3. الفرق المحلية، متعلقة حسب جغرافية المنطقة.
4. التوافق مع بعض النقاط المذكورة سابقاً.



شكل (5، 3) شكل لممارسة الإستشارية

* القيادة في الممارسة الإستشارية:



شكل (6، 3) نموذج القيمة المضافة في الإستشارة.

تُقدم الممارسة الإستشارية العملاء الذين بحاجة إلى المهارات التقنية حسب متطلبات العمل، ويكون ذلك في مصلحة المستشار والعميل.

*** حماية الملكية الفكرية في الممارسة الإستشارية:**

تعتبر المعرفة، المهارة والخبرة من المصادر الأساسية والرئيسية التي تقدمها الشركة الإستشارية للعملاء.

ويمكن أن تُوظف الشركة الإستشارية لعدة أسباب:

1. أنها تملك المعرفة التي لا يملكها التنظيم.
2. بالرغم من أن التنظيم قد يملك المعرفة، ولكن لا تتوفر لديه الخبرة الكافية.
3. ولا يملك التنظيم أو القدرة على دمج الخبرة والمعرفة في داخل المشروع.

وتحول الشركات التكنولوجية إلى عدة أمور:

1. يجب على الشركة أن تُحدّر العملاء في الفرص والإحتياجات التي لا ينتبه لها العميل.
2. يجب على الشركة أن تمتلك القدرة على وضع المعرفة والخبرة حتى تكون مُشجعة للعملاء.
3. أن توصل الشركة المعرفة والخبرة للعملاء بشكل فعّال، ويكون ذلك عن طريق ما يلي:

أ. المنهجية المتبعة.

ب. إمكانية وضع الفرق مع بعضهم والعمل مع بعضهم بشكل فعال.

وفي جميع النقاط يتم حسابان الوقت، لأن عنصر الوقت مهم جداً حتى في أبسط المستويات.

* المستشار الداخلي والمستشار الخارجي:

في هذه النقطة نُبيّن كيفية عمل المستشار الداخلي والخارجي مع بعضهم بشكل فعال، وتحقيق نتائج ناجحة.

* الموضوع:

إذا عُيّن مدير تنظيم الخدمات ألف شخص وقرر تغيير العملية عن طريق عمل ورشات عمل لثلاثة أيام من أجل فريق القيادة الذي يُركز على التطوير الشخصي لديهم.

خلال عملية تحضير ورشات العمل يُركّز المستشار الخارجي على تفاصيل تصميم العمل والجلسات، مستخدماً المستوى العالي من التصميم ويكون عن طريق الفريق الداخلي. ويركز المستشار الداخلي على تعريف الفردية التي تؤدي إلى جلسات متخصصة وقضاء الوقت في تدريبهم على هذه القاعدة.

وفي ورشات العمل يركز المستشارون الخارجيون على التصميم الكلي، وإعادة التصميم عند الحالات الضرورية،

ويتقابل كل من المستشار الداخلي والخارجي من أجل تبادل الأفكار والتقارير الاسترجاعي، وتعريف الجلسات.

* النقاط الرئيسية المستفادة:

يمكن أن يكون المستشار الداخلي أو الخارجي فعالين في عملهم ويتطورون عبر التحديات أو من خلال دعم بعضهم البعض، مما يؤدي إلى تطور الأفراد بشكل كلي.

يمكن أن تواجه المستشار صعوبات على الصعيد الفردي لكن إذا اتحد المستشار الخارجي مع الداخلي فإنهم في النهاية يضعون الحلول المناسبة ويتغلبون على جميع الصعوبات.

الفصل الرابع

خطة تجارة الممارسة



* إدارة الممارسة:

إن وضع خطة عمل لأي مشروع أمراً مهماً ورئيسياً، حيث تُبين الخطة استراتيجية العمل والنهج الذي يسير عليه خط العمل، وتعمل على توزيع الأدوار بين الموظفين.

* استراتيجية التخطيط للخدمات الإستشارية:

أ. نمو الممارسة:

تسعى معظم الشركات إلى النمو والتطور في عملها وتتخذ القرارات العقلانية، مثل زيادة المكاتب، وتقديم نفس الخدمات للأسواق كبيرة. وخدمات جديدة لفريق العمل ذاته.

ب. التوسع من خلال إضافة مكاتب:

كلما زاد عدد المكاتب زادت أعداد الموظفين والشركة التي تتطور آليتها من خلال الموقع تمتلك الطرق والوسائل الممتازة في التطور وجودة التحكم.

ج. توثيق الاستراتيجية:

أ. وصف الممارسة الدقيقة يشتمل على قائمة من الخدمات، بخصائص العملاء، ويبين أماكن القوة والضعف.

ب. وضع قائمة بالإحتياجات التي تسبب التغيير فوق مدة الاستراتيجية.

ج. وضع قائمة التغييرات المتعلقة بالتجارة مع مراعاة زمن وضع هذه التغييرات.

د. وضع قائمة المخاطر في الإدارة.

التخطيط التكتيكي لخدمات المحترفين:

يحتاج هذا النوع من التخطيط إلى ثلاثة أشياء:

1. خطة التجارة.

2. خطة التسويق.

3. خطة التطوير واختيار الفريق.

حيث يتم التركيز على عملية خطة التجارة السنوية.

1. خطة التجارة المعتادة:

تعتبر هذه الخطة استمرارية لفريق دقيق، ذي تقاليد

نفعية، وقاعدة التكاليف والمهمة هي تأسيس الدخل والربح في التجارة. ويجب أن تتضمن هذه الخطة الأساسية استبدال الفريق الذي لا يؤدي ولا يحقق الغايات ولا تتقابل أهدافه من أجل تحقيق وتوفير شروط ومتطلبات العميل.

2. خطة الربح التفاضلية:

تتضمن هذه الخطة التكلفة المتوقعة والقواعد المتبعة في السنة الجديدة، يمكن أن لا تتوافق مستويات الدخل والربح مع استراتيجية الغايات، لكن خطة الربح التفاضلية تبين أفضل ما يمكن عمله مع استخدام المصادر المتاحة.

3. خطة الاستراتيجية التفاضلية:

تبين هذه الخطة مساواة النمو والتطور مع اتجاه السوق، والاستراتيجيات المالية؛ كما وتسجل مستويات متميزة من الدخل (العائد) وتطور الأشخاص ونموهم.

تتضمن الخطة التكتيكية ثلاث خطوات:

1. خطة الفريق وتشتمل على دمج الفريق مع بعضهم، ودرجات المتفاعلين وساعات استخدام الحاسوب.
2. تجزئة الدخل ويقصد بها عدد ساعات استخدام الحاسوب وساعات العمل لكل عامل وارتباط ذلك باستراتيجية السوق.
3. خطة الربح وتشمل العمال وغير العمال حيث تسمى ملخص العائد، وتعريف التكلفة وقواعد دعم التجارة وحسبان الربح.

أما العناصر غير العمالية فهي عدة أنواع:

1. الرحلات التي تُعطى من قِبَل العميل.
2. عائد الإنتاج.
3. منتج البائع وعائد الخدمات وتقسم إلى ما يلي:
 - أ. رواتب.
 - ب. منافع.
 - ج. عمولة.

* التخطيط للمقاول الفرعي:

تعتبر هذه أحد خيارات الخطة التكتيكية حيث تُحدد من خلالها نجاح الشركة أو فشلها.

تضع الشركة الناجحة خطة للمقاولين الفرعيين ضمن فريقهم ويتم شرح قيم القيادة والطرق الأكثر بساطة في الإعتماد على مهارات الأشخاص.

عادة لا يتغير سير التجارة إذا تم دمج مقاولين في الشركة، ويقسم المقاولين إلى نوعين:

1. المقاولين الخارجيين:

يتم تعيينهم بنظام الساعة من شركة أخرى، ولا يحضرون اجتماعات الموظفين لأنهم لا يعتبرون من ضمن الموظفين، بل يشاركون فقط في اجتماعات معدودة مع الشركة.

2. المقاولين الداخليين:

الكثير من الشركات لديها مكاتب متعددة والعديد من الموظفين، حيث تعمل هذه الشركات على الدمج بين العميل والإدارة والموظفين. هذا النوع من الشركات يعتبر قوياً جداً لأنه يحقق حاجات ومتطلبات العميل. أما المقاولون فيجب أن تكون منفعتهم أكبر من الأعضاء لأنهم لا يضيعون وقتهم في التوقيع على المعاملات، كما يدفعون فواتير أعلى لأنهم يعملون لفترات طويلة أكثر من الموظفين، ويكون عملهم معروفاً ومخصصاً ولا يتأثرون بالعوامل الخارجية مثل السوق أو أي نشاطات مكاتب محلية أخرى.

لكن يجب أن لا يكون المقاولون سواء داخليين أو خارجيين موجودين عند تطوير خطة الفريق، لأن المنافع والإستخدامات والتكاليف مختلفة.

* التخطيط للشركات الصغيرة:

يعتبر التخطيط للشركات الصغيرة بسيطاً من حيث العائد والتكاليف والرواتب، ولكن الشركات الصغيرة تواجه مشكلة الإستقرار سواء في التسويق وفي الوقت للحصول على التجارة.

تحتاج عادةً الشركات الصغيرة إلى خطة تجزئة الدخل من خلال كل عضو يكون متخصصاً في عمله، ويقدم فريق

التخطيط التوزيع الكامل من أجل عرض كل شخص ومهمته وكيفية زيادة الخدمات أو إنقاصها.

تعتبر القواعد المالية والخدمات الاحترافية في الشركات واسعة ومتشعبة جداً، أما الشركات الصغيرة فهي تتضمن خطوط وأساسيات قليلة لغياب وجود تعقيد في الإمكانيات، مثل تعدد المقاعد والأثاث والمعدات. ويمكن أن يكون موقع الشركات الصغيرة في بيت أو بيت مشترك مع شركة أخرى.

*** كل أنواع التجارة الناجحة تكون من تخطيط أشخاص محترفين:**

هدف هذا الفصل هو التزويد بخطة الممارسة وكيفية تطبيقها، لذلك هناك بعض النقاط التي يجب حفظها وتطبيقها في الخطة:

*** كل شركة لديها حجم من المتطلبات في الخطة سواء داخلية أو خارجية، وحيث تتوفر هذه المتطلبات الداخلية والخارجية من الخطة فهناك عدة احتمالات وافتراضات مثل:**

1. وقت الشخص المكرس للعمل.
2. درجة الفعالية.
3. نسبة الأموال التي يحتاجها الأشخاص سواء في رواتبهم أو منافعهم.
4. أساس النفقات غير الشخصية في التجارة.

* يجب أن يكون لكل شركة استراتيجية :
يجب أن تضع كل شركة استراتيجيتها، وأن تكون هذه
الإستراتيجية مرنة وقابلة للتعديل والتغيير حسب متطلبات
السوق.

* يجب أن تكون الخطة التكتيكية سنوية وتشتمل على الأمور
التالية:

الدفع، أو الربح المتوقع للسنة القادمة؛ أو الخطة
الأخيرة لموازنة السوق مع متطلبات الربح واهداف
الإستراتيجية.

يُعتبر التخطيط عملية تعليمية، حيث كل خطة تُعلم
كيفية تفاعل العناصر مع بعضها من أجل تحقيق الدخل،
والتأكد من أن الشركة تسير على حسب الخطة المرسومة.

• الخدمات الإستشارية التسويقية:

مقدمة:

تعمل المنظمات على وضع خطة التسويق التي تبين من
خلالها فرص التجارة والقواعد التي يقوم عليها التسويق،
ويظهر في الخطة عدة أمور مثل نشاطات العميل الحالي،
نشاطات المجتمع، ونشاطات إمكانية العميل.

* نشاطات العميل الحالية:

تنظم نشاطات العميل الحالية مركز نشاطات التجارة

الحديثة لجمع الشركات الجديدة أما في محيط المحترفين عند بداية العمل ويقصد بها التعامل مع عميل واحد أو مجموعة صغيرة وبداية الإستشارة والحسابات والتدريب.

والمهام الرئيسية في نشاطات تطوير التجارة، هي:

1. المحافظة والاستمرار.
2. إتساع الخدمات.
3. إيجاد نشاطات جديدة في التجارة.

* الإحتفاظ:

تسعى معظم الشركات المهمة والمحترفة على المحافظة على العميل وجلب عملاء جدد، ويكون لكل عميل خطة عمل توضح الدور والآلية والهدف.

* خطة عمل العملاء:

يضع مدقق الحسابات الخطة في مدى زمني يصل إلى 12 شهراً:

- ترتيب العملاء عن طريق حجم الدخل وتحديد النسبة المئوية لأجمالي الأجر.
- تحديد طبيعة وجودة العلاقات.
- تحديد الاهتمامات الجغرافية والصناعية.
- تحديد أسباب خسارة العملاء.

تصنيف العملاء الحاليين إلى :

1. عميل رئيسي.
2. عميل ذي إمكانية قوية.
3. عميل ذي إمكانية محدودة.

تطوير أولويات خدمة العميل :

1. تطوير المعلومات الرئيسية للعملاء.
2. تأسيس أهداف عامة للتطوير وزيادة العلاقات وخدمة العميل والفريق.
3. وضع وتوقيع المهمات الضرورية لتأسيس الأهداف.
4. مراقبة وتقييم العملية.

* الاستراتيجيات في إنشاء العلاقات :

تحكم أي علاقة مهنية استراتيجيات مثل العقد الشخصي والبرامج الناجحة. كما تعتبر الإعلانات مهمة جداً كأداة للاتصالات، لذلك يجب أن يكون التعاون بين جهود الشركة والمحترفين الفرديين من أجل تحقيق البرامج. وهذه العلاقة تخلق نوعاً من المنافسة بين الشركات والعملاء لذلك تسمى (من يخدم عميلي بشكل جيد فيعزوه العمل لي).

* رؤية نشاطات المجتمع :

* نشاطات العلاقات العامة :

كلما زادت عملية التسويق زادت العلاقات العامة في

المجتمع، لذلك ثمة أمور يجب أن تُؤخذ بعين الاعتبار
مثل:

1. إنشاء الإعلان.
2. الإعلان المتألق للمنتج والخدمة.
3. الرسالة الإخبارية.
4. المؤتمرات وورشات العمل.
5. الخطابات.
6. نشر المطبوعات الصناعية.
7. علاقات مطبعية.
8. عروض مهنية.
9. المشاركين في المجتمع المهني ومنظمات المحترفين.
10. الألواح أو الجداول.

* مشاركة ودمج المجتمع:

تُعرض بعض نشاطات المحترفين الفرصة حتى يكافأوا
أو يجازوا مجتمعهم وتسمح لهم هذه الفرص بالإجتماع مع
غيرهم من المحترفين والذين يعتمدون على تقنيات حديثة في
التجارة. لذا يجب على المشتركين أن يعتمدوا على
احترافهم الفردي ورغبتهم في المساهمة بالمجتمع، ويتم
ذلك من خلال خطة عمل المجتمع:

1. تعريف المهمات الرئيسية للمشاركين:

- أ. تطوير الشخصية.
 - ب. الاندماج بالمجتمع.
 - ج. تعزيز صورة الشركة.
2. تقييم الربط بين المشتركين والمهام.
 3. وضع خطة مع المصطلحات لتطوير قيمة المشتركين:
 - أ. تقليل عدد المشتركين في المجموعات غير المفيدة.
 - ب. تعريف المجموعات بإمكانية بعض المهمات.
 - ج. اختيار المنظمة المناسبة.
 - د. وضع خطة توظيفية.
 4. تقييم التطوير في 6-12 شهر.
 5. خطة محتوى لتحقيق الغايات:
 - أ. محتوى على الزبائن.
 - ب. محتوى على الزملاء.
 - ج. والأشخاص المتعددين.

* تأسيس نظام مراقبة:

يوضع هذا النظام في الخطة من أجل مراقبة خط سير العمل وتحقيق الأهداف، وبعض المهمات تحتاج إلى أنظمة اتصال داخلية للمساعدة في تحقيق المهمات والآليات على أكمل وجه. ومن أجل مساعدة المراقب في متابعة الأنشطة عملت بعض الشركات على توفير قاعدة بيانات تسويقية مع معلومات حول العملاء، المصادر، الخدمات والعلاقات.

الخصائص	البداية	النمو	النضج
العملاء	المناصرون المبتدئون	يأخذون بعض الاعتبار في النمو	العملاء الحاليون (70% من الدخل+النمو
المشركون	خبرة المقاولين	مستشارون ذو خبرة إضافية	حلقة كاملة من الخبراء والخبرة من خلال المبتدئين
المنهجية	بداية التفكير والتعزيز واختباره مع العملاء المبتدئين	القوة من خلال الممارسة والتصميم في الأعضاء الجدد	استمرارية العملية لنمو العملية والاتصال من أجل الشركة
المستأجرون	عددهم قليل	الخبرة من خلال المتعاقدين الفرعيين	الخبرة من خلال محترفين من جميع المستويات
تطوير المستشارين	قليل جداً	مراجعة المنهجية والمراقبين حسب الحاجة أولويات الخطوات بداية التدريب	تدريب مستشارين جدد. تطوير المستشارين أصحاب الخبرات النقدية المرجعية للتقييم
الحجم	صغير 1-3	متوسط 4-24	كبير 25 فما فوق

*** تطور المستشار:**

من أهم العمليات التي يجب أن توفرها الشركة هي عملية تطوير ونمو المستشارين والموظفين من خلال زيادة الخبرة والمعرفة وتحقيق متطلبات العملاء. ومن أجل تحقيق عملية التطوير هذه يجب على كل شركة أن تضع عدة أسئلة أساسية كمعرفة ما إذا كانت عملية تطوير المستشار مهمة؟ لماذا بعض الشركات تترك ذلك إلى الفرصة المتاحة؟ وكيف تتغير متطلبات الشركة في مرحلة البداية، أو النمو؟ وما هي الطريقة التي يجب أن تسلك لتطوير المستشارين وكيف يمكن أن تستمر مع السوق؟

*** احتياجات التطوير:**

*** عقلية المستشار الفعال:**

ثبت جدارة المستشار وعقلانيته من خلال عدة أمور وهي:

1. عملية التفكير:

يثبت المستشار بأنه يملك تفكيراً فعالاً إذا تم فهم احتياجات ومتطلبات العملاء، وتحقيق المهمة ووضع خطة من أجل نجاح المهمات. تتطلب عملية التفكير لدى المستشار أن تكون ذات مرونة، ابداعية وتحليلية، ومن خلال النموذج التالي تُبين عملية التفكير لدى طفل عمره خمسة سنوات ورجل عمره خمسة وأربعون سنة.

الطفل عمره خمسة سنوات	رجل عمره خمسة وأربعون سنة
استمرارية الإستكشاف	قبول النماذج
العفوية	المتنبأ
خيالي	معبّر ولكن محافظ
نواق	متقدم
فعال، نشيط	فعال المتنوع مع الصحة والعادات
ضعيف التحليل	قوي التحليل
ضعيف في عملية التنظيم والتنسيق	يضع أمام عينيه الأخلاق، القانون والتنسيق الاجتماعي

نموذج الفهم والإستيعاب:

هناك عدة أساليب من أجل زيادة الفهم والمعرفة بشكل كبير من خلال عقد الدورات التي تزيد العِلْم. وتعدد الأنماط والنماذج لحياتنا وكلما حاولنا فهم الأمور المحيطة بنا فهذا يزيد من فهمنا للأمور وتطورها، ويسهل علينا فهم المشاكل وكيفية إعطاء الحلول لكل مشكلة وهذه الأمور مهمة جداً للمستشارين، وأن تعدد الإجابات للسؤال الواحد يؤدي إلى النمو والتطور بأشكال مختلفة، والعنصر الأساسي هو المرونة والطاقة الفعلية.

* ملخص:

من أجل نجاح إدارة الإستشارات ينبغي توفير أمرين

رئيسيين:

1. القدرة على إبداع وابتكار أفكار جديدة.
2. التركيز على النماذج.

تعتبر الأفكار الجديدة ضرورية من أجل تطوير حدّ المنافسة، يَستخدم العملاء الفردية من الداخل، وهذه الأمور تأتي من تنظيم الأفكار الجديدة وأخذ مواقع جديدة. وهذه المواقع تُؤخذ من حيث جمع الخبرات من المستشارين الذين تعاملوا مع العملاء المتنوعين.

* تحديات تطوير المستشار:

1. حقائق المهنة:

يجب أن يظهر المستشار على أنه مثال لإستمرارية خبرة التعليم. وحتى يبقى المستشار في وضع منافسة يجب أن يكون قريباً من العمل، المعرفة، النماذج الجديدة، مواضيع التحدي، المتطلبات وحاجات العملاء.

إن الدمج ما بين أولوية الخبرة وتطور المستشار يُعرض

من قبل الشركة، وزيادة التعلم يؤدي إلى تطوير المشتركين وخبراتهم.

2. التعليم:

تعتبر طريقة التعليم من خلال المحاضرات من ذوي الخبرة هي الطريقة الفعالة والقوية حتى يصبح الشخص منتجاً، إذ تتطلب صفوف التعليم تطوراً قوياً، مراقبة، عمليات جيدة، وبالتالي تتطلب بنية تحتية من أجل تحقيق النجاح. يمكن للشركة أن تستخدم مستشارين ومدرسين من الخارج من أجل إعطاء دورات تعليمية في تطوير المستشارين، مع استخدام التقنيات الحديثة مثل الحاسوب والانترنت.

* تطوير الطرق:

1. المهارات الإستشارية العالمية:

تتضمن هذه المهارات عدة أدوات:

1. التسويق والبيع.

2. التنظيم وتحليل التغيير.

3. الإبداع.

4. حلّ المشاكل.

5. جمع البيانات.

6. الاتصال.

7. بناء الفريق.

8. التأثير والنقاش

* التسويق والبيع:

يعتبر التسويق حصيلة مجموع النشاطات التي صُمّمت من أجل الصورة والسمعة الحسنة التي سيكتسبها المستشار والشركة حول الخدمات التي يقدمونها وبعد عملية التسويق تتم عملية البيع.

وللحصول على النجاح في عملية التسويق يجب أن تتوفر عدة عوامل:

1. تحضير قائمة بأسماء العملاء.
2. تقديم المساعدة الكاملة للعملاء وتزويدهم بأية معلومات يطلبونها.
3. المحافظة على صلة الاتصال الدائم بالعملاء الرئيسيين وزيادة تطوير البيوغرافية الاستشارية.

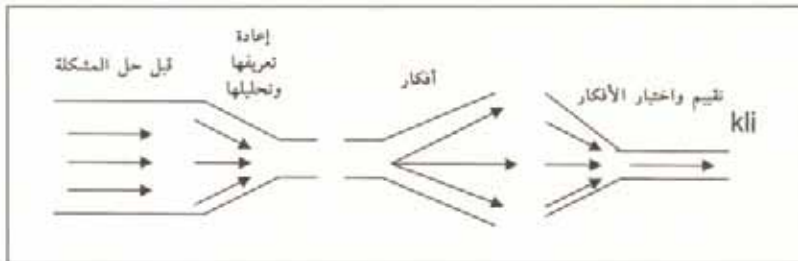
وتركز عملية تطوير التسويق على مهارة البناء التي تُبين الطرق الفعالة في أداء المهمات، مثلاً: من المهم تغطية أسس الشركة المحتوية على الكتابة الإستشارية.

* التنظيم وتحليل التغيير :

آخر تغيير	تجديد مؤقت احباط لكن لا يبقى
ارباك	التغيير غير المخطط

شكل (1،4): تطوّر الشركة للعملية الإستشارية يتم من وقت إلى آخر حيث يكون التغيير إما في الأشخاص أو في التنظيم لكن يجب مراعاة التخطيط المدروس لهذا التغيير حتى يتم نجاحه وتحقيق الغايات المرجوة.

* حل المشاكل :



شكل (2،4): تحليل المشكلة: حيث يجب عند وقوع المشكلة، البدء بتحليلها، ومعرفة الأسباب التي أدت لوقوعها، وتحليل هذه الأسباب، ثم وضع الإقتراحات لحلها، وفي النهاية التوصل إلى الحلول المناسبة لهذه المشكلة.

* الملخص:

تعتبر المهارات العامة أساسية من أجل نجاح الشركة، وهذه المهارات تدعم عملية التعليم وتحقيق الغايات المرجوة.

* الممارسة المتخصصة بالمعرفة:

يجب على المستشار أن يضع بنية معرفية قوية وأدوات صلبة تعتبر منهجية للشركة. تدمج هذه المنهجية ما بين التعليم في الشركة والأمور الأخرى فيها، لذلك تقوم الشركة بتطوير هذه المنهجية ولمواكبة التقدم والتحضر عبر عدة أمور مثل التدريب، مساواة وتنسيق العمل، حيث تُزود المعرفة والتطور والتقنية للمستشارين.

* احتياجات المستشار ذو الخبرة:

يحتاج المستشار ذو الخبرة إلى تطوير المهارات والمعرفة التي لديه من وقت لآخر من أجل مواكبة التقدم وتحقيق الغايات المطلوبة على أكمل وجه.

* الملخص:

تُعتبر ثورة الشركة الإستشارية والتطوير للمستشارين عملية مستمرة وتأخذ عدة أشكال وتنقسم إلى قسمين من حيث آراء القيم للتعليم وثورة عملية التطوير.

* الاتصالات:

تنقسم الاتصالات أو عملية الاتصال إلى مستَقْبِل ومرسل من أجل بناء اتصالات جيدة.

توجد أربع خطوات ناجحة في الاتصال (The Four C):

1. يجب أن تكون أهداف وغايات العميل حقيقية.
2. يجب أن يقوم العميل بإنهاء عمله بشكل صادق وباستخدام أحدث الاتصالات.
3. يعتبر إقناع العملاء المشمولين أساس النجاح وخصوصاً في الاتصالات وفي طريقة مرتبطة ومكملة للعمز والنجاح.
4. التأكد من أن جميع العملاء والمشاركين يسرون حسب الخطة التنفيذية للاتصالات.

* يجب إدخال بعض الأمور:

- أ. الاتحاد العالمي لمتصلي التجارة (IABC).
- ب. العلاقات العامة لمجتمع الأمم المتحدة الأمريكية (PRSA).
- ج. العلاقات العامة لمجتمع الطلاب الأمريكي (PRSSA).
- د. النساء في الاتصالات.

* تخصص الاتصالات الإستشارية :

1. الاتصالات الداخلية :

حيث تُركِّز على العملية التنظيمية وعلاقتها مع العمل التي عادة تكون شاملة الداعمين والمساهمين في التجارة، ومتعهدين من الخارج، والغاية من هذه النقطة هي فهم المنظمة للعلاقات التجارية وتحقيق الغايات والأهداف.

2. الاتصالات التسويقية المتحدة:

تدرس الأثر وفعالية اعلانات المنظمة في الأسواق.

3. علاقات وسائل الإعلام :

تعرض هذه الوسائل آراء المستشارين للمنظمة وتجعلهم متصلين مع بعضهم بشكل فعال مثل الجرائد أو الصحف، التلفاز والإذاعة الخ.

* كيفية البدء :

1. خطوة البدء (المحتوى، الخلفية والمعلومات):

قبل بداية الاتصال تحتاج إلى تقارير سنوية ومعلومات عن المساهمين، ودراسة الإعلان والمخرجات. ومن أجل انطلاقة البداية الصحيحة يجب إجراء المقابلات الشخصية ووضع عدة أسئلة هادفة، بعد ذلك تحتاج إلى عملية تحليل من أجل وضع المشكلة واختيار الحل المناسب لها.

2. النص وفهم المحيط:

في هذه المرحلة يتم فهم وتطوير مستوى المستمعين أو الجمهور، وكيفية تأثير المحيط عليهم، والنص يكون لخطة الاتصالات.

* الأبحاث والقياسات:

تحتاج كل خطوة من عملية الاتصالات إلى أبحاث ومقاييس تتبع فيها عدة خطوات رئيسية مثل:
- مقابلة شخص بعد شخص:

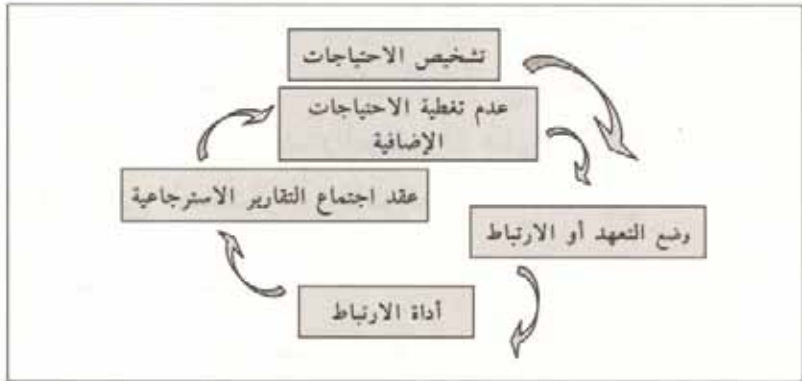
وتكون من خلال مقابلات فردية وطرح أسئلة قوية بعيدة عن العواطف، وإتاحة الفرصة لكل شخص بأن يقدم وجهة نظره.

- تركيز الفريق: ويتضمن إجراء المقابلات مع مجموعة من الأشخاص (الجمهور) ويمكن أن يكون فريق التركيز صغير أي بمعنى لا يقل عن ستة أشخاص ولا يزيد عن عشرة أشخاص.
- تقارير مكتوبة تذكر فيها المعدات المستخدمة في المقابلات وتعتبر جزء منها ولكن تبعاً للميزانية المتاحة للاتصالات ومعداتنا.

* الملخص:

تعتبر الاتصالات الاستشارية وسيلة مهمة وطارئة لإتاحة الفرصة للمشاركين في إبداء آرائهم وأفكارهم الإبداعية ووضع الحلول المناسبة.

* علاقات تعاونية بين المستشار والعميل :



شكل (3، 4) العلاقة التعاونية بين المستشار والعميل

يعتبر كل من العميل والمستشار مهمان في العملية الإستشارية، حيث أن العملية الإستشارية تقوم على أساس احتياجات العميل ومتطلباته، وعلى المستشار أن يربط بين متطلبات العميل وإمكانيات الشركة، والذي يعد فيه المستشار للعميل ما يسمى (الوعد للوصول للغاية والرغبة)، ولكن يكمن غموض هذا الوعد في علاقات الخدمة ودرجاتها وطريقة المستشار للتسويق وتوقعات العميل.

هنالك بعض العملاء لا يفهمون الدور الأساسي الذي يقوم به المستشار واحتياجاته وما الذي يجب أن يحققه.

يسجل العميل (القيمة الحالية) لأنه هو الذي يؤثر على موقع الخدمة، والميزانية والمخرجات.

إذا عمدَ المستشار إلى فهم محيط العميل والعمل الذي يقوم به فإنه يصل ما بين الشركة ونجاح العميل. وفي الخطوة التالية يضع المستشار اتفاقية مع العميل والتي تساعد في إدارة المقترحات والحصول على الإلتزامات، ومع الوقت يبني المستشار علاقات تعاونية مع العميل.

* قاعدة المستشار:

نديمًا كانت القاعدة الاستشارية تُدعم من العملية الاستراتيجية ولكن لم تكن هادفة ولم تلاقِ الدعم بشكل أساسي.

بعد ذلك، بدأ المستشار يُزوّد بقاعدة إدارة حدود التغيير الاستراتيجي ويعني ذلك، بأن يستمع المستشار إلى العميل من دون أن يحكم مسبقاً على المادة ويُغذي العميل بالأمور اللازمة له من أجل التعلم حول الأنشطة.

بحسب الحاجة المستشار من أجل ذلك أن يدير نفسه، مثل أن يدرس البيئة المحيطة، وأن يدير الأمور الغامضة وغير المعروفة، والتحليل الذاتي.

* الخاتمة:

هذا الفصل يُبين تأثير القطاع العام التنظيمي على العملية الاستشارية من خلال إنجاز دراسات تهتم بدراسة

البيئة المحيطة للتنظيم، والنظام السياسي والتنظيمي المعقد، والجمع بين النظام المعقد والطبيعة السياسية للقطاع العام التنظيمي وإلى ايجاد بيئة تنافسية للتطوير التنظيمي.

تستطيع العمليات العقلية والجهازية للمستشار تزويده بالتخطيط الاستراتيجي لتسهيل عملية التنظيم الاداري وتعقيدات المهمة التي تأتي من التغيير. والطريقة المتبعة في هذه العملية هي تعليم العميل كيفية أداء المهمة خلال عمله.

• تخطيط إدارة العقد:

- طبيعة العقد:

المخرجات:

إن الهدف من العقد تزويد العميل بأكثر من بند من القمة، وهذه المنتجات تسمى المخرجات، غالباً تأخذ المخرجات شكل التقارير المكتوبة.

أنواع العقود:

- العقود البسيطة:

هناك بعض التقنيات المستخدمة في العقود البسيطة وتنطبق أيضاً على أي حجم أو نوع من العقود:
أ. فهم متطلبات العميل.

- ب. نظام الاتصالات المفتوحة والواسعة مع العميل.
- ج. الحسابات الدقيقة وتخطيط الوقت.

- العقود المعقدة:

* المشاريع:

تعتبر المشاريع من أكثر العقود تعقيداً، حيث يبدأ المشروع بأكثر من جزء وله بداية ونهاية، ويختلف عن العملية حيث تبقى العملية مستمرة، أما المشروع فله وقت محدد، ونتائج المشروع تؤثر على النشاطات التجارية للعميل.

• خصائص المشروع:

- أ. اكتمال التوقعات المحددة.
- ب. تحديد وقت لإنهاء هذه التوقعات.
- ج. تحديد المصادر التي تشمل الأموال من أجل إنهاء التوقعات المحددة.

• خطوات وأشكال المشروع:

- أ. المرحلة المبدئية: يحتاج العمل إلى تحديد التطور العادل والقانوني، الرؤية، وضع المخاطرة المبدئية، تطور الميزانية المبدئية.
- ب. التحضير: تطور التفاصيل للتوقعات المحددة، طلب عطاء، تطور الميزانية الثاني، اختيار التعاقد مع البائع، فريق المشروع المبدئي، تطور الخطة.
- ج. التخطيط: تعريف المهمة، المصادر، الجدولة والموازنة،

- إنهاء وتوثيق الخطة، التطور النهائي للميزانية، وضع المخاطرة النهائية، وفريق لمشروع النهائي.
- د. الآلية: تنفيذ الخطة، مرافقة العملية، تقييم النتائج، التقرير الإداري، إدارة المخاطرة، تدريب المستخدم الأولي.
- هـ. تحكم التغيير: التحكم وتقييم طلب التغيير، الاتصال وآلية التغيير.
- و. الخاتمة: الاختيار الكلي النهائي، التدريب النهائي للمستخدم، البدء بنظام جديد، المواقفة وتقديم المخرجات النهائية.
- ز. المشروع النهائي: تدقيق حسابات المشروع.
- تعتبر المخاطرة شيئاً مهماً قد يتعرض له أي مشروع، لذلك يجب معرفة ما المقصود بالمخاطرة حيث تعتبر المخاطرة ناملة لجميع المشاكل المحتملة مع أسبابها والتي يمكن أن تؤثر على المشروع.
- هناك بعض الخطوات التي يجب إتباعها بي تخمين المخاطرة ومتطلبات استمرارية الخطة في المشروع:
- أ. البداية: التعريف بحاجات المشروع من أجل تفادي المخاطر، وزيادة الميزانية من أجل التحمل بي مواجهة المخاطر.
- ب. التحضير: زيادة العطاءات من أجل تفادي المخاطر.
- ج. التخطيط: تطوير خطة متجانسة من أجل حماية المشروع من المخاطر.

د. الآلية: متابعة الخطة المتجانسة من أجل حل جميع المخاطر.

هـ. الملخص: مراجعة المخاطر المبدئية من أجل تفاديها والتنبؤ بالمخاطر المستقبلية التي يمكن أن تظهر في المشاريع.

• طلب دعوة:

يحتاج أي مشروع إلى آلية حتى يصبح أكثر تنظيماً، وبعض المنظمات تطلب المساعدة من الخارج من أجل المشروع.

ذلك يتطلب إيجاد عقد بين الطرفين من قبل المنظمة والمستشارين الخارجيين.

يعمل المستشارون على مراقبة عمل آلية المنظمة وتدقيق حساباتها، لذلك يجب توفر ثلاثة خصائص للاستخدام الصحيح لآلية المشروع:

1. الوقت والمواد.
2. أن لا يتجاوز الوقت أو المواد ولا تكون الميزانية محدودة.
3. أن يكون المستشار والشركة متعاقدين بسعر محدد.

- التعاقد في الوقت والمواد:

هناك بعض المشاريع ذات خصائص معينة تحتاج إلى استخدام الوقت والمواد:

1. المشاريع ذات الأولويات الحالية.

2. مشاريع ذات متعاقد واحد.
3. مشاريع تشمل علاقات بين المتعاقدين والعملاء.
4. مشاريع تتضمن اتفاقيات معقدة والتي يفضلها بعض المتعاقدين لأنها تعطي نتائج مرغوبة.

- التعاقد في الوقت والمواد بشكل محدود:

يستخدم هذا النوع في عدة حالات:

- 1 - مخرجات المشروع ليست معروفة بشكل صحيح.
- 2 - أن تكون مخرجات محددة القيمة حيث إذا تجاوزت التكلفة المحددة لها فلا تعود بالمنفعة.
- 3 - الأسباب المستخدمة في هذا النوع مماثلة للنوع السابق ولكن بإضافة متطلبات أخرى.

- التعاقد بشكل محدود:

هذا النوع يعتبر مهماً جداً حيث يحول المخاطر المتعلقة بالمشروع إلى متعاقد، إذ يقوم المتعاقد على دراسة متطلبات المشروع، ثم يستخدم خبرته في تقدير إجمالي الوقت والمصادر المطلوبة لإكمال المشروع وإنتاج المخرجات المطلوبة، وتكون مسؤوليتهم تحديد المخاطر التي يمكن أن تعيق عمل المشروع ووضع الحلول المناسبة لها.

• يتضمن أي عقد ثلاثة أجزاء :

1. متطلبات المشروع، والتي تشمل العناصر التقنية.
2. شروط ومصطلحات المشروع والتي تبين العلاقة التجارية.
3. المصطلحات الشرعية التي تظهر الحقوق والواجبات الشرعية لكلا الطرفين.

وأي تنظيم في المشروع يجب أن يتضمن الأمور التالية:

1. الأنظمة المستخدمة.
2. برمجة النظام.
3. الآلية والاختيار.

يقوم المشروع بعد ذلك على تحديد الأولويات من خلال التركيز على التفاصيل، العلاقات بين الموظفين ومدرائهم، والتركيز التقني الذي يعتبر العامل الأهم في نجاح المشروع وتحقيق النتائج المرجوة.

- الخطوة التمهيدية للمشروع:

بعد إنهاء عملية تنظيم المشروع تأتي الخطوة التمهيدية وهي عملية تخطيط المشروع التي تُبين الآلية. وتشمل هذه الأنظمة والمعدات التي تُبين التكاليف والأمور المالية.

تتصف البرامج بالأمور التالية:

1. يجب أن يكون البرنامج سهل التعلم والإستخدام، ويجب أن يكون التوثيق سهل الفهم.

2. يجب أن تكون آلية الميزات قابلة لأن تُدرج، وبدءاً من الأمور البسيطة وحتى الأكثر تعقيداً لكي تصبح منسجمة ومتوافقة مع المعرفة.
 3. يجب أن تكون الشاشة التي يُعرض عليها البرنامج ذات ألوان متعددة وتحتوي على الإشارات المختلفة التي تدل على البيانات المختلفة.
 4. أن لا يكون البرنامج محصوراً بشاشة معينة فقط وإنما يمكن استخدامه من أي شاشة ويمكن ادخال البيانات عليه من مصادر مختلفة.
 5. يجب أن تمتاز معلومات المشروع بالمرونة وامكانية نقلها من أقراص مدمجة إلى أي من الأجهزة وبالعكس.
 6. يجب أن يمتاز المشروع بالمرونة من حيث المهمات، المصادر، الجدولة والموازنة.
 7. يجب أن تكون التفاصيل الكاملة متاحة لمصادر المشروع، وتتضمن أيضاً تقويم لهذه المصادر، لكي تبين أولوية هذه المصادر.
 8. يجب أن يوفر برنامج الدعم المباشر من الوقت ومصادر التكلفة، ويجب أن يسهل وضع الخطوط الرئيسية للتكلفة ويقارن الأداء بين الخطوط الرئيسية والتكلفة الحقيقية.
 9. يجب أن يتحمل جهاز الحاسوب الشخصي حوالي 2500 مهمة متعلقة بالمشروع.
- بعد هذه الخطوة التمهيدية تبدأ خطوة التخطيط للمشروع، وبعد ذلك عملية الجدولة.

• عقد المراقبة والتوثيق:

ترمي خطة المشروع إلى التعريف بالمهمة المحددة من أجل تحقيق أهداف المشروع وتعريف المصادر المطلوبة لإنهاء هذه الأهداف. تعتبر خطة المشروع خريطة سير المشروع من البداية أي من رسم الأشكال وتنفيذ المشروع ثم تحقيق الأهداف.

ولا بد لنا من نظرة شاملة حول ما تتضمنه عقود التوثيق والمراقبة:

- إدارة المشاريع:

تعني التخطيط، الجدولة، أنشطة المراقبة التي تزود بالحلول للمشاكل.

تتضمن خطة المشروع:

- 1 - النطاق والاهداف.
- 2 - تفاصيل المهمات.
- 3 - المصادر المطلوبة.

جدولة المشروع:

- 1 - تسجيل الفريق وتواريخ إنهاء المهمات.
- 2 - آليات المراقبة على خرائط تشمل: (GANTT)، وأسلوب مراجعة وتقييم المشاريع PERT وأنظمة الحواسيب الشخصية.

عقود التوثيق والأساسية:

- 1 - الإدارية: الوقت وحساب الفواتير، قواعد التوثيق والعمليات.
- 2 - الملخص: تحليل الحقائق، المتطلبات مثل: الوضع، المواضيع المتقدمة، المقارنات والتقارير.
- 3 - التفاصيل: طريقة المقابلة، أدوات جمع البيانات، وخلفية البيانات.

- تحضير ورقة العمل:

1. التنظيم: الإداري، الملخص، التفاصيل.
2. المحتوى: متطلبات المصادر وخطة المشروع، التقارير، الخواتم.
3. المراجع: داخل أقسام الملف، بين الملفات، المصادر المستخدمة والتقارير الموجودة.

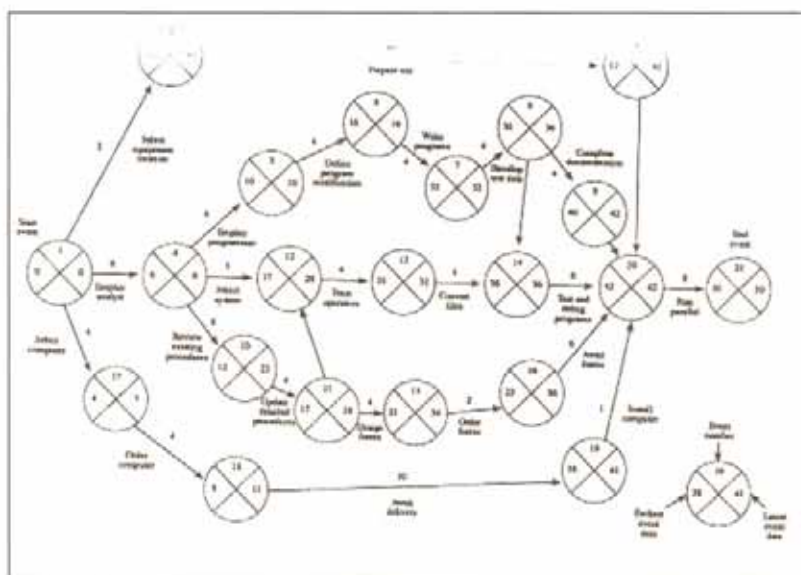
• الجداول:

بعد تطوير خطة المشروع، يجب تحضير الجداول وتحديد الأيام لكل شخص في المشروع، حيث تعتمد الجداول على المهام المحددة، والوقت المحدد لإنهاء المهام، وتواريخ التسليم.

• تحكم المشروع ومراقبته:

من أجل تحقيق المراقبة الفعالة للمشروع يجب استخدام أداة تقنية مراجعة وتقييم الأداء (PERT)، حيث يتضمن مخرجات الأنشطة والوقت المحدد لإنهاء الأنشطة، وتتيح هذه الأداة القدرة لدى المستشار في التنبؤ بوقت إنهاء المشروع.

تعتبر هذه الأداة مفيدة لدى إعادة جدولة الأعمال عند إضافة بعض المهمات، وتساعد المدراء في التحكم ومراقبة الأنشطة.



شكل (4،4) التحكم بالمشروع ومراقبته

- استخدامات الكمبيوتر الشخصي:

تتاح معظم برامج الكمبيوتر الشخصي الموجودة في إدارة المشاريع المجال لأجل المساعدة في التخطيط، الجدولة، مهمات مراقبة المشروع والمصادر، وتتضمن عدة ميزات:

1. شكل متطلبات المصادر وخطة المشروع.
2. تقويم المشروع.
3. تقارير الطرق النقدية.
4. التقارير الملخصة للمشروع.

- ومن أهم ميزات استخدام الحاسوب الصغير هو توفير في الوقت والجهد خصوصاً في المصادر والمراقبة حيث يساعد في جمع المهمات ويوفر الوقت على المستشار، لكي يُركز المستشار على أنشطة أخرى في المشروع.

- أوراق العمل:

أ. المهمة:

تعتبر المهمة الرئيسية في أوراق العمل هي الدليل التاريخي للعمل المؤدي للتزود بأسس تطوير الاستنتاجات. وتعتبر أوراق العمل هي الداعم لمتطلبات العمل؛ أما التوثيق الجيد يسجل نشاطات المستشار ويزود مراجع البيانات المستخدمة من أجل صنع القرار والمتطلبات، وبالتالي يمكن أن يتم دعم أوراق العمل عن طريق العميل أو المستشار.

ب. المحتويات:

يجمع المستشار البيانات الأساسية عند بداية أي مشروع، وخصوصاً البيانات المتعلقة بمحيط العميل، مثل الأوضاع والعمليات المالية، وأفضل طريقة في جمع البيانات هي عن طريق المقابلات وطرح الأسئلة.

تتلخص مهمة جمع البيانات والمعلومات بالبحث، الدراسة، وتحليل مشاكل العميل المرتبطة بالماضي، الحاضر والمستقبل الذي يمكن أن يؤثر في المتطلبات، والذي يُدعم المستشار باختيارات وبدائل مختلفة حتى تلائم أهداف العميل؛ وكل شيء يجب أن يتم توثيقه في أوراق العمل.

عادة، يتم تصنيف أوراق العمل على الشكل التالي:

1. إداري.

2. التلخيص.

3. معلومات تفصيلية.

1. الإدارية: الورقة الشاملة للمراجع المهمة لمستويات أوراق العمل وجدول المحتويات، تحليل الوقت من خلال مهمة خطة العمل وتقارير وضع العقد.

2. التلخيص: قائمة بأسماء العملاء الرئيسيين، المقترح، المنافسة، تلخيص وتحليل النتائج، الحلول البديلة، تقرير العميل.

3. التفاصيل: بيانات الأسئلة، نتائج المقابلات، ملفات العملاء، التقرير السنوي، النظرة الشاملة لعمليات العميل وخلفية الصناعة.

الملف:

1. قائمة بالعملاء الرئيسيين.
2. ملخص المنافسة.
3. الحلول البديلة والمتطلبات.
4. سجل من التحقيقات.

البنية:

1. جملة من أهداف العقد.
2. معلومات خلفية وربط الأنشطة بتحليل عمل العميل.
3. المتطلبات.
4. غايات المتطلبات.

التنظيم:

يجب أن تشترك أوراق العمل مع بعضها من أجل حماية الملفات الفردية خلال التزويد بالمراجع ووضع بعض الأمور مثل (تغطية الصفحات، الأدلة) تجزئ من الملف حتى تكون قاعدة للبيانات.

الخاتمة:

إدارة المشاريع الجيدة تعني بأن العميل لن يتفاجأ بالتغيرات المتعلقة بخطة المشروع، وهذا يعتبر دليلاً على تجاوز جميع الصعوبات.

• عروض العميل:

والجدول التالي يميز بين أسلوب العرض والمخاطبة:

المخاطبة	أسلوب العرض
اتجاه واحد من المخاطب إلى الجمهور يكون بشكل إلقاء	نقاش تبادلي ذو اتجاهين بين المتحدث والجمهور ويكون بشكل محادثة أو حوار
أسلوب رسمي فقط.	أسلوب رسمي وغير رسمي
يدرس ما حدث في الماضي	يدرس ما يحدث في الوقت الحالي
المخرجات تعتمد على المتحدث والرسائل	المخرجات تعتمد على طبيعة الرسائل، المتحدث والجمهور.
لا توجد علاقة بين المتحدث والجمهور	يبني العلاقة بين المتحدث والجمهور

ويخدم عرض العميل دورة حياة العقد في اتجاهين:

1. كأداة لدعم العملية الإستشارية.

2. كمخرجات للعميل.

- غايات عرض (تقديم) العميل:

1. المصدقية: يجب المحافظة على المصدقية العالية مع العميل التي هي أساس العلاقة.

2. الخبرة: تعتبر الخبرة مهمة من أجل إقناع العميل بأنه قد اختار المنتج الصحيح، إضافة إلى القدرة على تنظيم وشرح الأفكار.

3. جدير بالثقة: خلال عملية تبادل الأفكار في العرض يجب أن يبين المتحدث الإخلاص، الهدف المباشر، وإمكانيات أخرى لبناء العلاقة على أساس من الثقة.

أنواع عروض العميل:

1. البيع:

الشكل التمهيدي هو بيع الخدمات، حيث تكون هذه الخدمات متوافقة مع احتياجات العميل، واقتراح طرق جديدة تستخدم في المواضيع. أما خلال عملية العرض فيتم استخدام تقنيات فعالة من أجل تحقيق أفضل النتائج.

2. المقترح:

يقدم المقترح المؤهلات والخلفية حول المواضيع والطرق المستخدمة في تحديد المشكلة، والغاية من ذلك أن تقدم للعميل فهمك للمشكلة وطريقة حلها.

3. التقرير النهائي:

يتضمن التقرير النهائي الدراسة أو العملية، ويبدأ بذكر المشكلة والمتطلبات لتطوير البراهين ومن ثم وضع الحلول.

- أربعة عناصر رئيسية للنجاح:

1. خطة واضحة للإنتاج.
2. اتفاقية فعالة للدعم المرثي.
3. الممارسة الكافية لبناء الثقة.
4. الأداء الحيوي.

- خطة الإنتاج:

1. خطة تدرس استراتيجية الرسالة.
2. المخطط التمهيدي للعرض.
3. مراجعة العرض.
4. الإنتاج المرثي.
5. تصميم وإنتاج نشرة التوزيع.

استخدام أفضل الوسائل المرثية:

أ. لوح خاص على شكل دفتر قلاب تُعرض عليه الأفكار ويُستعمل للشرح خلال اجتماعات العمل. مع تطور التقنية استبدل هذا اللوح باستخدام لوح الكتروني يعرض الأفكار خلال الاجتماعات.

ب. كتاب للعرض: تخزن فيها حقيبة الأعمال السابقة والغايات الرئيسية للعمليات، ميزات المنتج، ولكن تعتبر كأداة للبيع وليست كأداة لعرض مخرجات العمل.

ج. شرائح: تقدم هذه الشرائح نظرة شاملة حول الشركة، المنتج أو الخدمة وتستخدم أيضاً للعرض في المؤتمرات والندوات.

- الأداء:

وتحتاج هذه الخطوة إلى الأمور التالية:

- العمل على قائمة المهام والتأكد من إنجازها للإجتماع مثل تجهيز القاعة التي سيعقد فيها الإجتماع، شكل الجلسة، الإضاءة... الخ.

- بناء مهارات الإلقاء:

- الصورة المرئية:

أ. تعابير الوجه.

ب. الاتصال عن طريق العين.

ج. الإيماءات.

د. الوقوف المتوازن أي الظهر مرفوع والإتزان على الأرجل.

- التأثير الشفهي:

قبل البدء بالمحادثة يجب على المحاضر ترتيب أفكاره حتى يكون حديثه فعال ويترك أثره على المستمعين.

- التشديد والتوكيد: عندما يتكلم المحاضر يجب أن يقوم بالتشديد على النقاط المهمة.

- الإستراحة المؤقتة: يجب على المحاضر أن يأخذ بعض الاستراحات المؤقتة خلال إلقاءه حتى يتمكن من توصيل المعلومة بشكل واضح ومفهوم.

- تخطيط عرض الفريق:

عند تخطيط عرض الفريق يجب أن يتحلى العميل بالشمولية والخبرة الطويلة، ولذا يجب أن يكون أفضل محاضر للفريق، ليكون منسجماً مع العمل ولديه الخبرة التقنية والعملية لتقديم أفضل العروض.

يمكن أن يكون للفريق أكثر من محاضر ولكن هناك قواعد لاختيار المحاضر:

1. اختيار الشخص الأكثر معرفة من أجل قيادة الفريق.
2. جعل الأعضاء الآخرين يعملون على بناء الثقة بين المحاضر والجمهور.
3. يتحكم طول مدة العرض بعدد المحاضرين، فإذا كانت مرحلة العرض قصيرة فإنها تحتاج إلى محاضر واحد، أما إذا كانت طويلة فإنها تحتاج إلى أكثر من محاضر.

- التحكم بجلسات الأسئلة والأجوبة:

الأسئلة:

1. الأسئلة الصعبة: إذا طرح أحد الحضور سؤالاً صعباً فيجب تقسيم الإجابة إلى أجزاء واستخدام بعض الوسائل المرئية لتوضيح الإجابة على مثل هذا النوع من الأسئلة.
2. الشخص المعترض: عندما يقابل المحاضر شخصاً معترضاً على البيانات وتحاليلها فيجب أن يتحلى بالصبر ويتجنب

الغضب ويقابل الاعتراض بصدر رحب فيعمد إلى مناقشة الشخص المعترض بكل الأمور غير الواضحة لديه.

الخاتمة:

هناك بعض النصائح التي يمكن أن يقدمها المستشار من أجل تحقيق أفضل عرض للعميل:

1. تهيئة المحاضرين.
2. المثابرة الشخصية بالإضافة إلى طلب المساعدة من الخبراء والأشرطة والتدريب المستمر.
3. خلق الفرص لتقديمها.
4. البداية المتواضعة.
5. تعتبر طريقة العرض من أهم الأمور التي تُكسب ثقة العملاء؛ لذا فإن المستشارين الذين يستطيعون وصف عملهم، وشرح المؤتمرات وعرض كيفية الاستخدام، يستطيعون الحصول على الالتزامات والنتائج التي تعتبر المقياس الحقيقي للنجاح.
6. إعداد الملاحظات لإعادة مناقشتها خلال العرض.

الفصل الخامس

التجارة الصغيرة والمتوسطة



تعتبر التجارة الصغيرة والمتوسطة مهمة جداً في الاقتصاد حيث تلعب دوراً كبيراً في الشركات الكبيرة، ويمكن أن تكون المشاريع التجارية الصغيرة والمتوسطة هي استمرارية حيوية للاقتصاد، حيث تتيح وظائف جديدة وتنمو بنسبة 40-50% سنوياً.

أنظمة التحكم للتجارة:

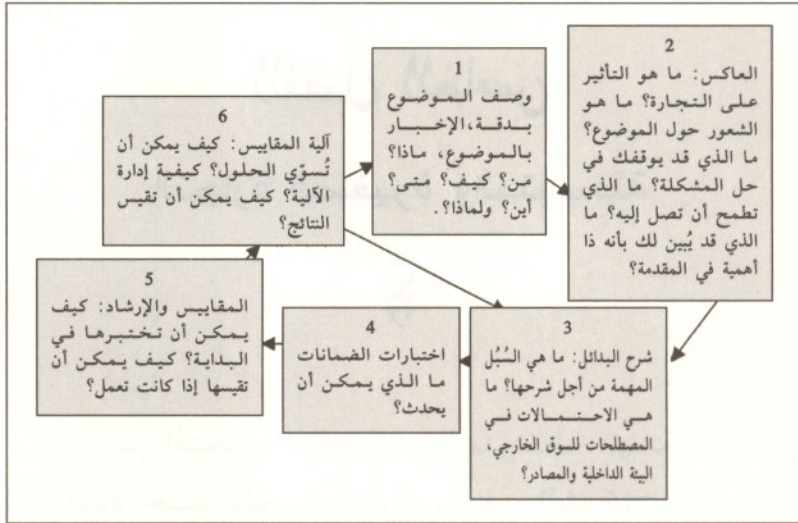
أ. وصف الموضوع بدقة.

ب. الإنعكاس (العاكس).

ج. شرح البدائل.

د. اختبار الضمانات.

هـ. المقاييس والإرشاد.
و. آلية المقاييس.



شكل (1، 5) أنظمة التحكم للتجارة

مساعدة الأشخاص من أجل الحصول على إتجاه التجارة:
يستطيع المستشار مساعدة القائد في تحديد المهمة وطريق التجارة لتحقيق هذه المهمة وعادة ما يستخدم المستشار أدوات مستقبل الشركة كما ذكر سابقاً.

نذكر بعض الطرق التحليلية من أجل تحقيق المهمة:

1. يستخدم تدقيق الحسابات التجارية التحليل من حيث القوة، الضعف، الفرص والتهديدات (SWOT).

2. يستخدم المحيط الخارجي PEST والتي تشمل الأمور السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والطرق التكنولوجية.
3. أما التنظيم الفعال فيستخدم الاستراتيجية، القاعدة، الأنظمة، الشكل، الفريق، المهارات والقيم المشتركة.

من أجل انجاح المهام المناطة بك يجب أن تتشارك بأخذ القرارات مع العملاء والزملاء بالفريق الإداري، الزبائن، الداعمين، والمستثمرين. هذا الأمر ليس بسيطاً إنما يأخذ الوقت الكبير من أجل تحقيق التغيير عبر التحول من الماضي إلى الحاضر ومواكبة العصر، وعلى المستشار أن يُراقب كل تلك الأمور ويقدمها لموكله ليسهل عملية نجاح العملية التجارية.

* تطوير مهارة التفكير لدى القائد:

من أجل تحقيق أفضل النتائج في مجال التجارة، يجب على المستشار تطوير وزيادة مساحة التفكير لدى القائد من حيث تعليمه أساليب ومواضيع جديدة وتطبيقها في عمله، وبعد فترة من الوقت يعطي هذا الأسلوب القوة للعقل والذاكرة وطرق مختلفة في التفكير لحلول المشاكل التجارية، هذه الطريقة تسمى خريطة الدفاع.

ولكن قبل أن يُطبق المستشار هذه الطريقة يجب أن

يختبرها على نفسه أولاً وأن يُلاحظ ما هي ردود أفعاله حول الأنواع المختلفة من التفكير.

بعد أن يبني القائد أساس الفهم والإدراك لديه حول الأمور التجارية والمشاكل، يجب وضع الإستراتيجية التي تساعد في نجاح هذه الطريقة.

وتكون من خلال هذه الأمور أو (الرموز):

- القبعة البيضاء تعني الحقيقة (الحقائق).
- القبعة الحمراء تعني المشاعر.
- القبعة الصفراء تعني الأفكار التفاؤلية، الاحتماليات.
- القبعة السوداء تعني الأفكار التشاؤمية، تعريف المخاطر والخطر.
- القبعة الخضراء تعني المنافٍ للعقل، للإبداع.
- القبعة الزرقاء تعني النظرة الشاملة، تلخيص التفكير، الطائفة العامودية.

إذا استخدم القائد هذه الطريقة البسيطة فإنه سيصل إلى النتائج المطلوبة، ويستطيع التفكير بشكل صحيح، وترسخ في العقل والذاكرة بشكل ممتع ولا يُنسى. بما يسمح للأشخاص في الفريق من تحقيق الاندماج الجيد والوصول إلى أفضل الحلول والاستراتيجيات كنتائج.

* الفريق التجاري لأداء ورشات العمل:

لتحقيق نتائج التعليم للأمور التجارية بشكل سريع يجب عقد ورشات العمل للقادة ضمن المنطقة ويكون تقسيم جدول أعمال الورشة كالتالي:

أ. أول يومين من أيام ورشة العمل:

1. العالم التجاري الجديد.
 2. الأجندة الشخصية؟ من أنت؟ ما هو منصبك في الشركة؟
ونوع الشخصية.
 3. المحادثة العملية والتعليمية.
- متطلبات (احتياجات) تجارتك: التجارة في الماضي/
الحاضر/ المستقبل.
- العمل على مواضيع اليوم التجارية.
كيف تقيس نجاحك؟
1. طريقة الإرسال:

- الطلبات والعروض: ورشات العمل المستقبلية، هوية الفريق (المجموعة)، الشبكة، والولائم، الأحداث التعليمية.

2. المراجعة التعليمية والخطوات التي تليها:

ومن خلال عقد هذه الورشة يجب تغطية الأمور

التالية:

- الاستراتيجية المستقبلية للشركة.

- الإدارة المالية.

- الإدارة الشخصية.
- مقاييس الأداء.
- إدارة سلسلة الدعم.
- إدارة الجودة الإجمالية.
- إدارة التغيير.
- التفكير المتقدم سواء أكان في المعرفة أو التقنية.

* التّقدم:

إن عملية القيادة ليست بالعملية البسيطة لأنه يجب على القائد أن يتحلّى بشخصية قوية ويستطيع مواكبة أحدث التقنيات وأساليب التعلم خصوصاً في التجارة، وعليه أن يختار مستشاره على أسس ومعايير محددة بحيث يكون هذا المستشار بمثابة الصديق الموثوق به في آرائه وعملية مراقبته لخط سير العمل التجاري، وهذا في النهاية يعود بالفائدة على الشركة حيث تقل التكلفة ويزيد الربح.

* القطاع العام الإستشاري:

يتعرض القطاع العام الإستشاري إلى الكثير من التطورات والتغيرات وفي حالة حصول التغيرات يؤدي إلى ظهور قواعد وأسس جديدة، والنتيجة في هذه التغيرات تؤدي إلى زيادة الربح للقطاع العام الإستشاري.

وتعتمد هذه التغيرات على أبحاث مدروسة تُركّز على

التنظيم الإستراتيجي وعلى ما يقوله الأشخاص ويفعلونه، وعلى الأمور السياسية.

* ملخص المراحل الرئيسية لتغيير مجلس مقاطعة كاترينجهم كمثال:

المرحلة الأولى قبل 1980	المرحلة الثانية 1989/1990	المرحلة الثالثة 1995	
المحافظة على سعادة العاملين	الصمود الإداري في الأزمة	الواقعية الإدارية إضافة للأجندة السياسية	القوة القيادية
قائد المجلس	كريس جيمس C.E.O.	كريس جيمس وتومي جراند قائد المجلس	القيادة
تقريباً مستقر	مضطرب	كشيء من قوة السوق	المحيط
أوضاع العمال	أوضاع الخدمات	أوضاع الزبائن	القيم
الاستراتيجية مزود واحد داعم محتكر	الاستراتيجية الدوّارة متضمنة المقتطعات	(الاقتصاد المتنوع) من المشاركة والاحتياط	
السياسية	التأثير الإداري	نحويل السياسات إلى حقيقة وتنظيمها	المهارات

القاعدة	أقسام كبيرة	تحول مشروع متخصص وفريق	مديريات كبيرة ولكن ضمن وحدات مركزة
الفريق الأفضل	فريق إداري كبير	عمل انقاصات في إعداد الفريق	خط قليل إلى ثمانية مديريات
الشكل	يُركز على العلاقات	يُركز على الأزمات الحالية	خليط من الإدارة التعاونية والإدارة السياسية
الأنظمة	غير فعالة	تركيز الميزانية- الانتقال إلى الخط الأمامي	التركيز على الأنظمة الإدارية والسياسات

* فعاليات القمة الاستراتيجية:

هناك ثلاثة تنظيمات وفريق تُطبق القمة الاستراتيجية من خلال:

1. فاعلية أفضل فريق.
2. فاعليات داخل الأعضاء.
3. الفرق التي بين المجموعتين السابقتين (الفريق والأعضاء).

* المتضمنات للاستشارة التنظيمية:

أ. تحديات في العملية الاستشارية:

أولاً: يعتبر تحدي الاستشارة التنظيمية بمثابة رؤية المهمة الاستشارية التي تعتبر جزءاً من النظام الكبير ويكون محصلة للاستمرارية التنظيمية والسياسية.

ثانياً: في هذا النوع من العمل فإنه يدفع المستشار للعمل تحت ضغوط وعدم معرفة للاستمرارية السياسية والتنظيمية خلال عمله.

ثالثاً: أما التحدي والفرصة الثالثة فهما يتمثلان بالتطوير الواسع للشكل الاستشاري وطرقه حيث تكون مكملة للعملية الاستشارية.

* نموذج الاختيار الاستراتيجي:

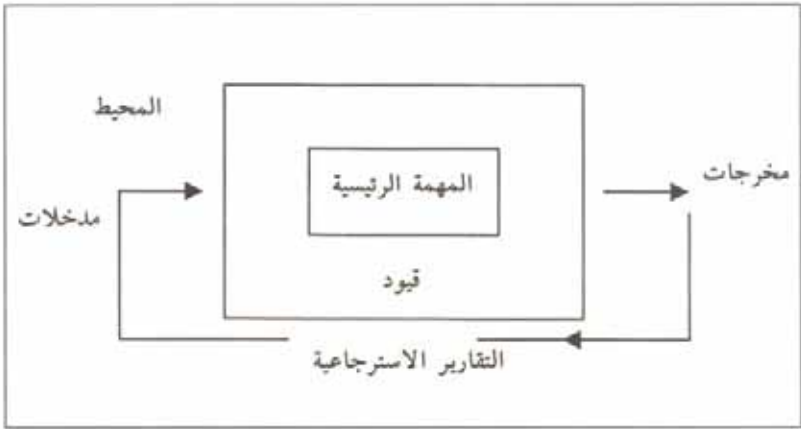
في هذه النقطة يُلاحظ بأن التنظيم عبارة عن نظام اجتماعي ويركز على الاختيار الاستراتيجي للمدراء، ويضع حلول للمشاكل خارج التنظيم ويكون دور المدراء في تفحص البيئة المحيطة للتنظيم وأخذ الحلول المناسبة عن طريق المستشارين.

* يوصف الاختيار الاستراتيجي في المصادر البشرية وفي الدورات التدريبية خصوصاً في تحول القادة والتي تكون معروفة لدى المدراء وأدب الإدارة.

ويتضمن عدة أمور مثل: التطوير التنظيمي، التعليم من خلال التمرين والممارسة، استخدام مستشارين خارجيين وتغيير وكالات.

* التنظيم على أنه نظام مُعقد:

بداية أي مستشارين تنظيميين هي بالعمل على مراجعة الطرق والأشكال التنظيمية لأن ذلك يعتبر المهمة الرئيسية لعمل النظام من مدخلات ومخرجات، وتلاحظ المنظمات على أنها نظام مفتوح من المهمات ولكن حوله قيود.



شكل (2، 5) شكل النظام المفتوح

نظام المهمة هو عبارة عن نظام من الأنشطة إضافة إلى ذلك المصادر البشرية والمادية المطلوبة لأداء هذه الأنشطة.

نلاحظ في هذه النقطة بأن التنظيم معقد، وكذلك النظام الاجتماعي والاستشاري، وينشأ التعقيد من الصراعات السياسية والفكرية.

* تختلف العملية الإستشارية في التشديد:

الخطوات الاستشارية	الشكل الغالب	الطرق، العمليات العقلية
الإدخال	إنشاء علاقة مع العميل على أنها أساس يزيد المتضمن	تركز على مشاكل العميل، ومشاعره، وشرح طبيعته
العقد	تطوير عقد تبادلي، واضح، والتوقعات	تأسيس الرغبات والاحتياجات، موافقة العمليات والمعامل، ليس فقط المخرجات
جمع البيانات	القياس التنظيمي من حيث الفهارس والمتغير	التأكيد على المستوعب، المسموع بالنسبة للنظام الاجتماعي والسياسي ومعرفة التاريخ
التشخيص	يترجم البيانات ويزود العميل، وتطوير الفهم	التطوير والاختبار العملي، أخذ شكل النظام المفتوح والواسع والتأثير على المهمة الرئيسية
	التخطيط وتنفيذ الآلية	المشاركة، شاملة المساهمين الوكلاء التنظيميين
المراجعة	تقييم نجاح التداخلات	جلسات مراجعة وحوار جميع المتضمنات
النتيجة	رسم نظام يستطيع إدارة التغييرات المستقبلية	النهاية مهمة جداً مثل البداية

• الشركات الكبرى

إذا كانت الإستشارة مع شركات كبرى فإنك ستجد نفسك تتحدى في جميع الطرق المكتشفة مع المشاريع ذات الأحجام الصغيرة والمتوسطة أو منظمات القطاع العام. الإستشارة عملية غير سهلة وخلال العملية يحدث الكثير من المشاكل والمخاطر الاستشارية وفي النموذج التالي نُبين بعض الأخطاء والحلول:

الأخطاء النموذجية	الأهمية	النصيحة
أخذ الأشياء من القيمة الظاهرية	تفشل الحلول بسبب اعتمادها على جزء من البيانات	آراء مختلفة من الحقيقة
القراءة الخاطئة النابعة من قاعدة قوية	القرارات ليست متخذة بسبب عدم الموافقة عليها عن طريق المؤثرين الرئيسيين	إيجاد كيفية عمل القرارات من الحقيقة والواقع وليس فقط النظرية، تنظيم القواعد والعلاقات في نظام العمل
تجاهل الأجندات الشخصية	الحلول الهدفية تعتبر مسدودة	اكتشاف والأخذ بالحسبان المشتقات الشخصية والوظيفية للممثلين الرئيسيين

الإتكال الكبير على السياسات	عمل الأجنداث الشخصية وتجاهل أجنداث العملاء ومتطلباتهم	فهم، ولكن عدم تطبيق السياسات وتحديد الأهداف المرجوة.
فشل النطاق	عدم التركيز، توقعات العملاء غير الحقيقية	الوضوح مع الذات ومع الآخرين حول القيود
المكوث بالترحيب	التكرار يؤدي إلى فشل الشركة خصوصاً عندما يفهمه العميل	عمل اتفاقية واضحة مع العميل حول النقطة النهائية للعقد

* فهم المحيط والأدوار:

تعمل كل شركة كبيرة على تطوير بيئتها وأدوار موظفيها بشكل متميز ومختلف عن الشركات الأخرى.

تهتم الشركات الكبرى دائماً بعناصر التنافس والحاجة للتغيير السريع، حيث يحتاجون لمساعدة مستشارين خارجيين يستطيعون رؤية أخطاء المنظمات الأخرى ويعملون على التغيير.

تمتلك الشركات الكبرى في وقتنا الحاضر خليطاً من المتطلبات من قبل المستشارين:

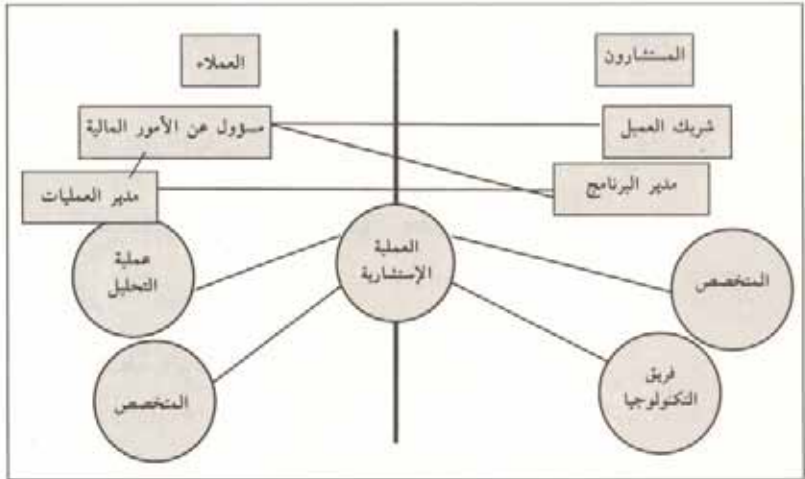
- أ. معرفة متخصصة مطلوبة لستين أو أكثر.
- ب. تحويل مهارات إدارة البرنامج، وتتطلب متخصصين في رسم وتعاون مع المستشارين المتخصصين.
- ج. مهارات اختصاصية ذات مستوى مجدد، تتطلب مراقبين ليسوا تنفيذيين للإدارة.

يصنف ذلك إلى:

1. الصور القوية حيث الأشخاص الذين يقولون نعم أو لا لتوزيع المصادر.
2. القياديون هم الأشخاص الذين يتحكمون بالنمو لتحقيق صور قوية.
3. أصحاب المشكلة هم الأشخاص الذين توجد المشكلة لديهم.
4. الوكلاء: الأشخاص الذين يجادلون في البداية حول بعض الأنشطة الإستدلالية.
5. العميل هو الشخص الذي يُفَوِّض بالعمل ويدفع الرسوم.

* تعريف المسؤول:

وهو المسؤول الرئيسي ومهمته إصدار جميع القرارات والمصادر، في ثلاثة أشكال من العقد الاستشاري وهي: البيع، المباشرة والتوصيل.



شكل (3، 5) خريطة نظام العميل

* السياسات المفهومة:

يجب على كل مسؤول أن يفهم السياسات المتبعة، وفهم كيفية تطبيقها ضمن العمل. وفي الشركات الكبرى تكون السياسات المتبعة كثيرة ومتعددة وكل شخص في الشركة يكون مسؤولاً عن سياسة من السياسات.

وهناك بعض الأمور التي يجب أن تؤخذ بعين

الإعتبار:

1. يجب أن تكون البيانات المختارة مستخدمة للتأكيد على نقطة.

2. أن تكون الاجتماعات قصيرة وهادفة بحيث يبين الشخص نظرتة واقتراحاته بشكل مختصر ومفيد.
3. أن تسيطر الأجندة الشخصية على أجندات الشركة.
4. وضع الآراء على أنها دليل حقيقي.
5. تأثير الأنشطة.
6. الأنشطة الوقائية تمنع المناقشة الواسعة.

* المخاطرة الإدارية:

عندما يعاني العميل من مشاكل فإن المستشار يقدم حلولاً متنوعة لهذه المشاكل، وعندما يعتمد المستشار أية حلول تعتبر مخاطرة لأنها قد تساعد على حل المشكلة أولاً، وقد تؤدي إلى عمل غير نافع في نفس الوقت، وتصنف المخاطرة إلى خمسة أنواع:

1. العميل.
2. العقد.
3. المنهجية.
4. الأشخاص.
5. الرسوم.

فإذا كان عدد العملاء كبيراً لدى المنظمات الكبيرة

فهذا يؤدي إلى تعدد المخاطر خصوصاً إذا لم يتم فهم القواعد السياسية، لذلك تسعى المنظمات إلى استخدام المستشارين لإعطائهم الحلول المناسبة لهذه المخاطر.

أما المنهجية فإنها تقلل من نسبة المخاطرة، خصوصاً في العقد، وللتغلب على جميع المخاطر يجب وضع التعريف الواضح لهذه المخاطر ومن ثم اتخاذ العمليات والإجراءات الملائمة لتجنب المخاطر.

* إدارة البرنامج:

هناك بعض الأمور الرئيسية لإجراء عملية إدارة البرنامج بشكل واضح خلال ثلاث عمليات:

1. النهضة.
2. الرؤية.
3. إعادة التخطيط.

تتوفر هذه العمليات الثلاث على شكل خطوات عند شخصين تيشي وشيرمان.

أما لدى كل من بلانشرد واخورن تُعرف ثلاث خطوات بـ:

1. الرؤية.
2. المهمة.
3. النتائج النهائية (المخرجات).

أما خطوات النهضة:

- أ. جمع وعرض البيانات ومن ثم تطلب التحويل.
- ب. تيسير ورشات الأعمال التي تُعرض من خلالها البيانات والأسباب والمتطلبات للتغيير.

الرؤية:

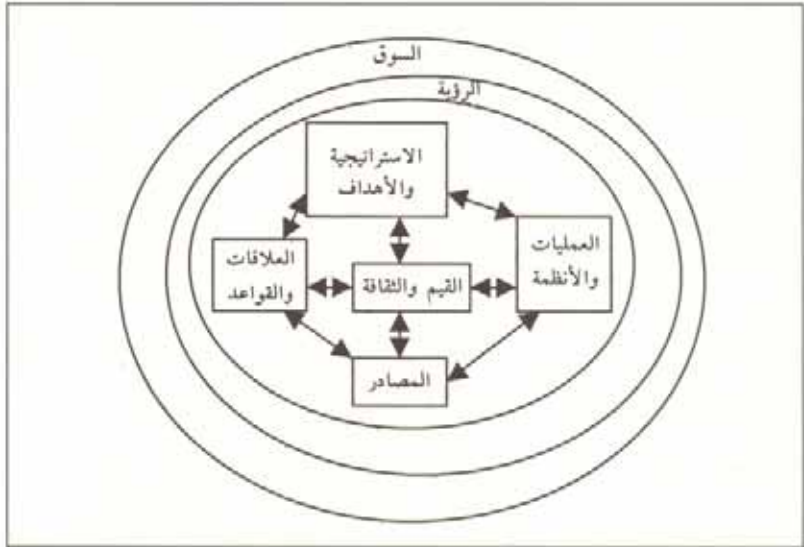
- أ. مباشرة الدراسة للاستراتيجيات المحتملة لدى المنظمات المستقبلية.
- ب. الحصول على العهد بالنسبة للرؤية المتفق عليها.
- ج. برامج مصممة للاتصال بالرؤية.

إعادة التخطيط:

- أ. تحديد مشاريع مطلوبة لبناء منظمة جديدة تتصل بالرؤية.
- ب. تصميم جميع آليات البرنامج (مصادر، ودورات تدريبية).
- ج. مساعدة الآلية من خلال العملية والمشاريع.

من أجل إدارة البرنامج التحويلي بشكل ناجح يجب فهم بعض الأمور:

- أ. التنظيم ومعرفة المطلوب لتحقيقه.
- ب. الأجزاء الأساسية (المشاريع) للبرنامج وكيفية التفاعل بينهم.
- ج. الأدوار المختلفة للأفراد المتعلقة بالمشاريع.



شكل (4، 5) طريق الرؤية في وصف المنظمة.

* العمل مع النظراء:

يتعامل أي مستشار عادة مع عميل أكثر من عميل آخر لذلك يكون النظراء يعملون بصورة فردية من فريق العملاء الذين يتعاملون مع المستشارين كأعضاء لفريق المشروع.

توجد عدة أسباب لفهم استخدام النظراء وتلك الأسباب هي:

1. تقليل الرسوم من خلال استخدام شخصية العميل للقيام ببعض الأعمال، فيمكن أن تقلل الرسوم الخارجية للعقد.

2. الصناعة أو ما يسمى بمعرفة العميل: من الممكن أن تجلب شخصية العميل الصناعة/ معرفة العميل للمشروع الذي يُؤخذ للتنفيذ.

3. تحويل المعرفة من خلال العمل المطوّل مع المستشارين، يزيد فهم فريق العميل للمنهجية المستخدمة وهذا يُقلّل من الإعتماد على المستشارين.

4. الملكية: من خلال الإندماج في المشروع فإن فريق العميل يشارك في النتائج، ويخلق نوعاً من الملكية ويؤدي إلى تقليل الحاجة إلى المستشارين من أجل وضع النهايات (الخاتمات).

5. تطوير الشخصية:

يتيح الكشف للمستشارين لطرق عملهم نوعاً من التطوير للأفراد، باعتمادهم على المشروع، ويستطيعون الحصول على الإستيعاب الواسع للمنظمة التي يعملون من أجلها.

في الإعتماد على النظراء هناك نظرية اختيار الأفراد ويعود ذلك إلى عدة أسباب:

1. تعريف للاستمرارية الوظيفية واكتساب الخبرة.
2. العمل ضمن المنظمة واثراهم في المشروع ويعتبر ذلك ايجابياً.
3. امتلاك مهارات العلاقات الشخصية من أجل العمل ضمن الدور الإستشاري والإلتزام مع أعضاء الفريق.

4. امتلاك نوع من المعرفة حول المنظمة والصناعة المطبقة في المنظمة.

* ايجاد شروط من أجل جذب الأشخاص:

من أجل معرفة الشروط تتطلب بعض الاحتياجات مثل معرفة فنون العقد ويتضمن تعلم الأحاسيس وعمل فروقات جيدة، ولكل شخص احتياجات للتغير تختلف من واحد إلى آخر فلا تستطيع فرض طريقتك على الآخرين.

يتمتع المستشارون الفعالون بمهارة جذب الأشخاص من خلال فهم طريقة سلوكهم والمعرفة بمشاعرهم وتشجيعهم في مواجهة الحقائق ودعمهم في عمل الاختيارات.

لذلك توجد أربعة شروط أساسية يحتاجها كل شخص في برنامج التغيير:

- إحساس عدم الرغبة بوضع الوظيفة.
- إحساس بالوضع المستقبلي بأن يكون مرغوباً وجذاباً.
- المعرفة بالخطوة الأولية وملائمة التقييم.
- الملاحظة بأن الغايات تفوق جميع التكاليف.

- تشكيل المستقبل:

تلعب الشركات الكبيرة دوراً مهماً في تشكيل المستقبل

للمنظمة وكيفية التعامل مع الموظفين، الزبائن والمستثمرين. وتركز الشركات الكبيرة على أهمية التعامل مع جميع الأقسام والأنظمة حيث أن أي تغيير في قسم يؤثر على الأقسام الأخرى.

• المصادر البشرية:

تعتبر المصادر البشرية مهمة جداً لدى أية مشاريع ومنظمات حيث بتوفرها تتوفر الثقافة، القيم والقواعد للمنظمة والجودة والالتزام لدى الموظفين.

لذلك يجب أن يدير المدراء ثلاثة أمور رئيسية وهي:

1. الافكار.

2. الأشياء.

3. الأشخاص.

الأشخاص هم المنتجون، والنتائج تكون بين أيديهم، حيث يتحكمون بالمصادر بالتأثير والتفعيل.

والغاية من هذا الفصل هو فهم مستشاري المصادر البشرية، العلاقة بين الاستراتيجية التجارية واستراتيجية المصادر البشرية، النطاق الوظيفي للمصادر البشرية، مواضيع الخدمات الاستشارية، وتلبية احتياجات الخدمات وميزانية الخدمات.

* الاستراتيجية التجارية واستراتيجية المصادر البشرية:

هناك ما يسمى بمنافسات استراتيجية المصادر البشرية
وتتمحور حول ثلاث نقاط:

1. المعرفة التجارية.
2. مخرجات طبقات العالم لممارسات المصادر البشرية.
3. وعمليات الإدارة في التغيير.

أما التجارية فتطرح الأسئلة التالية:

- ما هي نوع التجارة التي نحن فيها؟
- ما هي قوتنا؟ ضعفنا؟ وفرصنا؟ ما هي الاستراتيجيات التي تواجه التجارة؟

لذلك من المهم للمستشارين أن يدركوا بأن ممارسات
المصادر البشرية الناجحة تؤدي إلى ايجاد علاقة
بالاستراتيجية التجارية لمنظمات محددة.

* النطاق الوظيفي للمصادر البشرية:

في الشركات الصغيرة تكون وظيفة أو دور المصادر
البشرية يؤدي من خلال مُنقذ رئيسي أو مشتركة بين
المدراء ويتراوح عادة عدد الموظفين ما بين 70 و100
موظف.

كلما نمت التجارة نمت وظائف المصادر البشرية ما

بين 0,6 و 1,7 موظف ما بين (تقنيين، مهنيين، سكرتيريا، ومراسلين) لكل 100 موظف في الشركة.

تنمو الشركة الصغيرة بنسبة مرتفعة، أما الشركة الكبيرة فبشكل محدود. في الشركات الكبيرة تكون وظيفة المصادر البشرية معقدة، بالإضافة إلى عمل قواعد أو أسس العمل، وبعض العناصر تُؤخذ بعين الإعتبار من درجات عالية من الاختصاصية، العديد من المواقع الجغرافية، العالمية، الإتحادية واللامركزية.

* الخدمات الإستشارية المقابلة للاحتياجات:

1. تطوير السياسات: مثل المواضيع القانونية في إدارة المصادر البشرية.
2. إدارة الغايات: مثل غايات الخطة، خطة الغايات المرنة والغايات.
3. التدريب والتطوير: أنظمة التدريب، تطوير الدورة ومخرجاتها ونجاح التخطيط.
4. التطوير التنظيمي: التصميم التنظيمي، الإدارة من خلال الغايات والأهداف وإدارة الجودة.

* الملخص:

تعتبر إدارة المصادر البشرية من أسرع المتغيرات وأكثر إدارة تشمل الوظائف التجارية، وتتطلب تواجد المستشارين

فيها، كما تعتمد على المنتجات والخدمات التنافسية التي تقابل الاحتياجات ومتطلبات السوق.

• بناء الفريق

* المواضيع الرئيسية في بناء الفرق:

يمكن أن يطلب المستشار التعامل مع عدد من مشاكل الفريق، ويضطر إلى إعادة تشكيل عملية التجارة.

الهدف من ذلك تحدي التفكير ووضع الحلول الدقيقة للفريق ويشمل ذلك القيادة والإدارة الذاتية للفريق.

* الأسس التجارية للفريق:

1. المهمة.

2. السلطة.

3. أنظمة الدعم الأدائي.

4. المهارات.

وتشمل الأسس أيضاً:

1. الزبائن: الذين يضعون المنتجات والخدمات الملائمة لمتطلباتهم.

2. التكاليف التي يجب أن تُقلل أو يتحكم بها.

3. التكنولوجيا المتقدمة في المنتجات والعمليات.

*** أنواع الفرق:**

في كل فريق هناك ما يسمى بالهرمية الإدارية، وتعتمد هذه الهرمية على نوعين أساسيين:

1. فرق المشروع.

2. الفرق السليمة.

تتكون الفرق السليمة من المدير والداعمين المباشرين، والعمل يكون أساسه التعاون لتحقيق المخرجات المطلوبة.

أما فرق المشروع فتتكون من الخبراء من أجل إنتاج المخرجات المحددة، وعادة ما يُسمون بفرق العملية.

*** المهمة:**

يجب على أي فريق يريد أن يؤدي عمله بشكل فعال ومُتمن أن يحدد المهمة وطريقة تأديتها:

*** التعريف بمهمة الفريق:**

يتم تعريف المهمة على أنها الرؤية أو مهمة الفريق، حيث عرّف جاكيس المهمة على أنها مكونة من أربعة عناصر أساسية:

أ. الكمية: كم تأخذ من أجل إنجازها.

ب. الجودة: ما هي المواصفات من أجل إنجازها.

- ج. الوقت: كم من الوقت يلزم لأجل تحقيقها.
- د. المصادر: الميزانية، المعدات، ومصادر الأشخاص المتاحة لإنجاز المهمة.
- ويكون الفريق فعالاً إذا كانت مهمتهم هامة لدى المنظمة.

غايات المهمة:

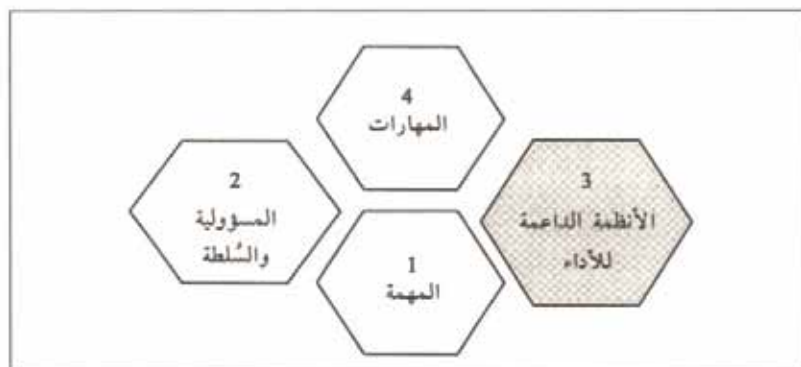
1. معرفة سبب المحافظة على الفريق.
2. ادراك سبب عملهم كفريق واحد، وفهم بناء العقود والالتزامات.
3. فهم ما إذا تم تحقيق مهمة الفريق وعمل أسس لإعادة نقاشها من أجل كسب الوقت، الحصول على مصادر متعددة، إنجازها بأسرع وقت ممكن وبطريقة جيدة.
4. معرفة متى تم تحقيق المهمة.

* المسؤولية والسلطة:

أ. مسؤولية قائد الفريق:

من مصادر أهمية الفريق الأخذ بعين الاعتبار المسؤولية المشتركة والمتبادلة، حيث أفضل فريق هو الفريق الذي يتشارك بالمسؤوليات.

يتحمل مدير الفريق المسؤولية الفردية للمهمة المتعلقة به، وتأتي المسؤولية والسلطة في المرتبة الثانية بعد المهمة تبعاً للشكل التالي:



شكل (5،5) مسؤولية قائد الفريق

وإذا أراد مدير الفريق أن يكون فريقه أكثر فاعلية فعليه أن يكون مسؤولاً عن مخرجات الفريق من أجل قيادة الفريق والتعاون بين أعضائه.

* غايات المسؤوليات الواضحة:

1. معرفة مدير المشروع بمهامه والعمل مع الفريق لتحقيق النتائج المرجوة.
2. إفهام الفريق بأن المدير هو المسؤول عن عملهم.
3. تحديد الواجبات على كل عضو في الفريق مما يؤدي إلى إلتزامه التام بالمشروع.

4. يسجل المدير مسؤولية كل شخص في الفريق وهو المسؤول عن مخرجات كل عضو فيه.

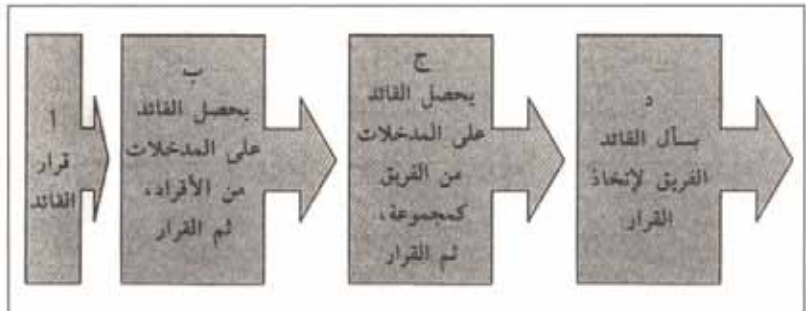
*** مشاركة قيادة الفريق المسؤولية:**

كما يتحمل مدير الفريق قيادة الفريق، وكثير من الصفات والعناصر الأساسية يمكن مشاركتها مع أعضاء الفريق والتأكد من صحة عمله. إن تحقيق القيادة الناجحة يتم عبر تحديد مسؤولية كل عضو ضمن الفريق والتشارك في المسؤوليات، وهذا يؤدي إلى زيادة فعالية عمل الفريق.

*** عمل قرارات الفريق والإجماع:**

تُتخذ معظم القرارات عن طريق الإجماع وبعضها يُؤخذ بشكل فردي عن طريق المدراء أو القياديين، وتزداد قوة القرارات كلما كانت بمشاركة أعضاء الفريق.

الشكل التالي يُبين الوقت المطلوب لعمل القرار:



شكل (6، 5) بناء الفريق

الطريقة الأولى:

أن يقرر المدير من دون الأخذ بآراء أعضاء الفريق ولكن هذه الحالة تحدث في الأمور الطارئة حيث تتوفر لدى المدير المعلومات الضرورية وبناءً على ذلك يتخذ القرارات، ولا يتم في تلك الحالة حدوث الإلتزام.

الطريقة الثانية:

في هذه الطريقة يتخذ المدير آراء بعض الأعضاء لأنه يكون قد حدد المعلومات التي هو بحاجة إليها ولا يحتاج إلى مشاركة من أجل بناء الإلتزام والعقد.

الطريقة الثالثة:

إذا كان المدير أو القائد بحاجة إلى المعلومات ولم يكن قد حدد نوع المعلومات المطلوبة، فإنه يعمل على جمع أعضاء الفريق وإجراء الحوار من أجل التوصل إلى المعلومات التي تساعدهم في اتخاذ القرارات.

يعتبر الحوار مهماً جداً من أجل التواصل بين أعضاء الفريق وإزالة جميع الصراعات بين الأعضاء وبناء الإلتزام والعقد الصلب والقوي. ومن صفات المدير أو قائد الفريق الماهر أن يشمل أعضاء الفريق بالحوار والتفاهم لإثبات جودة القرارات وبناء الإلتزام والعقد لآلية القرارات.

* سُطُلات مدير الفريق:

يحتاج بعض مدراء المشروع إلى أربع سلطات حتى تتوافق مع المسؤوليات:

1. سُطُلة لمنع تعيين شخص للفريق.
2. سُطُلة لإزالة شخص من الفريق.
3. سُطُلة تحديد مهمات لأعضاء الفريق.
4. سُطُلة سلوك التثمينات لأعضاء الفريق.

ويحتاج بعض مدراء فريق المشروع السُّطُلات التالية:

1. السُّطُلة لمنع تعيين شخص للفريق.
2. السُّطُلة لإزالة شخص من الفريق.
3. سُطُلة تحديد مهمات لأعضاء الفريق ضمن حدود.
4. السُّطُلة لدعوة الفريق للإجتماع ومناقشة بعض الأمور.

* أنظمة دعم الأداء:

أ. حوافز ومكافآت الفريق:

يطمح كل عضو في الفريق بالحصول على الزيادات والحوافز اعتماداً على نتائج عمله، لكن أحياناً تعتبر غير فعّالة وغير عادلة لأن كل عضو يتحكم بسلوكه ولا يتحكم بسلوكيات الآخرين.

*** متطلبات المهارات:**

تعتبر المهارات المرحلة الرابعة في بناء الفريق، ويتطلب من أجل تحقيق بناء فريق فعال أربع مهارات:

1. مهارات القيادة.
2. مهارات تقنية وعملية.
3. مهارات من أجل التنظيم وتقييم المعلومات.
4. مهارات المقابلة الشخصية.

*** مهارات القيادة:**

المدير الفعال الماهر هو الذي يتحمل مسؤولية القيادة عن طريق وضع الرؤية ومراقبة عمل أعضاء الفريق. وتضم مهارات القيادة: تحديد متطلبات أدوار أعضاء الفريق، تشجيع ودعم الأعضاء في أعمالهم، تخطيط وتسهيل اجتماعات الفريق المنتجة.

تطرح بعض الأسئلة في مهارات القيادة منها:

1. هل يسيطر المدير أو القائد على أعضاء الفريق بشكل فعال؟
2. هل اجتماعات الفريق مخططة جيداً؟
3. هل تتفاعل الاجتماعات؟

مهارات تقنية وعملية:

تُركز المهارات التقنية والعملية على الخبرة في تكنولوجيا المعلومات، الحسابات، المبيعات، التدريب، ومعدات محددة للتنفيذ.

ويعتبر أعضاء الفريق من المصادر المهمة في مهارات تقنية وعملية لأنهم خبراء لدى الفريق.

تضم هذه المهارات بعض الأسئلة:

1. ما الذي تتطلبه المهارات التقنية والعملية لأداء مهمات الفريق؟

2. من بين أعضاء الفريق يمتلك هذه المهارات؟

* مهارات المعلومات:

معظم مهمات الفريق تشمل وتتطلب مهارات التنظيم، وتقييم المعلومات وطريقة الاتصال والحصول على المعلومات. تتطلب هذه المهارات التقنيات من أجل خلق أفكار جديدة، المقابلات والاتصال مع فرق مهمة.

تتضمن هذه المهارات بعض الأسئلة مثل:

1. ما هي المعلومات المطلوبة في الحصول عليها، تنظيمها وتحليلها وتقييمها من خلال الفريق من أجل إنهاء المهمة؟

2. ما هي المهارات المطلوبة للحصول على المعلومات؟

* مهارات المقابلة الشخصية :

تتضمن الإستماع، السؤال، ومهارات النقاش من أجل حلول الصراعات. تتطلب هذه المهارات من قبل المدراء أو القادة من أجل الدرجات المتنوعة من خلال أعضاء الفريق:

1. كيف يستمع مدير الفريق لأعضاء الفريق؟
2. كيف يستمع كل عضو للآخر؟
3. كيف يسأل أعضاء الفريق أسئلة التحدي بشكل فعال؟

* مواقع بناء الفريق :

عندما يطلب العميل بناء فريق لا يسأل المساعدة في المسؤولية أو مواضيع السُلطة، فهو عادة يسأل في مواضيع محددة وهذا يؤدي إلى ظهور بعض المشاكل.

* المشكلة :

لا يتج الفريق الحلول (المخرجات).

هناك بعض الأسباب التي قد تؤدي إلى هذه المشكلة مثل :

1. يمكن أن يكون كلاً من المدير أو أعضاء الفريق غير واضحين في مهمتهم، أو لا يوافقون على مهمة الفريق.
2. يمكن أن لا تُعرف مهمة الفريق بشكل واضح، سواء في الكمية أو جودة المخرجات المحددة أو في المصادر والوقت المطلوب.

3. قد لا يدعم مدراء المشروع الأعضاء المشاركين في المشروع.
4. قد لا يمتلك مدير المشروع السلطة الفعالة على أعضاء الفريق.
5. قد لا يمتلك مدير المشروع مهارات القيادة.
6. قد لا يمتلك أعضاء الفريق المهارات التقنية والعملية أو أن لا تكون كافية لإنهاء العمل.

توجد بعض التداخلات التي يمكن أن تؤخذ بعين الاعتبار:

1. مقابلة قائد المشروع مع المدير من أجل تحديد مهمات الفريق في الكمية، الجودة، الوقت، والمصادر.
2. عمل مدراء أعضاء الفريق مع قائد الفريق لتوضيح مسؤوليات أعضاء الفريق.
3. امتلاك قائد الفريق مهارات القيادة.
4. التزود بالتدريب على المهارات التقنية والعملية لأعضاء الفريق.

المشكلة: الصراعات الشخصية على الفريق:

أسبابها:

1. يعتقد أعضاء الفريق بأنهم المسؤولين عن مهمات الفريق وليس المدراء.
2. لا يوضح المدراء مهمات أعضاء الفريق ومسؤولياتهم.

توجد بعض الإقتراحات:

1. أن يوضح المدير دوره بأنه هو المسؤول عن مخرجات الفريق، وهذا يتطلب توضيح المسؤوليات.
2. مقابلة المدير مع معاونيه وتوزيع المسؤوليات عليهم من أجل تذليل كل المصاعب.

المشكلة: لا يعمل الأعضاء كفريق:**الأسباب:**

1. يمكن أن لا يكون المدير واضحاً حول المهمات المحددة للفريق.
2. قد لا تكون مهمات الفريق محددة في المصادر المتاحة مثل الوقت، الكمية والجودة.

الإقتراحات:

1. النقاش حول المسؤوليات وحلول جميع الصراعات.

التدخلات مع الفرق في الهرميات غير الإدارية:

1. العمل ضمن الفريق لتوضيح مهماتهم من خلال إيجاد الرؤية، تحديد مهمات الفرق في مصطلحات الكمية، الجودة، الوقت والمصادر.
2. العمل مع الفريق لتحديد المهمات الفردية لأعضاء الفريق في الكمية، الجودة، الوقت، والمصادر.
3. علم الحوار مع الفريق حول أهمية التشارك في المسؤوليات.
4. التزود بالتدريب في القيادة، التقنيات، المعلومات والمهارات الشخصية: عمل مجموعات نقاش، وحلول المشاكل والصراعات في القاعدة غير الهرمية.

الملخص:

إذا أردت أن تؤلف فريقاً فعالاً يجب أن يكون الفريق:

1. واضح ولديه المهمة الملائمة للتنظيم.
 2. معرفة المهمة حول المخرجات والسُّلطة المطلوبة لإنهاء العمل.
 3. معرفة الأداء، المكافآت وأنظمة الحوافز لدعم أداء الفريق.
 4. من أجل إنهاء المهمة يجب توفر القيادة، التقنية، المعلومات والمهارات الشخصية.
- وتطور الفرق من خلال التدريبات وتطوير المهارات. وعند استشارة الفريق يجب تحليل المشاكل ومعرفة أسبابها ثم وضع الحلول المناسبة حتى نحصل على فريق فعال.

التسويق والتوزيع:

يجب توفر خمسة عناصر أساسية متصلة بالحقول

الإستشاري:

1. العديد من الأسواق الناضجة شديدة المنافسة.
2. النمو البطيء للكثافة السكانية أدى إلى زيادة لأهمية وإعادة الزبائن.
3. نمو المنافسة ولكن ليس من الشرط نمو السوق.
4. التجارة الصغيرة وُجدت في مستويات مسجلة وتجلب المنافسة المحلية والمقتصرة على الأسواق الصغيرة.

5. أخلاقياً جميع الشركات في المناطق تواجه المنافسة العالمية للأسواق.

* النظرية المطبقة (الممارسة):

يجب أن يحظى صاحب السلطة بالنظرة الشاملة عند تطبيقه وممارسته للإستشارة. كما يجب أن يبدو وكأنه يدير العملية وليس كأنه خبير. تعتمد هذه العملية على أن معظم الشركات تستطيع تطوير حلولها من خلال سلوك الخط الصحيح.

أولاً: عنوانه المواضيع السوقية ضمن فرق العمل، وتحتل الفرص بشكل أفقي.

ثانياً: تحليل مشاكل الزبون مع الأخذ بعين الإعتبار لمخرجات العمل.

* الطريقة التداخلية:

1. العقد:

يبدأ العقد بين المستشار والزبون عبر بناء العلاقة بينهم والهدف من ذلك حماية العقد، أما على المستوى الأعمق من العلاقة والمحادثة يتم العمل في جميع الأقسام مع بعضها البعض ويوفر الفرص المناسبة لحل مشاكل العملاء.

2. الضريبة:

توضع الضريبة من خلال مدققي الحسابات التسويقية حيث توجد علامات لهذه المشاكل مثل صعوبات إدارة المبيعات والصراعات بين قنوات التوزيع، وتؤخذ عادة الضريبة نسبة 35% من المدخول أو العائد. يحتاج المدقق أن يكون موصي على الشركة، ومن تحقيق أفضل أنواع التسويق توجد طريقة التسويق (101) وتتكون من خمسة طرق استعلامية:

1. وضعت الأسواق للمستخدمين أو مطالبى الإستخدام ويصنفون إلى:
 - أ. الزبائن.
 - ب. مهمة التعاون.
 - ج. المنافسين.
 - د. المستثمرين.
2. نمو الأسواق.
3. تشارك السوق في الحروب يعتمد على فهم الزبون للقيمة.
4. تشمل القيمة جميع العناصر التي تؤثر في الجودة، الخدمة وعملية تبديل الأسعار.
5. نجاح أو خسارة الأسواق المشتركة.

* التخطيط:

يحقق مخرج الشكل التخطيطي الفاعلية والهدف الربحي

للمستقبل. يحتاج التخطيط السليم إلى معلومات حول أوضاع المنظمة حالياً، وإلى أين تريد أن تصل؟ وما هي الطرق المتبعة لتحقيق الأهداف؟

تتم الإجابة عن جميع هذه الأسئلة من خلال عملية اتخاذ القرار حيث تشمل الزبائن، الداعمين والموزعين.

غالباً ما يخبر مستشارو التخطيط زبائنهم بالتالي: «نحن لا نعلم إلى أين نحن ذاهبون، ولكن لدينا بعض الأفكار في كيفية الوصول».

أفضل جلسات التخطيط هي التي تبدأ بالأسئلة وليس الأجوبة، وتدرس جميع الأمور في تعريف الصناعة، المتطلبات، الدعم، مستويات السعر الصناعي، البيئة أو المحيط العام، محيط المنافسين، استراتيجية الشركة، برنامج المنتج، برنامج التوزيع، خدمة ما بعد البيع، متطلبات التنفيذ، متطلبات التغيير في البيئة التحتية التنظيمية، المصادر وآلية التحكم.

* التنفيذ:

ترجع صعوبات تنفيذ الخطة أو أساسيات عمل التسويق إلى استراتيجية ذكية غير متصلة بالموضوع، وتعرض معظم الشركات الكبيرة إلى تلك المشاكل بسبب عدم وجود عمل

ملائم للغايات أو الإدارة الصحيحة للأسعار. يجب على المستشار أن يعطي انتباهاً إلى المهارات وتشجيع التدريبات أو أنظمة التغيير المطلوبة.

هناك ثلاثة أسباب تؤدي إلى صعوبات التنفيذ وهي:

1. عدم وضوح الأهداف أو الغايات.
2. عدم ملائمة الإندماج الأفقي.
3. الفشل في الربط بين الخطط والتحكيمات.

أفضل أنواع الخطط هي التي تترجم إلى أهداف وغايات محددة في نتائجها وعملياتها، وتلعب أنظمة التحكم دوراً مهماً في التنفيذ، وأقرب ثلاثة مناطق هي المعلومات الإدارية، التعويض المُحفّز، والموازنة. ينتج عن المعلومات الإدارية عمليات تتعلق بربح المنتج وبيعه وكيفية التغلب على المشاكل، أما التعويض المُحفّز فيكافأ كمية المنتج والإنتاج، ونظام الميزانية لا يلائم إنعكاس حقائق السوق والحقائق العملية.

يعتبر المستشار ناجحاً في عمله إذا اتصلت بحاجات المشكلة نظامياً وخلق الحلول من خلال هذه الأنظمة. يعتبر الوقت المستخدم في تطوير النظام من أهم الاستثمارات المستقبلية كما هو الحال في عملاء المستقبل.

* **المفاوضة:**

لماذا تعتبر المفاوضة موضوعاً أساسياً في الخدمات الإستشارية؟

تعتبر المفاوضة مهمة بالنسبة للعميل والمستشار حيث العميل يسأل المستشار للمساعدة في تحديات المفاوضة طوال الوقت، مثل الصفقات، وموافقات البيع، الوكالات، والآلية المتبعة في تقديم النصيحة، ومن خلال طريقة المفاوضة تزيد من قيمة المستشار للعملاء.

يطلب المستشار التفاوض على أمور عدة منها:

1. النطاق.
2. الجدولة.
3. المصادر.
4. الرسوم.
5. النمو.
6. الآلية.

* **العناصر السبعة للمفاوضة:** من أجل الحصول على التعريف الواضح للنجاح:

1. يجب أن تكون المعاهدة موقعة من كلا الطرفين حيث تعتبر أفضل من البدائل التي تتعلق بطرف واحد من المعاهدة،

ولكن يحتاج الشخص في بعض الأحيان إلى بدائل ولذا على الطرف الأول مفاوضة الثاني على البدائل وذلك للحصول على أفضل النتائج.

2. مصالحك تكون ملائمة بشكل جيد، حيث تشمل المصالح: الأهداف، الغايات والمخاوف التي تشجع الفريق للمفاوضة، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار مصالح الطرف الآخر المفاوض.

3. تضم المعاهدة الاختيارات حيث تشمل القيمة المحتملة للفريق، وتعتبر الاختيارات في الأشياء المحتملة التي يمكن أن توافق على العمل مع بعضهم على عكس البدائل حيث كما ذكرنا البدائل تكون من قبل طرف واحد.

4. تتحلى المعاهدة بالسرعية حيث تترك كلاً من الطرفين يشعر بنوع من المتعة ويحاول كل منهما تعريف المعاهدة اعتماداً على الجدارة والميزة (الأهداف).

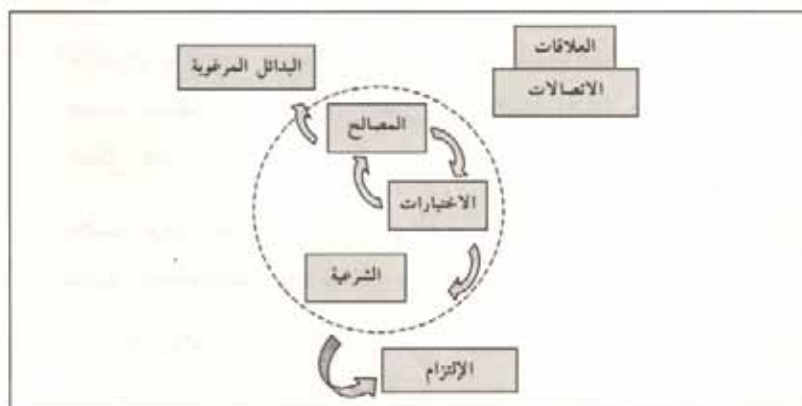
5. الإلتزام بالأمور الموافقة عليها في المعاهدة لكلا الطرفين حيث تسهل الخطوات التي تلي المعاهدة ويكون العمل بشكل فعال وأفضل.

6. يجب توفر عملية الاتصال الفعالة حيث تعتمد على كيفية تبادل المعلومات والرسائل بين الطرفين.

7. تعتبر العلاقات أمراً رئيسياً في المعاهدة حيث تعكس كيفية التعامل بين الطرفين من أجل تحقيق أفضل عمل وتعتمد العلاقات على الاحترام الثقة والموافقة.

* الاستراتيجية العامة لتحقيق أفضل النتائج بالنسبة للعميل:
وتتصف هذه الاستراتيجية بأن تكون سهلة وصعبة في
الوقت عينه، سهلة مع الأشخاص وصعبة على المشاكل،
وتصمم هذه الاستراتيجية بناءً على سبعة عناصر للمفاوضة
من أجل نجاحها وهي:

1. الاتصالات.
2. المصالح وتشمل تعريف المصالح لكلا الطرفين.
3. الاختيارات.
4. الشرعية.
5. البدائل.
6. الإلتزام ويتضمن مجموعة من القواعد والأسس لكلا من الطرفين.
7. العلاقات.



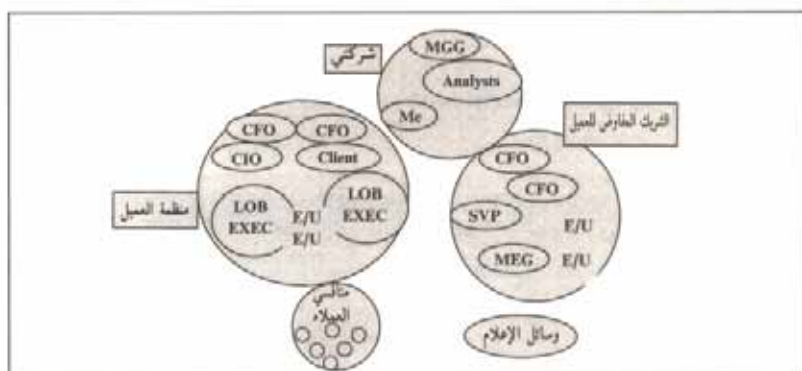
شكل (5،7) استراتيجية التفاوض

* التحضير للآلية الاستراتيجية:

1. رسم صورة للموقع:

يؤثر الجو العام بالمفاوضة والمفاوضين، لذلك يجب رسم صورة للموقع تشمل المحيط ومصالح الطرفين حتى يكون رسم واضح للموقع.

والشكل التالي يبين بيئة أو محيط المفاوضة (5،8).



شكل (5،8) بيئة أو محيط المفاوضة

2. توضيح التشارك، الصراع، والمصالح:

- أ. التوضيح مع العميل على ما يُعتقد أن يكون أفضل في المواضيع أو الأسئلة.
- ب. ترتيب من خمس إلى ثماني مصالح للعميل حول كل موضوع.
- ج. إعادة الخطوتين السابقتين من النظرة العامة من جهة العميل.
- د. إعادة كل نقطة عند كل جزء مهم.

3. تطوير الاختيارات صُممت حتى تقابل المصالح:

- أ. تسجيل المصالح المرغوبة للعميل.
- ب. العاصفة الفكرية تعتبر من الاختيارات المحتملة التي يمكن أن يوافق عليها العميل.
- ج. استخدام المصالح المحتملة ومصالح الصراعات، من أجل ايجاد اختيارات محتملة.
- د. استخدام تحليل المصالح من أجل التوافق مع الاختيارات المضافة.
- هـ. بعد إنجاز النقاط السابقة يجب تقييم الاختيارات المختلفة في المصطلحات.

4. وضع مجموعة من الأهداف من أجل صنع القرارات:

- أ. استخدام الذاكرة (العصف الذهني) من أجل تقرير أي الاختيارات أو أي تفاصيل ضمن الاختيارات.
- ب. أخذ الوقت في جمع البيانات، ووضع الأرقام حيث يحصل العميل على الحقائق، النماذج والمراجع.
- ج. التأكد من أن قواعد وأسس العميل ملائمة له وللآخرين (الطرف الآخر).

5. التركيز على البدائل (البدائل المهمة):

- أ. مساعدة العميل على حفظ خمسة إلى ثمانية أشياء محتملة قد تتوافق مع مصالحهم.
- ب. وضع على الأقل خمسة بدائل للطرف الآخر، وتحليل كل بديل وكيفية مقابله لمصالح الآخر.

ج. تسجيل أي طرف آخر قد يمتلك معلومات تتعلق ببداية الطرف الرئيسي.

6. تخطيط لعملية واضحة وبعض الاستراتيجيات للاتصالات:

أ. معرفة الأسئلة الرئيسية التي يمكن أن يسألها العميل.

ب. إعطاء الشكل الرئيسي للعمل، بالبداية بشرح العملية للزبائن والتي يمكن استخدامها من أجل تحقيق العقد.

ج. فهم الرسائل التي يمكن أن يوصلها العميل.

د. التفاهم مع العميل على أي جزء يريد التفاوض عليه.

7. تطوير خطة فعالة لبناء العلاقات بين العملاء والنظراء:

أ. مساعدة العميل في وصف جودة العلاقات التي يريدتها مع النظير.

ب. وصف العلاقة الحالية.

ج. تحليل أسباب الثغرة بين العلاقة الحالية والمرغوبة.

د. اختيار أهم الأسباب واستخدام هذه الأسباب في بعض الأنشطة، داخل وخارج المفاوضات.

هـ. فهم بعض الطرق من أجل حل المشاكل.

* الملخص: مساعدة العملاء في تحقيق النجاح:

من أجل تحقيق النجاح لدى العملاء يجب مساعدة

العميل في عمل القيمة ويكون من خلال أمرين:

1. القيمة الإسمية: وتأتي من خلال المصطلحات وشروط الاتفاق.

2. القيمة العلاقية: وتأتي من الطرق التي يشعر بها كلا من الطرفين وكيفية التعامل مع بعضهم مع الأخذ بعين الاعتبار بالفروقات والاختلافات يجب على كل واحد معرفة كيفية التعامل مع الآخرين من خلال فهم طبيعة تفكيره وطرق تعامله مع الآخرين لكي يتم تحقيق أفضل النتائج للعملاء.

• التخطيط التجاري:

قبل البدء بأي عمل تجاري يجب إجراء التخطيط الملائم لهذا المشروع من أجل نجاحه في السوق التجاري.

توضع الاستراتيجيات الملائمة لمختلف الأعمال التي يكون مسؤولاً عنها عدة مدراء، حيث تزيد هذه الاستراتيجيات تركيز المدراء على بعض الأعمال التي لم يولونها أهمية.

يعتبر التخطيط أساس العمل حالياً وفي المستقبل، لذلك تعتبر عملية التخطيط أمراً حيوياً. تحتاج المشاريع التجارية الصغيرة ذات الفريق الصغير إلى التخطيط ومن خلال التخطيط يتم تحديد المصادر وتشمل الشخصية والرأس مال وتقود الشركة إلى الطريق الصحيح.

*** مخططو ومستشارو التجارة:**

يفهم معظم المدراء التجاريين المحترفين قيمة التخطيط لمشروعهم حيث يعتبر أساس نجاح الشركة لتحقيق الأرباح المرجوة.

يتوفر للشركات الكبرى قسم تخطيط داخلي يكون مسؤولاً عن توزيع الأعمال على الأقسام الأخرى والمراقبة وتطوير الخطة حسب المطلوب كما يتم إحضار مستشارين خارجيين لتقديم طريقة جديدة أو لتأكيد المراجعة لعملية التخطيط.

*** الأولوية للخبرة في التخطيط:**

يعمل معظم مستشارو التخطيط في التخطيط الاستراتيجي حيث يتم تعريف الأهداف، ووضع المدخلات ومناقشة البدائل.

من أجل تحقيق العمل الناجح يجب وضع الخبرة كشرط أولي عند تحديد مستشارو التخطيط.

*** معرفة تقنية التخطيط:**

على المستشار أن يكون متأقلماً مع التقنيات شاملة الأنظمة المالية وأنظمة المشاريع المالية. وتعتبر مشاركة المدراء في المدخلات ليست فقط مهمة جداً في التخطيط

وإنما أيضاً في التحكم ووجود التقارير الاستراتيجية التي تلعب دوراً رئيسياً في آلية الخطة التجارية.

* التفاعل مع أنظمة المعلومات:

تمتلك معظم المنظمات أنظمة الحاسوب للأمور المالية، المحاسبة، التصنيع والتسويق. ويعتبر قسم أنظمة المعلومات المسؤول عن ذلك لتحقيق الخطة التجارية (IS) Information System.

كلما تطورت التكنولوجيا زادت فرص المنافسة في المنظمات، وازداد التفاعل مع أنظمة المعلومات لتعريف الفرص الجديدة وتحديد التكنولوجيا الملائمة.

* الهدفية:

إذا كان التخطيط التجاري ناجحاً فإنه يحدد الأهداف المرجوة من التخطيط، ويتم العمل بعد التخطيط من أجل تحقيق الأهداف.

* الخطوات التمهيدية في التخطيط التجاري:

أ. حماية أفضل لالتزام إداري: من دون هذه الحماية لا يستطيع المستشار أداء المهام ضمن عملية التخطيط.

ب. تحديد الأهداف الإدارية.

ج. خطة التخطيط: الوقت، المسؤوليات والمعلومات.

د. إلتزام بالجدول: تحديد الوقت الملائم للجدول لتحقيق النتائج المرجوة.

هـ. جمع المصادر: تعيين المصادر المطلوبة من أجل التخطيط.
و. مباشرة المقابلات الإدارية:

1. المراجعات الإدارية للرواتب والأمور الشخصية.
2. الميزانية.

3. الأهداف الإدارية الرئيسية.

4. البيانات المتخصصة لقسم (التسويق، التصنيع، المصادر البشرية، أنظمة المعلومات، .. الخ)

* بنية الخطة التجارية:

1. تحليل الموقع – أين نحن؟ (التحليل الداخلي للقوة والضعف للشركة، التحليل الخارجي).

2. الأهداف والغايات – إلى أين نريد أن نذهب؟

3. الصيغة الاستراتيجية – كيف نذهب إلى هناك؟ (الاستراتيجية التسويقية، الخطط الاختيارية، التخطيط الشخصي، التقديرات المالية).

* التخطيط الإستراتيجي:

تعتبر أنظمة المعلومات بمثابة الأساس في التخطيط الاستراتيجي، حيث يتم تحليل المشاكل والأهداف، والتعريف بالعناصر الأساسية، وتحليل تأثير التكنولوجيا، وتطوير رؤية الأنظمة الاستراتيجية.

* تحليل النطاق التجاري:

تعريف العمليات المطلوبة لأداء المشاريع، وما هي المعلومات والبيانات المطلوبة، وربطها بأنظمة المعلومات.

* تصميم وتفسير الأنظمة:

يتم التصميم من خلال استخدام أشكال وأدوات إنتاجية لبناء آلية، ربط الأنظمة بالغايات والأهداف واستخدام التقنيات المتخصصة تزيد من فاعلية التصميم والتفسير للأنظمة.

* تشجيع الموظفين والمدراء:

يوفر التخطيط الحماس والتشجيع للأفراد ضمن المنظمة، من خلال دمج المدراء، وتعكس استراتيجية الشركة الملكية التي تزيد في حماية أهداف الشركة.

أما الموظفين فإنهم يعلمون طبيعة الأهداف، ومقاييس الأداء، وتحقيق الأهداف الفعالة.

* تعزيز نمو الإدارة:

أهم غاية في التخطيط ضمن العملية نفسها هي المراجعة التاريخية، التحليل النقدي للبيئة والمحيط، وصيغة البدائل الاستراتيجية التي تبين القيمة الحقيقية للتخطيط، وهذا يؤدي إلى وضع عملية تطوير مستمرة لفريق الإدارة.

* استشارة الاتصالات عن بعد:

أصبحت الإتصالات مهمة جداً في الاستشارات الإدارية لعدة أمور:

- (1) الإدراك بأن الاتصالات سواء أكانت شفوية أو مكتوبة مطلوبة للمهارات التقنية والتخطيط مثل أهمية أنظمة المعلومات.
- (2) زيادة تبادل أنظمة المعلومات سواء داخلياً أو خارجياً لتوسيع عمليات الشبكة.
- (3) زيادة توزيع الأنظمة الحاسوبية، والشبكة المحلية، وتكنولوجيا العمليات الصوتية.
- (4) إتاحة المهارات الاستشارية في الأشخاص الذين يتقاعدون من شركاتهم مثل IBM.
- (5) شمولية الخطط للاتصالات وإستشارة الأنظمة من أجل الربح.

* فهم صناعة الاتصالات عن بعد:

بدأت بعض الشركات بالإهتمام بالاتصالات في عام 1984، حيث أصبحت هذه الشركات تقدم الخدمات تبعاً لإحتياجات المنظمة.

* مكتوبة أو مسموعة:

تعتبر شركة الاتصالات المحلية (RBOC) هي الأساس في الاتصالات البعيدة والتي طوّرت أنظمة الاتصالات والشبكات بحيث أدخلت شبكات المصنوعة من الألياف

الضوئية التي تملك السرعة الكبيرة في نقل الصوت لذلك سهلت الاتصالات بين المستخدمين.



شكل (9، 5) الاتصالات

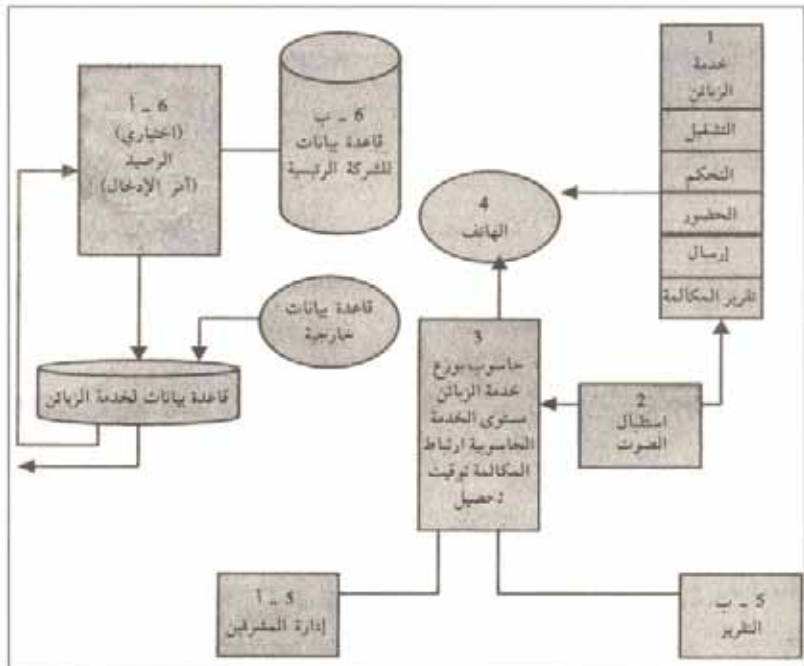
* أنظمة التوزيع:

إن عملية توزيع تكنولوجيا أنظمة المعلومات تشارك في نفس قاعدة البيانات سواء للعميل والشركة الرئيسية مما يؤدي إلى زيادة عمل الموظفين، لأنه كلما زادت خدمة الاتصالات والإرتباط زاد الإحتياج إلى تخطيط وتحميل إضافي للشبكة.

هذه التغيرات أثرت في بعض التطورات مثل تفاصيل إمكانية إجراء مكالمة وتكاليفها اعتماداً على المسافة بين المتصلين إذا كانت مكالمة داخلية أو خارجية، وبين عمل الحاسوب والهاتف.

* الشبكة المحلية (LAN) والشبكة الخارجية (الواسعة) للحاسوب:
كلما كبرت الشركة أو المنظمة تزداد الحاجة إلى اتصالات أوسع وأشمل من أجل السيطرة على جميع الأقسام. يتم الاتصال بين الأقسام الداخلية من خلال الشبكة المحلية سواء بالبريد الإلكتروني أو الهاتف، أما الأقسام الخارجية فيتم الاتصال من خلال الشبكة الخارجية وعادة يتم الاتصال من خلال الإنترنت (البريد الإلكتروني).

• الأقسام الوظيفية لمحيط أنظمة خدمة الزبائن:



شكل (10، 5) أقسام الوظيفية لمحيط أنظمة خدمة الزبائن

استراتيجيات مستخدمي الحاسوب وأنظمة الاتصال:

1. مدقو حسابات المنظمة.
2. إدارة المشاريع لمتغيرات النظام.
3. المهارات التقنية والتدريب.
4. الحاسوب وإمكانيات الاتصالات عن بُعد.
5. مراجعة مستخدمي المكالمات.
6. الإدخالات العملية.
7. التحليل الإنتاجي.

استراتيجيات لمصنفي الحاسوب وإمكانيات الاتصالات:

1. تحتاج الصناعة إلى تحليل.
2. التكنولوجيا.
3. دراسات أسواق محددة.
4. أرباح الزبائن.
5. خدمة العميل.
6. مساعدة التخطيط التسويقي.
7. دراسات الإنتاج والخدمات.

هناك بعض النقاط لتحقيق عقد ناجح مع العملاء:

1. حافظ على نفس التكنولوجيا التي يستخدمها العميل.
2. اتصل بلغة واضحة ومفهومة.

3. استخدم إدارة المشاريع وعملية تحليل التخطيط.
4. خذ الإعتمادية من التصنيع وتزويد المنتجات والخدمات.
5. ارتبط بمستخدمي المتطلبات مع الأبحاث المتنوعة والخدمات.
6. لا تضغط على المستخدمين باستخدام تكنولوجيا معينة.
7. لا تجادل العملاء والبايعين في الاختلافات التقنية والفلسفية وخاصة في قسم أنظمة المعلومات.
8. لا تنسى أن توثق جميع أساسيات المعدات ومتطلبات النظام.
9. لا تحدد المتطلبات بالنسبة إلى الاحتياجات المبدئية ولكن وضع الخطة من أجل النمو بشكل معقد ورأسالي.
10. لا تكثر من التحدث عن مهاراتك التقنية كأنك تبيعها للعملاء والبايعين.

* التجارة المنشأية (المصدر):

1. الشبكة:

يجب استخدام المنظمات التجارية والتقنية في فرق صناعية متخصصة في جمع العلاقات التي تزيد في القيم، ويستطيع الشخص الإنتباه إلى ذاته وخدماته من خلال الحصول على الموافقة من قبل المكاتب المهمة بالفرق المهنية.

2. العرض أو التقديم:

تطوير المواضيع المهمة والممتعة إلى تقديمات الفرق والمكاتب الصناعية باستخدام التقنية الملائمة.

3. الإستجابة لمتطلبات المقترحات:

تعتبر عملية الإستجابة لمتطلبات المقترحات عملية جيدة ولكن نجاحها قليل، لأنها تحتاج إلى زيادة في الوقت والأموال، لذلك إذا أراد الشخص الإستجابة عليه أن يعرف شخصاً في المنظمة ليساعده على تحديد المتطلبات ويكون مستعداً لذلك.

4. البريد المباشر:

أصبحت هذه الطريقة مستخدمة بشكل واسع بعد تطور التكنولوجيا وخاصة تطور الحاسوب، حيث عملت على خفض التكاليف، وزيادة العائد، والتأكيد على مستوى الخدمة من خلال الاتصال عن طريق البريد المباشر.

- المادة المرجعية والاتجاه البقائي:

1. المجالات، الاتصالات البيانية، إدارة الشبكات، الإنترنت والاتصالات الدولية.

2. الإتحادات: مجتمع المستشارين ذو الاتصالات عن

بُعد، اتحاد الاتصالات عن بُعد، اتحاد الاتصالات الدولية.

3. مؤتمرات الاتصالات.

- التنافس:

كلما زاد التطور في الاتصالات زادت الشركات المسؤولة عنها مثل: بوز آلن وهاميلتون، وشركة أندرسون الإستثمارية.

تزود شركات الاتصالات وتصنيع المعدات بالمساعدة الإستشارية للعملاء، وبعض المنظمات الإستشارية، تزودهم بالاتصالات الواسعة (Broadband) فهذا الأمر يزيد من عملية التنافس.

بعض الشركات لا تحتوي على نظام اتصالات داخلي لذلك تحتاج إلى تأسيس استشارات داخلية لدعم العملاء.

أهم عنصر في الاستشارات الإدارية المتعلق بالاتصالات هو ربط الإمكانية والممارسة الإستشارية من خلال الجودة، الفهم، والتركيز على طرق التسويق والبيع فهذا يساعد في التغلب على جميع السلبيات المتعلقة بالتنافسية مع الأفراد الآخرين.

* المؤسسة العائلية:

أحجام المؤسسات العائلية:

تعتبر المؤسسة العائلية من أكبر أنواع التجارة، وتتأثر المؤسسة العائلية بالتغيرات التي تحدث في المجتمع مثل زيادة أعداد النساء في العمل فهذا يؤدي إلى تطور المؤسسة العائلية. تأتي عائلة التجارة بأشكال مختلفة فيها الصغير حيث يضم المالك مباشرة وآخر كبير ويعكس قلة الشمولية المباشرة.

* أشكال تطور المؤسسة العائلية:

الشكل الأول: البداية وعلاقة المقاول:

تكون بداية المؤسسة العائلية بشكل فردي من قبل المؤسس الذي يضع الخطة من أجل بداية العمل، ويتحمل المقاول المخاطر، ولديه الرغبة في تحقيق الحلم، وفي تلك الخطوة يعتمد المؤسس على مهاراته الشخصية وإمكانياته في صناعة القرار، والتنفيذ بشكل سريع.

الهدف في هذا الشكل هو البقاء، حيث يتضمن العمل لساعات طويلة، واستخدام المرونة، وتحمل جميع الأمور المالية والمحاسبية.



شكل (11، 5) يُبين خصائص تطوير عائلة التجارة في جميع أشكالها:

الشكل الثاني: ترسيخ الاحترافية:

في هذه المرحلة تتم مرحلة التعريف، من التعريف بالشركة والزبائن والعملاء، ويتم تحديد أسس وقواعد الزبائن، والقواعد المالية، والمسؤوليات والتحكم داخل المنظمة تصبح مشتركة بين الموظفين، ويؤدي إلى تطوير الأنظمة. ويتحقق في النهاية الهدف المرجو وهو النمو والتطور، ولا يكون العبء كله على المؤسس لأنه يتم توزيع المهمات والمسؤوليات على الأقسام والدوائر.

الشكل الثالث: النجاح والإتساع:

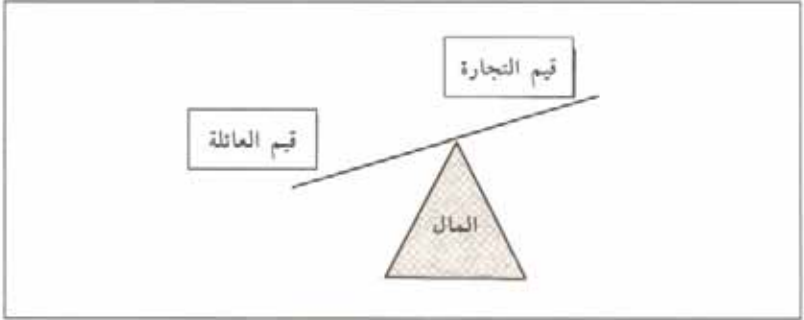
أما هذه المرحلة فتحدد الشكل المستقبلي للتجارة وتحدث تغيرات كثيرة في القيادة وتكون مرتبطة بالتغير في

الاتجاه. كما يوجد اتجاهات جديدة تؤدي إلى قوة الإدارة، ويكون المسؤول عن ذلك مجموعة من المدراء المحترفين ولا يتصل المؤسس مباشرة بالمنظمة أو الشركة. والهدف في هذه المرحلة هو تحقيق النجاح والإتساع.

* المشاكل التي تواجه عائلة التجارة:

- القيم الصراعية بين قواعد العائلة والقواعد التجارية:

القيم التجارية	القيم العائلية
العضوية يحكمها العمل وأحياناً تكون مؤقتة	عضو مدى الحياة
التعيين يكون حسب المهارات والخبرة	اللقب من الميلاد
المدخل يعتمد على المهارات والأداء	الاحتياج يعتمد على الأموال
الأسباب أساس القاعدة	العواطف أساس القاعدة
الهرمية، وكل واحد حسب موقعه	التمتع للأعضاء بشكل متساوٍ
المدير العام هو صاحب السلطة	الأبوين لديهم السلطة الكاملة
النمو والتطور يقابل احتياجات الشركة	النمو والتطور الفردي
التزود بشكل أساسي بالربح، المنتجات والخدمات	المهمة الرئيسية هي الاعتناء



شكل (12، 5) الموازنة بين قيم العائلة وقيم التجارة

*** ثقافة العائلة وقوتها:**

1. التزام قوي وإحساس بالولاء.
2. القيم المشتركة وفهم طريق العمل.
3. مستوى عالٍ من الثقة اعتماداً على العلاقات.
4. المرونة العالية في الاستجابات والتخطيط.
5. مشاركة في التاريخ.
6. المشاركة مع بعضهم في الوقت والوقوف بجانب بعضهم وقت الشدة.

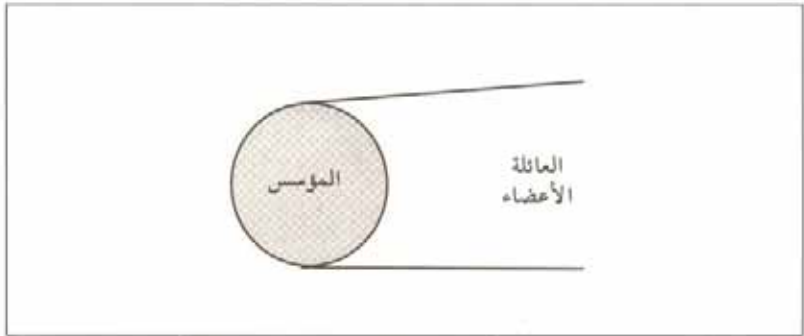
*** توجد ست خطوات في تطوير الوظيفة:**

1. خطوة البحث (العمر 18-27):

يكون التركيز في هذه الخطوة على التعليم، والبحث عن الهوية، اختلاف الخبرات، واستخدام مهارات متعددة.

2. خطوة بداية الإستقرار (العمر 27-36):
استخدام الهوية في طرق جديدة وعرض الدليل للإدارة المبكرة والمسؤوليات، لذلك فالحاجة إلى الفهم والإعتماد أمر مهم جداً، وأهمية الوقت خصوصاً في حالة المخاطر.
3. خطوة الإتساع (العمر 36-45):
في هذه المرحلة يتسع نطاق التفكير لدى الشخص حيث يبدأ بالتفكير في وضعه الحالي هل هو ملائم أم لا؟ ويعيد حساباته من ميلاده، تعليمه، زواجه، عمله ويدرس ما هي الإيجابيات والسلبيات ويحاول أن يُعدّل من السلبيات.
4. خطوة الإستقرار (العمر 45-54)
مرحلة الإستقرار في كل شيء: العمل، العائلة، اتخاذ القرارات الملائمة، والثقة بالنفس، والقدرة على الإدارة بشكل فعّال وأخذ الأولويات بعين الإعتبار.
5. خطوة التحول (العمر من 54-63):
تشمل تحول في الخطط السلمية، وتحقيق المصالح في إعادة الإبداع، الإحتراف، والروحانية.
63. خطوة التقاعد (العمر من 63-72):
يترك الشخص العمل في هذه المرحلة ويأتي مدراء جُدد، أصحاب أفكار جديدة وعزائم قوية.

* الأنظمة، الإستراتيجية، والأشخاص :



شكل (13، 5) الأنظمة الاستراتيجية والأشخاص

هناك أدلة على صحة العلاقات وهي :

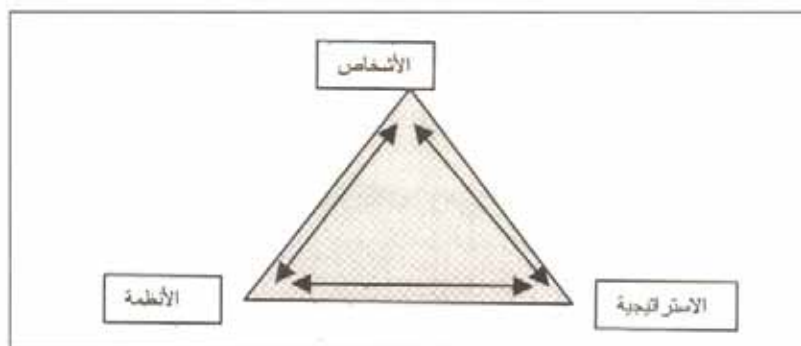
1. جو من الحرية والاتصالات.
2. إتاحة المعلومات بشكل متساوٍ لجميع الأعضاء.
3. جو من الثقة.
4. الإحترام للأعضاء.
5. تبنى العلاقات على أساس الأهداف.

خصائص الأنظمة :

1. وصف الوظائف بشكل واضح.
2. إتاحة التدريب.
3. إتاحة التحكم في الميزانية.

خصائص الإستراتيجية:

1. تطوير خطة التجارة حتى تلائم القاعدة الإدارية ونتائجها.
2. وضع الخطة في مكان إدارة التجارة.
3. اجتماع العائلة بشكل اعتيادي من أجل مناقشة وتقييم التجارة.
4. اتصاف الخطة بالمرونة حتى تلائم التطورات وإتاحة الفرص المناسبة.



شكل (14، 5) خصائص الاستراتيجية

* الضريبة:

1. المنظمة:

- توجد استراتيجيات مكتوبة.
- تأسيس الأولويات.
- مشاركة المسؤوليات الإدارية.
- تعاون أعضاء الفريق الإداري.

- دقة المعلومات.
- مراجعة الخطة التسويقية.
- الميزانية تكون دقيقة.
- سهولة الاتصالات.
- أنظمة فعالة.
- وضوح السلطة ومستوياتها.

2. الأشخاص:

- وصف الوظيفة يكون مكتوب ومنتج.
- ارتباط الأداء بشكل فعال.
- شرعية الأداء.
- تدريب الموظفين يكون مباشراً ومُرَكَّزاً.
- الاتصالات المفتوحة.
- حل المشاكل ومسؤولية صناعة القرار.
- أخذ المخاطر بعين الاعتبار.
- العمل بجو من الراحة والاحترام.
- تشجيع الأفكار الجديدة ومناقشتها.
- معرفة وتقييم الأهداف.

3. المالك:

- أخذ عطلات وأجازات.

- البحث عن النصيحة من الآخرين في الصناعة.
- مداخلات سواء رسمية أو غير رسمية.
- حضور الاجتماعات حتى يكون المالك على اتصال بالعمل.

* وظيفة المستشار:

إن وظيفة المستشار عند دخوله في المؤسسة العائلية هي اكتشاف الأدوار الحالية من المالك، التجارة، والعائلة التي هي تمثل كل الأقسام لاتفاقية العميل.

إن التحدي في عمل المستشار هو معرفة نقاط الضعف والأقسام التي لا تحقق الأهداف المخططة ومناطق الصراع في النظام.

ويتم تعريف المستشار على أنه الشخص الذي يمتلك الصلاحية للتقييم والتحدث بشكل مباشر، ونقد بعض الأمور لكن بشكل لائق ومحترم.

وعلى المستشار أن يفهم دوره ضمن هذه العائلة ويقراً جميع الأنظمة المعمول بها ضمن هذه المؤسسة العائلية، وفي النهاية يتم تخمين الضريبة بالنسبة للأسواق، الربح، الربائز، المنتجات، التوزيع، والتحكم بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار للإحتياجات، القوة والضعف حتى يقدم المستشار الصورة واضحة.

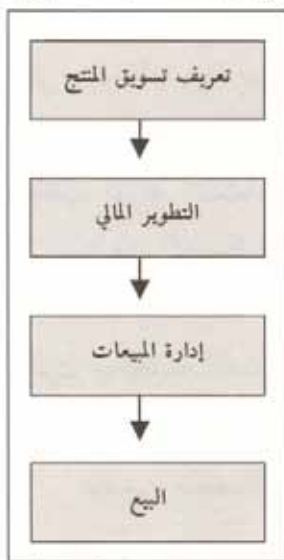
الفصل (الساوس)

تطوير المنتج



• تطوير المنتج:

جميعنا يعلم بأن الشركات تعمل وبشكل دائم على تطوير منتجاتها، ومن أجل ذلك يجب إتباع الهرمية التالية لتطوير المنتج في الشركات الإستشارية:



تعريف بالخدمات والأسواق

عمليات الإدارة وتطوير العلاقات مع العملاء

المبيعات الإدارية بشكل كلي (إجمالي)

صفقات المبيعات المحددة.

شكل (1، 6): الهرمية لتطوير المنتج في الشركة الإستشارية

1. يُعرف تسويق المنتج بأنه أساس التجارة.
2. يصف التطوير المالي طريقة ارتباط الإستشارة بالعميل، ويستمر التطوير المالي سواء كان للعميل أم لغيره.
3. تدرس إدارة المبيعات كيفية إدارة عملية البيع وتنظيم المبيعات بشكل كلي.
4. يكون البيع حول الاتصال بصفة مبيعات فردية.

• المنتج الإستشاري:

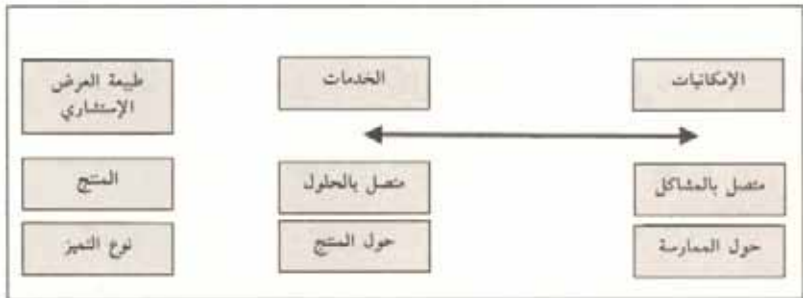
تعرض المنتجات الإستشارية المنتج القديم ولكن بشكل مُطوّر، وتبين المهارات في موضوع التحليل، جمع البيانات، وخلق التغييرات ضمن محيط العميل. يعرف المنتج في الاستشارة على انه محصلة الخبرات التي يتم تشغيلها من خلال التسويق والبيع، ويجب أن تكون الخبرات ضمن نطاق الاستشارات فمثلا في منتصف الثمانينات وظفت شركة استشارية خبيراً في الهندسة لأول مرة وليس لديه أي نوع من الخبرة في العمل الاستشاري، وبالتالي لن تكون الاستشارات واضحة بالنسبة له، فتكون النتيجة أن الخبير لا يكون محصلة التسويق والبيع، وكذلك لا يستطيع أن يقدم خبراته ضمن العمل الاستشاري.

تتضمن محصلة المنتج الاستشاري الأمور التالية:

- 1- الاسم.
- 2- الشرح المتعلق بالمهمة والمنهجية المستخدمة.

3- معلومات حول الطلبات السابقة من حيث التقنيات والأهداف.

• التميز في الإستشارة :



شكل (2،6): التميز في الإستشارة

• الإستشارة التسويقية :

ثمة فرق بسيط بين الخدمات الإستشارية في التسويق والبيع، حيث في البيع هناك عميل محدد، أما في التسويق فهناك قطاع محدد يتضمن العديد من العملاء.

الهدف من التسويق :

1. ايجاد المتطلبات وإدراك المنتج الإستشاري.
2. خلق أو التعريف بالفرص الجيدة لإغراء الزبون.
3. وضع الممارسة على أنها المزود بالخدمات الإستشارية.

• **غايات التسويق:**

1. يجب أن يفهم العميل مخرجات المشكلة، ويجب لفت انتباههم للمشكلة.
2. يجب أن يؤمن العميل بأن المشكلة مهمة.
3. يجب أن يفهم العميل بأن لكل مشكلة يوجد حل.
4. يجب أن يقرر العميل بأن الممارسة مطلوبة بالعمل.

• **إلى من يتم التسويق:**

بيّنت الأبحاث بأن المستشارين قد حصلوا على نسبة 80-90% من أعمالهم من العملاء السابقين، ويعتمد العملاء الحاليين على المجموعات التالية لتحقيق التسويق الناجح:

1. عملاء سابقين.
 2. متصلين شخصيين.
 3. مستشارين خارجيين.
 4. اتحادات مهنية.
 5. مزودين مهنيين.
- والهدف الإستشاري في التسويق يكون من اجل عمل شبكة قوية، وتحتاج الشبكة القوية إلى جميع المستشارين.

تعتمد بعض الشركات الإستشارية على عملائها السابقين والعملاء الحاليين يعتمدون عليهم أيضا حتى يكون العميل الحالي أكثر ثقة بالإستشارة، وتكون الإستشارة أكثر علما بالعميل وتجارة العميل.

تتضمن نشاطات العرض بالنسبة للخدمات التي تقدمها الشركة الإستشارية ما يلي:

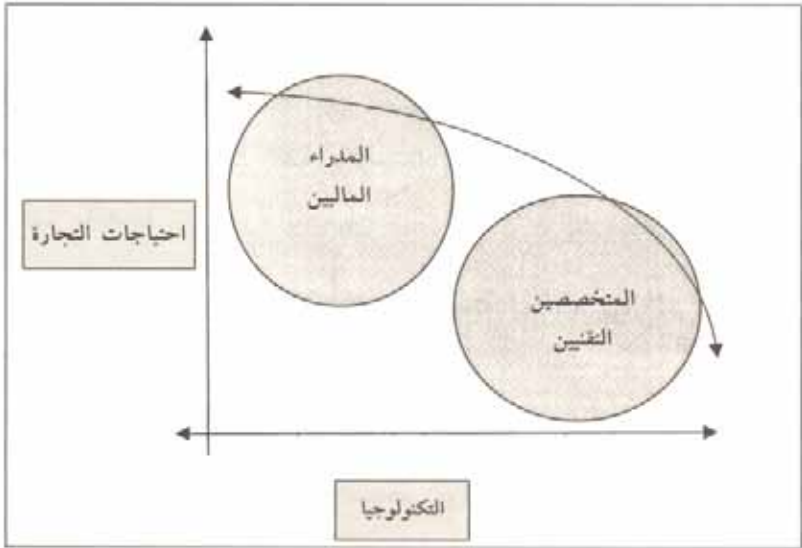
- 1 - الصحف والمجلات البيئية.
- 2 - عناوين وأعلانات في الصحف والمجلات.
- 3 - الاجتماعات وورشات العمل.
- 4 - إرسال بطاقات دعوة من اجل حضور العروض والمهرجانات.

التطور المالي:

• مهمة المدير المالي:

يجب أن يترجم المدير المالي متطلبات العملية الإستشارية بين التنظيم والتجارة من خلال:

- 1 - عبر احراز تأثير أفضل للشركة الإستشارية ضمن منظمة العميل.
- 2 - عبر البقاء على اتصال دائم بسوق العميل لفهم الاحتياجات المنبثقة من هذا السوق.



شكل (3،6): دور المدير المالي

• أداء المدير لمهمته:

يتبلور الدور الرئيسي للمدير المالي من خلال تقديم المنافسات للشركة الإستشارية.

يقوم المستشارون الفرديون بدور كبير في إيجاد المنافسة بين الشركات الإستشارية، وينتج عن ذلك اختلاف في المخرجات وتنوعها من شركة إلى أخرى، وان تكون هذه المخرجات ملائمة لمتطلبات الزبون.

تتمحور مسؤولية قيادة المنتج في استمراريته، واستمرارية العلاقة بين الشركة الإستشارية والعميل.

طبيعة العلاقة :

تنقسم العلاقة إلى نوعين :

- 1 - أساس تطوير الأجندة.
- 2 - آلية تطوير الأجندة.

ينشأ هذا التطوير من قوة العلاقة بين المستشار والعميل، فكلما زادت هذه العلاقة أدى ذلك إلى نجاح التطوير وبالتالي نجاح التجارة واختيار العملاء المناسبين.

• إدارة عملية المبيعات :

• عملية المبيعات :

1. تطوير العلاقة :

يمكن أن لا يتوفر تاريخ في العلاقة بين الشركة الإستشارية والعميل، ولكن تعرف على أنها جسر حيث المبيعات تنتج للعميل وتمر عبر هذا الجسر.

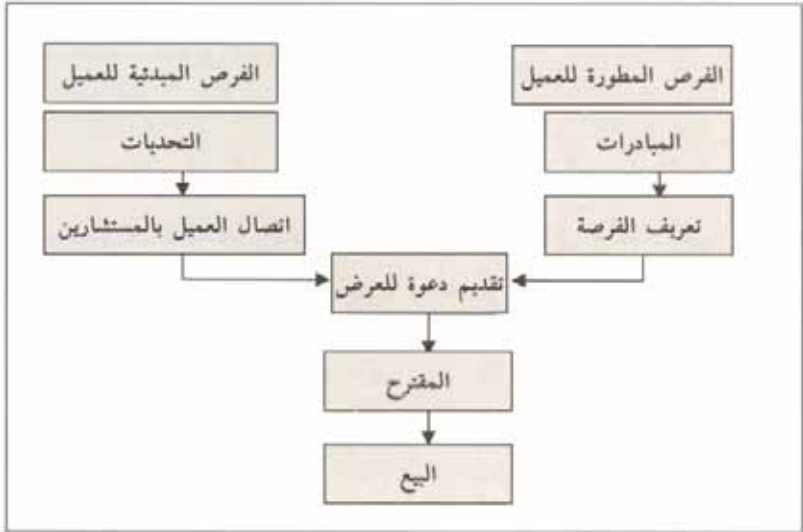
2. الإمكانية: تحدد هذه العملية الفرص المناسبة لكل من الشركة الإستشارية والعميل لكي يتواصلوا مع بعضهم البعض.

3. تطوير العرض: تحدد هذه النقطة ما الذي يجب فعله، ولكل شركة إستشارية أسس تتبعها لكن يجب أن تلائم متطلبات العمل.

4. الاختيار للبيع: وضع المنتج المراد بيعه للعميل.

• عملية الإمكانية:

يبين الشكل التالي هذه العملية:



شكل (4، 6): دور المدير المالي

• تطوير المقترح:

يوجد عنصرين رئيسيين في المقترح:

1. المحتوى: هو تعريف بطبيعة المشروع، والمساهمة الاستشارية، وعادةً ما يتضمن مصطلحات المراجع.
2. الصفة التجارية: تعتمد على الرسوم والنفقات، وعادةً تتضمن مصطلحات تجارية.

• عملية إدارة المبيعات:

تظهر بعض المشكلات مثل:

1. ثمة بعض المشاريع التي تندمج فيها الشركة بعميل واحد فيؤدي ذلك إلى نشوء بعض المشاكل.
2. هناك العديد من المستفيدين الإستشاريين في منظمة العميل فيؤدي إلى خلق نوع من المشاكل بين المستفيدين والعملاء.

• مراقبة أداء المبيعات:

تعتبر مراقبة الأداء مهمة للأمرين:

1. تظهر مستوى المبيعات المستقبلي، وما هي متطلبات المبيعات.
2. يمكن أن يحلل نجاح أداء المبيعات حتى يعرف أسباب هذا النجاح.

ويتم تقسيم عملية المبيعات إلى خطوات:

1. تطوير المبيعات: ويظهر عندما تهدف نشاطات المبيعات إلى تطوير العلاقات مع العميل.
2. المقترح: توجد مشاريع محددة لم تصلها بعد الطلب للمقترح.
3. البيع: عندما يوافق العميل على المقترح.

• مراقبة المقترح:

1. إذا عُرض المقترح للبيع وكان ذو قيمة عالية فسيحتل مكانة الطلب المرتفع من المصادر.
2. يعتبر الدخل الإجمالي المحتمل مشترك مع الإحتماليات المرتفعة على أنه إشارة للمستقبل.

3. توجد نسب رئيسية للمراقبة من خلال:

$$\begin{aligned} & - \frac{\text{عدد البيع}}{\text{عدد المقترحات}} \\ & - \frac{\text{قيمة المبيعات}}{\text{قيمة المقترحات}} \end{aligned}$$

• تطوير أداء المبيعات:

لتحقيق التطور في أداء المبيعات يجب متابعة التقارير من العملاء وتعليقهم على أداء المستشارين، لذلك يجب على الشركة الإستشارية تطوير التقنيات المستخدمة في أداء المبيعات من أجل الوصول إلى عملية إدارة جيدة وتوفير جميع متطلبات العملاء واحتياجاتهم بالجودة المطلوبة.

• إدارة عملية المبيعات:

تبدأ عملية البيع عبر دراسة السوق وفهم احتياجات العملاء ومتطلباتهم، ثم بعد ذلك تبدأ عملية الإنتاج الملائمة لمتطلبات العملاء وبعد انتهاء عملية الإنتاج تنطلق عملية البيع.

• محتويات أداء المبيعات:

1. المهارات التقنية تخلق السمعة الحسنة:

تخلق المهارات التقنية الجيدة السمعة الحسنة لدى المستشار وتزيد ثقة العملاء به.

2. المهارات الشخصية تزيد شبكة الاتصال:

تخلق المهارات الشخصية العديد من العلاقات بين المستشارين والعملاء فيؤدي إلى إنشاء شبكة اتصال بين المستشارين والعملاء، وتحقيق الغايات التالية:

أ. الحصول على حنكة السوق.

ب. زيادة المخاوف لدى الشركة وخدماتها.

ج. الحصول على القيادة والمقدمات.

مهارات البيع:

• تحتاج مهارات البيع لإيجاد المبيعات:

الأمر الرئيسية في النشاطات الإدارية:

1. المؤهلات: يجب أن يختار المستشار العناصر المهمة من أجل إنتاج المبيعات واختيار العملاء المناسبين.

2. التحويل: الانتقال من خطوة إلى خطوة في عملية المبيعات.

3. المؤهلات: قبل تقديم العرض يجب فهم بعض الأمور:

أ. التأكد من أن الإستشارة تتوافق مع العمل، واستخدام مصطلحات المنافسة والمصادر المتاحة.

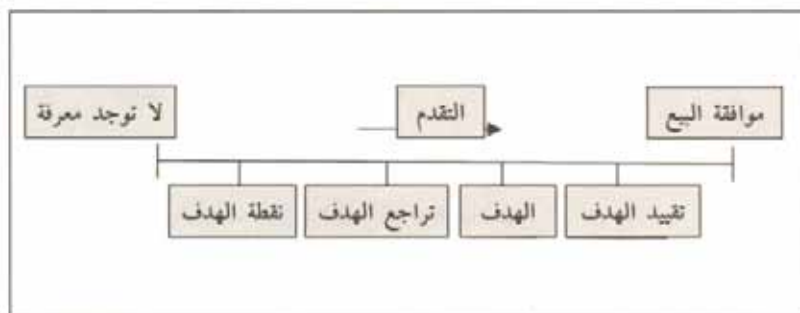
ب. المخاطر السياسية.

ج. صعوبات تحقيق مخرجات المشروع.

د. التعقيد وحجم المشروع.

• التحويل :

التخطيط لقرار الإدارة :



شكل (5،6) وضع الأهداف لقرار الإدارة

• ثمة ثلاثة أمور يجب فهمها قبل تحديد الأهداف :

1. العلاقات: تعتبر العلاقات بين المستشارين والعملاء من أهم الأمور لنجاح عملية البيع.
2. التحويل والمؤهلات: تعتبر عملية الشراء هي مرآة عملية المبيعات، حيث لكلا العمليتين نفس الأهداف، ويعمل العميل والشركة الاستشارية مع بعضهم.
3. جمع المعلومات:
 - 1 - تحديد طبيعة العقد الجاري.
 - 2 - تبليغ عملية المؤهلات والتحويل.
 - 3 - فهم محتوى البيع والأشخاص الرئيسيين.

• عناصر البيع الفعالة:

1. إدارة عملية البيع:

يعقد العديد من الإجتماعات من أجل انجاز بعض الأمور التالية:

1. التعريف بطبيعة المشروع الإستشاري.
2. مقابلة فريق العميل الذي يمكن أن يشمل في عملية الشراء.
3. التعريف بالآخرين من الإستشاريين لمساعدة عملية البيع أو يمكن أن يشمل في عملية المشروع.

2. المهارات الأساسية في البيع:

1. الاستماع: تعتبر عملية الاستماع من الأساسيات المهمة في البيع لفهم احتياجات العملاء.
2. الرؤية الايجابية: إذا تم وضع مخرجات ناجحة فيجب العمل على تحقيقها، لذلك تعتبر الرؤية الايجابية من المهارات الأساسية في نجاح عملية البيع.
3. رؤية ايجابية للعلاقات بين المستشارين والعملاء التي تزيد من قوتها و تؤدي إلى نجاح عملية البيع.

* نجاح الاجتماع:

تتضمن ثلاثة خطوات من اجل نجاح الاجتماع:

- أ - التعريف بمنظمة العميل والتي سوف يتم البيع لها.
- ب - إيجاد الشخص الذي يجب أن تتصل به.

ج - تحديد الهدف من اجل نجاح الاجتماع ومتى يمكن عرض الخدمات.

*** أهداف تقنية الهاتف:**

- 1 - استقبال دعوة.
- 2 - اجتماع محدد مع العملاء.
- 3 - تنظيم اجتماع في المستقبل فيتم تحديد يوم الاجتماع.
- 4 - إرسال المادة.
- 5 - معاودة الاتصال في المستقبل.

• اجتماعات البيع:

أ - الاجتماعات المبدئية:

إن الغاية من هذه الاجتماعات تحديد العملاء المشمولين في عملية الشراء وإنشاء العلاقات مع العملاء.

ب - التأثير الشخصي:

تؤثر لغة الجسد في الاجتماعات حيث يمكن أن تزيد من ثقة العملاء بالمستشارين وبالمنتج ويمكن أن تؤثر سلباً.

• مهارات المواجهة:

- 1 - يجب أن يكون الشخص هادئاً في الاجتماع.
- 2 - يجب أن يكون أول شخص في الاجتماع، لأنه إذا أتى متأخراً عن الاجتماع سيعطي انطباعاً سيئاً للعملاء.
- 3 - يجب أن يستمع جيداً للملاحظات ويراقب حركاته الجسدية.

• محتويات المقترح:

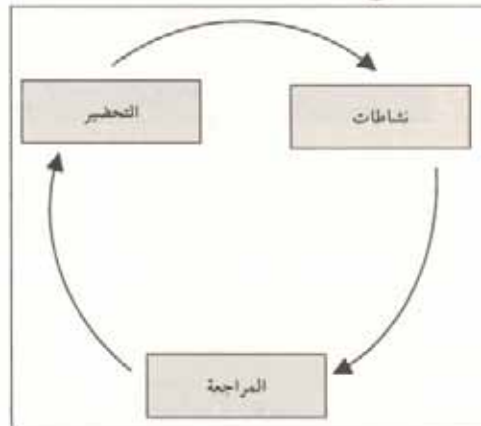
- 1 - تحديد الطريق الإستشارية.
- 2 - وضع مصطلحات متعلقة بالعقد.
- 3 - بحث العميل على أخذ المشروع.

• التعامل مع المبيعات:

بعد وضع المقترح يجب معالجة المبيعات حتى تكون ملائمة للمقترح، والتأكد من عدة أمور مثل:

- 1 - وصول المقترح.
- 2 - الحصول على ردة الفعل المبدئية.
- 3 - التعريف بالصعوبات الحقيقية.

* تطوير مهارات البيع:



شكل (6،6) تطوير مهارات البيع

يجب أخذ هذه الخطوات بعين الاعتبار لتطوير الأداء.

* هيكل تأسيس مصطلحات مرجعية:

تعرف المصطلحات المرجعية على أنها نطاق السؤال والتحقق، وهذه نقطة جيدة للبداية.

ترتبط هذه المصطلحات بمحتوى المشروع، أما المصطلحات التجارية فترتبط بكلام الإعلانات التجارية.

يعتبر المقترح أساس العقد بين المستشار والعميل، لذلك يجب أن تكون هذه المصطلحات واضحة، ويبين الشكل (6، 1) هيكل تطوير المصطلحات المرجعية حيث تتكون من:

1 - أهداف العميل.

2 - أهداف المهمة.

3 - تخطيط المهمة.



شكل (7، 6) تطوير المصطلحات المرجعية (مصطلحات العلاقة)

* أهداف العميل:

من أجل فهم أهداف العميل، يجب فهم بعض الفروقات بين كل من المستشار والعميل:

- المستشار: يبدأ عمله بعد فهم طلبات العميل، يرى المستشار المهمة كمجموعة من المهمات ويراعي من هو العميل وما هي متطلباته.
- العميل: يعطي رأيه أولاً قبل أن يبدأ المستشار بالعمل، ويرى العميل المهمة على أنها مجموعة من المخرجات.

ترتبط الأهداف التجارية بالأمر التالية:

- 1 - تحسين الأداء التجاري.
- 2 - تحسين الوضع التنافسي.
- 3 - تطوير تجارة جديدة.

يتمنى العميل أن يقلل من تكلفة الإنتاج ويزيد الوضع التنافسي والربحي للشركة.

الأهداف الشخصية:

- 1 - أن يكون العميل في نطاق التفاصيل.
- 2 - حرية الانتقال بين أجزاء المنظمة.
- 3 - يتمنى العميل أن يشارك في عملية تطوير الأفكار.

• أهداف المهمة:

تشمل أهداف المهمة أمرين رئيسيين:

- 1- النطاق حيث يعرف كيفية تحقيق المهمات، كيفية حل المشاكل والآلية المستخدمة.
- 2- المخرجات تعرف المهمة، المواضيع الرئيسية المرتبطة بتحقيق المهمات وما هي الحلول المناسبة.

* القواعد المحددة للمخرجات:

- 1- التحقق من أن كل موضوع تم تعريفه ضمن النطاق والمخرجات المرتبطة به، حيث إذا كان النطاق من دون مخرجات فإنه يزيد من الأسئلة.
- 2- محاولة تعريف المخرجات ضمن مصطلحات وكيفية إرتباطها بأهداف العميل.

* تخطيط المهمة:

عند تخطيط المهمة يجب دراسة متطلبات العميل وإحتياجاته في المرتبة الأولى من أجل وضع تخطيط جيد، ثم يحدد الطريق المستخدمة من أجل العمل، ويوضع برنامج العمل الذي يحدد المهمات المطلوبة من فريق المستشارين والمصادر المطلوبة لتحقيق العمل، بعد ذلك يتم توقع

التكاليف والجداول المدفوعة وتحديد مصطلحات تجارية أخرى.

* بنية المشروع الاستشاري:

توجد ثلاث خطوات للبنية:

- 1 - الإدخال: العمل المطلوب في بداية المشروع.
- 2 - التنفيذ: تنفيذ المشروع.
- 3 - الإنهاء: تغطية جميع الأمور وإنهائها.

* الإدخال:

أ - المقدمة:

يتم أول اتصال بالعميل من خلال عملية بيع أو بداية المهمة، لذلك يتطلب تحضيراً جيداً ويجب أن يهدف إلى خلق تأثير على العميل، وفهم القواعد الأساسية.

- العقد: التوقعات، الالتزام.

- التنظيم: حيث يغطي التنظيم الأمور العملية في بداية المشروع.

ب - التنفيذ:

- 1 - جمع البيانات وتحليلها.

2 - التداخل: حيث يُحدد ما هي المتطلبات للعميل، وهل يوافق على هذه المتطلبات أم لا.

ج - الإنهاء:

- 1 - التحويل.
- 2 - التقييم: يظهر بالخبرة المكتسبة والتقنيات الحديثة المستخدمة.
- 3 - إنهاء العمل.

* عناصر التحكم وتخطيط المشروع:

- 1 - يجب معرفة المهمة المطلوبة وتعريف مخرجات المشروع.
- 2 - التأكد من توفر المصادر.
- 3 - وضع المشروع ضمن برنامج ويتم تقسيمه إلى مراحل.
- 4 - تحديد الخطوات المشمولة في تحقيق الأهداف.

* تخطيط المشروع:

- يجب أن يكون التخطيط مشمولاً بما يلي: التكلفة، الميزانية، المصادر، وتحديد الأمور التالية:
- 1 - المخرجات الناتجة عن المشروع، وأخذ الأهداف.
 - 2 - تحديد المهام المطلوبة لتوصل إلى المخرجات.
 - 3 - المصادر المطلوبة لكل مهمة.

- عند بداية كل مشروع يجب تحضير ما يلي:
- 1 - قائمة بأسماء منفذي المشروع وتحديد ساعات العمل الأسبوعية لهم.
 - 2 - جدول زمني بين بداية كل مهمة ونهايتها حتى يتم السيطرة على المشروع بشكل كامل وتجنب أية عقبات.

*** التحكم بالمشروع:**

- 1 - تواريخ بداية المهمة ونهايتها.
- 2 - تواريخ وصول المخرجات للعميل.
- 3 - عناصر أخرى مرتبطة بإدارة الجودة للمشروع.

مع مراعاة تغطية الأمور التالية:

- 1 - استمرار العملية.
- 2 - المشاكل.
- 3 - التخطيط.

*** صياغة المتطلبات ذات الجودة العالية:**

تنقسم آلية متطلبات المستشار إلى قسمين:

1. تحويل المتطلبات إلى قرارات عند مستوى التنفيذ.
2. تحويل المتطلبات إلى أنشطة.

ويجب مراعاة ثلاثة أمور مهمة:

- 1 - التقنية.
- 2 - الموافقة للعميل.
- 3 - قابلية العميل لآلية المتطلبات.

ولكن هنالك بعض التحديات التي تواجه المستشار في تحويل المتطلبات إلى أنشطة:

- 1 - الحصول على المتطلبات الموافق عليها من خلال الالتزام.
- 2 - إدارة عملية التغيير.
- 3 - التأكد من إمكانية العميل لدعم التغيير.

* التحويل:

تتم عملية التحويل عبر التأكد من قدرة العميل على دعم التغيير في حال غياب المستشار، لذلك هناك بعض الطرق التي تتأثر بالتحويل:

- 1 - التدريب.
- 2 - الكتابة سواء يدوياً أو من خلال برنامج معين.
- 3 - تأسيس أنظمة وعمليات.

النقاط الرئيسية:

- 1 - التحويل هو جزء من البرنامج: يجب أن يتضمن التحويل المصطلحات المرجعية وتكلفة المشروع.
- 2 - أن يشمل التحويل عملية المتابعة: ويكون ذلك للتأكد من أن عملية التحويل ناجحة ويمكن أن تستخدم لحل بعض المشاكل.

المراجع

- 1- Consulting Services.
- 2- Handbook of Management Consulting Services.
- 3- Management Consultancy a handbook for best practice.
- 4- The Top Consultant.

المؤلف

- الدكتور سامي تيسير سلمان.
- دكتوراه في التخطيط الاستراتيجي من جامعة برادفورد، المملكة المتحدة.
- محاضر في مجال الإدارة وقدم دورات تدريبية في الإدارة بالغرفة التجارية والصناعية للمنطقة الشرقية - الدمام.
- محاضر متطوع بجامعة البترول والمعادن.
- قدم دراسات في تقييم الجانب الإداري في البنوك الإسلامية الناشئة على المستوى المحلي العالمي.
- ترجم العديد من الكتب إلى العربية في مواضيع القيادة الإدارية والمشاريع، وإجراء الاتصالات وتنمية القدرات الإدارية.
- شارك في عدة دورات ومؤتمرات وسمنارات وحلقات تدريبية وأكاديمية في مجال الإدارة والأعمال والتخطيط وتمويل المشاريع الإستثمارية.
- رئيس تنفيذي لمجموعة شركات سعودية عاملة في مجال الخدمات والتشغيل والتجهيزات الغذائية والعقارية والاستشارية (زنبيل).

- عضو مجلس إدارة معهد الإدارة الصناعية وتقنية المعلومات بالظهران، المملكة العربية السعودية.
- عضو في المعهد العالمي لتخطيط المدن.
- عضو الجمعية الأميركية للإدارة - نيويورك - الولايات المتحدة الأميركية.

المحتوى

7	المقدمة
11	الفصل الأول: ما هي الاستشارة
13	- ما المقصود بالاستشارة، تعريفها
16	- قواعد تؤدي عن طريق المستشارين
21	- تاريخ الاستشارة الإدارية
26	- التأمّلات المستقبلية
28	- مؤيد ومعارض للاستشارة الإدارية
29	الفصل الثاني: إدارة التغيير
35	مواضيع التحكم والتمويل
40	دور الاستشارات الإدارية في التغيير الإداري
45	الفصل الثالث: المستشارون المحترفون
47	- الآثار الشخصية في الإستشارة الإدارية
47	- مهارات الاتصالات الفعّالة

- 50 - مهارات العلاقات الشخصية الإستشارية
- 52 - من هو الزبون أو العميل؟
- 53 - انسجام الزبون والمستشار
- 53 - أخلاقيات المستشار
- 54 - دخول الطور أو الشكل
- 61 - جمع وتحليل البيانات وتحليلها
- 66 - تقديم النصيحة والحلول
- 70 - الآلية
- 75 - العلاقة بين المستشار والعميل
- 77 - القاعدة المالية
- 78 - إثارة وتذكير الأشخاص الموهوبين
- 79 - المهمات والأدوار في الممارسة الاستشارية
- 81 - القاعدة العملية ضمن استشارة الممارسة
- 82 - القيادة في الممارسة الاستشارية
- 83 - حماية الملكية الفكرية في الممارسة الاستشارية
- 84 - المستشار الداخلي والمستشار الخارجي
- 87 - الفصل الرابع: خطة تجارة الممارسة
- 93 - الخدمات الاستشارية التسويقية

99	- تطور المستشار
106	- الانصالات
109	- علاقات تعاونية بين المستشار والعميل
111	- تخطيط إدارة العقد
118	- عقد المراقبة والتوثيق
124	- عروض العميل
131	الفصل الخامس: التجارة الصغيرة والمتوسطة
136	- القطاع العام الاستشاري
142	- الشركات الكبرى
152	- المصادر البشرية
155	- بناء الفريق
167	- التسويق والتوزيع
172	- المفاوضات
178	- التخطيط التجاري
183	- استشارة الاتصالات عن بعد
190	- المؤسسة العائلية
199	الفصل السادس: تطوير المنتج
200	- المنتج الإستشاري

- 205 إدارة عملية المبيعات -
- 215 أهداف العميل -
- 217 بنية المشروع الاستشاري -
- 218 عناصر التحكم وتخطيط المشروع -

.....	219
.....	220
.....	221
.....	222
.....	223
.....	224
.....	225
.....	226
.....	227
.....	228
.....	229
.....	230
.....	231
.....	232
.....	233
.....	234
.....	235
.....	236
.....	237
.....	238
.....	239
.....	240
.....	241
.....	242
.....	243
.....	244
.....	245
.....	246
.....	247
.....	248
.....	249
.....	250
.....	251
.....	252
.....	253
.....	254
.....	255
.....	256
.....	257
.....	258
.....	259
.....	260
.....	261
.....	262
.....	263
.....	264
.....	265
.....	266
.....	267
.....	268
.....	269
.....	270
.....	271
.....	272
.....	273
.....	274
.....	275
.....	276
.....	277
.....	278
.....	279
.....	280
.....	281
.....	282
.....	283
.....	284
.....	285
.....	286
.....	287
.....	288
.....	289
.....	290
.....	291
.....	292
.....	293
.....	294
.....	295
.....	296
.....	297
.....	298
.....	299
.....	300



هذا الكتاب

لا يخفى على أحد دور الإدارة وأثرها في نجاح العمل التجاري، والتي تعتبر العامل المفصلي والأساسي الذي يحدد مدى الربح والخسارة. ورغم ذلك، تجد في الكثير من الشركات أزمة إدارية حقيقية، مثل الضعف في التخطيط الاستراتيجي، تخبط في إدارة العمليات، انعدام الخطط التسويقية الذكية المبدعة، إساءات الموظفين، ضعف الإدارة المالية والتخطيط المالي.

هناك سببان لهذا الداء المستشري في عدد كبير من المؤسسات والشركات،

١- إن أغلب الشركات والمؤسسات يديرها أو يتدخل في أعمالها مَلَأكها أو أصحاب النفوذ فيها، وهم غالباً ما يقفون على الجانب الاستثماري، ولا يملكون خبرات إدارية سوى حبهام وإيمانهم بقدراتهم الشخصية المبالغ فيها، أو عدم وجود من يتقنون به ويعتمدون عليه في الأعمال الإدارية.

٢- قلة عدد المدراء المحترفين الذين يمكن الاعتماد عليهم، حيث أن الإدارة المميزة ليست مجرد شهادات، إنما خبرة يُعتدُّ بها ويُعول عليها.

بالإضافة إلى ذلك، ما يمر به العالم اليوم من اقتصاديات متدهورة وانكماش متوقع حدوثه في أكبر اقتصاديات العالم، تحديداً في دول الخليج العربي.

لذا، كان من الضروري وجود شركات استشارات لمراجعة ومتابعة الأنظمة الداخلية والإدارية للمؤسسات والشركات، ولا بد أن يكون الاستشاريون متمتعين بخبرات تؤهلهم لحل المشاكل التي تُعرض عليهم ليقوموا بدراستها وتحليلها، ووضع الحلول الملائمة لها، ومعرفة كيفية التنظيم مع بيئة تتغير باستمرار في عالم تسوده المنافسة.

الدكتور سامي تيسير سلمان

(من المقدمة)

