

الإستشارات الإدارية : دليل المهنة / مراجعة وتحرير ميلان كوبر / الطبعة الرابعة 2003 / إصدار منظمة العمل الدولية . ترجمة د. مقبولة حمودة

المقدمة

إن الإستشارات الإدارية معروفة منذ زمن طويل كخدمة مهنية مفيدة للمديرين ، وذلك لتحليل وحل المشكلات التي تواجه مؤسساتهم ، وتحسين الأداء المؤسسي، والتعلم من خبرة المديرين الآخرين والمؤسسات ، والحصول على فرص عمل جديدة. وقد استفاد مئات الآلاف من المؤسسات الخاصة والعامة على مستوى العالم من خدمات المستشارين الإداريين ، إما مع التدريب أو بشكل منفصل عنه مثل إدارة المشاريع ، و تكنولوجيا المعلومات ، وإستشارات مالية وقانونية ، وتدقيق ، وإستشارات هندسية وغيرها من الخدمات المهنية.

ولقد نشطت منظمة العمل الدولية ILO في إدارة وتطوير مؤسسات الأعمال الصغيرة ، وترويج التوظيف منذ بداية عام 1950. وقد عرفت الإستشارات الإدارية وترويج التطبيقات الإستشارية الفعالة بسرعة كأداة قوية لنشاطات منظمة العمل الدولية ، وذلك من خلال مشاريع التعاون الفني حيث ساعدت منظمة العمل الدولية العديد من الدول الأعضاء في بناء الخدمة الإستشارية المحلية لقطاعات الاقتصاد المختلفة ، وتطوير المستشارين الإداريين والمدرّبين. وتعتبر منظمة العمل الدولية حالياً ومن خلال برامجها المختلفة عاملاً هاماً ومطوراً لخدمات الإستشارات الإدارية.

ولاستجابة الحاجة الملحة لوضع دليل عملي وتطبيقي وشمولي في مجال الإستشارات الإدارية ، فقد تم إصدار ثلاث طبعات من هذا الكتاب خلال السنوات 1976 – 1996 ، وأصبح الكتاب بسرعة مرجعاً أساسياً للعمل وكتاباً لتعليم الإستشارات الإدارية ، ولقد طبع في 12 لغة مختلفة بالإضافة إلى اللغة الإنجليزية (الصينية ، الشيكية ، الفرنسية، الهنغارية ، الأندونيسية ، الإيطالية ، اليابانية ، الكورية ، البولندية ، البرتغالية ، الرومانية والإسبانية).

ولقد استخدم في كل أنحاء العالم من قبل آلاف المستشارين الإداريين ، والأساتذة ، وعملاء المستشارين. كما استخدم الكتاب في الجامعات وكليات الأعمال والمراكز الإدارية في الولايات المتحدة والدول الأخرى في البرامج والقرارات الإدارية والإستشارات . كما أن العديد من الجمعيات ومراكز الإستشارات الإدارية قد أوصت أعضاءها باستخدامه كمرجع جوهري ودراسة مواده.

ومهما يكن ، فإن قطاع الإستشارات الإدارية كخدمة مهنية هو قطاع ديناميكي وسريع التغيير، ولكي يكون مفيداً وذو علاقة بالعملاء ، فإن على المستشارين أن يبقوا ملمين بالتوجهات الإقتصادية والإجتماعية، ويتوقعون التغيرات التي يمكن أن تؤثر على عملائهم . وتقديم النصائح التي تساعد على تحقيق أداءً عالياً في ظل زيادة التعقيد والمنافسة والبيئة الصعبة.

إن المعرفة هي أساس الإقتصاد لنمو زيادة الطلب وخلق الفرص الجديدة للمستشارين. وتتأثر الإستشارات الإدارية بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، والإنترنت، والعولمة وحرية السوق ، وتغيرات رئيسة في علوم السياسة الطبيعية وإشهار المجموعات الإقتصادية الإقليمية ، والتغيرات السكانية ، والعمليات التعليمية ، والتحويلات في السلوك وذوق المستهلك، والتغير في الدور الحكومي والقطاع العام وتطورات أخرى هائلة.

ويحتاج المستشارون لتطوير أنفسهم بشكل مستمر ليكونوا قادرين على خدمة العملاء في ظل هذه التحديات والتعقيدات.

ويجب على المستشارين الإداريين أن يتفاعلوا مع المهن الأخرى كقطاع خدمات مهنية ، من عدة وجوه؛ تشتمل على التعاون المشترك وتحويل المعرفة إلى فائدة للعملاء ، ومواجهة المنافسة الشرسة على مستوى الأسواق المحلية والدولية . كما أن الحدود بين الخدمات المهنية قد تغيرت ، فالمؤسسات المهنية تندمج أو تنفصل وتظهر نماذج جديدة في تقديم الخدمة. إن المرجع الرئيسي في الإستشارات يجب أن يعكس كل هذه التطورات والتحديات. ولهذا فإن الطبعة الرابعة من هذا الدليل قد وضعت وصفاً مميزاً للتطبيقات الإستشارية. والقضايا الرئيسية محل إهتمام المستشارين والعملاء ، و الإتجاهات الحالية والإساليب التي تعزز قيمة الخدمة المقدمة من قبل المستشارين.

إن جميع الفصول والملاحق في الطبعة الثالثة قد حُدثت بالإضافة إلى فصول جديدة مثل الإستشارة في مجال الأعمال الإلكترونية ، والإستشارات في مجال إدارة المعرفة وإستخدام إدارة المعرفة من قبل المستشارين أنفسهم ، وإدارة الجودة

كما أبقى على المنظور الدولي المتماسك مثل الطبقات السابقة . وتهدف هذه الطبعة الرابعة لإعطاء صورة حقيقية ومتوازنة للإستشارات المطبقة في أماكن مختلفة من العالم.

وعندما قررت منظمة العمل الدولية تطوير ونشر دليل مهنة الإستشارات الإدارية في منتصف السبعينات ، كانت أدبيات الموضوع قليلة على نحو مذهل ، وكان فقط بعض الكتيبات القليلة التي تحكي عن تاريخ ونشاطات المستشارين، وبعض المساهمات الفكرية التي تدخل طرق مستخدمة في الإستشارات، والتي مصدرها دوائر علم السلوك. وفي عام 2002 وعند البحث عن كلمة مستشار أو إستشارات إدارية ، وجدنا مئات المراجع حيث أصبحت الإستشارات موضوعاً عاماً وقد غطيت من عدة مؤلفين ومن زوايا مختلفة.

مفهوم الإستشارات:

عولمت الإستشارات الإدارية في هذا الكتاب كاسلوب لتحسين الإدارة وتطبيقات الأعمال أولاً ، ويمكن إستخدام هذا الأسلوب من قبل مؤسسة خاصة مستقلة ، أو وحدة إستشارية داخلية (أو ما شابه) في مؤسسة خاصة أو عامة ، أو إدارة تطوير ، أو إنتاجية أو مركز أعمال صغير ، أو في توسيع خدمة، أو أفراد (إستشاري ممارس أو أستاذ جامعي) وحتى المدير يمكن أن يكون مستشاراً إذا كان / كانت تقدم خدمة للمرؤوسين. وفي نفس الوقت فإن الإستشارات الإدارية قد تطورت لتكون مهنة، إن الآلاف الأفراد والمؤسسات لديهم إستشارات أثناء أعمالهم ويكافحون من أجل معايير مهنية في جودة الخدمة المقدمة من حيث الأساليب المقدمة ومبادئ الأخلاق ، وحتى الأفراد الذي يمارسون الخدمة لبعض الوقت يجب أن يمارسوا معايير المهنة ومبادئ الأخلاق ويجب مساعدتهم لعمل ذلك.

ولا يوجد أي تضارب مصالح بين هاتين الطريقتين لرؤية الإستشارات ، وبالضرورة فإن الإستشارات كأسلوب وكمهنة هما وجهان لعملة واحدة ، وهذا الدليل يتعامل مع الوجهين في آن واحد.

يصف هذا الكتاب أساليب الإستشارات وطرقها المطبقة على أنواع مختلفة من الإدارة ومشاكل الأعمال ، والمنظمات والبيئة . وهناك مدى واسع جداً من الأساليب الإستشارية والآليات والطرق والنماذج والأنماط ، وهذا التنوع هو الذي يحرك عناصر الإستشارات الإدارية . والذي يعني أن العملاء الذين لديهم مشاكل معينة يستطيعون إيجاد المستشار المناسب لمؤسساتهم وشخصياتهم. وبالعكس فإن الإستشارات أيضاً تعرض مبادئ وأساليب عامة وبعضها يعتبر رئيسياً ومستخدماً من قبل أغلبية كبيرة من المستشارين فمثلاً يجب على كل مستشار أن يكون قادراً على إستخدام تقنيات المقابلات، تشخيص مشكلات العميل وأعراضه ، هيكلة خطة العمل الواجب عملها ، تجنيد تعاون العميل ، الإتصال مع العميل ، تقاسم المعرفة والمعلومات مع العميل ، وتقديم عروض وخلصات شفوية وكتابية.

ولهذا ولنجمل مجال الإستشارات والتوصيات بأفضل طريقة ، نجد أنه من الصعب والخطورة تحديد الأفضل ، ومن الممكن أن يكون مضللاً أو موجهاً توجيهها خاطئاً أو إنتاجاً معاكساً . وعلينا أن نختار أسلوب إنتقائي لتقديم صورة متوازنة وشاملة للمشهد الإستشاري شاملاً أساليب وانماط وطرق مختلفة أو تقنيات مستخدمة وتحديد مزاياها أو ما ينقصها ، ويستطيع القارئ أن يختار المنظمة والتقنيات مع السياق البشري والمنظمي للمؤسسة المختارة.

وعلى كل فإن مؤلفي هذا الكتاب غير منحازين لأي طريقة قد تكون خاطئة ، ويجب أن نكون منحازين وبقوة إلى الإستشارة التي :

1. يتقاسم المستشار مع العميل المعرفة بدلاً من إخفائها.

2. مشاركة العميل وبشدة في أداء المهمة.

3. لا يوفر كلا الطرفين مبدأ وذلك لإعطاء المهمة الخبرة المتعلمه القيمة.

وهنا العديد من الأساليب والتقنيات الممكن تطبيقها في هذا المفهوم الواسع.

الغرض من الكتاب :

إن الغرض الرئيسي لهذا الكتاب ، هو المساهمة في رفع معايير المهنة وتطبيقات الإستشارات الإدارية ، وتقديم المعلومات والإرشادات للأفراد والمؤسسات الراغبين في البدء لتحسين نشاطاتهم الإستشارية. إنه مقدمة إلى مهنة الإستشارات ، إنه طبيعة وأساليب ومبادئ المؤسسة وقواعد السلوك والتدريب وتطوير التطبيق . إنه أيضاً يقترح الإرشادات للمستشارين للعمل في مختلف مجالات الإدارة ، ولكنه ليس بديلاً عن كتاب أو دليل يتناول وظائف الإستشارات الإدارية وتقنياتها بعمق وتفصيل ، وعلى ذلك على المستفيد أو القارئ أن يستخدم مراجع خاصة.

وقد أنجز هذا الكتاب من أجل :

- الداخولون الجدد إلى مهنة الإستشارات.
- المستشارون الإداريون المستقلون والمؤسسات الإستشارية.
- دوائر إستشارات الإنتاجية ، إدارات وتطوير مؤسسات الأعمال الصغيرة والمراكز الإدارية.
- المستشارون الداخليون في الشركات والقطاع العام.
- أساتذة الإدارة ، والمدربون والباحثون (وقد يعملون كوقت جزئي أو أن طبيعة أعمالهم ذات علاقة بالإستشارات).
- طلاب الإدارة وإدارة الأعمال.
- المدربون ورجال الأعمال والإداريون ، والذين يرغبون في إستخدام المستشارين بفعالية أكبر ، أو لتطبيق بعض المهارات الإستشارية وأساليبها في أعمالهم.

وأخيراً تم وصف بعض المبادئ والآليات المطبقة في الإستشارات عموماً، لتفيد وتلهم من يقومون بعمليات إستشارية في مجالات أخرى غير الإدارة والأعمال.

المصطلحات

إن المصطلحات الأكثر شيوعاً والمستخدمه في الإستشارات الإدارية وفي الدول المختلفة قد شرحت في هذا الكتاب ولكننا نؤكد على تعريف وإستخدام مصطلحين أساسيين في هذه المرحلة المبكرة:

- مصطلح المستشار الإداري الذي استخدم في هذا الكتاب كمصطلح عام ليطبق على كل من يمارس كل أو بعض الوظائف الإستشارية التقليدية في مجال الإدارة. سواء بدوام كلي أو جزئي.
- مصطلح العميل وقد استخدم كمصطلح عام ليطبق على أي مدير أو إداري في مؤسسة تستخدم خدمة الإستشارات الإدارية في المؤسسات الخاصة والعامة أو المؤسسات الحكومية أو غيرها.

إن المصطلحين يتعلقان بالمستشارين والعملاء عموماً وبغض النظر عن الجنس أو القطاع أو العرق أو البلد أو أي عنصر آخر. وبالرجوع إلى هذه المجموعات في النص ، فإنه أحياناً يتطلب أن نتكلم بلغة الذكر للبحث عن النمط أو النوع ، وتقدر مراجع أخرى تقديراً عالياً النساء اللواتي يعملن في التطبيق بين رجال الأعمال والمديرين والمستشارين.

كما أن مصطلح المؤسسة الإستشارية من جهة أخرى يطبق على أي نوع من المؤسسات التي تقدم وظيفة الإستشارات الإدارية ، ويستخدم هذا المصطلح أحياناً بشكل متبادل عند ذكر وحدة إستشارية أو مؤسسة إستشارية. إن مصطلح عملية إستشارية يستخدم بشكل عام لوصف عدة أنشطة في مجال تفاعل العميل – المستشار في حل مشكلات العميل. وقد تسمى وظيفة معينه مقدمه من مستشار وعمل معين بمهمة إستشارية (مشروع ، حالة ، إتفاقية).

إن المؤلفين وواعين لاتجاهات التغيير في نطاق العمل والتركيز على الإستشارات ، ويزداد عدم الوضوح لوضع حد أو تكامل بين إستشارة الإدارة و إستشارة تكنولوجيا المعلومات والأعمال، وإقحام مهن أخرى في الإستشارات الإدارية و العكس بالعكس

خطة الكتاب :

إن هذا الدليل مقسم إلى 38 فصل مجمعة في خمسة أقسام ويتبعها سبعة ملاحق .

القسم الأول (الفصول 1 - 6) ويقدم نظرة عامة لمهنة الإستشارات والأساليب الإستشارية ، وقد ركز على علاقة العميل – المستشار وعلى دور وأساليب المستشارين الإداريين التي تدخل على عمليات التغيير وقواعد الإخلاق والسلوك.

القسم الثاني: (الفصول 7 - 11) مراجعة نمطية لعملية الإستشارات مقسمة إلى خمس مراحل: المدخل ، التشخيص، خطة العمل ، التطبيق ، وإنهاء المهمة.

القسم الثالث: (الفصول من 12 – 26) وتقدم مقدمة إلى الإستشارات في مجالات الإدارة المختلفة وبعض القطاعات المتخصصة ، وقد غطيت المجالات في الإدارة العامة والإستراتيجية المؤسسية ، وتكنولوجيا المعلومات، والمالية ، والتسويق ، والأعمال الإلكترونية والعمليات والموارد البشرية ، وإدارة المعرفة ، والإنتاجية وتحسين الأداء، إدارة الجودة ، تجديد المؤسسة والتحول المؤسسي ، والمسؤولية المجتمعية في الأعمال و قطاعات الأعمال الصغيرة ، و قطاع المؤسسات غير الرسمي والقطاع العام.

القسم الرابع: (الفصول من 27 - 35) ويتعلق في عملية إدارة الإستشارات المهنية والمؤسسات وأهم العناصر التي تمت مناقشتها هي طبيعة الإدارة في مجال المهنة والإستشارات ، وإستراتيجية المؤسسة الإستشارية.وتسويق خدمة الإستشارات ، والتكاليف والرسوم ، وإدارة المهمة إدارة الجودة وتوكيد الجودة ، والرقابة المالية والرقابة على العمليات ، وإدارة المعرفة في مجال الإستشارات وهيكله المؤسسات الإستشارية.

القسم الخامس: (الفصول 36 – 38) وقد ركز هذا الفصل على المسار الوظيفي والمحاكاة في مجال الإستشارات و التدريب وتطوير المستشارين ، والمنظور المستقبلي لهذه المهنة.

وقد قدمت الملاحق معلومات مختارة تدعم ما جاء في الكتاب كمادة وإرشادات لدراسة أساليب الإستشارات وعمليات دراسية عميقة ونوقشت العمليات في أنحاء مختلفة من الكتاب.

الملحق (1) دليل مختصر موجه إلى العملاء وملخص المبادئ الرئيسية لإختيار وإستخدام المستشارين.

الملحق (2) قوائم المؤسسات الدولية والمحلية في مجال مهنة الإستشارات.

الملحق (3) دليل المعلومات ومصادر التعلم المفيدة للمستشارين وعدد من مواقع الإنترنت.

الملحق (4) وصف للنقاط الرئيسية للعقود الإستشارية.

الملحق (5) التوجهات المالية في مجال حقوق الملكية الفكرية .

الملحق (6) مقترحات لكيفية إستخدام الأساليب التدريبية والتعليمية في مجال الإستشارات.

الملحق (7) ملخص المبادئ الرئيسية في كتابة التقارير.