

الفصل الرابع

المهمة الاستشارية بين رواد الأعمال والمستشار

١. التعاقد مع مقدم الخدمات الاستشارية.
٢. التعامل مع المهمة الاستشارية.
٣. مراحل المهمة الاستشارية.
٤. نجاح المهمة الاستشارية.
٥. حالة عملية (مستشار ومستثمر؟!).

التعاقد مع مقدم الخدمات الاستشارية

يجب أن يحتوي عقد الخدمات الاستشارية على جميع تفاصيل المهمة الاستشارية، ويصنف (لوبيس)^{١٠} العقود إلى ثلاثة أنواع، هي:

١. عقد السعر المحدد.
٢. عقد حسب المدة الزمنية.
٣. عقد حسب طلب العميل.

ولكن العقود السارية في هذه الأيام تشمل جميع هذه الأنواع، فهي تحدد طبيعة العمل، وسعره، والمدة الزمنية؛ وذلك لأن أي غموض في بنود العقد قد يفسح المجال لسوء الاستخدام، فيؤدي إلى زيادة السعر، أو تدني مستوى الجودة، أو ترك بعض الأعمال دون إنجاز.

إن من مصلحة الطرفين تحديد التفاصيل كافة، وعادة ما يحتوي العقد الاستشاري على البنود الآتية:

١. طرفي التعاقد.
٢. الخدمات المطلوبة.
٣. مدة التعاقد.
٤. الجدول الزمني للأعمال.
٥. الدفع والبدلات.
٦. المسؤولية القانونية.
٧. سرية المعلومات.
٨. التحويل أو التنازل.
٩. فسخ العقد.
١٠. شرط جزائي.
١١. التغييرات اللازمة.
١٢. القوة القاهرة.

١٣. إيقاف العمل وتأجيل الالتزامات.

١٤. النزاعات.

١٥. القانون المنظم.

١٦. التوقيع.

وهذه العناصر الثابتة يندرج تحتها بنود متغيرة حسب نوع العمل، وكلما كان العقد مفصلاً وواضحاً، قل احتمال نشوء نزاعات.

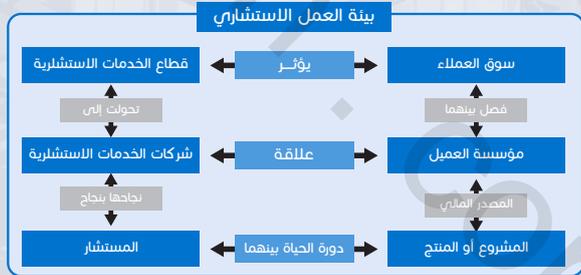
ويبقى أن نقول لا بد أن يأخذ رواد الأعمال بالحسبان أن مستوى جودة الخدمة الاستشارية لا يمكن ضبطه؛ لأنه مفهوم غير ثابت في الأعمال الاستشارية، على العكس في المنتجات المادية التي يمكن فحصها عملياً ومخبرياً، وهذا ما يجعل العمل الاستشاري مجالاً صعباً يحتاج إلى وقت طويل لكسب ثقة العملاء.

حتى المكاتب العالمية المرموقة التي تتقاضى أجوراً مرتفعة لقاء خدماتها الاستشارية، لا تنجو من النقد واللائهات بعدم جدوى أعمالها، فهي تدخل التعاقد بأعمال طموحة؛ من حيث تقديم النصح والإرشاد، ودراسة الجدوى، والتدريب، والتدقيق، ولكن العميل لا يلمس تغيّراً واضحاً في سير أعماله، أو زيادة في الأرباح، أو تحسناً في مستوى أداء الأعمال.

التعامل مع المهمة الاستشارية

بداية الأمر لا بد أن يدرك رواد الأعمال حقيقة المهمة الاستشارية، وأنها قائمة على العلاقة الوطيدة بين طرفي المهمة؛ المستشار والعميل، ولا يمكن أن يكون التعامل مع المهمة الاستشارية متناقضاً بين طرفي هذه العلاقة، فواجب المستشار تقديم أفضل الممارسات الاستشارية المهنية الممكنة، وتحقيق النتائج المرجوة، والعميل في الطرف الآخر يسعى إلى تقديم المساعدة القصوى لتحقيق أهداف المهمة الاستشارية، وعليه؛ فإن كلا الطرفين معني بالتعامل مع المهمة الاستشارية بواقعية، وبأقل عدد من الخطوات، وأكبر مدى من الإنجاز.

يرى الكاتبان (توبين وتشيرياوسكا)^(١) أن العملية الاستشارية هي عملية اعتماد متبادل؛ وذلك يعني أن نجاح العملية الاستشارية لا يعتمد على عنصر واحد فقط، فالعميل، والمستشار، والمؤسسة، والبيئة، والسوق؛ جميعها عوامل تؤثر في طبيعة العمل الاستشاري، وحدد ستة عناصر تكوّن مجملها بيئة العمل الاستشاري، كما هو مبين في الشكل الآتي:



يظهر الشكل السابق الذي وضعه (توبين وتشيرياوسكا)^(٢) أن العمل الاستشاري لا يجري في فراغ، بل هناك عناصر تتدخل في سيره وتأثيره ومدى نجاحه، وهذه العناصر هي:

١. سوق العملاء: إذ يؤثر السوق في توجه العملاء، وإقبالهم على العمل الاستشاري؛ نظرا لعمليات الاندماج والتنافس، ودخول التكنولوجيا المبتكرة، وانتعاش الأسواق والحركة الاقتصادية.
٢. مؤسسة العميل: وهذا يعني أن للمؤسسة نفسها دورا في العمل الاستشاري، فقد تكون المؤسسة صغيرة، وذات نشاط واحد، ومن ثم لا تحتاج إلى العمل الاستشاري بصورة رئيسية ودائمة، وقد تكون مؤسسة عملاقة ذات منتجات متنوعة، تتعامل مع عدة أسواق، ومن ثم فهي بحاجة إلى الخدمات الاستشارية، وباستمرار.
٣. المشروع: إذا كانت الشركة تعمل في مجال المقاولات- مثلا- وتأخذ على عاتقها تنفيذ مشاريع في مجالات مختلفة، فإنها تحتاج إلى الخدمات الاستشارية لمعرفة خفايا المشروع وتوقعاته وأخطاره.
٤. قطاع الخدمات الاستشارية: ففي بعض البلدان يتمتع هذا القطاع بازدهار وحركة دؤوب، كأمریکا الشمالية وكندا -على سبيل المثال- وفي بلدان أخرى تسود فيها المشاريع الصغيرة التي يقوم بها فرد واحد أو أكثر وليس الشركات الضخمة، ولا تحتاج إلى مزيد من النفقات على الخدمات الاستشارية.
٥. الشركات الاستشارية: وهذه الشركات تؤدي دورا في بيئة العمل الاستشاري، فهناك شركات ذات تخصصات مختلفة، وقدرات مالية ضخمة، يمكنها تقديم خدماتها على مستوى مهني عال، ومن ثم فإنها تفرض نفسها في السوق، وفي المقابل هناك أفراد يمارسون النشاط الاستشاري في مجال واحد، ويتعاملون مع عدد محدود من العملاء.
٦. المستشار: إن نوعية المستشارين لها التأثير البالغ والمهم في المهمة الاستشارية؛ فهناك مستشارون

من ذوي التأهيل الأكاديمي والخبرة الواسعة التي تتقن العملاء بالتعامل معهم، على الرغم من ارتفاع أجورهم، وهناك أشخاص يمارسون هذا العمل بصفتهم مستثمرين، أو بصفة ذلك نوعاً من التجارة، وقد ينجحون في الحصول على عدد من العملاء.

من خلال ما سبق لا بد أن يعرف رواد الأعمال أن العمل الاستشاري ليس عملاً أحادي الجانب، وهذا يعني أن التعامل مع مكاتب الخدمات الاستشارية يجب أن يأخذ بالحسبان الأوضاع المحيطة، فلا يعقل - على سبيل المثال - استيراد تكنولوجيا جديدة إلى مصنع أغلب عماله ليسوا ذوي مهارة، وتكليف المكتب الاستشاري بتدريبهم على الاستخدام الأمثل لهذه التكنولوجيا فذلك قد يكلف كثيرًا من المال والجهد، فالطموح يجب أن يكون مساويًا للموارد المتاحة والأوضاع المحيطة بالعميل والجهة الاستشارية.

ومن جانب آخر، فإن العلاقة في العمل الاستشاري هي علاقة ائتمانية، فلا يمكن للعميل أن يشكك في قدرات أو دوافع أو فاعلية المستشار، فيكون كثير الانتقاد والتساؤلات، إذ لا بد أن تكون العلاقة قائمة على الثقة والتعاون والمشاركة والتفاهم وإعطاء المستشار والخير حرية العمل دون عرقلة برنامجه التطويري.

إذن فوضوح الأهداف والثقة عنصران رئيسان في طريقة تعامل العميل مع المستشار في جميع مراحل المهمة الاستشارية.

مراحل المهمة الاستشارية

المهمة الاستشارية تمر بثلاث مراحل، وهي:

١. المرحلة الأولى: بدء المهمة الاستشارية.
 ٢. المرحلة الثانية: تطبيق المهمة الاستشارية.
 ٣. المرحلة الثالثة: نتائج المهمة الاستشارية.
- وهذه المراحل تندرج تحتها إجراءات مختلفة وعديدة، وتوضح منظمة العمل العالمية أن خطوات وإجراءات العمل الاستشاري هي^(٣٧):

١. الدخول.
٢. التشخيص.
٣. خطة العمل.
٤. التنفيذ.
٥. الإغلاق.

المرحلة الأولى: بدء المهمة الاستشارية

هذه المرحلة تندرج تحتها ثلاث خطوات مهمة؛ وهي:

- الخطوة الأولى (من المرحلة الأولى) ويكون العمل فيها على الإجراءات الآتية:

١. الاتصال المبدئي بالعميل.
٢. التشخيص الأولي.
٣. خطة التكليف.
٤. مقترح التكليف بالمهمة.
٥. إبرام العقد.

وهذه الإجراءات تأتي جميعها قبل الخوض في المشكلة المراد الاستشارة بشأنها، ومن المؤكد أنه لا بد من دراسة عميقة تسبق التكليف الرسمي والالتزام القانوني؛ إذ لا

يمكن للطرفين الالتزام بعقد من دون تقويم سابق للموقف من قبل العميل والشركة الاستشارية. وتأخذ الترتيبات المتقدمة اتصالات بصور متنوعة؛ كالمكاتبة والاجتماع والتفاهم الشفهي.

• الخطوة الثانية (من المرحلة الأولى)

وفيها يكون العمل على الإجراءات الآتية:

١. تحليل الغرض.
٢. تحليل المشكلة.
٣. استكشاف الحقائق.
٤. تحليل الحقائق وتجميعها.
٥. إبداء الرأي للعميل.

هذه الخطوة هي لوضع خطة العلاج، فتشيط حركة البحث ودراسة المشكلة وتطليها من مختلف الجوانب، وتحديد العوامل المؤثرة، وذلك لتكون صورة واضحة للمستشار، تحدّد بعدها الثغرات التي تحتاج إلى ردم، ويجب على المستشار في هذه المرحلة الوقوف على موارد العميل وأوضاعه، وما يمكن فعله بما يتناسب مع قيمة العقد المبرم، وعادة ما يكون هناك قسم في العقد يتيح للمستشار تغيير بنود العقد بموافقة العميل في ضوء المستجدات، وفي ضوء الأوضاع التي تظهر على غير توقع، ويمكن من خلال هذا البند تعديل شروط العقد والمخصصات المالية.

• الخطوة الثالثة (من المرحلة الأولى)

وهي وضع خطة العمل، وتتكون من:

١. تطوير الحلول. ٣. مقترحات للعميل.
٢. بدائل التقويم. ٤. خطة التنفيذ.

هذه الخطوة الأخيرة في المرحلة الأولى من المهمة الاستشارية، حيث يكمن التحدي الكبير للمستشار، وعليه أن يثبت براعته، وأنه بمستوى المنشورات التي أعدها عن نفسه من حيث الطول المبتكرة، وهي عبارة يستخدمها المستشارون باستمرار، وتعتمد الطول المبتكرة على إمكانات المستشار، وخبرته، وعمق رؤيته، وعليه أن يختار الإستراتيجية والتكتيك المناسب لمعالجة المشكلة، والمستشار يجب أن يكون حسن الاطلاع، وملماً بالوسائل الحديثة لتطوير الأعمال، وأن تكون الطول التي يقترحها قابلة للتطبيق وواقعية، ومستندة إلى الإمكانيات المتوافرة، ورفع مستوى الأداء بما يزيد من فرص نجاح المؤسسة.

المرحلة الثانية: تطبيق المهمة الاستشارية

وهي مرحلة التنفيذ، وتتكون من الخطوات الآتية:

١. المساعدة على التنفيذ.

٢. تعديل المقترحات.

٣. التدريب.

وهذه البنود يجب أن يكون منصوصاً عليها في العقد؛ إذ يحتوي كل عقد على بند (مجال العمل والمسؤوليات)، فإذا كان العقد ينص على مشاركة المستشار في التنفيذ، فيجب عليه أن يلتزم بهذا البند، ومن الأفضل للمستشار أن يشارك في التنفيذ لكيلا يتهم فيما بعد بإخفاق خطته، إذ ربما يكون الخلل في تطبيق الخطة، والتنفيذ يحتاج إلى أدوات وموارد لوجستية وبشرية، ويجب أن تحدد الخطة ما الموارد الضرورية لنجاحها.

المرحلة الثالثة: نتائج المهمة الاستشارية

وهي مرحلة الإغلاق، وتتكون من الخطوات الآتية:

١. التقييم.
 ٢. التقرير النهائي.
 ٣. تصفية الالتزامات.
 ٤. خطة المتابعة.
 ٥. الانسحاب.
- مرحلة التقييم هي جزء لا يتجزأ من خطة العلاج أو التطوير، وهو مربط الفرس الذي يدل بوضوح على نجاح خطة المستشار أو إخفاقها.

ويتعين على العميل التقييم بفحص المشكلة، ليرى جدوى العملية الاستشارية بحسب الغرض الأصلي من العملية الاستشارية، فإذا كانت تهدف إلى زيادة المبيعات فيجب أن ينعكس ذلك على تحقيق زيادة المبيعات، وإذا كانت تهدف إلى تطوير المنتجات فيجب أن تتحسن جودة المنتجات بموجب مقاييس الجودة، وغيرها من الأهداف.

ويعقب عملية التقييم إعداد تقرير يوضح جميع خطوات المهمة الاستشارية، ومن ثم يجري إنهاء الالتزامات التي التزم بها الطرفان.

ولكن يحدث أحيانا أن ينص العقد على متابعة المستشار للعملية التي أدخلها وطورها، وهذا يدل على اهتمام العميل بها، ورغبته في مواصلة التعاون مع المستشار، وربما تكون المتابعة جزءا من العقد الأساسي، أو يجري الاتفاق عليها بعد انتهاء المهمة الاستشارية في عقد جديد.

ولكن الخدمات الاستشارية تحتاج إلى انخراط كامل من قبل العميل، ولا يمكن له ترك الأمر بكلية في يد المستشار، وفي هذا المجال يقول (هارولد لويس)^(E) إن على صاحب العمل مراقبة أداء المستشار، ومنهجية عمله، إذ قد يتأخر في الجدول الزمني أو يستخدم مواد أو أدوات غير المتفق عليها، أو يكون اهتمامه ضعيفًا بالمهمة؛ بالنظر إلى أن المستشار يهتم أولاً وأخيرًا بإيراداته.

أو قد يسعى المستشار إلى الاستفادة من ثغرة في العقد تتيح له رفع السعر، ومن ثم فعلى رواد الأعمال مطابقة خطة العمل بمنهجية الأداء.

ويجب أن يبقى العميل على تواصل مع المستشار أو الجهة الاستشارية، لكي يشعر المستشار أن هناك اهتمامًا جديًا من قبل العميل، ولا يدخر جهدًا في رفع مستوى الأداء.

ويحدد (لويس) الأسئلة الآتية^(O) التي يجب على العميل طرحها على نفسه لتقويم أداء المستشار:

1. هل يؤدي المستشار أو الخبير العمل الذي طلبته منه؟
2. هل ينفذ المستشار العمل في الوقت المحدد مع مراعاته للميزانية؟
3. ما جودة النتائج التي حققها المستشار؟
4. هل لديك علاقة عمل مرضية مع المستشار؟
5. وهل يظهر المستشار الاهتمام والالتزام الجاد بمصالحك؟
6. هل تبدو الفواتير مقبولة في مقابل العمل الذي أنهائه المستشار؟
7. وهل يعطيك المستشار قيمة مادية؟

وعلى أي حال فالعمل الاستشاري ليس موحدًا؛ فهناك الاستشارات القانونية -مثلًا- التي يمكن أن تعود على العميل بفوائد عظيمة، وهناك الاستشارات المالية التي يمكن أن تنقذ المؤسسة من الإفلاس.

أما الاستشارات الإدارية فهناك شكوك تحوم حولها، إذ إن الاتجاه الحديث في الإدارة مختلف عن الاتجاه التقليدي الذي يعتمد على مركزية القرار والتسلسل الهرمي، وعندما يتولى المستشار إصلاح العملية الإدارية بحسب المعايير الحديثة، يحدث ارتباك في المؤسسة، ويؤدي التعاون والعمل جنبًا إلى جنب إلى غموض المسؤوليات، وطريقة اتخاذ القرارات، ويحدث تداخل في الصلاحيات، ومن ثم تصعب المساءلة والمحاسبة على الأخطاء؛ لذا على رواد الأعمال التنبه إلى أن الاستشارات الإدارية تتطلب عدم الاكتفاء بإسداء النصح والمشورة، بل لا بد من اقترانها بالتنفيذ والتدريب؛ لكي يبدو واضحًا للعميل أنها أتت بثمار جيدة للمؤسسة.

نجاح المهنة الاستشارية

إن العمل الاستشاري مرهون بحقية الأعمال الناجحة التي يحققها، وإذا استطاع المستشار كسب ثقة العملاء، من خلال تنفيذ عدد من المشاريع الاستشارية الناجحة، فإنه يكتسب شهرة وسمعة طيبة، وبمستوى مهني عال.

ويرى (كلايف رسام)^(٧) أن على المستشار أن يعامل مهنته على أنها عمل تجاري وليس وظيفة يؤديها، وفي هذه الحالة فإنه يتعين عليه الالتزام بأسس الربحية السائدة في ظل عولمة الاقتصاد والتنافس.

وما دام هناك شركات استشارية عملاقة تمد أذرعها للأخطبوط في بلدان العالم، فإن التنافس يحتدم لكسب العملاء وإقناعهم بجودة الخدمات ومعقولية السعر.

وبناء على ذلك فإن على المستشار الناجح أن ينفذ عمله بدقة وإتقان، وأن يتمتع بأخلاقيات المهنة القائمة على الأمانة، والصدق، والنزاهة، والتعاون، وتفهم حاجات العميل وتلبيةها في مدة زمنية معقولة، وبعد الالتزام بالموصفات المحددة في العقود الاستشارية خير شهادة على المستوى المهني المرتفع الذي تتمتع به المؤسسة الاستشارية، ومن السهل ذبوع نجاحات المؤسسة الاستشارية وإخفاقاتها، خاصة إذا تعرضت لملاحقات قانونية نقلتها وسائل الإعلام، وهذا يتطابق مع رأي (بول لينش)^(٨) الذي يرى أن أخلاقية مهنة الاستشارات تكمن في الجودة العالية، والنزاهة، والاستقلالية، والحياد، والمسؤولية المهنية، وهذه مبادئ تنطبق على الأعمال كافة؛ بهدف كسب ثقة العميل التي هي رأس مال المستشار الحقيقي.

يقدم (لويس)^(٨) عشرين نصيحة للعميل -وعلى رأسهم رائد الأعمال- إذا أراد الاستعانة بالمستشارين ونجاح مهمتهم الاستشارية:

١. لا بد من وجود أسباب حقيقية تدعو للاستعانة بهم.
٢. وضوح الفكرة حول ما يجب فعله.
٣. كسب دعم الموظفين.
٤. واقعية المطالب والميزانية والمدة الزمنية.
٥. تحديد مواصفات العمل الاستشاري المطلوب.
٦. تحديد المطلوب بالضبط، مع ترك هامش من الحرية للمستشار لتطبيق خبرته.
٧. تخصيص الموارد اللازمة.
٨. وضع خطة للأخطار.
٩. قبول خبرات المستشارين.
١٠. مناسبة أجرة المستشار مع خبرته ومهارته.
١١. مراعاة عدالة وشفافية عملية المناقصة إذا كانت متبعة.
١٢. تقويم العطاءات من حيث السعر والجودة مغا.
١٣. التأكد من كفاءة المستشار وفاعليته قبل إبرام العقد.
١٤. التأكد من دقة العقد ووضوحه.
١٥. التأكد من فهم شروط المستشار.
١٦. متابعة العمل وتقويم مستوى الأداء.
١٧. الحوار الشفاف والصريح مع المستشار.
١٨. تحديد المشكلات والصعاب في وقت مبكر.
١٩. الأهداف هي التي تحدد سرعة العمل.
٢٠. عوامل النجاح هي تحديد الأهداف وتوصيلها بكفاءة، وتحديد الأولويات، ومشاركة المستشارين لمفهومك المتعلق بالاحتراف والريادة والتخصص والجودة، وجعل العلاقة قائمة على أساس الثقة بالنفس والثقة بالمستشار.

حالة عملية

(مستشار ومستثمر)

أحد الاستشاريين المقربين إليّ بعد تخرجه من الجامعة البريطانية، ومن خلال خبرته في تقديم النصح والإرشاد في مجال الخدمات الاستشارية، وبالتحديد في تخصص (الامتثال القانوني)، ومن خلال عمله مستشاراً لدى عدد من الشركات الاستشارية في ذاك التخصص كقيمة مضافة له، قرر أن يبلور خبرته في مجال الاستشارات من خلال البدء بمشروعه الخاص والصغير؛ بتأسيس مكتب خدمات استشارية في مجال عمله وتخصصه.

الجدير بالذكر أنه وبعد أن أسس المكتب حصل على أرباح جيدة خلال مدة لا تتجاوز ستة أشهر، وكسب ثقة العديد من العملاء، وحصلت شركته على جائزة الشركة الأولى من بين الشركات الاستشارية الصغيرة والناشئة في مجال (الامتثال القانوني).