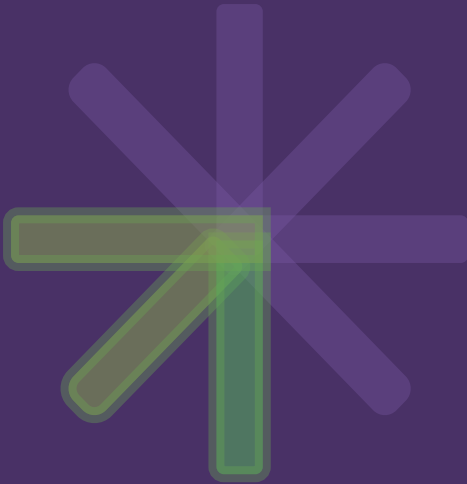


دورة الاستشارات الداخلية: ممارسة دور المستشار الموثوق لشركاء الأعمال





دورة الاستشارات الداخلية: ممارسة دور المستشار الموثوق لشركاء الأعمال

ملخص البرنامج

الاستشارات الداخلية دورة تدريبية تمتد 5 أيام بمستوى متقدم، موجهة إلى شركاء الأعمال ورؤساء الإدارات المساندة، ويخرج منها كل مشارك بخطة مهمة استشارية لطلب حقيقي من عميل داخلي. فكثر من توصيات الإدارات المركزية يحظى بالموافقة في الاجتماع ثم لا ينفذ. ويسير البرنامج مع دورة العمل الاستشاري من التعاقد إلى الاستكشاف ثم عرض النتائج والتنفيذ، ويبنى في الوقت نفسه السلوكيات التي تكسب الثقة دون سلطة إدارية مباشرة. تقدم هذا البرنامج في الاستشارات الداخلية ودور المستشار الموثوق مارس للتدريب المملكة المتحدة.

المبررات المؤسسية

تملك الإدارات المساندة خبرة يحتاج إليها المديرون التنفيذيون، لكن مشورتها كثيرا ما تصل متأخرة، أو تجيب عن سؤال غير المطلوب، أو تبقى بلا مال. وحين يتعاقد المستشار الداخلي بوضوح، ويشخص المشكلة مع العميل، ويسلم التنفيذ بعناية، تتبنى الإدارات توصياته وتدعوه في مرحلة أبكر.

- نسبة تبني التوصيات: ترتفع حين يشارك العميل الداخلي في التشخيص وفي قرار التنفيذ.
- إعادة العمل والتععيد: يقلان حين يتفق على النطاق والأدوار ومقاييس النجاح منذ البداية.
- ثقة العملاء الداخليين: تزداد حين يرى المستشار جديرا بالثقة ومنتظما في الوفاء وحريصا على نتيجة العميل.

المبادئ والأساس المعرفي

- مراحل Flawless Consulting لبيتر بلوك: تنظم مراحل الدخول والتعاقد والاستكشاف وعرض النتائج والتنفيذ والإغلاق الجلسات من 1 إلى 4.
- الأدوار الاستشارية الثلاثة عند بلوك: دور الخبير ودور المنفذ ودور الشريك المتعاون، ويختار المشاركون على أساسها موقفه مع كل عميل.
- نماذج المساعدة عند إدغار شاين: شراء الخبرة ونموذج الطبيب والمريض واستشارة العملية، وتوجه خيارات التشخيص في الجلسة 2.
- معادلة الثقة Trust Equation من كتاب The Trusted Advisor: تقوم عليها أعمال بناء العلاقة في الجلسة 3.



المشاركون المستهدفون

- القيادات التي تقدم المشورة لكبار المديرين في قرارات بشرية أو مالية أو تقنية لا تملكها.
- شركاء الأعمال المطالبون بتحويل الطلبات المبهمة إلى مهام محددة ومتفق عليها.
- رؤساء الوحدات المركزية الذين يقاس أداؤهم بمدى تنفيذ توصياتهم.
- المختصون في الاستراتيجية والتحول ومكاتب إدارة المشاريع الذين يقودون مراجعات تشمل أكثر من إدارة.

يخدم البرنامج إدارات الموارد البشرية والمالية والتقنية والجودة في الجهات الحكومية وقطاعات الطاقة والمصارف والرعاية الصحية.

مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على صياغة اتفاق مكتوب مع العميل الداخلي يحدد النطاق والأدوار والوصول إلى البيانات ومقاييس النجاح.
2. سيكون المشاركون قادرين على اختيار الدور الاستشاري ونموذج المساعدة الملائمين لكل طلب داخلي.
3. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص مشكلة مؤسسية باستخدام المقابلات ورسم العمليات وتحليل الأسباب الجذرية.
4. سيكون المشاركون قادرين على عرض النتائج بطريقة تنتهي بقرار تنفيذ لا بموافقة شكلية.
5. سيكون المشاركون قادرين على التعامل مع مقاومة العميل بتسميتها وإعادة توجيه الحوار.
6. سيكون المشاركون قادرين على تصميم خطة تسليم وتنفيذ تبقي الملكية لدى الإدارة التنفيذية.

هيكل البرنامج

اليوم 1: أدوار الاستشارات الداخلية والتعاقد

ما الذي يريده العميل الداخلي فعلاً، وبم يتعهد كل طرف؟

- الدور المزدوج للموظف والمستشار
- دور الخبير ودور المنفذ ودور الشريك المتعاون
- حوارات الدخول وتوضيح المشكلة المعلنة
- التعاقد على النطاق والتوقعات والعروض والوصول إلى البيانات
- نموذج اتفاق المهمة الاستشارية المكتوب

اليوم 2: الاستكشاف والتشخيص

كيف تفصل المشكلة المعلنة عن المشكلة الحقيقية؟



- نماذج شاين: شراء الخبرة والطبيب والمريض واستشارة العملية
- المقابلات التشخيصية ومجموعات النقاش المركزة
- رسم العمليات وتحليل نقاط التسليم بين الإدارات
- تحليل الأسباب الجذرية وتجميع الأسباب
- الفصل بين البيانات الفنية والبيانات السياسية والثقافية

اليوم 3: سلوكيات المستشار الموثوق والتأثير

كيف يكسب مستشار بلا سلطة إدارية حق المراجعة والاعتراض؟

- معادلة الثقة Trust Equation والتمركز حول الذات
- خريطة أصحاب المصلحة حسب النفوذ والاهتمام
- التأثير دون سلطة ومبدأ المعاملة بالمثل
- رصد مقاومة العميل وتسميتها
- الاعتذار عن الطلب وإعادة التفاوض على الاتفاق

اليوم 4: عرض النتائج والقرار والتنفيذ

كيف تتحول النتائج إلى قرار يملكه العميل؟

- بناء النتائج لاجتماع العرض
- تقييم الخيارات ومعايير التوصية
- إدارة اجتماع قرار التنفيذ
- أدوار التنفيذ والمراحل الرئيسية والتسليم للإدارة التنفيذية
- إغلاق المهمة ومراجعتها وخيارات التمديد

اليوم 5: تطبيق الاستشارات الداخلية على طلب حقيقي

هل المهمة جاهزة للانطلاق مع عميل مستعد للتنفيذ؟

- تمرين التعاقد مع عميل داخلي من جهة المشارك
- خطة تشخيص مبنية على أدوات الجلسة 2
- خطة أصحاب المصلحة والمقاومة بأساليب الجلسة 3
- مراجعة الأقران لأسلوب العرض والتسليم
- إنجاز خطة المهمة الاستشارية



المنهجية

يعتمد البرنامج على تمثيل أدوار منظم يقوم على طلبات داخلية واقعية من إدارات المالية والموارد البشرية والتقنية والعمليات. ويجري المشاركون حوارات استشارية في أزواج يراقبها الزملاء ثم تناقش. ويطور كل مشارك طلبا حقيقيا من عميل داخلي على مدى أيام البرنامج.

- نشاط مقترح: التعاقد مع مدير يطلب سياسة جديدة بينما المشكلة في عبء العمل.
- نشاط مقترح: تشخيص التأخر المتكرر في مسار اعتماد عبر المقابلات ورسم العملية.
- نشاط مقترح: عرض نتائج غير مرغوبة على مسؤول كبير متشكك.

المخرج الختامي

يعد كل مشارك خطة مهمة استشارية لطلب حقيقي من عميل داخلي، تتضمن اتفاق المهمة، والدور الاستشاري المختار، ومنهج التشخيص، وخريطة أصحاب المصلحة والمقاومة، ومحاور اجتماع العرض، وخطة التسليم، ويستخدمها في أول لقاء مع العميل.

الأسئلة الشائعة

هل تناسب دورة الاستشارات الداخلية شركاء الأعمال ذوي الخبرة؟

نعم، فهي بمستوى متقدم لشركاء الأعمال ورؤساء الإدارات الذين يقدمون المشورة للمديرين فعلا، وتفترض خبرة في تخصصك لا خبرة سابقة في العمل الاستشاري.

ما النماذج التي تقوم عليها الاستشارات الداخلية ودور المستشار الموثوق؟

تقوم على مراحل Flawless Consulting وأدوارها لبيتر بلوك، ونماذج المساعدة عند إدغار شاين، ومعادلة الثقة Trust Equation من كتاب The Trusted Advisor.

كيف تستخدم خطة المهمة في الاستشارات الداخلية داخل العمل؟

تستخدمها لبدء مهمتك القادمة مع عميل داخلي باتفاق واضح وخطة تشخيص وتسليم محدد.

بم تختلف الاستشارات الداخلية عن دورات الاستشارات الإدارية الخارجية؟

تركز على تقديم المشورة لزملاء تستمر في العمل معهم دون عقد تجاري، لا على بيع المشاريع للعملاء وتنفيذها.