

منهجية  
المُستشارُ الزائر

ممارسة عملية مطورة لتحسين الأداء  
في منظمات ومشاريع القطاع غير الربحي  
(الإصدار الأول)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## دعم وتمويل



## تصميم وتنفيذ

مركز إبداع القيم  
للاستشارات والتطوير

### اللجنة الاستشارية

م. طارق السلطان  
م. عبدالله المزين

### إشراف

د. حسين بن علي الأشدق

### فريق المراجعة

أ. حسين بن عبدالله بامشموس  
أ. علي بجاش الشرعبي

### فريق الإعداد

أ. رامي الكثيري  
م. طائب بن طائب  
أمل عبدالرحمن عبدالعزيز  
عباس شعيب

## التصميم الفني

أ. أحمد بن عمر باعفيف



منهجية

# المستشار الزائر

ممارسة عملية مطورة لتحسين الأداء  
في منظمات ومشاريع القطاع غير الربحي

(الإصدار الأول)

حقوق النشر والتطبيق والإفادة متاحة لجميع منظمات ومشاريع العمل التطوعي

بناء



مركز إبداع القيم للاستشارات والتطوير

## الفهرس

٨	<b>القسم الأول : المقدمات</b>
٩	مقدمة وقف سعد وعبدالعزيز موسى
١٠	مقدمة مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية
١١	التمهيد
١٦	بناء المنهجية
٢٠	كيف نفيد من هذا الإصدار
٢٢	<b>القسم الثاني : الدراسة المدخلية</b>
٢٤	أ / دراسة آراء المستفيدين من التجارب السابقة لتطبيقات برنامج المستشار الزائر
٢٩	ب / دراسة آراء المنظمات المستهدفة من منهجية المستشار الزائر
٣٧	ج / دراسة آراء المستشارين والخبراء
٤٠	د / دراسة وتحليل تجربة مركز إبداع القيم للاستشارات في تطبيقات مشروع المستشار الزائر
٤٤	هـ / مسح وتحليل التجارب المشابهة
٤٧	<b>القسم الثالث : وثيقة المنهجية</b>
٤٨	أولاً : معالم المنهجية
٤٩	تعريف المنهجية
٤٩	أهداف المنهجية
٥٠	أهمية المنهجية
٥٢	القيم المضافة للمنهجية

0٣	النتائج المتوقعة من المنهجية
0٤	تخصص المستشار في المنهجية
00	مسارات تقديم الاستشارة في المنهجية
٦٠	الأطراف ذات العلاقة بالمنهجية وتطبيقاتها
٦٢	معايير المنهجية
٦٣	آليات بناء المعايير
٦٣	معايير المستشار
٦0	معايير المنظمة
٦٦	معايير تقديم الخدمة الاستشارية
٦٧	آليات تطبيق المنهجية
٦٨	أدوات المنهجية
٦٩	مراحل تقديم الخدمة الاستشارية في المنهجية
٧٧	أولاً: معززات نجاح المنهجية
٧٧	ثانياً: التعاقد مع المستشار
٧٨	ثالثاً: آليات متابعة المنظمة الوسيطة لعمل المستشار
٧٨	رابعاً: جدولة الزيارات
٧٩	خامساً: مفردات الزيارة
٧٩	سادساً: واجبات المنظمة المستفيدة
٨٠	القسم الرابع: النماذج والملحقات



## المقدمات | القسم الأول



## مقدمة وقف سعد وعبدالعزیز الموسی

تسعى عدد من الجهات للتكامل في العمل ، ويأتي هذا المنتج كأحد صور التكامل بين وقف سعد وعبدالعزیز الموسی ومؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية، حيث اهتم وقف الموسی بتطوير القطاع الخيري، فهو يسعى إلى " المساهمة الفاعلة في بناء قطاع خيري متطور ومشارك في تحقيق التنمية" ومن أدوات التطوير التي تبناها تفريغ مستشارين للجهات الخيرية .

ولما كانت الممارسة مهمة بالنسبة لنا رأينا تنفيذ المشروع عبر ثلاث مراحل :  
الأولى/ ورشة عمل مع خبراء ومستشارين ممارسين لوضع حدود ومعالم المشروع،  
الثانية / بناء المشروع فنياً (المعايير، الاحتياجات، النماذج، العقود ..)،  
الثالثة / تنفيذ المشروع،

بعد ذلك قامت مؤسسة عبدالرحمن الراجحي وعائلته الخيرية بتطوير المشروع وتنفيذه على عدد من الجهات الخيرية في المنطقة الشرقية، ونظراً لنوعية المشروع فقد التقت رغبة وقف سعد وعبدالعزیز الموسی مع مؤسسة عبدالرحمن الراجحي وعائلته الخيرية ومركز إيداع القيم للاستشارات والتطوير على تطوير المنهجية، وتوثيق التجربة لتكون أسوة حسنة ونموذجاً يحتذى.

## مقدمة مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية

بدأ الشيخ / عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية بأعمال البذل والعطاء منذ عشرات السنين فكانت العائلة تدعم الفقراء والمحتاجين ، وتبني المساجد ، وترعى الأيتام وتشارك في مجالات الخير التي كانت تُدعم بشكل فردي من افراد العائلة الكريمة .

وفي عام ١٤٢٧هـ نشأت فكرة لإنشاء مكتب خيري للعائلة تابع للشركة الرئيسية يقوم بهذا الدور على نطاقٍ أوسع ، وصدر التصريح الرسمي من وزارة الشؤون الاجتماعية برقم ٧٥ في ٣٠ من شهر صفر ١٤٣٠هـ الموافق ٢٥ من شهر فبراير ٢٠٠٩م ليكون هذا العطاء في مؤسسة خيرية مستقلة لإحداث نقلة نوعية في العمل الخيري في المنطقة الشرقية من العمل الذاتي إلى العمل المؤسسي الاحترافي بإذن الله ، وذلك انطلاقاً من شعار المؤسسة ( شركاء ) حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال بناء قدرات الجهات الخيرية وإنشاء الكيانات وتبني المبادرات.

ومن هذا المنطلق بادرت المؤسسة إلى دعم مشروع المستشار الزائر لعدد من الجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية ، وبعد نجاحه وثقت المؤسسة

التجربة بالتعاون مع شريكنا وقف سعد وعبدالعزيز الموسى وتنفيذ مركز إيداع القيم للاستشارات

## أ/ تمهيد

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على النبي المصطفى محمد بن عبدالله وعلى آله وصحبه ومن اقتفى ... أما بعد ...

يحتل القطاع غير الربحي حيزاً مهماً من الثروة القومية في البلدان المتقدمة، ويقدم خدمات كثيرة في مجالات عدة.

والقطاع الثالث الذي تنتمي إليه المؤسسات غير الربحية، أصبح يشكل رقماً مهماً في المعادلة الاقتصادية في الكثير من البلدان الصناعية، وهو قطاع ثالث شريك للقطاعين الآخرين (القطاع الحكومي - القطاع الخاص) في عملية التنمية البشرية والتوجيه المجتمعي، بما يملكه من جامعات ومراكز بحثية ومستشفيات ومؤسسات استثمارية .

وأهمية تطويره تنطلق من أهميته وأثره في البيئة والمجتمع من رخاء وسلام وتنمية .

وتأتي حاجة القطاع الثالث إلى التطوير والتحسين بالنظر إلى الاحتياجات التالية :

ضعف تدوين الخبرات والممارسات المثلى في  
القطاع غير الربحي

قلة المراكز الاستشارية المتخصصة  
بتطوير القطاع غير الربحي

البطء في مسيرة تحديث الأدوات التطويرية  
الحالية ، أو ابتكار أدوات جديدة في ذلك



### الطائف :

- جمعية تحفيظ القرآن الكريم ببني الحارث
- المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد بالطائف
- المستودع الخيري بالطائف
- المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد بالحوية

### أبها :

- جمعية تحفيظ القرآن الكريم بأحد ريفية
- المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد بالواديين
- لجنة التنمية الاجتماعية بالخميس
- جمعية البر الخيرية بطب

### شرورة :

- جمعية تحفيظ القرآن الكريم بشرورة
- لجنة البر التطوعية بشرورة
- لجنة التنمية الاجتماعية بشرورة
- المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد بشرورة

### الأحساء :

- المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد بالأحساء
- لجنة التنمية الاجتماعية بالسليمانية
- جمعية المعاقين بالأحساء
- الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بالأحساء

إنها ضرورة مؤسسية ملحة - خاصة في المؤسسات التي تشهد الاستقرار والاستمرار - تنظم العمل وترتب الأولويات وتنتقل من مرحلة الفردية إلى المؤسسة المحققة للشفافية والوضوح والحوكمة ، وهو أيضاً من باب السعي للإتقان والجودة والإحسان .

ولتنوع أدوات تطوير العمل التطوعي ما بين تدريب مباشر وبناء منتجات وتصميم معايير ونمذجة ممارسات .

فقد جاءت فكرة الإفادة من خبرات الممارسين في التطوير والذين يزخر بهم القطاع غير الربحي وتقنين المنهجيات وتجميع الأدوات لتطوير العمل من خلال تصميم منهجية تجمع بين فوائد الأدوات الموجودة وتضيف إليها قيماً مضافة يحتاجها العمل في القطاع غير الربحي اليوم .

لذا جاءت هذه المنهجية لمساندة احتياجات منظمات القطاع غير الربحي في التحسين وبناء ثقافته وتعزيز آلياته من خلال بناء منهجية متكاملة ميسرة للتطوير .

وقد تم تطبيق هذه المنهجية في تقديم الاستشارات التطويرية المساعدة على تحسين الأداء في 16 منظمة من منظمات القطاع غير الربحي ضمن إصدارين سابقين ، وهذه المنظمات هي :

لقد اجتهد فريق **(مركز إيداع القيم للاستشارات والتطوير)** في تصميم منهجية «المستشار الزائر» عبر خلفية مزجت بين الخبرة والمعلومة والشراكة ودراسة الاحتياجات .

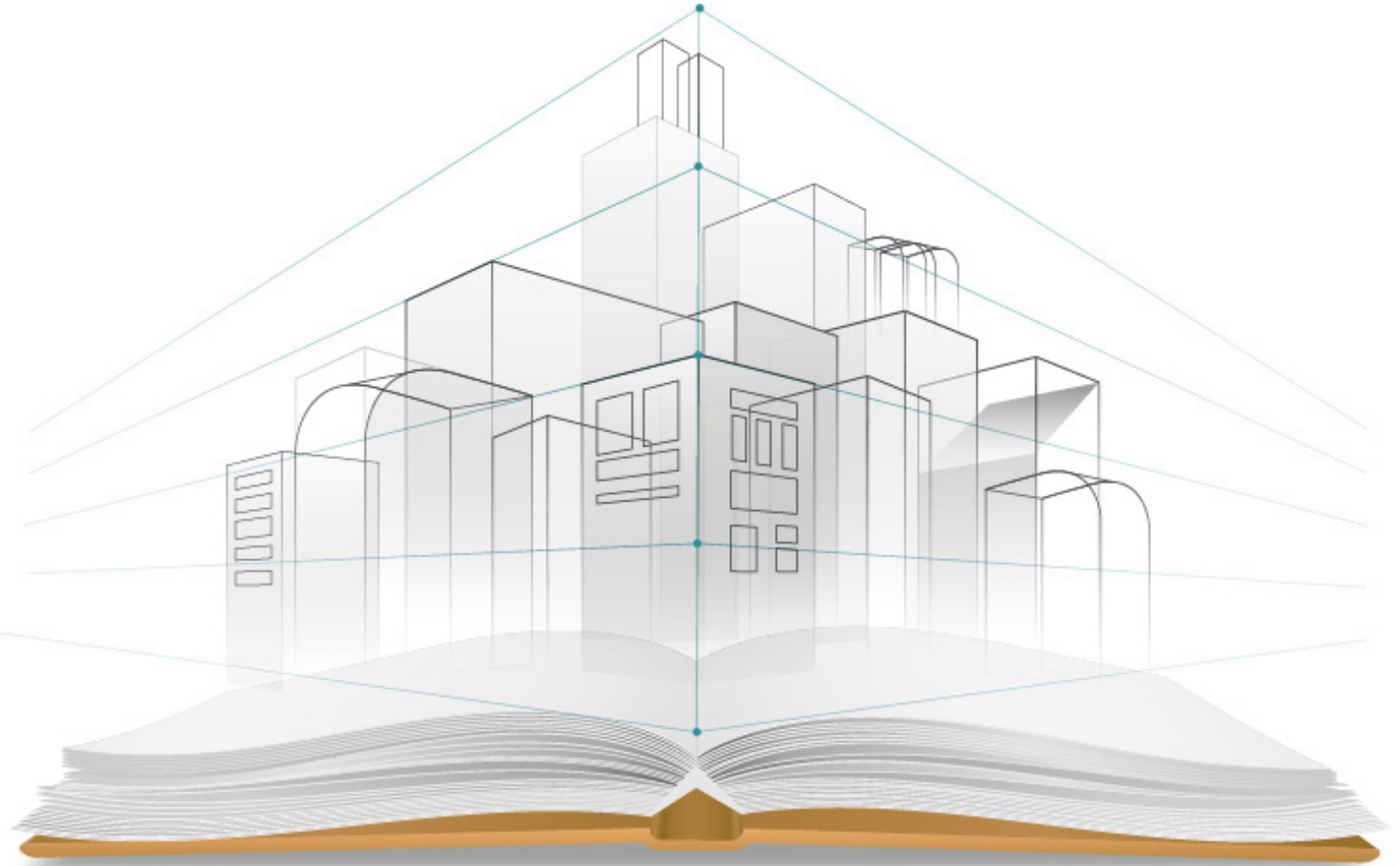
ويأتي هذا الإصدار بما يحمله من بساطة وسهولة في الصياغة والأدوات مراعيًا لمرحلة مهمة من تقديم هذه المنهجية الميدانية المطبقة لسوق القطاع غير الربحي ، وهو أمر طبيعي في تسلسل بناء الأفكار واختبار الممارسات .

كما يسر مركز إيداع القيم للاستشارات والتطوير أن يتقبل مقترحاتكم ومرئياتكم لتطوير هذا الإصدار .

والله نسأل أن يوفق ويسدد ، وأن يكون هذا المشروع مشروعاً نوعياً رائداً ، وأن يعم نفعه القطاع غير الربحي والقائمين عليه ،

والله الموفق ...

فريق مركز إيداع القيم



أما في حالة الأزمات يكون لعنصر الوقت أهمية كبرى ، وبالتالي فالتفكير وتقديم المشورة بنفس معالجة المشكلات المعتادة ستؤثر على قوة الاستشارة سلباً .

لذا يحتاج المستشار إلى استخدام الأساليب العلمية في تحليل المشكلات المتوقعة والمفاجئة، واحتياجه أكثر إلى استخدام برامج عقلية تساعدهم على الاستقبال السريع للمؤثرات ، بل يجب المبادرة بالبحث عنها وعدم انتظار وصولها ، ومن ثم التحليل والاستنتاج السريع للمؤثرات والتحديات في صورة منظمة تساعد المتلقي للاستشارة على المفاضلة والاختيار بين البدائل .

إن العملية الاستشارية تحدث في الظروف والمواقف المختلفة وقد تحكمها بعض العوامل والفروض مثل الغموض وعدم الوضوح النسبي للأمور أو عدم كفاية المعلومات عن الموضوع أو محدودية الزمن لجمع المعلومات أو صعوبة البحث عن الأسباب أو تعدد التفسيرات المحتملة أو التوصل لنتائج فورية أو سريعة في ظل تغييرات تتطلب زمناً أكبر من المتوقع .

وتحدد علاقة المستشار مع الطرف الآخر حسب زمن المشكلة أو الموضوع ، حيث تعتبر مشورة إذا كان الموضوع في بدايته ، وطلب مساعدة إذا كان الموضوع في منتصفه ، أما

## ب/ بناء المنهجية

### مقدمة:

#### حاجة منظمات القطاع غير الربحي للاستشارة:

(وتختلف حاجة المنظمات إلى العملية الاستشارية حسب متطلباتها ، فهناك من يرى أنها مناسبة ومطلوبة في تقديم الحلول والمقترحات عند وقوع المشكلات ، بينما يراها آخرون أنها لب التطوير والتوجيه والتنمية المستمرة وزيادة محيط فعالية الأداء.

إن مفهوم الاستشارة “Consultation” يقارب كلمة إرشاد “Counseling” في معناها وتعني الإصلاح أو العمل على إصابة الصواب ، كما تتضمن كلمة استشارة أيضاً معنى التوجيه “Guidance” ، وبها يتم مساعدة الآخرين على اكتشاف قدراتهم وإمكانياتهم لاستخدامها بفعالية في المهام المطلوبة منهم .

وجوهر العملية الاستشارية هو أن يقوم المستشار بتقديم التوجيه والإرشاد في ظل ظروف وموضوعات مختلفة ، مما يؤثر على الأسلوب المستخدم في تقديم الاستشارة، حيث يتعامل المستشار مع المشكلات المعتادة والمتوقعة بصورة طبيعية حيث يكون لديه متسع من الوقت للتفكير وتقديم الحلول والمقترحات .

تفكير عقلي للمستشار تتكون من ثلاثة أجزاء :

### الجزء الأول :

هو أن المستشار هو الشخص الوحيد الذي يستطيع أن يقوم بإعداد البرنامج العقلي بما يتلاءم مع شخصيته وطبيعته عمله وبذلك تكون المشورة الأولى للمستشار هي المشورة الذاتية لنفسه حول إعداد برنامجه التفكيرى .

### الجزء الثاني :

هو قيام المستشار بتصميم وإعداد البرنامج التفكيرى لتشغيل العقل ويعمل على تطويره بما يتناسب مع المجالات المختلفة .

### الجزء الثالث :

هو الاعتماد على الفروض العلمية والعملية كقاعدة أساسية ينطلق منها فكر الاستشارى عندما يكون برنامجه التفكيرى .

عندما يستعان بالاستشارة في نهاية الموضوع وبعد ظهور آثاره فهذا يعتبر إنقاذ .

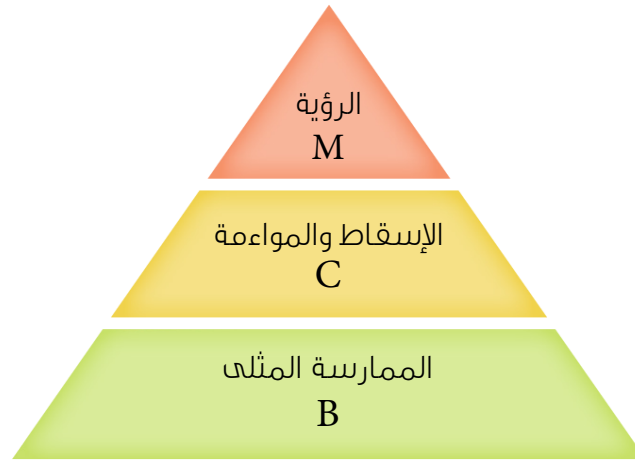
إن تقديم الاستشارة في المواقف الصعبة والدرجة ، تتطلب تفكيراً خاصاً للمستشار يتمثل في تحديد المنهج والخطوات مسبقاً من خلال البرنامج الفكرى ، كذلك عند البحث عن الأسباب يتحتم عدم إضاعة الوقت الأكبر في الفحص والتحليل الدقيق للأمور ولكن ينصب التركيز على المقترحات والأفكار التي تعالج المشكلة .

أيضاً إلى جانب التفكير في الحلول والبدائل تكون هناك مهارة أخرى - كجانب آخر من العمل الاستشارى - وهي أسلوب تقديم الاستشارة .

يجب أن يخزن المستشار جميع ما يقدم له من مادة قد يصنع منها رأيه الاستشارى عند الحاجة إليها ، مع تجنب الانحياز إلى جوانب معينة قد تؤثر على الموضوع أو الحل ، ومن المهم تقديم الاستشارة بطريقة مقنعة للطرف المتلقي لها وبصورة موجزة في البداية .

لقد تم التطرق أعلاه إلى احتياج المستشار إلى برامج عقلية مختلفة ليتناسب مع طبيعة عمله وطبيعته شخصيته ، ولا توجد هناك قواعد برمجة عقلية محددة لإعداد هذا البرنامج ، ولكن القاعدة الرئيسية التي تحكم إعداد أي برنامج

كما سلف في المقدمة فإن مبدأ بناء هذه المنهجية كان ممارسة عملية أشرف على بنائها مركز إبداع القيم للاستشارات والتطوير مع مجموعة من منظمات القطاع غير الربحي .  
وحتى نستطيع إعادة بناء المنهجية انطلاقاً من بعض النماذج المعتمدة ، فإننا أفدنا من نموذج (CMB) لبناء النماذج .



- إذ إن البدء في بناء نموذج المنهجية كان بتحديد دقيق لرؤية فريق المنهجية ورسم لجوانب التصور المتكامل لها .
- ثم الانطلاق إلى محاولة مواءمة هذه الرؤية مع الاحتياجات والقدرات في سوق الخدمات الاستشارية الحالية والموازية .
- بعدها جاء رسم الصورة النهائية للممارسة المثلى التي ينبغي أن تظهر بها المنهجية في سوق التنفيذ ، كما هي في هذا الإصدار (القسم الثالث وما بعده) .

كما أننا استخدمنا نموذج " مثلث الحقيقة " لبناء النموذج على النحو التالي :

رأي Stakeholders :

الإشرافية والممول  
العاملون  
المستفيدون  
المستشارون والخبراء

رأيك

مثلث  
الحقيقة

المقاييس

- إذ بدأنا بتحديد دقيق لرؤيتنا تجاه رسم المنهجية، ورصد التغذية الراجعة من الممارسات السابقة .

- ثم انطلقنا إلى عرضها على المقاييس (الوضع الافتراضي - المقارنات المعيارية - المقاصد الشرعية - الاحتياجات التتموية ...)

- ومن ثم توقفنا عند آراء أصحاب المصلحة Stakeholders وسبرنا أغوار آرائهم في الدراسة المدخلية لبناء المنهجية - القسم الثاني- .

فجاء رسم المنهجية منطلقاً من خطوات علمية دقيقة تشكلت في هذا الإصدار (القسم الثالث وما بعده) .

## ج / كيف نفيد من هذا الإصدار



### ٢. المنظمة / المشروع :

حيث يمكنها الاستفادة من المنهجية في مساعدتها على تطوير ذاتها واختيار معايير المستشارين المرشدين لديها وتطبيق أدواتها في العمل واختصار الوقت باستخدام نماذجها .

(ملحق ٢)



### ٣. الجهات المانحة :

حيث يمكنها الاستفادة من المنهجية في مساعدتها على دعم تطبيقات هذه المنهجية في الميدان والتعاقد بين المستشارين والجهات لتقديم الخدمة مجاناً .

(ملحق ٣)

هذا الإصدار هو معين لكل من آمن بأهمية هذه المنهجية في تطوير أداء منظمات ومشاريع القطاع غير الربحي ، وأراد أن يفيد منها في تحقيق أهداف التطوير المرجوة ، سواء كان المستفيد هو :



### ١. المستشار :

حيث يطمح في الاستفادة من المنهجية في مساعدته على رسم خطط تقديم الخدمة الاستشارية ، واختيار مسارات العمل بها واحتياجات المنظمات تجاهها وتقييم أدائه ضمن معاييرها واختصار الوقت باستخدام نماذجها .

(ملحق ١)





#### ٤. القطاع غير الربحي عموماً :

حيث تعزز ثقافة التطوير وإنتاج أدوات جديدة لممارساته ومتابعة وتقييم مسارات تحسينه .  
وقد تم إعداد نماذج لأدلة عمل إجرائية لكل واحد من هؤلاء المستفيدين .



## الدراسة المدخلية | القسم الثاني



للحصول على مدخلات علمية صحيحة ودقيقة تجاه المنهجية وتطبيقاتها السابقة ودراسة آراء الأطراف ذات العلاقة بها قام فريق تصميم المنهجية بمجموعة من الخطوات للحصول على نتائج واضحة ومعينة على بناء أكثر دقة وموضوعية للإصدار الجديد .

هناك أهمية كبيرة لدراسة آراء المستفيدين من التجارب السابقة التي تم تقديمها من خلال منهجية المستشار الزائر في إصدارها السابق ، ذلك أنها منطلقة من ممارسة فعلية للمنهجية في إصداراتها السابقة مع المستفيدين الفعليين منها - مستشارين ومنظمات - ، وما واجههم أثناء تطبيقها من عقبات وما جنوا منها من فوائد ونتائج .

وكان قد تم بناء إصدارين من المنهجية :

## أ/ دراسة آراء المستفيدين من التجارب السابقة لتطبيقات برنامج المستشار الزائر



## الإصدار الأول :



- أربع منظمات في محافظة شرونة وضواحيها  
وهي :

- جمعية تحفيظ القرآن الكريم بشرونة
- لجنة البر التطوعية بشرونة
- لجنة التنمية الاجتماعية بشرونة
- المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد بشرونة

برعاية وقف وسعد وعبدالعزيز الموسى عام  
١٤٣٠هـ ، وإشراف مركز إبداع القيم للاستشارات  
والتطوير ، وكانت الجهات المستفيدة منه على  
النحو التالي :

- أربع منظمات في محافظة الطائف وضواحيها  
وهي :

- جمعية تحفيظ القرآن الكريم ببني الحارث
- المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد بالطائف
- المستودع الخيري بالطائف
- المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد بالحوية

- أربع منظمات في محافظة أبها وضواحيها  
وهي :

- جمعية تحفيظ القرآن الكريم بأحد رفيدة
- المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد بالواديين
- لجنة التنمية الاجتماعية بالخميس
- جمعية البر الخيرية بطب



## الإصدار الثاني :

وقد تم عقد ورش عمل مع شريحة من هؤلاء المستفيدين ضمن التجربة السابقة لمنهجية المستشار الزائر لدراسة آثارها ، ورؤاهم تجاهها، ومقترحات التحسين التي يضيفونها عليها .

من خلال جمع آرائهم حول :

\* نقاط قوة المنهجية وتطبيقاتها عليهم في نسختها الخاصة بهم .

\* نقاط ضعف المنهجية وتطبيقاتها عليهم في نسختها الخاصة بهم .

\* التوصيات المقترحة للإصدار الجديد .

وهو إصدار محدث عن الإصدار الأول ، وقد تم تطويره برعاية مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية عام ١٤٣٦ هـ وإشراف مركز إبداع القيم للاستشارات والتطوير ، وكانت الجهات المستفيدة منه على النحو التالي :

### - أربع منظمات في محافظة الأحساء وضواحيها

وهي :

- المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد بالأحساء

- لجنة التنمية الاجتماعية بالسليمانية

- جمعية المعاقين بالأحساء

- الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بالأحساء

## ملخص مخرج الدراسة

### أبرز نقاط ضعف المشروع

- عدم تقييد بعض الجهات المستفيدة بجدول الزيارات.
- لم يكن هناك تحفيز واضح مع نهاية المشروع لاسيما للمنظمات المتميزة في التنفيذ .
- عدم وجود جهة محايدة لتقييم أثر المشروع على الواقع وليس على التقارير.
- قلة عدد الساعات بسبب عدم تفرغ المستشار.
- عدم تفرغ المدير التنفيذي لبعض المنظمات المستفيدة أثر على مخرجات المشروع .
- عدم وضوح فكرة المشروع بشكل تفصيلي واضح والتفاجيء بطريقة التنفيذ .

### أبرز نقاط قوة المشروع

- جودة اختيار المستشارين.
- سهولة الوصول للمستشارين لقرينهم من المنطقة ومنحهم الوقت اللازم .
- قدرة المستشارين على تطوير المنظمة.
- أثر المشروع ما زال مستمر حتى بعد انتهائه.
- تميز وتعدد الأفكار المطروحة من قبل المستشارين .
- دعم المشروع من جهة داعمة مستقلة .
- الإشراف على المشروع من قبل مركز متخصص .
- مناسبة جدولة زيارات المستشار للمنظمة كل أسبوعين .
- مناسبة فكرة وتطبيق المشروع في بيئة العمل الخيري ولامسته لاحتياجاته.
- المشروع قائم على الشراكة بين المستشار والجهة المستفيدة .



## التوصيات

- تفرغ المدير التنفيذي لمتابعة المشروع .
- عدم وضوح ضابط محدد لترشح المؤسسة في حال اكتمال الدرجات لجميع المنظمات .
- الحاجة إلى وجود معايير تفضيل .
- إضافة معايير أو ضابط في مسألة التفريق بين المنظمات الناشئة والقديمة .
- حجم المجالات كثيرة على المستشار وتقيده وأهمية تحديد الأولويات .

- مناسبة المنهجية للجهات الناشئة مقارنة بالجهات القديمة .
- أهمية اختيار المستشار المتخصص بحسب طبيعة عمل المنظمة .
- إعادة تقييم طريقة تفرغ المستشار وعدد الزيارات بحسب حجم المنظمة وتخصص المستشار .
- بطاقة معايير تقديم المستشار بحاجة إلى إعادة تطوير ومراجعة وتحويل بعض المعايير إلى ملف منجزات تحتسب للمستشار وليس معيار .
- بطاقة المقابلة الشخصية للمستشار مبالغه وغير واقعية وبحاجة إلى إعادة نظر .
- أن يتم تقديم التقارير بعد كل زيارتين وليس بعد الزيارة الخامسة .
- تكثيف عدد اللقاءات مع الفريق الإشرافي وعدم الاكتفاء بلقاءين فقط .
- إضافة بنود ملزمة للجهات المرشحة مثل /



يعتبر هذا المدخل من أهم مراحل الدراسة التي قام بها فريق بناء المشروع .

وهو عبارة عن دراسة آراء المنظمات المستهدفة من المنهجية - وهي المنظمات غير الربحية والمنظمات الخيرية - ذلك أن بناء أي منتج لا بد أن ينطلق من احتياجات المستفيدين منه ورؤاهم تجاهه .

وقد تم عقد مجموعة ورش عمل مع شريحة مختارة من منظمات القطاع غير الربحي المستهدفة من منهجية المستشار الزائر - قيادات ومدبرين - لدراسة رؤى واحتياجات هذه الفئة من فكرة وتطبيقات المنهجية ، ونوقش فيها مجموعة من البنود المرتبطة بالمنهجية وتطبيقاتها ، كان من أبرزها :



## ب/ دراسة آراء المنظمات المستهدفة تجاه احتياجاتهم من منهجية المستشار الزائر

- ما التوقعات التي تطمح لها المنظمات المستهدفة من المستشار الزائر ؟

مهارياً <

المهارات التي يتوقع أن يقوم المستشار  
بإكسابها للجهات المستفيدة

معرفياً <

المعلومات والمعارف التي يتوقع أن يقوم  
المستشار بتقديمها للجهات المستفيدة

وجدانياً <

القيم التي يتوقع أن يقوم المستشار بغرسها  
وترسيخها في الجهات المستفيدة

- ما احتياجات المنظمات المستهدفة تجاه المنهجية ؟
- ما مسارات التطوير المقترحة المنطلقة من احتياجات المنظمات المستهدفة تجاه المنهجية ؟
- ماذا يمكن أن تقدم المنظمات المستفيدة للمستشار لتحقيق أهداف المشروع ؟

البيئة والتجهيزات المعينة  
لإنجاح دور المستشار

لوجستياً <

الصلاحيات الإدارية والمهنية  
التي يمكن منحها للمستشار لتسهيل عمله

صلاحيات <

الخدمات الأخرى التي يمكن تقديمها  
للمستشار تعينه على إنجاز دوره في تقديم  
الاستشارات

خدمات  
إضافية <

- ماذا يمكن أن تقدم الجهات الوسيطة للجهات المستفيدة وللمستشار لتحقيق أهداف المشروع ؟

بخصوص الجهة المستفيدة  
التسهيلات والخدمات المتوقع أن يقدمها الوسيط  
للجهات المستفيدة

بخصوص المستشار  
التسهيلات والخدمات المتوقع أن يقدمها الوسيط  
للمستشار

إدارة العلاقة  
طرق التواصل المقترحة لإدارة العلاقة بين الأطراف الثلاثة

## ملخص مخرج الدراسة

- القدرة على القيادة والتأثير.
- لديه القدرة على دراسة احتياجات المنظمة.
- لديه القدرة على دراسة احتياجات أفراد المنظمة.
- مهارة المتابعة.
- كيفية إدارة المعرفة في المنظمة ومهارة الحصول عليها.
- لديه مهارات تقنية.
- مهارة التوطين.
- القدرة على التفويض.
- مهارة إدارة الوقت.
- لديه مهارة التطور والإبداع.

**ما التوقعات التي تطمح لها المنظمات من المستشار الزائر ؟**

**ما المهارات التي يتوقع أن يقوم المستشار الزائر باكتسابها للجهات المستفيدة ؟**

- مساعدة الجهة المستفيدة على اكتساب مهارة إعداد الخطط المستقبلية.
- أن يعطي فريق المنظمة مجالاً أكبر في التنفيذ بحيث تنتقل الخبرة إليه.
- مساعدة الجهة المستفيدة على اكتساب مهارة التغلب على ضغط العمل.
- قدرته على تقييم وضعي مبدئياً في المجال الذي سنستشير فيه.
- أن يقدم المعارف الكافية في مجال تخصصه الذي استشير فيه.
- تقديم استشارات في مجال تنمية الأعمال الخيرية.
- مساعدة الجهة المستفيدة على اكتساب مهارة التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي.
- مساعدة الجهة المستفيدة على اكتساب مهارة بناء الأنظمة واللوائح والتأكد من صحتها.

### ما القيم والأخلاقيات التي يقوم المستشار الزائر بغرسها وترسيخها في الجهات المستفيدة ؟

- زرع العمل بروح الفريق الواحد بين المجموعات في المنظمة.
- أن يساهم في زيادة قناعة فريق المنظمة في تنفيذ المشروع الذي استشير فيه.
- إبراز أهمية العمل الخيري.
- تنمية روح الانتماء للمنظمة التي يعمل فيها.
- إبراز أهمية احتساب الأجر.
- أهمية الانضباط واحترام العمل.
- تعزيز قيم المنظمة.
- عدم إغفال خبرات الأعضاء والعاملين.
- تعزيز أعمال القلوب.
- استنهاض همم الموظفين لتطوير الأفكار الإبداعية في المنظمات الخيرية.

### ما المعارف والمعلومات التي يتوقع أن يقوم المستشار الزائر بتقديمها للجهات المستفيدة ؟

- أن يحدد للمنظمة الاتجاه العلمي الصحيح في الجانب الذي أريد استشارته فيه.
- التنسيق بين الجهات الخيرية وربط بعضها ببعض معرفيا.
- أن يكون مؤثرا في إثارة فريق المنظمة من حيث استخراج المعلومات.
- تزويد الجهات الخيرية بالتنظيمات الإدارية للجمعيات وفق توجهات الدولة.
- نقل الخبرات الأخرى للمنظمة التي سبق وأن اطلع عليها.
- معرفة ضوابط وآليات الجهات المانحة .
- أن يقدم المعارف الكافية في مجال تخصصه الذي أستهشيره فيه.
- معرفة ضوابط الاستثمار في الجهات الخيرية.
- التعامل مع الأجهزة التقنية لاستخدامها في تطوير العمل الجماعي.

- ما الصلاحيات المساندة التي من المهم أن تمنحها المنظمة المستفيدة للمستشار لتحقيق أكبر قدر من نجاح المشروع ؟

- إتاحة جميع المصادر والمعلومات حسب الاحتياج .

- التواصل مع القيادات والعاملين .

- الاطلاع على التقارير ومستندات المنظمة التي يحتاجها .

- الوقوف على المشاريع واقعيا .

- التواصل مع أي موظف فيما يخص الاستشارة .

- الاطلاع على كامل المؤسسة وكل ما يحتاجه للتطوير .

- مناقشة وإعادة النظر فيما يخص الموضوع الذي سيستشار فيه .

- تحفيز الموظفين بما يراه مناسباً .

- إعطائه الوقت الكافي للتغذية الراجعة بما يتناسب مع مهمته .

- المشاركة في التعديل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتنظيمات الداخلية .

- توصيات لتطوير اللوائح الخاصة للأنظمة الخاصة للجمعية .

، ماذا يمكن أن تقدم المنظمات المستفيدة للمستشار لتحقيق أهداف المشروع ؟

، ما الجوانب والخدمات اللوجيستية التي من المهم أن تقدمها المنظمة المستفيدة للمستشار لتحقيق أكبر قدر من نجاح المشروع ؟

- مكتب مستقل ومؤثت مع الأجهزة .

- توفير موظف خاص به .

- تشكيل فريق مناسب لإدارة التحسين .

- تزويده بكامل المعلومات عن المنظمة والتعريف بها .

- تزويده بالمعلومات التي يحتاجها فيما يخص الاستشارة .

- تعريفه ميدانيا بالمنظمة .

- رسم جدول عمل زمني ليتم العمل بناء عليه .

- تنفيذ ما يطلبه المستشار بكفاءة وفاعلية .

- أخذ آرائه بعين الاعتبار ومناقشته فيما يشكل .

- إعداد برنامج زمني للزيارة .

- تقديم الضيافة المناسبة أثناء العمل .

- تزويد المستشار بلوائح وأنظمة الجهة المستضيفة .

- تهيئة الموظفين للتعامل مع المستشار .

ما الخدمات الإضافية التي يمكن أن تمنحها  
المنظمة المستفيدة للمستشار لتحقيق أكبر  
قدر من نجاح المشروع؟

- تمكنه من زيارة المنظمة لأكثر وقت ممكن  
وإن كان خارج وقت العمل.
- منحه العضوية الشرفية.
- تأمين الاحتياجات الشخصية كالسكن والواصلات  
والغذاء.
- التغطية الإعلامية الكافية لجميع أعماله.
- تكون له المميزات الممكنة من المنظمة كسائر  
الموظفين.



يملك المستشارون والخبراء الذين شاركوا في تقديم الاستشارات رصيماً متراكماً من الخبرات والرؤى تجاه تخصصهم ، ينطلق ذلك من مقدار تجاربهم والتغذية الراجعة التي خرجوا بها من الوقوف على الإخفاقات أو النجاحات .

إن من الأهمية بمكان لقاء هؤلاء المختصين واستخلاص تجاربهم تجاه المنهجية لا سيما وأنهم قد شاركوا في بناء إصداراتها السابقة أو تطبيقاتها التي تمت أو أن لديهم ما يقدمونه تجاهها من مقترحات ومرئيات .

وقد عقدت لقاءات مباشرة مع مجموعة الخبراء والمستشارين ضمن شريحة من المشاركين في تقديم دور المستشار الزائر في التطبيقات السابقة ، لدراسة آرائهم تجاه التجربة ومرئياتهم في تطوير المشروع .

وكانت نقاط النقاش معهم بالتفصيل ضمن المحاور التالية :

- نقاط قوة المنهجية في إصداراتها السابقة .
- نقاط ضعف المنهجية في إصداراتها السابقة .
- أبرز فرص تحسين المشروع في إصدارها الجديد .



## ج / دراسة آراء المستشارين والخبراء

## ملخص مخرج الدراسة

### أبرز نقاط ضعف المشروع

- عدد الجلسات قليلة .
- التغذية الراجعة غير واضحة بين الجهة والمستفيدة والوسيط .
- بعد الجهة المستفيدة عن سكن المستشار عملية مجهددة .
- المكافأة مالياً غير جذابة .
- كثرة النماذج مملة مما يضعف عملية الالتزام .
- عدم وجود بطاقة معيارية لقياس المطلوب .

### نقاط قوة المشروع

#### من وجهة نظر الخبراء والمستشارين

- محدد بزمن وليس مفتوح .
- أن عملية انتقاء الجهة تم من جهة وسيطة .
- المنهجية جديدة ومفيدة .
- تباعد وقت الزيارة مناسبة .
- النماذج مقبولة وموجهة .
- المنهجية واضحة لجميع الأطراف .
- كون المستشار من خارج المنطقة أعطى قوة وأثراً للمشروع .

### توصيات المشروع

- ربط عدد الزيارات بحسب نوعية الطموح .
- تقليل المنتجات .
- أهمية التنبيه على مبدأ الممارسة للجهات المستفيدة .
- تطوير آلية احتياجات الجهة المستفيدة لتقديمها للمستشار أو تكليف المستشار بزيادة عدد الجلسات.
- أهمية تسويق أهداف المشروع .
- أهمية وجود مستشارين متخصصين في جوانب محددة يشاركون به في تخصصاتهم .
- أهمية وجود مستشار مساند متخصص ومستشار عام .
- ربط المدة بحجم واحتياج المنظمة .
- عدم الاستعجال في اختيار المستشارين وأهمية تأهيلهم .
- أهمية دخول ومشاركة الوسيط في لب المشروع.
- أهمية عقد لقاءات تعريفية بين المستشار والجهة المستفيدة .

## القسم الثاني : الدراسة المدخلية

يمتلك مركز إبداع القيم للاستشارات والتطوير خبرة كبيرة تجاه المنهجية ، ذلك أنه :

- هو من قام ببناء التصور الأولي للمشروع بالشراكة مع وقف عبدالعزيز وسعد الموسى عام ١٤٣٤ هـ .

- هو الذي قام على دراسة احتياجات المستفيدين الأولية للمنهجية بالشراكة مع وقف عبدالعزيز وسعد الموسى عام ١٤٣٤ هـ .

- هو الذي قام بتصميم وثيقة المنهجية الأولى مع وقف عبدالعزيز وسعد الموسى عام ١٤٣٤ هـ .

- هو الذي قام بتصميم وثيقة آليات التطبيق للمنهجية في إصدارها الأول مع وقف عبدالعزيز وسعد الموسى عام ١٤٣٥ هـ .

- كما أشرف على تطبيق المنهجية في إصدارها الأول مع وقف عبدالعزيز وسعد الموسى عام ١٤٣٥ هـ في اثنتي عشرة منظمة في ثلاث مناطق هي أبها وضواحيها وشرورة وضواحيها والطائف وضواحيها .

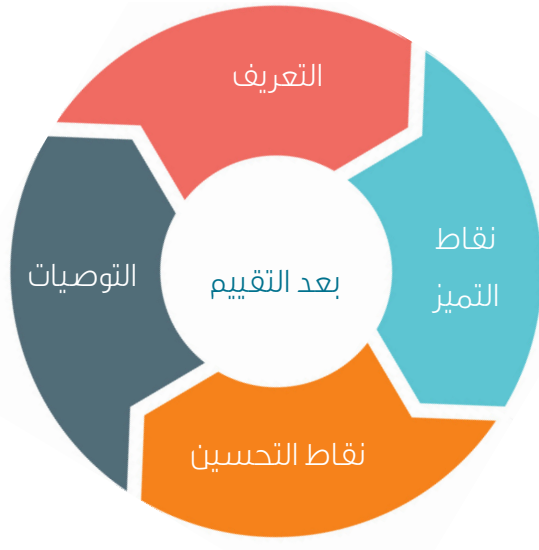
- هو من قام على تطوير النسخة المحدثة للمنهجية في إصدارها الثاني ، بالشراكة مع مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية عام ١٤٣٦ هـ .

- كما أشرف على تطبيق المنهجية في



**د/ دراسة وتحليل تجربة مركز إبداع القيم للاستشارات والتطوير في تطبيقات مشروع المستشار الزائر**

وقد كانت أبعاد التقييم لكل عنصر تسير وفق  
المسارات التالية :



إصدارها الثاني مع مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية عام ١٤٣٦ هـ ، على أربع منظمات في محافظة الأحساء وضواحيها . - وهو الآن يقوم بالإشراف على إعادة هيكلة المنهجية وتصميم إصدارها الجديد لعام ١٤٣٧ هـ . ولأن هذه الخبرات تعتبر رصيذاً كبيراً يعد مدخلاً مهماً في بناء المنهجية وتطبيقاتها فقد تم التعاقد مع فريق مختص محايد لدراسة تطبيقات المركز السابقة للمنهجية وجميع وثائقها ونماذجها وتقاريرها ، وخرج بدراسة علمية منهجية تجاه ذلك .

جاءت عناصرها وفق التسلسل التالي :  
أولاً/ تحليل وتقييم منهجية المشروع .  
ثانياً/ تحليل وتقييم آليات وأدوات ونماذج المشروع .  
ثالثاً/ تحليل وتقييم نتائج المشروع .  
رابعاً/ تحليل وتقييم عام .

## ملخص مخرج الدراسة

فيما يلي قائمة بأبرز التوصيات التحسينية:

م	التوصية	التفاصيل
١	إعادة كتابة وثيقة منهجية المشروع	<p><b>يتم فيها توضيح:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعريف المشروع</li> <li>- أهداف المشروع</li> <li>- معايير المشروع</li> <li>- نتائج المشروع المتوقعة</li> <li>- مسارات التحسين المستهدفة في المشروع</li> <li>- أدوات المشروع</li> <li>- آليات تطبيق المشروع</li> </ul>
٢	إعادة بناء معايير المشروع	<p><b>يتم فيها توضيح:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- منهجية اختيار المعايير</li> <li>- منهجية بناء المعايير</li> </ul>
٣	إعداد خطة عمل للمشروع أو للمستشار	<p><b>يتم فيها توضيح:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- وقت بدء المشروع</li> <li>- وقت توقف المشروع</li> <li>- وقت إغلاق المشروع</li> <li>- فترات تطبيق المشروع</li> <li>- فترات الدراسة المكتبية</li> </ul>
٤	إعداد مقدمة منهجية للنسخة الثانية والنسخ القادمة من المشروع	<p><b>يتم فيها توضيح:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التعديلات التي تمت على النسخة القديمة من المشروع، وأسباب التعديل</li> </ul>

م	التوصية	التفاصيل
0	إعداد هيكلية للمشروع	<p><b>يتم فيها توضيح:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- أصحاب العلاقة في المشروع وتعريفهم.</li> <li>- طبيعة وأدوار كل واحد من أصحاب العلاقة.</li> <li>- رسم خريطة تنظيمية توضح طبيعة الاتصال فيما بينهم</li> </ul>
٦	إعداد تقرير بالاحتياجات الاستشارية للجهات الخيرية	<p><b>يتم فيه توضيح:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- منهجية الدراسة المسحية للاحتياجات الاستشارية للجهات الخيرية</li> <li>- نتائج الدراسة المسحية.</li> <li>- قائمة الأولويات الاستشارية للجهات.</li> </ul>
٧	إعداد قائمة بالمصطلحات الواردة في المشروع وتعريفها وتوضيحها	<p><b>على سبيل المثال:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الممارسة القائمة على بناء المنتج.</li> <li>- الممارسة المنطلقة من المنهجية الأصلية.</li> <li>- مفردات التحسين.</li> <li>- مستويات التحسين.</li> </ul>
٨	إجراء تقييم أولي للجهة المستفيدة من قبل المستشار	<p><b>يتم فيها توضيح:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعريف بالمنشأة.</li> <li>- نقاط القوة.</li> <li>- نقاط التحسين</li> <li>- التوصيات</li> <li>- إعداد تقرير بالجهة المستفيدة كحالة دراسية</li> </ul>

تم مسح مجموعة من التجارب المشابهة لتطبيقات منهجية المستشار الزائر في الواقع المحلي داخل منظمات القطاع غير الربحي ، وتم الوقوف على مجموعة من التجارب والتطبيقات والممارسات القريبة من المنهجية ، منها :

- ممارسة لدى مؤسسة الحبيب الخيرية .
- ممارسة لدى مؤسسة العيسى الخيرية .
- ممارسة لدى مؤسسة عبدالرحمن الراجحي وعائلته الخيرية .
- ممارسة لدى مركز تنمية القيادات .
- ممارسة لدى مركز بناء الطاقات .
- ممارسة لدى مركز المسارات الرائدة .

كما تم التواصل مع مجموعة من المؤسسات الرائدة في المجال مثل مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي ، ووقف سعد وعبدالعزیز الموسى وغيرها ممن له صلة بتطوير العمل في القطاع غير الربحي .



## هـ / مسح وتحليل التجارب المشابهة



## ملخص مخرج الدراسة

وخلاصة ما تم التوصل إليه من قراءة هذه الممارسات ، أن هذه الممارسات تنطلق من أحد التوجهات التالية :

١. اختيار مستشار أو مجلس استشاري لتقديم خدمات استشارية بدون أدوات محددة أو منهجية مسبقة يتحكم إليها في تقديم أو تقييم الخدمات .
  ٢. تقديم برامج لتأهيل المستشارين (الكوتشنج).
  ٣. تقديم خدمات استشارية قائمة على بناء منتجات تطويرية ومتابعة تنفيذها داخل المنظمة .
- وقد حاولنا جمع محاسن هذه الممارسات وجعلها ضمن تطبيقات المنهجية الجديدة ، إلا ما يتعارض مع أصل المنهجية وأساس فكرتها.





## وثيقة المنهجية | القسم الثالث





أولاً: معالم المنهجية





### ب/ أهداف المنهجية :

تهدف منهجية المستشار الزائر إلى مجموعة من الأهداف من أبرزها :

١. الاستفادة من الممارسين والخبراء والمستشارين المختصين في تطوير القطاع غير الربحي ونقل تجاربهم الناجحة وتوريث خبراتهم .

٢. مساعدة منظمات القطاع غير الربحي على تبني التطوير ومفاهيمه والسعي لتطبيقه ، من خلال فرق التحسين الداخلية .

٣. اختصار الوقت والجهد والمال من خلال تدوير المعرفة والاستفادة من الممارسات والخبرات .



### أ/ تعريف المنهجية :

يمكننا أن نعرف " منهجية المستشار الزائر " بأنها :

منهجية تطويرية لمنظمات القطاع غير الربحي من قبل مستشار مختص عبر برنامج يشمل تقييماً أولياً لحالة المنظمة، ثم وضع خطة لتقديم الاستشارات المساعدة على سد الفجوات وتحسين الأداء، ومتابعتها عبر زيارات مجدولة وفرق تحسين داخلية ، يتم فيها تقديم الأفكار والأدوات المساندة، ثم تقييم تقدم المنظمة بعد انتهاء العمل.

كما يمكننا أن نعرفها أيضاً بأنها : دعوة المستشار أو الخبير في مجال تطوري محدد إلى منظمة ما للإفادة من خبراته وخدماته الاستشارية التطويرية باستخدام أدوات وآليات تناسب وضع المنظمة وتكوين فرق تحسين داخلية ومتابعته لتحسين المنظمة لفترة زمنية ممتدة.



### ج / أهمية المنهجية :

جاءت فكرة تصميم منهجية المستشار الزائر لتلبي طموحات وتلامس احتياجات منظمات القطاع غير الربحي من خلال فتح باب جديد ومفيد للمنظمات لتطويرها عن قرب .

ولتتيح للممارسين والمستشارين تقديم ما لديهم من خبرات بأسلوب علمي منظم ، ممكن القياس والتقييم ورصد النتائج .

ويمكن لأول وهلة أن يلمح المختص تشابهاً بين هذه المنهجية وبين منهجيات ووسائل تطويرية أخرى يتم بناؤها وتوجيهها لتطوير العمل في القطاع غير الربحي وغيره ، مثل الكوتشنج أو الهيئات الاستشارية أو نحوها .

ولأن الكوتشنج هي أقرب هذه الوسائل لمنهجيتنا ، نذكر بعض نقاط الاتفاق بينهما في الآتي :

١. الاعتماد على قدرة المستشار في التوجيه وإدارة التغيير وخبراته في محتوى الاستشارة .

٢. البدء بالاطلاع ودراسة حال المستفيد.

٣. طرح المستشار لأفكار ومقترحات تطويرية للمستفيد وإيجاده لبدائل ممكنة التنفيذ .

٤. متابعة المستشار لتحسين حال المستفيد ورصده لمستوى التقدم في معالجة الوضع الحالي .

٥. التركيز على قيام المستشار بالزيارات وعقد اللقاءات المباشرة .



إلا أن هناك فروقات بين المنهجين ، ونجمل نقاط الاختلاف بينهما في الجدول الآتي :

المحور	المستشار الزائر	الكوتشنج (في المشهور من تطبيقاتها)
التوجه	تطوير المنظمة	تطوير الشخص
قياس التحسين	مرتبط بأداء المنظمة	مرتبط بأداء الشخص المستفيد
اللقاءات	مع مختلف مستويات المنظمة ضمن مجال التطوير المحدد	مع الشخص المستفيد مباشرة
معزز النجاح	متنوع ، فقد يكون القرار السيادي من قيادة المنظمة أو قناعة إدارتها أو توجيه تقرير ..	القناعة الذاتية من الشخص المستفيد



### د / القيم المضافة للمنهجية :

٤. قرب المستشار من المؤثرين في المنظمة وقناعتهم به ، وتحقيق مستوى جيد من انتمائه للمنظمة وحرصه على نجاحها لارتباطه شخصياً بالتحسين والتغيير فيها ، واستمرار هذا الانتماء لما بعد نهاية المشروع، مما يساهم في إفادة المنظمات من المستشار.

٥. حشد الوحدات وفرق العمل في المنظمة على تحمل مسؤولياتها وقيامها بأدوارها .

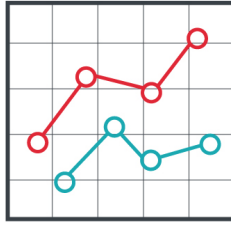
يمكن أن تضيف منهجية ” المستشار الزائر” على غيرها من المنهجيات والوسائل لتطوير العمل في القطاع غير الربحي مجموعة من الميزات ، من أهمها :

١. انطلاق إدارة التغيير والتحسين بالاطلاع على واقع المنظمة بعد الوقوف على بيئتها والسماع من فريقها ، وهو ما لا يحصل غالباً لدى كثير من الأدوات الأخرى مثل التدريب .

٢. المتابعة المتأنية والمستمرة للتحسين ، إذ من خلال تطبيقات المنهجية يتم رسم خرائط تقديم الاستشارة وإدارة فرق التحسين ثم تتم متابعة التنفيذ ورصد التقويم والتقدم في المعالجة وسد الثغرات .

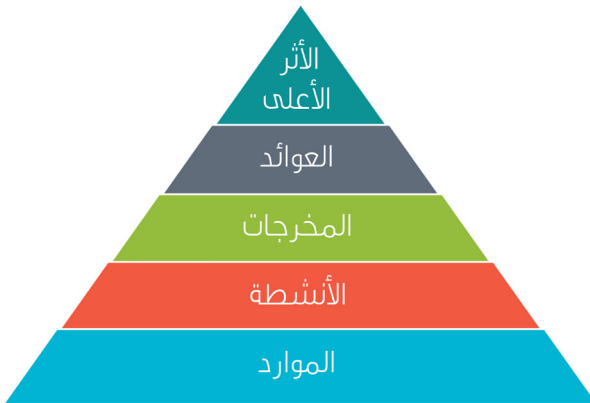
٣. - في حال تعدد المستشارين وتخصصاتهم - السير في أكثر من مسار في مشوار تطوير المنظمة مما يساعد على تكامل التطوير .





### هـ / النتائج المتوقعة من المنهجية :

هناك ثلاث مستويات من النتائج المتوقعة من تطبيقات المنهجية ، هي وفق نموذج :  
” هرم التأثير ” على النحو التالي :



كما تساعد تطبيقات المنهجية على إذابة كثير من الجليد الذي قد يزاحم قبول المنظمة لمجموعة من الوسائل الأدوات الأخرى ، ومن ذلك :

- جنوح بعض الأدوات التطويرية إلى المثالية .
- ميل كثير من الأدوات التطويرية إلى النظرية وبعدها عن الواقعية والموضوعية .
- قلة وقت التحسين الذي تتيحه بعض أدوات التطوير .
- عدم أو صعوبة إمكانية قياس نتائج وآثار بعض الأدوات التطويرية .

وهو ما تم تلافيه إلى حد كبير في تطبيقات منهجية المستشار الزائر .



### و/ تخصص المستشار في المنهجية :

لا تؤمن المنهجية بنظرية المستشار الشمولي (السوبر) ، وهو الذي يعرف كل شيء في كل المجالات .  
لذا فهي تنطلق من مبدأ التخصص في تقديم الاستشارة ، وذلك من خلال مسارين مهمين :  
- تخصص التحصيل ؛ العلمي أو الأكاديمي في مجال ما .  
- تخصص الممارسة ؛ والذي عن ينتج عن تراكم مجموعة الخبرات وسجل النجاحات في مجال ما .  
ومنه فإنه ينبغي أن يتوافر لدينا مجموعة من المستشارين في كل تخصص يخاطب احتياجاً محدداً لدى منظمات القطاع غير الربحي ، وهذا التنوع يضيف قيمة أكبر في محتوى المادة الاستشارية المقدمة للمستفيد .  
ولأن منهجية المستشار الزائر قائمة على الاستمرارية وتكرار الزيارة ، فإن من المهم الإشارة إلى أهمية توافر المستشارين المتخصصين في المناطق التي يتواجد فيها منظمات القطاع غير الربحي وتوزعهم عليها ، حتى يتم خدمتها بقدر أكبر وبشكل أفضل ، وبتخصصات أدق حسب الاحتياج .

### مستوى المخرجات يتمثل في :

- تقديم استشارات تساهم في تطوير عمل المنظمة وتقييم وتقويم وضعها الحالي و تجاوز عناصر ضعف المنظمة وتحسين عملياتها وأدائها للوصول إلى مخرجات وعوائد أفضل .  
- تأسيس فرق تحسين داخل المنظمة لتحقيق استدامة التحسين المستمر .

### مستوى العوائد يتمثل في :

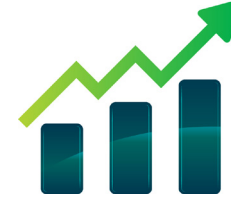
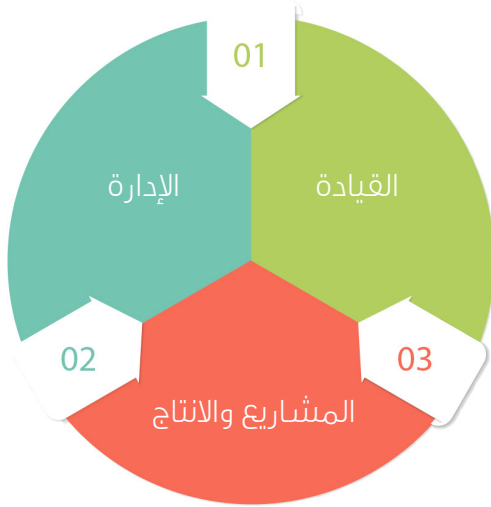
- اكتساب المنظمة المهارات العملية لاكتشاف المشكلات ومعالجتها ، وتحويل التحديات إلى فرص .  
- نشر ثقافة التخصص وقيم الشراكة .  
- تطوير فكر القيادة والإدارة والعاملين تجاه قضايا المنظمة .  
- تمكين قدرات الممارسين وبناء قاعدة عريضة من المستشارين للقطاع غير الربحي ، يتجاوز مجرد العمل بالمنظمات .  
- تحقيق المرجعية الاستشارية والإفادة العميقة من النضج القائم على التواصل والتكامل .

### مستوى الأثر الأعلى يبرز في :

- التطوير العام لأداء القطاع غير الربحي وتحسين مخرجاته وخدماته .  
- زيادة الثقة في القطاع غير الربحي وتعزيز مكانته الريادية اللاتئة به

### النموذج الأول :

تصنيف المسارات التي يمكن أن تقدم فيها  
الاستشارة وفق مستويات العمل :



### ز / مسارات تقديم الاستشارة في المنهجية :

لا بد أن تتواءم تخصصات المستشارين مع رؤى المنظمات المستفيدة وأن تنطلق من قوائم احتياجاتها .

من هذا المنطلق فإنه ينبغي أن يكون هناك تنوع في مجالات تقديم الاستشارة ، وفقاً للبنية المتكاملة للمنظمة في القطاع غير الربحي ،

لذا فإنه يمكننا أن نخرج بمجموعة من المصفوفات الكثيرة في مسارات تقديم التي يمكن أن نصنف على ضوءها هذه الاحتياجات، وذلك وفقاً لدراسة احتياجات مجموعة من منظمات القطاع غير الربحي ، تجاه تخصص المستشار .

**مفردات مقترحة**  
**لمجال تقديم الاستشارة في التقييم**  
**والتقويم والتطوير " القيادي "**

- ثقافة التغيير والتحسين.
- الأنظمة واللوائح الرئيسة.
- التفكير والتخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل .
- أساليب وأدوات التوجيه وتحسين الأداء العام.
- إدارة الشراكات والتحالفات الاستراتيجية .
- الممارسات والسلوكيات القيادية .
- أساليب التحضير واتخاذ القرار.
- أساليب اكتشاف وحل المشكلات المؤثرة.
- أساليب اكتشاف واقتناص الفرص.

**مثال تفصيلي للنموذج :**

- مجال تقديم الاستشارة في التقييم والتقويم والتطوير " القيادي " .
- ويتضمن : جميع ما يتعلق بعلاقة المستوى القيادي بالعمل والعاملين داخل المنظمة .
- مجال تقديم الاستشارة في التقييم والتقويم والتطوير " الإداري " .
- ويتضمن : جميع ما يتعلق بعلاقة إدارة المنظمة بالعمل والعاملين داخل المنظمة .
- مجال تقديم الاستشارة في التقييم والتقويم والتطوير في " المشاريع والإنتاج " .
- ويتضمن : جميع ما يتعلق باختيار وتصميم وإدارة تنفيذ وتقييم وتطوير المشاريع المقدمة للمستفيد .

**مفردات مقترحة  
لمجال تقديم الاستشارة في التقييم  
والتقويم والتطوير في  
" المشاريع والإنتاج "**

- معايير اختيار المشاريع.
- دراسة احتياجات المستفيدين.
- التصميم الاحترافي للمشاريع.
- إدارة فرق العمل بالمشاريع.
- إدارة مؤشرات المشاريع.
- تقييم المشاريع وإغلاقها.
- ميزانيات المشاريع .
- الشراكة في المشاريع.
- قياس أثر المشاريع وتحقيق أهدافها .

**مفردات مقترحة  
لمجال تقديم الاستشارة في التقييم  
والتقويم والتطوير " الإداري "**

- التخطيط التنفيذي وآليات المتابعة.
- العمليات والإجراءات الإدارية.
- أساليب وأدوات التوجيه وتحسين أداء الوحدات  
والعاملين .
- الأساليب والأدوات الإدارية.
- أساليب اكتشاف وحل المشكلات.
- الاستقطاب وأساليب التوظيف والاستقرار  
الوظيفي.
- أساليب التحفيز وإدارة المتطوعين .
- خدمة التقنية للعمليات الإدارية .
- مسار الإبداع والابتكار في العمل .
- أدوات وبرامج تأهيل وتدريب الموظفين .
- أدوات تقييم الموظفين .
- النماذج الإدارية .
- متابعة الموظفين ودوامهم .
- بيئة العمل وبناء التجانس الوظيفي .

ولمعرفة رأي الفئات المستهدفة حول تطبيقات هذا النموذج ، تمت دراسة آراء مجموعة من منسوبي القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية في أكثر من منطقة .

#### وقد أشارت الدراسة فيه إلى :

- حصول الجانب الإداري على ٤٨٪ من النسبة العامة لاحتياج القطاع إلى هذا المجال .
- تلاه الجانب القيادي بنسبة ٣٣٪ من الاحتياج .
- ثم جانب المشاريع والإنتاج بنسبة ١٩٪ من الاحتياج .

### النموذج الثاني :

كما يمكن أن يتم تصنيف وتحديد تخصص المستشار وفق مجالات العمل :



ولمعرفة رأي الفئات المستهدفة حول تطبيقات هذا النموذج ، تمت دراسة آراء مجموعة من منسوبي القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية في أكثر من منطقة .

### وقد أشارت الدراسة فيه إلى :

- أولوية " الاحتياج المتعلق بالجوانب الإدارية " و" الاحتياج المتعلق بالتدريب والتطوير " لاستجلاب الاستشارات التي يمكن أن تقدم من خلال منهجية المستشار الزائر بنسبة ٦٣٪ .

- يلي ذلك " الاحتياج المتعلق بالعلاقات " و" تنمية الموارد المالية " بنسبة ٢٣٪ .

- ثم " الاحتياج المتعلق بالجانب المالي والمحاسبي ومفرداته " بنسبة ١٤٪ .



### ح/ الأطراف ذات العلاقة بالمنهجية وتطبيقاتها:

ترتبط المنهجية وتطبيقاتها بمجموعة أطراف ،  
يمكننا تصنيفها إلى فئتين :

- علاقة رئيسية .
- علاقة مساندة .

وتحتوي الأطراف الرئيسية على طرفين رئيسيين  
هما :

#### 1. المستشار :

الاستشارة هي طلب الرأي من العارف ، ونعني  
به هنا الشخص الذي لديه الخبرة الكافية في  
مجال الاستشارة ، ويمتلك القدرة على إيصالها  
بالصورة اللائقة للطرف الآخر .

وهو بصيغة أخرى : خبير متخصص يُؤخذ رأيه  
في أمر هام ، علمي أو فني أو نحو ذلك .

ويتركز دوره في إدارة جمع المعلومة وتقديم  
الاستشارة اللازمة للجهة المستفيدة بكل  
مفرداتها ومراحلها .

ويمكن أيضا أن يتم تصنيف تقديم الاستشارة  
وفق نشاط المنظمة ، فهناك منظمات تعنى  
بالقرآن الكريم ومنظمات علمية وثالثة دعوية  
وأخرى تربية وأخرى اجتماعية وهكذا ...

كما أن هناك منظمات تعنى بفئة ما من فئات  
المستفيدين ، كمنظمات العناية بالمعاقين أو الأيتام  
أو الأطفال أو المعنفات أو طلاب العلم وهكذا ...

وخاصة هذه القوائم في أن هناك مجالات  
لتقديم الاستشارة متنوعة يمكن تطبيق  
منهجية المستشار الزائر لخدمتها ، وهي  
خاضعة للمزاوجة بين حاجة المنظمة وتخصص  
المستشار .

المهم فيها أنه ينبغي انطلاق المستشار في  
تقديم استشارته من تخصصه الذي يدع فيه ،  
حتى تثمر الاستشارة وتؤتي أكلها .





**أما الأطراف المساندة والتي يمكن أن يكون لها علاقة بالمنهجية وتطبيقاتها ، فهي :**

#### ١. المؤسسة المانحة أو الداعم :

وهي الجهات أو الأفراد ممن يتبنى دعم برامج تطوير منظمات القطاع غير الربحي .

ودورها قائم على توفير الدعم المالي لتغطية تكاليف المستشار والمصروفات المترتبة على التعاقد معه من قبل الجهة ، كما أنها تقوم أيضاً بدعم تكاليف الجهة الوسيطة إن وجدت .

ويمكنها أيضاً المساهمة في إقناع المنظمات بقبول المنهجية كأداة للتطوير ، إذ قد يمنع بعض المنظمات - مع قبولها للمبدأ - الكلفة المالية للمستشار .

#### ٢. المؤسسة الوسيطة :

وهي جهة مستقلة استشارية أو تنفيذية تقوم بالتنسيق بين المستشار والمنظمة المستفيدة وتتابع مراحل المشروع ، كما أنها تقوم أحياناً بدور الاختيار والإشراف .

#### ٣. منظمات القطاع غير الربحي :

وهي تعرف وفقاً لوثائق الأمم المتحدة الصادرة في عام ١٩٩٤م، بأنها كيان غير هادف للربح وأعضاؤه مواطنون أو جماعات من المواطنين ينتمون إلى دولة واحدة أو أكثر، وتتحدد أنشطتهم بفعل الإرادة الجماعية لأعضائها استجابة لحاجات أعضاء واحدة أو أكثر من الجماعات التي تتعاون معها المنظمة غير الحكومية .

وتطلق على القطاع غير الربحي أسماء عديدة بحسب المنطلق الثقافي والبيئي ، فهو قطاع خيري أو تطوعي أو غير حكومي أو قطاع غير هادف للربح، وهو أيضاً القطاع المستقل أو القطاع الثالث، ويسمى أيضاً بـ(الاقتصاد الاجتماعي) والقطاع الخفي أو الجمعيات الخيرية العامة .

كل هذه الأسماء تطلق للدلالة على مساحة النشاط الاجتماعي، والممارسات العامة والفردية والمؤسسية خارج نطاق القطاعين الحكومي وقطاع الأعمال ، والموجهة للصالح والنفع العام .

ودورها في طلب تقديم الخدمة الاستشارية من المستشار ، أو قبول تقديم المستشار للخدمة الاستشارية مباشرة أو عبر وسيط ، ومن ثم تنسيق اللقاء بين فريقها وبين المستشار وتنفيذ توصيات التحسين .



## ثانياً : معايير المنهجية



### ب/ معايير المستشار



#### تمهيد :

المستشار هو محور نجاح المشروع ومركزه الأول، ذلك أنه يتحمل مسؤولية إيصال رسالة التأثير إلى المستفيد وإقناعه بها وإعانتته على تنفيذها في عمله . لذا فمن المهم البحث عن مستشارين تنطبق عليهم شروط وضوابط ومعايير محددة ، تقيس قدرتهم على القيام بالدور المسند لهم وتساعد الفريق الإشرافي على الفرز والتصنيف بين المرشحين لتنفيذ العمل .

#### أولاً : معايير تقييم وثائق المستشار :

بحيث يتم دراسة وتحليل الوثائق التي يملكها المستشار والمرتبطة بخبراته ومؤهلاته وقدراته ، وذلك على النحو التالي :

#### أ. الوثائق العامة :

- أن تكون له سابقة عمل في مؤسسات القطاع غير الربحي .
- أن تكون له سابقة عمل في إدارة مؤسسات القطاع غير الربحي .
- أن تكون له سابقة عمل في تقديم الاستشارات لمؤسسات القطاع غير الربحي .

### أ/ آليات بناء المعايير



تمت عملية بناء معايير اختيار المستشار والمنظمة المستفيدة ومعايير تقديم الخدمة ومعايير قياس أثر الخدمة من عدة مدخلات ، أبرزها :

- دراسة وتحليل آراء المختصين ، من خبراء ومستشارين .
- دراسة وتحليل آراء أصحاب العلاقة ، في المنظمات المستفيدة والمراكز الاستشارية الوسيطة والمؤسسات المانحة الداعمة .
- دراسة وتحليل التجارب السابقة لتطبيقات المنهجية .
- دراسة المراجع العلمية لبناء القدرات وتقديم الخدمات الاستشارية ، مثل :
- د.محمد عبدالغني هلال . مهارات تقديم الاستشارات
- د.محمد عبدالغني هلال ، مهارات تحديث ونقل الخبرات

- عبدالحמיד الشامي . موسوعة التعليم والتدريب

- Coaching in organizations m human & l miller
- Coaching skills j Wilson & m gislason

### ثانياً : معايير المقابلة الشخصية مع المستشار :

بحيث يتم إجراء مقابلة مع المستشار من قبل فرق قادرة على ذلك من داخل المنظمة أو من قبل مراكز مؤهلة لذلك ، يتم فيها اختيار المعايير التالية :

#### أ. الصفات الشخصية:

سعة الاطلاع ، النظرة الشمولية ، دماثة الأخلاق وحسن المظهر ، الاتزان .

#### ب. القدرات والمهارات :

- القدرة على التخطيط
- القدرة على حل المشكلات
- القدرة على الحوار والإقناع
- القدرة على التحليل
- القدرة على توصيل المعلومة
- القدرة على إدارة التغيير
- القدرة على اكتشاف أنماط الشخصية
- القدرة على تمييز الأنماط الإدارية والقيادية
- القدرة على الالتزام والانضباط بالمواعيد

### ثالثاً : مرئيات اللجنة المختصة :

كما يمكن أن يكون للمختصين مرئيات وتوصيات تجاه اختيار المستشار أو الترويج بين المستشارين .

- أن يحمل مؤهلاً أكاديمياً مناسباً في مجال الاستشارة .
- أن يحمل شهادات تدريبية في مجال التغيير والتخطيط والتطوير عامة.
- أن يكون عمره مناسباً .
- أن يمتلك التفرغ المناسب لتقديم الاستشارة .
- أن يكون مقر إقامته ضمن إطار منطقة المنظمة المستهدفة .

#### ب. الوثائق التخصصية :

- أن تكون له سابقة عمل في تقديم الاستشارات لمؤسسات القطاع غير الربحي في مجال تخصص الاستشارة المطلوب.
- أن يكون سبق له بناء أو تقديم حقائب متخصصة في مجال الاستشارة المطلوب.
- أن يكون سبق له حضور مؤتمرات أو ملتقيات متخصصة في مجال الاستشارة المطلوب .
- أن يكون سبق له حضور دورات تدريبية متخصصة في مجال الاستشارة المطلوب.



### ج/ معايير المنظمة

تمهيد :

إن مقومات جاهزية بيئة المنظمة للإفادة من المنهجية وتطبيقاتها له أثر كبير على نجاح المستشار في إيصال الرسالة الاستشارية الملائمة لحاجة المنظمة .

وكما زادت هذه المقومات وتمكنت في المنظمة كلما انعكس ذلك على مستوى إفادتها من زيارات المستشار واستقبالها لتوجيهاته التحسينية وقدرتها على تنفيذ التحسين بأفضل صورة .

أولاً : معايير وثائق المنظمة :

بحيث يتم دراسة وتحليل الوثائق التي تملكها المنظمة والدالة على جاهزيتها لقبول المنهجية والإفادة منها .

- أن تحمل المنظمة تصريحاً رسمياً .
- أن يوجد لدى المنظمة مجلس إدارة فعال.
- أن يوجد لدى المنظمة إدارة تنفيذية مستقرة.
- أن يكون لدى المنظمة دوام يومي ثابت.
- أن يكون لدى المنظمة موظفين من الوظائف المفصلية يداومون يومياً .

ثانياً : معايير اللقاء المباشر مع المنظمة :

بحيث يتم إجراء مقابلة مع قيادة إدارة المنظمة من قبل المستشار أو من قبل مراكز مؤهلة لذلك يتم فيها اختيار المعايير التالية :

- قبول مجلس الإدارة للتغيير والتطوير.
- قبول المدير التنفيذي للتغيير والتطوير.
- فاعلية وصلاحيات مجلس الإدارة.
- فاعلية وصلاحيات الإدارة التنفيذية.

ثالثاً : مرئيات اللجنة المتخصصة

كما يمكن أن يكون للمختصين مرئيات وتوصيات تجاه اختيار المنظمة وتحديد جاهزيتها أو الترحيح بين المنظمات .



## د/ معايير تقديم الخدمة الاستشارية

### تمهيد :

لتقديم الخدمة الاستشارية ضمن منهجية المستشار الزائر مجموعة من المعايير تحكم بوصلة تقديم المستشار للاستشارة ولقبول المنظمة لها .

### أولاً : معايير في المستشار :

- قيام المستشار بالزيارات ضمن الجدولة المعتمدة
- رفع المستشار للتقارير الدورية والختامية للعمل حسب الجدولة المحددة في البرنامج
- استخدام المستشار لأدوات المنهجية .
- التزام المستشار بخطوات ومراحل المنهجية .

### ثانياً : معايير في المنظمة المستفيدة :

- آليات استقبال المنظمة للمستشار ضمن الجدولة المعتمدة .
- رفع المنظمة للتقارير الدورية والختامية للعمل حسب الجدولة المحددة في المشروع .
- حضور فريق المنظمة للقاعات وورش العمل حسب الجدولة المحددة في المشروع .
- إفادة المنظمة من المستشار بفاعلية ضمن الإطار المحدد في المشروع .





## ثالثاً : آليات تطبيق المنهجية

ومن المناسب هنا أن نشير أنه بالإمكان توجيه أدوات تطبيق المنهجية إلى :

- الإدارات العليا والإدارات التنفيذية حيناً .
- وإلى وحدات العمل - رؤساء وأفراداً - أحياناً أخرى .

بحيث يتم الجلوس مع أعلى الهرم وصاحب القرار في بعضها ، كما يقوم المستشار بالجلوس مع فرق العمل ورؤساء وموظفي الوحدات في البعض الآخر ، ذلك لارتباط تطوير المنظمة بالجميع ، وتأثيرها على الجميع .



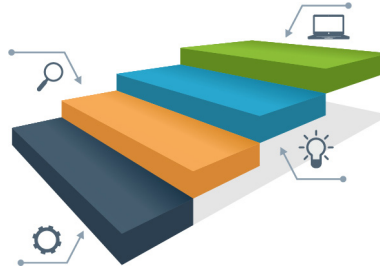
### أ/ أدوات المنهجية :

يمكن في "منهجية المستشار الزائر" استخدام مجموعة من الأدوات التي يتم من خلالها تقديم الاستشارة للمنظمات المستفيدة ، وهي نفسها الأدوات التي يحتاجها المستشار دوماً في تقديمه للاستشارات الموجهة لتطوير المنظمات .

### ومن أهم هذه الأدوات :

- قيام المستشار بعقد اللقاءات المباشرة مع الأفراد أو وحدات العمل .
- عقد المستشار لورش العمل واللقاءات الحوارية .
- تصميم وتقديم المستشار لنماذج العمل .
- تكوين المستشار لفرق العمل التحسينية داخل المنظمة .
- إعداد المستشار لأوراق وخطط العمل التحسينية .





### ب/ مراحل تقديم الخدمة الاستشارية في المنهجية :

تمر تطبيقات " منهجية المستشار الزائر " بأكثر من مرحلة عملية ، بحيث يتمكن المستشار من خلالها في تقديم الخدمة الاستشارية وفق المنهجية بأفضل نتيجة .

### وهذه المراحل هي على النحو التالي :





## المرحلة الأولى : دراسة البيئة

ما آليات اقتناص الفرص لدى المنظمة ؟  
هل هناك تحديات تحيط بالمنظمة ؟ وما  
مستوى التهديد الذي يمكن أن تحدثه لو لم  
يتلافى ؟

إن دراسة بيئة المنظمة المستهدفة بالمنهجية  
وتقييم واقعها هو المدخل الصحيح لتقديم  
الاستشارات الواقعية لها والمنطلقة من  
إمكاناتها وقدراتها ومواردها ، ويرتبط بتخصص  
المستشار .

**ويمكن دراسة بيئة المنظمة بأدوات كثيرة ،  
من أهمها :**

- الأولى : دراسة وثائق المنظمة .

تملك أي منظمة مجموعة من الوثائق واللوائح  
الداخلية التي يقوم عليها عملها الحالي أثناء  
الدراسة ، ومن المهم دراسة هذه الوثائق  
واللوائح حتى يتم الوقوف بدقة على الوضع  
الحالي للمنظمة من خلال وثائقها ، وتعتبر  
هذه المفردة من أهم مفردات دراسة الوضع  
الحقيقي للمنظمة ، لأن الناطق فيها هو الوثائق  
والأرقام والأوراق .

لذا فإنه من المهم اطلاع المستشار على  
مجموعة الوثائق التي تملكها المنظمة مما

ونقصد بها هنا دراسة بيئة المنظمة  
المستهدفة بالتطوير ، والوقوف على عناصر  
القوة والضعف في داخل بيئتها والفرص  
والتحديات المحيطة بها .

ماذا تملك من موارد مالية أو بشرية أو  
تنظيمية أو علاقاتية ؟ وما أهم ما حققته من  
إنجازات ونتائج ومخرجات ؟ كيف تسير عملياتها  
وما مقومات خطوط الإنتاج لديها ؟ من هم  
مستفيديها الحاليين والمستهدفين ؟ هل  
لديها خطط وتقارير ؟ هل برامجها مبنية وفق  
الاحتياجات ومصممة بشكل احترافي متكامل ؟

ماذا ينقصها من موارد وخبرات ولوائح  
وممارسات ؟ ماذا يعترض سير عملها من  
عوائق وعقبات ؟ هل في ثقافتها ما يعطل  
التطوير أو يؤخر التغيير للأفضل ؟

هل يوجد لدى المنظمة فرص في بيئتها  
المحيطة بها ؟ كيف تتعامل المنظمة مع  
الفرص ؟ وما هي نظرتها تجاهها ؟

### - الثانية : المقارنة المعيارية Benchmarking

المستوى المعياري هو النموذج المثالي التي تطمح أي منظمة للوصول إليه ، وتكون المقارنة المعيارية من خلال تقييم حال المنظمة بالمقارنة مع مجموعة من المعايير أو بطاقات التقييم المعتبرة ، سواء كانت هذه البطاقات مستندة إلى معايير الجودة أو معايير المؤسسية .

حيث يساعد المستشار المنظمة المستفيدة على تقييم واقعها من خلال مقارنة وضعها الحالي بمعايير بعض هذه البطاقات ، ومن ثم استخراج الفجوة بين واقع المنظمة والمأمول المعياري لمثيلاتها في السوق .

وهذه بعض البطاقات التي يمكن أن ينطلق التقييم من خلالها :

(١) بطاقة معايير جائزة السبوعي للتميز المؤسسي.

(٢) نموذج قياس الجودة للمنظمات غير الربحية (بيكاسو) ونسخته العربية (ريز) .

(٣) نموذج قياس المؤسسية - السويدان .

(٤) بطاقة معايير جائزة حمدان بن مكتوم للمؤسسات التربوية والتعليمية .

أو غيرها من بطاقات المعايير ( مما يمكن أن يختار حسب طبيعة المنظمة ونشاطها وحاجاتها).  
ومن ثم يركز على تقديم الاستشارات المرتبطة بمجال تخصصه في المعايير الحاصلة على مستوى منخفض أو متوسط .

يساعده على تحديد دقيق لواقعها ، ومن ثم بناء أدق لتقديم الاستشارات تجاهها .

ومن هذه الوثائق التي يمكن أن يدرسها المستشار ويحللها ويقوم بالمقارنات تجاهها ...  
- تحليل وثائق الإيرادات (الإعانات والتبرعات) الواردة للمنظمة .

- مقارنة وثائق الموازنة التقديرية والميزانية الفعلية للعام المالي للمنظمة .

- مقارنة وثائق الخطة التنفيذية وتقارير الأداء السنوية للمنظمة .

- تحليل وثائق الهيكل التنظيمية والوصف الوظيفي للمنظمة .

- تحليل اللائحة ( الإدارية ) للمنظمة .

- تحليل لائحة الصلاحيات الرئيسة للمنظمة .

- تحليل بيئة مجلس الإدارة ومحاضر اجتماعاته .

- تحليل وحصر الأمر المستديم / الاستقطاع الشهري .

- تحليل وثائق المشاريع القائمة و المشاريع تحت الإنشاء .

- تحليل وثائق أعداد وفئات ومواصفات المستفيدين حسب تخصص المستشار .

### - الثالثة : دراسة البيئة المباشرة للمنظمة في مجال التخصص :

جزء مهم من التشخيص هو دراسة بيئة المنظمة الداخلية وعملياتها الفعلية وإنتاجها في الواقع ، وبيئة شركائها ومنافسيها الخارجيين وتحليل ذلك ، وذلك من وجهة نظر المعنيين في المنظمة .

إذ يقوم المستشار بإدارة مجموعة بطاقات للوقوف مع فريق المنظمة على تحديد أدق لواقعها وبيئتها الداخلية والخارجية ، من خلال :

- دراسة واقع المنظمة ( swot ) .

- دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة ( PESTL )  
هذه الأدوات وغيرها تتيح للمستشار خيارات للقيام بدراسة واقع المنظمة المستفيدة وتحديد الفجوات ومعالم النقص والقصور ، ليتم بعد ذلك رسم خطة واضحة لتقديم الاستشارات وتشكيل فرق للتحسين منطلقاً من البيئة الداخلية للمنظمة وقد ساهم فيها فريق المنظمة واقتنع بها .

كما يمكن أن يتم إجراء عملية دراسة البيئة وتقييم واقع المنظمة من قبل مراكز مستقلة بحيث تقوم بالدراسة واستخراج مجالات حاجة المنظمة إلى الاستشارات ، ومن ثم يتم اختيار المستشار المناسب في المجال المناسب\* .

\*يقدم مركز إيداع القيم هذه الخدمة .

على المنظمة وعلى مسار التحسين فيها .

**- الأولوية :** وتحديد مدى ارتباط هذه النقطة بالوقت ومرآتها عليه ، إذ إن مجموعة من نقاط التحسين مرتبطة بالوقت ، فبعضها لا بد من إنجازه قبل غيره ، لأنه مبني عليه وإنجازه مدخل لتغيير وإنجاز غيره ، والبعض الآخر في دائرة المهم العاجل لا يسوغ في مسار التحسين تأخيره لأنه قد يعطل تحسين غيره أو يؤثر عليه .

**- القدرة :** ونعني بها حجم قدرة المنظمة المستفيدة على تحريك خطوط التحسين ومجالاته ، فقد يصعب تحريك كل خطوط التحسين مرة واحدة والقيام بتغطية نقاط التحسين جملة ، لذا فمن مهمة المستشار اختيار ما يتواءم مع قدرة المنظمة لإنزاله إلى أرض الواقع منها ، يراعى في ذلك التوسط بين الموضوعية المثبتة والطموح المحلق .

**- القابلية :** ومرجعيتها خاضعة إلى قابلية المنظمة المستفيدة على قبول التحسين ونقاطه ومدى إمكانية وجود معارضة للتغيير ولقبول الأفكار والأطروحات الجديدة ، مما يستدعي أن يتنبه المستشار إلى التدرج والحرص على النمو المعرفي والقناعة المتنامية تجاه مفردات التغيير المطروحة .

**- التناسب :** ويعني مناسبة الأدوات كما وكيفا مع

### المرحلة الثانية : رسم خطة تقديم الاستشارة و عمل فرق التحسين



الهدف الحقيقي والرئيس من تصميم وتطبيق " منهجية المستشار الزائر " هي تطوير وتحسين المنظمة ، ومساعدتها ومساندتها للمضي قدما في تحقيق نجاحات في طريقها والوصول إلى أهدافها المرسومة من خلال تقديم الاستشارات المتخصصة والتي تساعد على ردم الفجوة بين المستوى المرغوب والمستوى الحالي .

إن دراسة البيئة هي المدخل المهم في رسم خطة تقديم الاستشارة وعمل فرق التحسين التي ستكون بين المستشار للمنظمة المستفيدة ، بالإضافة إلى ما يمكن أن يستشرفه المستشار لتطوير المنظمة .

يأتي رسم خطة تقديم الاستشارة وتشكيل فرق التحسين لردم الفجوة بين الواقع الحالي للمنظمة وما تطمح أن تصل إليه عبر مسارات تحسينية متعددة ، تصنف وفق ما يلي :

**- الأهمية :** إذ تحتل بعض نقاط التحسين أهمية أكبر من البعض الآخر ، ولا بد للمستشار حينها أن يراعى وضع كل نقطة حسب أهميتها في التأثير

- تحديد وسيلة التقويم والتي يمكن من خلالها التأكد من تحقيق الهدف وتنفيذ البرنامج .

ولأهمية تمكين المنظمة من أدوات التحسين فإن المنهجية تفترض إنشاء المستشار مع إدارة المنظمة لفرق تحسين داخل المنظمة مكونة من مجموعة متناسقة من الموظفين المتخصصين في الأسام ذات العلاقة ، بحيث يتم تسليمهم لملفات التحسين داخل منظماتهم ، ويقوم المستشار بمتابعتهم في تنفيذ بنودها .

حجم المنظمة ، وعمرها، ومقدار الفجوة الموجودة لديها .

وبمراعاة هذه الجوانب ترسم خطة تقديم الاستشارة وبناء فرق التحسين بالشراكة بين المنظمة وبين المستشار لتقود العملية بوضوح وتساهم في ضبط محدداتها وتساعد على قياس مخرجاتها .

يساعد على دقة الخطة وبنائها بناء متمكناً ، احتوائها على المفردات التالية :

- تحديد الأهداف التي تتوجه المنظمة لتحقيقها خلال مدة التحسين ، ولا بد أن تكون أهدافاً دقيقة واضحة محددة طموحة ممكنة القياس وممكنة التحقيق في فترة محددة .

- تحديد البرامج والوسائل التي من خلالها سيتم التحسين .

- تحديد مسؤولية تنفيذ البرامج والوسائل وتوزيع الأدوار بين فريق العمل وبين المستشار لتنفيذها .

- تحديد الزمن اللازم لإنجازها ، إذ لا بد من تحديد دقيق للمدد المتوقعة لإغلاق نقطة التحسين وتحقيقها .

- تحديد التكلفة المالية التي يجب أن تدفع لإنجاز البرنامج .

- تحديد مؤشر القياس ، وهو المقياس الرقمي الذي يدل فعلا على تحقيق الهدف وتنفيذ البرنامج .

- **التدرج** : إذا إن التغيير وبناء الثقة يحتاجان إلى وقت كاف قد يطول أحيانا ، مما يدعو أن يتحلى المستفيدون من هذه المنهجية بعدم تعجل الثمار وتتبع وتعظيم المكاسب على حساب الخسائر .

- **المرونة** : ولأن التغيير الإيجابي عادة ما يعترضه ما يعثره من مفاهيم وقيم يحملها شخصيات يقاومون التغيير ، لذا فمن المهم المرونة في تعديل خطط وأولويات التغيير .

- **التحفيز** : وتنوع أدواته وأساليبه ، فهو من أبرز الأدوات التي تعين على إنجاح التغيير الإيجابي في المنظمات ، وتحتاجه جميع المستويات الإدارية ، ومن المهم ربط التحفيز بقبول التغيير والإنجاز والتقدم في تنفيذ واجباته .

- **حسن التواصل بين المستشار وفريق المنظمة المستفيدة** : ونقل هذه القيمة للتعامل بين إدارة المنظمة وفريق عملها ، لتحقيق أفضل النتائج من التحسين المرجو في المنظمة .

### المرحلة الثالثة : الإشراف على مرحلة التحسين



وبعد إتمام بناء خطة التحسين والتي تمت بالمشاركة الفعلية بين المستشار والمنظمة المستفيدة من المنهجية ، تأتي المرحلة الأهم وهي إدارة مرحلة التحسين والقيام بإنزال بنود الخطة أهدافاً وبرامج ومسؤوليات إلى أرض الواقع ونقلها من الورق إلى التنفيذ .

ومن الأبجديات المهمة في هذه المرحلة الالتزام بالمتابعة والتواصل من الطرفين للتأكد من أن الخطة التحسينية تسير وفق ما رسم لها ، والقيام بالتقييم الدوري مع فرق التحسين .

وتأتي هذه المتابعة من خلال مجموعة من الزيارات المجدولة بين المستشار والمنظمة المستفيدة ، يقدم فيها المستشار التوصيات والتوجيهات التحسينية وفق خطة التحسين ويطالع مستوى التحسن ويرصد العقبات التي قد تكون حالت بين التنفيذ مع فرق التحسين .

وينبغي على المستشار في هذه المرحلة مراعاة منظومة من المبادئ ، على النحو التالي :



## المرحلة الرابعة : تقييم التحسين

ليس للتحسين مدة محددة أو زمن معين ، لذا ينبغي أن يستمر التحسين ما دامت المنظمة ، بل ويتطور ويزيد كلما قويت المنظمة وزاد مستفيدوها وتنوعت منتجاتها .

لكن في منهجيتنا لا بد من تحديد موعد محدد لإغلاق كل خطة من خطط التحسين المرتبطة بتطبيقات المنهجية .

ومع أهمية وجود ثقافة الاستشارة وقربها من متخذي القرار في المنظمة ، إلا أن كل مرحلة من مراحل المنظمة تحتاج إلى قياس للمخرجات المرصودة لها ، ومعرفة ما أنجز وما لم ينجز مما خطط له فيها .

لذا فإنه يجدر أن يتم إغلاق خطط التحسين مرحلياً وقياس نتائج التحسين في نهاية كل فترة .

والقياس قائم على مقارنة ما هو مخطط لإنجازه من أهداف وبرامج مما قد طرحه المستشار وأوصى به ، وما تم إنجازه منها ، ومن ثم تحديد مستوى ونسب التنفيذ ومعوقات التحسين والفرص الطارئة ونحو ذلك .





### د/ التعاقد بين المستشار والمنظمة المستفيدة

يقترح أن يتم التعاقد بين المستشارين والمنظمة المستفيدة لتقديم الخدمة الاستشارية ضمن المنهجية وفق المسار التالي :

مسار " تعاقد الزيارات السنوي "	
التعاقد مع المستشار بأن يقوم بزيارت محددة - في فترة عمل منظمة المستفيدة - لتقديم خدماته الاستشارية في تخصص استشاري واحد	يقصد به
٢٤ زيارة في العام الواحد	السنوية
زيارتان شهرياً	الزيارة الشهرية
٣-٤ ساعات عمل في الزيارة الواحدة	اليومية
تتفاوت المبالغ التي يمكن أن تتعاقد على وفقها المنظمات المستفيدة أو الداعمة مع المستشارين - لتقديم الخدمة الاستشارية وفق المنهجية - بتفاوت قدرات وخبرات المستشار والتخصص الذي يجيد فيه إلا أن تجربتنا السابقة تشير إلى أن المبلغ المتوسط لقيمة الزيارة الواحدة للمستشار تتراوح بين ٢٠٠-٣٥٠ ريال سعودي	مبلغ التعاقد

كما يمكن التعديل على هذا المسار التعاقدي بما يتواءم مع حاجة المنظمة وتفرغ المستشار والكلفة المالية المرصودة للمشروع .

### ج/ معززات نجاح المنهجية

١. من خلال التجارب السابقة لتطبيقات المنهجية تبين أن النسبة الأكبر في الاستفادة من المشروع ومن زيارات المستشار كانت لدى ( المنظمات المتوسطة حجماً وثقافة وخبرة ) ، وذلك راجع إلى قوة التحدي في قبول المستشار وتوجيهاته لدى المنظمات القوية ذات النجاحات ، وإلى ضعف تصور فائدة الاستشارة لدى المنظمات الصغيرة أو الناشئة أو الضعيفة ، إلا أنه يمكن تلافي ذلك من خلال الاختيار الأمثل للمستشار ومواءمة ذلك مع حجم المنظمة وقبولها للاستجابة .

٢. أهمية التركيز والتأييد والاستشارة في اختيار المنظمة المستفيدة ، وذلك بدراسة مقومات النجاح المتوافرة فيها ، وما يعترضها من التحديات والتهديدات المعثرة للمشروع .

٣. المدير التنفيذي في المنظمة المستفيدة هو محور ومركز النجاح الداخلي ، وحوله تدور مؤشرات القبول والتفعيل والتحفيز والمتابعة ، لذا يجب الاهتمام في البحث عنه والاهتمام بتقييمه ومحاولة إقناعه بالمشروع وثماره .



### و/ جدول الزيارات

يقوم ( المستشار ) بتصميم جدول لزيارات الجهة المستفيدة يراعى فيه :

١. اختيار الأيام المناسبة للجهة ومنسوبيها .

٢. اختيار الأوقات المناسبة للجهة ومنسوبيها .

٣. إشعار الجهة بجدول الزيارات لكامل المشروع، شامل لتحديد اليوم والتاريخ والوقت بدء وانتهاء ومكان الزيارة وأهدافها وعناصر النقاش .

٤. تذكير الجهة بالزيارة عبر رسالة جوال أو بريد إلكتروني قبل يومين من كل زيارة

٥. حرص المستشار على الانضباط بالمواعيد وأن يكون القدوة الحسنة في ذلك .

٦. في حال ظرف - من طرف المستشار - يحول دون تنفيذ الزيارة فإنه من المهم إشعار الجهة بذلك قبل وقت كاف -قدر الإمكان - ، مع تنسيق تعويض المستشار الجهة بزيارة أخرى ، في مدة لا تتجاوز أسبوعاً .

في حال ظرف - من طرف الجهة - يحول دون تنفيذ الزيارة ، فإنه من المهم إشعار المستشار بذلك قبل وقت كاف - قدر الإمكان - ، مع تنسيق تعويض المستشار الجهة بزيارة أخرى ، في مدة لا تتجاوز أسبوعاً .

### هـ/ آليات متابعة المنظمة الوسيطة لعمل المستشار

-في حال تم التعاقد مع جهة وسيطة للقيام بالأدوار الإشرافية على تنفيذ المنهجية - فإنه تتم متابعة المنظمة الوسيطة لعمل المستشار مع المنظمة المستفيدة من خلال الآليات التالية :

المؤشر الإجمالي	المدة	الآلية
خطة تحسينية لمدة عام	بعد الزيارة الأولى	رفع المستشار لخطة التحسين المتوقعة مع المنظمة المستفيدة في بداية المشروع
تقرير واحد لكل ربع	كل ربع سنة	رفع المستشار لتقرير كتابي عن عمله وعن التحسين الذي تم مع المستفيد
تقرير ختامي كتابي واحد	في نهاية المشروع	رفع المستشار لتقرير كتابي (ختامي) عن عمله وعن التحسين الذي تم مع المستفيد

كما يقوم فريق المنظمة الوسيطة بتحليل التقارير الواردة له من المستشارين والمنظمات المستفيدة وتحليل متابعاته للمشروع ، بحيث يصاغ ذلك في عدة تقارير ، على النحو التالي :

١. إشعار بدء - عند انطلاق الزيارات .

٢. تقرير فصلي - عند نهاية العلاقة مع الجهة نهاية كل فصل .

٣. تقرير نهائي - عند إغلاق المشروع ، وبه يتم جمع تقييم تنفيذ المشروع ورصد مؤشرات نجاحه وصياغتها في تقرير موحد .

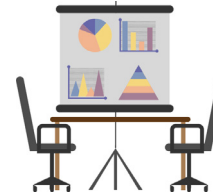


### ح/ واجبات المنظمة المستفيدة

تقوم المنظمة المستفيدة بتوفير جميع الأمور التي تهيأ الجو المناسب للمستشار لتقديم مرئياته ومقترحاته لتحسين العمل ، يراعى في ذلك :

1. استقبال المستشار بأفضل طريق وتهيئة الجو المناسب لجلوسه ونقاشه وراحته ، وضيافته بالشكل اللائق .
2. الالتزام بالمواعيد المتفق عليها ضمن جدول الزيارات .
3. تنسيق حضور الأعضاء المطلوب حضورهم في اللقاءات وورش العمل .
4. إتاحة الفرصة للمستشار لعرض ما لديه من ملحوظات ومقترحات ، وتلقي ذلك بصدق ورحب .
5. التفاعل الإيجابي مع المستشار وما يعرضه ، من خلال النقاش المثمر وتنفيذ التوصيات المتفق عليها .
6. رصد الملحوظات والمقترحات المساندة لعمل المستشار وتزويده بها في الوقت والمكان المناسب وبالطريقة اللائقة .

والله أعلم



### ز/ مفردات الزيارة

يحرص المستشار في كل زيارة بأن يقوم بها على أكمل وجه حتى تؤتي ثمارها بأفضل شكل ، ومن أجل ذلك فإنه يوصى بالتالي :

1. جدولة كل زيارة بأهدافها وعناصرها وآلياتها ، والتركيز في كل زيارة على تحقيق أهدافها .
2. التركيز على الاستماع من منسوبي الجهة ، والاطلاع على واقعهم ، وتفهم إمكاناتهم وتلمس مشكلاتهم .
3. المحافظة التامة على أسرار الجهة وعدم إفشائها داخلياً أو خارجياً بأي حال من الأحوال .
4. التدرج في علاج المشكلات بالأولوية ، والتركيز على الأسباب أكثر من المظاهر
5. التعاون التام في تقديم الاستشارات للجهة ومنسوبيها حسب قدراتهم ، ومحاولة تذليل كل الصعوبات التي قد تعترض التطوير والتحسين .
6. الحرص على توريث القناعات والآليات ، وعدم الاكتفاء بعلاج المشكلات مباشرة

## الختام

وفي نهاية هذا الإصدار الذي يهدف إلى مساندة الأطراف ذات العلاقة بالقطاع غير الربحي إلى الإفادة المثلى من الخبرات المعرفية والعملية التي يمتلكها المستشارون .

إننا ونحن نحكي هذه الممارسة العملية المطورة لتحسين الأداء في منظمات ومشاريع القطاع غير الربحي نسعى لأن نقدم شيئاً مفيداً وتجربة واقعية .

راجين أن تضيف جديداً ومفيداً لسوق العمل في القطاع .

مع استعداد مركزكم مركز إبداع القيم للاستشارات والتطوير للمساهمة في إنجاح أي تطبيق لهذه المنهجية بالتواصل عبر



## القسم الرابع | النماذج والملحقات

انطلق تصميم هذه النماذج من رصد الممارسات السابقة للمنهجية ، مع ما تم عليها من تعديل وتطوير مراعيًا البساطة والتيسير .  
أما بالنسبة للأوزان في النماذج فهي مقترحة بناء على الممارسات ، ويمكن للمستخدم الاستفادة من المنهجية التعديل عليها بما يتناسب مع واقعه .



بطاقة معايير وثائق المستشار

نموذج (1)

الدرجة المستحقة	بما لا يزيد عن	النقاط الإضافية	النقاط الرئيسية	بما لا يقل عن	المعيار
	-	-	٥	عشر سنوات (في أي وظيفة مستقرة )	أن تكون له سابقة عمل في مؤسسات العمل الخيري
	-	-	١٠	خمس سنوات (في مستوى الصف الأول)	أن تكون له سابقة عمل في إدارة مؤسسات العمل الخيري
	٦ نقاط	كل سنة أو ممارسة إضافية بنقطتين (بأحدهما )	٢٠	خمس سنوات أو خمس ممارسات ( بأحدهما )	أن تكون له سابقة عمل في تقديم الاستشارات لمؤسسات العمل الخيري
	٢ نقطة	كل شهادة أكاديمية إضافية بنقطتين	٥	ماجستير	أن يحمل مؤهلاً أكاديمياً مناسباً
	-	-	١٠	١٠٠ ساعة تدريبية	أن يحمل شهادات تدريبية في مجال التغيير والتخطيط والتطوير
	-	-	٥	أربع وعشرين عام	أن يكون عمره مناسباً
	-	-	٥	٤ ساعات أسبوعياً موافقة لفترة دوام المؤسسات المستهدفة في المنطقة	أن يمتلك التفرغ المناسب لتقديم الاستشارة
	-	-	٥	بما لا يزيد عن ٢٠٠ كلم	أن يكون مقر إقامته ضمن المنطقة المستهدفة
	٦	كل ممارسة إضافية بثلاث نقاط	٢٠	أربع ممارسات استشارية متخصصة	أن تكون له سابقة عمل في تقديم الاستشارات لمؤسسات العمل الخيري في مجال الاستشارة المطلوب
	٦	كل حقيبة إضافية بثلاث نقاط	٥	حقيبة تدريبية واحدة	أن يكون سبق له بناء أو تقديم حقائب متخصصة في مجال الاستشارة المطلوب
	-	-	٤	أربع فعاليات	أن يكون سبق له حضور مؤتمرات أو ملتقيات متخصصة في مجال الاستشارة المطلوب
	-	-	٦	٣٦ ساعة تدريبية	أن يكون سبق له حضور دورات تدريبية متخصصة في مجال الاستشارة المطلوب
					المجموع



بطاقة المقابلة الشخصية مع المستشار

نموذج (٣)

الدرجة المستحقة	الدرجة الكلية	يراد بها	المعيار
	٣٥	<b>الصفات الشخصية</b>	
	١٠	امتلاك المستشار لمنظومة واسعة من المعلومات المتعلقة بالعمل الخيري ومؤسساته والأولويات التطويرية وآليات تقديم الاستشارات	سعة الاطلاع
	١٠	امتلاك المستشار لرؤية تكاملية حول احتياجات العمل الخيري ومؤسساته وخصائصها وما يناسبها	النظرة الشمولية
	١٠	امتلاك المستشار للأخلاق والسلوكيات العالية والقدرة على جذب الآخرين وحسن التعامل معهم	دمائة الأخلاق
	٥	قدرة المستشار على ضبط النفس والتحكم في مشاعره تجاه الآخرين واستيعاب ردود أفعالهم	الانزان
	٦٥	<b>القدرات والمهارات</b>	
	٥	امتلاك المستشار لمهارة التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي ومتابعة الخطط وقدرته على استخدام أدواتها	القدرة على التخطيط
	١٠	امتلاك المستشار لمهارة اكتشاف وحل وتحليل أسباب المشكلات وقدرته على استخدام أدواتها	القدرة على حل المشكلات
	١٠	امتلاك المستشار لمهارة الحوار مع الآخرين والقدرة على إقناعهم وقدرته على استخدام أدواتها	القدرة على الحوار والإقناع
	٥	امتلاك المستشار لمهارة تحليل النتائج والتقارير وقدرته على استخدام أدواتها	القدرة على التحليل
	١٠	امتلاك المستشار لمهارات الاتصال وإيصال الفكرة بأسلوب واضح سهل وقدرته على استخدام أدواتها	القدرة على توصيل المعلومة
	٥	امتلاك المستشار لمهارة إدارة أولويات التغيير وتصنيفها وترتيبها حسب إمكانات المنظمة وقدرته على استخدام أدواتها	القدرة على إدارة أولويات التغيير
	١٠	امتلاك المستشار لمهارة اكتشاف أنماط الشخصية والتعامل معها وتوجيهها وقدرته على استخدام أدواتها	القدرة على اكتشاف أنماط الشخصية
	٥	امتلاك المستشار لمهارة اكتشاف الأنماط والأساليب القيادية والإدارية والتعامل معها وتوجيهها وقدرته على استخدام أدواتها	القدرة على تمييز الأنماط الإدارية والقيادية
	٥	امتلاك المستشار للشعور بأهمية المسؤولية تجاه المواعيد وتحقيق الانضباط بها بدءاً وانتهاءً	القدرة على الالتزام والانضباط بالمواعيد
	١٠٠	<b>المجموع</b>	

بطاقة معايير وثائق المنظمة

نموذج (٣)

الدرجة المستحقة	بما لا يزيد عن	النقاط الإضافية	النقاط الرئيسية	بما لا يقل عن	المعيار
	-	-	١٠	-	أن تحمل المنظمة تصريحاً رسمياً
	٥ نقاط	كل عضو إضافي بنقطة كل اجتماع إضافي بنقطة	١٥	٥ أعضاء فاعلين ٣ اجتماعات فعلية سنوياً	أن يوجد لدى المنظمة مجلس إدارة
	٥ نقاط	كل موظف بنقطتين	١٥	المدير التنفيذي + ٣ موظفين	أن يوجد لدى المنظمة إدارة تنفيذية معينة
	-	-	١٠	٤ أيام أسبوعياً	أن يكون لدى المنظمة دوام يومي ثابت
	٥ نقاط	كل موظف بنقطتين	١٠	المدير التنفيذي + ٣ موظفين	أن يكون لدى المنظمة موظفين يداومون يومياً
		<b>الحد الأقصى (10)</b>	<b>٦٠</b>		<b>المجموع</b>



بطاقة اللقاء المباشر مع المنظمة

نموذج (٤)

الدرجة المستحقة	الدرجة الكلية	يراد بها	المعيار
	١٥	مستوى قناعة رئيس وأعضاء مجلس الإدارة بتطوير العمل والحاجة إلى الاستفادة من المستشارين المتخصصين في تقييم وتطوير المنظمة	قبول مجلس الإدارة للتغيير والتطوير
	١٥	مستوى قناعة المدير التنفيذي بتطوير العمل والحاجة إلى الاستفادة من المستشارين المتخصصين في تقييم وتطوير المنظمة	قبول المدير التنفيذي للتغيير والتطوير
	١٠	مقدار المشاركة الفاعلة لمجلس الإدارة في اتخاذ القرارات السيادية ودعمها ومتابعة تنفيذها	فاعلية وصلاحيات مجلس الإدارة
	١٠	مقدار المشاركة الفاعلة للإدارة التنفيذية في اتخاذ القرارات السيادية وصلاحيات تنفيذها	فاعلية وصلاحيات الإدارة التنفيذية
	0٠	المجموع	

بطاقات دراسة البيئة

نموذج (0)

أ) دراسة وثائق المنظمة :

رقم	اسم الوثيقة	وصف الوثيقة	القراءات	المقترحات التحسينية
١				
٢				
٣				

ب) المقارنة المعيارية :

المعيار	الدرجة النهائية	الدرجة المستحقة	المعدل	القراءة
القيادة الإدارية والاستراتيجيات	١٥٠		%٠	
إدارة الموارد البشرية والمتطوعين	١٠٠		%٠	
إدارة وتنمية الموارد المالية والأوقاف	١٠٠		%٠	
إدارة الموارد والشراكات	٨٠		%٠	
إدارة العمليات والخدمات	١٥٠		%٠	
الحوكمة والشفافية	٦٠		%٠	
نتائج الموارد البشرية	٨٠		%٠	
نتائج المستفيدين	١٦٠		%٠	
نتائج الإدارة الرئيسية	١٢٠		%٠	
المجموع				

ج) دراسة البيئة المباشرة :

عناصر القوة	عناصر الضعف	الفرص	المخاطر

نموذج خطة تقديم الاستشارة وفرق التحسين

نموذج (٦)

م	العنصر	الأهمية	الأولوية	القدرة	القابلية	التناسب	المجموع	الترتيب	فريق التحسين
١		١-٢-٣	١-٢-٣	١-٢-٣	١-٢-٣	١-٢-٣	١٥		
٢									
٣									
٤									
٥									
٦									
٧									
٨									
٩									
١٠									

خطة تقديم الاستشارة

نموذج (٧)

	المنطقة
	الجهة

الزيارة	مقترح التحسين خلال المشروع	دور المستشار في التحسين	المدة المتوقعة للتحسين	الأثر المتوقع للجهة من التحسين
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				
٧				
٨				
٩				
١٠				

اسم المستشار	التاريخ	التوقيع

نموذج بناء فرق التحسين

نموذج (٨)

العناصر :

-١  
-٢  
-٣  
-٤  
-٥

المهمة في الفريق	الفريق
	-١
	-٢
	-٣
	-٤

الأدوار :

-١  
-٢  
-٣  
-٤  
-٥

نموذج الإشراف

نموذج (٩)

رقم	العنصر	التدرج	المرونة	التحفيز	حسن التواصل
١		١-٢-٣	١-٢-٣	١-٢-٣	١-٢-٣
٢					
٣					
٤					
٥					

تقييم التحسين

نموذج (١٠)

إجمالي عدد الزيارات	الجهة	المنطقة

رقم	وصف حال الجهة في بداية المشروع	الهدف التحسيني الموضوع بداية المشروع	دور المستشار في التحسين	الأدوات المستخدمة لإجراء التحسين	الأثر التحسيني الذي صارت إليه الجهة	مستوى تحقق الهدف	المدة التي جرى فيها التحسين	توصيات بعد المشروع
١								
٢								
٣								
٤								
٥								
٦								
٧								
٨								

اسم المستشار	ممثل الجهة
توقيعه	توقيعه

خطة زيارات المستشار للجهة المستفيدة

نموذج (II)

	المنطقة
	الجهة

الأهداف التفصيلية	الوقت		التاريخ	اليوم	الزيارة
	من	إلى			
			١٤ / /		١
			١٤ / /		٢
			١٤ / /		٣
			١٤ / /		٤
			١٤ / /		٥

	ممثّل الجهة		اسم المستشار
	توقيعه		توقيعه



تقرير زيارة (نموذج المستشار)

نموذج (١٢)

	المنطقة
	اسم الجهة
	اليوم
	التاريخ
من	حتى

	الهدف من الزيارة
	فريق الجهة المشارك في برنامج الزيارة
	أهداف الزيارة
	مفردات النقاش
	التوصيات

	اسم المستشار
	توقيعه
	ممثّل الجهة
	توقيعه

نموذج (١٣)  
تقرير فترة (نموذج المستشار)

			المنطقة
			اسم الجهة
			مجال الاستشارة
			العام / الشهر
			عدد الزيارات
			تواريخ الزيارات
			أهداف الزيارات
			التوصيات التحسينية المقدمة للجهة
مستوى التحسن	التحسين	المفردة	المفردات التي تم تحسينها في الجهة
			توصيات عامة
التوقيع	التاريخ	اسم المستشار	

تقرير فترة (نموذج الجهة المستفيدة)

نموذج (١٤)

			المنطقة
			اسم الجهة
			اسم المستشار
			مجال الاستشارة
من / / ١٤هـ حتى / / ١٤هـ			الفترة
( العدد الإجمالي للزيارات التي تمت )			عدد الزيارات
أهم أهدافها :	مدة الزيارة :	الزيارة الأولى	تواريخها
أهم أهدافها :	مدة الزيارة :	الزيارة الثانية	
أهم أهدافها :	مدة الزيارة :	الزيارة الثالثة	
أهم أهدافها :	مدة الزيارة :	الزيارة الرابعة	
			مستوى الزيارات وتحقيقها لأهدافها
			التوصيات التحسينية المقدمة للجهة
مستوى التحسين	التحسين	المفردة	المفردات التي تم تحسينها في الجهة خلال ما تم من زيارات مقترحات عامة
			اسم ممثل الجهة
			توقيعه
			التاريخ

التقرير الختامي (نموذج الجهة المستفيدة)

نموذج (10)

	اسم الجهة
	المنطقة
	اسم المستشار
	مجال الاستشارة
	عدد الزيارات
	المستوى العام للمستشار
	مرئيات الجهة حول أداء المستشار
	مرئيات الجهة حول المشروع وفوائده
	توصيات عامة لتحسين المشروع
	اسم ممثل الجهة
	توقيعه

عقد المستشار الزائر

نموذج (١٦)

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين ، أما بعد :  
فقد انعقد في هذا اليوم الأحد ( ١٤٣٥ / ١١ / ٠٥ هـ ) هذا العقد بين طرفيه وفقاً لما يلي :  
الطرف الأول : ويمثله في هذا العقد ..... ويشار إليه في هذا العقد بالطرف الأول.  
الطرف الثاني: الاسم ( ..... ) ، ( سعودي ) الجنسية بموجب ( بطاقة أحوال ) رقم ( ..... ) وعنوانه مدينة ( ..... )  
جوال ( ..... ) بريد إلكتروني ( ..... ) ويشار إليه بالطرف الثاني .

- تمهيد -

حيث إن الطرف الأول بصفته مركزاً يقدم الاستشارات التطويرية للمؤسسات والمشاريع ورغب في التعاقد مع مستشارين مؤهلين للقيام بمهام محددة ضمن مشروع ( المستشار الزائر ) الممول من ... ، وحيث إن الطرف الثاني شخص مؤهل لتقديم الاستشارات التطويرية لمؤسسات ومشاريع العمل التطوعي - حسب إفادته بذلك - وقد أبدى رغبته للقيام بالمهام المترتبة على هذه الاتفاقية ، وقد رغب الطرفان في توطيد العلاقة بينهما في صياغة نظامية توضح حقوق والتزامات كل منهما ، فقد التفت إرادتهما واتفقا وهما بكامل أهليتهما المعتمدة شرعاً ونظاماً على ما يلي :

المادة (١) : يعد التمهيد المذكور أعلاه وثيقة المشروع المعتمدة جزءاً لا يتجزأ من هذا العقد.

المادة (٢) : يلتزم الطرف الثاني بالبنود التالية :

١/٢ : الالتزام بما ورد في تفاصيل ( وثيقة المشروع ) المعتمدة ، من متطلبات وخطط ونماذج ومسؤوليات .

٢/٢ : التفرغ - ضمن بنود هذا العقد - بما لا يقل عن أربع ساعات في يوم واحد كل أسبوعين لمدة فصل دراسي تبدأ من تاريخ توقيع العقد حتى تاريخ ... ، للقيام بثماني زيارات استشارية .

٣/٢ : تقديم الاستشارات المتخصصة في مجال التطوير القيادي والإداري والمشاريع المهنية المعتمدة عند أهل التخصص ، لمنظمة تطوعية واحدة داخل المملكة العربية السعودية - محافظة ... - ، وذلك من خلال القيام

بالزيارات ورصد فرص التحسين وتقديم التوصيات والتوجيهات ومساندة الجهات للنهوض بمستواها ومنتجاتها وبرامجها للجودة المطلوبة .

٤/٢ : رفع التقارير الدورية والختامية للعمل الاستشاري مع الجهات المستهدفة ، متضمناً وصف العمل والتوصيات للتحسين .

٥/٢ : حضور اللقاءات والملتقيات وورش العمل والتي يدعوه لحضورها الطرف الأول .

المادة (٣) : يلتزم الطرف الأول بالبنود التالية :

١/٣ : دفع مقابل مالي عن العمل المنصوص عليه في العقد ضمن مفردات المادة (٢) وما ورد من تفاصيل في وثيقة المشروع) في كامل المدة كأجرة مقطوعة ، قدرها ( ٢٠٠٠ ) ألف ريال فقط عن كل زيارة استشارية ، تسلم على دفعتين مجدولة ، ولا يتكفل الطرف الأول بأي استحقاق مالي غير ما ذكر في هذه الاتفاقية .

٢/٣ : تسليم الطرف الثاني لأثقة العمل ونماذجه وكافة الأوراق والمستندات اللازمة لأداء عمله .

المادة (٤) : لا يحق للطرف الثاني التوقف عن أداء الزيارات الاستشارية أو الاعتذار عن العمل أو الواجبات المتعلقة به أثناء المشروع ، وحينها فإنه يتحمل جمع الآثار التي تترتب على التوقف تجاه شركاء الطرف الأول .

المادة (٥) : يعد كل ما يُعدّه الطرف الثاني في المشروع مملوكاً ملكيةً كاملة للطرف الأول بمجرد تسليم الطرف الثاني قيمة أتعابه المتفق عليها في ( المادة الثالثة ) من هذا العقد .

المادة (٦) : يلتزم كل طرف بالمحافظة على سمعة الطرف الآخر أثناء تنفيذ هذا العقد وبعده ، كما لا يسمح للطرف الثاني أثناء عمله مع الطرف الأول أو بعد انتهاء عمله أن يبوح أو يفشي أي معلومات تتعلق بشؤون العمل وأسرار المهنة الخاصة بالطرف الأول أو المنظمات المستفيدة من المشروع والتي تعد سرية للغاية .

المادة (٧) : في حال طرأ أي خلاف فإنه يتم حله بالطرق الودية ، فإن لم يتيسر فمن خلال تحكيم شخص من كل طرف ، ويكون حكمهما نافذاً على الطرفين .

المادة (٨) : يمثل هذا العقد الاتفاق الكامل بين الطرفين ، ويحل محل أي اتفاق شفهي أو خطي آخر بينهما إذا وجد، وقد وافق الطرفان على البنود الثمانية في هذا العقد ، وجرى توقيع نسختين أصليتين بيد كل طرف نسخة منها للعمل بموجبها بعد توقيعهما والله الموفق.

الطرف الثاني

: الاسم

: التوقيع

الطرف الأول

: الاسم

: التوقيع

عقد الجهة المستفيدة

نموذج (١٧)

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين ، أما بعد :  
فقد انعقد في هذا اليوم ( / / ١٤ هـ ) هذا العقد بين طرفيه وفقاً لما يلي :  
الطرف الأول : ويمثله في هذا العقد ..... ويشار إليه في هذا العقد بالطرف الأول.

الطرف الثاني : ( اسم الجهة المستفيدة ) بموجب التصريح رقم ( ..... ) صادر من ( ..... ) وعنوانها : مدينة ( ..... ) حي ( ..... ) هاتف ( ..... ) ويمثله في هذا العقد الاسم ( ..... ) بصفته ( ..... ) وعنوانه مدينة ( ..... ) جوال ( ..... ) بريد إلكتروني ( ..... ) ويشار إليه بالطرف الثاني .

- تمهيد -

حيث إن الطرف الأول بصفته مركزاً يقدم الاستشارات التطويرية للمؤسسات والمشاريع ورغب في تقديم خدمات استشارية محددة ضمن مشروع " المستشار الزائر " الممول من مؤسسة ... ، وحيث إن الطرف الثاني منظمة تطوعية مصرحة وقد أبدت رغبتها للإفادة من المشروع والمترتبة على هذه الاتفاقية ، وقد رغب الطرفان في توطيد العلاقة بينهما في صياغة نظامية توضح حقوق والتزامات كل منهما ، فقد التقت إرادتهما واتفقا وهما بكامل أهليتهما المعتبرة شرعاً ونظاماً على ما يلي :

المادة (١) : يعد التمهيد المذكور أعلاه وثيقة المشروع المعتمدة جزءاً لا يتجزأ من هذا العقد.

المادة (٢) : يلتزم الطرف الثاني بالبند التالية :

١/٢ : الالتزام بما ورد في تفاصيل " وثيقة المشروع " المعتمدة ، من متطلبات وخطط ونماذج ومسؤوليات .

المادة (٣) : يلتزم الطرف الثاني بالبند التالية :

١/٣ : استقبال المستشار بأفضل طريق وتهئية الجو المناسب لجلوسه ونقاشه وراحته ، وضيافته بالشكل اللائق .

٢/٣ : الالتزام بالمواعيد المتفق عليها ضمن جدولة الزيارات .

٣/٣ : تنسيق حضور الأعضاء المطلوب حضورهم في اللقاءات وورش العمل .

- ٤/٣ : إتاحة الفرصة للمستشار لعرض ما لديه من ملحوظات ومقترحات ، وتلقي ذلك بصدور رجب .
- ٥/٣ : التفاعل الإيجابي مع المستشار وما يعرضه ، من خلال النقاش المثمر وتنفيذ التوصيات المتفق عليها .
- ٦/٣ : رصد الملحوظات والمقترحات المساندة لعمل المستشار وتزويده بها في الوقت والمكان المناسب وبالطريقة اللائقة .
- المادة (٤) : يلتزم الطرف الأول بالبنود التالية :
- ١/٤ : اختيار المستشارين المناسبين لتقديم الخدمات الاستشارية المتعلقة باحتياجات العمل الخيري .
- ٢/٤ : التكاليف بدفع كامل مستحقات المستشار .
- ٣/٤ : تسليم الطرف الثاني لائحة العمل ونماذجه وكافة الأوراق والمستندات اللازمة لأداء عمله ، وتكون عهدة لديه ويلتزم بالمحافظة عليها .
- المادة (٥) : يعد كل ما أعد في المشروع بين الطرفين مملوكاً ملكيةً كاملة للطرف الأول بمجرد إغلاق المشروع .
- المادة (٦) : يلتزم كل طرف بالمحافظة على سمعة الطرف الآخر أثناء تنفيذ هذا العقد وبعده ، كما لا يسمح لأي طرف أثناء العقد أو بعد انتهائه أن يبوح أو يفشي أي معلومات تتعلق بشؤون العمل وأسرار المهنة الخاصة والتي تعد سرية .
- المادة (٧) : في حال طرأ أي خلاف فإنه يتم حله بالطرق الودية ، فإن لم يتيسر فمن خلال تحكيم شخص من كل طرف ، ويكون حكمهما نافذاً على الطرفين .
- المادة (٨) : يمثل هذا العقد الاتفاق الكامل بين الطرفين ، ويحل محل أي اتفاق شفهي أو خطي آخر بينهما إذا وجد، وقد وافق الطرفان على البنود الثمانية في هذا العقد ، وجرى توقيع نسختين أصليتين بيد كل طرف نسخة منها للعمل بموجبها بعد توقيعهما والله الموفق.

الطرف الثاني  
اسم الجهة :  
اسم ممثليها :  
التوقيع :

الطرف الأول  
الاسم :  
التوقيع :





## الملحقات



ملحق (1)  
دليل المستشار

<p>5</p>  <p>تحديد الأدوات المستخدمة في العمل</p> <p>الأدوات الصفحة ٦٨</p>	<p>4</p>  <p>اختيار المنظمة الشريكة</p> <p>المعايير   رقم النموذج ٤.٣ ص ٦٥</p>	<p>3</p>  <p>تحديد الأطراف ذات العلاقة</p> <p>الأدوات الصفحة ٦٠-٦١</p>	<p>2</p>  <p>تحديد مسار الاستشارة المقدمة</p> <p>الأدوات الصفحة ٥٥-٦٠</p>	<p>1</p>  <p>تقييم المستشار لنفسه</p> <p>المعايير   رقم النموذج ٢.١ ص ٦٣-٦٤</p>
<p>10</p>  <p>التقييم</p> <p>المعايير   رقم النموذج ١٠ ص ٧٦</p>	<p>9</p>  <p>الزيارات</p> <p>الأدوات   رقم النموذج ١٤.١٣.١٢.١١ ص ٧٨-٧٩</p>	<p>8</p>  <p>الإشراف على مرحلة التحسين</p> <p>الأدوات   رقم النموذج ١٠.٩ ص ٧٥</p>	<p>7</p>  <p>رسم خطة تقديم الاستشارة وعمل فريق التحسين</p> <p>الأدوات   رقم النموذج ٨.٧.٦ ص ٧٤-٧٣</p>	<p>6</p>  <p>دراسة بيئة المنظمة الشريكة</p> <p>الأدوات   رقم النموذج ٥ ص ٧٠-٧٢</p>

دليل الجهة المستفيدة

ملحق (٢)



ملحق (٣)  
دليل الجهة المانحة

- 1 تحديد مسار الاستشارة المقدمة  
العايير والأدوات < ٥٥-٦٠  
النماذج <
- 2 تحديد الأطراف ذات العلاقة  
العايير والأدوات < ٦٠-٦١  
النماذج <
- 3 اختيار المؤسسة الوسيطة  
العايير والأدوات < ٦١  
النماذج <
- 4 اختيار المستشارين  
العايير والأدوات < ٦٣-٦٤  
النماذج < ٢٠١
- 5 اختيار المنظمات الشريكة (المستفيدة)  
العايير والأدوات < ٦٣-٦٤  
النماذج < ٤٠٣
- 6 الإشراف على المشروع  
العايير والأدوات < ٦٨-٧٥  
النماذج < ١٠٠٩
- 7 التحفيز  
<  
<







المملكة العربية السعودية . الرياض - طريق الدائري الجنوبي  
غرب مخرج الترمذي - بجوار قاعة ليالي للاحتفالات  
هاتف : ٠١١ ٤٢٦٢٥٠٨ جوال : ٠٥٥٠٣٠٤٩٣٠  
v.c.0550304930@gmail.com



www.ebda3alqeyam.com