

منهجية المستشار الزائر

ممارسة عملية مطورة
لتحسين الأداء في منظمات
ومشاريع القطاع غير الربحي

هل تعلم أن استشارة واحدة قد تغيّر
مسار منطمتك بالكامل؟
منهجية "المستشار الزائر" ...
هي خطة تطوير عملية تقودك نحو
التميز المؤسسي!

المنهجية تجمع بين الخبرة الميدانية
والتخطيط الاستراتيجي تمنحك:

- أدوات تقييم واقعية.
- سهولة الاستخدام.
- فرق تحسين تقود التغيير.
- نماذج جاهزة تسهّل التنفيذ.

ابدأ الآن بخطوة بسيطة:

اقرأ الخلاصة حمل الدليل وابدأ رحلة التحسين.

سلسلة خلاصات إثرائية

12



القسم الأول: المقدمات

يسعى عدد من الجهات للتكامل في العمل، حيث يأتي هذا المنتج كمثال على التعاون بين وقف سعد وعبدالعزیز الموسى ومؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية.

تم تنفيذ المشروع عبر ثلاث مراحل:

- 01 ورشة عمل مع خبراء ومستشارين لتحديد معالم المشروع.
- 02 بناء المشروع فنياً (المعايير، الاحتياجات، النماذج، العقود).
- 03 تنفيذ المشروع.

تتبع حاجة القطاع الثالث إلى التطوير والتحسين من عدة احتياجات رئيسية:

- 01 بقاء تحديث الأدوات التطويرية أو ابتكار أدوات جديدة.
- 02 قلة المراكز الاستشارية المتخصصة في تطوير القطاع غير الربحي.
- 03 ضعف توثيق الخبرات والممارسات المثل في هذا القطاع.

بناء المنهجية

تم تطوير المنهجية بناءً على خطوات منهجية دقيقة.

مفهوم الاستشارة:

- الاستشارة (Consultation) تقارب في معناها الإرشاد (Counseling):
- تعني التوجيه والإصلاح.
- تساعد الأفراد على اكتشاف قدراتهم واستخدامها بفعالية.

التحديات التي تواجه العملية الاستشارية:

- الغموض أو عدم وضوح المعلومات.
- محدودية الوقت لجمع وتحليل البيانات.
- صعوبة تحديد الأسباب أو تعدد التفسيرات المحتملة.
- الحاجة لاتخاذ قرارات سريعة في ظل تغيرات غير متوقعة.

تم الاستفادة من نموذج CMB في بناء النماذج.

1. تحديد الرؤية M
2. الاسقاط والمواءمة C
3. تصميم الممارسة المثل B

كما تم استخدام نموذج "مثلث الحقيقة" لدعم بناء المنهجية:

1. رأيك (من الممارسات السابقة).
2. الجهات المعنية (Stakeholders)
3. المقاييس (Metrics)

القسم الثاني: الدراسة المدخلية

خطوات فريق تصميم المنهجية لضمان دقة وموضوعية الإصدار:

٢- دراسة آراء المنظمات المستهدفة

- تم عقد ورش عمل لاستطلاع احتياجات وتوقعات المنظمات من المستشارين، ومنها:
- مهارات متوقعة: التخطيط، القيادة، إدارة الوقت، بناء الأنظمة.
 - معارف متوقعة: معرفة ضوابط الجهات المانحة، ربط المنظمة بالتوجهات المؤسسية.
 - قيم متوقعة: تعزيز روح الفريق، احترام العمل، الانتماء، تحفيز الإبداع.
 - مقترحات لدعم المستشار مثل: توفير مكتب خاص، تهيئة الموظفين، منحه صلاحيات مناسبة، وتوفير خدمات لوجستية وإدارية.

١- دراسة آراء المستفيدين من التجارب السابقة

- تم تحليل تجارب سابقة شملت منظمات في الطائف، أبها، شرورة، والأحساء. أبرز النتائج:
- نقاط القوة: جودة المستشارين، استمرار الأثر، دعم الجهات المانحة، تنظيم الزيارات.
 - نقاط الضعف: قلة الساعات، ضعف الالتزام بالزيارات، غياب الحوافز.
 - التوصيات: تحسين أدوات التقييم، إعادة النظر في بطاقات التقييم، تقديم التقارير مبكراً، وزيادة اللقاءات الإشرافية.

٤- تحليل تجربة مركز إبداع القيم في تطبيقات المشروع.

- تمت دراسة تجربة المركز الذي أشرف على تطوير المنهجية منذ بدايتها، وشملت:
- بناء المنهجية من الميـدان.
- تطبيقها في أكثر من 12 منظمة.
- التقييم من طرف مستقل يشمل مراجعة شاملة لأهداف وآليات المشروع.

٣- دراسة آراء المستشارين والخبراء

- تضمنت تحليل آرائهم حول نقاط القوة والضعف، وأبرز ما ورد:
- القوة: وضوح المنهجية، تحديد زمن التنفيذ، النماذج الموجهة، الدعم الوسيط.
- الضعف: قلة الجلسات، ضعف المكافآت، افتقار البطاقة المعيارية.
- التوصيات: تخصيص مستشارين متخصصين، عدم الاستعجال في التعيين، إشراك الجهات الوسيطة.

٥- مسح وتحليل التجارب المشابهة

- تمت مقارنة المنهجية مع ممارسات مشابهة في مؤسسات غير ربحية مثل مؤسسة العيسى الخيرية، ومؤسسة الحبيب الخيرية، ومراكز مثل "تنمية القيادات" و"بناء الطاقات". وقد تم تلخيص الاتجاهات في:
- تقديم استشارات بدون أدوات محددة.
- تأهيل المستشارين.
- بناء منتجات تطويرية داخل المنظمة.

القسم الثالث: وثيقة المنهجية

أهداف المنهجية:

- 01 الاستفادة من الخبرات في تطوير القطاع غير الربحي.
- 02 تبني مفاهيم التطوير وتطبيقها من خلال فرق التحسين الداخلية.
- 03 اختصار الوقت والجهد من خلال تدوير المعرفة.

المنهجية: هي برنامج استشاري يهدف إلى تحسين أداء منظمات القطاع غير الربحي عبر:

- 01 تقييم أولي لحالة المنظمة.
- 02 وضع خطة استشارية لسد الفجوات وتحسين الأداء.
- 03 متابعة التنفيذ من خلال زيارات مجدولة وفرق تحسين داخلية.
- 04 تقديم الأفكار والأدوات المساندة.
- 05 تقييم التقدم بعد انتهاء العمل.

أهمية المنهجية

- 01 لتلبية طموحات واحتياجات منظمات القطاع غير الربحي.
- 02 تفتح بابًا عمليًا ومباشرًا لتطوير المنظمات من قرب.
- 03 تُمكن المستشارين والممارسين من تقديم خبراتهم بشكل علمي ومنظم.
- 04 تعتمد على أسلوب قابل للقياس والتقييم ورصد النتائج.

النتائج المتوقعة من المنهجية (وفق هرم التأثير):

- 01 مستوى المخرجات تقديم استشارات تُحسن أداء المنظمة.
- 02 مستوى العوائد تمكين المنظمات من حل المشكلات بفعالية.
- 03 مستوى الأثر الأعلى الارتقاء بأداء القطاع وتحسين خدماته.

تخصص المستشار في المنهجية:

- ✓ رفض فكرة "المستشار الشامل (السوبن)
- ✓ الاعتماد على مبدأ التخصص (التحصيل/الممارسة).
- ✓ الحاجة إلى تنوع المستشارين يزيد من قيمة وجودة المحتوى.
- ✓ أهمية التوزيع الجغرافي لتقديم خدمة فعّالة ومناسبة للاحتياجات المحلية.

القيم المضافة لمنهجية "المستشار الزائر":

- ✓ انطلاق التحسين من الواقع الفعلي.
- ✓ متابعة مستمرة ومدروسة.
- ✓ التطوير المتكامل عبر عدة مسارات في وقت واحد.
- ✓ قرب المستشار من القيادات يرفع مستوى الانتماء للمشروع.
- ✓ تحفيز فرق العمل الداخلية على القيام بأدوارهم بفعالية.

مسارات تقديم الاستشارة في المنهجية:

1. توافق التخصص مع الحاجة:
2. تنوع المجالات الاستشارية:
3. اعتماد تصنيف احتياجات المنظمات:

مسارات تقديم الاستشارة في المنهجية:

- ✓ توافق التخصص مع الحاجة:
- ✓ تنوع المجالات الاستشارية:
- ✓ اعتماد تصنيف احتياجات المنظمات:

النموذج الأول: تصنيف مسارات الاستشارة حسب مستويات العمل

المشاريع والإنتاج

03

الإدارة

02

القيادة

01

نتائج دراسة احتياجات القطاع (بحسب تصنيف النموذج الأول) :

19%

في جانب المشاريع
والإنتاج

33%

في الجانب القيادي

48%

من الاحتياج يتركز
في الجانب الإداري

النموذج الثاني: تصنيف وتحديد تخصص المستشار وفق مجالات العمل:

العلاقات العامة والإعلام

05

الموارد المالية

04

التدريب والتطوير

03

المالي

02

الإداري والموارد البشرية

01

نتائج الدراسة حول احتياجات القطاع (بحسب مجالات العمل)

14%

من الاحتياج يتعلق بالجانب
المالي والمحاسبي

23%

من الاحتياج يتعلق بالعلاقات العامة
والإعلام وتنمية الموارد المالية

48%

من الاحتياج يتعلق بالجوانب
الإدارية والتدريب والتطوير

آليات بناء المعايير:

 دراسة آراء المختصين.

 دراسة آراء أصحاب العلاقة في المنظمات.

 دراسة التجارب السابقة.

 دراسة المراجع العلمية.


معايير تقييم المستشار

من المهم اختيار مستشارين تتوافر فيهم شروط ومعايير دقيقة تضمن قدرتهم على أداء هذا الدور.

ثانياً: معايير المقابلة الشخصية مع المستشار:

02

- أ. الصفات الشخصية.
- ب. القدرات والمهارات.

أولاً: معايير تقييم وثائق المستشار:

01

- أ. الوثائق العامة: تشمل خبرات عملية ومؤهلات والعمر ومكان الإقامة.
- ب. الوثائق التخصصية: تشمل خبرة في الاستشارات والتدريب.

معايير المنظمة

كلما كانت المنظمة مستعدة بشكل أكبر، زادت استفادتها من زيارات المستشار وتنفيذ التوجيهات التحسينية.

ثانياً: معايير اللقاء المباشر مع المنظمة:

02

قبول مجلس الإدارة و المدير التنفيذي للتغيير والتطوير.

أولاً: معايير وثائق المنظمة:

01

يجب أن تحمل تصريحاً رسمياً وأن يكون لها مجلس إدارة فعال ولديها إدارة تنفيذية مستقرة.

ثالثاً: مرييات اللجنة المتخصصة للاعتماد على المنهجية أو الترجيح بين المنظمات.

03

آليات تطبيق المنهجية:

أ/ أدوات المنهجية:

ثانياً: توجيه الأدوات: إشراك جميع مستويات المنظمة في عملية التطوير

- الإدارات العليا والتنفيذية (صناع القرار).
- الوحدات والفرق الميدانية (رؤساء وأعضاء الفرق).

أولاً: أدوات يستخدمها المستشار لتقديم الاستشارة:

- لقاءات مباشرة مع الأفراد أو وحدات العمل.
- ورش عمل وجلسات حوارية تفاعلية.
- تصميم نماذج عمل وتقديمها للمنظمة.
- تكوين فرق تحسين داخلية في المنظمة.
- إعداد أوراق وخطط عمل لتحسين الأداء.

ج/ معززات نجاح المنهجية:

- ✓ المنظمات المتوسطة أكثر استفادة بسبب توازنها بين التحدي والجاهزية.
- ✓ دور المدير التنفيذي حاسم.

ب/ مراحل تقديم الخدمة الاستشارية:

- ✓ دراسة البيئة
- ✓ رسم خطة الاستشارة وتشكيل فرق التحسين
- ✓ الإشراف على مرحلة التحسين
- ✓ التقويم

د/ التعاقد بين المستشار والمنظمة المستفيدة

- ✓ يتم عقد اتفاق رسمي بين الطرفين لتنظيم تقديم الخدمة الاستشارية ضمن "منهجية المستشار الزائر".
- ✓ يُراعى في التعاقد احتياجات المنظمة وتفرغ المستشار والميزانية المخصصة.



القسم الرابع: النماذج والملحقات

النماذج العملية التي تم تصميمها لدعم تنفيذ المنهجية ميدانياً.

أولاً: النماذج:

- 1 نموذج (1) تقييم خبرات المستشار ومؤهلته بناءً على معايير محددة.
- 2 نموذج (2) بطاقة المقابلة الشخصية مع المستشار.
- 3 نموذج (3) تقييم مدى جاهزية المنظمة من خلال وثائقها الرسمية.
- 4 نموذج (4) توثيق المعلومات التي يتم جمعها من اللقاءات الميدانية مع مسؤولي المنظمة.
- 5 نموذج (5) تشمل دراسة وثائق المنظمة والمقارنة المعيارية وتحليل البيئة المباشرة (SWOT).
- 6 نموذج (6) يستخدم لتحديد عناصر التحسين وترتيبها.
- 7 نموذج (7) يوضح الأثر المتوقع من كل زيارة، دور المستشار، واقتراحات التحسين.
- 8 نموذج (8) لتحديد الفرق الداخلية داخل المنظمة وأدوارهم ومسؤولياتهم.
- 9 نموذج (9) يقيم أداء المستشار في الجوانب السلوكية مثل التواصل والتحفيز والمرونة.
- 10 نموذج (10) يوثق مستوى التقدم الذي حققته المنظمة خلال فترة الاستشارة.
- 11 نموذج (11) جدول زمني لزيارات المستشار بالتفصيل.
- 12 نموذج (12) توثيق نتائج الزيارة، الأهداف، النقاشات، والتوصيات.
- 13 نموذج (13) تلخيص عمل المستشار خلال فترة معينة.
- 14 نموذج (14) يوضح تقييم الجهة للمستشار والتقدم المحرز.
- 15 نموذج (15) يلخص المشروع كاملاً، تقييم الأداء، الأثر، والتوصيات.
- 16 نموذج (16) يتضمن البنود التعاقدية مع المستشار.
- 17 نموذج (17) يحدد التزامات المنظمة المستفيدة من الاستشارة.

دليل الجهة المانحة:
يُعرّف بدورها في الإشراف والمتابعة والتمويل.

دليل الجهة المستفيدة:
يُوضح المطلوب من الجهة خلال فترة تنفيذ المنهجية.

دليل المستشار:
يشرح دوره، مهامه، وآليات تعامله مع المنظمة.

**ثانياً:
الملحقات**