

دليل الزيارات الميدانية

أفكار عملية وأدوات منهجية
لاستثمار زيارات تبادل الخبرات



SAAD & ABDULAZIZ AL MOUSA ENDOWMENT

ح) وقف سعد و عبدالعزيز الموسى ، ١٤٣٦ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

وقف سعد و عبدالعزيز الموسى
دليل الزيارات الميدانية. / وقف سعد و عبدالعزيز الموسى .-
الرياض ، ١٤٣٦ هـ
٦٨ ص ..سم

ردمك: ٧-٦٧٥١-٠١-٦٠٣-٩٧٨

١- العينات (احصاء) ٢- البحث الميداني ٣- العمل التطوعي
أ.العنوان

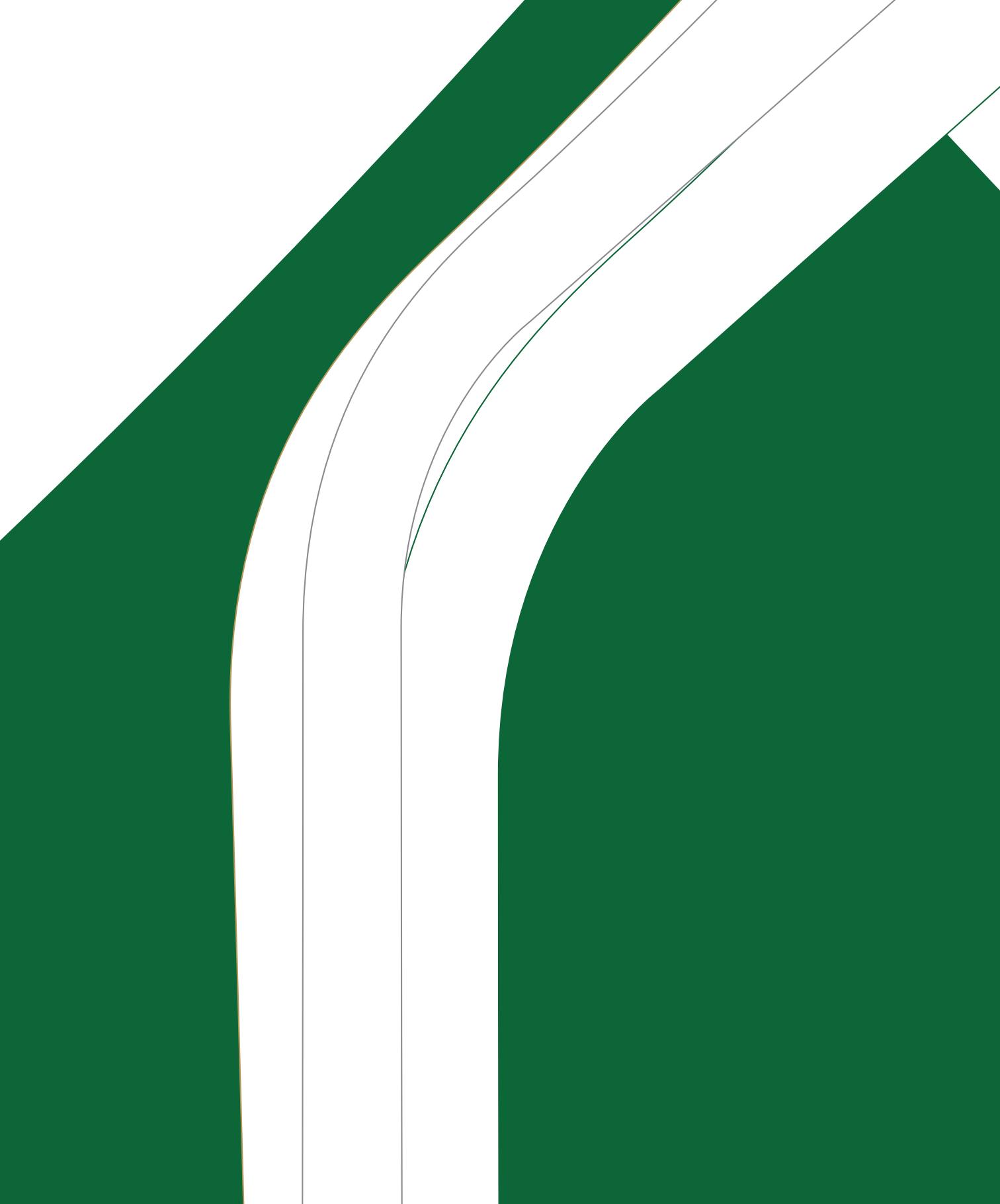
١٤٣٦/٣٨٢

ديوي ٥١٩,٥٢

رقم الإيداع: ١٤٣٦/٣٨٢
ردمك: ٧-٦٧٥١-٠١-٦٠٣-٩٧٨



SAAD & ABDULAZIZ AL MOUSA ENDOWMENT

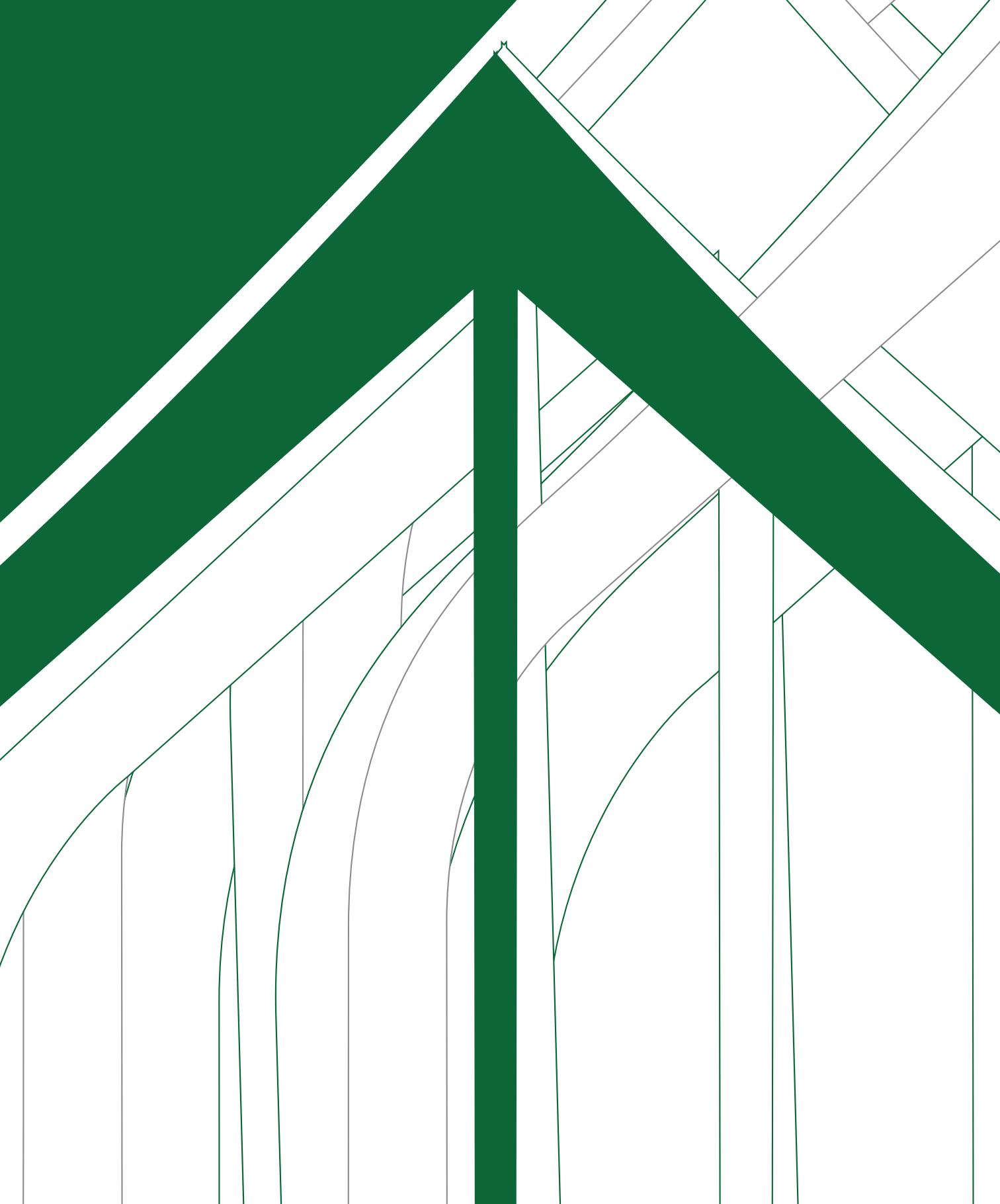


المقدمة

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على نبيه وآله، وبعد :
فبفضل الله توالى إنشاء وتأسيس العديد من الجهات الخيرية على مدى السنوات الماضية، وكانت أولى مفاتيح البدايات التي احتاجها المؤسسون لتلكم الجهات والعاملون فيها حين الانطلاقة وبعدها النظر ماذا عمل الآخرون؟ وإلى أين انتهوا؟ بل وماهي غاية طموحاتهم؟ فبادر وقف سعد وعبدالعزیز الموسى - تلبية لحاجة الميدان وتحقيقاً لغايات عظمى - إلى دعم عدة مشاريع خلال السنوات الثلاث الماضية تحت مبادرة (تبني الزيارات الميدانية للجهات المماثلة) وذلك لما للزيارات من أثر سريع في نقل المعرفة واكتساب الخبرة والاطلاع على الممارسات الناجحة، واستفاد منها الكثير .

وقد جرى توثيق هذه الزيارات وإثرائها بالخبرات المتوفرة لدى فريق العمل، واستكتاب المختصين، ثم قيدت وها نحن ننشرها في هذا الكتاب، مشاركة للخير، وتحقيقاً للأسوة الحسنة، ورغبة في أداء فاعل، وعطاء متين من رجال الخير والعطاء، مؤملين أن يكون في هذا الكتاب قيمة مضافة في مكتبة العمل الخيري، بما تضمنه من إجراءات عملية، وأدوات منهجية، وخطوات سهلة ميسرة.

ونبتهل إلى الله الكريم أن يجعل هذا الكتاب من العلم الذي ينتفع به ويكتب أجره لكل من عمل عليه ويبارك للشيخين الموقفين سعد وعبدالعزیز ابني عبدالله الموسى، رحم الله من مات وأطال عمر من بقي على طاعة وعمل صالح وحسن خاتمة وبر من الذرية.



شكر وتقدير

شكر نرفه لكل من ساهم في إعداد هذا الدليل ومراجعته وتطويره وإخراجه
ونخص منهم بالذكر المهندس/ عبدالله بن عبدالرحمن البسام
الذي قام بالجهد الأكبر وتحمل العبء الأكبر فلهم منا جميعا جزيل الشكر والتقدير

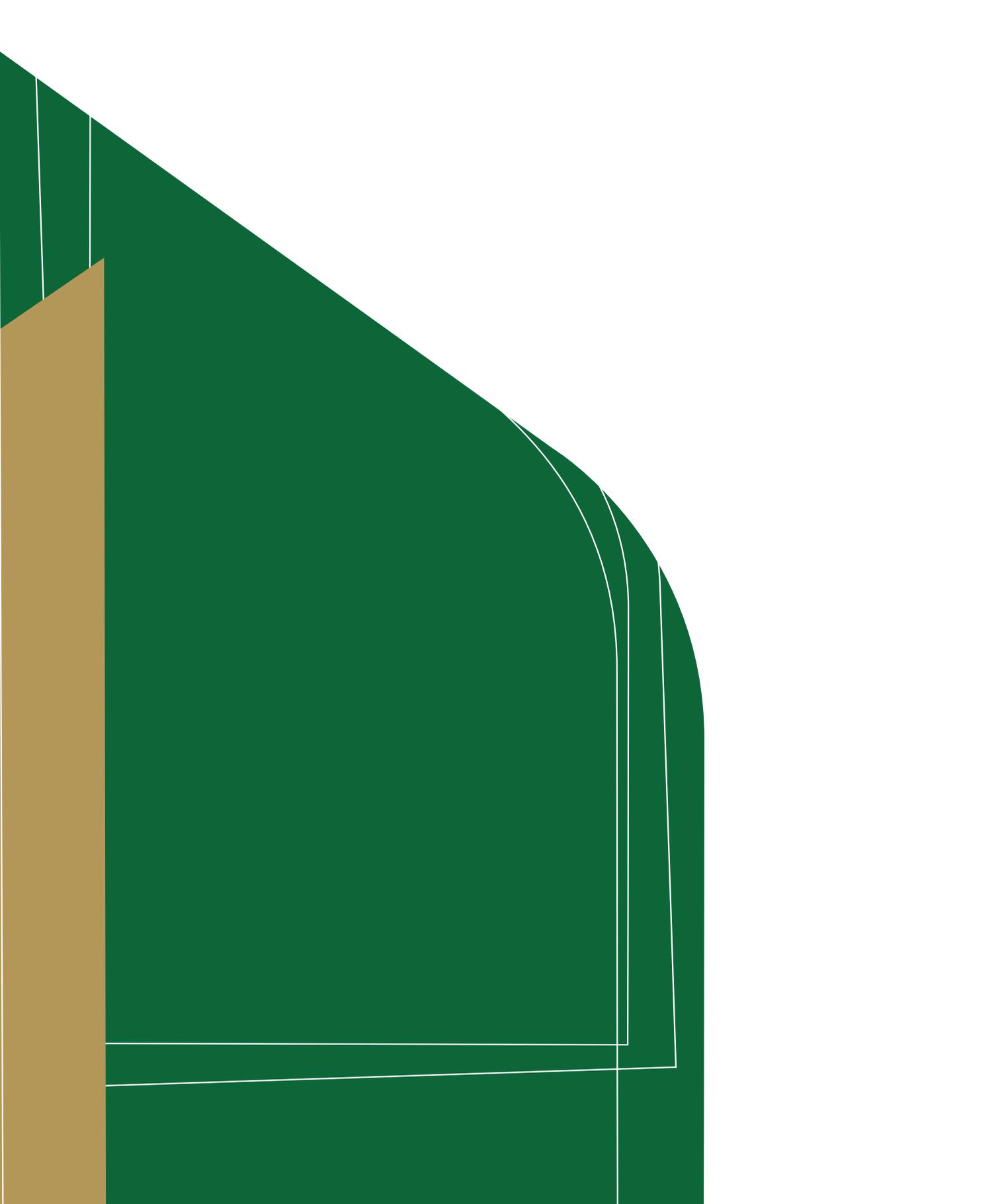
المحتويات

الوحدة الأولى :
الاستعداد للزيارة

الوحدة الثانية :
تنفيذ الزيارة

الوحدة الثالثة :
ما بعد الزيارة

الوحدة الرابعة :
نماذج مساعدة



دليل
الزيارات
الميدانية



فبهداهم اقتده :

شرفه الله بكونه من أولي العزم من الرسل بل كليم الله، فلما علم بوجود من يعلم علمًا لا يعلمه؛ بادر بالرحلة إليه، لم يقعه بُعد ولا مكانة ولا مسؤولية، فكان في رحلته من العبر والفوائد ما جعل النبي صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يقول: (يرحمُ اللهُ موسى، لو كان صبرَ لقُصَّ علينا من أمرهما) (البخاري ٣٤٠١)، فما أحوج روادنا لمثل هدي موسى عليه السلام؛ فما زال البشر يستفيد بعضهم من بعض وتتطور معرفتهم جيلاً إثر جيل، ويدعون وسائل لنقل وتثمين هذه المعرفة؛ وبين منحوتات الأوائل وتغريدات المتأخرين يجد الحكيم ضالته. وبين يديك أخي الكريم «دليل الزيارات الميدانية» نهدف من خلاله لجعل زيارتك أكثر فاعلية وكفاءة؛ من خلال إرشادك بطريقة عملية للممارسات الأمثل، مع مجموعة من النماذج والمنظمات البصرية.

ونقصد بالزيارات الميدانية : الزيارة التي يقوم بها شخص أو فريق لجهة أخرى بغرض اكتساب معرفة أو خبرة، وتمتاز الزيارات الإثرائية فيما تمتاز به بكونها وسيلة سريعة في نقل الخبرة، وتتضح بها الصورة مع الوسائل الأخرى وتكتمل.

تمهيد



وسائل
اكتساب
الخبرة

وسائل اكتساب الخبرة :

لا تختلف الوسائل في سرعة نقل الخبرة فقط ،بل تتفاوت في مستوى الخبرة المنقول أيضًا وللتوضيح يمكن تقسيم الخبرات إلى :

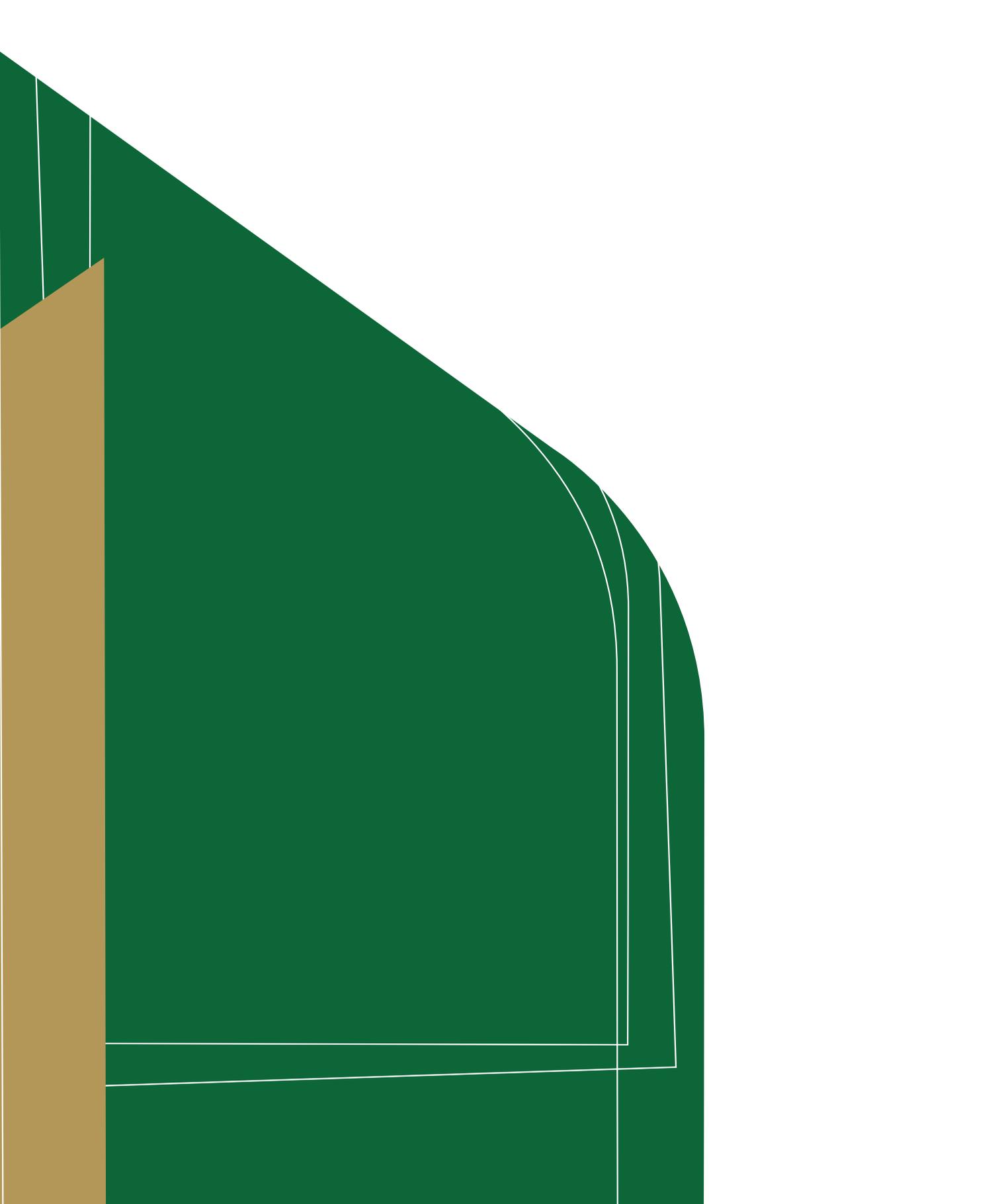
- خبرة مباشرة (فعلية) :
يمارس المتعلم الخبرة بنفسه وفي ظروفها الطبيعية.
- خبرة شبه مباشرة (ممثلة) :
يطلع عليها ولا يمارسها (العروض المرئية أو الصوتية، المقابلات، القصص، المعارض التوثيقية).
- خبرة غير مباشرة (مجردة) :
يطلع على نتائجها (النظريات، القوانين، اللوائح، المؤشرات).

عادة لا تقدم الزيارات خبرات عميقة لكن إن اتقن تصميمها فسيمكنك ذلك من الحصول على مستوى عميق من الخبرة في فترة وجيزة نسبيًا.

فوائد الزيارات :

للزيارات الميدانية فوائد عديدة إذا أحسن ترتيبها ومنها:

الانطلاق من حيث انتهى الآخرون	١
التعرف على متطلبات النجاح	٢
استكشاف التحديات ووسائل التعامل معها	٣
اكتشاف الأسرار غير المدونة للمشاريع ومنتهى طموح القائمين عليها	٤
تكوين علاقات مثمرة	٥
بناء تحالفات تعزز موقعك في السوق	٦
تسويق جهتك وتعريف الآخرين بأهدافك	٧



الوحدة الأولى :
الاستعداد للزيارة

الوحدة الأولى :

الاستعداد للزيارة:

هذه المرحلة تشمل الإجراءات التي يحسن تنفيذها قبل الشروع في الزيارة، وحسن الإعداد يرفع من فاعلية الزيارة، كما أنه يحسن إدارة مواردكم (الوقت، المال، الجهد)، ولا ينبغي التقليل من شأن هذه المرحلة أبدًا، وأول هذه الإجراءات :

أ. تحديد أهداف الزيارة:

من النقاط المهمة لإطلاق أي مبادرة وجود أهداف جيدة لها، وحتى تكون أهدافك جيدة تأكد من كونها:

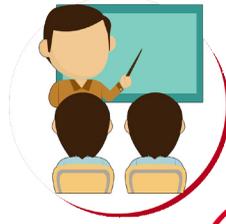
واقعية	١
محددة	٢
واضحة	٣
طموحة	٤

من أهداف الزيارات الميدانية :

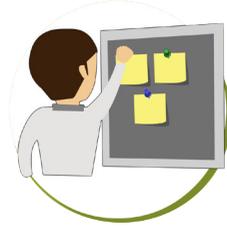
استيعاب آلية سير العمل في (مشروع / منظمة)	١
تحديد عوامل نجاح (مشروع / منظمة)	٢
اكتشاف سر تميز (مشروع / منظمة)	٣
استكشاف أبرز التحديات التي واجهت إطلاق (مشروع / منظمة)	٤
استكشاف سبل التعاون مع (مشروع / منظمة)	٥
اقتناص أفكار إبداعية لتطوير عمل (مشروع / منظمة)	٦
الاطلاع على الأنماط القيادية والإدارية (مشروع / منظمة)	٧

علمهم

اشركهم



الأهداف
و
فريق العمل



قيّمهم

ذكّركم

الأهداف
وفرق العمل

ب. حصر الجهات المناسبة:

لا يكفي أن تكون أهدافك طموحة وواضحة لتكون زيارتك مثمرة! أنك ستحتاج إلى شريك مناسب يساعدك في تحقيقها، وأول خطوة للعثور على هذا الشريك هي حصر أكبر قدر ممكن من الجهات المناسبة؛ لتتسع دائرة الاختيار، ويمكنك الوصول لهذه الجهات بالاستفادة من:

الخبراء في قطاع ما يعرفون ما لا يعرفه الطارئ عليه، ويمكنهم إرشادك إلى الجهات والشخصيات المناسبة لتحقيق أهدافك.	أهل الخبرة:
العاملون في القطاع سواء السابقون أو الحاليون يعرفون بحكم مهامهم الجهات المشابهة والمساندة لهم، وعادة لديهم قدرة جيدة على المفاضلة بين هذه الجهات.	العاملون المميزون:
يمكنك الوصول من خلال محركات البحث ومنصات التواصل الاجتماعي لعدد كبير من الجهات والأشخاص (شكل ٣).	الشبكة العالمية «الانترنت»:
تصدر عدد من الجهات الإرشافية أدلة متخصصة تحوي معلومات أولية عن قطاع ما، تعتبر هذه الأدلة بداية جيدة للوصول للجهات المناسبة (جدول ١).	الأدلة المتخصصة:

عدد الجهات	الناشر	الدليل
يحدث يومياً	المركز الدولي للأبحاث والدراسات «مداد»	دليل الجمعيات الخيرية لدول مجلس التعاون الخليجي
٦١٧	وزارة الشؤون الاجتماعية	دليل الجمعيات الخيرية بالمملكة
٤٥	الخبرات الذكية	دليل المؤسسات الوسيطة
٩٥	رابطة الإعلام الهادف	دليل المؤسسات الإعلامية الهادفة
٤٦	الجمعية السعودية لطب الأسرة والمجتمع	دليل الجمعيات الطبية الخيرية

من أدوات البحث



قوقل فيس بوك



تويتر

يوتيوب

ياهو

بنق

يلب

لنكد إن

آسك

أدوات
البحث
الإلكتروني

فكر خارج الصندوق

فقد تجد جهات غير تقليدية يمكنك الاستفادة منها. مثال (منظمة معنية بالاستشارات الأسيوية يمكنهم زيارة مركز استقبال مكالمات العملاء «كول سنتر» لشركة اتصالات أو مركز الدعم الفني لمؤسسة تقنية!)

بالتأكيد لن تتمكن من زيارة جميع الجهات المناسبة وهذا سيدفعك للمفاضلة بينها، والعنصر التالي يمكنه مساعدتك في ذلك.

ج. اختيار الجهة المناسبة:

في هذه المرحلة ستحاول اختيار أنسب الجهات التي تأمل أن تكون زيارتك لها أنفع، وتتناسب مع مواردك (الوقت، والمال، والجهد)، وللوصول لأفضل نتيجة يمكنك القيام بالإجراءات التالية:

تحديد المعايير الرئيسية:

فكر مع فريقك ما الذي يجعل جهة ما أقدر على تحقيق أهدافك، يمكن أن تكون الإجابات بعض الاقتراحات المذكورة أدناه:

عمر المنظمة	تخصص المنظمة	مؤسسية العمل
أثر المنظمة	نوع المستفيدين	سهولة الزيارة

يفترض أن تخرج بعد هذا الإجراء بأهم ثلاثة أو خمسة معايير، ستستخدمها للمفاضلة بين الجهات، وهو ما سيؤهلك للانتقال للإجراء التالي.

ملاحظة

ينبغي أن تتذكر أهداف الزيارة عند صياغة المعايير

وضع أوزان للمعايير:

في هذا الإجراء سيتم إعطاء كل معيار من المعايير السابقة نسبة من مئة، على أن يكون مجموع هذه النسب مئة، تمثل هذه النسبة مدى أهمية المعيار مقارنة ببقية المعايير، يوضح ذلك المثال التالي:

الوزن	المعيار
10%	عمر المنظمة
30%	استهداف المنظمة لنفس شريحتنا
30%	جودة المنتجات
15%	وجود أدلة ولوائح
15%	سهولة التواصل
100%	المجموع

بنهاية هذا الإجراء سيكون لديك تصور عن المعايير التي ستحاكم الجهات على ضوءها، ومقدار أهمية كل معيار من هذه المعايير، وقبل تطبيق المعايير على الجهات يلزمك القيام بالإجراء التالي:

جمع المعلومات الرئيسية عن الجهات:

حتى يكون حكمك دقيقاً على الجهات ستحتاج لجمع معلومات رئيسية عنها لتساعدك في تقييمها؛ يمكنك الحصول على هذه المعلومات من خلال: المواقع الإلكترونية للجهات، النشرات التعريفية، سؤال المطلعين والاتصال الهاتفي أو الإلكتروني.

نجاحك في هذه المهمة يجعلك قادراً على القيام بالإجراء التالي.

المفاضلة الرقمية بين الجهات:

بداية في هذا الإجراء ستقوم بتقييم الجهات بدرجة من عشرة حسب المعايير التي حددناها يوضحه المثال التالي:

الابتكار والإبداع	الانفتاح على الآخرين	جودة المنتجات	استهدافها لشريحتنا	عمر المنظمة	المعيار المنظمة
٤	٨	٤	١٠	٦	منظمة س

تفعيل أوزان للمعايير:

لكون المعايير ليست متساوية في الأهمية؛ لذا سنقوم بحساب الدرجات السابقة حسب أهميتها، يوضح ذلك المثال أدناه:

الابتكار والإبداع	الانفتاح على الآخرين	جودة المنتجات	استهدافها لشريحتنا	عمر المنظمة	المعيار المنظمة
١٥%	١٥%	٣٠%	٣٠%	١٠%	الوزن
٤	٨	٤	١٠	٦	التقييم
٠,١٥×٤	٠,١٥×٨	٠,٣×٤	٠,٣×١٠	٠,١×٦	التقييم الموزون
٠,٦	١,٢	١,٢	٣	٠,٦	

المجموع ٦,٦

طبق الخطوات السابقة على الجهات المرشحة، ثم رتبها حسب المجموع الناتج، لم يبق على اختيار الجهات الأنسب إلا الخطوة التالية:

المراجعة الحدية للنتائج:

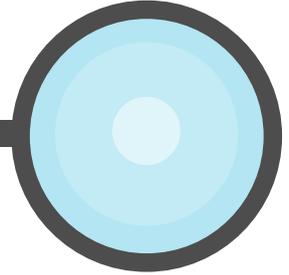
للأسف قد تعطي الأرقام أحياناً نتائج مضللة؛ ناقش مع فريقك النتائج التي توصلتم لها، هل هناك نتائج غير منطقية تحتاج تدخلاً منكم، فعلى سبيل المثال قد ترغب مع فريقك بزيارة ثلاثة جهات، وقد تكون نتائج التقييم السابق جعلت المراكز الثلاث الأولى لجهات متشابهة! تغني زيارة واحدة منها عن البقية، أو قد تكون الجهة ذات الترتيب الرابع في نفس مدينة الجهة ذات المركز الأول! مما يوفر عليكم مشقة السفر.

راجع النتائج مع فريقك ولا مانع من العودة للخطوات السابقة إن اكتشفتُم خللاً يستدعي ذلك، يمكنكم إضافة معايير أو تعديل أوزان إن لزم الأمر.

ترتيب الجهات حسب الأولوية:

أنت الآن جاهز لإعداد قائمة بالجهات التي ترغب زيارتها مرتبة حسب الأولوية، بناء على محصلة الأرقام التي نتجت ونتيجة مراجعتكم الحدية لها، يمكنكم الآن التنسيق مع الجهات ذات الأولوية، علمًا أنكم قد لا تتمكنون من زيارة الجهات الأفضل لظروف خارجة عن إرادتكم لكنكم ستنتقلون للجهات التي تليها في الأفضلية.

راجع النموذج ينظم (نموذج ٢) عملية ترتيب الجهات حسب الأولوية



د. التواصل مع الجهات:

إن تحديدها للجهات المناسبة لا يعني أن الموضوع انتهى؛ فستحتاج للتواصل معها لترتيب أمور الزيارة، ونقترح عليك التالي :

اختيار الوسيلة المناسبة للتواصل:

هناك العديد من وسائل التواصل منها : الهاتف، البرقية، الناسوخ، البريد التقليدي (العادي أو المسجل)، البريد الإلكتروني، منصات التواصل الاجتماعي (تويتر، فيس بوك...)، الموقع الإلكتروني الرسمي، التواصل الشخصي، أنظمة خدمة العملاء، ولكل جهة وسيلتها الأكثر فاعلية.

من الجيد اختيار الوسيلة الأمثل للتواصل مع كل جهة، والتي بالتأكيد ستختلف باختلاف الجهة، يمكنك تحديد الوسيلة المثلى من خلال السؤال، أو من خلال التجربة، أو بالحدس أحياناً، المهم أن تتواصل مع الجهة بالوسيلة الأنسب لهم لا الوسيلة الأنسب لك؛ عادة ما تتمكنك الوسيلة المثلى من التواصل مع صاحب الصلاحية بشكل مباشر أو شبه مباشر، ولا يتأخر الرد بواسطتها كثيراً، وغالباً ما تخضع لنوع من أنواع الأرشفة أو التوثيق.

التواصل المبدئي:

بداية يفضل أن تقوم بعملية تواصل مبدئي دون خوض في التفاصيل، معرّفًا بنفسك وممنظمتك بصورة مختصرة، وتعرض فيها رغبتك القيام بزيارة لهم مبيّنا الأهداف الرئيسة لزيارتك، قد لا يكون من المناسب في هذه المرحلة الدخول في التفاصيل كجدول الزيارة وأسماء الأشخاص الذين ترغب بمقابلتهم، والأنشطة التي ترغب الاطلاع عليها فقد تكون التفاصيل سبباً لاعتذار الجهة المضيقة، أو تأخير الموافقة.

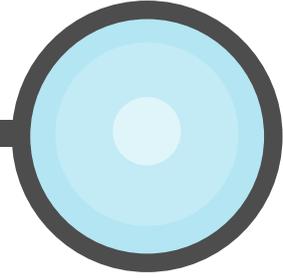
احرص على أخذ موافقة مبدئية، وأجب عن استفساراتهم إن كان لديهم استفسارات، وفي حال وجود موافقة اطلب التواصل المباشر مع المسئول عن موضوع الزيارة.

تفضل العديد من الجهات بعث خطاب رسمي لهم؛ ينبغي أن يحوي خطابك تعريفاً مختصراً بجهتك وطلباً صريحاً بزيارتهم، والأهداف الرئيسة للزيارة، والفترة المقترحة للزيارة، احرص على الحصول على رد رسمي بقبول الزيارة.

ملاحظة

الحصول على موافقة رسمية من جهة عليا يسهل لك العديد من الإجراءات التالية.

راجع النموذج يقدم (نموذج ٣) صيغة قياسية لخطابك .



الاتفاق على تفاصيل الزيارة:

بعد الحصول على الموافقة، يلزمك الاتفاق على التفاصيل مع منسق الجهة المضيفة ومنها:

توقيت الزيارة	مدة الزيارة	مكان الزيارة	النماذج أو الوثائق التي ترغب الحصول عليها
جدول العمل	الشخصيات التي ترغب في مقابلتها	الأنشطة التي ترغب الاطلاع عليها	

اختيار الموعد المناسب

احرص على	تجنب
الأيام النشطة	نهاية الأسبوع - ما قبل وبعد الإجازات الرسمية مباشرة - بعد نهاية الدوام الرسمي
وجود أنشطة	مواسم ركود العمل - فترات إعداد الخطط والموازنات
وجود الشخصيات المميزة	مقابلة شخصيات جديدة - بعيدة عن مجريات العمل
موعد مريح لك	مواعيد الحجوزات الضيقة - جداول العمل التي لا تسمح لك بالراحة الضرورية
موعد مريح لمضيفك	اللقاءات خارج وقت العمل - مواسم ذروة العمل - التنسيق المتأخر

هـ. التحضير للزيارة:

جمع معلومات تفصيلية عن الجهة:

احرص على التعرف على الجهة التي ستزورها؛ لتتمكن من الحصول على أقصى فائدة من الزيارة، ومن المعلومات التي يحسن معرفتها:

- رؤية ورسالة وأهداف المنظمة.
- أبرز الشخصيات المميزة في المنظمة ومجالات تميزهم.
- الميزة التنافسية للمنظمة.
- أبرز تجارب المنظمة في السابق.
- أنشطة المنظمة الحالية.

جمعك للمعلومات السابقة سيمكنك من تحديد «ما» الأسئلة التي ستطرحها وعلى «من» .

تحديد الأسئلة التي ترغب بطرحها:

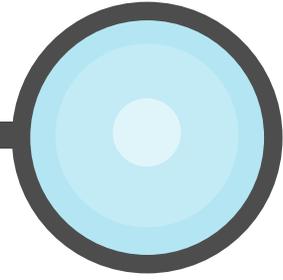
راجع أهداف الزيارة، وتأمل نقاط التميز في المنظمة المزورة، تأمل تجاربها الناجحة والتحديات التي مرت بها، ودون أبرز التساؤلات التي تحقق أهدافك، أحرص أن تكون أسئلتك:

واضحة	لبقة	عميقة	مركزة	متسلسلة	غير محرجة
-------	------	-------	-------	---------	-----------

تحديد جدول الزيارة:

جدول الزيارة هو الوثيقة التي تنظم سير اللقاء من حيث المواضيع التي ستناقش، والوقت المحدد لكل محور، وترتيب هذه المحاور، يمكنك الاستفادة من المداخل التالية في تقسيم محاور جدول الزيارة:

التقسيم الزمني	ماضي، حاضر، مستقبل.
التقسيم الموضوعي	التخطيط، التمويل، التنظيم والموارد البشرية، التنفيذ، التوجيه والرقابة.
التقسيم المقارن	التأسيس، التوسع.
التقسيم حسب الأولوية	القضايا الأهم أولاً ثم التي تليها.
التقسيم النظمي	مدخلات، عمليات، مخرجات.



ملاحظة

ماذا تفعل إذا كان وقت الزيارة لا يكفي لمناقشة المواضيع التي تحتاج؟

يمكنك، الاستفادة من أحد الخيارات التالية:

أ. حذف المواضيع الأقل أهمية.

ب. ترتيب المواضيع حسب الأولوية.

ج. تقسيم فريقك إلى قسمين أو أكثر يناقش كل فريق جزءا من المواضيع مع المعنيين به.

تحديد فريق الزيارة:

بعد تحديد جدول الزيارة، يلزمك تحديد فريق الزيارة، تساعدك الأسئلة التالية على تحديد فريق الزيارة:

• ما الأسئلة التي ستبحث الزيارة عن إجابات لها؟ (سبق تحديدها).

• ما التخصصات المناسبة للمواضيع التي ستناقش؟

• من سيقابلنا هناك؟

• ما السمات الشخصية التي ينبغي توفرها في أعضاء الفريق؟

• ما الأعمار المناسبة للفريق الزائر؟

• ما المهام المساندة التي يحتاجها فريق الزيارة؟

• ما العدد المناسب لتشكيل الفريق؟

تحديد مسؤوليات الفريق:

هناك مسؤوليات رئيسة عادة ما تكون في الفريق الزائر ومنها:

الدور	المسمى
الإشراف على تحقيق أهداف الزيارة.	رئيس الفريق
كتابة محاضر اللقاءات، وتدوين الملحوظات.	مقرر
يقوم الميسر بإدارة الحوار ومحاولة الوصول للمعرفة المطلوبة.	ميسر
عادة ما يكون العضو أحد المعنيين بالقضايا محل النقاش.	عضو فريق

ملاحظة

يمكن أن يقوم شخص بأكثر من مسؤولية عند الحاجة.

إكمال ترتيبات السفر :

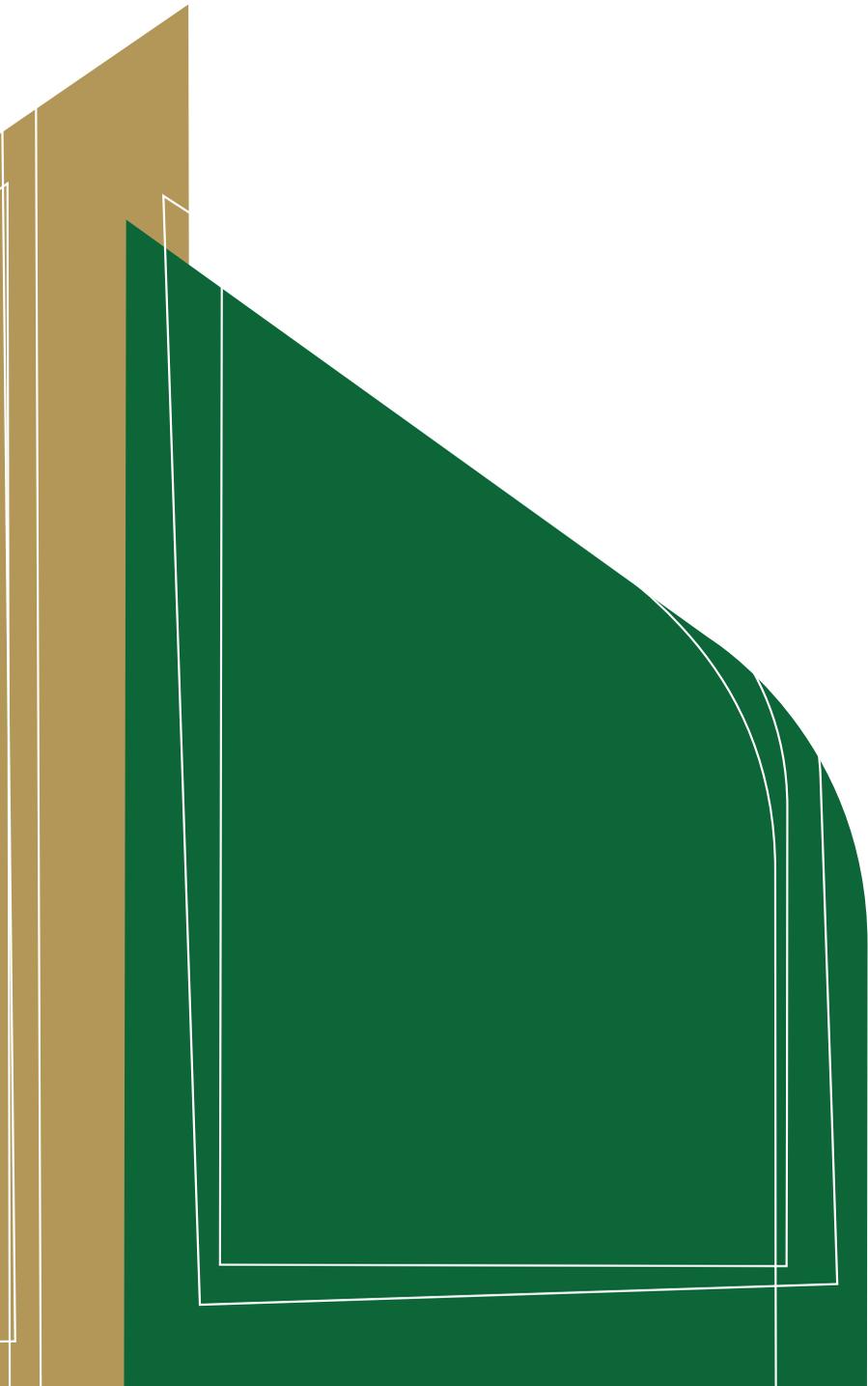
- لا تهمل هذه النقطة! فقد تفشل زيارتك بسبب تأخرك في إجراء بسيط كالإجراءات التالية:
- حجز وسيلة المواصلات.
- حجز مقر مناسب للسكن.
- إكمال الإجراءات الرسمية إن وجدت.
- ترتيب وسيلة مواصلات مناسبة عند الوصول.
- تجهيز الأدوات اللازمة. (انظر شكل ٧)
- إرسال ما تحتاجه الجهة المزورة قبل الزيارة بزمان كاف (أهداف الزيارة، جدول الزيارة، أسماء الفريق، الشخصيات التي ترغبون اللقاء بها، الأنشطة التي ترغبون المشاركة فيها...).
- إبلاغ المشاركين في الزيارة بالتفاصيل قبل الزيارة بزمان كاف.
- العناوين ومعلومات الاتصال المهمة.
- التأكيد على الجهة المزورة.
- خطة بديلة (حاول توقع المعوقات التي قد تقع وفكر مسبقاً في التصرف الذي ينبغي عليك القيام به).

ملاحظة

احرص على التواصل المباشر مع رئيس فريق الجهة المزورة وتأكد من استيعابه لما تريدونه منه.



أحضرها
معك



الوحدة الثانية :
تنفيذ الزيارة

نتوقع أنك بذلت جهداً مشكوراً للقيام بالإجراءات السابقة، وقبل المواصلة لدينا معلومتان لك، الأولى قد تزعجك وهي: أن وقت الراحة لم يحن بعد! فما زلنا نحتاج المزيد من الجهد والمتابعة ، أما المعلومة الأخرى فرائعة: وهي أن أي جهد بذل في السابق ستجد أثره بشكل ملحوظ في هذه المرحلة، لذا سنناقش في هذه الوحدة الإجراءات والمهارات التي تحتاجها أثناء تنفيذ الزيارة؛ نتمنى أن تجد فيه إشارات تجعل زيارتك أكثر فاعلية.

أ.وسائل الحصول على الخبرة:

رزقنا الله خمس حواس وزاد آخرين حاسة سادسة، وما أجمل أن نستثمر ما حبانا الله به لتحقيق رضاه، لذا فنحب أن ننبهك إلى عدد من الوسائل التي ينبغي أن تستثمرها في زيارتك:

• الاستماع:

احرص على الإنصات لما يدور أثناء النقاشات فقد خلق الله لك أذنين اثنتين ولساناً واحداً لتستمع أكثر مما تتحدث، أنصت لكبار العاملين وصغارهم ، ولأخصائيي العلاقات العامة والفنيين، ولا تفوت فرصة الاستماع للمستفيدين متى ما أمكنك ذلك، أبد تفاعلك واهتمامك لما يقول المتحدث فذلك يحفزك لمزيد من التعمق والتفصيل.

• السؤال:

أ.السؤال المباشر:

السؤال المباشر وسيلة رئيسة للوصول للمعلومات التي تبحث عنها، كما يمكنك استخدامه لإعادة مسار الحديث لدائرة اهتماماتك متى ما حاد الحديث عنها، احرص على طرح أسئلتك في الوقت المناسب وعلى الشخص المناسب وبصيغة مناسبة، احرص أن تكون أسئلتك واضحة، ولبقة، و تجنب الأسئلة المركبة من أكثر من سؤال أو التي تحوي مفردات غير مفهومة (أجنبية، عامية، تخصصية جداً) ، ستجد في الجدول التالي بعض أنواع الأسئلة التي يمكنك استخدامها:

المسمى	طبيعة السؤال	الدور
هل الأفضل الشراء أم الاستئجار؟	له إجابات محددة	مغلق
ما أسباب نجاح المشروع (س)؟	له إجابات غير محددة	مفتوح
ماذا تقصد بـ (...)?	يشرح أمرًا لم يتضم	توضيح
لو حدثتنا بتفصيل أكثر عن (..)	يقدم المزيد من المعلومات حول الموضوع	إسهاب
ما الذي يؤيد استنتاجاتك؟	يؤكد المعلومات التي حصلت عليها	تدعيم
ما أبرز ثلاث تحديات واجهتكم أثناء مرحلة التأسيس؟	يدفع للتفكير العميق	تأملي

ملاحظة

- دون الأسئلة الرئيسة مسبقًا.
- ا طرح أسئلتك على الشخصيات المناسبة.
- ا طرح أسئلتك في الوقت المناسب.
- صغ أسئلتك بصورة واضحة ومحددة.
- تجنب الأسئلة الحساسة «صغها بصورة مطمئنة».
- احرص على الأسئلة العميقة.
- لا مانع من طرح الأسئلة المهمة أكثر من مرة وعلى أكثر من شخص وبأكثر من طريقة.
- سجل الأسئلة الطارئة وا طرحها في الوقت المناسب.

ب. السؤال غير المباشر:

لما أراد النبي صلى الله عليه وسلم في غزوة بدر أن يعرف عدد المشركين؛ سأل أحد رعاتهم عن عدد الإبل التي ينحرونها كل يوم، فذكر الراعي أنها بين التسع والعشر؛ فعلم النبي صلى الله عليه وسلم أن عددهم بين التسعمائة والألف، قد يكون السؤال عن بعض الأمور مزعجاً للمستضيف لكنه مهم لك كبعض التفاصيل المالية أو القانونية أو الفنية؛ فهنا فكر في طرح أسئلة غير مباشرة تمكّنك من الوصول لمبتغاك دون إحراج الآخرين أو إثارة حساسيتهم.

على سبيل المثال يمكنك بدل سؤال شخص عن مرتبه، أن تسأل عن نسبة الأجور في الموازنة، ثم يمكنك السؤال عن عدد العاملين، وهنا يمكنك استنتاج متوسط الأجور إذا كنت تعرف موازنة المشروع.

• المشاهدة:

تؤكد الدراسات على أن الإنسان يتعلم من المشاهدة أكثر مما يتعلم من السماع المجرد، وهو ما يؤكد على أهمية القيام بجولات ميدانية مدروسة أثناء الزيارة وإلى اختيار مواعيد زيارة أثناء ساعات العمل الرسمي، وفي مواسم نشطة، وبالقرب من ميادين التنفيذ لتتمكن من حضور الفعاليات القائمة.

• المعاشية:

تؤكد الدراسات العلمية أيضًا أن الإنسان يتعلم من الممارسة أكثر مما يتعلم من المشاهدة، لذا فما أجمل أن تجعل ضمن جدول الزيارة منشطًا يتيح لك مشاركة العاملين فيه، احرص على اختيار مهام مناسبة لا تسبب لهم حرجًا ولا تعطل أعمالهم، ولا تعرضك لمخاطر صحية أو أمنية، احرص أن يكون هناك متسع من الوقت في زيارتك لتستمتع بالمشاركة العملية، ويمكنك مضاعفة الفائدة لو استطعت أن يشارك كل واحد من فريقك في منشط مختلف.

• الاطلاع على الوثائق:

تعد وثائق العمل في الجهات المؤسسية كنزًا معلوماتيًا، يتيح لك فهم العمل بشكل مفصل؛ فمن خلال تحليل البيانات يمكن التوصل إلى معايير ومؤشرات مرجعية تفيدك كثيرًا في تصميم عملك، غالبًا ما تحفظ الجهات على الكثير من وثائقها خوفًا من إساءة استخدامها، اطلب ما تحتاج بشكل مباشر ووضح الهدف من طلبها، وأكد على أنك لن تستخدمها لأغراض أخرى، فإن رفض طلبك فتفهم ذلك وخفض مستوى طلباتك للمستوى المقبول لديهم.

• المنتجات التسويقية:

ستكون المنتجات التسويقية أول وسيلة تقابلك في رحلتك، بدء من الموقع الإلكتروني فالتصميم الخارجي و الداخلي للجهة مرورًا بالمطبوعات التعريفية والمعارض الداخلية وانتهاء بالهدايا التذكارية، هذا الكم من المنتجات صمم ليثر إعجاب المعنيين بالمؤسسة وليرسم صورة محددة لديهم، يمكنك بالنظر العميق لهذه المنتجات اكتشاف قيم وثقافة ومعايير المنظمة، وربما أكثر من ذلك.

كيف تتعامل مع الملاحظات؟



كيف
تتعامل مع
الملاحظات

ب. إدارة جدول الزيارة:

ملاحظة

قبل اللقاء:

- راجع أهداف الزيارة مع فريقك.
- أعد النظر مع فريقك في الأسئلة التي تنوون البحث عن إجاباتها.
- راجع مع فريقك مهامهم ومسؤولياتهم.
- تأكد من إحضار الأدوات والتجهيزات اللازمة ومن كونها تعمل بصورة سليمة.

- احرص على شيء من الملاطفة في بداية الزيارة.
- عرف بنفسك وبفريقك وبمنظمتك.
- اطلب التعرف على المستضيفين.
- ذكر الحاضرين بأهداف الزيارة.
- استعرض جدول الزيارة.
- اطلب البدء بتنفيذ جدول الزيارة بلباقة.
- احرص على ضبط الوقت قدر الإمكان.
- تأكد من قيام موثق الزيارة بدوره.
- أنصت وتجنب المقاطعات.
- احرص على السماع من أكثر من شخص.
- اطرح أسئلتك في الوقت المناسب.
- اطلب مشاهدة الوضع على الطبيعة.
- جرب معايشة البرامج القائمة.
- اطلب نماذج مما قد تحتاج إليه.
- تواصل مع العاملين والمستفيدين.
- في ختام الزيارة اشكر المستضيفين على تقبلهم للزيارة.
- قدم لهم الهدايا التذكارية إن كان ذلك مناسبًا.

ج. إدارة الحوار:

- أنصت للمتحدث وتجنب المقاطعات غير المدروسة.
- دون الأفكار والملحوظات التي تمر عليك.
- حاصر الاستطرادات غير المفيدة.
- اطرح الأسئلة المهمة أكثر من مرة وبأكثر من طريقة وعلى أكثر من شخص.
- مارس الدور المناسب أثناء الحوار

متى يستخدم؟	المستوى	أدوار المحاور الرئيسة
وقت ضيق - البحث عن معلومات محددة - خبرة جيدة بالموضوع	عالي	التوجيه (مستوى السيطرة على مسار الحديث)
خبرة ضعيفة بالموضوع - متسع من الوقت - الحاجة لمعلومات عامة عن الموضوع	منخفض	
وقت ضيق - معلومات منخفضة الأهمية - جدول عمل مزدحم	عالية	السرعة (الزمن المعطى لمناقشة عنصر)
متسع من الوقت - معلومات جوهرية	منخفضة	
معلومات جوهرية - معلومات غير متاحة في مكان آخر	عالي	التركيز (مستوى التفاصيل المذكورة عن العنصر)
معلومات مكررة - غير جوهرية - متاحة في أماكن أخرى	منخفض	

- تعامل بحكمة مع بعض التحديات التي قد تواجهك أثناء الحوار، ومنها:

التحدي	أساليب مقترحة
المتحدث يكرر كلامًا إنشائيًا	<ul style="list-style-type: none"> - اطرح أسئلة استيضاحية (كيف؟ متى؟ مثل؟ لماذا؟). - اطرح أسئلة تأملية (ما أبرز ٣ أسباب ل...؟، ما العامل الأبرز ل...؟).
المتحدث يتحفظ على معلومات جوهرية	<ul style="list-style-type: none"> - بين أهمية هذه المعلومات لمؤسستك، وأنتك لن تسيء استخدامها. - أسأل أسئلة ذكية تستنتج منها، هذه المعلومات. - أسأل عنها شخصًا آخر.
المتحدث يتسم بالتواضع وهضم الذات	<ul style="list-style-type: none"> - بين أهمية هذه المعلومات لمؤسستك، وأنتك لن تسيء استخدامها. - أكد على أثر هذه المعلومات في تطوير مؤسستك، وعلى الأجر المترتب على استفادتك منها. - أسأل أسئلة تدفعه للإسهاب. - اجعله يتكلم عن جهود الآخرين لا جهوده.
المتحدث غير ملم بتفاصيل العمل	<ul style="list-style-type: none"> - أطلب بطريقة لبقة مقابلة شخص أو أشخاص أقدر منه على نقل الخبرة.
المتحدث يستطرد في مواضيع لا تهتمك	<ul style="list-style-type: none"> - أسأل أسئلة تعيده للموضوع (توجيه عالي). - أسأل أسئلة مغلقة.
المتحدث يذكر أشياء غير مقنعة	<ul style="list-style-type: none"> - أسأل أسئلة تتطلب تدعيم مزاعمه بلباقة وذكاء.

د. تسجيل الملاحظات:

• أي الطرق أفضل:

يختلف الناس في الخيار الذي يفضلونه لتسجيل المعلومات، ففي الوقت الذي يفضل البعض فيه تسجيل رؤوس نقاط في كراسة- نجد آخرين يفضلون توثيق الزيارة بالفيديو، أو صوتيًا، وقد تجد من يفضل استخدام الرسوم لتوثيق مشاهداته، اختر الوسيلة التي تتقنها مراعيًا طبيعة الزيارة وأهدافها، علمًا أنه يمكنك الجمع بين أكثر من وسيلة، لكن تجنب الوسائل التي قد تثير حساسية مضيفك وتمنعه من الاسترسال في منح الخبرة.

• بين الاختصار والتفصيل:

نظريًا الأمر سهل حيث يمكننا القول: «تجنب الاختصار المخل و التفصيل الممل» أما عمليًا فالتفريق بينهما قد يصعب، لكن إن كانت أسئلة الزيارة كتبت بعناية فيمكننا القول أن أي معلومة تساعدنا في الإجابة على أسئلتنا مهمة وما عداها فغير مهم.

• بين السرعة والدقة:

قد تتفاجأ بسيل من المعلومات أثناء الزيارة مما يجعلك تعيش تحديًا في تدوين ما يرد كما يجب، وفي مثل هذه الحالات يمكنك اللجوء للوسائل التي تزيد سرعة ودقة التدوين كالتسجيل الصوتي، أو التصوير الثابت أو المتحرك، ومن المهم مراجعة ملاحظاتك قبل انتهاء الزيارة لتتأكد أي قصور ناتج عن السرعة أو الدقة، كما أن وجود أكثر من مدون قد يقلل من أثر هذه المشكلة، معرفتك بالمعلومات المتاحة في موقع أو مطبوعات مضيفك قد يخفف ضغط تدوين المعلومات.

• جهز قوالب مسبقة لتدوين المعلومات:

وجود قوالب مصممة مسبقًا يساعد في عملية التدوين وفي عملية التحليل ويقلل من احتمالية فقدان المعلومات؛ لذا احرص على تطوير نماذج مناسبة لتسجيل ملاحظاتك.

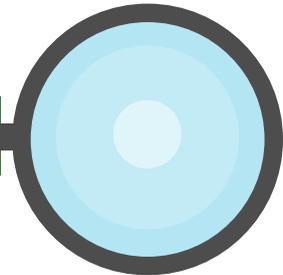
• اعد صياغة ملاحظاتك بصورة واضحة ودقيقة في أقرب فرصة:

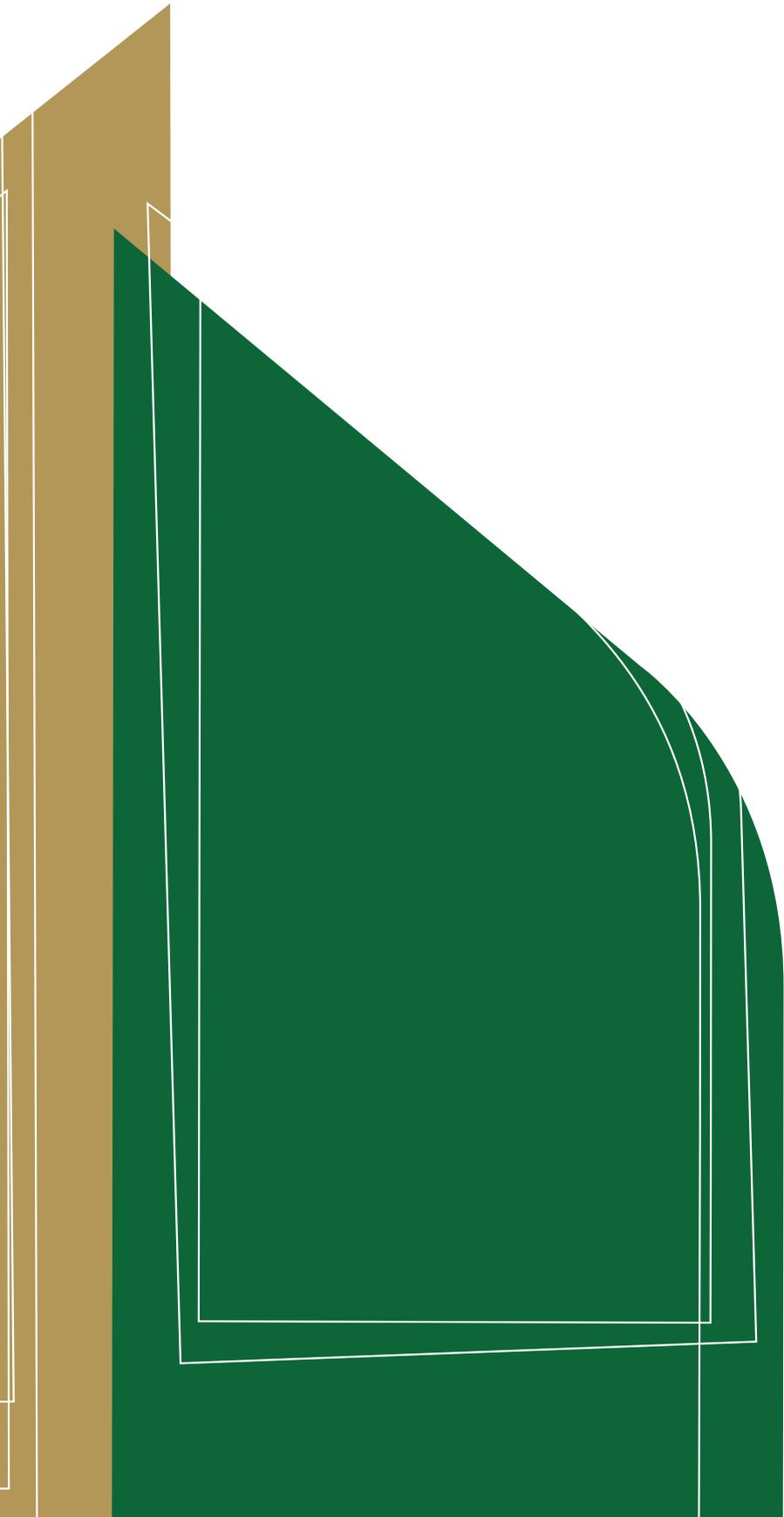
من المهم إعادة صياغة ملاحظاتك بالصورة المناسبة للتقرير في أقرب فرصة، فذلك يقلل من احتمال نسيان أو تحريف ما كتب أثناء الزيارة، و لتصوغ ملاحظاتك بشكل جيد يجب أن يكون لديك تصور شبه مكتمل عن شكل التقرير النهائي المطلوب إعدادة.

• اطلب من المشاركين مراجعة التقرير وتسجيل إضافاتهم وتعديلاتهم:

بعد إعادة صياغة ملاحظاتك مررها على فريق الزيارة واطلب منهم تسجيل ملاحظاتهم أو اقتراح تعديلاتهم إن وجدت، احرص على المبادرة في تحرير وتمرير الملاحظات على فريق العمل قبل انشغالهم بأشياء أخرى وقبل نسيانهم تفاصيل الزيارة.

راجع النموذج يقدم (نموذج ٨) تصميمًا مقترحاً لبطاقة تدوين معلومة





الوحدة الثالثة: مابعد الزيارة

الآن وبعد أن انتهت الزيارة بنجاح، بقي لك استثمار المعلومات التي - وفقك الله - للحصول عليها، ونقترح عليك الإجراءات التالية لتصل إلى النتيجة المرجوة:

أ. تحليل الأفكار:

هدفنا الرئيس هو الاستفادة من الأفكار والرؤى والمساهمات التي تحصلت عليها أثناء الزيارة، والتي تصنف على أنها بيانات خام؛ والتي تحتاج لعدد من العمليات كي تستفيد منها، ولعل أبرز هذه الإجراءات:

• التصنيف :

يمكن تصنيف الأفكار حسب أسئلة الزيارة، بحيث تجمع الملحوظات المتعلقة بكل سؤال مع بعضها، أو يمكن تصنيفها حسب وحدات العمل في منطمتك؛ فما يتعلق بالموارد البشرية يجمع مع بعض وما يتعلق بالعلاقات العامة يوضع مع بعض وهكذا، أو يمكن اتباع أي تصنيف مناسب تراه.

• التحرير:

تقوم في هذه المرحلة بجمع المتشابه وحذف المكرر وإعادة الصياغة، وتحصر على الدقة والاختصار والوضوح قدر الإمكان حتى تكون الفكرة جاهزة للإجراء التالي.

• التقييم:

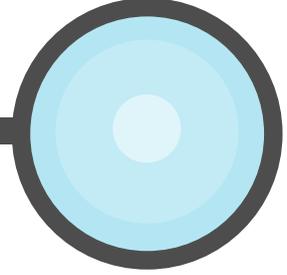
تقوم في هذه المرحلة بفحص الأفكار من خلال عدد من المعايير لاستبقاء المناسب واستبعاد غير المناسب، ولترتيبها حسب الأهمية - إن كان ذلك ضروريًا - ،ونجاح هذا الإجراء يعتمد بشكل كبير على المعايير المختارة وعلى التطبيق السليم لها، ويمكن الاستفادة من المعايير التالية:

الزمن	التكلفة البشرية	التكلفة المادية	السهولة
	المخاطر المحتملة	العائد (الأثر)	

كما يمكن إعادة تقييم المستبعد من الأفكار بالمعايير التالية:

تناسب إذا زال ظرف معين	يمكن تطويرها	تناسب مستقبلاً
------------------------	--------------	----------------

راجع النموذج يقدم (نموذج ٩) إطاراً مقترحاً لتقييم الأفكار



ب. إعداد التقرير:

في هذا الإجراء ستقوم بإعداد الوثيقة التي تحوي خلاصة ما توصلت إليه، وستستخدم هذه الوثيقة لتطوير منظمتك في الفترة القريبة والبعيدة، وينبغي أن تستحضر أن هذه الوثيقة ستكتب ليستفيد منها أناس لم يشاركوا في الزيارة، كما أنها ستحفظ خلاصة جهدكم إن نسيتموه نتيجة بعد العهد، وعادة ما تتكون هذه الوثيقة من:

١. الغلاف:

ويحوي الغلاف عادة العناصر التالية:

عنوان التقرير	اسم الجهة المزورة	تاريخ كتابة التقرير
شعار المنظمة	شعار الجهة المزورة	شعار الجهة الراعية

٢. المقدمة:

وتحوي المقدمة عادة العناصر التالية:

خلفية تنفيذ الزيارة	أهداف الزيارة	أسماء فريق الزيارة
أسماء الفريق المضيف	تعريف بمحتوى التقرير	اسم معد التقرير

٣. ملخص تنفيذي:

ملخص للتقرير فيما لا يزيد عن صفحة.

٤. صلب التقرير:

ويحوي العناصر التالية:

أفكار منتخبة غير مرتبطة بالمحاور	الأفكار المنتخبة لكل محور	أسئلة (محاور) الزيارة
انطباعات عامة	أفكار قابلة للتطوير	أفكار مستقبلية

٥. الخاتمة:

وتحوي عادة:

- التوصيات: تحدد الآلية التي يمكنك من خلالها الاستفادة من الأفكار المناسبة.
- أسئلة عالقة: تحدد الأسئلة التي مازلت تبحث عن إجابة لها، أو تقيّد أسئلة جديدة طرأت تحتاج إلى بحث عن إجابة لها.

٦. مرفقات:

وتحوي عادة:

- وثائق تم الاستفادة منها.
- النماذج التي تم استخدامها.

ج. دمج التقارير المتفرقة:

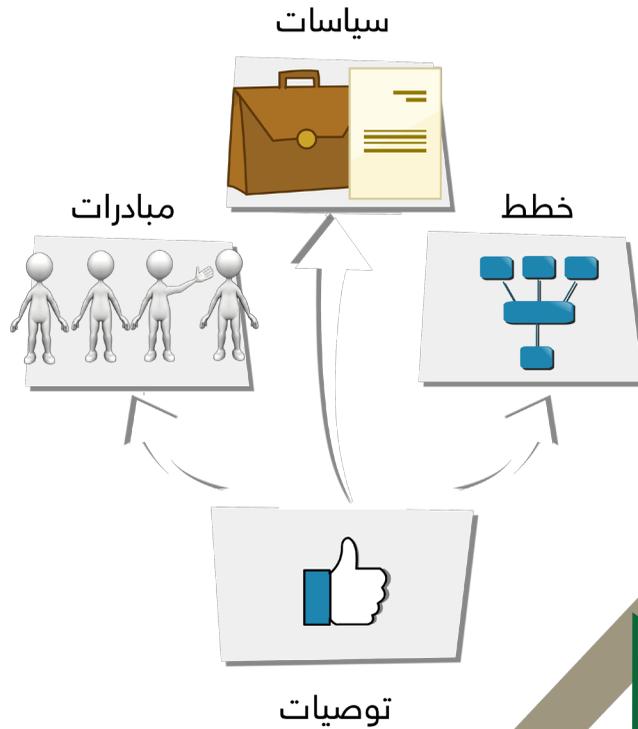
في حال قامت المنظمة بأكثر من زيارة فإنك ستحتاج إلى دمج توصيات هذه التقارير في وثيقة واحدة، حيث ستقوم بتصنيف التوصيات ومن ثم تحريرها، وقد تحتاج إلى إعادة تأهيل بعض الأفكار غير المتسقة (من خلال التطوير أو إعادة التقييم) لتنتج تقريراً شاملاً.

د. تفعيل التقرير:

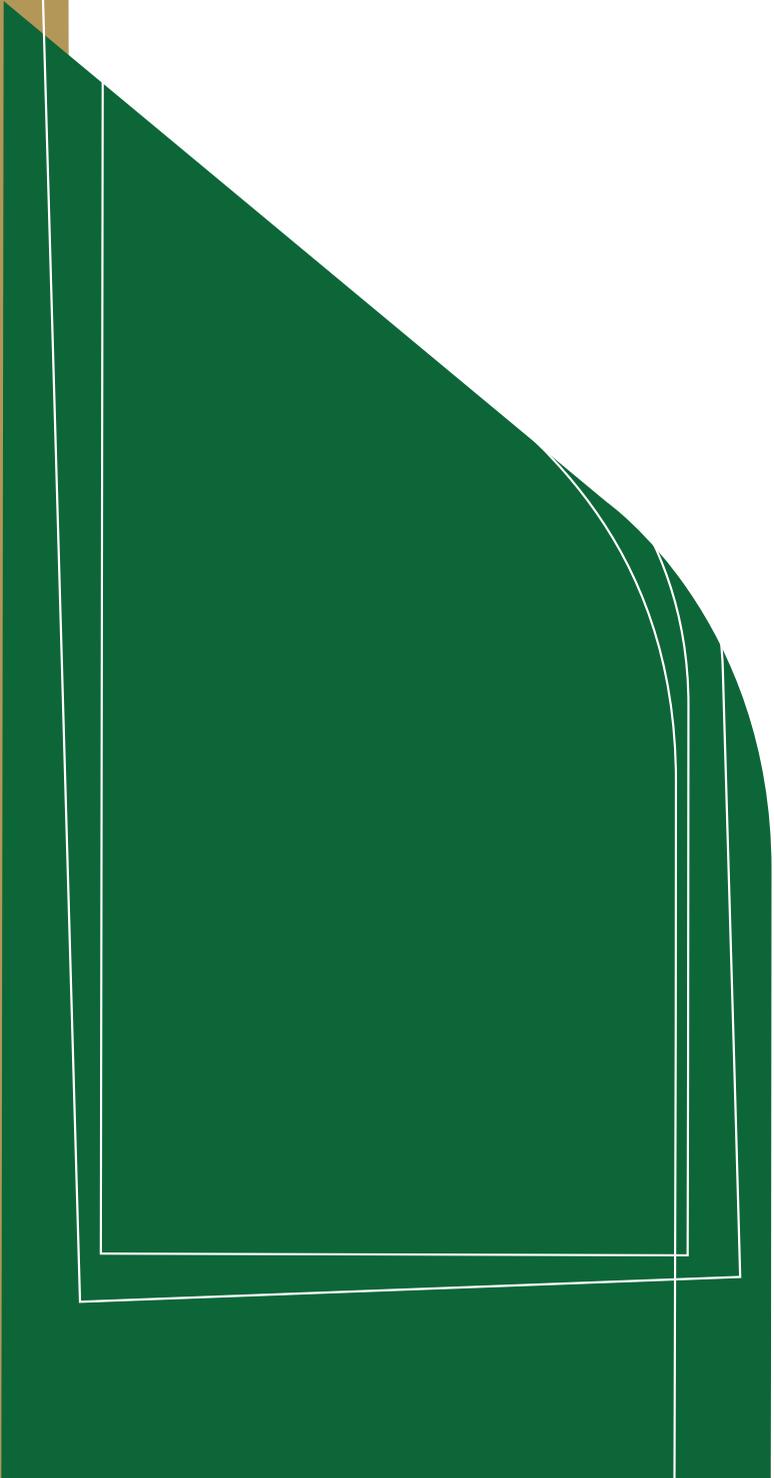
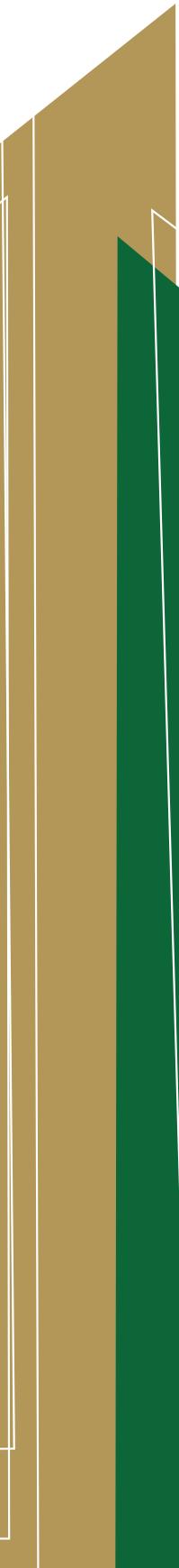
لا يخفى على كريم علمكم أن الجهد السابق لم يبذل لتظل الأفكار حبيسة الأوراق، وإنما بذل لترجم هذه الأفكار إلى مشاريع عملية ولبث الروح في هذه التوصيات يمكنكم اتباع الأساليب التالية:

- عرض نتائج الزيارة في الاجتماعات الرسمية المناسبة.
- مناقشة توصيات الزيارة من قبل الوحدات المعنية.
- ترجمة التوصيات في الخطط الاستراتيجية أو التنفيذية.
- تعديل اللوائح أو السياسات والإجراءات بناءً عليها.
- تبني مبادرات أو برامج أو أنشطة انطلاقاً منها.

كيف تتعامل مع التوصيات؟



كيف تتعامل
مع التوصيات



الوحدة الرابعة:
نماذج مساعدة

نموذج ا: تحديد أهداف الزيارة:

أ.مهيد:

لتحديد أهداف الزيارة ناقش مع فريق العمل النقاط التالية:

- أهداف منظمتمك الاستراتيجية.
- نقاط القوة والفرص لمنظمتمك وكيفية استغلالها.
- نقاط الضعف والتحديات التي تواجه منظمتمك وكيفية التعامل معها.
- الأنشطة التي نعتزم القيام بها.
- معايير ومؤشرات الأداء الحالية والمتوقعة.
- الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في المنظمة.
- أفضل الممارسات في القطاع وموقعنا منها.

من خلال المراجعات السابقة حدد مواطن الغموض والشك، والجوانب التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، والإشكالات التي تحتاج إلى حلول، وصغها على شكل أهداف (واضحة، واقعية، طموحة، ومحددة).

مثال: تحديد أفضل الممارسات في استقطاب الموظفين المتميزين والمحافظة عليهم.

ب. نموذج تحديد أهداف الزيارة:

	١
	٢
	٣
	٤
	٥

نموذج ٢: اختيار الجهات المناسبة:

أ. تهيئ:

من خلال استخدام وسائل البحث المختلفة خرجنا بقائمة الجهات التالية :

	١
	٢
	٣
	٤
	٥
	٦
	٧
	٨
	٩

ب. تحديد معايير المفاضلة بين الجهات وأوزانها:

من خلال مراجعة أهداف الزيارة ومناقشة فرق العمل خرجنا بالمعايير التالية للمفاضلة بين الجهات:

الوزن	المعيار
١٠٠٪	المجموع

قدر مع فريق العمل مدى أهمية كل معيار بإعطائه جزء من ١٠٠.

ج. المفاضلة بين الجهات:

قم بتقييم الجهات بإعطائها درجة من (١٠) لكل معيار، ثم اضرب درجة كل معيار بوزنه، ثم اجمع الدرجات الناتجة لتحصل على تقييم الجهة.

مثال

اسم الجهة: مركز الأسرة للاستشارات				
المعايير				بند التقييم
عدد الأنشطة	سمعة الجهة	تشابه المستفيدين	عمر الجهة	
٨	٧	٩	٥	الدرجة من (١٠)
٣٠٪	٣٠٪	٢٥٪	١٥٪	الوزن
٢،٤	٢،١	٢،٢٥	٧٥.	الدرجة الموزونة
٧،٥				الدرجة الإجمالية

بطاقة تقييم جهة:

اسم الجهة: مركز الأسرة للاستشارات				
المعايير				بند التقييم
عدد الأنشطة	سمعة الجهة	تشابه المستفيدين	عمر الجهة	
				الدرجة من (١٠)
				الوزن
				الدرجة الموزونة
				الدرجة الإجمالية

د. ترتيب الجهات:

قم بترتيب الجهات حسب الدرجات التي حققتها، راجعها مع فريق، إذا كان هناك نتائج غير منطقية قم بتعديلها؛ سينتج عن هذا العمل قائمة مرتبة حسب الأولوية للجهات المرشحة للزيارة:

ملحوظات	اسم الجهة	الترتيب
		١
		٢
		٣
		٤
		٥
		٦
		٧
		٨
		٩

نموذج ٣: خطاب طلب الموافقة على زيارة:

أ. تمهيد:

يمتاز الخطاب الجيد بكونه:

واضح	مختصر	مقنع	سالم من الأخطاء
------	-------	------	-----------------

ب. النموذج :

التاريخ :	شعار جهتك				
الرقم :					
الرقم :					
حفظه الله	سعادة/ (... اسم المسؤول...) (...منصبه...) السلام عليكم ورحمة الله وبركاته. أما بعد، فنسأل الله أن يثيبكم على ما تبذلون من جهود مشكورة ومبادرات نوعية، ونحن في (... اسم جهتك...) نرغب في زيارة جهتكم العامرة بغرض (... الإشارة إلى أهداف الزيارة...)، ونقترح أن تكون الزيارة في الفترة بين (... و (...). علمًا أن (... اسم الجهة ...) جهة (... تعريف مختصر بالجهة...)، وسيكون لموافقتكم على الزيارة أثر ملموس في تطوير عملنا، شاكرين موافقتكم سلفًا،، والله يحفظكم وبرعاكم..				
منصب موقع الخطاب					
اسم موقع الخطاب					
ملحوظات:					
	• نسعد باستقبال مراسلاتكم عبر أحد الوسائل المدونة أدناه. • نأمل تزويدنا باسم منسق الزيارة وبوسيلة التواصل المباشر معه.				
الرمز البريدي	ص ب	الهاتف	الجوال	الناسوخ	البريد الإلكتروني

نموذج ٤: تحديد جدول الزيارة:

أ. تهييد:

قمنا في النموذج الأول بتحديد أهداف الزيارة، وسنقوم بعد قليل بتحديد الأسئلة التي ستساعدنا إجاباتها على تحقيق أهدافنا، يمكننا إيكال مهمة صياغة الأسئلة لأحد الموظفين، أو لمجموعة محدودة في ورشة عمل أو لعدد أكبر باستخدام الاستبانات.

ب. تحديد أسئلة الزيارة:

مثال

الهدف: تحديد أفضل الممارسات لاستقطاب الموظفين المتميزين والمحافظة عليهم.

السؤال	الزمن المقدر	مستوى الأهمية
هل تفضل الجهة استقطاب المتميزين أم صناعتهم؟ ولماذا؟	٥	متوسط
هل واجهت الجهة مشكلة في تسرب الموظفين المتميزين؟ وكيف تعاملت معها؟	٧	مهم
هل هناك قياس دوري لرضى الموظفين؟ كيف يطبق؟ وما أثره؟	٢	متوسط
ما معدل الدوران في الوظائف العليا في الجهة؟	٤	مهم
ما الحوافز المادية المقدمة للعاملين في الوظائف العليا؟	٦	متوسط
ما الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في الوظائف العليا؟	٤	مهم

ج. نموذج لتحديد أسئلة الزيارة:

الأسئلة الهامة	١٣ د
جميع الأسئلة	٢٨ د

الزمن المطلوب لمناقشة أسئلة الهدف

نموذج ه: تشكيل فريق الزيارة:

أ. تحديد سمات فريق الزيارة:

تساعدك الأسئلة التالية في تحديد فريق الزيارة المناسب:

ما التخصصات المناسبة للمواضيع التي ستناقش؟

ما السمات الشخصية التي ينبغي توفرها في الفريق؟

ما المهام المساندة التي يحتاجها الفريق؟

من سيقابلنا؟

ما الأعمار المناسبة للفريق الزائر؟

ما العدد المناسب لتشكيل الفريق؟

ب. تحديد أسماء فريق الزيارة:

الموافقه	التبليغ	الاسم

ج. تحديد مسؤوليات فريق الزيارة:

الاسم	المهمة
	رئيس الفريق
	مقرر
	ميسر
	عضو

نموذج ٦: نموذج تحديد تفاصيل الزيارة:

معلومات أولية				
	من	وقت الزيارة		تاريخ الزيارة
	إلى			
العنوان				
الدور	الدور	المبنى	الحي	المدينة
		الجوال		الهاتف
		الجوال		اسم المنسق

الفريق الزائر	
العمل	الاسم

تفاصيل الزيارة
أهداف الزيارة

الزمن المقدر	جدول الزيارة

الشخصيات التي نرغب بمقابلتها

أخرى

نموذج ٧: متابعة إجراءات التحضير للزيارة:

التحقق	المسئول	الإجراء
		تم تحديد أهداف الزيارة
		تم حصر الجهات المناسبة
		تم تحديد معايير المفاضلة بين الجهات
		تم جمع المعلومات الرئيسية عن الجهات
		تمت المفاضلة بين الجهات
		تم اختيار الجهات المناسبة للزيارة
		تم جمع معلومات تفصيلية عن الجهات المختارة للزيارة
		تم إعداد خطاب موجه للجهة المرشحة للزيارة
		تم التواصل المبدئي مع الجهة المرشحة للزيارة
		قبلت الجهة المرشحة طلب الزيارة
		تم تحديد أسئلة الزيارة
		تم تحديد جدول الزيارة
		تم الاتفاق على تفاصيل الزيارة مع الجهة المستضيفة
		تم تحديد فريق الزيارة
		تم تأكيد مشاركة الفريق
		تم حجز وسيلة المواصلات
		تم حجز السكن
		تم ترتيب الإجراءات الرسمية (إن وجدت)
		تم إعداد قائمة بالأدوات اللازمة للزيارة
		تم تجهيز الأدوات اللازمة
		تم التأكيد على الجهة المستضيفة
		تم الاتفاق على خطة بديلة في حال حدوث أي طارئ

نموذج ٨: نموذج بطاقة تدوين معلومة:

أ. تمهيد:

افتراض أن لديك جدول عمل فيه (٦) محاور ولا تتجاوز الأسئلة في المحور الواحد الـ (٥) أسئلة، يمكنك تصميم البطاقة التالية:

المحاور		السؤال
<input type="checkbox"/> تنمية الموارد <input type="checkbox"/> أخرى ...	<input type="checkbox"/> التسويق <input type="checkbox"/> الجودة	<input type="checkbox"/> الموارد البشرية <input type="checkbox"/> التخطيط
		<input type="checkbox"/> الأول <input type="checkbox"/> الثاني <input type="checkbox"/> الثالث <input type="checkbox"/> الرابع <input type="checkbox"/> الخامس
	رقم البطاقة	نتيجة المراجعة

وعند ورود معلومة مفيدة يقوم المقرر بتدوين المعلومة في المساحة المخصصة ويضع إشارة على المحور وعلى السؤال صاحب العلاقة؛ مما يسهل عملة التدوين والفرز، ويسجل المقرر بعد انتهاء الزيارة مراجعته للبطاقات التي جمعها مثال: (تدمج مع) (تنقل لـ..) (تعاد صياغتها..) ونحو ذلك .

المحاور		السؤال
<input type="checkbox"/> تنمية الموارد <input type="checkbox"/> أخرى ...	<input checked="" type="checkbox"/> التسويق <input type="checkbox"/> الجودة	<input type="checkbox"/> الموارد البشرية <input type="checkbox"/> التخطيط
التسويق من خلال مواقع التواصل الاجتماعي أجدى من الأساليب التقليدية		<input type="checkbox"/> الأول <input type="checkbox"/> الثاني <input checked="" type="checkbox"/> الثالث <input type="checkbox"/> الرابع <input type="checkbox"/> الخامس
١١	رقم البطاقة	نتيجة المراجعة
	تدمج مع الفائدة الموجودة في بطاقة رقم ٧	

ج. نموذج بطاقة تدوين معلومة:

المحاور		السؤال	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/> الأول	
		<input type="checkbox"/> الثاني	
		<input type="checkbox"/> الثالث	
		<input type="checkbox"/> الرابع	
		<input type="checkbox"/> الخامس	
	رقم البطاقة		نتيجة المراجعة

نموذج ٩: نموذج لتقييم الأفكار:

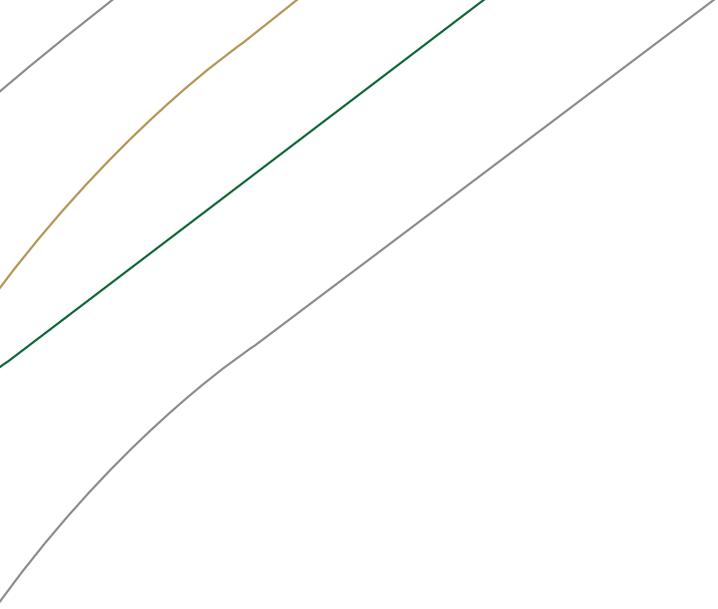
أ. تمهيد:

بعد عملية تصنيف البطاقات وتحريها بصورة نهائية، تحتاج الآن للقيام بعملية تقييم الأفكار التي اقتنصتها، تحتاج بداية لتحديد معايير تقييم الأفكار ومن ثم تحتاج لتطبيق هذه المعايير على ما بين أيدينا، يوضح ذلك المثال التالي:

التوصية				معايير التحكيم				الفكرة
ترفض	تؤجل	تطور	تقبل	الأمان	العائد	توفر الموارد المالية	توفر الموارد البشرية	
			✓	✓	✓	✓	✓	استبدال فكرة الموقع الإلكتروني في مرحلة التأسيس بحساب فاعل في تويتر
	✓			✓	✓	✓		استثمار اليوتيوب في التسويق للمشاريع
		✓			✓		✓	استثمار الساعات التطوعية لطلاب الجامعة
✓				✓	✓			الاقتصار على العاملين المتفرغين

ب. نموذج تقييم الأفكار:
المحور:

التوصية				معايير التحكيم				الفكرة
ترفض	تؤجل	تطور	تقبل	٤	٣	٢	١	





المملكة العربية السعودية - الرياض

هاتف: +٩٦٦ ١١ ٤١٩٢٦٦١ +٩٦٦ ١١ ٤١٩٢٦٠٤ +٩٦٦ ١١ ٤١٩٢٥٨٧ فاكس: +٩٦٦ ١١ ٤١٩٢٥٨٧

صندوق بريد: ٢٣٠٢٣٨ الرمز البريدي: ١١٣٢١

www.walmosa.com waqf@walmosa.com [@waqf_almosa](https://twitter.com/waqf_almosa)

