

# منهج الهيئة العامة للسياحة والآثار في التعامل مع جهات الشراكة لتفعيل خطة العمل





الهيئة العامة للسياحة والآثار  
Saudi Commission for Tourism & Antiquities

# منهج الهيئة العامة للسياحة والآثار في التعامل مع جهات الشراكة لتفصيل خطة العمل

## (١) مقدمة :

تتضمن خطة العمل التي تمثل المرحلة الثانية من مشروع تنمية السياحة الوطنية، العديد من الإجراءات والمهام التي يجب القيام بها، تنفيذاً لتوصيات السياسة العامة لتنمية السياحة في المملكة. ووفقاً لخطة العمل، فإن الهيئة سوف تنفذ المهام والإجراءات، الواردة فيها بدور مستقل أو بدور مشارك أو بدور داعم للجهات المنفذة.

ويتمثل دور المشارك في مشاركة الهيئة جهة عامة أو خاصة أو جهات مختلفة في أداء المهام والإجراءات المتعلقة بتنفيذ أي من نشاطات خطة العمل وتوصياتها. في حين يتمثل دور الداعم بتقديم الهيئة الدعم والمساندة الفنية والمالية للجهات القائمة على التنفيذ. ومن ناحية أخرى، يستلزم تنفيذ الهيئة بصفة مستقلة بعض المهام أو الإجراءات نقل جميع الصلاحيات الخاصة بنشاطات خطة العمل إليها من الجهات المسؤولة عنها حالياً، بحيث تتولى الهيئة جميع المهام والمسؤوليات. ودائماً لا بد أن تتعامل الهيئة وتتفاعل مع الجهات في القطاعين العام والخاص على حد سواء.

ويعتمد التزام الهيئة العامة للسياحة والآثار بإنجاز تنمية سياحية ناجحة في السنوات الخمس المقبلة بشكل أساسي على التفاعل الشامل والمثمر بين الشركاء في القطاعين العام والخاص، وذلك من خلال ممارسة وتنفيذ الأنشطة ذات العلاقة بخطة العمل. ونظراً لأهمية الشراكة بينهما، تستعرض هذه المذكرة منهج التعامل مع جهات الشراكة الذي تسعى الهيئة من خلاله إلى تنفيذ خطة العمل.



## (٢) المنهج:

### ٢-١ مقدمة:

تبين هذه المذكرة الأسس اللازمة لبناء قاعدة متماسكة لتواصل ناجح بين الشركاء:

- المنهجية (كيفية القيام بالعمل).
- إعداد «خطة عمل» ذات نموذج واضح (بيان الاحتياجات).
- المواصفات لأدوات تنفيذ الخطة؛ حيث تتمثل الأدوات بالبرامج والخطط وقواعد المعلومات التي تساعد على تنفيذ المنهجية.
- منهجية لتحديد الأدوار والمسؤوليات (الأشخاص المختصون).
- خطة زمنية (تواريخ محددة لإنجاز كل عمل).
- آليات وإرشادات للتغلب على العوائق (قاعدة علاقات عامة، الشفافية، توفير معلومات مفصلة، التوقيت المبكر، تحديد ومعالجة الخلافات الممكنة بشكل مبكر).

ويتوافر حالياً لدى الهيئة العامة للسياحة والآثار، أكثر العوامل الضرورية للبدء في الشراكة، كالمعلومات التفصيلية اللازمة لتحقيق التفاعل المطلوب ضمن مخرجات خطة العمل، والعلاقات الجيدة القائمة مع كثير من الشركاء، والهيكل التنظيمي لها المبني على التفاعل معهم، والمساندة النشطة من مجلس الإدارة. ومع ذلك، مازالت هناك بعض الصعوبات التي قد تعيق عملية الشراكة؛ فعلى سبيل المثال هناك المعوقات الإدارية، والعامل الزمني، والقلق وغموض الغاية من التفاعل بين الشركاء والنتائج التي قد ينتهي إليها؛ وبعض أشكال التعامل البشري الذي قد يؤدي أحياناً إلى إيجاد المشكلات والتأخير بين الجهات المتشاركة.

وتهدف هذه المذكرة والأدوات التي تطرحها، إلى معالجة تلك الصعوبات وتكوين بيئة منتجة

وشفافة ومفيدة للشراكة.

## ٢-٢ الاحتياجات:

يتمثل المنهج المقترح للتعامل مع جهات الشراكة لتفعيل خطة العمل في النقاط الآتية:

- وضع «خطة عمل» ذات شفافية ومبنية على علاقات الشراكة.
- تحديد مواصفات أدوات تنفيذ الخطة، التي من أهمها: توافر قاعدة معلومات محدثة، وصياغة مذكرات التعاون، وتعيين الممثلين، وتكوين اللجان وفرق العمل.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات.
- وضع النقاط البارزة لخطة زمنية للتنفيذ، يتم فيها بيان تواريخ بدء وإنهاء كل مهمة من مهام العمل.
- تطوير واقتراح آليات وإرشادات للتغلب على العوائق المعروفة؛ وتشمل هذه الآليات: نهج الشراكة، وقواعد العلاقات العامة، والشفافية، وتوفير المعلومات المفصلة، والتوقيت المبكر، وتحديد ومعالجة الخلافات المحتملة بشكل مبكر.

## ٣-٢ الإمكانيات المتوافرة:

تتوافر لدى الهيئة العامة للسياحة والآثار العديد من الإمكانيات والمقومات التي تخولها القيام بدورها الخاص لتفعيل خطة العمل بالفعالية المطلوبة. وتشكل هذه الإمكانيات والمقومات جزءاً لا يتجزأ من منهج الهيئة، كما تشمل الفقرات الآتية:

- وجود معلومات مفصلة لدى الهيئة عن الأعمال التي تتطلبها الخطة متضمنة جهات الشراكة ذات العلاقة، وتحديد مستوى ارتباط كل شريك.
- تحديد الروابط القائمة مع الشركاء.
- وظائف جديدة أو قائمة في الهيئة، مثل «اللجان متعددة الأطراف».
- النقاط البارزة لمذكرات التعاون.
- مجلس الإدارة.

## ٤-٢ العوائق:

من الواضح وجود بعض العوائق التي ينبغي تحديدها والتعرف عليها حتى يتسنى إزالة تأثيرها. وتم مبدئياً تحديد العوائق الرئيسة الآتية:

- الزمن.
- الأدوار القائمة في الهيئة العامة للسياحة والآثار.
- المعوقات.
- المخاوف الملحوظة (داخلياً وخارجياً) مثل تفكير بعض من لهم صلاحيات في حماية صلاحياتهم، والمعارضات الممكن حدوثها، والقلق من العواقب.
- الطبيعة البشرية.

وللتعرف على آثار تلك العوائق ومن ثم تصنيفها، اقترحت «درجة احتكاك» تحدد لكل إجراء يتطلب تفاعلاً مع شريك. وبواسطتها يصنف مستوى الاهتمام الذي سيؤثر بدوره على اتجاهات «صاحب العلاقة».

وسيكون لمستوى الدور (مستقل، أو مشارك، أو داعم) الذي ستؤديه الهيئة العامة للسياحة والآثار مع أي من شركائها في الأعمال التي تضمنتها «خطة العمل» تأثير إضافي على أهمية العلاقة واتجاهات كل من «صاحب العلاقة» و«صاحب التصرف» (ممثّل الجهة)، بالإضافة إلى درجة التركيز المطلوبة لتنفيذ العمل.

ولا تهدف هذه المذكرة إلى الإجابة على جميع الأسئلة، وتوفير كل التفاصيل للبدء في التنفيذ، ولكنها ستضع الخطوط العريضة للسير قدماً، ولإنتاج نموذج وسياسة وإرشادات ذات مستوى عال. وهناك قدر كاف من التفاصيل التي يلزم البدء بإعدادها وتطبيقها بأسرع وقت ممكن. ويجب أن يتم ذلك بواسطة موظفي أمانة الهيئة كل حسب اختصاصه (مركز المعلومات والأبحاث السياحية (ماس) مثلاً). وعلى كل حال، يعد هذا المنهج ذا أهمية عالية للنجاح مستقبلاً، مما يتطلب اهتمام الهيئة العامة للسياحة والآثار ورعايتها على أعلى مستوياتها.

## (٣) العلاقات:

### ٣-١ المهام والأدوار القائمة:

يتضمن الهيكل التنظيمي المقترح للهيئة العامة للسياحة والآثار- وفق ما حُدد في خطة العمل - عدداً من التفاعلات المتعلقة بالشراكة، ومجموعة من الوظائف التي ستسهم في مساندة نشاطات الشراكة كاللجان التابعة لأجهزة متعددة، والترابط القانوني ضمن أجزاء قطاع السياحة وغيرها. وعلاوة على ذلك، هناك علاقات قائمة ومجالات ثانوية ستكون بطبيعتها مؤهلة للارتباط بالشراكة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.

وفي جميع الأحوال، يجب أن تحكم القواعد الآتية تحديد الأدوار ذات العلاقة:

- مستوى الدور الذي ستقوم الهيئة العامة للسياحة والآثار به (مستقل، أو مشارك، أو داعم).
- مستوى الاحتكاك (إن كانت العلاقة مع أي من الشركاء تحتاج إلى مستوى أعلى من مستوى التعامل المعتاد).
- عدد النشاطات المشتركة مع كل جهة من الشركاء (توقع مستوى النشاط).

## ٢-٣ مستوى الارتباط:

اقترح هيكل عمل يوضح العلاقات والإجراءات والمسؤوليات المترتبة على تفعيل الشراكة بين الأجهزة في القطاعين العام والخاص لتطبيق «خطة العمل».

وسيكون لتعدد الإجراءات المخطط لها التي تقتضي الارتباط بالشركاء، وتعقيدات التفاعل بين الأطراف المختلفة، من المستحيل على شخص واحد أو فريق واحد تنفيذ أو مراقبة جميع العلاقات والأعمال المرتبطة بتفعيل الشراكة. لذا فإنه من الضروري التركيز على ثلاثة جوانب في التفاعل، وهي:

- الحفاظ على علاقات جيدة.
  - تنفيذ الإجراءات المطلوبة.
  - الرقابة لضمان تنفيذ الأعمال في مواعيدها والتأكد من صحة نتائجها.
  - وبالتالي، تم تحديد ثلاثة أدوار هي على التوالي:
  - صاحب العلاقة.
  - ممثل الجهة (صاحب التصرف).
  - المراقب (انظر جدول ١-٣).
- وليس القصد من ذلك زيادة الأعباء بمضاعفة النشاطات، بل تنظيم العلاقات المعقدة فقط.

جدول (١-٣): مستوى الارتباط

الوظيفة	المستوى	المهام	المتطلبات
صاحب العلاقة	الإدارة العليا	بناء العلاقات/ التعامل المعتاد	إنجاز عالي المستوى، تشاور، تغذية استرجاعية، التنبيه، التجهيز
ممثل الجهة	صاحب التصرف	الإنتاج، التقدم، الملحوظات والتشاور/ التنفيذ	معلومات مفصلة، إنجاز الفريق، معلومات مرجعية
المراقب	مساعد إداري	متابعة التقدم وتحديث المعلومات، تزويد المختصين بتقارير	توفير معلومات يعتمد عليها، ملحوظات ومشاورات

ويقصد بصاحب العلاقة، أعلى موظف في الهيئة مسؤول عن تطبيق جزئية العمل محل التنفيذ. ويقصد بممثل الجهة الشريكة، الموظف المكلف من قبل الهيئة لتنفيذ إحدى جزئيات العمل ضمن خطة العمل، وذلك بالتنسيق مع تلك الجهة.

وبناءً عليه، يجب أن يكون صاحب العلاقة من كبار الموظفين، ويفضل أن يكون ذا علاقات جيدة. أما تنفيذ العمل فهو عند مستوى صاحب التصرف الممثل للجهة المعنية، في حين تتم

المراقبة بواسطة مساعد إداري واحد على مستوى الهيئة، ويفضل أن يكون مؤهلاً في إدخال المعلومات.

ويوفر دور المراقب قاعدة للسيطرة الإدارية من خلال تقارير دورية وأخرى استثنائية ترفع ليس لأصحاب العلاقة فقط، بل لكبار إداريي الهيئة أيضاً، بالإضافة إلى أعضاء مجلس الإدارة. واتباع هذه المنهجية، يمكن دعم ومتابعة تقدم إنجاز خطة العمل. يشار إلى أنه ستطبق هذه الرقابة وفق أسلوب آلي متقدم من خلال الأدوات التي سيتم بيان خطوطها العريضة في الجزء القادم، وكذلك من خلال الملاحظات والمشاورات العادية ورصد قاعدة المعلومات لكل تفاعل.

ولا يتطلب الأمر تدخل "صاحب العلاقة" بشكل جوهري في كل تصرف، غير أنه يجب أن يظل على علم بالخطط والنتائج من خلال "قاعدة المعلومات لاتصالات الشراكة". وينطبق الشيء نفسه على الإدارة العليا ومجلس إدارة الهيئة العامة للسياحة والآثار للسياحة، حيث سيزود الجميع دورياً بتقارير مناسبة حول تطورات تنفيذ "خطة العمل".

ويمكن أن يتبع كل صاحب علاقة عدد من ممثلي الجهات. كما يمكن لفريق عمل أن يمثل دور ممثل الجهة، ومن المهم مقابلة كل صاحب علاقة أو ممثل جهة بمماثل له في جهات الشراكة ذات العلاقة. ويضمن تحديد مثل هذه الأدوار، امتلاك أصحابها للسلطة والحافز والصلاحيات لتحقيق التقدم والإنجاز، وفي الوقت نفسه عدم تعرض العلاقات مع الشركاء لأية مخاطر.

وستحلل قاعدة المعلومات المقترحة في الجزء الآتي الخاص بالأدوات، جميع الإجراءات والعلاقات والأطراف المعنية بالإضافة إلى تحديد المدد الزمنية، وذلك بهدف وضع أولويات التفاعل وتنظيم تشابكاته. ونتيجة لهذا التحليل، سيتحدد تلقائياً أصحاب العلاقات ومنفذوها.

وسيتم تعريف جميع الموظفين المرتبطين بأي من نشاطات خطة العمل، بالمبادئ الأساسية التي تحكم عملية تنفيذ الخطة، وإرشادات التفاعل الموضحة إجمالاً في نهاية هذه المذكرة. وسيحفز مثل هذا التعريف الأشخاص الأساسيين العاملين بشكل رئيس في بناء علاقات الشراكة، بوصفه تحديداً واضحاً للأهداف. ويمكن النظر في وضع قواعد لمنح المكافآت وشهادات التميز عند تحقيق الأهداف المنشودة لخطة العمل.

كما سيتم تعريف جميع الجهات الشريكة بعملية تطوير منهجية الشراكة وإشراكهم فيها، بهدف تكوين ملكية مشتركة تحقق تبنياً كاملاً للعمل وفهماً شاملاً للأهداف المرجوة. وللسبب نفسه، ستوقع مذكرات تعاون مع تلك الجهات لتوضيح النوايا المشتركة. وستبنى أنشطة الخطة المتعلقة بالشركاء على قاعدة معلومات ذات أهداف واضحة تبين التقديمات المطلوبة وتواريخ الإنجاز، وذلك تضامياً للتراخي في التنفيذ، وستخضع جميع تلك العناصر لمراقبة شاملة.

وسيكتفى بالموظفين الموجودين حالياً في تنفيذ هذه الأدوار الواردة في هذه المذكرة، دون الحاجة إلى إيجاد وظائف جديدة.

## ٣-٣ إرشادات التفاعل:

قد يفشل أفضل نظام إذا لم يراع الأشخاص ذوو العلاقة فيه الفلسفة التي يقوم عليها. ويمكن أن يعمل تفاعل الشراكة بنجاح عندما يقوم موظفو الهيئة المسؤولون عن ذلك التفاعل، ليس بفهم الأهداف والمعلومات التفصيلية فحسب، وإنما بتنمية حس قوي بالملكية والتبني الكامل للعمل وتوجيه الأهداف وتمثل الرغبة في تحقيق النتائج المرجوة. وبالإضافة إلى ذلك، على هؤلاء الموظفين دعم السياسات والإرشادات الأساسية بشكل حقيقي، والعمل في إطار الشراكة بمنهجية الفريق، الذي يقتسم المعرفة، ويتسم بالشفافية المطلوبة.

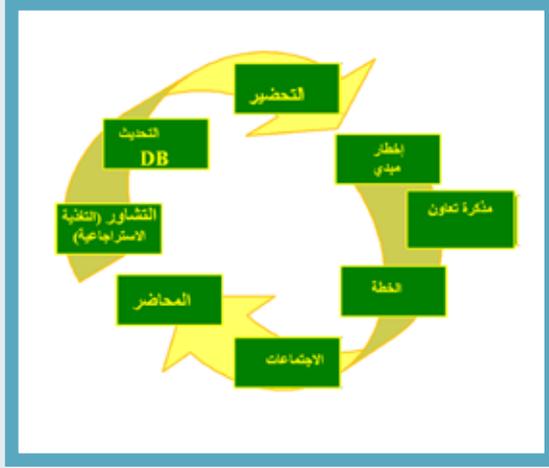
وهناك أداتان تكفلان معالجة هذه القضايا، وهما:

- الاختيار الدقيق للموظفين المسؤولين عن التنفيذ.
  - التدريب المحفز المستمر لربط الفريق كاملاً بالمنهجية المطلوبة.
- وتتطلب قواعد تفاعل الشراكة المطلوب التواصل معها، توفر ما يأتي:
- شعور حقيقي بالإنتماء وتبني العمل.
  - مذكرات تعاون شفافة.
  - خطط عمل قابلة للقياس وواضحة ومنتجة ومحكومة بزم من محدد.
  - فلسفة الشراكة.
  - التواصل.
  - الملاحظات والمشاورات.

ويجب أن تشكل هذه النقاط قاعدة لبرنامج تدريبي مستمر، ينفذ عن طريق قسم الموارد البشرية، ويطور بشكل دوري. وتعد النقطة الأخيرة ذات أهمية خاصة، ليس لتجنب الازدواجية وعدم الفعالية والإحراجات فقط، بل لتكوين الأساس لمستويات الارتباط المبنية عموماً في الجزء (٢-٣) من هذه المذكرة. ولا بد لهذا التدريب - وفق ما ذكر سابقاً - من أن يكون محفزاً ومستمرًا، وليس مجرد دورة تدريب منفردة.

لذلك، يجب أن تكون عمليات التفاعل المقترحة متكررة، وأن تبقى جميع الأطراف مرتبطة بمسارها، وأن تشمل على الخطوات الموضحة في الشكل (٢-٣) أدناه.

شكل (٣-٢): تفاعل الشراكة



### ٣-٤ القرارات المنشودة:

مع مراعاة تعقيد وتنوع مهمة الشراكة، والدور الطبيعي المطلوب لمجلس الإدارة ولأعضائه في تسهيل وتنمية صناعة السياحة، تسعى الأمانة العامة للهيئة إلى تحقيق المجلس لما يأتي في هذه المرحلة:

- الموافقة على مبادئ هذا المنهج.
- مساندة أعضاء مجلس الإدارة في تحقيق هذا المفهوم عن طريق دعمه لدى الجهات التي يمثلونها.
- الالتزام بدور تحكيمي ذي مستوى عال لتيسير العلاقات، وتخطي المعوقات، وإزالة الخلافات.
- ومن الطبيعي أن تلتزم الأمانة العامة للهيئة بإحاطة مجلس الإدارة بجميع المعلومات عبر قنوات وتقارير واضحة. وستسعى الأمانة العامة عند الحاجة إلى وساطة المجلس في الحالات الاستثنائية فقط.

## ٤) الأدوات:

سوف تستخدم أدوات محددة متعددة الأغراض، تشمل مختلف البرامج والخطط والمعلومات التي تساعد في تنفيذ المنهجية الموضحة سابقاً، التي يتوافر الكثير منها حالياً. ولا تسمح الطبيعة المتنوعة للإجراءات التي يجب إنهاؤها بحصر شامل للأدوات في هذه المذكرة أو محاولة تحديدها، غير أنه حُدِّدَت ثلاث أدوات رئيسة لتعزيز مجمل المفهوم:

- قاعدة معلومات الشراكة.
- مذكرات تعاون ذات صيغة شاملة.
- تدريب المشاركين.

### ٤-١ المشاركة في قاعدة معلومات العمل:

تم بناء نظام كامل لتحديد المسؤوليات بهدف متابعة التقدم في تفعيل الشراكة، وذلك باستخدام قاعدة معلومات متوافقة مع برنامج (Ms Access).

ولتجنب أي احتمال لبرمجة معقدة أو جمع مرهق للمعلومات؛ فلا بد من القول مسبقاً: إن الكثير مما هو مطلوب متوافر في خطة العمل الموجودة حالياً. ولا تتعدى العناصر المطلوب إضافتها إلى المعلومات، درجة الاحتكاك وبعض المعلومات الإدارية.

ويراعى أن تكون قاعدة المعلومات سهلة التصميم، وأن تشتمل على الجداول الآتية:

- جدول للأعمال.
- جدول لجهات الشراكة.
- جدول لموظفي الهيئة (لتحديد أصحاب العلاقة، وممثلي الجهات وغيرهم).
- جدول لإدارات الهيئة العامة للسياحة والآثار.
- (يقدم الملحق الفني في نهاية المذكرة الحقول المطلوب تعبئتها في قاعدة المعلومات).

ويتضمن الحد الأدنى من التحليل المراد القيام به، ما يأتي:

- تقارير حول الشركاء، ومستوى الارتباط، ودرجة الاحتكاك، والزمن، وصاحب العلاقة وغيرهم.
- استفسارات الشركاء، ودرجة الارتباط لتحديد صاحب العلاقة والممثل.
- استفسارات لمتابعة مواعيد الإنجاز، والأفراد العاملين، والشركاء؛ وذلك بهدف مراقبة الإنجاز.

ومن المهم عدم النظر إلى الخطوط العريضة لمواصفات قاعدة المعلومات هذه على أنها مهمة برمجية ضخمة، فجميع العناصر موجودة وفي مكانها الطبيعي، كما أن تصميم هذه القاعدة

يسير ومباشر، ويمكن إنشاؤه داخلياً. ويجب أن يكون الربط بالمستوى نفسه من البساطة. وستكون المعلومات الإضافية المطلوبة في معظم الأحوال، مهمة تنجز مرة واحدة بواسطة ممثلي الهيئة، كما يجب مراجعة درجة الاحتكاك عن طريق الإدارة العليا، ويلزم الانتهاء من كل مهمة من هذه المهام في غضون أيام. وبعد ذلك، فإن كل ما هو مطلوب هو تزويد مستمر بالمعلومات، والمراقبة والترتيب بين الحين والآخر.

وبمجرد اعتماد الأدوات؛ فإن الخطوة التالية هي إجراء تحليل كامل لجميع الأنشطة التي تتضمنها « خطة العمل » والتي يرتبط تنفيذها بجهات شريكة، حيث يتم تصنيف تلك النشاطات وفق الأسس الآتية:

- مستوى الدور الذي ستقوم الهيئة العامة للسياحة والآثار به (مستقل، أو مشارك، أو داعم).
- مستوى الاحتكاك (إن احتاجت العلاقة مع أي من الشركاء إلى مستوى أعلى من مستوى التعامل المعتاد).
- عدد النشاطات المشتركة مع كل جهة من الشركاء (توقع مستوى النشاط).
- وسينبثق عن هذا التحليل، تعيين طرفي كل علاقة وممثلي الطرفين فيها.

كما يمكن متابعة التقدم في تنفيذ خطة العمل، عن طريق قاعدة المعلومات التي أعدت لهذا الغرض، حيث سيتمكن الأطراف ذوو العلاقة من تحديث معلوماتهم حول كل عملية ومدى تقدمها، وبشكل أهم تجنب الازدواجية والجهد الزائد والبطء البيروقراطي. كما سيتم تزويد الأطراف ذات العلاقة، بتقارير دورية حول الاستثناءات، لضمان تحديث المعلومات حول الوضع الراهن.

## ٤-٢ مذكرات التعاون:

تخدم هذه الأداة - وفق ما سبق ذكره - أهداف الشفافية والفهم المتبادل والواضح للمهام. وتدرج في تصنيفها ما بين الاتفاقية حول الخطوط العريضة والعقد الملزم.

ويتوافر لدى الإدارة القانونية في الهيئة العامة للسياحة والآثار نماذج متعددة من مذكرات التعاون. وسيكون من العسير تعريف هذه المذكرات بدرجة أكبر من التغطية الرئيسية والحد الأقصى لها، حيث يعد أغلبها على أساس تفاصيل العلاقة والتصرفات موضوع الاتفاق. ومع ذلك، يجب أن تبنى مذكرات التعاون على الأسس الآتية:

- تحديد هدف أو أهداف كل طرف.
- تحديد محاور التقاء أهداف كل طرف.
- تحديد الإمكانيات المتوفرة لدى كل طرف والتي يحتاجها الطرف الآخر.
- تحديد ما سيقدمه كل طرف إلى الطرف الآخر بموجب هذه المذكرة.
- بيان حدود ملكية وسرية المعلومات المتبادلة.

ويلحق بكل مذكرات تعاون، ملحق مستقى من قاعدة المعلومات، تحدد فيه تفاصيل الإجراءات والمدد الزمنية والممثلين وغيرهم.

## ٤-٣ تدريب المشاركين: (انظر الجزء (٣-٣)).

## (٥) الخطوات والمدة الزمنية للتنفيذ:

سيحول هذا الجزء العناصر السابق ذكرها إلى خطوات تنفيذية، وسيحدد الإطار الزمني اللازم لتنفيذها.

### ٥-١ خطوات العملية:

سيكون الأسلوب المستخدم ذا طابع هرمي؛ وعلى وجه التحديد يجري تقسيم العمليات إلى الأنماط الآتية:

- عمليات كبيرة.
- عمليات رئيسية.
- عمليات ثانوية.

وسيتم تعريف الشركاء بالمنهجية والأهداف، والملحوظات والمشاورات، والإنهاء (من مهام التسويق). كما سيزود الشركاء بمخرج مبني لقاعدة المعلومات، تغطي فيه العناصر الآتية:

العمليات الكبرى- (الأدوات):

- عملية رئيسية: إنشاء قاعدة معلومات.
- عملية رئيسية: إعداد مسودة لمذكرة التعاون.
- تطوير التدريب.

العمليات الكبرى- (التنفيذ الداخلي):

- الشعور الذاتي، الملحوظات والمشاورات، الاختتام.
- توزيع التقارير.
- تعيين الحدود والسياسات.
- تحديد خطة المتابعة والمراقبة.
- العمليات الرئيسية: التنفيذ الداخلي، تفويض المسؤوليات (الأدوار الثلاثة)، التدريب.

منهج الهيئة العامة للسياحة والآثار  
في التعامل مع جهات الشراكة  
لتفصيل خطة العمل

العمليات الكبرى- (التنفيذ الخارجي):

- تعريف الشركاء بالمنهجية والأهداف، والملاحظات والمشاورات، والإنهاء (من مهام التسويق).
- تزويد الشركاء بمخرج مبني لقاعدة معلومات.

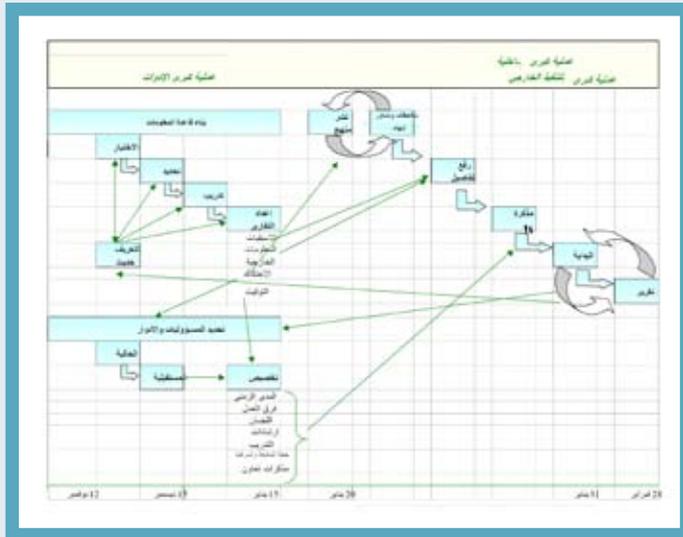
## ٢-٥ المدة الزمنية:

تقترح الخطة الزمنية الآتية لعمليتي التطوير والتنفيذ:

- موافقة مجلس الإدارة: ١٢ نوفمبر ٢٠٠٢م.
- تكوين الأدوات: ١٥ ديسمبر ٢٠٠٢م.
- تفعيل الأدوات والمهام والمسؤوليات: ١٥ يناير ٢٠٠٣م.
- إطلاق المشروع: ٢٠ يناير ٢٠٠٣م.
- إنجاز جميع المذكرات وخطط العمل: ابتداءً من ٣١ يناير ٢٠٠٣م.

## ٣-٥ نموذج خطوة التنفيذ:

يوضح النموذج (١-٥) الخطوة المقترحة مع المدة الزمنية لعملية التنفيذ.



## ملحق فني

هناك سببان لاختيار قاعدة المعلومات المبنية على برنامج (MS Access):

- القدرة غير المحدودة تقريباً على تحليل البيانات وفق جداول.
- التوافق بين برنامج (MS Project) وبرنامج (MS Excel) لتجنب الأخطاء الازدواجية في إدخال المعلومات.

ويبين الجدول (م-١) أدناه الحقول المطلوبة.

جدول (م-١): استمارة إدخال قاعدة المعلومات مع مجالات المعلومات

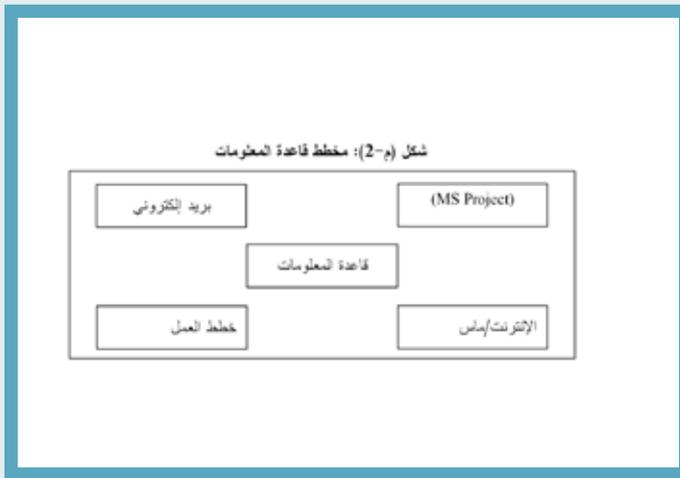
<input type="text"/>	الهوية:	<input type="text"/>	الشريك الداخلي:
<input type="text"/>	رقم خطة العمل:	<input type="text"/>	مستوى دور الهيئة:
<input type="text"/>	العمل الرئيس:	<input type="text"/>	درجة الاحتكاك:
<input type="text"/>	العمل الفرعي:	<input type="text"/>	تاريخ الإنجاز:
<input type="text"/>	صاحب العلاقة:	<input type="text"/>	مدخل المعلومات:
<input type="text"/>	مثل الجهة:	<input type="text"/>	إفصاد:
		<input type="text"/>	تاريخ البداية:
		<input type="text"/>	تاريخ الإنجاز:
		<input type="text"/>	الشريك الخارجي:

منهج الهيئة العامة للسياحة والآثار  
في التعامل مع جهات الشراكة  
لتفصيل خطة العمل

ويجب ربط قاعدة المعلومات مع أدوات خطة عمل برنامج (MS Project) الموجود حالياً، ومع جداول خطط العمل المعدة على برنامج (MS Excel) لضمان إدخال مفرد للمعلومات. وسيؤمن ذلك رقابة إدارية وتقارير دورية واستثنائية مناسبة واستخدام أدوات مألوفة ومعدة بشكل متقن، عوضاً عن اللجوء إلى تغييرات إدارية غير ضرورية.

أما العناصر الإضافية التي قد تضاف حسب الطلب فهي الربط بالبريد الإلكتروني ومركز البحوث والمعلومات والشبكة الإلكترونية (الإنترنت)، وينصح بإبقاء قاعدة المعلومات في المحور. ويوضح الشكل التالي (م-٢) البيئة المحيطة بقاعدة المعلومات.

شكل (م-٢): مخطط قاعدة المعلومات



[www.scta.gov.sa](http://www.scta.gov.sa)  
[www.sauditourism.com.sa](http://www.sauditourism.com.sa)  
[www.mas.gov.sa](http://www.mas.gov.sa)  
[info@scta.gov.sa](mailto:info@scta.gov.sa)

مركز الاتصال السياحي  
Tourism Contact Center  
800 755 0000

