



# الدليل الإجرائي لتأسيس تكامل (2024)





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# محتويات الدليل

08	المقدمة	1
10	شكر وتقدير	2
11	تعريفات مصطلحات الدليل	3
12	تعاريف إضافية في صفحات الدليل	4
13	<b>المرحلة الأولى: مرحلة الانضاج</b>	5
13	مخرجات مرحلة الانضاج	6
15	خطوات مرحلة الانضاج	7
16	تحديد الفكرة (بناء التصور)	8
17	تكوين فريق عمل الانضاج	9
18	وضع أهداف الانضاج	10
18	تنفيذ مجموعة تركيز قبل اكتمال اللقاءات والزيارات	11
19	تنفيذ الزيارات واللقاءات للاطلاع على التجارب والممارسات	12
20	اللقاء مع الخبراء المختصين	13
20	الاطلاع على الوثائق المرتبطة	14

20	اللقاء مع الشريحة المستفيدة من المبادرة	14
21	تنفيذ ورش العمل	15
21	تنفيذ مجموعة تركيز لبناء خارطة الوثيقة	16
22	إصدار وثيقة للمشروع المذيلة بالتوصيات	17
22	إصدار معرفي للمشروع	18
23	النماذج	19
29	<b>المرحلة الثانية: مرحلة التأسيس</b>	20
29	مخرجات مرحلة التأسيس	21
29	خطوات مرحلة التأسيس	22
30	فريق التأسيس	23
30	خطة عمل مرحلة التأسيس	24
31	دراسة الجدوى	25
37	بوصلة تكامل	26
37	الخطة الاستراتيجية	27
40	المجالس	28
42	إعداد اللائحة التنظيمية والأدلة الإجرائية	29

42	الموارد البشرية	30
43	التجهيز	31
43	الموازنة المالية	32
45	<b>المرحلة الثالثة: مخرجات التشغيل</b>	33
45	مخرجات مرحلة التشغيل	34
47	الإعداد	35
49	النظام الفني	36
49	النظام الإداري	37
52	الخطة التنفيذية والتشغيلية	38
57	إدارة المخاطر	39
59	نماذج	40
65	<b>المرحلة الرابعة: التطوير</b>	41
65	مخرجات مرحلة التطوير	42
67	التميز المؤسسي	43

67	الجودة	44
67	الاستدامة المالية	45
67	تنمية الموارد البشرية	46
68	التخطيط الاستراتيجي	47
68	تنمية المهارات الادارية	48
68	الابتكار	49
69	الحوكمة	50
69	التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي	51
70	الخاتمة	52

# فريق عمل الدليل

## الإشراف:

م. موسى بن محمد الموسى

## المتابعة و التنسيق:

تكامل

## إدارة وتوثيق المشروع:

أ.فاتن الصالح  
أ.ناديه القحطاني

## المراجعة والتدقيق:

أ.فاتن الصالح  
أ.ناديه القحطاني  
أ. مريم الحسين  
أ. ريم العبد اللطيف  
أ. عبير يحيى

# المقدمة

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه أجمعين  
{ لا يعيش الإنسان بمعزل عن الآخرين، بل هو بحاجة دائمة للتواصل والاندماج ، سواءً رغب في ذلك أم لم يرغب . ومن هنا تأتي أهمية أن يقوم هذا الاندماج على أسس من التكامل والتعاون.}  
لذلك من الضروري فهم أهمية التنسيق بين مؤسسات العمل الخيري، لا سيما تلك العاملة في المجال التنموي النسائي، حيث يسهم هذا التنسيق في تعزيز المسؤولية المجتمعية ويدعم تحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية أكبر.

إن التعاون بين الجهات الخيرية والاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين له أثر ملموس وسريع، حيث يساهم في تطوير الأفكار والرؤى المستقبلية، واستكشاف الفرص العملية، وبتيح إنجاز الأعمال التي قد تكون متعذرةً على جهة واحدة بمفردها، بالإضافة إلى تقليل التكاليف المالية.

لذلك، فإن التنسيق والتعاون يمثلان مسارًا نحو التكامل في العمل الخيري، مما يسهم في تسليط الضوء على مواطن القوة في كل كيان وفق تخصصه ونقاط تميزه، مع الحفاظ على استقلالية كل جهة والعمل لتحقيق المصلحة العامة.

وقد حرصت "تكامل" على إيجاد بيئة مشجعة للتنسيق بين الكيانات المختلفة في المجال التنموي النسائي، من خلال تقديم البرامج التطويرية والخدمات المشتركة، لتمكين كل كيان من الاستفادة من خبرات الآخرين. **قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "الدال على الخير كفاعله"**.

وتعمل "تكامل" على تحفيز كل جهة لإبراز نقاط قوتها والتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة. وبهذا تقدم تجربتها من خلال هذا الدليل ليكون مرجعًا يمكن الاعتماد عليه في إعداد أدلة إجرائية جديدة أو تحديث الأدلة القائمة

يتضمن الدليل على احتياجات كل من يعنى بعمل تنسيق مثل " تكامل " وقد تم تقسيمه إلى أربعة مراحل رئيسية ليتم مراعاتها والاستفادة منها وهي



### مرحلة التطوير

احتوى هذا الجزء على تسع موضوعات تتناول التميز المؤسسي والجودة والاستدامة المالية وتنمية الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي وتنمية المهارات الإدارية والابتكار والحوكمة والتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي



### مرحلة التشغيل

تطرق الدليل في هذا الجزء إلى : مرحلة تسيير أعمال تكامل وتشغيله بالوجه الأمثل بدءاً بكيفية إعداد الجيد لتشغيل تكامل في إعداد النظام الإداري والمالي وانتهاء بالخطة التنفيذية والتشغيلية لتسيير أنشطة تكامل



### مرحلة التأسيس

وهو الجزء الأهم في الدليل : وناقش مراحل التأسيس المختلفة ابتداء من فريق التأسيس ومروراً بدراسة الجدوى ومن ثم المجلس التأسيسي والإداري والتنفيذي وإعداد اللائحة التنفيذية والأدلة الإجرائية



### مرحلة الإنضاج

ناقش مراحل الإنضاج المختلفة من تكوين فريق العمل وبناء التصور وتنفيذ الزيارات واللقاءات وتنفيذ ورش العمل وإصدار وتدقيق العمل

الهدف الأساسي من هذا الدليل هو تقديم خطوات واضحة في تأسيس تكامل والاستفادة من التجربة



# شكر وتقدير

نشكر فريق الإعداد والمراجعين والمحكمين، وكل من ساهم في  
إخراج هذا الدليل  
نسأل الله أن ينفَعنا به ويجعلنا جميعاً مفاتيح للخير ومغاليق  
للشر

# تعريفات لمصطلحات الدليل

هي مجموعة تنسيقية لجمعيات الفتيات بالرياض، تتبع للجنة التنسيقية لجمعيات الفتيات بالمملكة، جميعهم ضمن إشراف مجلس الجمعيات الأهلية، تضم (25) جمعية تعمل في المجال التنموي النسائي بمدينة الرياض.

هي تلك الجهات التي تقاطعت مع بعضها البعض في الرؤى أو الأهداف أو الاهتمامات أو الفئات وكونت التنسيق فيما بينها. هو الجهة العضوة ويمثله أحد أعضاء مجلس الإدارة أو المدير التنفيذي.

جهة أو مجموعة يأخذون على عاتقهم التنسيق والتكامل بين الكيانات المهتمة وهنا تتمثل في تكامل.

الموظفين والموظفات تحت إدارة تكامل، ويتم تكوينهم قبيل إطلاق العمل، ويشمل الإداريين، والمتعاقدين إن وجد.

وثيقة تحوي أنظمة وقوانين منظومة العمل في تكامل وتصمم انطلاقاً من أطر الأنظمة الأساسية، وتنص هذه الأنظمة الأساسية على مجالات العمل الأساسية لتكامل وصلاحياتها وآلية إقامتها وإدارتها بشكل عام إدارياً ومالياً، بينما اللائحة الإدارية تصف التفاصيل في إدارة العمليات، وفرق العمل، وآليات ومعايير التنفيذ التي يختارها المجلس الإداري.

تعتمد كثير من الكيانات على جهات تمويلية لأعمال الخير، كالمؤسسات المانحة، والمكاتب الخيرية لرجال الأعمال، وهذه بمجملها تدعى بالجهات المانحة أو الممولة أو الداعمة، مع وجود بعض الجهات الإشرافية التي تقدم تمويلًا كاملاً أو جزئياً، وحينها تكون الجهة إشرافية وداعمة.

لابد أن يكون لها مرجع قانوني تعمل بإشرافه، سواء كانت وزارة أو منظمة تحت إشراف الوزارة.

هي الأجزاء والوحدات التي تتكامل مع بعضها لتكون شيئاً معيناً، سواء أكانت مادية أو معنوية.

مجموعة عمليات ذات علاقة، ويتم التعامل مع الأنظمة من خلال عملياتها.

في اللغة مجموعة أحداث تترك أثراً خاصاً. وإدارياً عرفها البعض: إجراءات تنفذ لتحقيق هدف معين بواسطة فريق عمل محدد.

تكامل

جهات تكامل

الكيان

فريق التأسيس

فريق العمل

اللائحة الإدارية

الجهات التمويلية

الجهات الإشرافية

المكونات

النظام

العملية

# تعريف إضافية في صفحات الدليل

## اشراقه

معلومات لابد من مراعاتها عند التطبيق العملي لكونها عوامل ومحددات تؤثر على النجاح.



## أفكار و تطبيقات

تطبيقات متميزة تؤديها بعض الكيانات نورها للاستفادة، لكنها ليست مكوناً أساسياً في جميع الكيانات.



## نموذج

هذه الإشارة تعني وجود نموذج خاص في آخر كل مرحلة بالإمكان الاستفادة منه بتطبيقه أو التعديل عليه للوصول لنموذج نهائي يمكن العمل به وفق آليات الجهة.



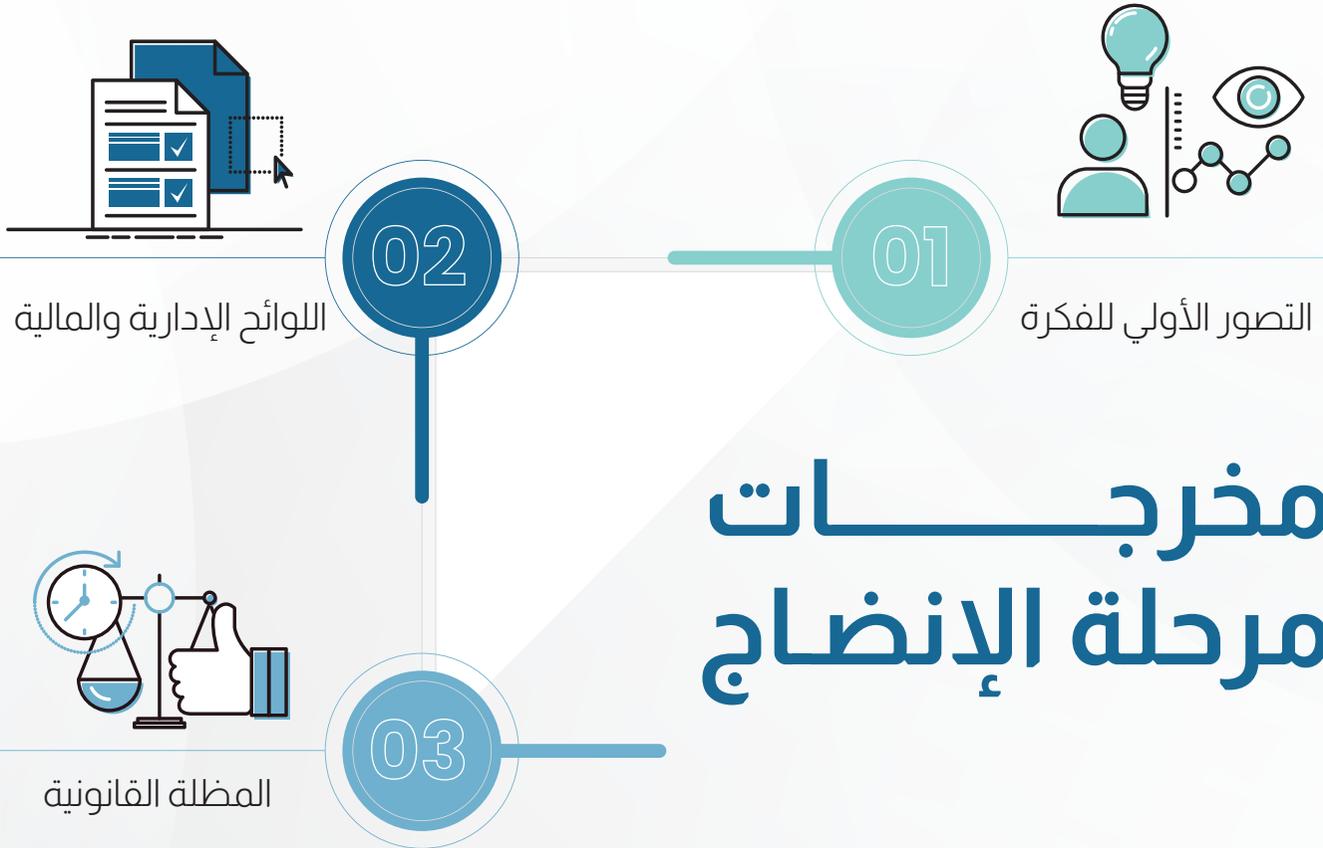
## معلومات إثرائية

معلومات إثرائية ذات علاقة مفيدة لمن يطبق الدليل عملي.



المرحلة الأولى

# مرحلة الإنضاج



## مخرجات مرحلة الإنضاج

# اشراكة



تمر مرحلة الإنضاج في تكامل بالخطوات التالية:

04

عقد لقاءات دورية  
فيما بينهم لعرض  
الأفكار والأهداف  
المشتركة.

03

إعداد نموذج تعريفي  
للجهات مكوناً من  
( اسم الجهة - أبرز المشاريع  
الميزة التنافسية - التحديات ).  
( مرفق نموذج رقم 1 صفحة 24 )

02

تحديد الكيانات  
المتقاطعة في  
(الأهداف والرؤى والأفكار).

01

عقد لقاء تعريفي  
للكيانات للتعريف فيما  
بينهم وعرض الفكرة  
وشرحها.

07

يتم إعداد دليل لجميع  
الجهات العاملة مع  
الفتيات بمدينة  
الرياض.  
( مرفق نموذج رقم 2 صفحة 24 )

06

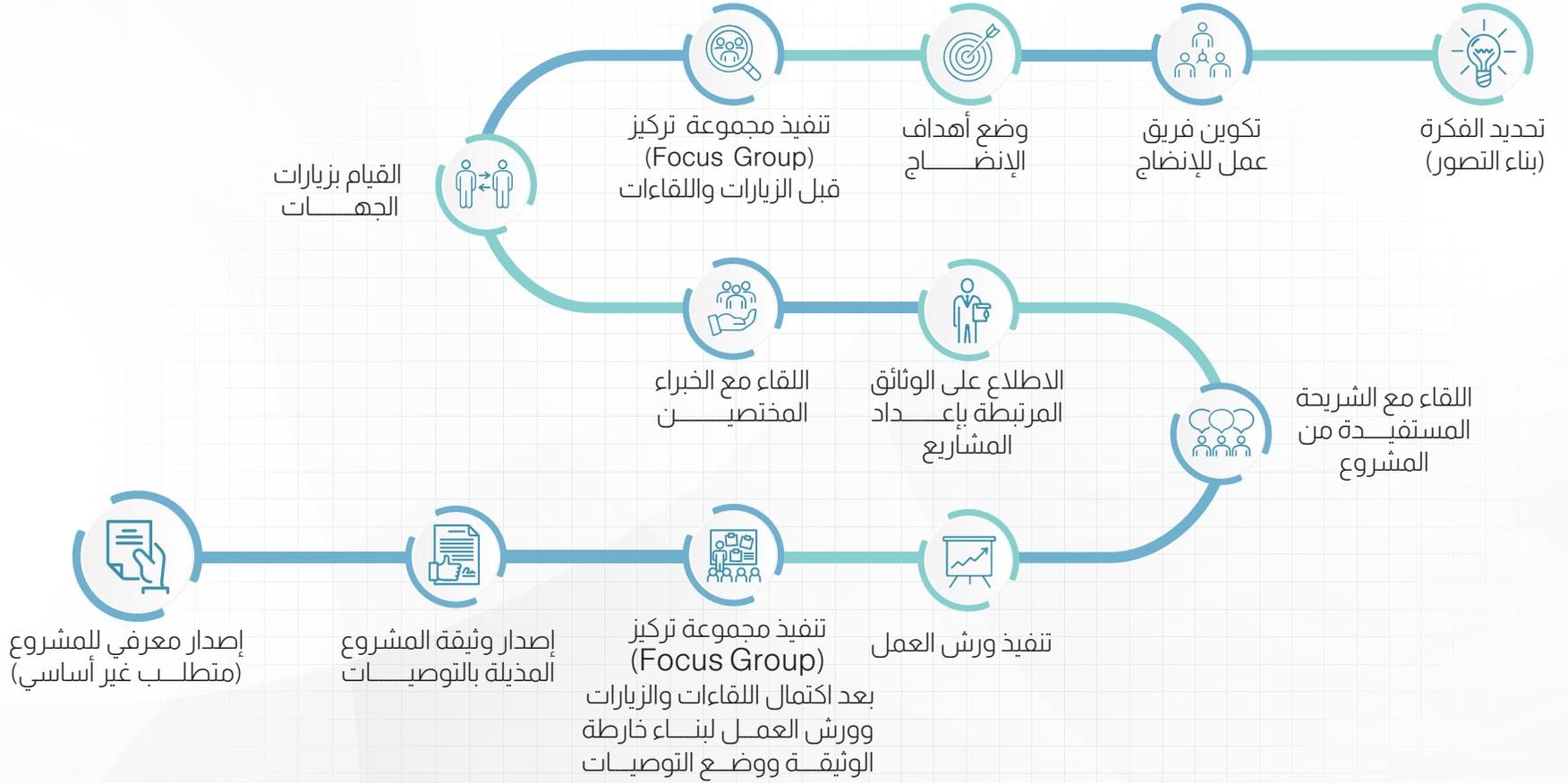
دراسة انشاء فريق يتولى  
رسم رؤية مستقبلية  
لمجالات الشراكة ذات  
الأولوية خلال الفترة القادمة.

05

التعاون بين الكيانات  
وعقد الشراكات مثلًا  
محاسب واحد، موقع  
واحد ، مبنى واحد.



# خطوات مرحلة الانضاج



مشروع تكامل يتميز بهوية وشعار وملف تعريفي متكامل.

إشرافة



# تحديد الفكرة (بناء التصور)

في هذه الخطوة يتم بناء تصور عن المشروع وجمع البيانات والمعلومات عنه وهي :

01



01 الجهات المهتمة بهذا المشروع.

01

02 الشخصيات ذات الخبرة والاهتمام  
بمثل هذا المشروع.

02

03 المشروعات والبرامج التي تخدم  
هذا المشروع.

03

04 بيوت الخبرة، ومراكز الاستشارات  
التي تخدم هذا المشروع.

04

05 المقالات والكتب والبحوث والدراسات  
التي تتحدث عن هذا المشروع.

05

06 المسح الميداني وإجراء المقابلات.

06

ولسهولة الوصول إلى بناء التصور يتم الاستفادة من الوسائل التالية:

عقد ورش عصف ذهني داخلية.

الاطلاع والبحث في المصادر المتنوعة وخاصة  
التقنية والإلكترونية.

سؤال المختصين والمهتمين بهذا الشأن.

ويستخدم في هذه الخطوة نموذج المعلومات الأساسية للجهات. (مرفق نموذج رقم 3 صفحة 25).



02

## تكوين فريق عمل الإنضاج

في هذه الخطوة يتم بناء تصور عن المشروع وجمع البيانات والمعلومات عنه وهي :



01

تحديد مهام فريق العمل

فريق العمل يتكون من قسمين

02

**تنفيذي:** يقوم بتنفيذ المشروع والتعاقد مع الجهات الأخرى لتنفيذ بعض المهام.  
**استشاري:** ويقوم بتقديم الاستشارات للفريق التنفيذي، وللمشروع في جميع مراحله.

03

تحديد أعضاء الفريق

الذي سيقوم بتنفيذ هذا المشروع بشكل مباشر، أو مساند، وتحديد صفتهم، ومهامهم، وصلاحياتهم ويفضل أن يكون عددهم من 3-5 بحد أقصى. (مرفق نموذج رقم 4 صفحة 25)

## وضع أهداف الإنضاج

من المهم هنا أن يتم وضع الرؤية المشتركة للمبادرة ومن ثم يضع الفريق أهداف مرحلة الإنضاج وليس أهداف المشروع نفسه والتي يتفق الفريق عليها وعلى العمل للوصول إليها وتحقيقها من خلال الإنضاج.

03

## تنفيذ مجموعة تركيز (Focus Group) قبل الزيارات واللقاءات وعقد ورش العمل لبناء وإثراء خطوات الإنضاج

04



دعوة عدد من الأفراد المهتمين والمختصين لا يقل عددهم عن 4 ولا يزيد عن 12 للمشاركة في مناقشات تهدف إلى تبادل الأفكار والملاحظات والخبرات بشأن وضع خطة الإنضاج وآلية تنفيذ خطواته والجهات التي تزار ومعاييرها وكذلك الشخصيات وعدد الورش التي نحتاجها ومحاورها المتوقعة.



05

# تنفيذ الزيارات واللقاءات للاطلاع على التجارب والممارسات

وتكون الزيارات واللقاءات على النحو التالي:

01

ترتيب الزيارات واللقاءات بناء على المعلومات والبيانات التي جمعت مسبقاً عن (الجهات - المشاريع - الأفراد).

02

**تحديد المتطلبات قبل الزيارة وتكون على النحو التالي:**

- التنسيق والتواصل مع الجهات المحددة للزيارة ووضع الجدول المناسب لجميع الأطراف.
- تدوين البيانات والمعلومات الأساسية عن الجهة أو المشروع أو الفرد.
- وجود الموافقة من الجهة المزارة (ويفضل خطياً).
- تزويد الجهة بخطة المشروع وفريقه وغير ذلك، قبل الزيارة.
- تحديد أهداف الزيارة والأشخاص الذين سيتم مقابلتهم.
- تحديد الطلبات التي يرغب الفريق في الحصول عليها.

03

**مهام الفريق أثناء الزيارة، وهي:**

- التعريف بالجهات والمشروع.
- تبادل المعلومات المهنية عن الجهات مع معلومات التواصل.
- تعبئة نموذج الزيارة. (مرفق نموذج رقم 5 صفحة 26)
- طرح أسئلة الزيارة.
- تبادل الأدوار في الحديث بين فريق الزيارة.

04

**مهام الفريق بعد الزيارة، وتكون على النحو التالي:**

- شكر الجهة المزارة ويفضل خطياً.
- تحديد أوجه الشراكة الممكنة.
- اختيار أبرز الشخصيات في الجهة المزارة، مع تحديد أبرز مزايا كل شخصية.
- يقوم الفريق باستخلاص التوصيات والطلبات.
- إسناد التوصيات والطلبات لأعضاء محدودين في فريق العمل.
- متابعة تنفيذ التوصيات والطلبات.
- الاستفادة من التوثيق في الأرشيف والإنجازات.

## معلومات إثرائية

تم تقديم شهادة شكر من تكامل للجهات المستضيفة للمجموعة وهدايا تذكارية وهذا ما يعطي انطباعاتاً إيجابياً ويوطد العلاقة.

كما تم تحديد مواعيد الزيارات وهدفها في الخطابات وللتأكيد والموافقة وضع رقم للتواصل أو بريد إلكتروني.

## اللقاء مع الخبراء المختصين



06

لقاء الممارسين والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم والتطرق معهم لمعرفة مدى أهمية الفكرة وكيفية تحقيق النجاح فيها وتجاوز العقبات المتوقعة، ومن المهم كتابة معايير الخبراء والمختصين المستهدفين باللقاء.

## الاطلاع على الوثائق المرتبطة بإعداد المشاريع



07



## اللقاء مع الشريحة المستفيدة من المبادرة



08

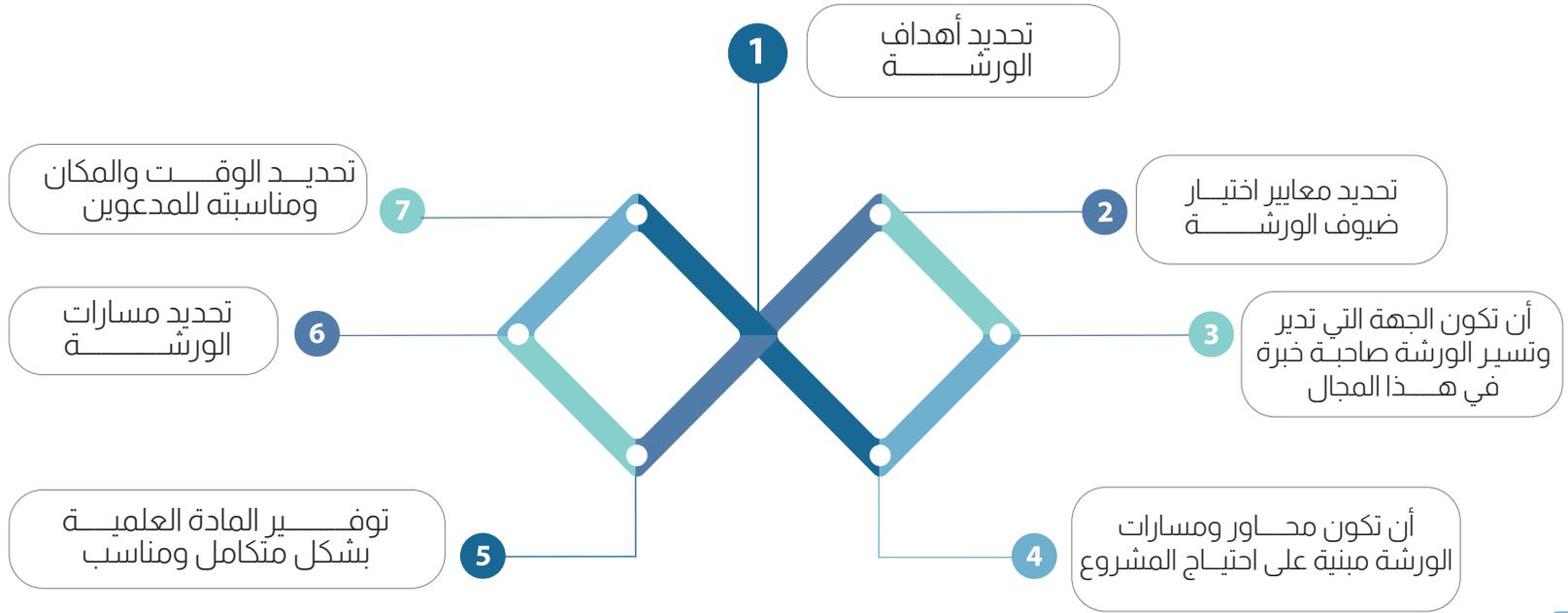
مقابلة الشريحة المتوقعة استفادتها من المبادرة سواء كانت جهات أو أفراد وأخذ انطباعاتهم عن أهمية المبادرة ومدى التفاعل معها والمشاركة في نجاحها ودعم استدامتها. (مرفق نموذج رقم 6 صفحة 27)

## تنفيذ ورش العمل

دعوة عدد من الأفراد المهتمين والمختصين للمشاركة في مناقشات تهدف إلى تبادل الأفكار والملاحظات والخبرات بشأن المحاور التي تستهدفها الورشة.

09

### ضوابط ومعايير إقامة ورش العمل ومنها



## تنفيذ مجموعة تركيز Focus Group بعد اكتمال اللقاءات والزيارات وورش العمل لبناء خارطة الوثيقة ووضع التوصيات

دعوة عدد من الأفراد المهتمين والمختصين (يفضل أن يكون المدعوين ممن تم مقابلتهم أو مشاركتهم في ورش العمل بالإضافة إلى فريق العمل) لا يقل عددهم عن 5 ولا يزيد عن 8 للمشاركة في مناقشات تهدف إلى وضع التصور النهائي لوثيقة الإنضاج وكذلك إعداد التوصيات النهائية أبرز ماتضمنه بوصلة المشروع والاستمرار فيه.

10



11

## إصدار وثيقة المشروع المذيلة بالتوصيات

من المهم أن تصدر وثيقة للإيضاح ويفضل أن تشمل على العناصر التالية

- اسم المشروع
- مدير المشروع
- فكرة المشروع والقيمة المضافة له
- المظلة الرسمية للمشروع
- الأسباب التي استدعت قيام المشروع
- أهداف المشروع
- الأنشطة
- نطاق المشروع
- مكان المشروع
- مدة المشروع
- تاريخ البداية و تاريخ النهاية
- فريق العمل
- مراحل المشروع
- جهات التمويل
- الموازنة المالية العامة
- المستفيد من المشروع بشكل (مباشر وغير مباشر)
- أصحاب المصلحة أو الجهات ذات الصلة بالمشروع (مباشر وغير مباشر)
- الشركاء المتوقعون (ممولون -مستشارون -مستفيديون)
- المخرج النهائي
- مؤشرات النجاح واستقامة المشروع
- آلية المتابعة والتقويم
- التوصيات الختامية  
(مرفق نموذج رقم 7 صفحة 28)



12

## إصدار معرفي للمشروع (متطلب غير أساسي)

إن تيسر استخراج من المعلومات والوثائق المجموعة ما وجد أنه يستحق التنسيق ويصدر في منشور يقرأ ويكون مرجع جيد لمن احتاج إليه مستقبلاً ويثري المكتبة في هذا المجال (متطلب غير أساسي).

# نماذج



## 01. نموذج تعريفي بجهات تكامل

اسم الجهة	التعريف	تاريخ التأسيس	نطاق العمل	أهداف الجمعية	الفئة المستهدفة	أبرز المشاريع	الموقع الإلكتروني	حسابات الجمعية على مواقع التواصل	رقم الجوال	البريد الإلكتروني	أبرز التحديات	الميزة التنافسية

## 02. نموذج تعريفي للجهات العاملة مع الفتيات بالرياض

اسم الجهة	نبذة تعريفية عن الجهة	أبرز المشاريع	الميزة التنافسية	التحديات

## 03. نموذج المعلومات الأساسية للجهات

البيان				البند	
البريد الالكتروني	الموقع الالكتروني	الهاتف	العنوان	الاسم	اسم الجهة
					الدولة - المدينة
					الفروع
					الهيكل التنظيمي
					مجلس الإدارة
					الإدارة التنفيذية
					عدد الموظفين
					مجالات عمل الجهة
					نماذج للتخطيط
					أبرز المشاريع
					نبذة تعريفية عن الجهة
					الشراكات المتوقعة
					توصيات فريق العمل

## 04. نموذج فريق العمل

الاسم	المهمة	المؤهلات والخبرات	الصلاحيات	
				01
				02

## 05. نموذج الزيارات واللقاءات

البيان				البند	
				نبذة عن الجهة	
				أهداف الجهة	
الوقت	التاريخ	اليوم	المكان	رقم الزيارة	الزيارة
الموقع الإلكتروني	المسؤول المباشر	الجهة الإشرافية	تاريخ التأسيس	اسم الجهة	الجهة
المسمى الوظيفي		هدف الزيارة		الاسم	الزائر
البريد	الموقع	الجوال	المسمى الوظيفي	الاسم	المستضيف
				أبرز ما تم عرضه	
				الإهداءات	
				توصيات الجهة للفريق	
				طلبات الجهة من الفريق	
				طلبات الفريق من الجهة	
				التصور العام بعد الزيارة	
				توصيات فريق العمل	



## 07. نموذج وثيقة الإنضاج

العناصر/المكونات	البيان/الشرح التوضيحي
اسم المشروع	
مدير المشروع	
فكرة المشروع	
المظلة الرسمية للمشروع	
الأسباب التي استدعت قيام المشروع	
أهداف المشروع	
الأنشطة	
نطاق المشروع	
مكان المشروع	
تاريخ البداية وتاريخ النهاية	
فريق العمل	
مراحل المشروع	
جهات التمويل	
الموازنة المالية العامة	
المستفيدون من المشروع	
أصحاب المصلحة	
الشركاء المتوقعون	
المخرج النهائي	
مؤشرات النجاح واستقامة المشروع	
ألية المتابعة والتقييم	
التوصيات الختامية	

## المرحلة الثانية

# مرحلة التأسيس



## مخرجات مرحلة التأسيس

05

تصريح رسمي  
لمزاولة العمل

04

بيئة عمل

03

خطة عمل

02

المظلة القانونية

01

الموارد المالية والبشرية

## خطوات رحلة التأسيس

08

الموازنة المالية

07

التجهيز

06

الموارد البشرية

05

إعداد اللائحة  
التنظيمية والأدلة  
الإجرائية

04

المجالس

03

دراسة  
الجدوى

02

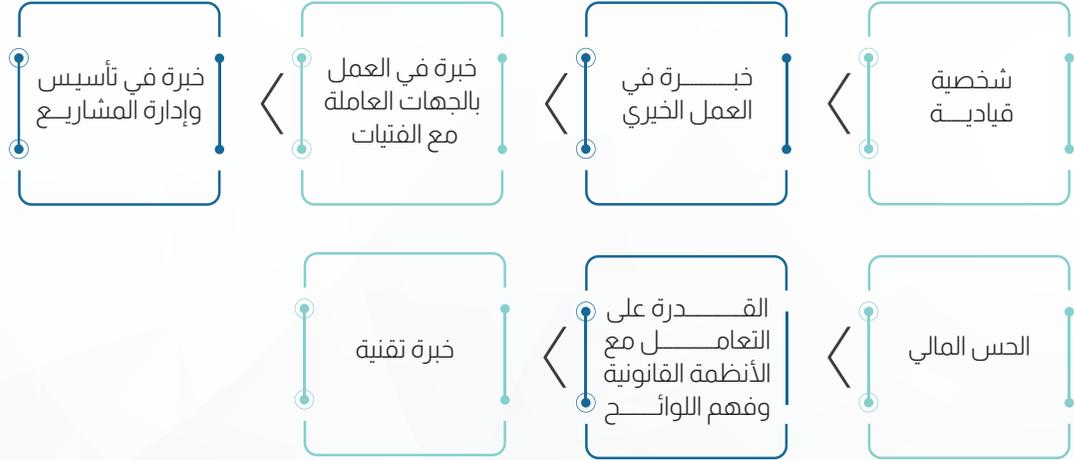
خطة عمل  
مرحلة التأسيس

01

فريق  
التأسيس

جهة أو مجموعة أفراد يأخذون على عاتقهم التنسيق والتكامل بين الكيانات المهمة وتوثيق ذلك.

## معايير اختيار الفريق



## خطة عمل مرحلة التأسيس



## دراسة الجدوى

هي حقائق ودلائل ومبررات تدعم اتخاذ القرار بإنشاء تنسيق تكامل، وتعتبر عاملاً أساسياً في التعامل مع الجهات الإشرافية والرسمية، مثل الجهات المانحة والتمويلية والداعمين **وتتكون دراسة الجدوى من:**



- أولاً دراسة مبررات وجود تكامل.
- ثانياً تحديد المتطلبات القانونية لتكامل.
- ثالثاً تحديد الاحتياجات التشغيلية لتكامل.

### أولاً: دراسة مبررات وجدوى التأسيس

هي الأسباب والعوامل التي تستدعي تأسيس تكامل، ويتم جمعها عن طريق الاستقراء والاستشراف لمدى الاحتياج، ومن الأدوات والمنهجيات المتبعة.

**اشراقة**

- لدراسة مبررات تكامل تم اتخاذ الخطوات التالية:
- عقد مقابلات شخصية مع قيادات الجهات العاملة مع الفتيات.
- إعداد استبانة لمعرفة الاحتياج لتكامل والتنسيق بين الجهات.



## ثانياً: تحديد المتطلبات القانونية لتكامل

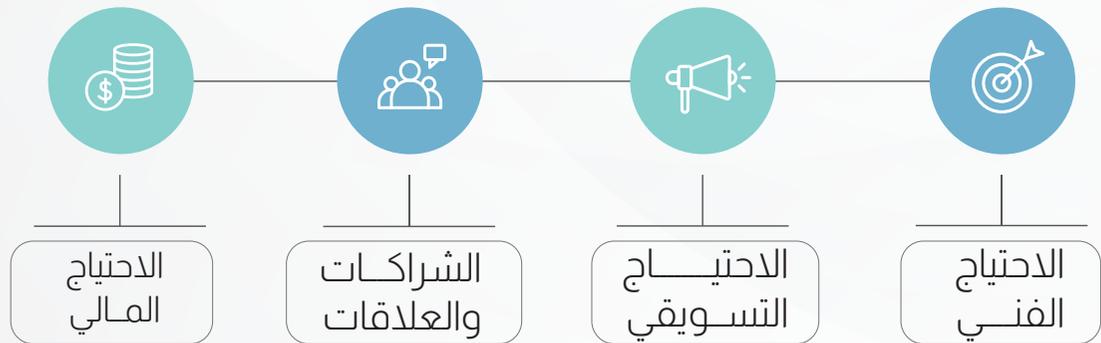
لابد من توفير الهوية القانونية لأي عمل مؤسسي، وتقوم هذه الهوية بإثبات وجود العمل وشرعيته للتعامل مع القطاعات (الحكومي والخاص والقطاع الثالث) ويقوم فريق التأسيس بطرح كل الخيارات المتاحة، إن وجدت خيارات كمطلبات رسمية ودراسة الأنسب منها.

بعد تحديدهم لمجموعة معايير يفاضلون بها بين المطلبات الرسمية، ومنها:



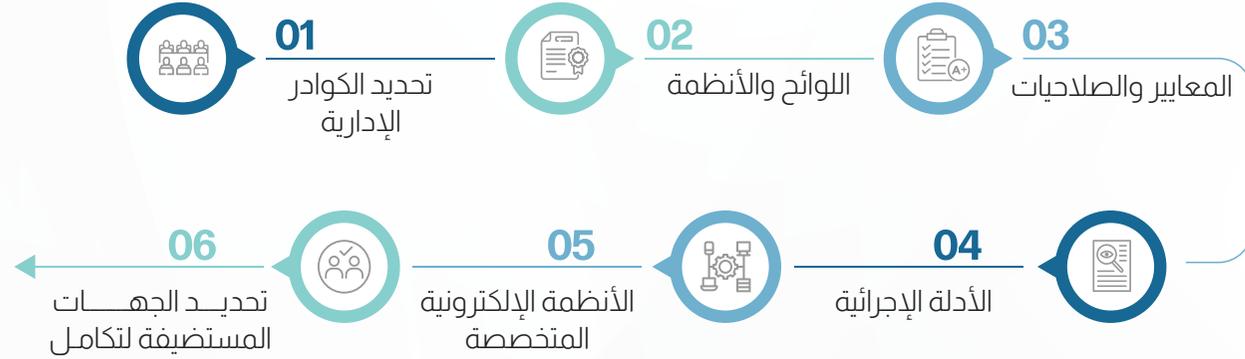
## ثالثاً: تحديد الاحتياجات التشغيلية لتكامل

وهي المجالات الأساسية التي يتم بحثها وتحديدها لمعرفة ملامح نموذج عمل تكامل مستقبلاً وهي:



## الاحتياج الفني

هي المتطلبات المهنية والمادية المتعلقة ببيئة العمل، المواد المستخدمة والأنظمة والاعتمادات، ومؤهلات الفريق الإداري، وأبرزها:



## الاحتياج التسويقي

هو مجموعة الأنشطة العملية التسويقية (المزيج التسويقي)، وأشهر عناصره (المنتج، المكان، الترويج، السعر) ولكل بيئة عمل خصائص قد تفرض تغييرات على عناصر المزيج التسويقي، وبالنسبة لتكامل فأنشطة التي تم العمل عليها:



- توقيع عقد اتفاقية مع جهة متخصصة بالتصاميم والهويات في مرحلة تأسيس المشروع.
- اقتناص الفرص في عروض الدعاية والإعلام للاستفادة منها (انفوجرافيك-موشن جرافيك ملفات تعريفية).

### اشراقة



## الشراكات والعلاقات



هي العملية التي من خلالها تتاح الفرصة لأكثر عدد من الجهات ليساهموا في تبادل الخبرات وهي الجهود التي يقومون بها لتطوير بيئة العمل لتحقيق التميز المؤسسي، وبالنسبة لتكامل فآهم المجالات التي تم العمل عليها هي:



- **خدمات مساندة تشاركية**
- التقرير يقدم شرحاً مفصلاً لبرنامج زيارة الجهات المماثلة في المنطقة الغربية.
- بهدف ضمان اطلاع الجميع على تفاصيل وأهداف الزيارة.

## أفكار وتطبيقات



- توسيع مدارك تكامل من خلال الاستفادة من الخبرات المتاحة، بما في ذلك السفر لاكتساب تجارب جديدة.
  - زيادة فرص تحقيق الأهداف عبر الزيارات الميدانية للجهات المماثلة والاستفادة من تجاربها.
  - تنفيذ الخطة التنفيذية لتكامل، خصوصاً فيما يتعلق بإقامة البرامج المشتركة والقيام بزيارات ولقاءات مع جهات مشابهة.
  - تعزيز تبادل الخبرات وتفعيل الشراكات بين الجهات العاملة مع الفتيات من مختلف مناطق المملكة، بهدف نقل المعرفة والاطلاع على تجارب مبتكرة.
  - بناء علاقات إيجابية مع الجهات المماثلة لتسهيل التواصل المستقبلي والاستفادة منها عند الحاجة.
  - التعرف على البيئات الجاذبة للفتيات، وتقييم تأثير الهوية البصرية من خلال زيارة المقرات والمرافق عن قرب.
- (مرفق نموذج رقم 8 صفحة 59)



التقرير يقدم شرحاً مفصلاً لبرنامج زيارة الجهات المماثلة في المنطقة الغربية ، بهدف ضمان اطلاع الجميع على تفاصيل وأهداف الزيارة.

مرفق التقرير للجهات المماثلة

## دور ومهام تكامل في تنسيق السفر للجهات المماثلة:

- مخاطبة الجهات التي سيتم زيارتها وإبلاغهم بالهدف من الزيارة ونوعها وترتيب مواعيد اللقاءات معهم.
- حصر عدد جهات تكامل التي ستسافر وحصر أسماء الجهات والتكفل بالسكن لهم ووسائل النقل أثناء الزيارة.
- تجهيز خطابات شكر وهدايا للجهات التي سيتم زيارتها.
- التواصل مع جهات تكامل أثناء الزيارة وبعدها وتذليل الصعوبات إن وجدت.



### إشرقة



## الاحتياج المالي

من أهم روافد إقامة تكامل توفر المورد المالي لتغطية المصاريف الأساسية، والمصاريف التشغيلية، وتختلف مصادر الموارد لتكامل.



- المصاريف التشغيلية عبء، يمكن السعي في إزالته من خلال:
- التواصل مع الجهات التمويلية.
  - ترشيد التكاليف.

### إشرقة



تكامل ومديرها يقومون بتوفير التغطية المالية للمصاريف المتوقعة لمرحلي التأسيس والتشغيل لأول سنة أو عدة سنوات يتفق عليها الكيان التأسيسي من خلال عناصر تكلفة محددة ومنها:

تكاليف التأسيس من رواتب وعقود تنفيذية واستشارية وبدلات لرحلات العمل ونحوها.

قيمة الاعتمادات والرسوم الحكومية.

مصاريف تكامل التأسيسي.

تكاليف المطبوعات.

رواتب الموظفين والموظفات.

قيمة الفواتير الدورية (كهرباء واتصالات ونحوها).

مصاريف الخدمات (من مواصلات ومواد غذائية وضيافة ومواد تنظيف).

قيمة الصيانة الدورية.

مصاريف نثرية عامة.

### اشراقه



- قبل الشروع في التعاملات المالية يتعين وجود محاسب كموظف أساسي أو متعاون ليضبط ويوثق القيود المحاسبية والعمليات المالية، ويقوم بإعداد النظام المالي وإجراءاته وسياساته ولائحة الصلاحيات المالية.
- تعرض على خبير مالي ليفحصها ويتأكد بأنها تتوافق بطبيعة الحال مع نظام الجهات الرسمية والأنظمة القانونية والتشريعية الأخرى في الدولة.
- تقدير النسبة التشغيلية السنوية.



# بوصلة تكامل



## الخطة الإستراتيجية

هي خطة طويلة المدى توضح رؤية ورسالة وأهداف تكامل وسياساتها والقيم المثبتة خلال مرحلة استراتيجية معينة، والتي تكون مدتها من ثلاث إلى خمس سنوات ومن أهم المكونات في الخطة الاستراتيجية لتكامل.

### الهيكلية



### القيم



### الرسالة



### السياسات



### الأهداف المرحلية



### الرؤية

## الرسالة



نسعى للتكامل وتبادل الخبرات، من خلال إقامة برامج نوعية مشتركة، وتأهيل وتدريب مشترك وتطوير لبيئة العمل لتحقيق التميز المؤسسي.

## الرؤية



نموذج احترافي في العمل التسيقي المشترك .

## أهداف تكامل



01 تحقيق التكامل والتنسيق والشراكات وتبادل الخبرات بين الكيانات المهتمة بالفتيات.

02 إقامة برامج نوعية مشتركة.

03 تقديم برامج مشتركة للتطوير والتدريب.

04 التشراك في الخدمات.

05 تعزيز أواصر الترابط وبناء الثقة بين الكيانات.

## قيم تكامل



وهي المبادئ والمعايير الأخلاقية التي تؤمن بها تكامل ، وتتعكس في نمط عملها مع الآخرين وفي منتجاتها، ويتم ذكر أهم ثلاثة إلى سبعة مبادئ من الواجب توفرها في المنتج أو الخدمة أو نمط التعامل لتحقيق رضا المستفيد، وتكون خارج نطاق إجراءات العمل.



# سياسات تكامل



- 01 عدد اللقاءات في السنة ست لقاءات.
- 02 يمثل الكيان أحد أعضاء مجلس الإدارة أو المدير التنفيذي ويسمح للجهة بمشاركة عضوين في الاجتماعات.
- 03 كل جهة تملك صوت واحد عند التصويت.
- 04 محاور الاجتماع ترسل قبل أسبوع لجميع الأعضاء، ويجوز إضافة أي موضوع طارئ كحد أقصى قبل الاجتماع بثلاثة أيام ولا يتم إدراج أي موضوع بعدها.
- 05 اعتماد القرارات تكون بالأغلبية.
- 06 دورية تكامل تستمر لمدة سنتين.

## إشراكة

### بداية انطلاقة تكامل:

- وضع أهداف ورسالة ورؤية مشتركة لتكامل.
- تحديد الجهات ذات العلاقة من بين الجمعيات.
- مخاطبة الجهات ودعوتهم للانضمام لتكامل.
- عقد الاجتماع التعريفي الأول مع الجمعيات المنظمة.
- إصدار تكليف رسمي لتكامل من قبل اللجنة التنسيقية.
- تعيين المدير التنفيذي لتكامل.
- رسم خطة تنفيذية سنوية مع موازنتها التشغيلية.
- البدء بتنفيذ الخطة.



- 01 إصدار قرار تكوين المجالس.
- 02 وعدد أفرادها وكيفية اختيارهم.
- 03 للمجالس أنظمة خاصة بها تبين طبيعة اجتماعاتها وطريقة اتخاذ القرارات بها ومستوى صلاحياتها ومكافآت الأعضاء وطريقة التواصل بين المجلس والأطراف الأخرى.

### المجلس التأسيسي

جهة أو مجموعة يأخذون على عاتقهم التنسيق والتكامل بين الكيانات المهمة.

### المجلس الإداري

أعضاء من داخل وخارج تكامل ، تعرض عليهم نتائج الأداء، والصعوبات التي تواجه تكامل ليصوتوا على أفضل طرق للتطوير والإنجاز ، وغالباً ما يكون لهم اجتماعات دورية ، وعند اللزوم يقومون بعقد اجتماعات طارئة ، وهم يمثلون تكامل ، ولهم أعلى سلطة إدارية فيها.

### المجلس التنفيذي

مجلس برئاسة المجلس الإداري ، يضم عدداً فردياً من الأعضاء الإداريين من داخل تكامل، والإداريين في جهات مشابهة، او ذات علاقة من خارج تكامل، يجتمعون دورياً لاتخاذ القرارات التشغيلية، مثل اعتماد الخطط الإدارية والمالية والتشغيلية. واعتماد التقارير، ورفع التوصيات لرئيس المجلس او المجلس الإداري فيما لا يملكون صلاحياته ولهم أيضاً طلب استشارات من المجلس الاستشاري، او أحد أعضائه، او اختيار لجنة استشارية خاصة.

معلومات إثرائية } يوجد في تكامل مجلس إداري يقوم بجميع المهام بمساندة أحد الكيانات.

## اشراقة



تكامل تلعب دورًا حيويًا في ضمان التنسيق الفعّال بين مختلف جوانب المشروع أو المنظمة تتضمن المهام التالية:

1. تنسيق الأنشطة والمهام بين الجهات لضمان تحقيق الأهداف المشتركة بفعالية.
2. تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح لجميع الأعضاء المعنيين بالمشروع أو العملية.
3. متابعة وتقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف وإجراء التعديلات اللازمة لضمان التزام الجميع بالخطط.
4. التعامل مع المشكلات والتحديات التي قد تنشأ خلال تنفيذ المشروع أو العمليات، وتقديم حلول فعالة.
5. تحديث الأعضاء والمستفيدين بالتطورات والبيانات الجديدة المتعلقة بالمشروع أو العملية.
6. تنظيم الاجتماعات الدورية لجمع الأعضاء ومناقشة القضايا وتبادل المعلومات والتنسيق بين الجهات.
7. إدارة وتوزيع الموارد اللازمة لضمان تحقيق الأهداف بفعالية، والتأكد من توافر الموارد الضرورية.
8. ضمان تبادل المعلومات والبيانات بين الجهات بفعالية وسرعة.
9. التنسيق مع الأطراف المعنية الأخرى مثل الشركاء، العملاء، والموردين لضمان توافق الأهداف والخطط.
10. تطوير وتحديث السياسات والإجراءات التي تسهم في تحسين التنسيق وتعزيز الأداء.
11. إعداد تقارير دورية عن التقدم، التحديات، والنتائج، وتقديمها إلى الإدارة العليا أو الجهات المعنية.

المهام السابقة تساعد تكامل على تحقيق التكامل والتعاون الفعّال بين جميع الأطراف المعنية، مما يعزز من نجاح المشروع أو العملية



المطور والمدرّب

التاجر البازل

المحاسب المالي

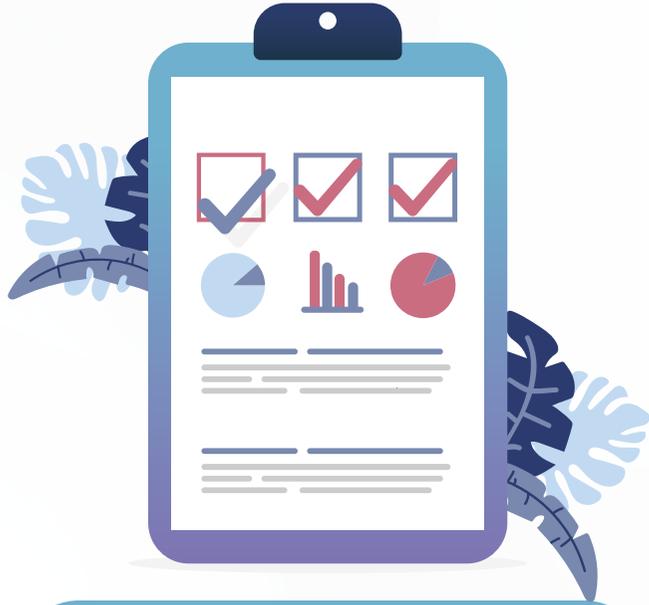
المسؤول الإداري

طالب علم

القانوني المختص

أفكار و  
تطبيقات





## إعداد اللائحة التنظيمية والأدلة الإجرائية

إعداد لائحة تنظيمية وأدلة إجرائية لجميع الأنشطة وفق نظام محكم لضمان الضبط الإداري والمالي ويتحقق ذلك من خلال:

07

03

اللائحة المالية  
والمحاسبية

02

الصلاحيات

01

اللائحة الإدارية

06

الخدمات الرسمية  
والبنكية

05

النظام الإلكتروني

04

التقارير المالية  
القانونية الداخلية

### إشرقة

يتم إعداد اللوائح التنظيمية والسياسات قبل بدء العمل لضمان الجودة.



### إشرقة

- في تكامل سكرتير من شأنه أن يسرع الإنجاز وينظم الأعمال ويتابعها.
- بالإمكان الاستعانة بمستشارين أو جهات مختصة في تنفيذ بعض مهام الخطة التنفيذية الخاصة بتكامل.



## الموارد البشرية

الموارد البشرية بطبيعتها تختلف حسب اختلاف ظروف البيئة وغيرها من العوامل الأخرى، ولكن في مجموعة تكامل يكون هناك ثلاثة مناصب:

08

المحاسب

السكرتير

المدير التنفيذي

في مرحلة تحديد الاحتياج يتم تحديد المكونات اللازمة للتجهيز المادي والمالي، ثم تتولى الإدارة التنفيذية تنفيذ هذه التجهيزات بالتعاون مع فريق التأسيس.

## خطوات التجهيز

01 حصر المتطلبات.

02 خطة توزيع الأدوار والمهام للمطلبات بين فريق العمل.

03 جمع التسعيرات والمواصفات المتاحة في السوق لانتقاء الأنسب منها سواء للمواد أو التعاقدات.

04 تنفيذ عمليات الشراء والتعاقدات والتأثير قد تستدعيه طبيعة الحال.

### أفكار و تطبيقات

التكامل يكمن في الاستفادة من كافة جهات تكامل ومنها عقد الاجتماعات الدورية في مقراتها : لتعزيز التعاون وتبادل الأفكار وزيادة فاعلية التواصل بين الأعضاء.

## ونستعرض أهم المرافق الأساسية لأمانة تكامل:

مكتب اجتماعات مجلس إدارة تكامل.

مقر للاجتماعات الدورية لجهات تكامل.

## الموازنة المالية

النظام المالي من المكونات الأساسية في تكامل يتم تحديده بإشراف مختص مالي ذو خبرة في المجال، وبالإمكان الاستفادة من الاطلاع على أنظمة مشابهة.

## خطوات الموازنة المالية

01 تصميم نظام إدارة مالية ومحاسبية

02 استخراج التصاريح والحسابات والأختام المطلوبة في النظام المالي

03 تعيين محاسب لتكامل بالتوظيف أو التعاقد

04 حصر التكاليف المطلوبة من خلال مرحلة تحديد الاحتياج المالي والفني، والتي تم عملها آنفاً

05 توفير مصدر تمويل

06 تنفيذ وتوثيق الشراء والصرف

### إشراف

توثيق المعاملات المالية لشفافية المشروع والحوكمة. (مرفق نموذج رقم 9 صفحة 59)

لأبد من الاحتفاظ بنسخ المستندات والتحويلات المالية. (مرفق نموذج رقم 10 صفحة 59)



- من الخدمات التي قدمتها تكامل للكيانات توفير شركة قانونية لإجراء العمليات الحسابية لها من أجل توفير وخفض التكاليف.
- بالإمكان التعاقد مع محاسب واحد لنجاح جهات تكامل لخفض التكاليف.

## إشراقة



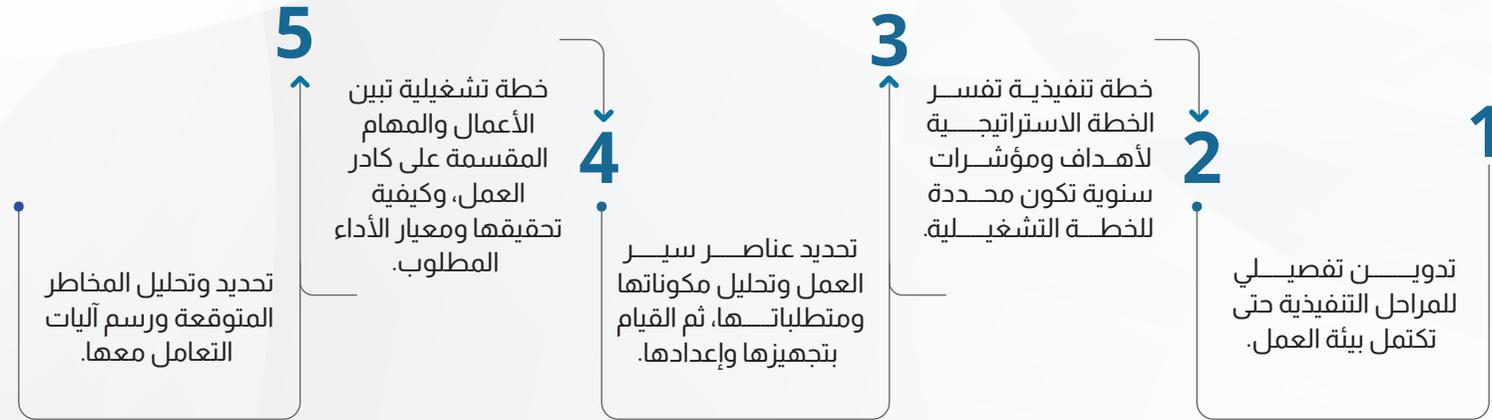
- عند صياغة ميزانية مشروع ينبغي التفصيل فيها في مجال الصرف (إعلانات مكافآت-الحفل-أدوات وفنيات ) هذا يزيد من مصداقية الموازنة ويسهل دعمها. (مرفق نموذج رقم 11 صفحة 60)

## معلومات إثرائية



## مرحلة التشغيل

### مخرجات مرحلة التشغيل



# المرحلة التشغيلية

في هذه المرحلة تتم المباشرة العملية بالتنفيذ للعمليات وبإمكاننا التمييز بين المكونات الأساسية التالية:



## أولاً / الإعداد

تهيئة نهائية للبيئة الفنية وتوفير خدمات ومواد قبيل البدء... ومكوناتها



### أ العقود التشغيلية

#### 01 الكفاءة المهنية

وهي قدرة تكامل على القيام بالخدمات المطلوبة فقد يتعذر وفق ظروف معينة من توفير الطاقات المناسبة للتشغيل الذاتي.

### معلومات إثرائية



#### أبرز عناصر العقود التشغيلية:

- طرفي الاتفاق والمعلومات الأساسية لكل منهما.
- الغرض من العقد.
- مدة العقد.
- القيم المادية وغير المادية.
- الموقع الذي تم به التعاقد والحدود الجغرافية التي يشملها التطبيق لبنود العقد.
- النظام الذي يرجع إليه طرفا التعاقد والذي يحرر مالم يحرره العقد كونه المرجع الأعلى.
- المشرف من قبل الطرفين والذي يؤخذ منه التوجيه الرسمي.
- الشروط التي يلتزم بها كل طرف.
- تعريفات للعبارات التي لا تتضح من صريح النص.



هذه التكاليف تشكل أحد مكونات الدخل التشغيلي لتكامل، تتضمن:

- بيان الدخل والمؤشرات المالية العامة مثل إجمالي الإيرادات، وتكاليف التشغيل، وصافي الأرباح.
- تكاليف التشغيل تتكون من مزيج من التكاليف الثابتة: مثل مدفوعات الإيجار، والتكاليف المتغيرة: مثل الرواتب والمرافق وحتى قد تشمل أيضًا بعض مكونات تشغيل الأعمال التجارية مثل المحاسبة، والرسوم القانونية، والرسوم المصرفية، وتكاليف المبيعات والتسويق، وتكاليف الإصلاح والصيانة، ومصاريف الرواتب والأجور.



مرفق نموذج عقد الشراكات



يعتمد البعض في تشغيل الخدمات عن طريق شراكة تعاونية مع القطاع الخاص دون مقابل من مدخل المسؤولية الاجتماعية.

أفكار و  
تطبيقات

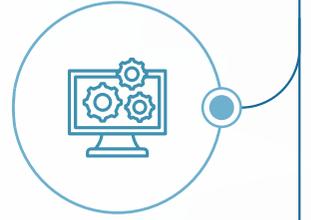


## ب الكادر الفني

يشير المصطلح “الكادر الفني” إلى مجموعة من الأشخاص الذين يعملون في مجالات معينة ذات صلة بالتقنية. يشمل هؤلاء الأشخاص المتخصصين والفنانين والمهندسين والمصممين والمبرمجين وغيرهم من الخبراء في مجالات معينة.

## ثانياً /النظام الفني

نقصد بها ما كان يصب في نشاط تكامل الأساسي ويشمل الجانب المهني والتقني لتكامل وأبرز المهام التي تسند للنظام الفني :



01 تنظيم اللقاءات الدورية والاجتماعية.

02 التنسيق مع الجهات الخارجية.

03 المتابعة والتقييم.

- لمعرفة مدى مناسبة استضافة جهة ما لتكامل ، ينبغي مراسلة الجهة وزيارتها والاطلاع على مرافقها.
- الاستفادة من التطبيقات التقنية التي تدعم الجهات بعقد الشراكات معها لتخفيض التكاليف (مع تقني).
- اللقاءات الودية بين جهات تكامل هي خطوة مهمة لزيادة فاعلية الأعضاء وتعزيز التواصل والتعاون المستقبلي المشترك فيما بينهم.

معلومات  
إثرائية

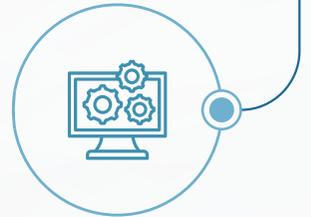


## ثالثاً /النظام الإداري

هو عدد من الانشطة يعتمد تنفيذها على مجموعة من المبادئ والأسس والأصول والقواعد الإدارية يستعان بها في تسيير العملية الفنية وتحقيق اهداف تكامل.

**وتتكون العملية الإدارية من أربعة عناصر هي (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) .**

و يتم التعويل في نجاح العمليات الإدارية بالاعتماد على المسؤول الإداري مع وجود المساندة من جميع منسوبي فريق العمل إذ إن العمل الإداري هو نشاط جماعي يلعب كل موظف دوراً فيه ويأتي في المقدمة دور مدير تكامل والمجلس الإداري كونهم المساندة الرئيس للمسؤول الإداري أيا كان مسماه الوظيفي في الهيكله المعتمدة.



وهي مكونات مهمة لأي جهة ، وخاصة في سياق إدارة العمليات اليومية وفيما يلي موجز لكل عملية:

أولاً

## عملية الخدمات

تشمل إدارة جميع الأنشطة والخدمات المقدمة للجهات وهذا يتضمن تحديد احتياجات الجهات، تقديم الخدمات بأعلى جودة، والتأكد من رضا المستفيدين. قد تشمل العمليات هنا تلقي الطلبات أو الاستفسارات تنفيذ الخدمة ، متابعة المستفيدين من جهات تكامل بعد تقديم الخدمة.

ثانياً

## عملية إدارة يوم العمل

تتعلق بتنظيم الوقت وتوزيع المهام اليومية لضمان تنفيذ الأهداف اليومية بكفاءة. هذا قد يشمل:

- التخطيط للمهام اليومية ، توزيع المهام على الموظفين ومتابعة أداء الموظفين طوال اليوم.
- تقييم الإنتاجية وتحسين الأداء. التعامل مع الطوارئ أو المشاكل التي تظهر خلال اليوم.

ثالثاً

## عملية الكادر الإداري

تتعلق بإدارة جميع الأمور المتعلقة بالموارد البشرية والمجلس الإداري وأعضاء تكامل . هذا يتضمن:

- توظيف وتدريب أعضاء تكامل ومتابعة تنفيذ التغذية الراجعة من التدريب ، وإجراء التقييمات.
- الحفاظ على التواصل الفعال بين المجلس الإداري وأعضاء تكامل . التأكد من الالتزام بالسياسات والإجراءات.

## إشراقة

- تم تقديم دورة السكرتارية التنفيذية لأعضاء وعضوات تكامل.
  - المساهمة في ترشيح عضوات تكامل لبرنامج زمالة القيادات النسائية للعمل التنموي.
  - تقديم لقاء آلية رفع البرامج والمشاريع للجهات المانحة.
- (مرفق نموذج رقم 12,13صفحة 61)

- قد نحتاج إلى إعادة تصميم العروض التعريفية لبعض الجهات وإعادة تصاميم المشاريع بهوية تكامل لعرض مشاريع الجهات على المؤسسات المانحة.

# أفكار وتطبيقات

نقوم في تكامل بتفعيل مجموعة الواتس أب لمعرفة التالي:



- إضافة ممثلات وأعضاء تكامل في مجموعة الواتس والتعريف والترحيب بهم.
  - عرض المبادرات والمشاريع المميزة من جهات تكامل والتي تكون بالشراكة مع جهتين أو أكثر.
  - تحفيز الأعضاء ودعمهم للتفاعل في المجموعة.
  - ذكر إنجازات جهات تكامل ولو كانت صغيرة.
  - المساهمة في نشر إعلانات جهات تكامل.
  - إرسال موعد اللقاء (اليوم - التاريخ - الزمن) ومقترحات للقاء. وطلب مشاركة الأعضاء في إثراء اللقاء.
  - طلب الأعضاء تسجيل الموعد في التقويم.
  - تأكيد الأعضاء بالحضور في المجموعة.
  - تغذية المجموعة بمستجدات القطاع الثالث (أنظمة أو لوائح).
  - منح مقاعد مجانية أو خصومات لأعضاء تكامل من مشاريع الجهات الأخرى في تكامل
  - حث الجهات على الالتحاق.
  - إرسال رسالة الاجتماع وطرح محاور اللقاء في المجموعة.
  - إضافة الجهات العاملة مع الفتيات بين حين وآخر.
  - حضور اللقاء والاجتماع الدوري.
  - عرض شكر من الأعضاء عن اللقاء وانزل بعض الصور وتوثيق اللقاء.
  - طرح بعض المقترحات الإيجابية والفرص الفريدة مثل التواصل مع أحد ممثلي الجهات المانحة. ووضع منتدى تطرح فيه أوراق عمل ورش خاصة بالتكامل.
- إرسال الدراسات والنماذج للمشاريع الشبابية والفتيات في تكامل.
  - إرسال مراجع وأدله للعمل مع الفتيات وبرامج الفتيات والمبادرات.
  - عرض محضر الاجتماع في المجموعة والتوصيات.
  - عرض خطة تكامل للعام الجديد في تكامل.
  - تذكير باللقاءات الدورية والاستعداد لها.
  - طرح مواعيد فتح بوابات الجهات المانحة.
  - إرسال التهاني والتبريكات للمناسبات الاجتماعية لأعضاء المجموعة.
  - تنسيق لقاء المؤسسات المانحة وتجهيز العروض وإرسالها عبر الخاص للسكرتير.
  - تحفيز الأعضاء للقاء المؤسسات المانحة.
  - مشاركة الأعضاء في حصر المؤسسات المانحة.
  - إرسال جدول أعمال اللقاء بالمؤسسات المانحة.
  - تنسيق الزيارة للجهات المماثلة وإرسال تنبيهات مهمة للزيارة (آليات وإجراءات).
  - مشاركة أعضاء المجموعة المشاريع المشتركة بين الجهات.



## رابعاً /الخطة التنفيذية والتشغيلية



### إشراقة



يراعى في بناء الخطة التنفيذية وضع مؤشرات الأداء ومتابعة قياس المؤشرات بعد كل فترة.

### أ الخطة التنفيذية

وثيقة عمل لمدة مرحلة أو سنة على الأكثر تعكس رؤية وأهداف الخطة الاستراتيجية إلى أنشطة عملية مناسبة للبيئة والموارد لتحقيق أعلى عوائد ممكنة على الخطة الاستراتيجية وغالباً ما ترسم في جداول.

وقبل رسم الخطة التنفيذية يجب علينا إجراء تحليل لوضع تكامل لنتمكن بناءً على معلومات التحليل أن نخرج بالقرارات الصائبة في تحديد الأنشطة والموارد بكفاءة وفاعلية فلا نكون طموحين لدرجة غير واقعية ولا نكون مقلين لدرجة التقصير، وللتحليل العديد من الأدوات والطرائق والتي بمجملها تجيب على:

ما هي نقاط قوتنا ونقاط ضعفنا والفرص والصعوبات في بيئة تكامل الخارجية والداخلية والتي عليها سنحدد الأدوات والأنشطة والبرامج الأنسب لسد النسبة المعينة من الفجوة بين وضعنا الحالي والأهداف الاستراتيجية لتكامل؟

ما هي المؤشرات للنتائج والأعمال التي من خلالها نعرف أننا حققنا ما نريد في عملية السد النسبي للفجوات؟

أين نحن الآن من الأهداف الاستراتيجية؟

كيف سنسد الفجوة وإلى أي حد بين وضعنا الحالي وبين الأهداف الإستراتيجية لتكامل؟

كيف سننفذ ونرتب العمليات الأساسية (الفنية - الإدارية) التي يجب تضمينها ومتابعتها؟

ولتصميم الخطة بعد الإجابة على التساؤلات يتم اعتماد المكونات الأساسية التالية:

01 كتابة الأهداف الاستراتيجية ثم تحديد حزمة من البرامج والمشاريع والعمليات التي يتم اختيارها خلال هذه المرحلة أو العام والتي تحقق بمجملها تقدم في تنمية وتعزيز مستوى تكامل في الهدف الاستراتيجي.

01



03 أمام كل مؤشر يتم تحديد الموارد الأساسية من بشر ومال ومواد مطلوبة لإنجاز المؤشر.

03



02 أمام كل برنامج أو مشروع أو عملية تم تحديدها في النقطة أعلاه يتم تحديد مؤشرات نجاح نعرف من خلالها مستوى الإنجاز المنشود وكيف نحكم بنهاية الخطة على مستوى تقدمنا ونجاحنا.

02



04 أمام كل مؤشر يتم تحديد وقت البداية والنهاية مع إمكانية الدمج بين أوقات أكثر من مؤشر حسب طبيعتهم. (مرفق نموذج رقم 14 صفحة 62)

04



تختلف نماذج التخطيط التنفيذي والتشغيلي من جهة لأخرى وبالإمكان اعتماد نموذج خاص.

معلومات  
إثرائية



وثيقة عمل تفصيلية تحدد الأعمال والمهام التي تحقق المشاريع والبرامج والعمليات المحددة في الخطة التنفيذية لتصل إلى تحقيق المؤشرات موضحة المسؤوليات وآليات العمل والترتيب الزمني للإنجاز وتكون لفترات قصيرة كأسبوع أو شهر، وهي التي يتعايش معها فريق العمل يومياً.

فالخطة الاستراتيجية يهتم بها المجلس الإداري لتكامل أو المدير. أما الخطة التشغيلية فتكون محط اهتمام فريق العمل . وقبل وضع الخطة التشغيلية، يجب إعداد مدخلاتها الأساسية **وأبرز مكونات الخطة التشغيلية:**

**04.**  
الموارد المتاحة  
وفق موازنة الخطة  
التفصيلية المعتمدة  
(موارد بشرية  
موارد مالية - مواد)

**03.**  
برامج ومشاريع  
ومؤشرات  
الخطة التنفيذية

**02.**  
العمليات  
الفنية

**01.**  
العمليات  
الإدارية

وفي المحصلة النهائية فتمودج أو نماذج الخطة التشغيلية تسعى لتحقيق مؤشرات الخطة التنفيذية بأعلى جودة ممكنة وبأقل جهود ومصاريف وتركز بالعموم لتحديد البنود التالية:

### اشراقة

- لابد من عرض الخطة في اللقاء الدوري ومتابعة الإنجاز والمؤشرات واعتماد الخطة مع الجهات.
- ترمين الأهداف ومتابعة إنجازها يسهل تحقيقها.
- إعداد تقارير سنوية شاملة.
- أرشفة وحفظ ملفات تكامل (محلي - سحابي).

01. المهام العملية وآليات تنفيذها لتحقيق مؤشرات وبرامج ومشاريع الخطة التنفيذية.

02. المسؤولين عن تنفيذ كل مهمة أو إعطاء الصلاحية للتنفيذ.

03. أوقات البداية والنهاية والترتيب بين الأعمال وآليات التنفيذ.

04. الموارد المطلوبة لكل عمل.

05. رصد النتائج والأداء لكل عمل ومستوى الإنجاز أو الانحراف عن الخطة. (مرفق نموذج رقم 15 صفحة 63)

# نماذج المتابعة

أ. لكل خطة من هذه الخطط التي تتكامل فيما بينها يتم تصميم نماذج للمتابعة يتم من خلالها مراقبة الأداء على كافة المستويات الإدارية في تكامل ، فالمجلس الإداري يتابع مؤشرات الخطة الإستراتيجية مع المدير والذي بدوره يتابع ويناقش مؤشرات الخطة المتوسطة المحققة لمؤشرات الخطة الإستراتيجية. المدير المسؤول يشرف على الخطة التشغيلية ومؤشراتها بالتعاون مع أعضاء تكامل . ثم تتم عمليات المراقبة بشكل دوري ومنهجي لضمان تحقيق الأهداف.

ب. خلال تنفيذ الخطط يقوم المدير وأعضاء تكامل برصد وتوثيق ستة محاور يتم عكسها في نماذج المتابعة وهي:



يتم جمع مجمل هذه المدخلات خلال كل مرحلة من مراحل متابعة الخطة لكافة المستويات الإدارية وعرضها في تقرير نهاية العام لمجلس الإدارة لاتخاذ اللازم حيالها.

● وجود محاضر اجتماعات وسجل قرارات في الاجتماعات الدورية ومتابعة تنفيذ التوصيات لتكامل يعد أمراً هاماً.  
( مرفق نموذج رقم 16 و17 صفحة 63-64 )

إشراكة





## معلومات إثرائية

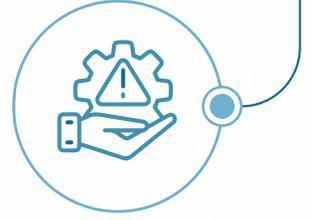
### آلية عقد اجتماعات تكامل الدورية:

- 01 . اجتماع مجلس الإدارة.
- 02 . تحديد موعد الاجتماع بالتصويت مع جهات تكامل.
- 03 . تضمين موعد الاجتماعات في الخطة التنفيذية.
- 04 . التواصل مع الجهات لعرض جديد المشاريع والإنجازات الخاصة والمشاركة لعرضها في اللقاءات.
- 05 . تحديد مكان استضافة الاجتماع الدوري.
- 06 . حضور الاجتماع وذكر الإنجازات.
- 07 . تدوين محضر الاجتماع.
- 08 . استقبال الجهات الحاضرة للاجتماع.
- 09 . حصر جميع الحضور.
- 10 . عرض محاور الاجتماع والمنفذين.
- 11 . المناقشة والأسئلة.
- 12 . توصيات الاجتماع.

## معلومات إثرائية

- إعداد رابطة لدعم إعلانات تكامل ونشرها.
- التواصل الفعال مع الجهات وتأسيس رابطة للخريجات من كل جهة للاستفادة من الكوادر البشرية.

## خامساً: إدارة المخاطر



تعرف خطة المخاطر بأنها جزء أساسي من تخطيط البرامج والمشاريع، حيث تحدد التهديدات المحتملة ووضع الوسائل المناسبة لمنعها أو التخفيف من أثارها.

تتجاوز إدارة المخاطر عملية التخطيط لتشمل باقي الوظائف الإدارية؛ إذ تأتي بعد تحليل وتحديد المخاطر عمليات التنظيم، التوجيه، والرقابة من قبل إدارة تكامل للمهام المتعلقة بتلك الخطة.

يجب على كل كيان أن يكون على دراية بالمخاطر المحتملة والإجراءات المناسبة المرتبطة بدوره.

### النوع الأول

01

المخاطر غير المتوقعة، مثل الزلازل أو الأوبئة، وهي لا تُدرج عادةً ضمن إدارة المخاطر نظرًا لندرته.

### النوع الثاني

02

وهو جوهر إدارة المخاطر ويشمل المخاطر المتوقع حدوثها مثل (الحرائق -إصابة أو وفاة أحد الأعضاء -الدعوى القضائية من مختلف الجهات، وغيرها).

ويتم التنبؤ بالمخاطر من خلال:



تحديد أهداف تكامل ومعيقات تحقيقها من خلال تحليل عوامل أساسية ذات علاقة (ثقافة المجتمع -خصائصه -البيئة -القوانين والأنظمة والتشريعات للتكامل والمجتمع الوضع الاقتصادي للمجتمع).

استعراض وتحليل السيناريو الطبيعي لعمل تكامل وأي انحرافات متوقعة عن السيناريو الطبيعي تعتبر خطورة.



تحديد جميع المصادر المحتملة للمخاطر.

الاطلاع والتعرف على المخاطر الشائعة في العديد من الجهات المماثلة وبيئات العمل المشابهة.



- من أهم الإجراءات في إدارة المخاطر هو رسم خطة إخلاء للمبنى في حالة نشوب حريق مع التدريب عليها بالإضافة إلى توزيع معدات إطفاء الحريق وأدوات الإسعافات الأولية بشكل مناسب.
- تأمين الأنظمة الإلكترونية باستخدام برامج حماية متخصصة، مع الاحتفاظ بنسخ احتياطية لقواعد البيانات على وسائط خارجية.



اشراقه



# نماذج



## 08. نموذج متابعة زيارة جهات تكامل للجهات المماثلة في المنطقة الغربية

اسم الجهة	تأكيد الحضور	اسم المرشح للزيارة	اسم المحرم	رقم الجوال	وقت الوصول	عدد الغرف	ملاحظات

## 09. نموذج التقرير المالي لمصاريف اللقاءات الدورية لتكامل

م	البنود	اللجنة المسؤولة	الموازنة التقديرية	الميزانية الفعلية	ملاحظات
01			ريال		
02			ريال		
03			ريال		
	المجموع				

## 10. نموذج طلب عهدة لأنشطة تكامل

نطاق العهدة	اسم البرنامج
اسم طالب العهدة	
مبلغ العهدة الأساسي	
الحد الأقصى لمبلغ الفواتير	
رقم أبيان طالب العهدة	
مدة تسوية العهدة	

## 11. نموذج مقترح لخطة مشروع أو برنامج لقاء الجهات المانحة

معلومات عن البرنامج			
			اسم البرنامج
			فكرة البرنامج
			الأهداف
			المخرجات
			الفئة المستهدفة
			عدد المستفيدين
			مدة البرنامج
المبلغ	مجال الصرف	المبلغ	مجال الصرف
	مكافآت المتطوعين		إعلانات وتصاميم
	متطوعات		مكافآت المتدربات
	نثریات		الحفل والهدايا
	أدوات فنية وخدمات		مصاريف تشغيلية
			المجموع

## 12. نموذج عرض مشاريع جهات تكامل على المؤسسات المانحة

اسم الجهة	
	الشعار
	التعريف بالجهة
	اسم المشروع
	الهدف العام للمشروع
	أهداف المشروع
	الفئة المستهدفة
	عدد المستفيدين
	المدة والوقت
	آلية التنفيذ للمشروع
	المخرجات
	الأثر
	ارتباط المشروع بالأهداف التنموية
	مميزات إضافية
	تقرير المشاريع السابقة
	ما هو انطباع المستفيد السابق إن وجد؟
	مؤشرات قياس نجاح المشروع
	كيفية استدامة المشروع على المستفيد والمجتمع
	الجهات المشاركة في المشروع

## 13. نموذج متابعة جهات تكامل للقاء بالمؤسسات المانحة

اسم الجهة	تأكيد الحضور	إرسال نموذج العرض للجهات	أسماء المرشحين للحضور	المنصب الوظيفي	اسم مقدم العرض	جاهزية العرض	ملاحظات

## 14. نموذج الخطة التنفيذية

م	المجال	الأهداف التفصيلية	البرامج و الأنشطة	التنفيذ		المسؤول	الجهة المنفذة	المستفيدون	التكلفة	مؤشر الأداء	ملاحظات	نسبة التنفيذ	أسباب عدم التنفيذ	التوصية
				تاريخ البداية	تاريخ النهاية									
01														
02														
03														
04														



## 17. نموذج سجل قرارات إجتماعات مجموعة تكامل

رقم الاجتماع	تاريخه	القرار أو التوصية	المكلف	موعد التنفيذ	الإجراء



يتم في تكامل سنوياً إعداد دليل للبرامج الصيفية ليسهل الوصول إليها وفي ختام الدورة الصيفية يتم تدوين الإنجازات وتكريم المشاركات في البرامج الصيفية.

أفكار و  
تطبيقات



مرفق دليل  
البرامج الصيفية

المرحلة الرابعة

## مرحلة التطوير

### مخرجات التطوير

01 تحديد محاور التطوير الأهم في تكامل.

01

02 تصميم أدوات القياس المناسبة لتكامل في كل محور تطوير تم اختياره.

02

03 تصميم وآليات وتوزيع مسؤوليات لمراقبة أداء الأنظمة والعمليات وتقويمها.

03

04 تصميم خطة تطوير متكاملة لأداء تكامل ومكوناتها.

04

يعرف التطوير بأنه التغيير والتحول من طور إلى طور بهدف إحداث آثار إيجابية، ومع تعدد وتنوع أدوات ومفاهيم التطوير إلا أننا سنستعرض تسعة محاور أساسية مهمة وهي:

- التميز المؤسسي
- الجودة
- الاستدامة المالية
- تنمية الموارد البشرية
- التخطيط الاستراتيجي
- تنمية المهارات الإدارية
- الابتكار
- الحوكمة
- التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي

التميز  
المؤسسي

01

هو القدرة التنافسية التي تميز تكامل عن غيرها وخلق مزايا تنافسية فريدة لتكامل تساعد على تحقيق أداء متميز يتضمن العديد من العوامل مثل الابتكار، والجودة والتنفيذ، والتقييم، والتحسين المستمر.

الجودة

02

الجودة هي مقياس للتميز والكفاءة. يمكن أن تكون الجودة مرتبطة بالمنتجات، الخدمات، أو حتى العمليات. عندما نسعى لتحقيق جودة عالية، نسعى لتحقيق التفوق و المستفيدين.



إشراقة } الحصول على شهادة الآيزو ( iso ) مطلب والسعي لإنجازه خلال عام.



الاستدامة  
المالية

03

الاستدامة المالية تهدف إلى تحقيق توازن بين النفقات والإيرادات دون زيادة مستمرة في الديون.

تنمية  
الموارد  
البشرية

04

تنمية الموارد البشرية هي جزء لا يتجزأ من تكامل لتطوير مهارات وخبرات موظفيها. وتهدف إلى تنمية بيئة العمل والارتقاء بها، عن طريق التطوير والتدريب وتعزيز العلاقات بين الموظفين.

## التخطيط الاستراتيجي

05

هي الوثائق التي تحدد الأهداف والاستراتيجيات والخطوات اللازمة لتحقيق رؤية ورسالة تكامل . وتساعد الخطط الاستراتيجية على توجيه القرارات والأنشطة والموارد لتكامل وتحسين أدائها؛ لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية.

## تنمية المهارات الإدارية

06

هي عملية تحسين القدرات والمعارف التي تساهم في تنمية القيادات، والفرق بفعالية، وإعداد الصف الثاني وتنمية مهارات الوظائف الإدارية وتشمل بعض الجوانب مثل التواصل، والتنظيم، والقيادة، والتخطيط، والتحليل، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتعلم المستمر، والتكيف مع التغييرات.

- تطوير القيادات في تكامل من خلال دراسة الاحتياج التدريبي كل سنة ثم تقديم التدريب للراغبين .
- وضع نظام تقييم أداء فعال يعكس مساهمة كل جهة من جهات تكامل في تحقيق أهداف تكامل .

## أفكار و تطبيقات



يسهم في تحسين الخدمات وتطوير النماذج الأولية، بالإضافة إلى ابتكار خدمات أو أساليب عمل جديدة من خلال البحث المستمر مما يؤدي إلى تحقيق التقدم والازدهار.

## الابتكار

07

المراجعة الدورية للعمليات والأنشطة واتخاذ ما يلزم حيالها من تعديل تطوير وابتكار ، تسهم في تعزيز نجاح التجربة بشكل عام .

## إشراقة



هي مجموعة من الأنظمة والضوابط التي تنظم عمل الكيانات وتعزز من مستوى الأداء والمساءلة، وتشمل آليات للتدقيق المالي والرقابة على الأداء.



في السعي لنيل الاعتمادات والجوائز ينبغي أن يكون الهدف تحسين البيئة والأنظمة وليس مجرد الشهادات.

إشراقة



يساهم التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في إنجاز الأعمال بشكل أكثر إبداعاً وإنتاجية مما يعزز قدرة تكامل على المنافسة وتحقيق التفوق.



# الخاتمة

في ختام هذا الدليل نحمد الله سبحانه وتعالى الذي منّ علينا بالتوفيق لإتمام هذا الدليل الإجرائي؛ لنضع لمساتنا النهائية فيه بعد رحلة طويلة من العمل الدؤوب، لإيماننا بأهمية التعاون والتنسيق بين الجهات من أجل تحقيق التنمية المستدامة، ونأمل أن يكون هذا الدليل قد قدم المعلومات الضرورية والمفيدة التي تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة بأفضل صورة ممكنة، فما كان فيه من صواب فهو بفضل الله وتوفيقه، وما كان فيه من خطأ فمننا ونستغفر الله، ونسأل الله أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتنا وأن ينفعنا به، وأن يجعلنا جميعاً مفاتيح للخير مغاليق للشر. وصلى الله وسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين



