**عرض فني ومالي لبناء الاستراتيجية التنموية الريفية للقرى المختارة – مُقدَّم من Impetus Strategy**

# **الملخص التنفيذي**

تقدّم Impetus Strategy هذا العرض الشامل لبناء الاستراتيجية التنموية الريفية للقرى المختارة، استنادًا إلى نطاق العمل التفصيلي الذي يشمل مرحلتي الدراسة والتحليل ثم التصميم والمواءمة، وبما يحقق مستهدفات التنمية الريفية المستدامة المتكاملة مع رؤية المملكة 2030. يستند نهجنا إلى إطار منهجي متكامل يزاوج بين التحليل العميق القائم على البيانات وإشراك أصحاب المصلحة، وتصميم نظريات التغيير والخارطة الاستراتيجية، وتطوير المبادرات والمشاريع ومسارات الإنعاش، والنموذجين التشغيلي والمالي، إضافة إلى تأسيس معمل ابتكار اجتماعي ومنصة رقمية تفاعلية لتوليد الحلول. نقترح تنفيذ المشروع خلال 6 أشهر عبر خطة عمل مُحكمة بعناصر تسليم واضحة ومؤشرات أداء قابلة للقياس، مع تخصيص ثلاثة فرق ميدانية مستقلة لكل منطقة مستهدفة ومدير مشروع لكل فريق، ووجود كادر سعودي ضمن الفريق، والتزام كامل بمتطلبات الحوكمة والمعايير التنظيمية ذات العلاقة. يشتمل العرض على خطة جودة صارمة، ومصفوفة مخاطر وتخفيفها، وإطار حوكمة للتنفيذ والمتابعة، وضمانات لنقل المعرفة، وجدول دفعات مرتبط بالمخرجات. وسنضمن التكامل مع أصحاب المصلحة في القطاعين العام والخاص وغير الربحي، بما يعزز المحتوى المحلي ويحقق الأثر التنموي المستدام.

- تنفيذ خلال 6 أشهر بمسارين: الدراسة والتحليل، ثم التصميم والمواءمة.

- ثلاثة فرق ميدانية مستقلة ومديرو مشاريع متخصصون لكل منطقة.

- منهجية قائمة على البيانات، وإشراك أصحاب المصلحة، ونقل المعرفة.

- خارطة استراتيجية ومؤشرات أداء ومبادرات ومشاريع ومسارات إنعاش.

- نموذج تشغيلي ومالي، ومعمل ابتكار اجتماعي ومنصة رقمية تفاعلية.

- التزام كامل بمتطلبات الحوكمة، الجودة، والمحتوى المحلي.

|  |  |
| --- | --- |
| **المحور** | **الفائدة المتحققة** |
| التحليل القائم على البيانات | تحديد دقيق للاحتياجات والفرص والمخاطر لكل قرية |
| إشراك أصحاب المصلحة | مواءمة الجهود وتعزيز القبول المجتمعي واستدامة التنفيذ |
| التصميم الاستراتيجي | خارطة أهداف ومؤشرات ومبادرات قابلة للتنفيذ والقياس |
| النموذج التشغيلي والمالي | وضوح الأدوار والحوكمة واستدامة الموارد |
| الابتكار الاجتماعي | توليد حلول قابلة للتطوير عبر منصة رقمية تفاعلية |

# **التعريف بالشركة**

Impetus Strategy شركة استشارية تتخذ من الرياض مقرًا رئيسًا، وتعمل على تعظيم الأثر التنموي بما يتجاوز الربحية وفق رسالتها “نُعلي الأثر قبل الربحية”. تستند قيمنا إلى التنوع والتعاون، والغرض والأثر، والتفكير التحليلي، والتميز والوضوح. تمتد قدراتنا عبر مجالات الاستراتيجية والحوكمة والنظم البيئية، وإشراك أصحاب المصلحة وتقديم الخدمات، والتنمية الاجتماعية والاقتصادية، والرقمية والبيانات، والأثر والاستدامة، والاستثمار المؤثر. لدينا سجل حافل يتضمن أكثر من 120 دراسة ميدانية، وأكثر من 15 مشروعًا، وفريقًا يزيد على 35 مستشارًا وخبيرًا، وشراكات دولية ومحلية نوعية. تشمل خبراتنا بناء الاستراتيجيات، تصميم الأطر الحوكمية والنماذج التشغيلية، دراسات المسوح الاجتماعية والاقتصادية، تقييم الاحتياجات المجتمعية وتقييم القدرات المؤسسية، تطوير المعايير المهنية والتأهيل، تمكين المتطوعين، تطوير منتجات الإسكان، قياس وتحسين تجربة الزائر والمقيم، وتصميم منظومات الاستثمار الاجتماعي. كما نمتلك شبكة مكاتب داخل المملكة وخارجها بما يعزز التواجد الميداني وسرعة الاستجابة. نلتزم بالمنهجيات العملية وأطر العمل القابلة للتطبيق، ونضمن نقل المعرفة للمستفيدين، وتوفير أدوات التنفيذ ولوحات متابعة الأداء لضمان تحقيق الأثر المستدام.

- رسالة الشركة: نُعلي الأثر قبل الربحية.

- قيمنا: التنوع والتعاون، الغرض والأثر، التفكير التحليلي، التميز والوضوح.

- مجالات القدرات: الاستراتيجية والحوكمة، إشراك أصحاب المصلحة، التنمية الاجتماعية والاقتصادية، الرقمية والبيانات، الأثر والاستدامة، الاستثمار المؤثر.

- شبكة مكاتب داخل المملكة وخارجها، وفريق متعدد الخبرات.

- شراكات دولية ومحلية راسخة مع مؤسسات رائدة.

- منهجيات عملية وأطر تنفيذية قابلة للتطبيق ونقل معرفة منهجي.

|  |  |
| --- | --- |
| **القدرة** | **الخدمة الأساسية** |
| الاستراتيجية والحوكمة | تصميم الاستراتيجيات، الأطر الحوكمية، النماذج التشغيلية |
| إشراك أصحاب المصلحة | التحليل والتقسيم، ورش التشارك والتصميم المشترك |
| التنمية الاجتماعية والاقتصادية | المسوح والدراسات، تصميم المبادرات والتنمية المجتمعية |
| الرقمية والبيانات | نماذج البيانات، التحليلات، لوحات مؤشرات الأداء |
| الأثر والاستدامة | قياس الأثر، مواءمة الاستدامة، مؤشرات الأثر |
| الاستثمار المؤثر | تصميم منظومات الاستثمار الاجتماعي وأطر السياسات |

# **فهم المنافسة والأهداف**

تهدف المنافسة إلى بناء استراتيجية تنموية ريفية لثلاث قرى مختارة عبر مرحلتين: أولًا الدراسة والتحليل لربط ما سبق إنجازه من مسوح واحتياجات مجتمعية وتقييم قدرات مؤسسية مع أهداف المشروع، وتحليل أصحاب المصلحة والحوكمة، والمقارنة المرجعية لأفضل الممارسات، وبناء إطار تصميمي يوضح مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي. ثانيًا التصميم والمواءمة لبناء إطار استراتيجي شامل للتنمية الريفية من منظور القطاع غير الربحي، يتضمن نظرية التغيير لكل قرية، وخارطة استراتيجية بالأهداف والمؤشرات، ومجموعات مبادرات ومشاريع ومسارات إنعاش، مع دراسات جدوى للمشاريع الاقتصادية، إضافة إلى تصميم نموذج عمل ونموذج تشغيلي ومالي، وتأسيس معمل ابتكار اجتماعي ومنصة رقمية، وخيارات التأسيس القانوني للكيانات غير الربحية، وبناء إطار للشراكات. تشمل مخرجات المنافسة 12 وثيقة رئيسة تغطي أنشطة الربط والتحليل، الإطارات الاستراتيجية، الخرائط والمبادرات، النماذج، تقارير الابتكار، والشراكات. ويشترط تواجد ثلاثة فرق مستقلة، وكادر سعودي، وتواجد الفريق داخل المملكة، وخطة نقل معرفة وتوثيق وأتمتة وأرشفة كاملة. كما تُقيّم العروض على التغطية المنهجية، والخبرة، ومنهجية الإدارة والحلول، ومؤهلات الفريق، وخطة نقل المعرفة.

- مرحلتان مكملتان: الدراسة والتحليل، ثم التصميم والمواءمة.

- تحليل أصحاب المصلحة والحوكمة والربط مع المسوح السابقة.

- نظرية تغيير وخارطة استراتيجية ومؤشرات أداء لكل قرية.

- مبادرات ومشاريع ومسارات إنعاش ودراسات جدوى.

- نموذج العمل والتشغيلي والمالي، ومعمل الابتكار الاجتماعي.

- خطة شراكات، وخيارات تأسيس كيانات غير ربحية.

|  |  |
| --- | --- |
| **الهدف** | **المخرجات الرئيسة** |
| التحليل والربط | وثيقة الربط، تحليل أصحاب المصلحة، إطار الحوكمة |
| الإطار الاستراتيجي | إطار الاستراتيجية للتنمية الريفية من منظور غير ربحي |
| التصميم التفصيلي | خارطة استراتيجية، أهداف ومؤشرات، مبادرات ومشاريع |
| التشغيل والتمويل | نموذج العمل، النموذج التشغيلي، النموذج المالي |
| الابتكار والشراكات | تقرير معمل الابتكار، إطار الشراكات، خيارات التأسيس |

# **المنهجية الفنية والمنهج التشغيلي**

نعتمد إطارًا منهجيًا يمر بثلاث طبقات متداخلة: نظري، تشاركي، وعملي. أولًا، الإطار النظري يجمع بين أدوات التحليل المتوازنة (SWOT، PESTEL، تحليل الأصول، مصفوفة الأهمية–الأداء، NOISE) لتشخيص الواقع التنموي لكل قرية وربط النتائج بمخرجات المسوح السابقة. ثانيًا، الإطار التشاركي لإشراك أصحاب المصلحة في الحكومة والقطاع الخاص وغير الربحي والمجتمع المحلي عبر ورش تصميم مشترك لفهم التطلعات، وتحديد الأولويات، وبناء نظرية التغيير، وتوليد المبادرات. ثالثًا، الإطار العملي للتحويل إلى تنفيذ عبر تصميم خارطة استراتيجية قابلة للقياس بمؤشرات أداء رئيسة وخطوط أساس ومستهدفات، مع إعداد بطاقات مبادرات، ومشاريع ومسارات إنعاش مزودة بجداول زمنية وموارد وتكاليف ومخاطر وجودة، بالإضافة إلى النماذج (العمل، التشغيلي، المالي). وتتوج المنهجية بتأسيس معمل ابتكار اجتماعي ومنصة رقمية تفاعلية لتجميع التحديات والحلول، وربط الجامعات والجهات غير الربحية، وتفعيل الحملات الرقمية لزيادة المشاركة. نضمن التحقق المتكرر عبر حلقات مراجعة مع PMO لدى الجهة، وتسليمات دورية، وآليات حوكمة للتحديث المستمر.

- إطار نظري شامل بأدوات تحليل معتمدة.

- تصميم مشترك مع أصحاب المصلحة لضمان الملاءمة.

- تحويل عملي بمؤشرات أداء وخطط تنفيذ مفصلة.

- نماذج عمل وتشغيل وتمويل لاستدامة التنفيذ.

- معمل ابتكار اجتماعي ومنصة رقمية لتسريع الحلول.

- حلقات مراجعة وضمان جودة وتحديث منهجي.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **المكون المنهجي** | **الأداة/الآلية** | **ناتج التطبيق** |
| التشخيص | SWOT, PESTEL, تحليل الأصول | خريطة الطموحات والتحديات والموارد |
| التشارك | ورش تصميم مشترك، مقابلات مركزة | أولويات متوافق عليها ونظرية تغيير |
| التصميم | خارطة استراتيجية، KPIs، بطاقات مبادرات | حزمة تنفيذية قابلة للقياس والمتابعة |
| التمكين | نموذج تشغيلي ومالي، دليل حوكمة | ج readiness للتنفيذ والاستدامة |
| الابتكار | معمل ابتكار، منصة رقمية | توليد/تصفية حلول ومشاريع قابلة للتوسّع |

# **هندسة المشروع**

نصمم معمارية مشروع متكاملة تجمع ما بين المكونات التنظيمية والبيانية والرقمية لضمان انسياق تدفق المعلومات وسلاسة اتخاذ القرار. تتكون الهندسة من: مكتب إدارة المشروع على مستوى الجهة (PMO) للحوكمة والمتابعة، ووحدات المسارات الفنية (التحليل، التصميم، الابتكار)، ومستودع بيانات آمن لتجميع ومعالجة مصادر البيانات متعددة المنشأ (مسوح، سجلات إدارية، مصادر مفتوحة)، ونظام إدارة المعرفة لتوثيق وإتاحة المخرجات والأدلة، ولوحات قيادة لأصحاب المصلحة لعرض مؤشرات الأداء والتنفيذ، ومعمل الابتكار الاجتماعي ومنصته الرقمية للتفاعل المفتوح. يتدفق البيانات من فرق الميدان وأصحاب المصلحة إلى مستودع البيانات عبر قنوات آمنة، وتخضع للتنقية والتحقق، ثم التحليل وإنتاج الرؤى التي تُعرض عبر لوحات القيادة وتغذي قرارات التصميم والتطوير. نعتمد مكدسًا تقنيًا محايدًا البائع، يراعي أمن المعلومات، وقابلية التكامل عبر واجهات برمجية قياسية، وقابلية التوسّع لإتاحة إضافة مصادر بيانات جديدة. هذا التصور يمكّن من تحديث الاستراتيجية والمبادرات بشكل مستمر، ويؤسس لبنية مستدامة للمتابعة والتقييم.

- PMO مركزي للحوكمة ومواءمة المسارات.

- مستودع بيانات موحّد مع ضوابط أمن وتحوكم.

- لوحات قيادة تفاعلية للمؤشرات التنفيذية.

- نظام إدارة معرفة لتوثيق وأرشفة المخرجات.

- منصة ابتكار اجتماعي لتوليد الحلول.

- واجهات تكامل قياسية لضمان الانسيابية.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **المكون** | **الدور** | **المخرجات** |
| مكتب إدارة المشروع | حوكمة، متابعة تقدم، إدارة التغيير | تقارير دورية، قرارات تصعيدية، محاضر |
| مستودع البيانات | تجميع وتنقية وتحويل البيانات | قواعد بيانات معتمدة وخطوط أساس |
| لوحات القيادة | عرض مؤشرات الأداء والتنفيذ | لوحات تفاعلية وتقارير لصنّاع القرار |
| نظام إدارة المعرفة | توحيد الأدلة والوثائق والإصدارات | مكتبة رقمية، إصدارات مُحكَّمة |
| منصة الابتكار | استقبال تحديات وتطوير حلول | حافظة حلول ومبادرات قابلة للتطبيق |

# **الخبرة ذات الصلة والأدلة المرجعية**

يمتد سجل أعمالنا ليشمل مسوحًا اجتماعية واقتصادية واسعة النطاق لعدة مناطق ذات أولوية على مرحلتين، وتقييم احتياجات مجتمعية للقرى الريفية وتقييم القدرات المؤسسية، وتطوير معايير وظيفية وتأهيل للعاملين في منظومة ضيوف الرحمن، وحزمة تمكين المتطوعين، واستراتيجية تنفيذ منظومة الاستثمار الاجتماعي، واستراتيجية جمعية هدية الحاج والمعتمر الخيرية، وتطوير منتجات لسد فجوة العرض والطلب للوحدات السكنية بالتعاون مع “سكن”، وتطوير فرص للقطاع غير الربحي في منظومة ضيوف الرحمن، وقياس وتحسين تجربة الزائر والمقيم بمكة والمشاعر بالتعاون مع شريك متخصص، إضافة إلى تطوير استراتيجية مركز التميز بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن. تُظهر هذه المشاريع قدرتنا على الدمج بين الدراسة والتحليل الميداني والتصميم الاستراتيجي والحوكمة والتشغيل، وعلى تحريك المنظومات متعددة الأطراف لتحقيق أثر ملموس. كما تعكس خبرتنا في العمل مع الأجهزة الحكومية والقطاع الثالث والقطاع الخاص، وفي بناء المحافظ والبرامج وإدارة التغيير، وإرساء مؤشرات أداء ولوحات قيادة لضمان المتابعة والتحسين المستمر.

- مسوح اجتماعية واقتصادية واسعة متعددة المصادر والمنهجيات.

- تصميم استراتيجيات وجهات وتنفيذ منظومات استثمار اجتماعي.

- خبرة متعمقة في منظومة ضيوف الرحمن وتمكين المتطوعين.

- شراكات دولية ومحلية داعمة للعمق المنهجي والتنفيذي.

- بناء نماذج تشغيل وتمويل ودراسات جدوى للمشاريع.

- أطر متابعة ومؤشرات أداء ولوحات قيادة تطبيقية.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **المشروع** | **المدة** | **أبرز المخرجات** |
| المسوح الاجتماعية والاقتصادية – المرحلة الأولى | 6 أشهر | أطر معاينة متعددة المصادر وخطوط أساس |
| المسوح الاجتماعية والاقتصادية – المرحلة الثانية | 12 شهرًا | توسيع التغطية وأدلة سياسات مستهدفة |
| احتياجات القرى وتقييم القدرات | 12 شهرًا | أولويات التدخل وخارطة تطوير القدرات |
| معايير وظيفية وتأهيل بمنظومة الضيوف | 24 شهرًا | معايير معتمدة ومسارات تدريب وشهادات |
| تمكين المتطوعين | 36 شهرًا | رحلة متطوع وآليات تشغيل محكمة |

# **فريق المشروع والأدوار**

نقترح تشكيل فريق يلبي اشتراطات الكراسة من حيث المسميات والخبرات والعدد، مع تخصيص ثلاثة فرق مستقلة على الأقل للتركيز على كل منطقة مختارة، ومدير مشروع مستقل لكل فريق، وكادر سعودي ضمن الفريق. يتولى مدير المحفظة الإشراف العام والمواءمة مع PMO لدى الجهة والحوكمة وإدارة المخاطر. ويتولى مديرو المشاريع قيادة التنفيذ اليومي وإدارة أصحاب المصلحة وحوكمة التغيير وإعداد التقارير الدورية. ويضطلع أخصائيو المشاريع بمتابعة الجدولة وجودة المخرجات والتنسيق التشغيلي. ويتكامل خبير الاستراتيجية في قيادة تصميم نظرية التغيير والخارطة الاستراتيجية والأهداف والمؤشرات. ويقوم خبراء التنمية المجتمعية والقطاع غير الربحي بقيادة تحليل الاحتياجات المجتمعية وبناء المبادرات ومسارات الإنعاش والتكامل مع المنظمات غير الربحية. ويُسند إلى أخصائيي التخطيط الاستراتيجي تطوير بطاقات المبادرات وخطط العمل. ويعمل أخصائي الابتكار الاجتماعي على تصميم وتفعيل معمل الابتكار ومنصته الرقمية. ويتولى المحلل المالي/مطور الأعمال تصميم النموذج المالي ودراسات الجدوى وتقدير التكاليف والعائد والأثر. يعمل الفريق داخل المملكة طوال فترة المشروع، ويلتزم بإعداد ميثاق المشروع، وخارطة أصحاب المصلحة، وخطط المخاطر والحوكمة ونقل المعرفة.

- ثلاثة فرق مستقلة لكل منطقة ومدير مشروع لكل فريق.

- مدير محفظة للإشراف والتكامل مع PMO وحوكمة المخاطر.

- خبراء استراتيجية وتنمية مجتمعية وتخطيط وابتكار.

- محلل مالي/مطور أعمال للنموذج المالي ودراسات الجدوى.

- وجود كادر سعودي ضمن الفريق وتواجد داخل المملكة.

- خطط نقل معرفة وتوثيق وأرشفة وأتمتة للمخرجات.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الدور** | **الخبرة الدنيا** | **العدد المقترح** |
| مدير محفظة | 10 سنوات وخبرة قيادة مبادرات وتحول | 1 |
| مدير مشروع | 8 سنوات وإدارة تنفيذ وتشغيل | 3 |
| أخصائي مشاريع | 5 سنوات وإدارة جدولة وجودة | 1 |
| خبير استراتيجية | 10 سنوات وتصميم استراتيجيات | 1 |
| خبير تنمية مجتمعية/قطاع غير ربحي | 10 سنوات وخبرة محلية وعالمية | 3 |
| أخصائي تخطيط استراتيجي | 5 سنوات وشهادات مهنية | 3 |
| أخصائي ابتكار اجتماعي | 5 سنوات وتصميم منصات وحلول | 3 |
| محلل مالي/مطور أعمال | 5 سنوات ونمذجة مالية | 1 |

# **خطة العمل والجدول الزمني والمعالم**

تقترح Impetus Strategy تنفيذ المشروع في 6 أشهر وفق مسارين متداخلين ومتتابعين: الشهران 1–2 للدراسة والتحليل وربط مخرجات المسوح السابقة، وتحليل أصحاب المصلحة والحوكمة، والمقارنة المرجعية وتحديد الأطر التصميمية الأولية. الشهران 3–4 للتصميم التفصيلي: نظرية التغيير وخارطة الاستراتيجية والأهداف والمؤشرات وخطط المبادرات والمشاريع ومسارات الإنعاش وجدوى المشاريع الاقتصادية، مع إعداد نماذج بطاقات المبادرات والمشروعات. الشهران 5–6 لإتمام النماذج (العمل، التشغيلي، المالي)، وتأسيس معمل الابتكار الاجتماعي ومنصته الرقمية وحملاته التعريفية، وإعداد تقارير خيارات التأسيس القانوني وإطار الشراكات، وخطة نقل المعرفة والتوثيق والأتمتة والأرشفة. تُعقد لجان توجيه شهرية ومراجعات أسبوعية تشاركية، وتُسلّم مخرجات كل معلم بعد فحص الجودة وقبول الجهة. جدول الدفعات مرتبط بالمخرجات والقبول، مع التزامنا بترتيبات الضمانات النظامية. يتضمن الجدول أنشطة ميدانية متوازية عبر الثلاثة فرق، ومخرجات مرحلية لكل قرية، على أن تُدمج في إطار استراتيجي شامل للتنمية الريفية من منظور القطاع غير الربحي.

- مدة التنفيذ: 6 أشهر مع مراجعات أسبوعية ولجان توجيه شهرية.

- المسار 1 (1–2): الربط والتحليل والحوكمة والمقارنات.

- المسار 2 (3–4): نظرية التغيير والخارطة والمؤشرات والمبادرات.

- المسار 3 (5–6): النماذج والتشغيل والتمويل والابتكار والشراكات.

- تسليمات مرحلية لكل قرية ودمج في إطار شامل.

- دفعات مرتبطة بالقبول الرسمي لكل مخرج.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الشهر** | **الأنشطة الرئيسة** | **المعالم/المخرجات** |
| 1 | جمع وربط مخرجات المسوح، تحليل أولي لأصحاب المصلحة | وثيقة الربط، خطة إشراك أصحاب المصلحة |
| 2 | إطار حوكمة، مقارنات مرجعية، مراجعات مجتمعية | تحليل الحوكمة، تقرير المقارنات، سجل المبادرات الأولي |
| 3 | نظرية التغيير، خارطة استراتيجية أولية، KPIs | بيان التغيير، مسودة خارطة، سلة مؤشرات أولية |
| 4 | تصميم المبادرات والمشاريع ومسارات الإنعاش ودراسات جدوى | بطاقات مبادرات ومشاريع، تقارير جدوى |
| 5 | نماذج العمل والتشغيل والتمويل، حوكمة التنفيذ | وثائق النماذج ودليل الحوكمة |
| 6 | معمل الابتكار والمنصة الرقمية، خيارات التأسيس، إطار الشراكات، نقل المعرفة | تقرير الابتكار، تقرير التأسيس، إطار الشراكات، خطة نقل المعرفة |

# **ضمان الجودة وإدارة المخاطر**

نطبق إطار ضمان جودة متعدد الطبقات يشمل: تخطيط الجودة (معايير القبول، قوالب المخرجات)، رقابة الجودة (مراجعات الأقران، تدقيق الأساليب والبيانات)، توكيد الجودة (لجان قبول مع الجهة)، والتحسين المستمر (دروس مستفادة وإصدارات متتابعة). تُدار المخاطر عبر مصفوفة احتمالية/أثر وتحديث أسبوعي، وخطط استجابة (منع، تقليل، نقل، قبول). ترتكز إدارة التغيير على خطة اتصالات واضحة وتقارير أسبوعية وشهرية ولوحات قيادة للحوكمة. يشمل الإطار ضوابط لإشراك أصحاب المصلحة وعقد ورش منهجية تضمن الشمول وتمثيل التنوع الجغرافي والثقافي. كما نعتمد فحوص صلاحية البيانات، والاتساق المنهجي بين القرى، وآليات تتبع المتطلبات لضمان التغطية. تُدار مخاطر الجدول عبر توزيع الأعباء على الفرق الثلاثة والعمليات المتوازية، ومخاطر الاعتمادية عبر حجوزات مبكرة لجلسات الاعتماد. يُعالج تعارض المصالح وسلوكيات المهنة وفق الأنظمة واللوائح ذات الصلة، ويُضمن أمن المعلومات وسرية البيانات بممارسات ضابطة. تُوثَّق كل القرارات في سجلات خاصة ويُحكم الإصدار لضمان تتبع النسخ.

- تخطيط ورقابة وتوكيد جودة بدورات مراجعة مُحكمة.

- مصفوفة مخاطر وتحديث أسبوعي وخطط استجابة.

- خطة اتصالات وإدارة تغيير ولوحات قيادة.

- فحوص صلاحية واتساق البيانات وتتبع المتطلبات.

- ورش إدماج لأصحاب المصلحة تراعي التنوع.

- حوكمة إصدارات وتوثيق قرارات ومطابقة اشتراطات.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **الخطر** | **الاحتمالية** | **الأثر** | **إجراءات التخفيف** |
| تأخر توفر البيانات | متوسط | عالٍ | خطة مصادر بديلة، مواثيق مشاركة بيانات مبكرة |
| ضعف مشاركة أصحاب المصلحة | متوسط | متوسط | خطة تواصل مستهدفة، جلسات مرنة، تمثيل جهوي |
| عدم اتساق المخرجات بين القرى | منخفض | عالٍ | قوالب موحدة، مراجعات أقران مشتركة |
| مخاطر جدول التنفيذ | متوسط | متوسط | تقسيم العمل على ثلاثة فرق، مسارات متوازية |
| تغيّر متطلبات | منخفض | متوسط | حوكمة تغيير، أثر/قرار، نسخ إصدارات |

# **مؤشرات الأداء ومستويات الخدمة**

نقترح مصفوفة مؤشرات أداء رئيسة تقيس الإنجاز في ثلاثة أبعاد: الجدول والجودة والأثر. على مستوى الجدول، نقيس الالتزام بالمواعيد لكل مخرج ونسبة الانحراف المقبولة مع معالم شهرية. على مستوى الجودة، نقيس نسبة المخرجات المقبولة من أول مراجعة، وعدد ملاحظات القبول لكل مخرج، ونسبة التتبع الكامل للمتطلبات. على مستوى الأثر، نقيس شمولية الإطار الاستراتيجي (تغطية المحاور والقطاعات)، وعدد المبادرات ذات الجاهزية العالية للتنفيذ، ونضج النموذج التشغيلي والمالي، ومؤشرات التشاركية (عدد الورش، تمثيل أصحاب المصلحة، مستوى الرضا). كما نعتمد مستويات خدمة للرد على الاستفسارات (SLA) بحد أقصى يومي عمل للاستفسارات الروتينية وثلاثة أيام للاستفسارات المعقدة، وجدولة ورش وتصعيد قضايا خلال 48 ساعة. تُعرض المؤشرات في لوحة قيادة محدثة أسبوعيًا، ويُرفع تقرير شهري بالأداء والانحرافات وخطط التصحيح. ويُربط القبول النهائي للمخرجات بتحقق معايير جودة محددة لكل وثيقة، منها الاتساق المنهجي، والمرجعية، والقابلية للتنفيذ، والتوافق مع المتطلبات النظامية.

- أبعاد القياس: الجدول، الجودة، والأثر.

- مؤشرات الجدول: التزام المواعيد والانحراف المقبول.

- مؤشرات الجودة: قبول من أول مراجعة وتتبع متطلبات.

- مؤشرات الأثر: شمولية الإطار وعدد المبادرات الجاهزة.

- مؤشرات التشاركية: عدد الورش وتمثيل ورضا الأطراف.

- لوحة قيادة أسبوعية وتقرير شهري وخطة تصحيح.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **المؤشر** | **التعريف** | **المستهدف** |
| الالتزام الزمني | نسبة المخرجات المسلّمة في موعدها | ≥ 95% |
| جودة المخرجات | قبول من أول مراجعة | ≥ 90% |
| شمولية الإطار | تغطية المحاور والقطاعات | 100% مقابل النطاق |
| جاهزية المبادرات | مبادرات ببطاقات مكتملة وقابلة للتنفيذ | ≥ 85% من المحفظة |
| رضا أصحاب المصلحة | متوسط تقييم الورش والمنتجات | ≥ 4/5 |

# **الخصوصية وأمن البيانات وحقوق الملكية الفكرية**

نلتزم بالمحافظة على سرية جميع البيانات والوثائق والمعلومات المتعلقة بالمنافسة، وعدم إفشائها أو استغلالها إلا لغرض تنفيذ المشروع، مع تطبيق ضوابط الحد الأدنى من الوصول، والتشفير أثناء النقل والتخزين حيث يلزم، والسجلات المراقبة للوصول والتعديلات. تُصنف البيانات بحسب حساسيتها، وتُحدّد قنوات تبادل معتمدة، وتُؤرشف الوثائق بإصدارات محكومة. يتم التعامل مع البيانات المجتمعية والمسوح وفق بروتوكولات موافقة مستنيرة حيث ينطبق، ومعايير إخفاء الهوية في التقارير التحليلية. تُحفظ حقوق الملكية الفكرية لمخرجات العرض الفائز للجهة الحكومية وفق المتطلبات، ويحق للجهة استعمالها والتصرف فيها بما يحقق المصلحة العامة. تلتزم فرق المشروع بقواعد السلوك والأخلاقيات، وتعارض المصالح، والتعهدات الخطية بالسرية. وتُعقد جلسات تعريف أمن معلومات للفريق قبل البدء. تُراجع ضوابط الخصوصية دوريًا، ويُحدّث سجل المخاطر الأمنية وخطط الاستجابة للحوادث. تُحظر مشاركة أي بيانات خارج قنوات الجهة أو المنصة المعتمدة، ويُحظر استخدام وسائل غير آمنة لحفظ أو نقل الملفات.

- سرية تامة واستخدام للغرض فقط وتشفير حيث يلزم.

- تصنيف للبيانات وتحديد قنوات تبادل معتمدة.

- إخفاء الهوية في التقارير التحليلية للبيانات الحساسة.

- حقوق الملكية الفكرية للجهة الحكومية حسب المتطلبات.

- تعهدات سرية وتعارض مصالح وسلوك مهني.

- مراجعات دورية لأمن المعلومات وخطط استجابة للحوادث.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **نوع البيانات** | **الضوابط المطبقة** | **المستندات/الأدوات** |
| سجلات إدارية | وصول مقيد وتشفير أثناء النقل | سجل تحكم بالوصول |
| بيانات المسوح | موافقة مستنيرة وإخفاء الهوية | بروتوكول جمع وتحليل |
| وثائق المشروع | حوكمة إصدارات وأرشفة | نظام إدارة المعرفة |
| مخرجات تحليلية | مراجعة أقران وضبط جودة | قائمة تحقق الجودة |

# **الامتثال لمتطلبات المنافسة**

نلتزم بجميع الشروط والأحكام العامة والخاصة للمنافسة، بما في ذلك تقديم العروض باللغة العربية وبالعملة المحلية، وصلاحية العروض، وتقديم الضمان الابتدائي والنهائي وفق النسب النظامية، والتقيد بقنوات التقديم عبر المنصة المعتمدة، واتباع تنسيقات الملفات المطلوبة. نلتزم باللوائح التنفيذية لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية، ولائحة تفضيل المحتوى المحلي والمنشآت الصغيرة والمتوسطة المحلية والشركات المدرجة، ولائحة تنظيم تعارض المصالح وسلوكيات المهنة، والضوابط ذات العلاقة بتنفيذ العقود داخل المملكة. سنوفر فريقًا داخل المملكة طوال فترة التنفيذ وكادرًا سعوديًا ضمن الفريق، وثلاثة فرق مستقلة لكل منطقة مع مدير مشروع لكل منها. نلتزم بخطة نقل معرفة تشمل التوثيق والأتمتة والأرشفة وتسليم جميع وثائق المشروع. كما نلتزم بإشراك أصحاب المصلحة وتنظيم ورش العمل، وإصدار التقارير الدورية، وتطبيق متطلبات الجودة والحوكمة والأمن. كما نمنح الأفضلية للمنتجات الوطنية وفق الضوابط، ونراعي قائمة المنتجات الإلزامية حال انطباقها. ويتضمن عرضنا جدول دفعات مرتبط بالمخرجات وقابل للتنقيح بالتوافق مع الجهة.

- التزام باللغة العربية والعملة المحلية وصلاحية العروض.

- تقديم الضمانات النظامية: ابتدائي ونهائي وفق النسب المقررة.

- التقيد بمنصة التقديم وتنسيقات الملفات المطلوبة.

- وجود الفريق داخل المملكة وكادر سعودي وثلاثة فرق مستقلة.

- خطة نقل معرفة وتوثيق وأتمتة وأرشفة.

- تفضيل المحتوى المحلي وإشراك أصحاب المصلحة.

|  |  |
| --- | --- |
| **المتطلب** | **استجابتنا** |
| لغة وعملة العرض | العربية والريال السعودي |
| الضمانات | ابتدائي 1%، نهائي 5% وفق النظام |
| تنسيق الملفات | PDF مع تنظيم وفهرسة |
| الفريق | تواجد داخل المملكة، كادر سعودي، 3 فرق |
| المحتوى المحلي | أفضلية للمنتجات الوطنية عند التوريد |

# **ملخص المخرجات**

يشمل نطاق التسليم 12 مخرجًا رئيسًا متوافقًا مع الكراسة: 1) وثيقة ربط مشروع دراسة الاحتياجات المجتمعية للقرى الريفية وتقييم القدرات المؤسسية مع أهداف المشروع الحالي. 2) وثيقة تحليل أصحاب المصلحة وإطار الحوكمة للإمارات في القرى المختارة. 3) وثيقة المبادرات والمشاريع الحكومية وغيرها ذات العلاقة بالقرى المختارة. 4) وثيقة الإطار التصميمي للحلول المؤثرة في تحقيق مستهدفات القطاع غير الربحي وسجل المبادرات والحلول المقترحة. 5) وثيقة إطار الاستراتيجية للقرى التنموية غير الربحية في المملكة. 6) وثيقة الخارطة الاستراتيجية للقرى المختارة. 7) وثيقة المبادرات الاستراتيجية والمشاريع لكل خارطة استراتيجية. 8) وثيقة نموذج العمل للقرى المختارة. 9) وثيقة النموذج التشغيلي للقرى المختارة. 10) تقرير تصميم وتنفيذ معمل ابتكار اجتماعي ومنصته الرقمية وحملاته. 11) تقرير خيارات تأسيس جهات غير ربحية للقرى المختارة. 12) تقرير إطار الشراكات المقترحة للجهات المعنية. تُسلم كل وثيقة بعد مراجعة جودة وقبول رسمي، وتُرفق بقوائم تحقق، وملاحق بيانات، وقوالب تنفيذ قابلة للتطبيق لضمان الجاهزية للتنفيذ.

- 12 مخرجًا يغطي التحليل، التصميم، النماذج، الابتكار، والشراكات.

- وثائق قابلة للتنفيذ ومدعومة بملفات بيانات ولوحات قيادة.

- ملاحق تشغيلية: بطاقات مبادرات ومشاريع ومسارات إنعاش.

- دراسات جدوى مختارة للمشاريع الاقتصادية.

- أطر حوكمة وتنفيذ وتحديث وإدارة تغيير.

- خطة نقل معرفة وأرشفة وأتمتة للمخرجات.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **المخرج** | **الوحدة** | **الكمية** |
| وثيقة الربط | وثيقة | 1 |
| تحليل أصحاب المصلحة والحوكمة | وثيقة | 1 |
| المبادرات والمشاريع ذات العلاقة | وثيقة | 1 |
| الإطار التصميمي للحلول | وثيقة | 1 |
| إطار الاستراتيجية | وثيقة | 1 |
| الخارطة الاستراتيجية | وثيقة | 1 |
| المبادرات والمشاريع التفصيلية | وثيقة | 1 |
| نموذج العمل | وثيقة | 1 |
| النموذج التشغيلي | وثيقة | 1 |
| تقرير معمل الابتكار | وثيقة | 1 |
| خيارات التأسيس | وثيقة | 1 |
| إطار الشراكات | وثيقة | 1 |

# **الافتراضات**

يستند تنفيذ المشروع إلى افتراضات تشغيلية رئيسة: 1) تمكين الوصول إلى بيانات المسوح والسجلات الإدارية ذات الصلة ضمن اتفاقيات مشاركة بيانات مع الجهة والجهات الشريكة. 2) توافر ممثلين عن أصحاب المصلحة للمشاركة في المقابلات وورش العمل وفق الجدولة المتفق عليها. 3) تعيين جهة اتصال محورية من قبل الجهة لتنسيق الطلبات وتسريع الاعتمادات. 4) اعتماد المخرجات المرحلية خلال خمسة أيام عمل من التسليم لضمان تتابع الجدول. 5) إتاحة قاعات/قنوات رقمية للاجتماعات وورش التشارك. 6) إقرار آليات أمن معلومات وقنوات تبادل ملفات معتمدة. 7) عدم شمول أعمال تطوير برمجيات مخصصة خارج المنصة الرقمية التفاعلية لمعـمل الابتكار كما هو محدد (تُنفذ المنصة بقدرات معيارية قابلة للتفعيل دون تطوير ثقيل). 8) إمكانية تكييف الجدول عند الحاجة بناءً على حجم المشاركة المجتمعية الموسعة، مع إبقاء المدة الإجمالية 6 أشهر عبر مسارات متوازية. 9) التزام جميع الأطراف بضوابط المحتوى المحلي والامتثال النظامي. 10) إمكانية الاستعانة بخبرات متخصصة من شركائنا عند الحاجة ضمن الأطر المتفق عليها.

- اتفاقيات مشاركة بيانات وتمكين وصول منظّم.

- توافر ممثلين لأصحاب المصلحة وفق الجدولة.

- نقطة اتصال محورية لدى الجهة لتسريع الاعتمادات.

- نوافذ اعتماد للمخرجات خلال 5 أيام عمل.

- قاعات/قنوات رقمية للورش والاجتماعات.

- ضوابط أمن معلومات وقنوات تبادل ملفات معتمدة.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الافتراض** | **الأثر إن لم يتحقق** | **الإجراء المقترح** |
| تمكين البيانات | تأخر التحليل وخطوط الأساس | مصادر بديلة وجدولة موازية |
| مشاركة أصحاب المصلحة | انخفاض جودة المواءمة | خطة تواصل وتحفيز وبدائل تمثيل |
| اعتمادات سريعة | تراكم مخرجات مؤجلة | مسار تصعيد واضح |
| قنوات الاجتماعات | تعطل ورش | بدائل رقمية احتياطية |

# **منهجية التسعير (ملخص)**

نقترح هيكل تسعير قائم على المخرجات مع جدول دفعات مرتبط بقبول كل حزمة مخرجات. يُقسّم التسعير إلى مرحلتين: (أ) الدراسة والتحليل وتشمل وثائق الربط والتحليل والحوكمة والمقارنة المرجعية وسجل المبادرات الأولي؛ (ب) التصميم والمواءمة وتشمل الإطار الاستراتيجي والخارطة والأهداف والمؤشرات، ومحفظة المبادرات والمشاريع ومسارات الإنعاش ودراسات الجدوى، ونموذج العمل والتشغيل والتمويل، ومعمل الابتكار ومنصته، وخيارات التأسيس وإطار الشراكات وخطة نقل المعرفة. تُوزّع الدفعات وفق إنجاز المعالم المتفق عليها وقبولها رسميًا، مع مراعاة المتطلبات النظامية للضمان الابتدائي والنهائي. يشمل السعر جميع التكاليف المباشرة وغير المباشرة اللازمة للتنفيذ، بما فيها الأنشطة الميدانية، والورش، وإنتاج الوثائق، والتوثيق والأرشفة والأتمتة، وإدارة المشروع والجودة والمخاطر. لا تشمل الأسعار أي رسوم أو ضرائب إضافية غير منصوص عليها؛ وتُحتسب الضرائب والرسوم النظامية وفق الأنظمة النافذة. ويمكن المناقلة المحدودة بين بنود الأنشطة دون التأثير على السعر الإجمالي بعد موافقة الجهة، بما يضمن المرونة التشغيلية وحماية القيمة.

- تسعير قائم على المخرجات مع دفعات مرتبطة بالقبول.

- مرحلتان: دراسة وتحليل؛ تصميم ومواءمة.

- شمول التكاليف المباشرة وغير المباشرة وإدارة المشروع.

- التزام بالضمانات النظامية والضرائب وفق الأنظمة.

- مرونة مناقلة محدودة بين الأنشطة بموافقة الجهة.

- دفعات عند المعالم لضمان قيمة مقابل منجز.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **المرحلة/المخرج** | **أساس التسعير** | **نسبة الدفعة الإرشادية** |
| الدراسة والتحليل | حزمة وثائق الربط والتحليل والحوكمة | 20% |
| الإطار والخارطة والمؤشرات | وثائق الإطار والخارطة وKPIs | 20% |
| المبادرات والمشاريع والجدوى | بطاقات المبادرات والمشاريع ومسارات الإنعاش | 25% |
| النماذج (العمل/التشغيلي/المالي) | وثائق نماذج مكتملة ودليل الحوكمة | 20% |
| الابتكار والتأسيس والشراكات ونقل المعرفة | تقرير المعمل والمنصة، التأسيس، الشراكات، النقل | 15% |

# **لماذا Impetus Strategy**

نتميّز بأننا نُعلي الأثر قبل الربحية، ونمتلك خبرات مثبتة عبر القطاعين العام والخاص والقطاع غير الربحي، مع عمق خاص في منظومة ضيوف الرحمن، وقدرات متكاملة في الاستراتيجية والحوكمة والتنمية الاجتماعية والاقتصادية والبيانات والاستدامة والاستثمار المؤثر. لدينا سجل ناجح في المسوح واسعة النطاق، وتصميم الاستراتيجيات، وبناء النماذج التشغيلية والمالية، وتمكين المتطوعين، وتحسين تجربة المستفيدين. كما نتمتع بشبكة شراكات دولية ومحلية تدعم جودة المنهجيات وقابلية التنفيذ. هيكل فريقنا يلبي الاشتراطات ويضمن تواجدًا داخل المملكة وكادرًا سعوديًا وثلاثة فرق ميدانية مستقلة، مع خطة نقل معرفة وأتمتة وأرشفة كاملة. نُقدّم منهجية عملية قابلة للتطبيق، وأطرًا تنفيذية واضحة، ومؤشرات أداء وخطط متابعة تُمكّن من تحويل الرؤى إلى نتائج. إن تكامل قدراتنا مع متطلبات المحتوى المحلي والامتثال النظامي، وخبرتنا في تمكين المنظومات متعددة الأطراف، يجعلنا شريكًا موثوقًا لتحقيق استراتيجية تنموية ريفية عالية الأثر ومستدامة.

- رسالة تركّز على الأثر واستدامته.

- خبرات متعددة القطاعات وسجل تنفيذ ناجح.

- عمق خبرة في المنظومات الاجتماعية والخدمية.

- شراكات نوعية تعزّز الجودة والتنفيذ.

- فريق مطابق للاشتراطات وتواجد داخل المملكة.

- منهجية عملية ومؤشرات أداء ولوحات متابعة.

|  |  |
| --- | --- |
| **الميزة** | **الدليل** |
| الأثر قبل الربحية | رسالة الشركة ونهج التنفيذ |
| خبرات متعددة القطاعات | مشاريع مسوح واستراتيجيات وتمكين وتشغيل |
| شراكات نوعية | شبكة شركاء دوليين ومحليين |
| جاهزية الفريق | ثلاثة فرق، كادر سعودي، تواجد محلي |
| منهجية قابلة للتطبيق | أطر حوكمة، نماذج تشغيل وتمويل، KPIs |