**عرض تنفيذ بناء الاستراتيجية التنموية الريفية للمناطق المختارة – إعداد Strategy Impetus**

# **الملخص التنفيذي**

تقترح Strategy Impetus نهجاً متكاملاً لبناء الاستراتيجية التنموية الريفية للمناطق المختارة خلال 12 شهراً, يرتكز على مرحلتين متتاليتين: الدراسة والتحليل ثم التصميم والمواءمة. يرتبط العمل بمخرجات محددة قابلة للقياس والقبول, ويعتمد على أدوات تحليل معتمدة مثل SWOT وPESTEL وتحليل الأصول ومصفوفة الأهمية/الأداء وتحليل NOISE, مع إشراك أصحاب المصلحة, وتصميم نظرية التغيير, والخارطة الاستراتيجية, والمبادرات والمشروعات ومسارات الإنعاش, والنموذجين التشغيلي والمالي, ومعمل ابتكار اجتماعي, وخيارات الشراكات والكيانات. سنلتزم بمتطلبات التعاقد والغرامات وآليات الاستلام, ونوفّر فريقاً مؤهلاً وفق المواصفات الواردة, مع منظومة جودة ومخاطر وسلامة لضمان تسليم كافة المخرجات في الوقت والجودة المتفق عليهما.

- مدة التنفيذ: 12 شهراً بنسب 20% للمرحلة الأولى و80% للمرحلة الثانية.

- تسليم 12 مخرجاً رئيسياً محدداً في جدول الكميات.

- تنفيذ العمل في جميع مناطق المملكة وفق نطاق العمل.

- التزام بمنهجية تشاركية قائمة على الأدلة وقياس الأثر.

# **التعريف بالشركة**

Strategy Impetus شركة استشارية مقرها الرياض, تضع الأثر المجتمعي فوق الربحية, وتستند قيمها إلى التنوع والتعاون والاندماج المجتمعي. تعمل عبر مجالات التنمية الاجتماعية والأثر الاقتصادي والحوكمة والأنظمة البيئية, وتقدم خدمات الاستشارات والبحوث وقياس الأثر, بمنهجيات التفكير التحليلي والمقاربات التشاركية. تمتلك الشركة فريقاً يضم 120 باحثاً وخبرة تراكمية تمتد لأربع سنوات عبر 15 مشروعاً مبتكراً, وتتقن العمل باللغتين العربية والإنجليزية.

- المقر: الرياض, المملكة العربية السعودية.

- الرسالة: نعطي الأولوية للأثر بما يتجاوز الربحية.

- الخدمات: الاستشارات والبحث وقياس الأثر.

- المجالات: التنمية الاجتماعية, الأثر الاقتصادي, الحوكمة, الأنظمة البيئية.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **القيم** | **المنهجيات** | **اللغات** |
| التنوع, التعاون, الاندماج المجتمعي | تفكير تحليلي, مقاربات تشاركية | العربية, الإنجليزية |

# **فهم المتطلبات والأهداف**

يهدف المشروع إلى تصميم استراتيجية تنمية ريفية من منظور القطاع غير الربحي, تستند إلى تحليل معمّق للقرى المختارة وربط نتائج الدراسات السابقة بأهداف المشروع, ثم تصميم استراتيجيات منفصلة لكل قرية تشمل نظرية التغيير والخارطة الاستراتيجية والأهداف والمؤشرات والمبادرات وخطط العمل ومسارات الإنعاش. كما يشمل تصميم نموذج العمل والنموذج التشغيلي والنموذج المالي, وتأسيس معمل ابتكار اجتماعي ومنصة رقمية تفاعلية, وتحديد خيارات تأسيس كيانات غير ربحية والشراكات الممكنة. يتطلب ذلك تسليم مخرجات محددة خلال 12 شهراً عبر مسارات عمل منظمة وبحوكمة واضحة.

- تحليل وربط المخرجات السابقة مع أهداف المشروع.

- استراتيجيات قرى ريفية غير ربحية قائمة على نظرية التغيير.

- مبادرات ومشاريع ذات أولويات وخطط تنفيذ ومؤشرات قابلة للقياس.

- نموذج عمل وتشغيلي ومالي, ومعمل ابتكار اجتماعي, وخيارات شراكات وكيانات.

# **المنهجية الفنية ومنهجية العمل**

تعتمد المنهجية على التحليل المبني على الأدلة, والمشاركة المنهجية لأصحاب المصلحة, وبناء مكونات الاستراتيجية والمبادرات والنماذج التشغيلية والمالية ومعمل الابتكار وفق مخرجات محددة. يتم إنجاز الأعمال عبر مراحل متسلسلة, بمصفوفات قرار واضحة, ومعايير قبول لكل مخرج, وحوكمة تنفيذ تتضمن آليات تحديث ومتابعة.

- تحليل متعدد الأدوات: SWOT, PESTEL, تحليل الأصول, مصفوفة الأهمية/الأداء, NOISE.

- تصميم نظرية التغيير وخارطة استراتيجية متكاملة.

- قياس أداء عبر مؤشرات رئيسية لكل قرية وربطها بلوحة بيانات.

- حوكمة تنفيذ تشمل أدواراً ومسؤوليات وآليات متابعة وتحديث.

# **نظرة عامة على الإطار**

إطار العمل المقترح يربط بين التحليل الشامل, وبناء الاستراتيجية, وتطوير المبادرات, والنماذج التشغيلية والمالية, وتفعيل الابتكار الاجتماعي, ضمن حوكمة واضحة للأدوار والمتابعة. يرتكز الإطار على توافق الجهود بين الجهات المعنية لتحقيق تنمية ريفية مستدامة وممكنة.

- محاور الإطار: التحليل, الاستراتيجية, المبادرات, النماذج, الابتكار, الشراكات.

- حوكمة تحدد الأدوار وآليات اتخاذ القرار والمتابعة.

- لوحات متابعة للمؤشرات والمخاطر وخطط الاستجابة.

# **المنهجية المرحلية**

تنفذ الأعمال على مرحلتين مترابطتين. الأولى للربط والتحليل, والثانية للتصميم والمواءمة حتى الجاهزية للتنفيذ عبر خطط ومشاريع ومسارات إنعاش محددة.

- المرحلة الأولى (الدراسة والتحليل – 20%): ربط المخرجات السابقة, تحليل أصحاب المصلحة, توثيق الحوكمة, مراجعات مجتمعية, مقارنة مرجعية, وإطار تصميمي للحلول.

- المرحلة الثانية (التصميم والمواءمة – 80%): إطار الاستراتيجية الوطني, نظرية التغيير, الخارطة الاستراتيجية والأهداف والمؤشرات, المبادرات وخطط العمل ومسارات الإنعاش ودراسات الجدوى, نماذج العمل والتشغيل والتمويل, معمل الابتكار الاجتماعي ومنصته الرقمية, خيارات الكيانات, إطار الشراكات.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **المرحلة** | **التركيز** | **النسبة الإرشادية** |
| الدراسة والتحليل | الربط والتحليل المقارن وإطار الحلول | 20% |
| التصميم والمواءمة | بناء الاستراتيجية والمبادرات والنماذج والتفعيل | 80% |

# **ركائز المنهجية**

تركز المنهجية على مشاركة أصحاب المصلحة, والاعتماد على الأدلة, وضمان الجودة, وإدارة المخاطر, وتوطين المعرفة, وتمكين التنفيذ عبر نماذج عمل وتشغيل قابلة للتطبيق.

- التشاركية والاندماج المجتمعي.

- الاستناد إلى البيانات والتحليل المقارن.

- إدارة جودة قائمة على بوابات قبول للمخرجات.

- إدارة مخاطر استباقية وخطط استجابة.

- نقل المعرفة وبناء القدرات.

# **هيكلية المشروع**

يقوم الهيكل على برنامج مركزي يضم مسارات متخصصة: الاستراتيجية, المبادرات والمشاريع, النماذج (العمل/التشغيلي/المالي), الابتكار الاجتماعي, الشراكات والكيانات. تُدار المسارات عبر حوكمة تشغيلية واضحة تربط فريق المشروع بالجهة المستفيدة.

- برنامج مركزي ومسارات متخصصة لكل مجموعة مخرجات.

- لجنة قيادة ومكتب مشروع للتنسيق والمتابعة.

- دوائر مراجعة فنية لقبول المخرجات.

# **المكونات النظامية**

المكونات النظامية للمشروع خدماتية-استشارية وتشمل: إدارة البرنامج, مسارات العمل المتخصصة, حوكمة القرارات, إدارة الوثائق, وإطار المتابعة للمؤشرات والمخاطر.

- إدارة برنامج ومكتب مشروع.

- مسارات: التحليل, الاستراتيجية, المبادرات, النماذج, الابتكار, الشراكات.

- مستودع وثائقي موحد وإجراءات إصدار/اعتماد.

# **تدفق البيانات والتكامل**

يبدأ التدفق من مصادر البيانات المتاحة لدى الجهة ومخرجات الدراسات السابقة, مروراً بتحليلات مرحلية موثقة, وينتهي إلى وثائق استراتيجية ونماذج تشغيلية ومالية قابلة للتنفيذ, مع تتبع للمخاطر والمؤشرات وخطط الاستجابة.

- تجميع وربط وتحليل البيانات من المصادر المتاحة.

- إجراءات تحقق وجودة على المدخلات والمخرجات.

- ربط منطقي بين الأهداف والمؤشرات والمبادرات ومسارات الإنعاش.

# **البنية التقنية**

لا يتطلب التنفيذ تطوير بنية تقنية مخصصة؛ سيتم استخدام أدوات قياسية متاحة لدى الجهة أو المرخصة لديها لإدارة المشاريع والوثائق ولوحات المتابعة, مع الالتزام بسياسات أمن المعلومات المعمول بها لدى الجهة.

- اعتماد أدوات قياسية لإدارة المشروع والوثائق.

- لوحات متابعة للمؤشرات والمخاطر وفق احتياج الجهة.

- الامتثال لإرشادات أمن المعلومات لدى الجهة.

# **الخبرة ذات الصلة وأمثلة المشاريع**

لدى Strategy Impetus سجل عملي داعم لنطاق المشروع المقترح, يشمل مسوحات اجتماعية واقتصادية وتقييم احتياجات ريفية على نطاق واسع وببيانات ضخمة, ما يعزز القدرة على التحليل والتصميم وربط النتائج بالأثر.

- مسوحات اجتماعية واقتصادية للمناطق ذات الأولوية (المرحلة الأولى): 5 ملايين نقطة بيانات, 6 مسوحات منفذة.

- تقييم احتياجات المجتمع للقرى الريفية: 7 ملايين نقطة بيانات, 12 مسحاً منفذاً.

- شبكة معرفية مع شركاء دوليين (IDR Australia, Arthur D. Little, PEMANDU Associates, Simon-Kucher) دون الإخلال بنطاق هذا المشروع.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **المشروع** | **المجال** | **النتائج** |
| مسوحات اجتماعية واقتصادية | جمع وتحليل بيانات | 5M نقطة بيانات, 6 مسوحات |
| تقييم احتياجات القرى الريفية | تحليل احتياجات وقدرات | 7M نقطة بيانات, 12 مسحاً |

# **فريق المشروع والأدوار**

سيتم مواءمة تشكيل الفريق وفق المواصفات المطلوبة, مع توفير الخبرات والاعتمادات العلمية والعملية والقدرة على إدارة مشاريع مركبة وضمان الجودة والدراسات, وإجادة العربية والإنجليزية.

- تخصيص قيادة برنامج وخبرات استراتيجية وتنموية وتمويلية.

- مواءمة الأعداد والمؤهلات وسنوات الخبرة مع المواصفات.

- تفعيل إدارة مشروع احترافية وشهادات PMP للأدوار المحددة.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **المسمى** | **أقل مؤهل** | **الخبرة (حد أدنى)** | **العدد** |
| مدير محفظة | ماجستير إدارة أعمال أو ما شابه | 10 سنوات | 1 |
| مدير مشاريع | بكالوريوس إدارة أعمال أو ما شابه | 8 سنوات | 3 |
| أخصائي مشاريع | بكالوريوس إدارة أعمال أو ما شابه | 5 سنوات | 1 |
| خبير استراتيجية | دكتوراه أو ماجستير | 10 سنوات | 1 |
| خبير في التنمية المجتمعية والقطاع غير الربحي | دكتوراه أو ماجستير | 10 سنوات | 3 |
| أخصائي تخطيط استراتيجي | بكالوريوس | 5 سنوات | 3 |
| أخصائي الابتكار الاجتماعي | ماجستير في الابتكار وريادة الأعمال أو ما شابه | 5 سنوات | 3 |
| محلل مالي/مطور أعمال | ماجستير مالية/اقتصاد/إدارة | 5 سنوات | 1 |

# **خطة العمل والجدول الزمني والمعالم**

تنفذ الأعمال خلال 12 شهراً تقويماً ميلادياً من توقيع العقد, وفق نسب إنجاز مرحلية ومخرجات محددة القبول. ترتبط الدفعات بالقبول الرسمي لكل مرحلة ومخرجاتها.

- المرحلة الأولى (الدراسة والتحليل): ربط وتحليل وتسليم 4 وثائق أساسية.

- المرحلة الثانية (التصميم والمواءمة): تسليم 8 وثائق تشمل الاستراتيجية والمبادرات والنماذج ومعمل الابتكار والشراكات.

- آلية قبول: مراجعات فنية, معالجة ملاحظات, ومحاضر اعتماد.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **المرحلة** | **الوصف** | **النسبة من المشروع** | **المدة التقريبية** | **المعالم الرئيسية** |
| الدراسة والتحليل | تحليل وربط المخرجات السابقة وإطار الحلول | 20% | حوالي 2–3 أشهر | اعتماد وثائق الربط, أصحاب المصلحة والحوكمة, المبادرات ذات الصلة, الإطار التصميمي |
| التصميم والمواءمة | إطار الاستراتيجية, مبادرات ومشاريع, نماذج, معمل ابتكار, شراكات وكيانات | 80% | حوالي 9–10 أشهر | اعتماد الخارطة والأهداف والمؤشرات, خطط المبادرات ومسارات الإنعاش, النماذج, تقارير الابتكار والشراكات والكيانات |

# **ضمان الجودة وإدارة المخاطر**

نطبق خطة ضمان جودة بمستويات مراجعة متعددة, ومعايير قبول لكل مخرج, وآلية تتبع للملاحظات والإغلاق. تُدار المخاطر عبر سجل محدث وخطط استجابة تشمل المنع والتخفيف والمعالجة, مع الالتزام بمواصفات السلامة والبيئة والصحة في جميع مراحل التنفيذ.

- بوابات جودة لكل مخرج: فحص داخلي, مراجعة مشتركة, اعتماد نهائي.

- سجل مخاطر مع مصفوفة تصنيف واحتمال/أثر وخطط استجابة.

- التزام بمواصفات السلامة والصحة والبيئة المطبقة في المملكة.

- تقارير دورية مرحلية عن التقدم والجودة والمخاطر.

# **مؤشرات الأداء ومستويات الخدمة**

تقاس مستويات الخدمة بمؤشرات واضحة مرتبطة بالوقت والجودة والامتثال ومتابعة الملاحظات, وتُراجع دورياً وتُرفع في تقارير مرحلية.

- الالتزام بالجدول الزمني, وجودة المخرجات, وإغلاق الملاحظات.

- جاهزية فريق العمل وفق المواصفات.

- سلامة التنفيذ وعدم وجود مخالفات.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **المؤشر** | **التعريف** | **المستهدف** |
| نسبة الالتزام بالجدول | تسليم المخرجات في تواريخها المعتمدة | ≥ 95% |
| جودة المخرجات | قبول المخرجات من أول عرض دون إعادة عمل جوهرية | ≥ 90% |
| جاهزية الفريق | تطابق التشكيل مع المؤهلات والأعداد والخبرات | 100% |
| السلامة والامتثال | خلو التنفيذ من مخالفات تتعلق بالسلامة والبيئة | 100% |
| معالجة الملاحظات | إغلاق الملاحظات ضمن الزمن المتفق عليه | ≥ 95% خلال 5 أيام عمل |

# **خصوصية البيانات وأمنها وحقوق الملكية**

تلتزم Strategy Impetus بسرية المعلومات والوثائق وتحفظها وتتعامل معها ضمن صلاحيات محددة, وتطبق ضوابط مناسبة للتحكم بالوصول وحماية المستندات. تعود حقوق الملكية للمخرجات إلى الجهة وفق ما يُنص عليه في العقد, ويُقتصر استخدام البيانات على أغراض هذا المشروع فقط.

- حماية المعلومات وعدم الإفصاح إلا وفق العقد وتعليمات الجهة.

- ضبط صلاحيات الوصول وحفظ الإصدارات والوثائق.

- حقوق الملكية للمخرجات تعود للجهة وفق العقد.

# **الامتثال لمتطلبات وثيقة المنافسة**

نلتزم بمتطلبات التعاقد والتسليم كما وردت, بما في ذلك المدد والإشعارات والضمانات والغرامات وجودة التنفيذ وسلامته, وتسليم المخرجات وفق جدول الكميات.

- تقديم ضمان نهائي بنسبة 5% من قيمة العقد خلال 5 أيام عمل من الإشعار بالترسية (وفق ما يُنص عليه في العقد).

- عدم البدء بالتنفيذ قبل توقيع العقد, والالتزام بمدة 12 شهراً للتنفيذ.

- الالتزام بآليات الغرامات المنصوص عليها, وعدم تجاوز إجمالي الغرامات 20% من قيمة العقد.

- إعطاء الأفضلية للمنتجات الوطنية عند الشراء وفق ما يقتضيه العقد, وتجنب مخالفات تفضيل المحتوى المحلي.

- تنفيذ الخدمات في جميع مناطق المملكة وتسليم 12 مخرجاً كما هو محدد.

# **ملخص المخرجات**

تسليم 12 مخرجاً وثائقياً وفق نطاق العمل, تشمل الربط والتحليل والاستراتيجية والمبادرات والنماذج ومعمل الابتكار وخيارات الكيانات والشراكات.

- قبول كل مخرج عبر محاضر اعتماد رسمية.

- ربط الدفعات باعتماد المخرجات المرحلية.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **#** | **المخرج** | **الوحدة** | **الكمية** |
| 1 | وثيقة ربط مشروع دراسة الاحتياجات الريفية وتقييم القدرات مع أهداف المشروع الحالي | وثيقة | 1 |
| 2 | وثيقة تحليل أصحاب المصلحة وإطار الحوكمة للقرى المختارة | وثيقة | 1 |
| 3 | وثيقة المبادرات والمشروعات ذات الصلة بالقرى المختارة | وثيقة | 1 |
| 4 | وثيقة الإطار التصميمي للحلول المؤثرة في مستهدفات القطاع غير الربحي | وثيقة | 1 |
| 5 | وثيقة إطار الاستراتيجية للقرى التنموية غير الربحية في المملكة | وثيقة | 1 |
| 6 | وثيقة الخارطة الاستراتيجية للقرى المختارة | وثيقة | 1 |
| 7 | وثيقة المبادرات الاستراتيجية والمشاريع لكل خارطة | وثيقة | 1 |
| 8 | وثيقة نموذج العمل للقرى المختارة | وثيقة | 1 |
| 9 | وثيقة النموذج التشغيلي للقرى المختارة | وثيقة | 1 |
| 10 | تقرير تصميم وتنفيذ معمل ابتكار اجتماعي | وثيقة | 1 |
| 11 | تقرير خيارات تأسيس جهات غير ربحية للقرى المختارة | وثيقة | 1 |
| 12 | تقرير إطار الشراكات المقترحة للقرى المختارة | وثيقة | 1 |

# **الافتراضات**

نجاح التنفيذ يتطلب تعاوناً فعالاً وإتاحة البيانات والاعتمادات ضمن أطر زمنية متفق عليها, مع تيسير الوصول لأصحاب المصلحة وتوفير الردود على الملاحظات خلال مدد معقولة.

- توفير البيانات والمخرجات السابقة ذات الصلة.

- تيسير الاجتماعات وورش العمل مع أصحاب المصلحة.

- اعتماد المخرجات خلال مدد معقولة لضمان تتابع الجدول.

- إتاحة أدوات إدارة المشروع والوثائق لدى الجهة عند الحاجة.

# **منهجية التسعير (ملخص)**

سيكون التسعير قائماً على المخرجات المعتمدة وجدول الكميات, مع ربط الدفعات بالقبول الرسمي لكل مرحلة: الدفعة الأولى تغطي مخرجات التحليل والربط (20%), والدفعات اللاحقة تغطي مخرجات التصميم والمواءمة (80%).

- تسعير قائم على المخرجات لا على الجهد فقط.

- دفعات مرحلية مرتبطة بمحاضر القبول لكل مخرج.

- مواءمة الدفعات مع النسب الإرشادية 20%/80%.

|  |  |
| --- | --- |
| **العنصر** | **أساس التسعير/الربط** |
| المرحلة الأولى: الدراسة والتحليل | دفعة مقابل تسليم واعتماد 4 وثائق (20%) |
| المرحلة الثانية: التصميم والمواءمة | دفعات مقابل تسليم واعتماد 8 وثائق (80%) |
| آلية الدفع | صرف بعد القبول الرسمي للمخرجات حسب العقد |

# **لماذا Strategy Impetus**

لأننا نمكّن التنمية الريفية بأثر قابل للقياس عبر نموذج تشغيلي محلي وخبرة تحليلية وتشاركية متقدمة, ونربط بين الاستراتيجية والتنفيذ عبر مبادرات ومسارات إنعاش ونماذج عمل وتشغيل وتمويل ومعمل ابتكار اجتماعي.

- أولوية للأثر بما يتجاوز الربحية.

- خبرة عملية ببيانات ضخمة ومسوح مجتمعية واسعة.

- نموذج تشغيلي محلي ومنهجيات تحليلية وتشاركية.

- شبكة معرفية دولية داعمة دون الإخلال بنطاق التنفيذ.