**بناء الاستراتيجية التنموية الريفية للقرى المختارة – عرض فني وتنفيذي شامل – إعداد: Impetus Strategy**

# **الملخص التنفيذي**

تقترح Impetus Strategy تنفيذ مشروع بناء الاستراتيجية التنموية الريفية للقرى المختارة عبر نهج متكامل يرتكز على الأدلة، ويعظم الأثر المجتمعي المستدام، ويضمن مواءمة الجهود بين الجهات الحكومية والخاصة وغير الربحية والمجتمع المحلي. يمتد التنفيذ لمدة اثني عشر شهرًا وينقسم إلى مرحلتين مترابطتين: مرحلة الدراسة والتحليل (20%) لربط مخرجات الدراسات السابقة وتقييم القدرات المؤسسية وتحليل أصحاب المصلحة والحوكمة، ثم مرحلة التصميم والمواءمة (80%) لتطوير إطار الاستراتيجية الوطني للقرى غير الربحية، وبناء نظريات التغيير والخطط التفصيلية، وتصميم المبادرات ومسارات الإنعاش، والنماذج التشغيلية والمالية، ومعمل الابتكار الاجتماعي والمنصة الرقمية. يركز العرض على نقل المعرفة، وضمان الجودة، والتزام كامل بمتطلبات الكراسة، بما في ذلك اللغة العربية، وسرية المعلومات، وحقوق الملكية الفكرية لصالح الجهة، ومتطلبات المحتوى المحلي، وهيكلة فريق سعودي يعمل من داخل المملكة. سيُدار المشروع بمنهجيات مشاركة واسعة، ولوحات مؤشرات مركزية لكل قرية، ومصفوفات متابعة أداء دقيقة، بهدف تحقيق أثر تنموي ملموس يقاس بمؤشرات أداء رئيسية ترتبط مباشرة بالمستهدفات الوطنية لرؤية 2030.

- منهجية تشاركية مبنية على الأدلة وقابلة للقياس.

- مرحلتان متكاملتان بمدة إجمالية 12 شهرًا مع حوكمة واضحة.

- لوحات بيانات مركزية لكل قرية ومختبر ابتكار اجتماعي رقمي.

- التزام بمتطلبات المحتوى المحلي ونقل المعرفة.

- إدارة مخاطر وجودة وفق أفضل الممارسات.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **المرحلة** | **النسبة** | **المدة التقديرية** | **المخرجات المحورية** |
| الدراسة والتحليل | 20% | 3 أشهر | ربط الدراسات، تحليل أصحاب المصلحة والحوكمة، مرجعية أفضل الممارسات |
| التصميم والمواءمة | 80% | 9 أشهر | إطار الاستراتيجية، نظريات التغيير، المبادرات والمشاريع، النماذج التشغيلية والمالية، معمل الابتكار والمنصة |

# **نبذة عن الشركة**

Impetus Strategy (الاسم القانوني: Strategy Impetus) هي شركة استشارية مقرها الرياض في المملكة العربية السعودية، رسالتها “نُعطي الأولوية للأثر بما يتجاوز الربحية”. ترتكز قيمها على التعاون والتنوع والاستدامة والابتكار. تقدم الشركة قدرات عميقة في التخطيط الاستراتيجي والتنمية الاجتماعية والحوكمة والتقييم البيئي، مع باقة خدمات تشمل الاستشارات، وتقييم الأثر، وإشراك أصحاب المصلحة، واستراتيجيات الاستثمار المؤثر. تتميز الشركة بتركيزها على الأثر المستدام، وخبرة قطاعية واسعة، وشراكات محلية قوية، إضافة إلى تعاون معرفي مع مؤسسات دولية مرموقة مثل IDR Australia وPemandu Associates وSimon Kucher وArthur D. Little. أدارت الشركة أكثر من 120 مشروعًا وأسست أكثر من 35 شراكة إعلامية داعمة لنشر المعرفة وبناء الوعي. فريق القيادة يتمتع بخبرات استشارية عميقة ولغات عمل عربية وإنجليزية، ويطبق منهجية تحسين مستمر لرفع جودة المخرجات وتعزيز اتساقها مع توقعات الجهات المستفيدة. هذه الركائز، إلى جانب فهم عميق للسياق الوطني وأولويات رؤية 2030، تجعل الشركة شريكًا موثوقًا لبناء استراتيجية تنموية ريفية قابلة للتنفيذ وتقيس أثرها بمؤشرات واضحة.

- مقر رئيسي: الرياض، المملكة العربية السعودية.

- أكثر من 120 مشروعًا مُدارًا و35+ شراكة إعلامية.

- شراكات معرفية مع جهات دولية مرموقة.

- خدمات: استشارات، تقييم أثر، إشراك أصحاب المصلحة، واستراتيجيات الاستثمار.

- منهجية تحسين مستمر وضمان جودة متدرج.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **المجال** | **القدرات الرئيسية** | **القيمة المضافة** |
| التخطيط الاستراتيجي | تصميم الأطر ونظريات التغيير والخرائط الاستراتيجية | مواءمة دقيقة مع المستهدفات الوطنية |
| التنمية الاجتماعية | تحليل احتياجات، إشراك مجتمعي، مبادرات أثر | تعظيم الأثر وقياسه بمؤشرات تنموية |
| الحوكمة | نماذج حوكمة، أدوار ومسؤوليات، متابعة | رفع الكفاءة وضمان الشفافية |

# **فهم طلب العروض والأهداف**

يهدف المشروع إلى تطوير استراتيجية تنموية ريفية للقرى المختارة من منظور القطاع غير الربحي، ترتكز على تنوع المناطق وخصائصها، وتستند إلى تحليل معمق للاحتياجات والقدرات المؤسسية، وتوليد مبادرات قابلة للتنفيذ ومقاييس أداء واضحة. تشمل الأهداف: ربط مخرجات المسوحات والدراسات السابقة مع مستهدفات المشروع؛ تحليل أصحاب المصلحة والحوكمة؛ بناء إطار استراتيجي وطني للقرى غير الربحية؛ تصميم نظريات التغيير والخريطة الاستراتيجية والأهداف والمؤشرات؛ تحديد مجالات الأولوية والمبادرات ومسارات الإنعاش؛ تطوير نموذج العمل والنموذج التشغيلي والمالي؛ تأسيس معمل ابتكار اجتماعي مع منصة رقمية؛ وتحديد خيارات التأسيس القانوني والشراكات. يلتزم العرض بمتطلبات الكراسة من حيث اللغة العربية، السرية، الملكية الفكرية، المحتوى المحلي، تأهيل الفريق، الجدول الزمني (12 شهرًا)، ومصفوفات التقييم التي تُعطي وزنًا للمنهجية وخبرة الفريق والتغطية الفنية ونقل المعرفة. ترتكز منهجيتنا على إشراك واسع للمجتمع المحلي والجهات المعنية لضمان مواءمة الجهود وتحقيق أثر مستدام قابل للقياس ويرتبط بمؤشرات تنموية وطنية.

- تغطية شاملة لمتطلبات النطاق ومخرجاته.

- تركيز خاص على نقل المعرفة والتوثيق والأتمتة.

- التزام بالحوكمة والسرية وحقوق الملكية الفكرية.

- هيكلة منهجية لدمج مخرجات الدراسات السابقة.

- تعريف مؤشرات أداء واضحة ومتصلة برؤية 2030.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **محور الهدف** | **الوصف** | **مؤشر القياس** |
| الترابط المعرفي | ربط الدراسات والمسوحات السابقة مع متطلبات المشروع | توفر مصفوفة تتبع وربط معتمدة |
| التصميم الاستراتيجي | بناء إطار واستراتيجيات لكل قرية | اعتماد الخريطة الاستراتيجية والمؤشرات |
| التنفيذ والجاهزية | خطط عمل ومشروعات إنعاش ونماذج تشغيل | نسبة الجاهزية التنفيذية للمبادرات |

# **المنهجية الفنية وأسلوب العمل – نظرة عامة على الإطار**

يرتكز الإطار الفني على مزج التحليل الكمي والنوعي ضمن دورة متكاملة تبدأ بربط المخرجات السابقة، ثم التحليل الاستراتيجي، فالتصميم والتنفيذ التجريبي، وصولًا إلى المتابعة وقياس الأثر. تعتمد Impetus Strategy أدوات تحليل مجربة تشمل تحليل SWOT وPESTEL وتحليل الأصول المجتمعية ومصفوفة الأهمية/الأداء وتحليل NOISE، لبناء صورة مكتملة عن القدرات والطموحات والتحديات. يتكامل ذلك مع نظرية التغيير لكل قرية، وخريطة استراتيجية بها محاور وأهداف ومؤشرات أداء رئيسية وخطوط أساس ومستهدفات. يُصمم إطار الحوكمة لتنظيم الأدوار والمسؤوليات وآليات تحديث الاستراتيجية ومتابعتها. كما نعتمد إطارًا للابتكار المفتوح عبر معمل ابتكار اجتماعي ومنصة رقمية تفاعلية تُمكّن من جمع الأفكار وتطوير الحلول وقياس أثرها. تُوثق كل خطوة في سجلات معرفية قابلة للأتمتة والأرشفة، بما يضمن نقل المعرفة واستدامتها. ويرافق ذلك ضبط جودة متعدد المستويات ومشاركة منهجية لأصحاب المصلحة عبر ورش عمل وحلقات تركيز ومقابلات معمقة.

- تحليل متعدد الأدوات يغطي البيئة والقدرات والفرص.

- نظرية تغيير وخريطة استراتيجية لكل قرية.

- حوكمة تنفيذية واضحة وآليات تحديث دورية.

- منصة رقمية ومعمل ابتكار اجتماعي لتوليد الحلول.

- توثيق وأتمتة شاملة لنقل المعرفة.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **المكوّن** | **الغرض** | **المخرجات** |
| التحليل الاستراتيجي | تحديد الطموحات والتحديات | تقارير تحليلية ومحافظ فرص |
| التصميم | صياغة الاستراتيجيات والمبادرات | خرائط استراتيجية وبطاقات مبادرات |
| الحوكمة والمتابعة | ضبط التنفيذ وتحديث الاستراتيجية | مجالس حوكمة ومؤشرات متابعة |

# **المنهجية الفنية وأسلوب العمل – المنهجية المرحلية**

المرحلة الأولى: الدراسة والتحليل (3 أشهر – 20%). يتم فيها ربط تقارير المسح الشامل واحتياجات القرى مع أهداف المشروع باستخدام أدوات التحليل، وتحليل أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وتوثيق إطار الحوكمة لدى الإمارات والتداخلات مع الجهات الرئيسية، وإجراء مراجعات مجتمعية للتحقق، إضافةً إلى مقارنة مرجعية لخمسة نماذج عالمية في تصميم استراتيجيات القرى الريفية. المخرجات: وثائق الربط والتحليل وحوكمة القرى وسجل المبادرات القائمة وإطار تصميمي أولي للحلول.

المرحلة الثانية: التصميم والمواءمة (9 أشهر – 80%). تشمل خمسة مسارات رئيسة: (1) إطار الاستراتيجية الوطني للقرى غير الربحية، (2) بناء نظرية التغيير والأهداف والمؤشرات لكل قرية، (3) تطوير المبادرات ومسارات الإنعاش وخطط العمل ودراسات الجدوى، (4) تطوير نموذج العمل والنموذج التشغيلي والمالي، (5) تأسيس معمل الابتكار الاجتماعي ومنصته الرقمية، بالإضافة إلى (6) تصميم خيارات تأسيس الكيانات غير الربحية و(7) تحديد خيارات الشراكات والأدوار. يتم تنفيذ ورش ولقاءات منظمة مع الخبراء وأصحاب المصلحة محليًا ودوليًا، وتُعتمد المخرجات تباعًا عبر حوكمة مشتركة مع الجهة.

- مرحلة تحليلية قصيرة مكثفة تضمن جودة خط الأساس.

- مرحلة تصميمية عميقة بأولوية للتنفيذ السريع لمسارات الإنعاش.

- ورش عمل متتابعة مع توثيق كامل وموافقات مرحلية.

- موازنة بين الحلول السريعة والأثر طويل المدى.

- تحديثات دورية للاستراتيجية بناء على نتائج القياس.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **المرحلة** | **المدة** | **أنشطة رئيسية** | **مخرجات معتمدة** |
| الدراسة والتحليل | الأشهر 1–3 | الربط، التحليل، الحوكمة، المقارنة المرجعية | وثائق التحليل والحوكمة وسجل المبادرات القائمة |
| التصميم والمواءمة | الأشهر 4–12 | إطار الاستراتيجية، النظرية، المبادرات، النماذج، المعمل | مجمل وثائق الاستراتيجية والمشاريع والمنصة |

# **المنهجية الفنية وأسلوب العمل – الركائز المنهجية**

تعتمد المنهجية على ست ركائز: (1) المشاركة المجتمعية المنظّمة لضمان صوت المجتمع المحلي في التحديد والتحقق والتصميم؛ (2) البناء على الأدلة عبر مسوحات وبيانات كمية ونوعية وربطها بخطوط أساس ومقارنات معيارية؛ (3) الابتكار الموجّه من خلال معمل الابتكار الاجتماعي والمنصة الرقمية وأدوات الابتكار المفتوح لتوليد حلول قابلة للتكرار؛ (4) الحوكمة والشفافية عبر أطر واضحة للأدوار والمسؤوليات والقرارات والتحديث الدوري؛ (5) الاستدامة والتمكين عبر نماذج عمل وتشغيل وتمويل تضمن استمرارية المبادرات؛ (6) نقل المعرفة والتوثيق والأتمتة لضمان بناء القدرات داخل الجهة وتعزيز الاعتماد الذاتي لاحقًا. وتتكامل هذه الركائز مع إدارة مخاطر منهجية تشمل مصفوفة مخاطر (جودة البيانات، إتاحة أصحاب المصلحة، تأخر الموافقات، ملاءمة الحلول، أمن المعلومات) وخطط استجابة وقائية وتصحيحية. كما نؤكد الالتزام بالمحتوى المحلي عبر تفضيل المنتجات الوطنية والتوطين، والعمل بفِرق داخل المملكة، وضمان مواءمة المبادرات مع مستهدفات رؤية 2030 والتنمية المتوازنة بين المناطق.

- مشاركة مجتمعية عميقة ومنهجية.

- قرارات مبنية على الأدلة وخطوط أساس واضحة.

- ابتكار اجتماعي مُمَكّن بمنصة رقمية.

- حوكمة شفافة وقابلة للتحديث.

- نقل معرفة مُنظّم وأتمتة للتوثيق.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الركيزة** | **الأدوات/الممارسات** | **أثرها المتوقع** |
| المشاركة | ورش، مقابلات، مجموعات تركيز | حلول أكثر ملاءمة وقبولًا مجتمعيًا |
| الأدلة | تحليلات كمية/نوعية، مقارنات معيارية | قرارات موضوعية قابلة للقياس |
| الاستدامة | نماذج عمل وتشغيل وتمويل | استمرارية المبادرات وتقليل الاعتمادية |

# **هندسة المشروع – المكوّنات النظامية**

رغم أن نطاق العمل استشاريًا، نقترح معمارية تشغيل معلوماتية داعمة تُمكّن من جمع البيانات وتحليلها ومتابعة الأداء وبناء المعرفة المؤسسية. تشمل المكوّنات: (1) مستودع بيانات مركزي لتجميع المسوحات والسجلات الحكومية ونتائج الورش؛ (2) طبقة نمذجة وتحليل لبناء لوحات مؤشرات مركزية لكل قرية وربطها بالأهداف؛ (3) منصة تعاونية لإدارة الوثائق والإصدارات ومهام الفريق وتمكين المراجعات المشتركة؛ (4) مساحة رقمية لمعمل الابتكار الاجتماعي لاستقبال التحديات المجتمعية وتوليد الحلول ومتابعة تجاربها؛ (5) مخزن معرفي لأرشفة جميع المخرجات والقوالب والأدلة التشغيلية؛ (6) قنوات تكامل مع أنظمة الجهة الحكومية وفق بروتوكولات آمنة؛ (7) طبقة حوكمة ومتابعة (PMO) لإدارة المخاطر والقرارات والاعتمادات. يُصمم كل مكوّن لدعم متطلبات السرية وحقوق الملكية وامتثال المحتوى المحلي، مع توفير صلاحيات وصول متدرجة وتقارير امتثال دورية.

- مستودع بيانات مركزي متوافق ومرن.

- لوحات مؤشرات لكل قرية مرتبطة بالأهداف.

- منصة تعاونية ومخزن معرفي مؤسسي.

- مساحة رقمية لمعـمل الابتكار الاجتماعي.

- تكامل آمن مع أنظمة الجهة عبر قنوات مضبوطة.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **المكوّن** | **الغرض** | **مخرجات/ميزات** |
| مستودع البيانات | تجميع وتوحيد البيانات | نماذج بيانات ومعايير جودة |
| لوحات المؤشرات | قياس التقدم والأثر | مؤشرات وتنبيهات وتقارير |
| المختبر الرقمي | الابتكار المفتوح | حالات استخدام وحلول مُجرّبة |

# **هندسة المشروع – تدفق البيانات والتكامل**

يبدأ التدفق من مصادر البيانات (المسوحات، قواعد بيانات حكومية مُتاحة وفق الصلاحيات، مدخلات الورش، النماذج التشغيلية للمبادرات)، حيث تُنظَّف وتُحوَّل وفق معايير جودة محددة وتُحفظ في مستودع البيانات. تُطبَّق طبقة نمذجة لبناء مؤشرات الأداء الرئيسية وخطوط الأساس والمستهدفات لكل قرية. تُدفع البيانات المُعالَجة إلى لوحات المؤشرات المركزية، مع تمكين تقارير دورية وتنبؤية لدعم اتخاذ القرار. يجري التكامل مع أنظمة الجهة عبر واجهات تبادل آمنة ووفق سياسات وصول أقل امتيازًا، وتُعتمد عمليات مراجعة بيانات لإغلاق الفجوات والتحقق من الاتساق. تُنشَر المخرجات المعتمدة في المخزن المعرفي وتُستخدم داخل المنصة التعاونية ومعمل الابتكار لتتبع الحلول ومسارات الإنعاش. يضمن هذا النهج دورة مستمرة للتعلم والتحسين عبر حلقات تغذية راجعة تربط القياس بالتنفيذ والتحديث الاستراتيجي.

- معايير جودة وعمليات تنظيف وتحويل للبيانات.

- نمذجة مؤشرات وخطوط أساس لكل قرية.

- تكامل آمن وسياسات وصول أقل امتيازًا.

- تقارير تنبؤية ودورية لدعم القرار.

- حلقة تعلم مستمرة بين القياس والتحديث.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **المرحلة** | **المدخلات** | **المعالجة** | **المخرجات** |
| جمع البيانات | مسوحات/سجلات/ورش | التحقق والتنظيف | مجموعات بيانات موثوقة |
| النمذجة | بيانات موحدة | حساب مؤشرات وخطوط أساس | لوحات مؤشرات محدثة |
| النشر | مؤشرات وتقارير | اعتمادات ومشاركة معرفية | قرارات وتنفيذ ومتابعة |

# **هندسة المشروع – حزمة التقنيات**

تعتمد التنفيذ على حزمة تقنية مرنة ومحايدة للبائعين، تفضّل التقنيات المتوافقة مع سياسات الجهة الحكومية داخل المملكة. تشمل: مستودع بيانات آمن يستضيفه مزود متوافق داخل المملكة؛ أدوات ذكاء أعمال لتطوير لوحات مؤشرات تفاعلية بالعربية؛ منصة تعاونية لإدارة الوثائق والمهام وسير الاعتماد؛ نظم لإدارة المشاريع وتتبّع المخاطر والقضايا؛ مساحة رقمية لمعمل الابتكار الاجتماعي لاستقبال التحديات وتطوير الحلول وتقييمها؛ تشفير للبيانات أثناء النقل والتخزين؛ إدارة هويات وصلاحيات متعددة المستويات؛ وسجلات تدقيق. تُراعى قابلية التوسّع والتكامل والاستبدال، ودعم اللغتين العربية والإنجليزية، وإتاحة الوصول وفق أدوار محددة، دون الإفصاح عن أي بيانات خارج نطاق الجهة. كما يُراعى الامتثال للأنظمة المحلية ذات الصلة وحوكمة دورة حياة البيانات من الجمع حتى الأرشفة الآمنة.

- حلول قابلة للتوسّع ومحايدة للبائعين.

- ذكاء أعمال عربي ولوحات تفاعلية.

- إدارة مشاريع ومخاطر متكاملة.

- تشفير شامل وإدارة هويات وصلاحيات.

- امتثال للضوابط المحلية وحوكمة بيانات.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الطبقة** | **التقنيات/الأدوات** | **الاعتبارات** |
| البيانات | مستودع بيانات وتدقيق جودة | تخزين داخل المملكة وتشفير |
| التحليلات | لوحات ومؤشرات تفاعلية | دعم العربية وإمكانية التخصيص |
| التعاون | منصة وثائق ومهام وموافقات | إدارة أذونات وسجلات تدقيق |

# **الخبرة ذات الصلة وأدلة الحالة**

لدى Impetus Strategy سجل أعمال مرتبط مباشرة بنطاق المشروع. شملت خبراتنا تنفيذ “المسوحات الاجتماعية والاقتصادية للمناطق ذات الأولوية” بمرحلتيها، مع جمع أكثر من خمسة ملايين نقطة بيانات وتنفيذ اثنتي عشرة عملية مسحية، ما أتاح تأسيس خطوط أساس قوية وخرائط تنموية دقيقة. كما نفذنا “دراسة الاحتياجات المجتمعية للقرى الريفية وتقييم القدرات المؤسسية” مع مخرجات كمية ونوعية واسعة (سبعة ملايين نقطة بيانات واثنتا عشرة دراسة)، أفضت إلى توصيات عملية لتعزيز القدرات وبناء المبادرات. يُضاف إلى ذلك إدارة أكثر من 120 مشروعًا وتأسيس أكثر من 35 شراكة إعلامية بما يدعم نشر المعرفة وتعظيم الأثر. هذه الخبرات تعزز قدرتنا على ربط المسوحات السابقة بنطاق المشروع الحالي، ومواءمة النتائج مع نظرية تغيير واضحة ولوحات مؤشرات مركزية. ويُعد إشراك أصحاب المصلحة والتوثيق المنهجي ونقل المعرفة من ركائز أسلوبنا، بما يضمن مخرجات قابلة للتنفيذ وقياس الأثر.

- مسوحات اجتماعية واقتصادية واسعة النطاق.

- دراسات احتياجات ريفية وقدرات مؤسسية معمقة.

- 120+ مشروعًا مُدارًا و35+ شراكة إعلامية.

- تركيز على المخرجات القابلة للتنفيذ.

- قياس أثر بمنهجيات كمية ونوعية.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **المشروع** | **النطاق** | **مؤشرات الأثر** |
| مسوحات المناطق ذات الأولوية | جمع بيانات اجتماعية واقتصادية | 5M+ نقطة بيانات، 12 مسحًا |
| احتياجات القرى الريفية | تقييم احتياجات وقدرات مؤسسية | 7M+ نقطة بيانات، 12 تقييمًا |

# **فريق العمل والأدوار**

سنشكل فريقًا مطابقًا لمتطلبات الكراسة ونعمل من داخل المملكة مع وجود كادر سعودي. يضم الفريق مدير محفظة بخبرة استشارية لا تقل عن 10 سنوات وخبرة في إدارة المشاريع الكبرى وخدمات ضمان الجودة؛ ثلاثة مديري مشاريع بخبرة 8 سنوات على الأقل وحاصلين على شهادات مهنية في إدارة المشاريع؛ أخصائي مشاريع بخبرة 5 سنوات؛ خبير استراتيجية (ماجستير/دكتوراه) يجيد العربية والإنجليزية؛ ثلاثة خبراء في التنمية المجتمعية والقطاع غير الربحي (ماجستير/دكتوراه) بخبرة محلية وعالمية؛ ثلاثة أخصائيين تخطيط استراتيجي؛ ثلاثة أخصائيين ابتكار اجتماعي؛ ومحلل مالي/مطوّر أعمال بخبرة تزيد عن خمس سنوات في النمذجة المالية. يلتزم الفريق بنقل المعرفة، والتوثيق والأتمتة، وإدارة المخاطر والجودة، ويُقسم إلى ثلاث فرق ميدانية مستقلة للتركيز على المناطق المختارة مع مدير مشروع مستقل لكل فريق، مع قيادة موحدة عبر مكتب إدارة المشروع PMO على مستوى الجهة لضبط الاتساق وتسريع الاعتمادات.

- تشكيل ثلاث فرق مستقلة تغطي المناطق المختارة.

- قيادة محفظة ومكتب إدارة مشروع موحّد.

- كفاءات عربية/إنجليزية وشهادات مهنية مناسبة.

- عمل من داخل المملكة وكادر سعودي ضمن التشكيل.

- خطة تفصيلية لنقل المعرفة وبناء القدرات.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **الدور** | **العدد** | **الحد الأدنى للخبرة** | **ملاحظات مختصرة** |
| مدير محفظة | 1 | 10 سنوات | قيادة عامة وضمان جودة |
| مدير مشاريع | 3 | 8 سنوات | إدارة التنفيذ اليومي والاعتمادات |
| أخصائي مشاريع | 1 | 5 سنوات | تنسيق ومتابعة وتسليمات |
| خبير استراتيجية | 1 | 10 سنوات | تصميم الأطر ونظريات التغيير |
| خبراء تنمية مجتمعية | 3 | 10 سنوات | إشراك مجتمعي وتصميم مبادرات |
| أخصائيو تخطيط استراتيجي | 3 | 5 سنوات | خرائط استراتيجية ومؤشرات |
| أخصائيو ابتكار اجتماعي | 3 | 5 سنوات | تشغيل المعمل والمنصة الرقمية |
| محلل مالي/مطوّر أعمال | 1 | 5 سنوات | نمذجة مالية وخطط التمويل |

# **خطة العمل والجدول الزمني ومعالم التنفيذ**

يمتد التنفيذ 12 شهرًا وفق تسلسل واضح للمعالم. الأشهر 1–2: ربط الدراسات، خطة المشروع وميثاقه، خطة الحوكمة والمخاطر، خطة إشراك أصحاب المصلحة، بدء التحليل. الشهر 3: وثائق التحليل النهائية وإطار الحوكمة وسجل المبادرات القائمة واعتماد المرحلة. الأشهر 4–5: بناء إطار الاستراتيجية الوطني وصياغة التوجهات، واعتمادها. الأشهر 6–7: نظريات التغيير، الخرائط الاستراتيجية، الأهداف والمؤشرات لكل قرية. الأشهر 8–9: تصميم المبادرات ومسارات الإنعاش وخطط العمل ودراسات الجدوى ومؤشرات الأداء للمشاريع. الشهر 10: نماذج العمل والتشغيل والمالية. الشهر 11: تشغيل معمل الابتكار والمنصة الرقمية، وحملة تواصل للتعريف بها. الشهر 12: خيارات التأسيس غير الربحي، إطار الشراكات، خطة نقل المعرفة والتقرير الختامي. تُربط الدفعات بالمعالم المعتمدة لضمان جودة التسليمات والتزام الجدول.

- اعتمادات مرحلية واضحة تربط الدفعات بالمخرجات.

- ورش عمل منظمة في نقاط القرار الرئيسية.

- تشغيل متدرّج للمنصة الرقمية والمعمل.

- خطة تواصل لرفع الوعي والمشاركة.

- تقرير ختامي ودروس مستفادة ونقل معرفة.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **الشهر** | **النشاط/المعلم** | **المخرجات** | **الاعتماد** |
| 1–2 | ربط الدراسات وخطة المشروع | ميثاق، حوكمة، خطة مخاطر | محضر اعتماد |
| 3 | إتمام التحليل | وثائق التحليل والحَوْكمة | اعتماد نهاية المرحلة 1 |
| 4–5 | إطار الاستراتيجية الوطني | وثيقة الإطار المعتمدة | اعتماد |
| 6–7 | نظريات التغيير والخرائط | وثائق الأهداف والمؤشرات | اعتماد |
| 8–9 | مبادرات ومسارات الإنعاش | بطاقات المبادرات وخطط العمل | اعتماد |
| 10 | نماذج العمل والتشغيل والمالية | وثائق النمذجة المعتمدة | اعتماد |
| 11 | تشغيل المعمل والمنصة | منصة فعّالة وخطة تواصل | محضر تشغيل |
| 12 | التأسيس والشراكات والنقل | تقارير نهائية ونقل معرفة | اعتماد ختامي |

# **ضمان الجودة وإدارة المخاطر**

نطبق إطار ضمان جودة متعدد المستويات: مراجعات نظراء داخلية لكل مخرج، فحوص امتثال فني مع متطلبات الكراسة، اختبارات قبول المستخدم للمخرجات القابلة للتشغيل (المنصة)، مراجعات مشتركة مع الجهة قبل الاعتمادات المرحلية، وتدقيق مستندي نهائي. تُدار المخاطر عبر سجل مخاطر مركزي يُحدث أسبوعيًا، مع تقييم الأثر والاحتمال وخطط الاستجابة (منع/تقليل/تحويل/قبول) وملاك واضحين للمخاطر. المخاطر المحتملة تشمل: جودة/توافر البيانات، صعوبات إشراك أصحاب المصلحة، تأخر الاعتمادات، المواءمة مع الأنظمة، مخاطر الأمن السيبراني. إجراءات التخفيف: خطة بيانات معايير جودة، حزمة تواصل ومشاركة مبكرة، تقويم اعتمادات متفق عليه، مراجعة قانونية للخيارات، ضوابط أمنية وأنشطة اختبار. نُصدر تقارير دورية للجودة والمخاطر، ونربطها بمؤشرات الأداء الرئيسية. كما نعتمد آلية تصعيد واضحة ونافذة قرارات قصيرة لضمان الاستجابة السريعة وتقليل الانزياحات الزمنية.

- مراجعات متعددة المستويات قبل كل اعتماد.

- سجل مخاطر محدث وخطط استجابة واضحة.

- معايير جودة بيانات وخطوط أساس.

- اختبارات قبول واختبارات أمنية للمنصة.

- تقارير دورية تربط الجودة بالمخاطر وبالأداء.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **فئة الخطر** | **الوصف** | **خطة التخفيف** | **مؤشر مبكر** |
| البيانات | نقص/تباين في المصادر | معايير جودة وتحقق تقاطعي | نسبة اكتمال الحقول |
| المشاركة | انخفاض الحضور | خطة تواصل وحوافز مشاركة | معدل الاستجابة للدعوات |
| الموافقات | تأخر الاعتمادات | تقويم قرارات وآلية تصعيد | عدد الأيام فوق الهدف |

# **مؤشرات الأداء ومستويات الخدمة**

تُضبط مستويات الخدمة عبر مؤشرات أداء رئيسية تُراجع شهريًا وتُعرض في لوحات متابعة: التزام الجدول الزمني، نسبة قبول المخرجات من أول مرة، مستوى مشاركة أصحاب المصلحة، جودة التحليل (وفق مصفوفة تدقيق)، نسبة مواءمة المبادرات مع الأهداف والمؤشرات، جاهزية الحوكمة، ونقل المعرفة (عدد الجلسات والمحتوى المعتمد). تُحدد عتبات مستهدفة ومجالات تدخل تصحيحية عند الانحراف. كما نُعرّف مؤشرات مخرجات المنصة الرقمية (عدد التحديات المسجلة، عدد الحلول المطورة، نسبة الحلول المُجرّبة، زمن الدورة من الفكرة للتجربة). وتُربط مؤشرات المشروع بالمؤشرات التنموية على مستوى القرى (حيثما توفرت بيانات خط أساس) لقياس الأثر بعيد المدى وتحديث الاستراتيجية دوريًا.

- لوحات متابعة شهرية للمؤشرات.

- أهداف كمية وعتبات تدخل تصحيحي.

- ربط مؤشرات المشروع بمؤشرات الأثر.

- قياس فاعلية المنصة والمعمل.

- تقارير شفافة للجهة عن الأداء.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **المؤشر** | **التعريف** | **المستهدف** |
| الالتزام الزمني | نسبة المعالم المنجزة في موعدها | ≥ 95% |
| قبول المخرجات | قبول من أول مراجعة | ≥ 90% |
| مشاركة أصحاب المصلحة | الحضور والتفاعل | ≥ 85% |
| نقل المعرفة | جلسات ووثائق معتمدة | 100% مقابل الخطة |

# **خصوصية البيانات والأمن والملكية الفكرية**

نلتزم التزامًا كاملاً بسرية جميع البيانات والمستندات والمعلومات ذات الصلة بالمشروع، وعدم الإفصاح أو الاستخدام خارج نطاق التعاقد، وبإعادة/إتلاف النسخ وفق توجيهات الجهة. تُخزن البيانات داخل المملكة مع تشفير أثناء النقل والتخزين، وسياسات وصول أقل امتيازًا، وسجلات تدقيق، ومراجعات أمنية دورية. تُوقّع اتفاقيات عدم إفشاء مع جميع أعضاء الفريق والمتعاقدين من الباطن (إن وُجدوا). تُحدد أدوار ومسؤوليات واضحة لحوكمة البيانات، بما في ذلك التصنيف، والاحتفاظ، والأرشفة الآمنة. تعود حقوق الملكية الفكرية للمحتوى الناتج إلى الجهة الحكومية وفقًا للكراسة، مع منحها الحق الكامل في الاستخدام والتصرف. لا تنشر الشركة أي معلومات عامة عن المشروع إلا بموافقة خطية مسبقة من الجهة. تُدار طلبات التكامل عبر قنوات آمنة وترتيبات مصادقة متعددة العوامل، مع خطط استمرارية أعمال واستعادة بيانات في حال الطوارئ.

- سرية كاملة واتفاقيات عدم إفشاء.

- تخزين محلي مُشفّر وسياسات وصول دقيقة.

- سجلات تدقيق ومراجعات أمنية دورية.

- حقوق الملكية الفكرية للجهة الحكومية.

- خطط استمرارية واستعادة للطوارئ.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **المجال** | **السياسة/الإجراء** | **النتيجة** |
| السرية | اتفاقيات وعدم إفصاح | حماية قانونية للمعلومات |
| الأمن | تشفير وصلاحيات وسجلات | تقليل المخاطر السيبرانية |
| الملكية الفكرية | نقل الحقوق للجهة | تمكين الاستخدام الكامل للمخرجات |

# **الامتثال لمتطلبات طلب العروض**

يلتزم العرض بجميع متطلبات الكراسة: اللغة العربية لجميع الوثائق والمخرجات؛ تقديم العرض عبر منصة اعتماد؛ صلاحية العرض 90 يومًا على الأقل؛ تضمين الضمان الابتدائي بنسبة 1% من قيمة العرض وامتداده؛ الالتزام بتقديم الضمان النهائي بنسبة 5% عند الترسية؛ أسعار بالريال السعودي شاملة الضرائب والرسوم؛ الالتزام بلائحة تفضيل المحتوى المحلي، بما في ذلك الالتزام بالقائمة الإلزامية عند سريانها؛ العمل من داخل المملكة وتوفير كادر سعودي؛ تشكيل ثلاث فرق ميدانية مستقلة لكل منطقة مختارة؛ تنفيذ كامل للنطاق المحدد ومخرجاته الاثني عشر؛ الالتزام بمدة 12 شهرًا وجدولة معالم ودفعات مرتبطة بالقبول؛ الالتزام بالسرية وحقوق الملكية الفكرية وفق ما نصت عليه الكراسة؛ الاستعداد للتفاوض وفق الضوابط؛ الالتزام بأحكام الاستبعاد والتأهيل اللاحق؛ عدم التعاقد من الباطن إلا وفق الموافقات المطلوبة؛ توفير فريق بالمؤهلات والخبرات الموضحة في جدول المواصفات؛ وخطة نقل معرفة وتوثيق وأتمتة وأرشفة وتسليم شامل.

- لغة عربية وصلاحية 90 يومًا.

- ضمان ابتدائي 1% ونهائي 5%.

- أسعار بالريال السعودي شاملة الضرائب.

- التزام بالمحتوى المحلي والعمل داخل المملكة.

- فريق وفق المواصفات وخطة نقل معرفة.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **البند** | **المتطلب** | **حالة الامتثال** |
| اللغة والتقديم | عربية ومنصة اعتماد | متوافق |
| الضمانات | ابتدائي 1% ونهائي 5% | متوافق |
| الزمن | 12 شهرًا | متوافق |

# **ملخص المخرجات**

يُسلم المشروع اثنتي عشرة وثيقة/مخرجًا معتمدًا تغطي كامل متطلبات النطاق: (1) وثيقة ربط مشروع دراسة الاحتياجات الريفية وتقييم القدرات المؤسسية مع أهداف المشروع الحالي؛ (2) وثيقة تحليل أصحاب المصلحة وإطار الحوكمة للقرى المختارة؛ (3) وثيقة المبادرات والمشاريع الحكومية وغيرها ذات الصلة؛ (4) وثيقة الإطار التصميمي للحلول المؤثرة في مستهدفات القطاع غير الربحي؛ (5) وثيقة إطار الاستراتيجية للقرى التنموية غير الربحية في المملكة؛ (6) وثيقة الخريطة الاستراتيجية للقرى المختارة؛ (7) وثيقة المبادرات الاستراتيجية والمشاريع لكل خريطة؛ (8) وثيقة نموذج العمل؛ (9) وثيقة النموذج التشغيلي؛ (10) تقرير تصميم وتشغيل معمل ابتكار اجتماعي؛ (11) تقرير خيارات تأسيس جهات غير ربحية للقرى المختارة؛ (12) تقرير إطار الشراكات المقترحة. تُسلم المخرجات مع ملفات مصادرها وقوالبها ولوحات المؤشرات ومواد نقل المعرفة وأدلة التشغيل والأرشفة.

- 12 مخرجًا يغطي التحليل والتصميم والتنفيذ.

- مستندات قابلة لإعادة الاستخدام وقوالب معيارية.

- لوحات مؤشرات مركزية لكل قرية.

- مواد تدريب ونقل معرفة وأدلة تشغيل.

- اعتمادات مرحلية لكل مخرج.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **رقم** | **المخرج** | **التوقيت المستهدف** |
| 1–4 | وثائق التحليل والربط والحَوْكمة | نهاية الشهر 3 |
| 5–7 | الإطار والخريطة والمبادرات | نهاية الشهر 9 |
| 8–12 | النماذج والمعمل والتأسيس والشراكات | نهاية الشهر 12 |

# **الافتراضات**

يعتمد التنفيذ على افتراضات تنظيمية وتشغيلية، منها: إتاحة وصول مناسب للبيانات المتاحة لدى الجهات ذات الصلة وفق الصلاحيات؛ تعيين نقطة اتصال رسمية لدى الجهة لتنسيق الاجتماعات والاعتمادات؛ التزام أصحاب المصلحة بالمشاركة في الورش والمقابلات ضمن تقويم متفق عليه؛ اعتماد المخرجات خلال مدة لا تتجاوز عشرة أيام عمل من تاريخ التسليم ما لم تُسجل ملاحظات؛ عدم الحاجة إلى توريد أجهزة أو بنى تحتية إضافية من طرفنا، والاكتفاء بالمنصات المعتمدة ضمن سياسات الجهة؛ إمكانية عقد الورش حضوريًا/افتراضيًا وفق المتاح؛ عدم وجود تعارضات نظامية تمنع تكامل البيانات؛ توفر الميزانية المعتمدة وفق جدول الدفعات المرتبط بالمعالم؛ وإمكانية الحصول على الموافقات اللازمة لتشغيل المعمل والمنصة الرقمية. أي تغييرات جوهرية على الافتراضات تستلزم مراجعة خطة العمل والجدول الزمني بالاتفاق مع الجهة.

- بيانات متاحة وصلاحيات مناسبة.

- نقطة اتصال لتنسيق المسار والاعتمادات.

- التزام أصحاب المصلحة بالحضور.

- اعتماد خلال عشرة أيام عمل.

- لا توريد لأجهزة خارج السياسات المعتمدة.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الافتراض** | **الأثر على الخطة** | **إجراء عند التغيير** |
| إتاحة البيانات | جودة التحليل والجدول | خطة مصادر بديلة |
| حضور أصحاب المصلحة | موثوقية النتائج | خطة تواصل وتعويض |
| سرعة الاعتمادات | الالتزام الزمني | آلية تصعيد |

# **منهجية التسعير (ملخص)**

يقترح العرض تسعيرًا إجماليًا مقطوعًا مبنيًا على المخرجات، مع توزيع نسبي على المرحلتين 20% للدراسة والتحليل و80% للتصميم والمواءمة، وربط الدفعات بالاعتمادات المرحلية للمخرجات. يشمل السعر جميع الضرائب والرسوم والمصاريف وفق ما تنص عليه الكراسة. تُقسم الدفعات إلى: دفعة إنجاز المرحلة الأولى بعد اعتماد وثائق التحليل والحوكمة؛ دفعات مرحلية لتسليم واعتماد إطار الاستراتيجية ونظريات التغيير والمبادرات والنماذج؛ دفعة تشغيل المعمل والمنصة؛ ودفعة ختامية بعد التسليم النهائي ونقل المعرفة. أي أعمال إضافية خارج النطاق تُعالج عبر أوامر تغيير بالاتفاق. لا يشمل التسعير توريد تجهيزات تقنية خارج منصات الجهة، ولا تراخيص إضافية غير متاحة ضمن بيئة الجهة. يظل العرض ساريًا لمدة 90 يومًا ومرتبطًا بتقديم الضمانات وفق المتطلبات.

- تسعير مقطوع حسب المخرجات.

- ربط الدفعات بالاعتمادات المرحلية.

- شامل للضرائب والرسوم.

- أوامر تغيير لأي توسعات خارج النطاق.

- صلاحية 90 يومًا وضمانات حسب الكراسة.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **المعلم/المخرج** | **النسبة الإرشادية** | **شرط الدفع** |
| نهاية المرحلة الأولى | 20% | اعتماد وثائق التحليل والحوكمة |
| إطار الاستراتيجية ونظريات التغيير | 25% | اعتماد الوثائق |
| المبادرات ومسارات الإنعاش | 25% | اعتماد البطاقات وخطط العمل |
| النماذج التشغيلية والمالية | 15% | اعتماد الوثائق |
| المعمل والمنصة والتسليم الختامي | 15% | تشغيل المنصة واعتماد التقرير النهائي |

# **لماذا Impetus Strategy**

لأننا نُعطي الأولوية للأثر بما يتجاوز الربحية، ونمزج الخبرة القطاعية الواسعة مع شراكات معرفية معتبرة، ونملك سجلًا مثبتًا في المسوحات الاجتماعية والاقتصادية ودراسات الاحتياجات الريفية. تُقدّم Impetus Strategy قدرات متخصصة في التخطيط الاستراتيجي والتنمية الاجتماعية والحوكمة والتقييم البيئي، مع خدمات استشارية متكاملة تشمل تقييم الأثر وإشراك أصحاب المصلحة واستراتيجيات الاستثمار المؤثر. شراكاتنا المعرفية مع كيانات مثل IDR Australia وPemandu Associates وSimon Kucher وArthur D. Little تُثري منهجياتنا بأفضل الممارسات. إدارة أكثر من 120 مشروعًا وتأسيس 35+ شراكة إعلامية يعكسان قدرة تنفيذية واتصالية عالية. نضيف إلى ذلك فريقًا ثنائي اللغة، يعمل من داخل المملكة، مع التزام بالمحتوى المحلي ونقل المعرفة وأتمتة التوثيق. نضمن إطار حوكمة واضحًا، ولوحات مؤشرات مركزية لكل قرية، ومعمل ابتكار اجتماعي ومنصة رقمية تُسرّع دورة الفكرة إلى التجربة، ما يحقق قيمة قابلة للقياس ويُحسن الاستدامة والأثر للقطاع غير الربحي والمجتمعات الريفية.

- أولوية للأثر واستدامة الحلول.

- خبرة مثبتة في المسوحات والاحتياجات الريفية.

- شراكات معرفية دولية مرموقة.

- قدرات تنفيذية واتصالية عالية (120+ مشروع).

- التزام بنقل المعرفة والمحتوى المحلي.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الميزة** | **التوضيح** | **القيمة للجهة** |
| تركيز على الأثر | مؤشرات قياس واضحة | تحقيق نتائج ملموسة |
| خبرة قطاعية | تنمية ريفية واجتماعية | حلول ملائمة للسياق المحلي |
| شراكات معرفية | تغذية راجعة دولية | أطر متقدمة قابلة للتطبيق |