



الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام
CHARITY COMMITTEE FOR ORPHANS CARE

كراسة الشروط والمواصفات
الخاصة بالعرض الفني والمالي
لمشروع التطوير الاستراتيجي
للجمعية الخيرية لرعاية الايتام بمنطقة الرياض "إنسان"

2025 - 2023



قاموس مصطلحات الكراسة

يكون للمفردات والعبارات التالية ما يقابلها من معاني وإنما ورد ذكرها

المصطلح	المعنى
الجمعية	الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمنطقة الرياض (إنسان)
الفريق الاشرافي	الفريق المكون من إدارة الجمعية للأشراف على سير تنفيذ مراحل المشروع مع الجهة المنفذة
الفريق التنفيذي	الفريق المكون من الإدارات الفنية
الفريق الاستشاري	الجهة التي ستتولى تنفيذ وإنجاز العمل أو المشروع كاملاً بعد إتمام عملية الترسية،

أولاً: التعريف بالمشروع:

تأسست الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمنطقة الرياض (إنسان) 1419هـ وحققت إنجازات رائدة وفائقة في مسيرتها لانطلاقها من رؤية عميقة ولانتهاجها مساراً طموحاً في تحقيق الأثر وبت عدد من ترعاهم حالياً 40,000 مستفيد تقدم الخدمة الكترونياً عبر 21 فرعاً منتشرة بمنطقة الرياض، وامتداداً لريادتها واستكمالاً لنجاحاتها وتميزها وتجديداً وتطويراً في مسيرتها فإنها تدعو الشركات الاستشارية لتقديم استشارة إدارية تهدف إلى التطوير الاستراتيجي للجمعية بحسب المتطلبات المطلوبة في كراسات المواصفات والمواضحة في هذا العرض.

ثانياً: أهداف المشروع:

تعمل إنسان على تعزيز نموذجها في رعاية الأيتام وتطوير أداؤها وخدماتها بما يتوافق مع تطلعات رؤية 2030 والوصول إلى أن تكون بيت الخبرة المتخصص في رعاية الأيتام محلياً والوصول إلى تقديم تجربتها عربياً وإسلامياً وعالمياً ولذا فإن أهدافها من المشروع تتلخص في الأهداف الرئيسة التالية:

1. تقييم الوضع الحالي للجمعية وتحديد أولويات الجمعية.
2. التوافق مع رؤية 2030 والإسهام في تحقيق مستهدفاتها.
3. رفع الكفاءة التنظيمية والفاعلية المؤسسية للجمعية.
4. تطوير الخطط الاستراتيجية والتشغيلية والتنفيذية الخاصة بجمعية إنسان
5. تعزيز وتطوير وتنمية خدمات الجمعية للمستفيدين.
6. تعزيز التنافسية والتميز الاستراتيجي للجمعية لتكون بيت خبرة متخصص عالمياً.
7. تنمية أصول الجمعية الاستثمارية وإيراداتها
8. تعزيز الأثر الاجتماعي للجمعية.
9. مواكبة التغيرات الحديثة وربطها بالتحول الرقمي

ثالثاً: نطاق المشروع:

التطوير والبناء الاستراتيجي للجمعية للفترة من 2023 وحتى 2025	اسم المشروع
(90) يوم من توقيع العقد (باستثناء الإشراف)	مدة المشروع
المركز الرئيسي للجمعية وفروعها في منطقة الرياض	النطاق المكاني
جميع الإدارات والوحدات التي تخضع للجمعية	النطاق الإداري
10	عدد مراحل المشروع
الفريق الاستشاري - الفريق الاشرافي - الفريق التنفيذي	شركاء التنفيذ
كافة اصحاب المصلحة	المستفيدون
التقرير السنوية 2021	مرفقات متعلقة بالمشروع

ثالثاً: نطاق المشروع:

المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط الاستراتيجي "التخطيط للتخطيط"

الموازنة	التنفيذ	المخرجات المتوقعة	الإجراءات التنفيذية	المدة	الأنشطة
	« الفريق الاشرافي « الفريق التنفيذي « الفريق الاستشاري	« وثيقة وورد "Word" « عرض بور بوينت "pow-er point" « كليندر يحتوي على الخطة الزمنية الشاملة للمشروع « خطابات « إيميلات « محاضر اجتماع « حقائب تدريبية	« تشكيل الفرق الداخلية الداعمة لإعداد الخطة الاستراتيجية وتحديد أدوارها. « جمع المعلومات والبيانات اللازمة لجمعية إنسان. « عرض يشمل فكرة المشروع وأهدافه ومواصفاته وماهية المخرجات ومدة التنفيذ والميزانيات التقديرية. « خطة زمنية بمراحل المشروع تتضمن مواعيد ورش العمل وفئات المشاركين ومواعيد تسليم الوثائق. « ورشتين للتوعية بالتخطيط الاستراتيجي ودور المشاركين في إعداد الخطة الاستراتيجية بالجمعية وأثره على تحقيق التميز المؤسسي.	من / 2022م إلى / 2022م	التهيئة والإعداد
إجمالي الميزانية التقديرية للمرحلة الأولى					

ملاحظات:

1.
2.

كراسة الشروط والمواصفات الخاصة بالعرض الفني والمالي لمشروع التطوير الاستراتيجي

المرحلة الثانية: التحليل الاستراتيجي

الموازنة	التنفيذ	المخرجات المتوقعة	الإجراءات التنفيذية	المدة	الأنشطة
	« الفريق الاستشاري « الفريق التنفيذي	« وثيقة وورد (Word) قابلة للتعديل « عرض بور بوينت (power point) « (تقارير مراجعة وتدقيق)	« مراجعة الخطط الاستراتيجية والتشغيلية والتنفيذية السابقة ومستوى الإنجاز التحقق فيها « الاطلاع على: 1. موقع الجمعية والملفات الصحفية 2. لوائح الجمعية وسياساتها 3. التقارير السنوية والمالية 4. الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالجمعية 5. تقارير المشاركة في جوائز التميز.	من / 2022م إلى / 2022م	المراجعة والتدقيق
	« الفريق الاستشاري	« وثيقة وورد (Word) وعرض بور بوينت (power point) (تقرير شامل عن أدوات التحليل) يشمل: « مصفوفة الموائمة بين نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات « العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الجمعية وأهدافها... « استبانات الكترونية	« استعراض نتائج المراجعة والتدقيق. « ورش عمل (3-4) بحضور أعضاء مجلس الإدارة والادارة التنفيذية « مقابلات فردية مع أعضاء مجلس الإدارة لفهم التوجهات الاستراتيجية والتوقعات لديهم. لديهم « تحليل الوضع الراهن من خلال عدة أدوات علمية 1. تحليل الأثر 2. التحليل المؤسسي بأسلوب مصفوفة نضج القدرات 3. التحليل الرباعي (SWOT) 4. تحليل نموذج العمل الخماسي [الحالي والمستقبلي] عبر تحليل القوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر 5. تحليل بيئة العمل المؤسسية من خلال التحليل السداسي للبيئة الخارجية (Pestel) 6. تحليل عوامل النجاح + الميزات التنافسية 7. استخلاص ومراجعته الأهداف الوطنية المنبثقة عن رؤية المملكة 2030 التي يمكن للجمعية المساهمة في تحقيقها	اسبوعين من / 2022م إلى / 2022م	تحليل الوضع الراهن

ملاحظات:

1.
2.

المرحلة الثانية: التحليل الاستراتيجي

الموازنة	التنفيذ	المخرجات المتوقعة	الإجراءات التنفيذية	المدة	الأنشطة
	« الفريق الاشرافي « الفريق التنفيذي	وثيقة (وورد) لتوقعات واحتياجات اصحاب المصلحة	تحليل التوقعات (ما الذي يتوقعونه منا وما الذي نتوقعه منهم) من خلال استبانات إلكترونية ترسل لا اصحاب المصلحة (الداعمين، المستفيدين، الشركاء، العاملين، ...) ومقابلات مباشرة مع عينات ممثلة لكل فئة عدد 200	من 2022/ / إلى 2022/ /	المراجعة والتدقيق
	« الفريق الاستشاري	« (Word) نتائج تقارير الزيارات الميدانية « محاضر اجتماعات « وثيقة (Word) (دراسة معيارية) تحوي: 1. أبرز القضايا الاستراتيجية 2. تحليل الفجوة 3. الممارسات المثلى 4. المقارنات المرجعية 5. السيناريوهات والمشاهد الاستراتيجية	تحديد أبرز الجهات المماثلة المتميزة محليا واقليميا وعالما لتحليل الممارسات المثلى لديهم في مجال رعاية الايتام والخدمات الاجتماعية وبرامج الطفولة والاستدامة واعتمادها مسبقاً من الجمعية من خلال جمع البيانات المكتتبية عنهم إضافة لتنظيم عدد من الزيارات الميدانية أو عقد اجتماعات عن بعد مع كبار التنفيذيين في هذه الجهات للوقوف على أبرز التحديات والدروس المستفادة منها.	اسبوعين من 2022/ / إلى 2022/ /	تحليل الوضع الراهن
		1. الفريق الاشرافي 2. الفريق التنفيذي	تحليل الفجوة الحالية بالجمعية مقارنة بالأداء المأمول وفقاً للمقارنات المرجعية التي تم الاستناد إليها، وتحديد مجالاتها وسبل التغلب على تلك الفجوة. (مالية ومستفيدين واستثمار وخدمات) تحديد الممارسات المثلى بالجمعية بظل المقارنات التي تم الاستناد إليها، وسبل تعزيزها. تحديد القضايا الاستراتيجية (أبرز المشكلات الحالية التي يعاني منها المستهدفون بالخدمات من الجمعية والتي تعني بدراستها من قبل الجمعية لتطوير خدماتها بناء السيناريوهات والمشاهد الاستراتيجية (مرجعي ومتفائل ومتشائم)		

ملاحظات:

..... 1.

..... 2.

مراجعة الشروط والمواصفات الخاصة بالعرض الفني والمالي لمشروع التطوير الاستراتيجي

المرحلة الثالثة: بناء الخطة الاستراتيجية

الموازنة	التنفيذ	المخرجات المتوقعة	الإجراءات التنفيذية	المدة	الأنشطة
	« الإدارة العليا « الفريق التنفيذي « الفريق الاستشاري	« وثيقة وورد (Word) تحوي المكونات التالي: 1. الرؤية 2. الرسالة 3. القيم 4. الأهداف الاستراتيجية والمبادرات 5. المراكز التي انطلقت منها الاستراتيجية 6. نموذج قياس الأداء الاستراتيجي وقياس النتائج والاطر للخدمات (مؤشرات ومستهدفات)	« (2-3) ورش عمل تقدم لجميع مسؤولي التنفيذ « بناء الخطة الاستراتيجية وفقاً لجميع تقارير ما سبق من مراحل في (المرحلة الأولى والثانية) بناء: 1. الرؤية والرسالة والقيم 2. الغايات والأهداف الاستراتيجية 3. المراكز الهامة التي انطلقت منها الخطة الاستراتيجية مثل: (رؤية 2030، أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، نظام الجمعيات الأهلية والحكومية بالمملكة، الاستراتيجيات الوطنية والقطاعية المؤثرة بصورة مباشرة وغير مباشرة على استراتيجية الجمعية ومستهدفاتها ويتم بنائها على مستوى: 4. الأثر المستهدف على المستفيدين وأصحاب المصلحة. 5. العمليات الداخلية والأنشطة الأساسية من خلال سلسلة القيمة. 6. التعلم والنمو 7. الجانب المالي والتمويلي. 8. مؤشرات ومستهدفات قياس الأداء الاستراتيجي والاطر الاجتماعي	من / / 2022م إلى / / 2022م	بناء الخطة الاستراتيجية

ملاحظات:

1.
2.

المرحلة الثالثة: بناء الخطة الاستراتيجية

الموازنة	التنفيذ	المخرجات المتوقعة	الإجراءات التنفيذية	المدة	الأنشطة
	« الفريق الاستشاري	وثيقة Word تشمل: « مصفوفة (موائمة الأهداف)، (مستند الخطة الاستراتيجية 2023-2025) « مصفوفة توائم أهداف جمعية إنسان مع أهداف النظام الخاص بالجمعيات الأهلية والحكومية بالملكة « وثيقة (Word) تحوي المكونات الاستراتيجية التالية:	بعد إعداد وثيقة الخطة الاستراتيجية يقوم الفريق الاستشاري بربط الأهداف الاستراتيجية للجمعية وموائمتها مع ما يلي: 1. مواءمة الأهداف الاستراتيجية لجمعية إنسان مع أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة. 2. موائمة التوجهات الاستراتيجية للجمعية مع أهداف رؤية المملكة 2030 ومستهدفاتها (مركز تنمية القطاع الغير ربحي والهيئات والصناديق والمنظمات الحكومية ذات العلاقة) 3. موائمة أهداف جمعية إنسان مع أهداف النظام الخاص بالجمعيات الأهلية والحكومية بالملكة	من / / 2022م إلى / / 2022م	مواءمة الأهداف الاستراتيجية
		1. التوجه والغايات الاستراتيجية 2. المبادرات الاستراتيجية 3. الأداء الاستراتيجي 4. الخريطة الاستراتيجية 5. القضايا الاستراتيجية 6. التحسين والتطوير الاستراتيجي 7. التقييم الاستراتيجي			

ملاحظات:

1.
2.

كراسة الشروط والمواصفات الخاصة بالعرض الفني والمالي لمشروع التطوير الاستراتيجي

المرحلة الثالثة: بناء الخطة الاستراتيجية

الموازنة	التنفيذ	المخرجات المتوقعة	الإجراءات التنفيذية	المدة	الأنشطة
	« الفريق الاستشاري	وثيقة (Word) تشمل توصيات وملاحظات تحسين على أدلة: « الحوكمة. « المرجعية والالتزام والامتثال. « الحقوق والواجبات. « اللجان المتخصصة. « سياسات تعارض المصالح. « سياسات المنح والرعاية. « المعايير والأخلاق المهنية. « الإفصاح والشفافية. « الحفظ والخصوصية. « إدارة التوقعات والاستثناءات. « إدارة الأزمات. « تقديم توصياته وملاحظات التحسين عليها وإرسالها للجمعية، ويقوم الفريق الاستشاري ببناء « مراجعة لائحة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية « بناء منهجية قياس رضا أصحاب المصلحة « بناء لائحة الرقابة والمراجعة الداخلية « اعداد خطة إدارة المخاطر « بناء خطة الاتصال « تطوير مصفوفة الصلاحيات	« يقوم الفريق الاستشاري من خلال العمل المكتبي ببناء تصور شامل لحوكمة تنفيذ الاستراتيجية شاملا الاحتياجات الإدارية والمالية والفنية ومتطلبات جميع وتقنية البيانات للمؤشرات « مراجعة الأدلة التالية واعداد غير المتوفر (الحوكمة، المرجعية والالتزام والامتثال اللجان المتخصصة، سياسات تعارض المصالح، سياسات المنح والرعاية، المعايير والأخلاق المهنية، الإفصاح والشفافية، الحفظ والخصوصية، إدارة التوقعات والاستثناءات، إدارة الأزمات، السياسات المالية، الاستثمار، « السياسات الإدارية، سياسات	من / 2022م إلى / 2022م	حوكمة تنفيذ الاستراتيجية
إجمالي الميزانية التقديرية للمرحلة الثالثة					

ملاحظات:

1.
2.

المرحلة الرابعة: تطوير الهيكل التنظيمي

الموازنة	التنفيذ	المخرجات المتوقعة	الإجراءات التنفيذية	المدة	الأنشطة
	« الإدارة العليا « مجلس الإدارة « الفريق الاستشاري « إشراك الإدارة الوسطى للجمعية (مدراء الأقسام)	وثيقة (Word) و(بوربونت) خطة تشغيلية شاملة تحتوي على: « البرامج التشغيلية « الأنشطة الأساسية « جداول زمنية وثيقة (Word) الهيكل التنظيمي وتشمل: « وصف لمنهجية وخطوات إعداد الهيكل التنظيمي وتقييم الهيكل التنظيمي ومهام الوحدات الادارية. « مقترحات الهيكل المقدم ومميزات كل مقترح. « مخطط يصف الهيكل التنظيمي للوحدات الادارية (المعتمد). « مخطط يصف هيكل الوظائف للوحدات الإدارية. « بناء أدلة الوصف الوظيفي متضمنا مصفوفة الجدارات والمهام والمسؤوليات والصلاحيات والمعايير والمؤشرات لكل الوظائف « منهجية بناء القيادات	إعداد الهيكل التنظيمي من خلال: « دراسة وتحليل مخرج المرحلة الاولى والثانية والثالثة من التخطيط الاستراتيجي. « دراسة الهيكل الحالي والموارد البشرية ومهام الوحدات الادارية. « دراسة الأنشطة الرئيسية والمساندة للجمعية وتحليل العلاقات بين الأنشطة. « المقارنات المرجعية في بناء الهيكل التنظيمي للجمعية مع أفضل الممارسات. « تحليل اتجاهات تجميع الوحدات التنظيمية. « إعداد مقترحات الهيكل التنظيمي للمستوى الثالث والوظيفي. « من خلال (١- ٢) ورش عمل بحضور مجلس الإدارة يتم عرض الخيارات ومناقشة واعتماد الهيكل المناسب للجمعية بما يتوافق مع التوجه الاستراتيجي. « إعداد الفريق الاستشاري لوثيقة الهيكل التنظيمي المعتمد وإرسالها.	من / / 2022م إلى / / 2022م	تطوير الهيكل التنظيمي
إجمالي الميزانية التقديرية للمرحلة الرابعة					

ملاحظات:

1.
2.

كراسة الشروط والمواصفات الخاصة بالعرض الفني والمالي لمشروع التطوير الاستراتيجي

المرحلة الخامسة: بناء خطة المبادرات والمستهدفات

الموازنة	التنفيذ	المخرجات المتوقعة	الإجراءات التنفيذية	المدة	الأنشطة
	« الفريق الاستشاري	وثيقة (Word) و (power point) تشمل بطاقة الأداء المتوازن: « الأهداف الاستراتيجية للمدة المحددة والمؤشرات « المبادرات الاستراتيجية « مستهدفات الخطة « إدارة أداء الخطة « التحسين والتطوير المستمر « تقييم الأداء « البرنامج الزمني للتنفيذ « وثيقة تصف المستهدفات والمبادرات الاستراتيجية للجمعية لمدة عام، ويتضمن الأهداف والمؤشرات والمستهدفات والمبادرات مقسمة على أربع السنة.	يتم بناء بطاقة الأداء المتوازن للمنظمات غير الربحية التي تتكون من الموارد البشرية وإجراءات العمل والتقنيات وذوو العلاقة والموارد المالية والاثر المستدام من خلال: « تأسيس النظام التقي لبطاقة الاداء المتوازن وفقاً لمكوناته التقنية. (لا يشمل النطاق أن يوفر نظام تقني ويقتصر على وضع المتطلبات الفنية لشركة تقنية مختصة) « تعريف رؤساء الأقسام ومدراء الفروع بمفاهيم بطاقة الأداء وأهميتها من خلال ورشة عمل تدريبية. « بناء الفريق الاستشاري لمسودة الأهداف الاستراتيجية، مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs، ليتم عرضها على الجمعية واعتمادها من خلال (1-2) ورش عمل. « الموائمة مع منهجية القياس الخاصة بالمركز الوطني (قياس) « بناء الفريق الاستشاري لدليل الأهداف والمؤشرات وإرساله للجمعية. « مراعاة أن يكون ضمن المؤشرات ما يمكن به استخلاص أثر البرامج والمشاريع ومدى استفادة الأطراف ذات العلاقة بها.	من / / 2022م إلى / / 2022م	بطاقة الاداء المتوازن*
		« ملف (إكسل) لمتابعة وقياس المؤشرات وهو (ملف الكتروني يحتوي على المؤشرات والمستهدفات والمبادرات موزعة على السنة، مع فراغات لمتابعة وتسجيل المتحققات، وقياس الأداء على مستوى المؤشرات والأهداف والمحاور. وثيقة (ورد) و (بور بوينت) تشمل ما يلي: « دليل الأهداف والمؤشرات « شرح الأهداف الاستراتيجية « وحدة القياس ووصف لكل مؤشر - اتجاه كل مؤشر - طريقة القياس لكل مؤشر- خط الأساس لكل مؤشر « المسؤولين عن قياس كل مؤشر وتنفيذه « مستهدفات كل مؤشر « معادلة القياس			
إجمالي الميزانية التقديرية للمرحلة الخامسة					

المرحلة السادسة: بناء الموازنة التقديرية للخطة الاستراتيجية

الموازنة	التنفيذ	المخرجات المتوقعة	الإجراءات التنفيذية	المدة	الأنشطة
	« الفريق الاستشاري	وثائق مالية، تفصيلها كالتالي: « ملف اكسل الموازنة العامة للجمعية وفروعها (أو إدارتها): خطة مالية تُغطي فترة مستقبلية محددة، مقتبسة من الخطة الاستراتيجية لتحقيق الأهداف والبرامج والمبادرات المنشودة، وتُظهر الإيرادات أو التبرعات المقدرة المتوقع تحقيقها، والمصاريف المترتبة على تنفيذ برامج وأنشطة الجمعية؛ وكذلك خطة جمع الموارد المالية لتحقيق هذه الإيرادات خلال الفترة المذكورة. « قائمة أنشطة الجمعية: الأنشطة المستقبلية المقترحة لكل سنة من سنوات الخطة الاستراتيجية مع قراءة لأبرز المؤشرات المالية (إيرادات ومصروفات المبادرات والأنشطة) « المركز المالي للجمعية وأثر الخطة الاستراتيجية عليه (الأصول والخصوم وصافي الأصول). « قائمة التدفقات النقدية وأثر الخطة الاستراتيجية عليها (النقود الخارجة والداخلية).	إعداد وتجهيز ملفات الموازنة التقديرية مفتوحة المصدر لإدخال البيانات المالية بشكل مفصل تغطي فترات زمنية تناسب حجم وطبيعة الخطة الاستراتيجية، بصيغة تسمح بمقارنة الموازنة المتوقعة مقابل النتائج المالية المتحققة فعلياً، وتحقق ملف الموازنة التقديرية سهولة تعبئة المعلومات المالية وكذلك وضوح استعراض القراءة ومقارنة النتائج، وذلك عبر الخطوات التالية: « دراسة وتحليل الوثائق المالية: « الميزانيات المالية المعتمدة للأربع سنوات الماضية « التقارير المالية الداخلية للجمعية للأربع سنوات الماضية « دليل السياسات والإجراءات المالية « إعداد دليل واجراءات الموازنات المالية وتشمل: « إعداد موازنة عامة لإيرادات ومصروفات الجمعية « تقسيم الموازنة العامة على فروع أو إدارات الجمعية (موازنة لكل فرع وإدارة) « الاجتماع مع إدارة الجمعية لشرح بنود الموازنة وطرق توزيع المصروفات.	من / 2022م إلى / 2022م	بناء الموازنة
إجمالي الميزانية التقديرية للمرحلة السادسة					

ملاحظات:

1.

2.

كراسة الشروط والمواصفات الخاصة بالعرض الفني والمالي لمشروع التطوير الاستراتيجي

المرحلة السابعة: قياس الأثر

الموازنة	التنفيذ	المخرجات المتوقعة	الإجراءات التنفيذية	المدة	الأنشطة
	« الفريق الاستشاري	دليل (Word) قياس الأثر الاجتماعي لبرامج الجمعية ويحتوي على: « أدوات قياس الأثر الاجتماعي لبرامج الجمعية. « منهجية قياس الأثر الاجتماعي لبرامج الجمعية. « نموذج قياس الأثر. (معايير ومؤشرات	« يتم بناء أداة قياس الأثر الاجتماعي من خلال (1-2) ورش عمل لبناء واعتماد نموذج قياس الأثر المعتمد لجمعية إنسان. (الرعاة، الجهات المستفيدة، الداعمين، ... الخ) « تحديد حجم ونوع وعدد المشاريع المطلوب قياس أثرها ومدى استفادة أصحاب العلاقة بها، وتحديد مستويات القياس (المخرجات - النتائج - الأثر) أو معيار القياس (الكفاءة - الفعالية - الاستدامة - اللامعة)	من / 2022م إلى / 2022م	بناء منهجية قياس الأثر الاجتماعي لبرامج الجمعية
إجمالي الميزانية التقديرية للمرحلة السابعة					

المرحلة الثامنة: ادارة المخاطر

الموازنة	التنفيذ	المخرجات المتوقعة	الإجراءات التنفيذية	المدة	الأنشطة
	« الفريق الاستشاري « الفريق الاشرافي	وثيقة (Word) تتضمن مصفوفة المخاطر المتوقعة خلال 3 سنوات وتصنيفها وأساليب التعامل معها وتقليل أثرها ومعالجتها.	من خلال 1-2 ورشة عمل مع الإدارة التنفيذية للجمعية يتم: « تحديد قائمة بالمخاطر المحتملة، وتصنيفها « تحديد أفضل المعالجات للتعامل معها وتقليل أثرها ومعالجتها.		بناء خطة إدارة المخاطر
إجمالي الميزانية التقديرية للمرحلة الثامنة					

ملاحظات:

- 1.....
- 2.....

المرحلة التاسعة: المتابعة

الموازنة	التنفيذ	المخرجات المتوقعة	الإجراءات التنفيذية	المدة	الأنشطة
	« الفريق الاشرافي « الفريق الاستشاري	وثيقة Word.. دليل الإدارة الاستراتيجية وتحوي: « وصف تفصيلي لبطاقة الأداء المتوازن. « مهام الوحدة وأقسامها. « وصف وظيفي للعاملين بالوحدة « عمليات أعمال الوحدة مع جدول إجراءات كل عملية والنماذج المستخدمة بها. « توجهات واستراتيجيات إدارة الأداء الاستراتيجي والمؤسسي « توجهات وإدارة الأداء التشغيلي (كلي - جزئي) « خطة المتابعة والتقييم « بناء معايير ومؤشرات الأداء « بناء معايير ومؤشرات تقييم الأداء « بناء معايير ومؤشرات التحسين والتطوير.	تعتبر الإدارة الاستراتيجية (OSM) عامل نجاح أساسي في تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومتابعة الأداء الاستراتيجي، ويتم بناء الوحدة بالخطوات التالية: « تحديد مدى ملاءمة نظم المعلومات الحالية ومدى قدرتها على التغذية العكسية، ولتحقيق الرقابة على الأنشطة والأداء. « تحديد مدى دقة نظم رقابة الأداء الحالية في تقييم الخطة الاستراتيجية. « بناء نموذج عمل مكتب إدارة الأداء وتحديد لأبرز المهام والأنشطة الرئيسة. « بناء خطة توظيف لمنسوبي وحدة إدارة الاستراتيجية بحيث يتم تحديد أبرز الجدارات الوظيفية المستهدفة. « ترشح إدارة الجمعية مدير للوحدة ومساعد إداري له حيث تقوم المسارات بتدريبهما على إدارة الوحدة ودليل العمل الخاص بها. « إعداد دليل وحدة إدارة الاستراتيجية وتسليمه لإدارة الجمعية. « تدريب فريق العمل على قراءة تقارير بطاقة الأداء المتوازن من خلال اجتماعات مراجعة الأداء وإدارة المستهدفات والمبادرات.	من / / 2022م إلى / / 2022م	تأسيس الإدارة الاستراتيجية OSM
إجمالي الميزانية التقديرية للمرحلة التاسعة					

ملاحظات:

1.
2.

كراسة الشروط والمواصفات الخاصة بالعرض الفني والمالي لمشروع التطوير الاستراتيجي

المرحلة العاشرة:

الموازنة	التنفيذ	المخرجات المتوقعة	الإجراءات التنفيذية	المدة	الأنشطة
	« مجلس الإدارة « الفريق الاستشاري « الفريق التنفيذي	« الاستجابة لاستفسارات فريق وحدة الأداء الاستراتيجي وتقديم المشورة الفنية فيما يتعلق بإدارة الأداء الاستراتيجي. « تقديم تقرير بالملاحظات والتوصيات على تقارير الأداء التي يقوم بإعدادها فريق وحدة إدارة الأداء الاستراتيجي. « مشاركة مستشار متخصص في اجتماعات المراجعة الاستراتيجية (الربع سنوية) وتقديم الرأي الاستشاري حول الأداء الاستراتيجي.	الاشرف الفتي على وحدة إدارة الاستراتيجية (لمدة 36 شهراً) تبدأ من تسليم وثيقة دليل الأهداف والمؤشرات: « تقديم الدعم الفني لمدير وحدة إدارة الاستراتيجية بالجمعية فيما يتعلق بقياس الأداء من خلال الاجتماع عن بعد والتواصل عبر البريد الالكتروني. « يقوم فريق وحدة الاستراتيجية بالجمعية ببناء تقرير الأداء الربع سنوي للجمعية (4 تقارير سنوية). « يقوم المستشار بتحكيم تقرير الأداء الربع سنوي (4 تقارير سنوية) وإبداء الملاحظات الفنية عليه وتقديم الدعم الاستشاري في تحليل الأداء الاستراتيجي. « يشارك الفريق المستشار (عن بعد) في اجتماع المراجعة الاستراتيجية الربع سنوي مع مجلس الإدارة وفريق الإدارة التنفيذية للتأكد من تطبيق منهجية إدارة الأداء ولتقديم المشورة حول فرص التحسين والتطوير. « تحديد حجم ونوع وعدد المشاريع المطلوب قياس أثرها ومدى استفادة أصحاب العلاقة بها، وتحديد مستويات القياس (المخرجات - النتائج - الأثر) أو معيار القياس (الكفاءة - الفعالية - الاستدامة - الملاءمة)		الاشرف على إدارة الأداء الاستراتيجي
إجمالي الميزانية التقديرية للمرحلة العاشرة					

ملاحظات:

1.
2.

خامساً: المتطلبات الفنية في تقديم العروض:

- « الالتزام التام بنموذج العرض وسيتم استبعاد أي عرض مخالف ويمكن للاستشاري تقديم مقترحات إضافية على أن تكون موضحة بالتفصيل وتبرير سبب اقتراحها وتأثيرها على المشروع وعلى أن تكون تكاليفها في جدول مستقل وبنفس النموذج المعتمد من الجمعية.
- « التوقيع على جميع النماذج المرفقة في هذه الكراسة من قبل صاحب الجهة أو المفوض بالتوقيع مع ختم كل صفحة منه بالختم المعتمد الخاص بالجهة.
- « تعتبر هذه الكراسة هي الأساس الذي يتم الاستناد إليه لحسم أي خلافات فنية وتعتبر جزء لا يتجزأ من شروط التعاقد مع عدم الإخلال بأي شروط ترد في مستندات أخرى.
- « على الاستشاري أن يعمل على فهم وإدراك مخرجات المشروع وفقاً لاحتياجات الجمعية والتواصل مع جهة الاختصاص فيها لأي استفسار وتوجه جميع الاستفسارات إلى بريد الإلكتروني مشرف الجمعية وسيتم تزويد جميع المتنافسين بإجابات الاستفسارات.
- « إيضاح منهجيات العمل التي يستخدمها الاستشاري في تقديم خدماته بالتفصيل وأدوات العمل الإضافية التي يستخدمها الاستشاري في تقديم خدماته بالتفصيل.
- « يجب على الاستشاري أن يكون مستعداً لمناقشة العرض وموافقاً على مبدأ الزيادة أو التخفيض في نطاق العمل وتستكمل إجراءات الترسية لما سيتم تنفيذه فقط ولا يحق للمقدم الاعتراض أو المطالبة بمبالغ إضافية حيال ما تم إلغاؤه أو تخفيضه.
- « يحق للجمعية تجزئة المنافسة عند الترسية، وفقاً لما تراه الجمعية محققاً للمصلحة العامة.
- « لا يحق للجهة المنفذة أن تتعاقد من الباطن لتنفيذ المشروع أو جزء منه من دون الحصول على موافقة خطية مسبقة من الجمعية، على أن هذه الموافقة لا تعفي الجهة من المسؤولية والالتزامات المترتبة عليه بموجب العقد.
- « أي أعمال تسلم للجمعية تصبح ملكيتها لها ولا يحق للاستشاري التصرف بها أو استخدامها إلا بإذن مسبق ومكتوب من الجمعية.
- « يحدد الاستشاري الاحتياجات التي يطلب توفيرها من الجمعية لتمكينه من تحقيق أهداف المشروع.
- « يتم تحليل التكاليف المالية بالتفصيل وتحديد تكلفة كل مخرج ومكوناته بشكل مستقل وفقاً للنموذج الموضح مع كل مرحلة شاملاً القيمة المضافة.
- « آخر موعد لقبول العروض 15 أغسطس 2022.

سادساً: تقييم العروض:

- « تقوم الجمعية بتقييم العروض المطابقة لجميع الشروط والمواصفات الفنية المطلوبة لتحديد ما تراه الأفضل للوفاء بمتطلبات المشروع وسيتم تقييم العروض وفقاً لأسس موحدة وعلى ضوء ضوابط وأساليب محددة للمقارنة والموازنة والترجيح ومن ثم الاختيار، حيث يتم تقييم العرض الفني من خلال استعراض الردود الواردة فيه، ودراستها وتحليلها، وبناءً عليه فإن أفضل عرض يفي بمتطلبات المشروع سوف يحصل على أعلى درجة في التقييم، وسوف يقتصر فتح مظاريف العروض المالية على العروض الفنية التي اجتازت التقييم الفني.
- « يجب أن يكون لمقدم العرض الخبرة الإدارية والتشغيلية في مجال المشروع (ويعتبر منطبقاً لرئيس لقبول العرض المقدم)، ويجب عليه أن يضمن عرضه الفني قائمة بالمشاريع المماثلة المنفذة سابقاً والتي تنفذ حالياً في مجال المنافسة من قبل مقدم العرض والمتعاونين معه، وأن يتم بيان معلومات هذه المشاريع (اسم العميل - اسم المشروع - المنطقة - اسم شخص مسؤول يمكن الاتصال به وأرقام الهاتف وعنوانين البريد الإلكتروني-معلومات موجزة حول نشاط العميل - تاريخ بداية ونهاية المشروع - وصف وافي للمشروع بما في ذلك نطاق العمل وطبيعة الخدمات المقدمة ونتائج المشروع.

كراسة الشروط والمواصفات الخاصة بالعرض الفني والمالي لمشروع التطوير الاستراتيجي

سابعاً: فريق العمل:

- « على الاستشاري تقديم قائمة بأسماء الكادر التشغيلي للمشروع وتوفير السير الذاتية مع ذكر المؤهلات والشهادات المعتمدة والخبرات العملية في مجال المشروع. ووصف تفصيلي لأدوار ومسؤوليات كل منهم في المشروع والهيكل التنظيمي لفريق العمل وخطوط التبعية بين أعضاء الفريق، كذلك بيان باللجان الاستشارية واللجان المساندة لفريق العمل لدى مقدم العرض (إن وجد)، وأي بيوت خبرة أخرى سيستعين بها مقدم العرض أثناء تنفيذ الأعمال وإعداد المخرجات والتعريف بمنسوبيها الذين سيشاركون في المشروع.
- « يجب أن يحضر المندوب المسؤول من طرف الاستشاري جميع اللقاءات التي تطلبها الجمعية بخصوص المشروع، وكذلك جميع النقاشات التي تتم خلال فترة تنفيذ المشروع.
- « لا يجوز للاستشاري تغيير الكادر التشغيلي الموافق عليه من قبل الجمعية إلا بموافقة خطية من الجمعية.
- « يجب مراعاة أن الجمعية الحق في طلب تغيير أي عضو من أعضاء الفريق الاستشاري إذا لم تثبت صلاحيته.

ثامناً: معلومات مقدم العرض:

- « يجب على الاستشاري تضمين العرض الفني نبذة عنه وعن المنشآت التي ينوي الاستعانة بها (إن وجدت) في المشروع على أن تتضمن المعلومات التالية:
- « الاسم. وعنوان المقر الرئيسي.
- « رقم الهاتف والبريد الإلكتروني.
- « اسم مسؤول الاتصال / الارتباط لدى مقدم العرض.
- « اسم البلد المسجلة به مقدم العرض ورقم وتاريخ التسجيل أو التأسيس والجهة المصدرة وأية معلومات أخرى تتصل بتأسيس الشركة أو موقفها النظامي.
- « وصف عن هيكلية مقدم العرض وخدماته.
- « الشكل النظامي لمقدم العرض.
- « إذا كانت الشركة شركة تابعة أو فرعاً عن شركة أخرى يجب تحديد اسم الشركة الأم وعنوانها.
- « عدد سنوات العمل والخبرة وخاصة في المشاريع ذات العلاقة.

تاسعاً: مسؤوليات الجمعية:

- « تعيين مدير للمشروع يملك الصلاحية في الاعتماد والرد.
- « تسهيل مهمة الاستشاريين من خلال الالتزام بجدول التنفيذ، والمشاركة في جهود التنسيق والمتابعة التي تتطلبها كل مرحلة.
- « التنسيق مع المشاركين من جمعية إنسان لحضور الاجتماعات المطلوبة حسب الخطة التنفيذية في هذا المشروع.
- « إعداد وتجهيز موقع لإقامة ورش العمل المطلوبة مناسب لاحتياجات الورش وبعيداً عن مواطن اشغال الفريق المشارك بالورش (حسب الخطة).
- « تنفيذ التكاليف والمهام المطلوبة في مراحل المشروع المختلفة وتسليمها للفريق الاستشاري بحسب الخطة التنفيذية.

عاشراً: مسؤوليات الاستشاري:

- « تقديم الخدمات المشمولة بهذا العرض لجمعية إنسان.
- « إدارة وتسير ورش العمل.
- « تقديم الاستشارة وفق المنهجيات العلمية المعتمدة لدى الجهة الاستشارية.

حادي عشر: سرية المعلومات:

تعتبر هذه الوثيقة وما يتم الحصول عليه من معلومات ذات علاقة بها قبل وبعد انتهاء المشروع سرية للغاية، ولا يحق لأي جهة مشاركة هذه المعلومات مع أي طرف ثالث لأي سبب دون الحصول على موافقة خطية من الجمعية، كما يجب توقيع تعهد بالالتزام بهذه السرية.

الثاني عشر: مكونات العرض المالي:

- « ملخص الأتعاب: يتضمن ملخص الأتعاب وفق كل عنصر من العناصر الرئيسة من المشروع كما هو مبين في جدول الكميات والتكاليف.
- « تفاصيل الأتعاب: يتضمن تفاصيل الأتعاب لمخرجات كل عنصر من العناصر الرئيسة من المشروع كما هو مبين في جدول الكميات والتكاليف وبراعي أن يشمل ذلك ما يلي:
- « عدد ساعات العمل/ أيام العمل المقدر صرفها من أفراد فريق العمل حسب كل مستوى وظيفي في كل مخرج كل عنصر من العناصر الرئيسة من المشروع.
- « بطاقة أجر الساعة/ أجر اليوم لكل فرد من أفراد فريق العمل حسب كل مستوى وظيفي.
- « آلية سداد الأتعاب: يوضح الآلية المفصلة لسداد الأتعاب وشروط السداد. ويجب ربط الدفعات بالعناصر والمخرجات.

المرحلة الثالث عشر: التكلفة:

على مقدم العرض تقديم جدول التكاليف الإجمالية لمخرجات المشروع وفق جدول التكاليف الإجمالية التالي:

م	الخدمات الاستشارية	مدة التنفيذ	التكلفة المالية رقماً وكتابه
1	التخطيط للتخطيط	أسبوع	
2	التحليل الاستراتيجي	6 أسابيع	
3	بناء الخطة الاستراتيجية	14 أسبوع	
4	تطوير الهيكل التنظيمي	4 أسابيع	
5	بناء خطة المبادرات والمستهدفات	3 أسابيع	
6	بناء الموازنة التقديرية للخطة الاستراتيجية	أسبوعين	
7	بناء منهجية قياس الأثر الاجتماعي لبرامج الجمعية	أسبوعين	
8	خطة إدارة المخاطر والأزمات	أسبوعين	
9	تأسيس وحدة إدارة الاستراتيجية	أسبوع	
10	الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي	3 سنوات	