



# دليل القائد الإداري

إلى الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة

يُدْ تَحْمِي وَيُدْ تَبْنِي

2020





الجمهورية اليمنية

المجلس السياسي الأعلى

# دليل القائد الإداري

إلى الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة

يُدّ تحمي ويدُ تبني

أكتوبر 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(أَفَمَنْ يَمْشِي مُكِبًّا عَلَىٰ وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّنْ يَمْشِي

سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ) سورة الملك الآية 22

صدق الله العظيم



مؤسسات دولة من أجل المواطن



يدٌ تحمي ويدٌ تبني

# الرؤية

دولة يمنية حديثة، ديمقراطية مستقرة  
وموحدة ذات مؤسسات قوية تقوم على  
تحقيق العدالة والتنمية والعيش الكريم  
للمواطنين وتحمي الوطن واستقلاله  
وتنشد السلام والتعاون المتكافئ مع  
دول العالم.

# المحتويات

8	..... تقديم
9	..... المقدمة
10	..... هدف الدليل
11	..... المستهدفون من الدليل
12	..... قيادة التحولات الكبرى
13	..... التخطيط الاستراتيجي ببطاقة الأداء المتوازن
15	..... التخطيط الاستراتيجي القومي
18	..... ماهي الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة؟
19	..... لماذا الرؤية الوطنية؟
20	..... محاور استراتيجية القوة في التخطيط القومي ومضامين الرؤية الوطنية
21	..... منهجية إعداد الرؤية الوطنية
22	..... إطار إعداد الرؤية الوطنية وخطتها المرئية
23	..... مستويات التخطيط في الرؤية الوطنية
25	..... أنواع التدخلات التي تستهدفها الرؤية الوطنية
26	..... أنواع المبادرات في الرؤية الوطنية
27	..... مكونات الرؤية الوطنية
28	..... ماهي منظومة إدارة الرؤية الوطنية؟
29	..... الوحدات التنفيذية للرؤية الوطنية في الجهات
32	..... عوامل وأدوات النجاح لتنفيذ الرؤية الوطنية
39	..... ماهي أدوار وكفاءات إداري في إطار الرؤية الوطنية؟

## تقديم



في إطار الجهود المبذولة لترجمة الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة وتنفيذها ميدانياً عبر الخطط المرحلية والخطط التنفيذية لمؤسسات الدولة المختلفة؛ فقد دعت الحاجة لإطلاق هذا الدليل الخاص بالقائد الإداري. القائد الذي نتوقع منه المشاركة الفاعلة في إحداث التحول الوطني باستيعابه السليم للمنهجية الجديدة التي تضمنتها الرؤية الوطنية ومتطلبات تطبيقها.

القائد الأنموذج في الالتزام بالآليات والنماذج والمعايير التي تضمن نجاح التدخلات التي تستهدفها الرؤية الوطنية عبر محاورها الـ 12 من أجل تحقيق المستهدفات الـ 25 للرؤية الوطنية مع نهاية المرحلة الثالثة في العام 2030م بإذن الله تعالى.

أملنا في أن يسهم هذا الدليل في توحيد المفاهيم لدى القادة الإداريين في مختلف المستويات والوحدات الإدارية، وإزالة أي لبس حول الرؤية الوطنية وبنيتها والتخطيط الذي اعتمده، ومميزاتها، وأدوات نجاحها، ومنظومة إدارتها، والأدوار المناطة بالقائد الإداري الكفيلة بصناعة التحول في مسيرة بناء الدولة اليمنية الحديثة الذي ننشده.

مهدي محمد المشاط  
رئيس المجلس السياسي الأعلى



### المقدمة

ترجمة لتوجيهات المشير الركن/ مهدي المشاط رئيس المجلس السياسي الأعلى يأتي هذا الدليل للإجابة على العديد من التساؤلات التي عادة ما تُطرح في الميدان الإداري التنفيذي للرؤية الوطنية بهدف خلق إطار معرفي موحد لدى القيادات الإدارية في مؤسسات الدولة يدعم ويساند الخطوات القائمة لتنفيذ الخطط المرورية للرؤية الوطنية.

يحتوي هذا الدليل على ملخص عن التخطيط الاستراتيجي ببطاقة الأداء والتخطيط الاستراتيجي القومي وآلياته ومحاوره، كما يقدم شرحاً مبسطاً عن الرؤية الوطنية وماهيتها ومنهجيتها ومكوناتها وأنواع التدخلات التي تستهدفها يتضمن كذلك توضيحاً لمنظومة إدارة الرؤية، ومميزات الرؤية وعوامل نجاحها، والأدوار المناطة بالقائد الإداري كونه المحور الأساسي في نجاح التخطيط والتنفيذ. وكلنا أمل أن يساعد هذا الدليل المفاهيمي القيادات الإدارية لبلورة تصور مشترك وموحد حول الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة، ويسهم في التنفيذ السليم لخططها المرورية، علماً أنه سيكون جزءاً من الأدلة التي ستُعد وفقاً للاحتياجات اللازمة وفق الوضع الراهن لتنفيذ وتطبيق الرؤية الوطنية وخططها وبما يرفع من جودة التنفيذ.

الفريق الاستشاري للرؤية الوطنية

## هدف الدليل

الإسهام في تعزيز فكر القادة الإداريين في الدولة بالرؤية الوطنية من خلال توفير محتوى معرفي مركز وشامل يجيب على تساؤلات القائد الإداري حول الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة، ويُحقق فهماً موحداً للرؤية لدى مختلف القيادات الإدارية بما يدعم بناء عقل جمعي موحد لدى قيادات الدولة.



## المستهدفون من الدليل

القادة الإداريين للدولة في مختلف المستويات القيادية العليا والوسطى والإشرافية.



## قيادة التحولات الكبرى

قائد التحول هو الذي يمتلك القدرة على تعزيز وبناء رؤية مشتركة،

تهتم الرؤية بإيجاد قادة  
يصنعون التحولات في  
مؤسساتهم ويحققون  
التغيير المنشود في بناء  
الدولة اليمنية الحديثة.

ويُلهم مرؤوسيه بتطوير أساليب ابتكارية  
لحل المشكلات وتحسين الواقع، ويسعى  
باستمرار لتطوير مهارات المرؤوسين.

من أهم المهارات التي يجب أن تتوفر لقادة  
التحول في يمننا الحبيب جعل مرؤوسيهم  
يهتمون بتنفيذ الرؤية الوطنية بدافع ذاتي

وقدرة عالية، وامتلاكهم لمهارة تحديد  
نقاط القوة والضعف لدى مرؤوسيهم  
وبالتالي إسناد المهام للشخص  
المناسب بحسب قدراته لزيادة نجاحه في  
عمله.

نهج التحول الذي تتبناه الرؤية الوطنية  
يحدث تغييراً جوهرياً في حياة العاملين  
والمؤسسات، عبر صياغة مفاهيمهم  
وقيمهم وقدرتهم على إحداث التغيير  
وتبسيط الأهداف الصعبة.



أن تكون قائداً متميزاً معناه أن تصبح  
النموذج الأخلاقي الذي يحتذى به  
مرؤوسيك للقيام بأعمال تحقق مصلحة  
المؤسسة والمجتمع والوطن

## التخطيط الاستراتيجي بطاقة الأداء المتوازن

يمثل التخطيط الاستراتيجي بطاقة الأداء إحدى أفضل الأدوات الحديثة الشاملة في تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات ويتميز بعدد من الخصائص أهمها:

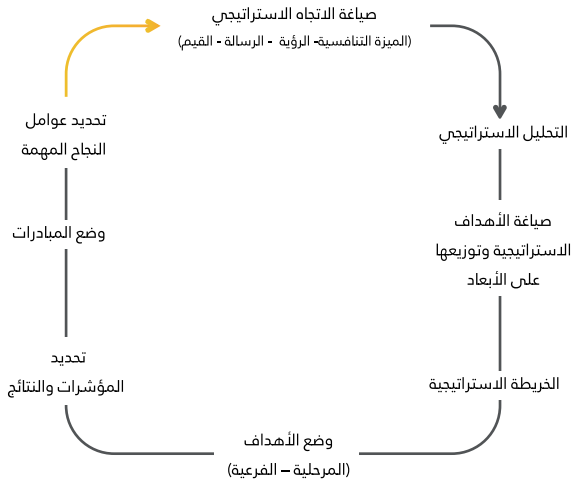
- يعتمد على المشاركة من كل المستويات في المؤسسة.
- يقسم مجالات عمل المؤسسة إلى أبعاد (محاور) أساسية يسهل التعامل معها.
- يربط بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي.
- يعتمد على المقاييس (المؤشرات والنتائج) لقياس الأداء.
- يوازن بين الأبعاد المالية وغير المالية.

ترابط مكونات التخطيط وجعل التخطيط يركز على الرؤية الوطنية.

- يركز على تحسين الأداء.
- يهتم بالعلاقات السببية بين الأهداف عبر ما يعرف بالخريطة الاستراتيجية.

**التخطيط الاستراتيجي:** عملية تنبؤ بالمستقبل وامتلاك القدرة على التعامل مع متغيرات الواقع المحتملة عبر دراسة العوامل البيئية المؤثرة على المؤسسة ووضع التوجهات وحشد الموارد وتوجيهها نحو تحقيق تلك التوجهات. للتخطيط الاستراتيجي منهجيات مختلفة من أشهرها وأكثرها انتشاراً التخطيط الاستراتيجي بطاقة الأداء المتوازن.

## دورة التخطيط الاستراتيجي ببطاقة الأداء المتوازن



## التخطيط الاستراتيجي القومي

هو قدرة الدولة على حشد وامتلاك القوة الشاملة وتهيئة الأوضاع المطلوبة لتحقيق المصالح الاستراتيجية الوطنية بما يضمن لها انتظام السير لتحقيق تلك المصالح والعمل على إحداث نقلة نوعية في القدرات التنافسية للدولة.

وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي القومي للدولة باعتباره أحد أقوى أدوات النجاح للمراحل المقبلة، فمن خلاله تمتلك الدولة قدرات النهوض والمنافسة عبر تطبيق آلية فعالة لتحقيق التغيير المنشود.

في دراسة قام بها مجموعة من المختصين في التخطيط الاستراتيجي تتجاوز (100) باحث كان هدفهم تحديد الأسباب التي أدت إلى نجاح بعض الدول بعد الحرب العالمية وقد توصلوا إلى أن هناك (13) سببا كانت وراء نجاح تلك الدول.

من بين هذه الأسباب، سبب واحد فقط نال حوالي (84 %) من الأهمية ذلك السبب كان؛ تبني تلك الدول للتخطيط الاستراتيجي القومي.

هي العقل الاستراتيجي للدولة، يتم عبرها متابعة تنفيذ الرؤية الاستراتيجية للدولة وترعى خطتها وتراقب مسارها الاستراتيجي.

آلية التخطيط  
الاستراتيجي  
القومي

**معايير** مشتركة تبنتها الدول الأكثر نجاحاً في التخطيط الاستراتيجي القومي



تبني القيادة العليا للدولة لنهج مكافحة الفساد بصورة جادة.



اختيار أكفأ الكوادر في قيادة مؤسسات الدولة والحكومة، وبناء العقل الجمعي للدولة.



تحقيق انسجام اجتماعي ونبذ عوامل فرقة المجتمع كأساس للنهوض الشامل.



سياسة خارجية متوازنة تهتم بدرجة أساسية بمصالح البلد المختلفة.



تكامل موجه وعالٍ بين الاقتصاد والتعليم (العالي والفني خصوصاً) لتحقيق قفزة اقتصادية.



بناء عقل تنموي للمجتمع (فردى وجمعي) بعيداً عن الانشغال بالسياسة.



تخصيص وقت كافٍ من القيادات العليا للمتابعة والإشراف على الرؤية الوطنية.



المحاسبة والمساءلة للمسؤولين عن التنفيذ.



## خصائص التخطيط الاستراتيجي القومي

- يدور حول الأمن العام للإنسان وليس المنفعة أو الكسب الاقتصادي المجرد. 
- يواكب الأجيال القادمة وما يؤثر عليهم. 
- يراعي البيئة. 
- يطور وينمي الموارد ولا يستهلكها فحسب. 
- ملزم وأهدافه طموحة. 
- يتعدى حاجز المحلية الوطنية ليصل إلى النطاق الإقليمي/الدولي. 

## ماهي الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة؟

هي خلاصة لطموح اليمنى أصيل، نبعت من الواقع وحاجات المجتمع وتعبّر عن تطلعاته وتعالج قضاياها، كما أنها ثمرة لنهج تشاركي، ولمشاورات مكثفة على المستوى الرسمي والمجتمعي، انضوت فيها كل الفئات من خلال حراك وطني وتفاعل ونقاشات تخصصية مسؤولة وبناءة، وقرارات نقدية فاحصة وإثراء واسع لمسودة هذه الرؤية. والرؤية الوطنية عمل استراتيجي ومتطلب وطني ومملك لكل أجيال اليمن الحالية والقادمة، لتدشين مراحل جديدة من البناء والتأسيس لمستقبل اليمن الذي تقع مسؤوليته على عاتق الجميع، والذين ينبغي أن يعتبروا الرؤية ملكهم ويسخروا كل خبراتهم من أجلها.

الرؤية موجهات استراتيجية  
ناظمة لمختلف مؤسسات  
الدولة، ومنهج للتخطيط لإدارة  
وتنفيذ الرؤية عبر أطر وقنوات  
حكومية واضحة، ووفق أسس  
علمية حديثة تضمن التكامل  
والجودة وتخضع للرقابة  
والتقييم الدوري البناء.

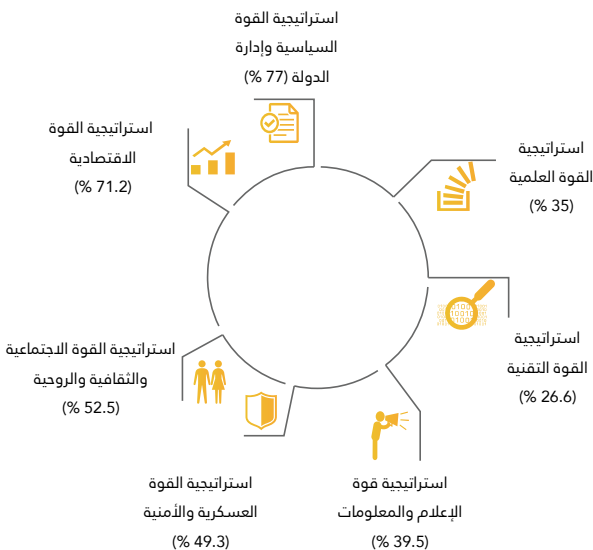
منطلق الرؤية وغايتها هو  
المواطن اليمني فهو أسمى  
وأعظم ثروة، فهذه الرؤية  
هدفها بناء الإنسان اليمني  
وازدهار اليمن ووصل حاضره  
بمستقبله.

## لماذا الرؤية الوطنية؟

- رؤية للمصالحة الوطنية والحل السياسي.
- ضرورة للتماسك الاجتماعي الذي حاول العدوان التأثير عليه.
- آلية لتوحيد الجهود والطاقت الرسمية للتخطيط للحاضر والمستقبل.
- منطلق لتحقيق الأمن والعدالة وسيادة القانون ورشادة الحكم.
- وسيلة لبناء مؤسسات دولة حديثة وفعالة تُعزز الصمود وتقود التطور والتنمية.
- بداية الانطلاق نحو التعافي وتحقيق تنمية مستدامة شاملة وعادلة.
- متطلب ملح لإنقاذ اليمن من الوضع القائم ونقله إلى آفاق رحبة من الاستقرار والتنمية.
- وسيلة لتحقيق الاستقلال الذاتي من التبعية وبناء مقومات الحياة الكريمة للمواطن.
- نهج يضمن التميّز لليمن على المستوى الإقليمي والدولي.

## محاور استراتيجية القوة في التخطيط القومي ومضامين الرؤية الوطنية

يركز التخطيط الاستراتيجي القومي على سبعة محاور أساسية للقوة يبني عليها استراتيجياته، هذه المحاور إذا أخذت معاً يكون التخطيط شاملاً وإذا أخذت منفردة يكون التخطيط القومي جزئياً، وقد كانت نسب تحقيق معايير هذه المحاور بالنسبة للرؤية الوطنية بمستويات مقبولة إلى حد كبير، كما أنها بحاجة للتحديث مستقبلاً خصوصاً فيما يتعلق باستراتيجيات القوة التي حصلت على أقل من 50%:



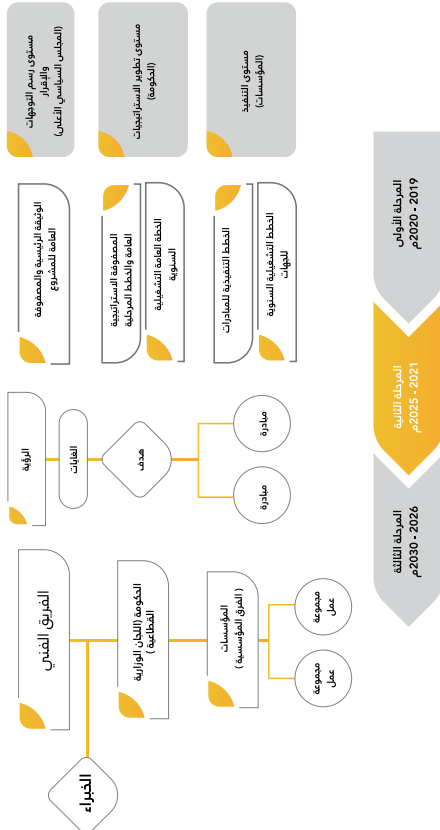
## منهجية إعداد الرؤية الوطنية

اعتمدت الرؤية منهجاً للتخطيط يقوم على الأداء ويركز على حزمة من المعايير كما يلي:

### منهج التخطيط الاستراتيجي الذي اعتمدته الرؤية الوطنية

يقوم على فكرة الأداء (النتائج/ الخرائط الاستراتيجية/ ربط الاستراتيجي بالتشغيلي/ فاعلية المتابعة والتقييم).	1
تخطيط شامل لكل المجالات ويستوعب أدوار كل الفاعلين.	2
يبدأ من الأعلى إلى الأسفل بوضع التوجه والأهداف ثم يقابله تخطيط من الأسفل إلى الأعلى.	3
يضع رؤية عامة ثم يترجمها بخطط استراتيجية مرحلية.	4
يهتم بالتشاركية (مشاركة كل المعنيين في الدولة والقطاع الخاص والمجتمع).	5
ديناميكي يعتمد مراجعة التحولات وتحسين التخطيط وفقاً لمنافذ تطوير محددة.	6
يهتم بمتابعة الأداء من خلال آلية متكاملة للمتابعة والتقييم.	7
تخطيط متدرج من العام إلى الخاص.	8
يهتم بعناصر بناء القوة الاستراتيجية للدولة وفقاً لاعتبارات محددة.	9
يهتم بالاستفادة من التجارب والممارسات الناجحة.	10
يراعي توفير عوامل ومحددات النجاح الأساسية.	11
ملزم ويعتمد مبدأ المساءلة ويهتم بنهج إدارة التغيير.	12

## إطار إعداد الرؤية وخططها المرحلية

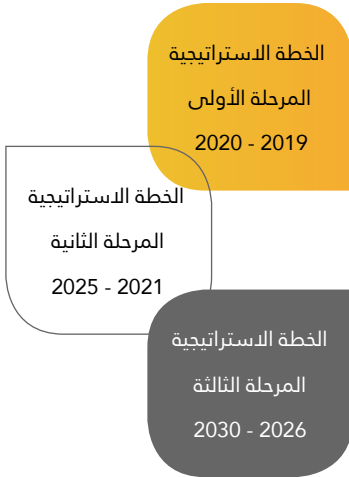


## مستويات التخطيط في الرؤية الوطنية

**وثيقة الرؤية الأساسية:** وهي الوثيقة الأساسية التي تضمنت منطوق الرؤية والغايات، موزعة على المحاور والأهداف الاستراتيجية في كل محور، وأهم المبادرات المقترحة وهي تمثل مكون التخطيط من الأعلى إلى الأسفل الذي تبنته القيادة بآلية تشاركية مع مختلف المعنيين في الدولة والمجتمع، ويوضح الشكل الآتي مكونات وثيقة الرؤية وآلية التخطيط لها.



**الخطة الاستراتيجية المرحلية:** وهي وثيقة مترجمة للرؤية الوطنية بصورة مرحلية تُعد كل 2 / 5 سنوات ويتم وضعها بصورة تشاركية بين المؤسسات على مستوى المحاور ثم يترك للجهات وضع المشاريع المترجمة للأهداف الفرعية والمبادرات المحددة.





## أنواع التدخلات التي تستهدفها الرؤية الوطنية

تستهدف الرؤية الوطنية مجالات متعددة تختلف عن الخطط الخمسية والبرامج التنموية التي سبق للدولة تبنيها، حيث تستهدف التدخلات (12) محوراً، تم توزيعها على ثلاث ركائز على النحو الآتي:

- محور منظومة إدارة الحكم
- محور العدالة وسيادة القانون
- محور التنمية الإدارية
- محور السياسة الخارجية والأمن القومي
- محور الدفاع والخدمات الأمنية

دولة يمنية موحدة ومستقلة وقوية  
وديمقراطية وعادلة.

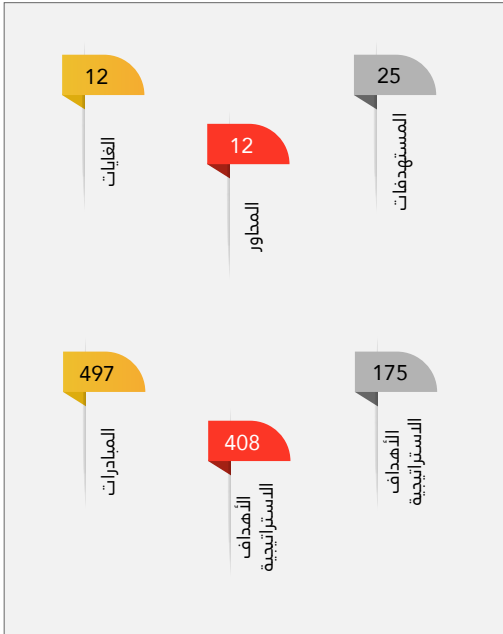


## أنواع المبادرات في الرؤية الوطنية

دراسات	2	1	سياسات
تقنية	4	3	تطوير مؤسسي
مشاريع بنية تحتية	6	5	فعاليات
برامج ومشاريع وتدخلات اقتصادية	8	7	برامج ومشاريع وتدخلات خدمائية
أخرى	10	9	برامج وتدخلات اجتماعية

## مكونات الرؤية الوطنية

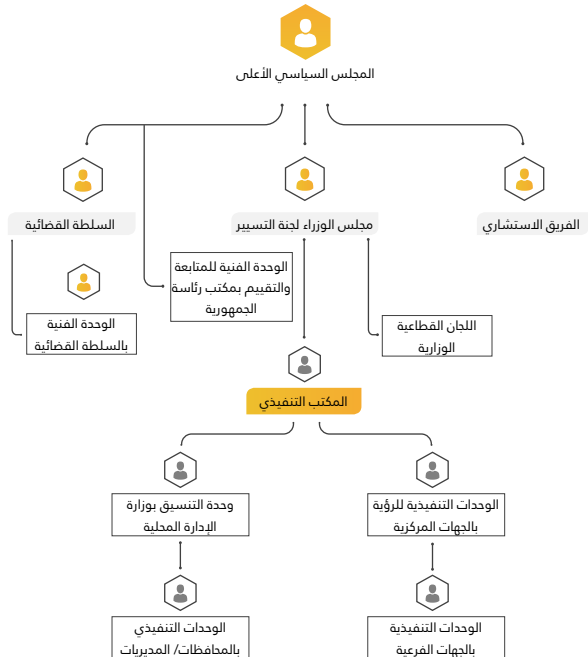
تضمنت الرؤية مكونات متنوعة في المستويات المختلفة شملت (6) مكونات وفقاً للشكل الآتي:



## ماهي منظومة إدارة الرؤية الوطنية؟

هي مجموعة من الأطر المؤسسية التي تعنى بإدارة الرؤية في مختلف مراحلها سواء الإشراف أو التخطيط أو المتابعة والتقييم أو التنفيذ أو الدعم والمساندة.

### منظومة إدارة الرؤية الوطنية



لايعكس هذا الشكل هيكل تنظيمي وإنما إطار لمنظومة إدارة الرؤية

## الوحدات التنفيذية للرؤية الوطنية في الجهات

تضمنت الآلية التنفيذية للرؤية الإشارة إلى إنشاء وحدات تنفيذية للرؤية وهي مكون مؤسسي فني مؤقت ينشأ في مختلف الجهات، يتولى دعم الأداء في تنفيذ الرؤية وتضم كل وحدة فريق عمل متخصص في مجالات التخطيط والسياسات والبرامج والمشروعات والمتابعة والتقييم وبناء القدرات والتقنية ودعم القرار. طبيعة عمل هذه الوحدات استشارية وليست تنفيذية فهي تقدم الاستشارة لرئيس الجهة والمكونات المؤسسية في الجهة فيما يتعلق بتنفيذ الرؤية وتطوير الأداء داخل الجهة.



رئيس الجهة أو من ينوبه  
(المسؤول على الوحدة)



رئيس الوحدة مسؤول  
التخطيط وصنع السياسات



مسؤول التقييم وقياس  
الأداء



مسؤول نظم المعلومات  
ودعم القرار



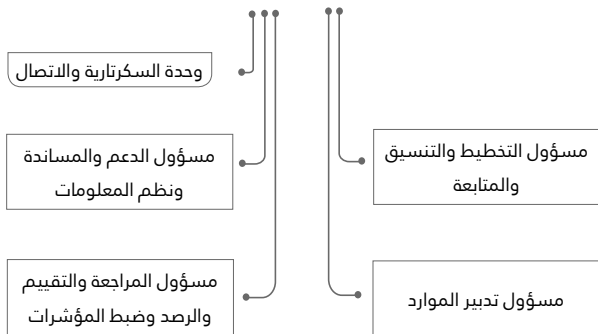
مسؤول التعزيز المؤسسي  
وبناء القدرات



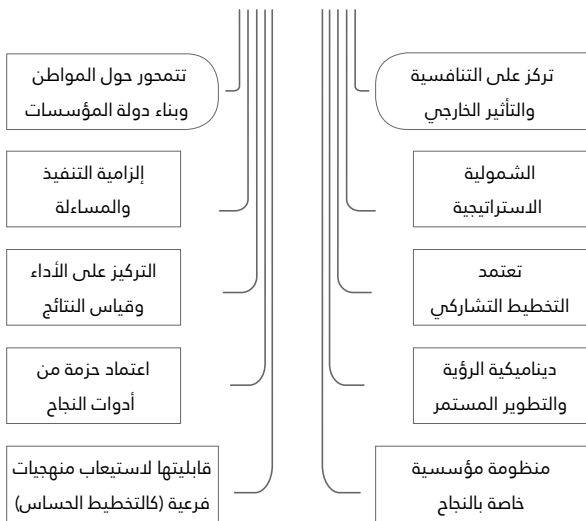
مسؤول إدارة البرامج  
والمشروعات

يوجد وحدات في المؤسسات المركزية المختلفة تتكون من خمسة أعضاء، وهناك وحدات تنفيذية في الهيئات التابعة لجهات مركزية يتكون بعضها من خمسة أعضاء وبعضها من ثلاثة بحسب حجم الجهة ومستوى عملها وانتشارها في المحافظات، أيضاً يوجد الوحدات التنفيذية بالمحافظات والمديريات وتعمل تحت إشراف وحدة التنسيق في وزارة الإدارة المحلية.

مجلس إشرافي برئاسة المحافظ/مدير المديرية،  
وعضوية الأمين العام ورؤساء اللجان والمسؤولين  
الفنيين للوحدة التنفيذية للرؤية





## مميزات الرؤية الوطنية




## عوامل وأدوات النجاح لتنفيذ الرؤية الوطنية


 القيم والموجهات العليا للدولة  
(تصنعها القيادة العليا)


 برنامج بناء قدرات القيادات الوسطى  
(صناع المنجزات)


 الفريق الوطني للسياسات العامة

 مختبرات التطوير

 شبكة الخبراء والمطوريين الوطنيين

 توسيع استخدام التقنية لتعزيز الأداء

 تطوير شراكات نوعية مع الفاعلين  
(قطاع خاص، مجتمع مدني، مانحين)

 الاستخدام الفعال للإعلام



## القيم والموجهات العليا للدولة (تصنعها القيادة العليا)



لتوجيه وتنمية تصرفات وسلوكيات القيادات الإدارية الإيجابية في مختلف مستويات العمل لتنفيذ الرؤية بصورة متناسقة، تعتمد القيادة العليا مجموعة من القيم والموجهات المشتركة كالتقوى، الإحسان، العدالة، الجدارة، النزاهة، الخبرة، وغيرها من السلوكيات التي يجب أن يتحلى بها القائد الإداري وموظفي الدولة



## برنامج بناء قدرات القيادات الوسطى (صناع المنجزات)

برنامج مكثف لتحقيق أداء عالٍ لتنفيذ الرؤية يستهدف مختلف المستويات القيادية في الدولة وأعضاء الوحدات التنفيذية في الجهات في المرحلة الأولى، ويبدأ من القيادة العليا للدولة حتى القيادات الوسيطة (مدراء العموم)

## الفريق الوطني للسياسات العامة



مجموعة من الخبراء يعملون من أجل تطوير نظام وطني متكامل وحديث للسياسات العامة وتعزيز قدرات مؤسسات الدولة ومحلي السياسات على التعاطي النوعي مع السياسات العامة وفقاً لمضامين الرؤية.



## مختبرات التطوير

إطار مؤسسي، فني وتقني يعمل على جذب وتطوير أفكار إبداعية وتنموية لحل مشكلات الواقع وتحسين الأداء الإداري والتنموي، ستركز المختبرات في مرحلتها الأولى على الاقتصاد والإدارة والتنمية المحلية. تستهدف المختبرات تطوير أفكار تقدم كمبادرات أو مشروعات لدعم الرؤية



## شبكة الخبراء والمطورين الوطنيين

قاعدة بيانات وطنية للخبراء والمطورين.



نظام عمل متكامل يضمن توسيع وتحديث الشبكة وتطوير أدائها.



برامج تأهيل نوعية لكادر الشبكة.



معايير عادلة لوصول أعضاء الشبكة للفرص الاستشارية والتدريب.



استثمار فعال لموارد الشبكة في دعم توجهات الرؤية (نظام التعاقد- نظام تطوع الخبراء).



جائزة وطنية لأعمال الخبراء النوعية.



آلية تقييم كل ثلاث سنوات لأعضاء الشبكة.



توسيع استخدام التقنية لتعزيز الأداء



آلية فعالة لتبادل  
المعلوماتية والنفاز إلى  
مصادر المعرفة

قاعدة بيانات شاملة لإدارة  
الرؤية مع ربطها بالوحدات  
التنفيذية بالجهات، بما فيها  
آلية التوثيق



دور فعال للجامعات  
في مجال التقنية

الإهتمام ببناء  
الكادر التقني

توسيع استخدام التقنية في  
تقديم الخدمات تمهيداً للتحول  
إلى الحكومة الإلكترونية

ربط قاعدة بيانات الرؤية بقاعدة  
مؤشرات الأداء الوطنية  
ونظام التنبؤ



تطوير شراكات نوعية مع الفاعلين  
(قطاع خاص، مجتمع مدني، مانحين)





## الاستخدام الفعال للإعلام

تنوع أدوات وأساليب النشر الإلكتروني.



قاعدة بيانات التوثيق الإعلامي للرؤية الوطنية.



مركز إعلامي للرؤية وخطة سنوية للإعلام والاتصال تخدم الأهداف المرحلية والسنوية للرؤية الوطنية.



دراسة وتقييم الأثر الإعلامي وأساليب حديثة لرصد وتحليل الرأي العام.



دعم إيجاد وسائل إعلام مهنية مستقلة.



دعم وإنشاء وسائل إعلام متخصصة (إعلام اقتصادي، إداري، اجتماعي، قانوني).



دور فاعل للإعلام في إدارة التغيير الذي تستخدمه الرؤية الوطنية.



## ماهي أدوار كقائد إداري في إطار الرؤية الوطنية؟



### سلوك رباني

التزام بالتقوى والإحسان في سلوكي الشخصي والمهني فالتقوى التزام بسنن الله التي فطر عليها الكون، والإحسان نهج لسلوكي كقائد يدعم الإنجاز الجيد المبني على رضا الله ومنفعة الناس والمجتمع.



### الرؤية الوطنية محور عمل مؤسسات الدولة

منطلقني في تنفيذ مهامني وفقاً لمضامين الرؤية، فنجاح الجهة التي أقودها يعتمد على تجسيد الرؤية كتوجهات إلى واقع ملموس.



### أنموذج وقدوة يحتذى به أخلاقياً ومهنياً

أحرص على تجسيد أنموذج راقٍ يقتدى به مهنياً وأخلاقياً فبناء الأنموذج القيادي هو أساس للنهوض وتوجيه العقل الجمعي في المؤسسة، فالأخلاق قيمة عالية لدي يرفدها العمل بمهنية.



### العمل مع الأذكياء والمتميزين

أدرك جيداً أن وجود موظفين وأشخاص أذكياء وذوي كفاءة وخبرة في مؤسستي هو عامل مهم لنجاحي في تحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى أداء عالي ومتميز، لذا أبحث عن الأذكياء وأعمل معهم فهم المحرك للتطور والعمل النوعي والأداء المتميز.





### أشجع على المبادرة والإبداع والابتكار

التحول الحقيقي للرؤية يحتاج إلى فكر إبداعي وتشجيع للمبادرة والابتكار، أركز على النتائج والأداء الجيد، حيث سيكون تركيزي الأساسي على النتائج النهائية ومدى جودتها وأترك التفاصيل للمرؤوسين.



### التفكير الاستراتيجي

أهتم بالتفكير الاستراتيجي، فالعمل القيادي لا يمكن أن ينجح ما لم يكن مبنياً على تفكير استراتيجي يقود لأداء نوعي ونتائج جيدة.



### أعطي درجة عالية من الاهتمام بالمؤسسية

فالعامل وفقاً لقواعد العمل المؤسسي من أهم سلوكيات رجل الدولة، فلا يمكن أن نبني مؤسسات قوية بدون تأصيل العمل المؤسسي واحترامه وعدم تجاوزه.



### أهتم بالنجاح الحقيقي لمؤسستي

ليس لدي ميول كبير للظهور الإعلامي بدون أداءٍ عالٍ ونجاحٍ حقيقي ينعكس في الواقع. فقط ما يهمني نجاح مؤسستي من خلال رضا المستفيدين منها.



## النزاهة

النزاهة قيمة عالية يجب أن أعمل على ترسيخها لدى كل المرؤوسين في جهتي وهي سلوك قيادي مهم يبرهن على جدتي في مكافحة الفساد.



## الجدارة في التعيين بالوظائف

ملتزم بتطبيق مبدأ الجدارة في التعيين في أي وظيفة في جهتي فمعايير الكفاءة (المهنية والمعرفية والسلوكية) هي المحدد الأساس الذي يقوم عليه التعيين في مؤسستي بعيداً عن أي نوع من المحسوبيات ووفقاً للقوانين النافذة.



## العدالة

أحرص على تطبيق العدالة بكل مستوياتها وأشكالها في الفرص والتعامل مع المرؤوسين وتقديم الخدمات، فالعدالة قيمة عالية لتحقيق تنمية مستدامة، وهي تبدأ من ممارسة حقيقية للقائد الإداري في سلوكه ومعاملته، يلتزم بها ويلزم بها مرؤوسيه.



## تعزيز سلوك المواطنة

التزم كقائد إداري بسلوك المواطنة، حيث يجب أن ينعكس في ولائي الوطني والتفاني في خدمته والحرص على نجاح مؤسستي واحترام الدستور والقانون وتعظيم شأن وطني عندما أتحدث عنه، والتزامي بسلوكي كمواطن قبل أن أكون مسؤولاً.

## سيادة القانون



أحترم الدستور والقوانين والتزم بالعمل في ظل القانون والتزم بعدم إصدار قرارات تخالف القانون أو سياسات العمل المقررة في مؤسستي، أحرص على معاملة الجميع تحت مظلة القانون دون تمييز، أدرك أن تجاوزي للقانون وسياسات العمل في قراراتي له تأثير كبير على مؤسستي خاصة وعلى الوطن بصفة عامة.

## الشراكة



لا يمكنني أن أنجح في مؤسستي ما لم أعتمد على تحقيق شراكة فاعلة مع المجتمع والقطاع الخاص ومختلف الأطراف المرتبط عمل جهتي بها وأعمل على أن أتجاوز مفهوم المشاركة إلى الشراكة فهي جوهر النجاح في العمل مع الآخرين.



## مؤسسات دولة لخدمة المواطن

مؤسسات الدولة وجدت لخدمة المواطن وليس لخدمة قادتها ومصالح فئات محدودة، لذا سأحرص على تجسيد ذلك في تقديم خدمات عادلة وجيدة للمواطن والمجتمع.



## التخطيط الجيد في كل الأعمال والمستويات

أدرك أن التخطيط الجيد ضرورة تقود إلى النجاح، والتخطيط السيء يقود إلى الفشل، لذا فكل أعمال المؤسسة موضوعة تحت التخطيط المدروس والمقرون بمقاييس للأداء وآليات فعالة للمتابعة والتقييم تضمن نجاح الخطط الموضوعة.



## التطوير وفقاً لممارسات حديثة

أدفع مؤسستي نحو تحقيق نجاحات ملموسة تقوم على التطوير المعتمد على أفضل الممارسات الجيدة والتعلم منها، فلا يمكن استهلاك الموارد في أعمال عبثية لا تستلهم التجارب الناجحة من حولنا مستفيداً من أي دراسات أو خطط أو استراتيجيات تم إعدادها في مؤسستي وقابلة للتنفيذ.



## التقنية عنصر استراتيجي في تحقيق الأداء الجيد

لدي فهم عميق لما تمثله التقنية في أداء المؤسسات، فهي العنصر الحاسم للتميز وتوفير الموارد والجهود وقطع أشواط من النجاح وتجفيف منابع الفساد؛ لذا سأكون حريصاً على كفاءة استخدام التقنية في مؤسستي.



### تشجيع بناء نماذج وممارسات ناجحة

سأعمل مع فريقتي في المؤسسة على بناء نماذج مدروسة ناجحة لكل عمل تسعى مؤسستي لتطويره، ومن ثم نقل هذا النموذج بعد التأكد من نجاحه إلى التطبيق الفعلي، وسأحرص على عدم العمل بعشوائية في أي تطوير تقوم به مؤسستي كما سأحرص على الاستفادة من أي تجارب وممارسات ناجحة لدى الآخرين.



### التمكين الوظيفي للمرؤوسين

أدرك جيداً أن وجود موظفين متميزين ولديهم أداء عالٍ يكون من خلال التمكين الوظيفي لهم وجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم، فالموظف لدي له قيمة واحترام عالٍ وهو المرجع الرئيس عندي لقرارات العمل المتعلقة بوظيفته والتطوير والتغيير الذي يمس عمله.





## تكامُل الأداء

لا يمكنني أن أحقق نجاحاً في داخل مؤسستي وخارجها ما لم أعمل على تحقيق تكامل الأداء بين الكيانات التنظيمية في مؤسستي وبين مؤسستي ومؤسسات الدولة المختلفة وبين الدولة والقطاع الخاص والمجتمع ، فالتكامل يعني دفعة أكبر ونجاح مضمون للأداء وإنجاز أفضل بالعمل مع الآخرين.



## كفاءة استخدام الموارد

من البديهي أن موارد أي مؤسسة محدودة، لذا فإن كفاءة استخدامها في تحقيق أهداف المؤسسة أحد معايير النجاح العالي لمؤسستي، وسأقوم بتوجيه الموارد بكفاءة وفقاً للأولويات وبأفضل عائد ممكن ملتزماً بالمعايير المعتمدة.



## بناء القدرات البشرية

الموارد البشرية هي الثروة الحقيقية التي تمتلكها مؤسستي وسأحرص على بناء قدرات هذه الموارد واستثمارها باستمرار لتحقيق أفضل أداء وخلق التطوير الذي تستهدفه المؤسسة.



## روح الفريق الواحد

أدرك جيداً بأنني لايمكن أن أحقق أداءً عالياً في مؤسستي ما لم أبنّي روح الفريق وأعمل على استمرار جذوته في أوساط العاملين معي، فروح الفريق العامل الحاسم لآداء جماعي يستثمر الجهود ويلغي أي صراعات تنظيمية أو إدارية.





[www.yemenvision.gov.ye](http://www.yemenvision.gov.ye)

دليل القائد الإداري