



الجمهورية العربية الفلسطينية

الآلية التنفيذية

للرؤية الوطنية

لبناء الدولة اليمنية الحديثة



يدٌ تحمي ويدٌ تبني



الجمهورية العربية
البيضاء

المجلس السياسي الأعلى

الآلية التنفيذية

للرؤية الوطنية

لبناء الدولة اليمنية الحديثة

يدٌ تحمي ويدٌ تبني

قرار رئيس المجلس السياسي الأعلى رقم (٨٢) لسنة ٢٠١٩م
باعتتماد وثيقة الرؤية الوطنية وآلياتها التنفيذية

ئيس المجلس السياسي الأعلى:

- بعد الاطلاع على دستور الجمهورية اليمنية.
وعلى الاتفاق السياسي الموقع بتاريخ ٢٨/٧/٢٠١٦م بين أنصار الله وحلفائهم والمؤتمر الشعبي العام وحلفائه.
وعلى الإعلان الصادر بتاريخ ٦/٨/٢٠١٦م بتشكيل المجلس السياسي الأعلى.
وعلى قرار رئيس المجلس السياسي الأعلى رقم (١) لسنة ٢٠١٦م بشأن تحديد مهام المجلس واختصاصاته.

// قرار //

- مادة (١) تعتمد وثيقة الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة وآلياتها التنفيذية.
مادة (٢) تنترم كافة وحدات الجهاز الإداري للدولة والقطاعين العام والمختلط على المستوى المركزي والمحلي بالعمل وفقاً للرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة وآلياتها التنفيذية في إعداد الخطط التنفيذية السنوية والخطط الإستراتيجية.
مادة (٣) يُعمل بهذا القرار من تاريخ صدوره وينشر في الجريدة الرسمية.

صدر برئاسة الجمهورية - بالعاصمة صنعاء

بتاريخ ١٥ / شعبان / ١٤٤٠هـ

الموافق ٢٠ / إبريل / ٢٠١٩م

مهدي محمد المشاط

رئيس المجلس السياسي الأعلى

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ مِنْ عَمَلٍ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْشَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴾ [سورة النحل 97]

صدق الله العظيم

المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
10	الرؤية
11	مرتكزات الرؤية
12	مقدمة
15	مصطلحات ومفاهيم
18	الأهداف العامة للآلية التنفيذية
19	القسم الأول:
19	أ- هيكل إدارة الرؤية الوطنية
23	ب- الأدوار والمسؤوليات والمهام والاختصاصات
23	أولاً: رئيس الجمهورية (المجلس السياسي الأعلى)
23	1. الفريق الاستشاري للرؤية
25	2. فريق المصالحة الوطنية الشاملة والحل السياسي
25	3. الوحدة الفنية للمتابعة والتقييم بمكتب رئاسة الجمهورية
26	4. الوحدات التنفيذية في الهيئات والأجهزة العليا
26	ثانياً: الوحدة الفنية بمجلس القضاء الأعلى
28	ثالثاً: مجلس الوزراء:
28	1. اللجنة الحكومية العليا لتسيير الرؤية الوطنية
30	2. اللجان القطاعية الوزارية
31	3. المكتب التنفيذي لإدارة الرؤية الوطنية
33	أ- الوحدات الفنية بالمكتب التنفيذي لإدارة الرؤية الوطنية
ضم	- وحدة التخطيط والتنسيق والمتابعة وضبط المؤشرات

رقم الصفحة	الموضوع
33	- وحدة تدبير الموارد
33	- وحدة الدعم والمساندة
34	- وحدة بناء القدرات
34	- وحدة السكرتارية والاتصال ونظم المعلومات
35	ب. الوحدات التنفيذية في الجهات
36	- وحدة إدارة المشروعات في الجهات
36	ج. وحدة التنسيق بوزارة الإدارة المحلية
38	- الوحدة التنفيذية بالمحافظة/ المديرية
39	القسم الثاني: إدارة العمليات الفنية للرؤية الوطنية
41	1. القواعد المحددة لآلية العمل الفني والإداري للمكتب التنفيذي للرؤية الوطنية
42	2. التخطيط
47	3. التنفيذ
50	4. المتابعة والتقييم
55	5. التغذية الراجعة
57	6. الإغلاق أو التسليم
58	7. تكامل الأداء في إدارة عمليات الرؤية الوطنية
59	8. الموارد المالية
60	9. الموارد البشرية
61	10. الموارد المعلوماتية
62	11. التسويق والعلاقات العامة
63	12. الإعلام
63	13. التصعيد لحل المعوقات
65	14. الدعم الاستشاري

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.

مرتكزات الرؤية

دولة يمنية موحدة ومستقلة وقوية
وديمقراطية وعادلة.



تنمية بشرية متوازنة
ومستدامة تهتم بالمعرفة.

مجتمع متماسك وواعٍ بنعم
بحياة حرة وكريمة

مقدمة

بقدر ما تمثله عملية إعداد الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة من أهمية بالغة تتطلبها مرحلة التحول الذي يمر به الوطن وحجم التضحيات التي يقدمها أبناء الشعب اليمني في سبيل الدفاع عن الوطن وسيادته واستقلاله، فإن إقرار الرؤية الوطنية من قبل المجلس السياسي الأعلى في اجتماعه المنعقد يوم الأحد الموافق 2019/3/17م يتطلب بلا شك وجود آلية عمل واضحة تبين مراحل وخطوات وأطر ووسائل وآليات تنفيذ الرؤية الوطنية بصورة سلسلة تعتمد على تحديد الأدوار والمسؤوليات، والمهام والاختصاصات، وتسمح بتكامل الأدوار وتنسيقها على كافة المستويات، ويزيد من أهمية الحاجة إلى وجود آلية لتنفيذ الرؤية الوطنية الوضع الإداري الراهن في مختلف مؤسسات وأجهزة الدولة وما تعانيه من اختناقات وسوء تنظيم وتداخل وازدواجية وغيرها من جوانب الضعف.

ومهما كانت الجهود المبذولة من أجل إعداد رؤية أو حتى خطة استراتيجية، فإن تحقيقها ووضعها موضع التنفيذ سيكون مرهوناً ومتوقفاً على حجم الاستعدادات وأعمال التهيئة، واختيار أفضل الوسائل والأدوات المناسبة لعملية التنفيذ، وحشد الجهود والإمكانات وضمان تكامل الأدوار بين جميع الجهات ذات العلاقة بمرحلة التنفيذ على كافة المستويات، فسوء الإعداد لمرحلة التنفيذ قد يحول أي رؤية أو خطة جيدة إلى فاشلة، ولكون التنفيذ يحتوي على عمليات وأنشطة فعلية فقد تحدث انحرافات أو ظروف أو تغيرات لم تكن موجودة في الرؤية الوطنية، الأمر الذي يتطلب إعادة التخطيط، أثناء تنفيذ الرؤية الوطنية، فلا يمكن الاستغناء عن عملية التخطيط التي لا تنتهي بمجرد البدء بعملية التنفيذ، كون عملية التخطيط عملية مستمرة قبل وأثناء وبعد التنفيذ.

من هنا يبرز التحدي بضرورة تحمل كافة مؤسسات الدولة بمختلف مستوياتها وفي مقدمتها مؤسسة الرئاسة والحكومة باتخاذ كافة الترتيبات اللازمة، ووضع الآليات المناسبة التي تمكن من تحويل الرؤية الوطنية إلى واقع التنفيذ، ونظراً لما يمر به الوطن من أوضاع وظروف اقتصادية صعبة فقد يرى البعض أن لا حاجة لإيجاد الأطر المعنية بإدارة ومتابعة تنفيذ الرؤية الوطنية، أو الاقتصاد في تخصيص أي نفقات تتعلق بعملية المتابعة والرصد والرقابة والتقييم لتنفيذ الرؤية الوطنية دون أن يدرك أنّ من بواعث تبني هذه الرؤية الوطنية الحاجة الملحة والماسة لوجود موجه أساسي لأعمال وأنشطة مختلف مؤسسات الدولة بالشراكة مع كافة المكونات المجتمعية للتغلب على الأوضاع والظروف التي يمر بها الوطن، والذي لا سبيل إليها إلا من خلال المضي بعزيمة قوية للتحويل إلى مرحلة التطبيق باعتبار أنها أصبحت الإطار الذي من خلاله يمكن التغلب على العديد من التحديات التي يمر بها اليمن، والوسيلة لتوحيد الجهود، وتحديد الأولويات، واتباع أفضل الخيارات للتعامل مع مختلف القضايا بطريقة منهجية ومخططة تتكامل فيها الأدوار، بالاستفادة من مختلف التجارب الدولية الناجحة، وبما يراعي استيعاب الاعتبارات الآتية:

1. أهمية وجود أطر مرجعية معنية بإدارة تنفيذ الرؤية، يتم تشكيل واختيار المسؤولين عنها من أفضل الكفاءات المطلوبة من داخل مؤسسات الدولة وفق معايير وأسس تحقق سلامة التنفيذ.
2. عدم المساس، أو تجاوز أدوار وسلطات واختصاصات ومهام المؤسسات، أو المكونات التنظيمية القائمة، واعتبار أدوارها أساسية وشريكة في عملية التنفيذ.

3. ضمان تفاعل ومشاركة كافة الجهات ذات العلاقة بتنفيذ الرؤية الوطنية بصورة مباشرة وغير مباشرة.
4. تحقيق مبدأ الاقتصاد في نفقات التشغيل اللازمة واستثمار كافة الكفاءات الوطنية الموجودة التي تتمتع بالخبرات النوعية والمهارات المطلوبة.
5. ضمان تحقيق دورة متكاملة لعملية التخطيط والمتابعة والرقابة والتقييم والمساءلة على المستوى المركزي والمحلي.

مصطلحات ومفاهيم

العبرة	مفهوما
الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة	الوثيقة الوطنية التي أقرها المجلس السياسي الأعلى بتاريخ 17 مارس 2019م، والتي تمثل إطاراً للتحوّل نحو بناء الدولة اليمنية الحديثة حتى عام 2030م.
الاستراتيجية	تعد إطاراً طويل المدى يتضمن المسار التنموي والغايات والأهداف الكلية المترابطة والمتسقة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وتشكل الاستراتيجية في مجموعها أهداف التنمية وتوجهات السياسات وأساليب استخدام الموارد المتاحة وتوجيهها إلى برامج و مشاريع.
الغاية	الهدف العام الذي يسعى المجتمع لتحقيقه والوصول إليه في المستقبل من خلال تغيير الوضع القائم.
الأهداف	النتائج المحددة المراد تحقيقها على مستوى أي قطاع؛ وتساهم في تحقيق صياغة السياسات، وترشيد اتخاذ القرار، واختيار وتحديد وسائل تحقيقها، وتقدير احتياجات الخطة من موارد مادية ومالية وبشرية بكفاءة.
المبادرات	أهداف فرعية تابعة لهدف استراتيجي أو خطوة أو مرحلة مهمة تسهم بصورة رئيسة في تنفيذ هدف رئيسي أو فرعي.
السياسات	مجموعة المبادئ والقواعد والتدابير التي تتبناها الدولة نحو تحقيق الغايات والأهداف المنشودة كما تمثل السياسات المرشدة الذي يوصل إلى الهدف.
الإجراءات	الخطوات التنفيذية التي تبين كيفية تنفيذ الأعمال والأنشطة المختلفة وإنجازها، وكذلك الجهات المسؤولة عن تنفيذ المراحل التفصيلية والفترة الزمنية اللازمة للإنجاز.
البرنامج التنفيذي	مجموعة الأعمال والأنشطة المطلوب تنفيذها من قبل الجهات المعنية خلال فترة زمنية معينة، وفق الأهداف المحددة والسياسات ومجموعة البرامج والمشاريع المعتمدة.
البرنامج	مجموعة المشاريع والأنشطة ذات الطبيعة الواحدة، التي تشكل جزءاً مترابطاً من الخطة، وقد ينقسم هذا البرنامج إلى برامج فرعية أو مجموعة مشاريع.

العبرة	مفهومها
المشروع	نشاط مستقل أو مركب يأتي ضمن برنامج أوسع، حيث يعتبر المشروع المستقل نشاطاً قائماً بذاته ينتهي بانتهاء الغرض منه، أما المشروع المركب فيتضمن عدداً من الأنشطة التي قد تستمر لفترة طويلة، وتنتهي بإنجاز المشروع بكل مكوناته ومراحله.
الرصد	عملية متواصلة لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها من خلال مؤشرات تنفيذ السياسات والبرامج/المشاريع، والتحقق من أنها تسير وفق ما هو مخطط لها. وتعد بيانات الرصد أساساً لعملية التقييم، حيث يتم الحصول عليها من مصادر عديدة، منها المسوح والأبحاث وغيرها.
التقييم	تحليل شامل لمستوى تنفيذ الخطط والبرامج/المشاريع من خلال المؤشرات المتعلقة بالأهداف والنتائج المحققة، وأثرها المباشر وغير المباشر على المستهدفين والبيئة. ويشمل التقييم تحديد عوامل وأسباب تحقيق النتائج، وكذلك أسباب الإخفاق.
المؤشرات	متغيرات كمية أو نوعية تقيس سير تنفيذ الخطط أو البرامج/المشاريع، وكذلك الإنجاز نحو تحقيق الأهداف المحددة. وتشمل مؤشرات الخطة كلاً من مؤشرات المدخلات، العمليات أو الأنشطة، المخرجات، النتائج، والأثر. وتعد المؤشرات أداة أساسية في عملية الرصد والتقييم، حيث تساهم في تحديد خطوات وإجراءات الرصد من ناحية، ووضع مقاييس الإنجاز والتقييم من ناحية أخرى.
الفريق الاستشاري	فريق من الخبراء يساعد رئيس الجمهورية (المجلس السياسي الأعلى) في دراسة وتحليل تقارير المتابعة والتقييم، ومستوى تنفيذ الرؤية الوطنية واتجاهاتها وتقديم الاستشارات والمقترحات اللازمة لضمان سلامة واتساق عملية التنفيذ وتطويرها.
فريق المصالحة الوطنية الشاملة والحل السياسي	عدد من الشخصيات السياسية والاجتماعية المؤثرة التي يتم اختيارها بعناية فائقة للعمل تحت إشراف رئيس الجمهورية (المجلس السياسي الأعلى) للقيام بالمهام والأنشطة والفعاليات المتعلقة بتنفيذ أهداف ومبادرات محور المصالحة الوطنية الشاملة والحل السياسي.
الوحدة الفنية للمتابعة والتقييم	المكون التنظيمي المؤقت الذي يتم تشكيله واختيار أعضائه من المختصين في دوائر مكتب رئاسة الجمهورية، والجهات ذات العلاقة، ويعنى بالمتابعة والتقييم لتنفيذ الرؤية الوطنية.

مفهومها	العبارة
فريق العمل المشكل من المسؤولين والمختصين في الجهات العليا تحت إشراف رئيس الجهة، ويعنى بإدارة عملية التخطيط والتنفيذ لما يخص الجهة من أهداف ومبادرات في إطار الرؤية الوطنية.	الوحدات التنفيذية في الهيئات والأجهزة العليا
المكون التنظيمي المؤقت الذي يتم تشكيله تحت إشراف مجلس القضاء الأعلى؛ للتنسيق والتخطيط لكل ما يتعلق بتنفيذ الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالسلطة القضائية ضمن الرؤية الوطنية ويكون لها وحدات فرعية على مستوى الهيئات والمؤسسات القضائية التابعة للسلطة القضائية.	الوحدة الفنية بمجلس القضاء الأعلى
تمثل الإطار المرجعي الأعلى على المستوى الحكومي لإدارة تنفيذ الرؤية الوطنية، وتكون برئاسة رئيس مجلس الوزراء، وعضوية نواب رئيس مجلس الوزراء، وعدد من الوزراء المعنيين، ورئيس المكتب التنفيذي للرؤية ونائبه.	اللجنة الحكومية العليا لتسيير الرؤية الوطنية
هي اللجان المنبثقة عن مجلس الوزراء، تتولى القيام بأدوار إشرافية وتنسيقية في إطار تنفيذ الرؤية الوطنية، وفقاً لما يحدد لها من أدوار ومهام في الآلية التنفيذية للرؤية الوطنية.	اللجان القطاعية الوزارية
هو الجهاز الفني المعني بإدارة عملية تنفيذ الرؤية الوطنية في الحكومة، ويعمل تحت إشراف اللجنة الحكومية العليا لتسيير الرؤية الوطنية، ويشكل من مجموعة من الكفاءات الإدارية وفقاً لمعايير دقيقة للاختيار والاندماج من مختلف الوزارات والجهات ذات العلاقة.	المكتب التنفيذي لإدارة الرؤية الوطنية
فريق العمل الذي يتم تشكيله من المسؤولين والمختصين بالجهة تحت إشراف رئيس الجهة، ويعنى بعملية التخطيط والتنفيذ فيما يخص الجهة في إطار الرؤية الوطنية.	الوحدات التنفيذية على مستوى الجهات
فريق العمل الذي يتم تشكيله من الكوادر المتخصصة داخل الوزارة في إطار القطاع المختص للقيام بمهمة المساهمة في عملية التخطيط والتنفيذ على المستوى المحلي، وضمان استمرارية عملية التخطيط والتنفيذ.	وحدة التنسيق بوزارة الإدارة المحلية
فريق العمل المشترك الذي يتم تشكيله داخل المحافظة/ المديرية للقيام بإدارة وتوجيه وتنسيق عملية التخطيط ومتابعة وتقييم مستوى التنفيذ للخطط المعتمدة وفقاً للآلية التي يتم اقتراحها من وحدة التنسيق بوزارة الإدارة المحلية.	الوحدة التنفيذية للرؤية بالمحافظة/ المديرية

الأهداف العامة للآلية التنفيذية:



1. تحديد الأدوار والمسؤوليات للأطراف المعنية بإدارة وتنفيذ الرؤية الوطنية على كافة المستويات.
2. توحيد المفاهيم لتوجهات ومنهجية إدارة الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة.
3. توضيح القواعد الفنية لتنفيذ الرؤية الوطنية، وقواعد إعداد وتنفيذ الخطط والبرامج والمشاريع، والاستراتيجيات الفرعية، ومراحل وخطوات التنفيذ (دورة عملية للتخطيط والتنفيذ).
4. تحديد وتنظيم مجالات الاتصال والمتابعة والرصد والتقييم وقياس المؤشرات.
5. ضمان تنسيق الأدوار وتكامل الأداء على كافة مستويات تنفيذ الرؤية الوطنية بكفاءة وفاعلية.

القسم الأول

هيكل إدارة الرؤية الوطنية
والأدوار والمسؤوليات

أ. هيكل إدارة الرؤية الوطنية

يتحدد هيكل الأطر المعنية بإدارة تنفيذ الرؤية الوطنية والعلاقات فيما بينها في كل مستوى وفقاً لما يلي:

أولاً: رئيس الجمهورية (المجلس السياسي الأعلى):

1. الفريق الاستشاري التابع لرئيس الجمهورية (المجلس السياسي الأعلى).

2. فريق المصالحة الوطنية الشاملة والحل السياسي.

3. الوحدة الفنية للمتابعة والتقييم بمكتب رئاسة الجمهورية.

- الوحدات التنفيذية في الهيئات والأجهزة العليا.

ثانياً: الوحدة الفنية بمجلس القضاء الأعلى.

ثالثاً: مجلس الوزراء:

1. اللجنة الحكومية العليا لتسيير الرؤية الوطنية.

2. اللجان القطاعية الوزارية.

3. المكتب التنفيذي لإدارة الرؤية الوطنية.

أ. الوحدات الفنية بالمكتب التنفيذي.

- وحدة التخطيط والتنسيق والمتابعة وضبط المؤشرات.

- وحدة تدبير الموارد.

- وحدة الدعم والمساندة.

- وحدة بناء القدرات.

- وحدة السكرتارية والاتصال ونظم المعلومات.

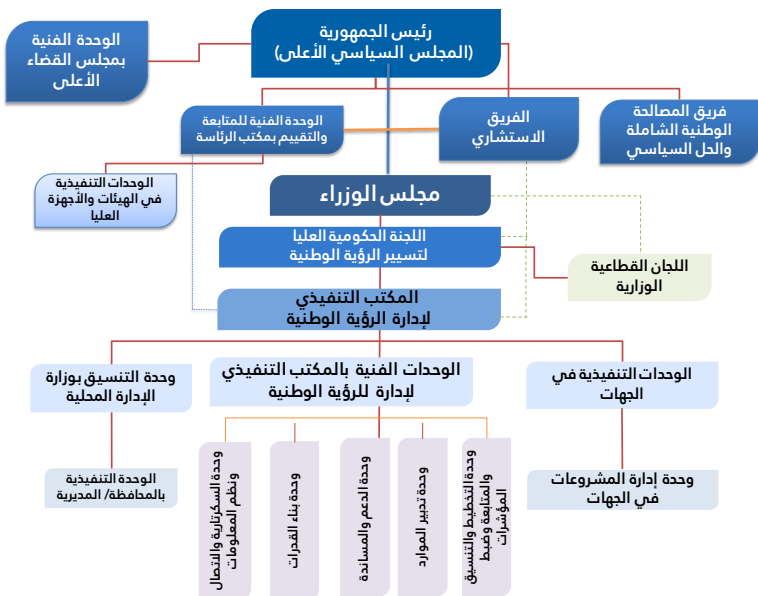
ب. الوحدات التنفيذية في الجهات.

- وحدة إدارة المشروعات في الجهات.

ج. وحدة التنسيق بوزارة الإدارة المحلية.

- الوحدة التنفيذية بالمحافظة/ المديرية

هيكل إدارة الرؤية الوطنية



ب. الأدوار والمسؤوليات والمهام والاختصاصات

أولاً: رئيس الجمهورية (المجلس السياسي الأعلى):

الأدوار والمسؤوليات:

1. اتخاذ القرارات اللازمة التي من شأنها الإعلان عن تبني الرؤية الوطنية وإقرارها.
2. إقرار الترتيبات التي من شأنها التهيئة والتمهيد لتنفيذ الرؤية الوطنية، وإزالة العوائق أمام عملية التنفيذ مثل (فصل / دمج وزاري - إنشاء كيانات تنظيمية يتطلبها تنفيذ الرؤية الوطنية ومأسسة تنفيذها).
3. المساءلة من خلال نتائج رصد التقدم المحقق في الرؤية.
4. ترؤس الاجتماعات الدورية.
5. حث الجهات على الالتزام بتنفيذ أهداف الرؤية الوطنية وتحقيق النتائج المستهدفة.
6. مناقشة كافة الأطراف المعنية بإدارة وتنفيذ الرؤية الوطنية على كافة المستويات وبحث مستويات التنفيذ.
7. اعتماد الخطط الاستراتيجية المرورية المرفوعة من قبل الحكومة والجهات الأخرى.

1. الفريق الاستشاري للرؤية الوطنية:

الأدوار والمسؤوليات:

1. دراسة وتحليل مختلف تقارير المتابعة والتقييم والمذكرات والطلبات والمعلومات التي تتعلق بالرؤية الوطنية وتقديم الرأي بشأنها لرئيس الجمهورية (المجلس السياسي الأعلى).
2. دراسة ما يحال إليه من رئيس الجمهورية (المجلس السياسي الأعلى) من موضوعات ذات علاقة بالرؤية الوطنية، وتقديم المقترحات والتوصيات بشأنها.

3. تقديم المشورة والنصح لرئيس الجمهورية (المجلس السياسي الأعلى) في الموضوعات ذات الأولوية، ومجالات التطوير التي يرى الفريق ضرورة تقديم النصح بشأنها.
4. تقديم المقترحات والآراء المتعلقة بسلامة إعداد الاستراتيجيات والخطط، ومقترحات المعالجة لمعوقات التخطيط والتنفيذ والتطوير.
5. دراسة وتحليل مستوى واتجاهات تنفيذ الرؤية الوطنية، ومدى تكامل وتنسيق الأدوار فيما بين الجهات والأطراف المعنية وتحديد الفجوات واقتراح معالجتها.
6. تلقي نسخ من التقارير والمعلومات إلكترونياً وورقياً الصادرة من المكتب التنفيذي، ووحدة المتابعة والتقييم بمكتب الرئاسة والوحدات التنفيذية بالجهات المختلفة أولاً فأول، وله في إطار ذلك - وفي حالات محدودة - طلب أي معلومات أو تقارير أو وثائق بصورة مباشرة من مختلف المستويات المعنية بإدارة الرؤية، في حال عدم توفر تلك المعلومات عبر المكتب التنفيذي والوحدة الفنية للمتابعة والتقييم.
7. المساهمة في تطوير معايير وآليات العمل، وقواعد تحسين الأداء والتقييم ورفعها كمقترحات لرئيس الجمهورية (المجلس السياسي الأعلى).
8. توفير صورة حية ومنتظمة ومؤتمتة لرئيس الجمهورية (المجلس السياسي الأعلى) عن مسار تنفيذ الرؤية أولاً فأول.
9. القيام بأي مهام ذات علاقة بطبيعة دوره يكلف بها من قبل رئيس الجمهورية (المجلس السياسي الأعلى).

2. فريق المصالحة الوطنية الشاملة والحل السياسي:

- يتحدد التكوين والمسؤوليات وفق لائحة خاصة يقرها رئيس الجمهورية (المجلس السياسي الأعلى).

3. الوحدة الفنية للمتابعة والتقييم بمكتب رئاسة الجمهورية:

الأدوار والمسؤوليات:

1. متابعة وتقييم مستوى تنفيذ الرؤية الوطنية على مستوى الوحدات التنفيذية في السلطات والهيئات والأجهزة العليا والحكومة.
2. العمل على اتساق الخطط التنفيذية على مستوى القطاعات مع الغايات والأهداف الاستراتيجية للرؤية الوطنية.

المهام والاختصاصات:

1. إعداد خطة العمل التنفيذية للمتابعة والتقييم لمستوى تنفيذ الرؤية الوطنية من قبل الوحدات التنفيذية في الهيئات والأجهزة العليا والحكومة.
2. تطبيق نظام إلكتروني متكامل لبيانات الرؤية الوطنية واستخدامه في المتابعة والتقييم.
3. مراجعة وتحليل البيانات والمؤشرات والتقارير الواردة من الوحدات التنفيذية.
4. مراجعة السياسات الكلية لضمان تحقيق التوافق بين تلك السياسات والغايات والأهداف العامة للرؤية.
5. تنسيق الخطط والبرامج بين الوحدات التنفيذية للهيئات والأجهزة العليا لما يحقق تكامل الأدوار.

6. إعداد التقارير الفنية الدورية حول متابعة عمليات التنفيذ ورفعها إلى رئيس الجمهورية (المجلس السياسي الأعلى) لاتخاذ ما يراه مناسباً بشأنها.

7. للوحدة الفنية حق إصدار مذكرات المتابعة للمكتب التنفيذي والوحدات التنفيذية المعنية في مختلف الهيئات والجهات ذات العلاقة بتنفيذ الرؤية الوطنية.

4. الوحدات التنفيذية في الهيئات والأجهزة العليا:

الأدوار والمسؤوليات والمهام:

تتحدد الأدوار والمسؤوليات والمهام على غرار المهام المسندة للوحدة التنفيذية بالجهات الحكومية.

ثانياً: الوحدة الفنية بمجلس القضاء الأعلى:

تعمل تحت إشراف مجلس القضاء الأعلى ووفقاً لما يلي:

الأدوار والمسؤوليات:

1. تنسيق ومتابعة وتقييم عمليات التخطيط الاستراتيجي لتنفيذ الرؤية الوطنية لما يخص السلطة القضائية وكافة الوحدات والهيئات التابعة لها.

2. العمل على استمرارية عملية التخطيط والتنفيذ في إطار الرؤية الوطنية.

المهام والاختصاصات:

1. متابعة وضع الخطط التنفيذية للأهداف الاستراتيجية، واقتراح المبادرات الممكن تنفيذها وفق معايير الأولوية في إطار السلطة القضائية.

2. اقتراح ميزانيات التنفيذ ومصادر التمويل.

3. تلقي خطط الوحدات الفرعية، والتأكد من دمجها وتنسيقها، والتحقق من مؤشرات التنفيذ والتنسيق بشأنها مع المكتب التنفيذي للرؤية.
4. متابعة تنفيذ الخطط المقررة ومستوى الإنجاز، وتقديم الدعم الفني لحل المشاكل والمعوقات والمساهمة في بناء قدرات المعنيين بتنفيذ تلك الخطط.
5. تنسيق الجهود بين الأطراف المعنية في إطار السلطة القضائية والوحدات التابعة لها، وحل المشاكل والمعوقات التي تواجه عملية التنفيذ.
6. جمع ومراجعة تقارير الإنجاز من فرق المشاريع، ومراجعتها، والتنسيق بشأنها مع المكتب التنفيذي للرؤية واللجنة القطاعية المختصة.
7. تقييم ممارسات الأداء وفق معايير دقيقة لتحقيق أهداف الخطط الاستراتيجية.
8. إعداد الخطة الاستراتيجية المرحلية على مستوى السلطة القضائية والوحدات التابعة لها.

ثالثاً: مجلس الوزراء

تحدد الأطر المعنية بإدارة تنفيذ الرؤية الوطنية على مستوى الحكومة وفقاً لما يلي:

1. اللجنة الحكومية العليا لتسيير الرؤية الوطنية (المستوى الحكومي) تمثل الإطار الأعلى للإشراف على إدارة تنفيذ الرؤية الوطنية على المستوى الحكومي وتتشكل من:

- رئيس مجلس الوزراء
- نواب رئيس مجلس الوزراء
- رئيس المكتب التنفيذي لإدارة الرؤية الوطنية
- وزير المالية
- وزير التخطيط والتعاون الدولي
- وزير الخدمة المدنية والتأمينات
- وزير الإدارة المحلية
- وزير الزراعة والري
- وزير الصناعة والتجارة
- وزير الإعلام
- وزير الشؤون القانونية
- أمين عام مجلس الوزراء
- نائب رئيس المكتب التنفيذي لإدارة الرؤية الوطنية عضواً ومقرراً

الأدوار والمسؤوليات:

1. رسم السياسات والتوجهات العامة لإدارة تنفيذ الرؤية الوطنية، وإقرار الخطط الاستراتيجية والمبادرات.
2. إقرار الخطط والآليات واللوائح والنظم اللازمة لتحقيق الرؤية الوطنية.
3. رفع الخطط السنوية والاستراتيجيات المرحلية بعد إقرارها لاعتمادها من قبل مجلس الوزراء والمجلس السياسي الأعلى.

المهام والاختصاصات:

1. مراجعة واعتماد الآليات والسياسات المقترحة من اللجان القطاعية.
2. مناقشة الاستراتيجيات المرورية والخطط التنفيذية القطاعية للرؤية الوطنية والخطط الاستراتيجية للجهات، وتنسيقها، وعرضها على مجلس الوزراء لإقرارها.
3. اتخاذ القرارات المناسبة لدعم وتنسيق الجهود الحكومية وحل المشاكل والمعوقات، وتنسيق الأدوار بين اللجان القطاعية والجهات الحكومية.
4. تقييم مستوى التنفيذ للخطط على مستوى المحاور والأهداف والجهات.
5. إقرار الهيكل التنظيمي للمكتب التنفيذي للرؤية الوطنية، وشروط ومعايير شغل الوظائف لمكوناته، وموازناته وخطط وبرامج عمله وتقييم أدائه.
6. مناقشة مقترحات التطوير لأهداف الرؤية الوطنية، ورفعها لمجلس الوزراء.
7. رفع التقارير الدورية لرئيس الجمهورية (المجلس السياسي الأعلى)، ومجلس الوزراء عن مستوى تنفيذ الرؤية الوطنية، ومقترحات التطوير إن وجدت.
8. لتعزيز مبدأ المشاركة يحق لرئيس الوزراء رئيس اللجنة دعوة أي من الوزراء ورؤساء الجهات أو ممثلين عن القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني والمرأة لحضور أي من اجتماعات اللجنة بحسب ما تقتضيه الحاجة.

2 - اللجان القطاعية الوزارية:

تتولى اللجان القطاعية الوزارية المنبثقة عن مجلس الوزراء - في مجال تنفيذ الرؤية الوطنية - القيام بالمهام الآتية:

المهام والاختصاصات:

1. الإشراف على وضع الخطط القطاعية لتنفيذ الرؤية الوطنية واقتراح توزيع مراحل تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للرؤية والمبادرات المنبثقة عنها، وفق ترتيب منطقي يراعي الأولويات.
2. الإشراف والمتابعة المباشرة لتنفيذ الرؤية الوطنية في نطاق اختصاص اللجنة لضمان تحقق الاستمرارية، وتنسيق الأدوار بين الأطراف المعنية على مستوى المحاور والجهات والوحدات التابعة لها.
3. تحديد نطاق تنفيذ الأهداف والمبادرات الواقعة في إطار عمل اللجنة القطاعية الوزارية، وحدود العلاقة المباشرة وغير المباشرة للتنفيذ على مستوى الجهات مركزياً ومحلياً.
4. مناقشة وتنسيق الخطط التنفيذية وربطها بخطط الأداء الحكومي، واقتراح مصادر التمويل الممكنة بحسب الأولويات، ورفعها للجنة الحكومية العليا للإقرار.
5. متابعة مستوى التنفيذ للخطط المقررة، واتخاذ القرارات اللازمة لتذليل الصعوبات والتحديات التي تواجه عملية التنفيذ أولاً بأول.
6. مناقشة الخطط الاستراتيجية للجهات الواقعة في نطاق اختصاصها، وبحث مجالات التطوير المقترحة للأهداف.
7. رفع التقارير الدورية عن مستوى التنفيذ إلى اللجنة الحكومية العليا لتسيير الرؤية الوطنية.

3 - المكتب التنفيذي لإدارة الرؤية الوطنية:

يمثل الجهاز الفني المعني بتنفيذ الرؤية الوطنية (فنياً وإدارياً)، ويعمل تحت الإشراف المباشر للجنة الحكومية العليا لتسيير الرؤية الوطنية، ويتم اختيار رئيس ونائب وأعضاء المكتب من الكفاءات الوطنية المتميزة العاملة في مؤسسات الدولة وفق معايير وأسس تراعي مبدأ الجدارة مع جواز الاستثناء للحاجة بالتعاقد المؤقت لبعض الوظائف النوعية التي لا تتوفر في الجهاز الحكومي. ويقوم بالأدوار والمهام الآتية:

الأدوار والمسؤوليات:

1. وضع المعايير والقواعد والآليات الفنية والإدارية اللازمة لعمل الوحدات التنفيذية في الجهات المختلفة التابعة للحكومة.
2. تقديم خدمات الدعم الفني والإداري للجنة الحكومية العليا لتسيير الرؤية الوطنية، واللجان الوزارية القطاعية، ووحدات التنسيق، والوحدات التنفيذية للرؤية الوطنية.
3. تنسيق الأدوار وتكامل الأداء بين أعمال وأنشطة اللجان الوزارية القطاعية، ولجان التنسيق في الجهات الحكومية والوحدات الإدارية، والتنسيق مع الوحدة التنفيذية في الهيئات والأجهزة العليا.

المهام والاختصاصات:

1. إعداد مشروع الخطة العامة لتنفيذ الرؤية الوطنية، وتحديد مسؤوليات وأدوار الأطراف ذات العلاقة بإدارة وتنفيذ الرؤية الوطنية على كافة المستويات الحكومية، ورفعها للجنة الحكومية العليا لتسيير الرؤية الوطنية.
2. وضع التصور الأولي لنطاق تنفيذ الغايات والأهداف الاستراتيجية في محاور الرؤية، وتحديد الجهات المعنية بالتنفيذ بصورة مباشرة، وغير مباشرة كإطارٍ قابلٍ للتطوير.

3. إعداد الدليل الإجرائي لمنهجية ونماذج إعداد الخطط التنفيذية، ونماذج تقييم الأداء خلال مراحل وخطوات التنفيذ ومواعيدها، ومتطلبات التنفيذ، ومؤشرات قياس الأداء، وإجراءات المتابعة والرصد والتقييم بالتنسيق مع الوحدة الفنية للمتابعة والتقييم.
4. إعداد وتصميم نظم ولوائح وأدلة العمل اللازمة لإدارة تنفيذ الرؤية الوطنية وفقاً لأفضل التجارب.
5. اقتراح نظام وإجراءات عملية الترشيح والاختيار لرؤساء الوحدات الفنية التابعة للمكتب، وقواعد وشروط الاختيار لرؤساء وأعضاء الوحدات التنفيذية على مستوى الجهات والوحدات التابعة لها، والوحدات التنفيذية بالمحافظات وفقاً لمبادئ الجدارة والنزاهة والشفافية.
6. إعداد برامج وآليات رفع القدرات للكوادر الحكومية المعنية بإعداد وتنفيذ الخطط على المستوى المركزي والمحلي.
7. اعتماد قواعد ومبادئ الحوكمة في كافة أعمال وأنشطة إدارة تنفيذ الرؤية الوطنية وممارستها كقواعد مؤسسية، وسلوك تنظيمي على كافة المستويات.
8. تطبيق نظام إلكتروني متكامل لبيانات نظام الرؤية الوطنية واستخدامه في المتابعة والتقييم.
9. متابعة وتقديم خدمات الدعم الفني والتنسيق لإعداد وتنفيذ الخطط بين الجهات على مستوى المحاور والغايات والأهداف الاستراتيجية.
10. مراجعة وتحليل متطلبات تنفيذ الخطط بحسب الأولويات ومصادر التمويل اللازمة بما يحقق واقعية الخطط وقابليتها للتنفيذ.
11. التنسيق مع الجهاز المركزي للإحصاء والمعلومات لتحديد أنواع المعلومات والبيانات الإحصائية التي يتطلب توفيرها، وتبادلها مع أجهزة الدولة عند وضع الخطط التنفيذية والاستراتيجية للرؤية الوطنية.

12. تنفيذ إجراءات عمليات الرصد والمتابعة لمستوى التنفيذ للخطط.
13. ترتيب وتنسيق اجتماعات اللجنة العليا واللجان الوزارية القطاعية.
14. موافاة الفريق الاستشاري التابع للمجلس السياسي الأعلى والوحدة الفنية بمكتب رئاسة الجمهورية بنسخ من التقارير الدورية عن مستويات التنفيذ.
15. تقديم الاستشارات والخدمات الفنية اللازمة للوحدات التنفيذية في الحكومة على مستوى الجهات والمحافظات.

أ - الوحدات الفنية بالمكتب التنفيذي لإدارة الرؤية الوطنية:

- وحدة التخطيط والتنسيق والمتابعة وضبط المؤشرات:

يرأسها ممثل من وزارة التخطيط والتعاون الدولي، أو يُختار وفقاً لمعايير بالتنسيق معها، إلى جانب ممثل من الجهاز المركزي للإحصاء وفقاً لمعايير محددة، وتعنى بوضع قواعد وأسس تنظيم وتنسيق عمليات التخطيط والمتابعة وضبط المؤشرات وتقديم الدعم الفني للوحدات التنفيذية بالجهات.

- وحدة تدبير الموارد:

يرأسها ممثل من وزارة المالية، أو يُختار وفقاً لمعايير محددة بالتنسيق معها، إلى جانب ممثل من وزارة التخطيط، وآخر من الهيئة العامة للاستثمار يتم ترشيحهما وفقاً لمعايير محددة، وتعنى بدراسة فرص تدبير الموارد من المصادر المختلفة، والعمل على متابعة توفيرها، والعمل على تخصيص الموارد وفقاً للأولويات المحددة، ووضع القواعد اللازمة لضمان كفاءة وفعالية إدارة الموارد المالية المخصصة لمبادرات وبرامج ومشروعات الرؤية الوطنية.

- وحدة الدعم والمساندة:

وتعنى بجوانب تقديم الدعم المالي والإداري والخدمات اللازمة لتسيير العمل في المكتب التنفيذي.

- وحدة بناء القدرات:

يرأسها ممثل من وزارة الخدمة المدنية، أو يُختار بالتنسيق معها، وتعنى بدراسة وتحديد احتياجات التدريب، وتنفيذ البرامج التدريبية اللازمة للكوادر المعنية بإدارة وتنفيذ الرؤية الوطنية في مختلف الوحدات التنفيذية، ووحدات التنسيق والمكونات التنظيمية المعنية بإدارة تنفيذ الرؤية.

- وحدة السكرتارية والاتصال ونظم المعلومات:

وتعنى بإدارة عمليات الاتصال وتنظيم وتوثيق أعمال المكتب الفني للرؤية، وتحضير الاجتماعات، وترتيب مراسلاتها، وإدارة أعمال السكرتارية للجنة التسيير واللجان القطاعية فيما يتعلق بدورها في تنفيذ الرؤية الوطنية، إلى جانب إدارة وتنظيم استخدام نظم المعلومات وقواعد البيانات اللازمة للعمل.

ما يجب مراعاته في عملية الترشيح والاختيار:

- تتحدد مهام ونطاق دور واختصاصات كل وحدة من الوحدات السابقة في ضوء لائحة المكتب التنفيذي لإدارة الرؤية الوطنية.
- يلزم أن تتوفر لهذه الوحدات مستويات نوعية من القدرات البشرية تتمتع بمهارات تحليلية عالية، وقدرة على حل المشاكل والتواصل، والتأثير على الموظفين الكبار والوزراء، ويتوفر فيهم الحماس والرغبة للعمل ضمن فريق الرؤية الوطنية.
- تتضمن عملية الاختيار والتعيين لرئيس المكتب التنفيذي ونائبه ورؤساء الوحدات الفنية من خلال ترشيح ثلاثة أشخاص لكل وظيفة وفق معايير وقواعد مفاضلة لاختيار الكفاءات الأنسب، ويتولى رئيس الوزراء بالتشاور مع رؤساء اللجان القطاعية اختيار الأشخاص المناسبين، ويُصدر قرار جمهوري مشترك بتعيينهم من رئيس مجلس الوزراء ورئيس الجمهورية (رئيس المجلس السياسي الأعلى).

ب - الوحدات التنفيذية في الجهات:

الأدوار والمسؤوليات:

1. إدارة وتنفيذ وتنسيق عملية التخطيط الاستراتيجية على مستوى الجهة والوحدات التابعة لها، وتحديد المسؤوليات.
2. العمل على استمرارية عملية التخطيط والتنفيذ للمبادرات في إطار الرؤية الوطنية.

المهام والاختصاصات:

1. متابعة وضع الخطط التنفيذية للأهداف الاستراتيجية وجدولة المبادرات الممكن تنفيذها وفق معايير الأولوية في إطار الجهة، واقتراح أي مبادرات لم تتضمنها الرؤية الوطنية.
2. اقتراح ميزانيات التنفيذ، ومصادر التمويل.
3. متابعة وتلقي خطط الوحدات الفرعية، والتأكد منها، ودمجها وتنسيقها، والتحقق من مؤشرات التنفيذ، ورفعها إلى الوحدة التنفيذية واللجان القطاعية الوزارية المختصة.
4. متابعة تنفيذ الخطط المقررة لتنفيذ المبادرات، ومتابعة مستوى الإنجاز، وتقديم الدعم، وحل المشاكل والمعوقات.
5. تنسيق الجهود بين الأطراف المعنية في إطار الوزارة والوحدات التابعة لها، وحل المشاكل والمعوقات التي تواجه عملية التنفيذ.
6. جمع تقارير الإنجاز من فرق المشاريع إن وجدت ومراجعتها، ورفعها للمكتب التنفيذي للرؤية واللجنة القطاعية المختصة.
7. تقييم مستوى الأداء وفق معايير دقيقة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية.
8. إدارة عملية إعداد الخطط الاستراتيجية المرحلية على مستوى الجهة والوحدات التابعة لها.

بالنسبة للجهات التي تتبعها وحدات فرعية (مؤسسات-هيئات-جهاز- مكتب.. إلخ) يتم إنشاء وحدات تنفيذية فرعية على مستوى كل وحدة تتكون من رئيس الوحدة و (2-3) من مسؤولي الوحدة، تمارس نفس المهام الخاصة بالوحدة الرئيسية في إطار مستواها التنظيمي تحت إشراف الوحدة التنفيذية الرئيسية بالجهة.

- وحدة إدارة المشروعات في الجهات:

الأدوار والمسؤوليات والمهام:

تدار وحدة إدارة المشروعات في الجهة وفقاً للمبادئ الدولية المعيارية لإدارة المشروعات، ويتولى المكتب التنفيذي وضع مهام واختصاصات الوحدة في إطار دليل عمل المكتب التنفيذي ذاته.

ج - وحدة التنسيق بوزارة الإدارة المحلية

تشكل من وكلاء القطاعات المختصة إلى جانب (2 - 3) من مدراء العموم بالوزارة، المختصين بعملية التخطيط تحت إشراف الوزير.

الأدوار والمسؤوليات:

1. توجيه وتنسيق عمليات التخطيط والتنفيذ على مستوى الوحدات الإدارية.
2. العمل على تكامل الأدوار في عملية التخطيط على المستوى المحلي والمستوى المركزي.

المهام والاختصاصات:

1. التنسيق مع المكتب التنفيذي للرؤية والمشاركة في وضع آليات وإجراءات عملية التخطيط والتنفيذ على المستوى المحلي.
2. وضع التصورات اللازمة لمستوى ونطاق تنفيذ الأهداف الاستراتيجية التي تضمنتها الرؤية الوطنية على المستوى المحلي بالعلاقة مع أدوار وحدات الخدمة العامة المركزية.
3. تقديم خدمات الدعم والمساعدة الفنية للوحدات التنفيذية على مستوى المحافظات والمديريات.
4. اقتراح تكوينات الوحدات التنفيذية على مستوى المحافظات والمديريات، وأعضاء تشكيلها، والإشراف على عملية اختيار الكوادر البشرية المعنية بعملية التنفيذ، وتدريبهم.
5. التنسيق مع وحدة تدبير الموارد في المكتب التنفيذي فيما يخص اقتراح مصادر التمويل المحلية.
6. اقتراح أدوار ومهام واختصاصات الوحدات التنفيذية على مستوى المحافظات والمديريات.
7. إعداد التقارير الدورية عن نتائج المتابعة والرصد والتقييم لمستوى الإنجاز للخطط على المستوى المحلي، وبحث التحديات التي تواجه عملية التنفيذ، واقتراح المعالجات اللازمة.

- الوحدة التنفيذية بالمحافظة/ المديرية:

تتكون من مجلس إشرافي برئاسة المحافظ/ مدير المديرية، وعضوية الأمين العام ورؤساء اللجان، إلى جانب المسؤولين الفنيين للوحدة التنفيذية على النحو الآتي:

- مسؤول التخطيط والتنسيق والمتابعة.
- مسؤول تدبير الموارد.
- مسؤول الدعم والمساندة ونظم المعلومات.
- مسؤول المراجعة والتقييم والرصد وضبط المؤشرات.
- وحدة السكرتارية والاتصال.

الأدوار والمسؤوليات والمهام والاختصاصات:

1. تحدد من قبل وحدة التنسيق بوزارة الإدارة المحلية وفقاً لطبيعة التخطيط على مستوى المحافظة/ المديرية بالتنسيق مع الأجهزة التنفيذية المركزية وعواصم المحافظات والمديريات.
2. تتولى وحدة التنسيق اقتراح الترتيبات والآليات المناسبة لإدارة ومتابعة عملية التخطيط والتنفيذ على مستوى المديريات، ومكاتب وفروع وحدات الخدمة العامة بحسب الحاجة.

القسم الثاني

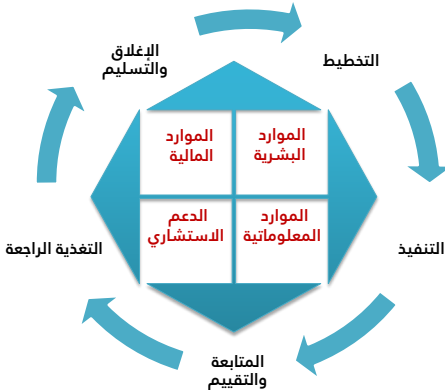
إدارة العمليات الفنية

للرؤية الوطنية

1. القواعد المحددة لآلية العمل الفني والإداري للمكتب التنفيذي للرؤية:

- يعتمد المكتب التنفيذي في إدارته تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشروعات (PMP)، إلى جانب مراعاة القواعد الآتية:
- أ. الالتزام بهيكل إداري وظيفي محدد.
 - د. الاعتماد على كادر لديه قدرات عالية واختياره وفقاً لنظام الجدارة من موظفي الدولة عن طريق الانتداب.
 - ج. يجب ألا يزيد عدد كادر المكتب عن (25) موظفاً وفقاً لهيكل وظيفي محدد، وفي حال الاضطرار لإضافة وظائف جديدة يجب أن تكون وفقاً لتقرير مفصل ومبرر، وتوصيف وظيفي وحساب كلفة، وترفع للإقرار من قبل رئيس اللجنة الحكومية العليا لتسيير الرؤية الوطنية.
 - د. إدارة جزء من أعمال المكتب التنفيذي عن طريق التعاقد مع خبراء ومتعهدين لتقديم بعض الخدمات التخصصية في إطار الرؤية الوطنية وتنفيذها، وفقاً لشروط مرجعية، ونظام مفاضلة، والإعلان عن كل خدمة على حدة.

العمليات الفنية والإدارية لتنفيذ الرؤية الوطنية



هـ. إعداد لوائح وأدلة عمل داخلية للمكتب على أساس أن وظيفة المكتب تنسيقية، وتقديم دعم فني للوحدات التنفيذية للرؤية، على أن تنجز تلك اللوائح والأدلة خلال الثلاثة الأشهر الأولى من إنشاء المكتب، إلى جانب دليل إعداد الاستراتيجيات والتخطيط للرؤية.

و. ضرورة انسياب البيانات والمعلومات إلى الوحدة الفنية بمكتب رئاسة الجمهورية لتسهيل عملية المتابعة، باعتبارها الإطار المعنى بالمتابعة والتقييم لمستوى إنجاز الرؤية الوطنية؛ ولذا يجب أن يكون مستوى التنسيق بين المكتب التنفيذي والوحدة الفنية مباشرًا وعالٍ جدًا بدون قيود، وفقًا للأسس محددة وإجراءات موثقة وبدون الرجوع إلى أي مستويات أخرى تشرف عليهما.

ز. لضمان تحقيق وحدة الأمر واستقلالية العمل يكون رئيس مجلس الوزراء (رئيس اللجنة الحكومية العليا) هو المسؤول عن المكتب التنفيذي مباشرة فقط، ويتلقى توجيهاته منه، وتمر أي توجيهات عليا عبره إلى المكتب التنفيذي.

ح. تأسيس علاقة تنسيق عالية وفق أسس عمل ثابتة بين المكتب التنفيذي والوحدة الفنية للمتابعة والتقييم في ظل استقلالية تامة لعمل المكتب التنفيذي.

2. التخطيط:

يعتمد نهج التخطيط المتبع في إعداد الرؤية الوطنية والخطط المترجمة لها على مجموعة من الأسس التي يتطلب من إدارة المكتب التنفيذي للرؤية ترجمتها في إطار أعمالها وتوفير النماذج ووضع إجراءات تنفيذها، وتتحدد هذه الأسس على النحو الآتي:

أ. يتكون المستوى التخطيطي الثاني (بعد وثيقة الرؤية الوطنية) من ثلاث استراتيجيات مرحلية (5/5/2) الأولى لمدة سنتين، والثانية والثالثة لمدة خمس سنوات، وتكون كل استراتيجية عبارة عن ترجمة لغايات الرؤية الوطنية وأهدافها، مع إمكانية تعديل بعض الأهداف وفقاً لنتائج العمل في الاستراتيجية السابقة والأولويات الملحة.

ب. لإعداد الاستراتيجية المرحلية يتطلب الأمر إجراء تخطيط من الأسفل إلى الأعلى وفقاً لمحددات الرؤية الوطنية (الغايات والأهداف) وبعد إعداد قائمة مبادرات مرحلية من قبل لجنة التسيير وعبر المكتب التنفيذي واللجان القطاعية، بحيث تعد كل جهة استراتيجية المرحلية المؤسسية وفقاً للمدى الزمني المحدد، ومن ثم إعداد خطط تشغيلية سنوية تجمع لتكوّن خطة الأداء الحكومي السنوي، وينطبق الأمر على السلطة المحلية (المحافظات/المديريات).

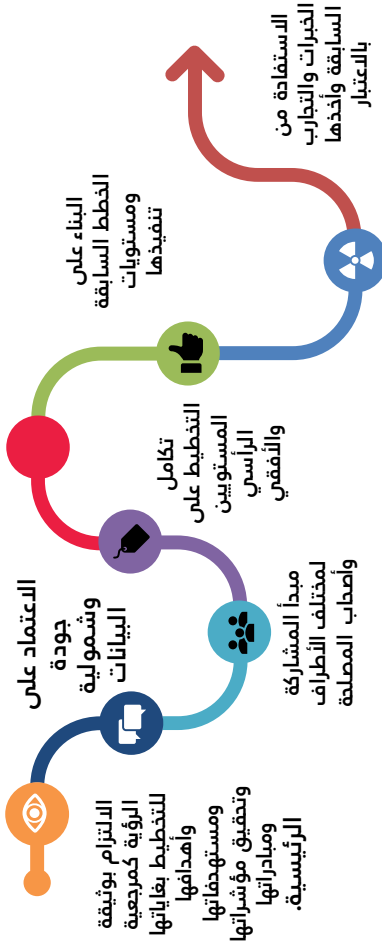
ج. يتكون إطار التخطيط لتنفيذ الرؤية الوطنية من الاستراتيجيات والخطط الآتية:

- المصفوفة العامة للرؤية (مصفوفة المبادرات): وثيقة يتم إعدادها من قبل المكتب التنفيذي وإقرارها من لجنة التسيير خلال شهر من تاريخ إقرار الرؤية الوطنية، تتضمن تحديد وتزمين المبادرات المقرة لتحقيق أهداف الرؤية الوطنية، وتمثل منطلقاً أساسياً للجهات والمحافظات.
- الخطط الاستراتيجية للمحافظات - المديريات (5/5): تشرف على إعدادها الوحدة التنفيذية للرؤية الوطنية بالمحافظة، وهي استراتيجيات مرحلية للمحافظات والمديريات يتم إعدادها وفقاً لدليل تخطيط بمنهجية بطاقة الأداء المتوازن، يعده المكتب التنفيذي، بحيث تعكس هذه الاستراتيجيات أهداف الرؤية الوطنية وطموحات المجتمعات المحلية، وتحقق اتساق بين توجهات المركز وطموحات المحافظات والمديريات وخصوصياتها.

- الخطة السنوية للمحافظة/ المديرية: تشرف على إعدادها الوحدة التنفيذية للرؤية في المحافظة/ المديرية، بحيث يتم إعداد خطط تشغيلية سنوياً لكل محافظة ومديرية، تترجم استراتيجية المحافظة والمديرية.
- الخطط الاستراتيجية للجهات (5/5/2): تقوم الوحدة التنفيذية في كل جهة رئيسية بوضع استراتيجية مرحلية لها وفقاً لدليل تخطيط استراتيجي، تستوعب فيها غايات الرؤية الوطنية وأهدافها الاستراتيجية ومصوفة مبادرات الرؤية الوطنية.
- الخطة السنوية للجهة: تتولى الوحدة التنفيذية بالجهة عكس استراتيجية الجهة في إطار خطط تشغيلية سنوية تكون هي الأساس لإعداد خطة الأداء الحكومي السنوية.
- الخطة الاستراتيجية المرحلية للرؤية (5/5/2): يتولى المكتب التنفيذي الإشراف على إعداد الخطة الاستراتيجية المرحلية للرؤية من خلال تجميع وتطوير الخطط الاستراتيجية المرحلية على المستوى المركزي، وعلى مستوى المحافظات، وعكسها في استراتيجية مرحلية موحدة، تأخذ بالاعتبار غايات الرؤية الوطنية وأهدافها وتصنيفات المحاور الأساسية والفرعية للرؤية، وعكسها في قالب موحد مع إمكانية التعديل وفقاً للأسس ومعايير محددة، وعكسها للجهات لتعديل خططها الاستراتيجية والتشغيلية في حال تطلب الأمر ذلك.
- خطة الأداء الحكومي السنوية (الخطة التنفيذية السنوية الحكومية للاستراتيجية): يتولى المكتب التنفيذي بالتنسيق مع الأمانة العامة لمجلس الوزراء إعداد خطة الأداء الحكومي، ورفعها للجنة التسيير وذلك بتجميع وتنسيق الخطط التشغيلية السنوية للجهات والمحافظات وتنسيقها في خطة أداء حكومي سنوية موحدة.

- تصميم وصياغة المبادرات/ البرامج: يتم إعداد دليل التخطيط للرؤية، بحيث يشمل عملية وضع المبادرات على أن يتضمن تحديد البيانات الوصفية للمبادرة في بطاقة خاصة والرفع بها إلى المستوى الأعلى للإقرار، بحيث تتضمن بطاقة وصف المبادرة عناصر رئيسية هي: (تعريف المبادرة، الهدف الاستراتيجي للمبادرة، مؤشرات قياس الأداء، النتائج المستهدفة، الأنشطة الرئيسية لتنفيذ المبادرات، المبادرات، المهام أو المشروعات والأنشطة الفرعية التي تعتمد عليها المبادرة، التوقيت، الجهة الرئيسة المسؤولة، الجهات المساندة). وتقوم كل جهة بإعداد قائمة المبادرات التي تستهدفها لترجمة الرؤية الوطنية، بحيث تعكس تلك المبادرات في إطار استراتيجيات الجهات وخططها السنوية. ويتم إعداد خطط تنفيذية لتلك المبادرات وفقاً لمعايير إدارة المشاريع الدولية يضع نماذجها وقواعدها المكتب التنفيذي للرؤية الوطنية.
- د. يقوم المكتب التنفيذي بإعداد دليل شامل لعملية التخطيط بمختلف المستويات على أن يعتمد منهجية بطاقة الأداء المتوازن وتكون محاور الرؤية الوطنية هي الأبعاد لبطاقة الأداء لكل خطة استراتيجية مرحلية عامة، أو مؤسسية، أو على مستوى المحافظات.
- هـ. يتولى المكتب التنفيذي تدريب مختلف المعنيين في الوحدات التنفيذية للرؤية على المستوى المركزي والمحلي، وله في ذلك تكوين أربع فرق تدريب وطنية، وفريقين على مستوى المحافظات لتدريب المعنيين في الوحدات التنفيذية.
- و. يقوم المكتب التنفيذي مباشرة بعد إعداد المصفوفة التنفيذية للرؤية بالتنسيق لإعداد الاستراتيجية الأولى (2019 - 2020) بصورة عاجلة واستثنائية من خلال مصفوفة المبادرات الأولية، بالتنسيق مع الجهات على أن يتم الالتزام ابتداءً من العام 2020 بآلية متكاملة وفقاً للأسس المحددة أعلاه، وأدلة العمل التي سيعدها المكتب التنفيذي.

مبادئ التخطيط في مختلف المستويات



3. التنفيذ:

القواعد اللازمة لإدارة عمليات التنفيذ

- أ. تدار عملية التنفيذ للرؤية واستراتيجياتها المرحلية عبر المكتب التنفيذي للرؤية، في حين تعنى الوحدات التنفيذية بالجهات والمؤسسات التي تكون تحت إشراف مباشر لرئيس الجهة بتنفيذ استراتيجياتها الفرعية المترجمة للرؤية وخططها التشغيلية.
- ب. تتكون كل وحدة تنفيذية في الجهات الرئيسية والفرعية من (3-5) أشخاص على الأكثر تحت إشراف رئيس الجهة مباشرة، يكونون متفرغين، ومن ذوي القدرات النوعية، ويقوم المكتب التنفيذي بتدريبهم وتأهيلهم بشكلٍ موجّهٍ وفعال على تنفيذ الرؤية الوطنية فيما يتعلق بالجهة.
- ج. تعمل كل وحدة وفقاً لدليل عمل تطبق فيه أسس إدارة المشروعات، يعد من قبل المكتب التنفيذي للرؤية الوطنية، ويشتمل على قواعد وإجراءات الإدارة، والتقارير، ومواعيد التسليم، ونماذج العمل، وسقوف الميزانيات ... وغيرها من أسس الإدارة.
- د. تعد مستهدفات ونتائج التنفيذ التي تتحقق في الجهة هي المعايير لتقييم كفاءة المسؤول الأول في الجهة.
- هـ. يجب توحيد جميع نماذج العمل في مختلف المستويات الإدارية المعنية بتنفيذ الرؤية الوطنية، وتدريب المعنيين عليها، كما يجب أن تكون نماذج العمل مدرجة أصلاً في قاعدة بيانات المشروع.
- و. على المكتب التنفيذي الاهتمام بوضع سياسة محددة لإدارة التغيير، والتركيز على كل ما قد يعيق تنفيذ الرؤية الوطنية نتيجة مقاومة التغيير، من خلال سياسات محددة لإدارة التغيير، وهي أحد المهام الأساسية للإدارة المعنية بالتنفيذ في الحكومة ومستوى قدرتها على إدارة الرؤية الوطنية.

أدوار المعنيين بالتنفيذ على المستوى الرسمي والمجتمعي:

تفرض طبيعة الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة بشموليتها وتنوعها وحجم أهدافها المنشودة تنوع المعنيين بإدارتها من حيث الاختصاص والمستويات، ويتطلب الأمر حصر هؤلاء المعنيين، وتحديد مسؤولياتهم عن التنفيذ وفقاً لطبيعة المسؤولية وحجمها، وارتباطاً بذلك فإنه يمكن تحديد المعنيين الرئيسيين وأدوارهم العامة وفقاً للآتي:

م	المعني	الأدوار
1	رئاسة الجمهورية	الرعاية السياسية والإشراف وإقرار نتائج الأعمال ومحاسبة الأجهزة التنفيذية والتعيين والعزل
2	مجلس النواب	مسائلة الحكومة عن مسار تنفيذ الرؤية الوطنية، وإقرار القوانين اللازمة لإصلاح هيئته التشريعية وفقاً لما حددته وثيقة الرؤية الوطنية والاستراتيجيات المرحلية والخطط التشغيلية.
3	مجلس الشورى	دراسة وتحليل نتائج التنفيذ للرؤية على مستوى المحاور والقطاعات، وتقديم التوصيات بشأن تحسين الأداء في تنفيذ أهدافها.
4	هيئات السلطة القضائية العليا	إدارة برنامج السلطة القضائية وسرعة تحقيق المحددات القضائية اللازمة لتنفيذ الرؤية الوطنية.
5	الأحزاب والقوى السياسية	تحقيق المساندة والدعم السياسي اللازم لنجاح الرؤية الوطنية، وحشد المجتمع للوقوف مع المشروع باعتباره مشروعاً وطنياً للنهوض، لعب أدوار في الرقابة المجتمعية. تقديم مقترحات تطوير أداء العمل عبر اللجنة الوزارية المختصة. إصلاح هيئاتها الحزبية لتبني توجهات تتوافق مع أهداف الرؤية الوطنية في التنمية الشاملة.
6	الأجهزة والهيئات الرقابية	الرقابة والتقييم لأداء العمل في تنفيذ الرؤية الوطنية، ورفع تقارير تقييم ومتابعة، وكشف الأخطاء، ومسؤوليات التقصير في التنفيذ، إصلاح أوضاعها الداخلية لتلعب دوراً فاعلاً في نجاح تنفيذ الرؤية الوطنية.
7	رئيس الحكومة	الإشراف والمتابعة وتوجيه الوزراء والمعنيين في الحكومة لسير تنفيذ الرؤية الوطنية على الوجه الصحيح، محاسبة المسؤولين في حكومته أولاً فأول، حشد التمويل اللازم لتنفيذ الرؤية الوطنية.

الآلية التنفيذية للرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة

م	المعني	الأدوار
8	الوزراء ورؤساء الهيئات	مسؤولية كاملة عن نجاح أهداف ومهام العمل المحددة ضمن الرؤية الوطنية في إطار جهاتهم.
9	اللجنة الوزارية القطاعية المختصة	العمل عبر المكتب الفني على تنسيق الأعمال المتعلقة بتنفيذ الرؤية الوطنية، وتسهيل إدارة العمليات الفنية في الجهات المعنية أثناء التنفيذ، وإجراء المتابعة المستمرة، واستقبال التعليمات من اللجنة العليا للتسيير.
10	المكتب التنفيذي	الإدارة والتنظيم والتنسيق لمختلف الأعمال التنفيذية للرؤية باعتباره الجهاز الفني التنفيذي للرؤية.
11	الوحدة الفنية	إدارة وتنظيم مختلف أنشطة المتابعة والتقييم، ورفعها لرئيس الجمهورية (المجلس السياسي الأعلى) مع إرفاق نسخ منها في نفس الوقت لكل من رئيس الحكومة والمكتب التنفيذي والفريق الاستشاري، وتلقي تعليمات المتابعة والتقييم من رئيس الجمهورية (المجلس السياسي الأعلى).
12	الوحدات التنفيذية في الجهات والمحافظات	إدارة وتنفيذ مختلف الأعمال المتعلقة بالرؤية الوطنية في الجهة، وإعداد تقارير الوضع الراهن، وتنفيذ الخطط في إطار المؤسسات المعنية، والمسؤولية عن إنجاز المهام المحددة لها في إطار الخطة التنفيذية المقررة للرؤية الوطنية في الجهة، وإعداد تقارير الإنجاز عن تلك المهام.
13	القطاع الخاص	شريك استراتيجي في المشروع يعنى بالاستثمار، وإدارة الاقتصاد، ودعم مسار التنمية لتنفيذ الرؤية الوطنية.
14	الإعلام	توجيه وحشد الرأي العام والمجتمع عمومًا لمؤازرة تنفيذ الرؤية الوطنية، ونقل صورة حقيقية عن سير تنفيذها، وكشف المخالفات، وإيصال طموحات وانطباعات المجتمع عن الرؤية الوطنية للمعنيين، ونقل توجهات المعنيين للمجتمع.
15	المجتمع المدني	المشاركة الفاعلة في متابعة تنفيذ الرؤية الوطنية، وتطبيق مساءلة مجتمعية للجهات التنفيذية، تقديم مقترحات للتطوير، التوعية المجتمعية، والمساهمة في بناء القدرات في مجال المشاركة المجتمعية والمجالات الأخرى ذات العلاقة التي يعنى بها المجتمع المدني.
16	المواطن	التفاعل مع الرؤية الوطنية من خلال الإبلاغ عن التجاوزات عبر الخط الساخن، وهو المستهدف النهائي من الرؤية الوطنية؛ ولذا يجب أن يكون له رأي في مدى تحقيقها لأهدافه، ودور في المساءلة المجتمعية في إطار الرؤية الوطنية.

4. المتابعة والتقييم:

تولي الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة اهتمامًا خاصًا بضمان توفر آليات نوعية وفعالة في متابعة وتقييم مسار العمل أثناء تنفيذها؛ ستكون هناك أكثر من آلية في هذا الجانب تبدأ من إيجاد وحدة فنية للمتابعة والتقييم تتبع مكتب رئاسة الجمهورية إلى جانب تفعيل أدوار الجهات المعنية بالرقابة لتحقيق رقابة خارجية مستقلة، بالإضافة إلى تتبع ودراسة نتائج وآثار التنفيذ، ومعرفة قياس اتجاهات الرأي العام حول مدى رضا المجتمع عما حققه مشروع الرؤية الوطنية الذي سيسند جزء منه إلى المجتمع المدني والإعلام ومراكز الدراسات.

أ. أهداف المتابعة والتقييم لتنفيذ الرؤية الوطنية:

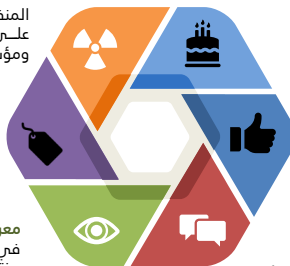
1. العمل على اتساق الخطط التنفيذية مع رؤية وغايات وأهداف الرؤية الوطنية.
2. ضمان تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لمعرفة سير تنفيذ الرؤية الوطنية من خلال قاعدة بيانات فعالة.

أهداف المتابعة والتقييم لتنفيذ الرؤية الوطنية

التعرف على حجم الموارد المنفقة والعائد المتحقق على مستوى كل برنامج ومؤسسة تستهدفها الرؤية.

قياس نتائج وأثر التنفيذ للمبادرات.

معرفة حجم التقدم في سير العمل في مختلف محاور الرؤية الوطنية.



تحديد التدخلات اللازمة لتفعيل أداء التنفيذ وتجاوز معوقات التنفيذ.

العمل على اتساق الخطط التنفيذية مع رؤية وغايات وأهداف الرؤية الوطنية.

ضمان تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لمعرفة سير تنفيذ الرؤية الوطنية من خلال قاعدة بيانات فعالة.

التأكد من سير الأعمال لتنفيذ الرؤية بالصورة التي رسمت لها.

3. التأكد من سير الأعمال لتنفيذ الرؤية الوطنية بالصورة التي رسمت لها.
4. معرفة حجم التقدم في سير العمل في مختلف محاور الرؤية الوطنية.
5. قياس نتائج وأثر التنفيذ للمبادرات.
6. التعرف على حجم الموارد المنفقة والعائد المتحقق على مستوى كل برنامج ومؤسسة تستهدفها الرؤية الوطنية.
7. تحديد التدخلات اللازمة لتفعيل أداء التنفيذ وتجاوز معوقات التنفيذ.

ب. آليات المتابعة والتقييم التي يجب اتباعها:

1. تشكيل وحدة فنية تتبع مكتب رئاسة الجمهورية تعمل على:

- أ. ضمان اتساق الخطط التنفيذية على مستوى القطاعات والفرق المؤسسية مع الرؤية الوطنية، والغايات والأهداف الاستراتيجية للمشروع.
- ب. تطبيق نظام إلكتروني متكامل لبيانات المشروع واستخدامه في المتابعة والتقييم.
- ج. مراجعة وتحليل البيانات والمؤشرات والتقارير الواردة من الفرق التنفيذية.
- د. مراجعة السياسات الكلية، بحيث يتم تحقيق التوافق لتلك السياسات، أو وضع سياسات تسد الفجوة القائمة.
- هـ. إعداد التقارير الفنية حول متابعة عمليات التنفيذ، ورفعها إلى رئيس الجمهورية (المجلس السياسي الأعلى).

آليات المتابعة والتقييم للرؤية الوطنية



2. **الرقابة والتقييم عبر الهيئات الرقابية المعنية:** تفعيل دور الهيئات الرقابية كمجلس النواب والجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، وهيئة مكافحة الفساد، واللجنة العليا للرقابة على المناقصات، في الرقابة على أداء العمل في تنفيذ الرؤية الوطنية ومخرجاتها.
3. **الرقابة والتقييم المجتمعي (الإعلام، المجتمع المدني):** تمكين المجتمع المدني والإعلام من الرقابة والتقييم لمستوى تنفيذ الرؤية الوطنية، والتفاعل مع نتائج تلك التقييمات، وملخصات عن نشر نتائج تقييماته عبر الموقع الإلكتروني للرؤية.
4. **رقابة المواطن:** عبر استخدام الخط الساخن، والموقع الإلكتروني للرؤية، وصفحاتها الاجتماعية، وإيصال رأي المواطن بمختلف الوسائل إلى المعنيين.

ج. أنواع المتابعة والرقابة:

1. تصدر الوحدة تقرير متابعة عام، بصورة دورية كل شهر لكل محور عن المهام التي تم إنجازها.
2. تصدر الوحدة تقارير دورية (ربعية-سنوية) متنوعة في ضوء المستويات المختلفة للمتابعة والتقييم تتضمن:
 - أ. مدى اتساق الأهداف والبرامج بالخطط التنفيذية مع رؤية وغايات وأهداف الرؤية الوطنية.
 - ب. التقدم المحرز في تنفيذ البرامج والخطط التنفيذية ومعوقات التنفيذ.
 - ج. التقدم المحرز في تحقيق مؤشرات الأهداف الاستراتيجية للرؤية.
 - د. تقييم نتائج العمل في كل برنامج، ومدى رضا المجتمع عنها، والمعالجات المقترحة.
 - هـ. التحديات والمخاطر المختلفة التي تواجه تنفيذ المبادرات والمعالجات المقترحة.

د. أنواع المؤشرات اللازمة لعملية التقييم:

لضمان تحقيق نتائج فعالة، وإجراء تقييم جيد، فإن الرؤية الوطنية تبنت هيكلية محددة للمؤشرات، على أساسها تتم عملية التقييم، وتحديد مدى تحقق غايات وأهداف الرؤية الوطنية، وارتباطاً بذلك فإن هيكل مؤشرات الرؤية الوطنية يضم الآتي:

- **المؤشرات العامة للرؤية الوطنية:** هي حزمة من المؤشرات الكلية،

والمؤشرات الدولية المقارنة

لوضع اليمن في مجموعة من التقارير الدولية المختلفة حيث تم وضع أكثر من (40) مؤشرًا في هذا الجانب، ومن أمثلة ذلك: معدل النمو الاقتصادي، ترتيب اليمن ضمن اقتصاديات العالم، نصيب الفرد من الناتج



المحلي الإجمالي (دولار)، ترتيب اليمن في مؤشر التنافسية الدولي، معدلات التضخم والبطالة.

- **مؤشرات الأهداف:** هي تلك المؤشرات التي تقيس تحقق الأهداف

الاستراتيجية للرؤية، ولكل هدف مؤشر أو أكثر يتم من خلاله قياس مستوى تنفيذ الهدف، ويمكن تجزئة هذه الأهداف من خلال مؤشرات مرحلية، أو من خلال مؤشرات المبادرات المترجمة لها.

- **مؤشرات المبادرات:** يتم وضع مؤشرات قياس تحقق المبادرة، وترجم الأهداف الاستراتيجية.

- **مؤشرات أداء التنفيذ:** يقصد بها المؤشرات المالية والإجرائية التي تعبر عن فعالية وكفاءة التنفيذ للرؤية، وتقيس مدى تقدم الجهات في أداء مهامها ومدى تقدم عملية التنفيذ على المستوى الكلي وعلى مستوى الموارد والمستوى المؤسسي، إلى جانب قياس مستوى الإنفاق وعلاقته بحجم الإنجاز، وقياس مدى رضا المجتمع والمستهدفين عن النتائج المحققة.

يتولى المكتب التنفيذي للرؤية بالتنسيق مع الوحدة الفنية للمتابعة والتقييم وضع هذه المؤشرات وتطويرها وفقاً لمراحل تنفيذ الرؤية الوطنية.

هـ. أنواع التقييم لأداء العمل في تنفيذ الرؤية الوطنية:

1. **تقييم المؤشرات:** من خلال معرفة مستوى الإنجاز المحقق بالنسبة

للمؤشرات المستهدفة.

2. **تقييم الأداء (إداري، فني،**

مالي): يجب أن تغطي

تقارير تقييم الأداء ثلاثة

أبعاد هي: البعد الإداري

لعمليات المشروع

ومستوى إنجازها، البعد

الفني بحسب خصوصية

كل قطاع، البعد المالي

من حيث كفاءة الإنفاق

ومدى جدوى الإنفاق على

هدف أو مبادرة أو برنامج

أو مشروع، وبالتالي الاعتماد على مؤشرات أداء مالية.

3. **تقييم النتائج:** التحديد المسبق للنتائج المستهدفة مسبقاً في خطط

العمل التنفيذية المحددة مع تتبع أي نتائج أخرى لم توضع بالحسبان،

ومن ثم التقييم وفقاً لتلك النتائج.

أنواع التقييم للأداء



4. تقييم الأثر: أهمية تتبع الأثر في التقييم وعدم الاكتفاء بتقييم النتائج والمخرجات بل معرفة تأثيرات المشروع وانعكاساته على المواطن والمجتمع وأداء الدولة ببعديه الإيجابي والسلبي خلال الزمن.

5. تقييم رضا المجتمع: الاهتمام بقياس مدى رضا المجتمع عن نتائج المشروع في مختلف المجالات من خلال إشراك المجتمع المعني (المستفيدين) في كل مجال.

و. أدوات التقييم:

1. أدوات التقييم المكتبي (تقارير التقييم الفنية المنمذجة): سيتم تطبيق نماذج قياسية للتقييم المكتبي بناءً على تقارير الأداء الواردة من الجهات المستهدفة بالبرنامج، وبصورة عامة يتم تطبيق تلك النماذج ما أمكن عبر استخدام قاعدة بيانات مشروع الرؤية الوطنية التي ستقدم تقارير متابعة وتقييم منتظمة.

2. أدوات التقييم الميداني (الاستبيانات، النزول الميداني، المقابلات، مجموعات التركيز): من الأهمية تنوع أساليب المتابعة والتقييم الميداني من خلال اعتماد أساليب مقننة، وتطبيقها بصورة دقيقة؛ للخروج بنتائج تقييم واقعية، ومن أهم هذه الأدوات: الاستبيانات، النزول الميداني، المقابلات، مجموعات التركيز.

5. التغذية الراجعة:

لضمان عمليات تنفيذ ومتابعة وتقييم فعالة لابد من توفر عملية تغذية راجعة بالمعلومات، دقيقة وشاملة ومتكاملة، توفر للمعنيين التعامل مع أي متغيرات بصورة سريعة، وتحسين الأداء، ومعالجة أوجه القصور.

أبرز المتطلبات اللازمة لتحقيق ذلك:

أ. توفير نظام معلومات إلكتروني يغطي مختلف محاور الرؤية الوطنية، ويوفر تقارير منتظمة عن مسار التنفيذ يرتبط شبكياً بكل من: الفريق الاستشاري، والوحدة الفنية للمتابعة والتقييم، والمكتب التنفيذي، والوحدات التنفيذية بالجهات والمحافظات، يتم تصميمه وفقاً لآلية عمل إدارة الرؤية الوطنية، كما يجب أن يكون جاهزاً للعمل خلال فترة لا تتجاوز خمسة أشهر من تاريخ إقرار الرؤية الوطنية.

ب. تنوع معلومات التغذية الراجعة من المصادر الرئيسية الآتية:

- **مكتب رئاسة الجمهورية:** وفقاً لدوره الرسمي فإنه يختص بمتابعة وتقييم الرؤية الوطنية عبر الوحدة الفنية للمتابعة والتقييم.
- **الأمانة العامة لمجلس الوزراء:** تعد الأمانة العامة لمجلس الوزراء الجهاز الفني لمجلس الوزراء الذي يقوم بمهام دعم القرار وتقييم السياسات الواردة لمجلس الوزراء، ومتابعة مستوى تنفيذ قرارات مجلس الوزراء؛ لذا تمثل تقارير الأمانة العامة مخرجاً مهماً يتم الاعتماد عليها من قبل الوحدة الفنية والمكتب التنفيذي للاستراتيجية في إطار منسق يحقق تكامل الأداء والأدوار.
- **الهيئات والأجهزة الرقابية:** تطلع بنوعين من التقارير؛ الأول منتظم، والثاني غير منتظم، بحسب خصوصية عملية التنفيذ ومتغيراته.
- **المجتمع:** يتم إسناد مهام متابعة وتقييم مجتمعي لعدد من منظمات المجتمع المدني، والاستفادة من تقاريرها وفقاً لمعايير.
- **الإعلام:** حيث إن القضايا التي يناقشها الإعلام والموضوعات التي يتطرق إليها تعكس اهتمامات المجتمع، وبالتالي يجب أن توضع في أولويات المعنيين وفقاً لآلية محددة للرصد الإعلامي، باعتبارها جزءاً مهماً من مدخلات عملية التغذية الراجعة.

- **الخط الساخن:** يتطلب الأمر توفير خط ساخن للإبلاغ عن أي معلومات مهمة وقيمة وموثوقة، تتعلق بتنفيذ الرؤية الوطنية، مع عدم التعرض أو المساءلة للمبلغ، حيث يجب بحث ودراسة المعلومات، والتأكد منها، والتحقيق الكافي عنها، ومن ثم التصرف وفقاً لذلك، كما يجب أن تكون مسؤولية إدارة الخط الساخن والتعامل مع معطياته للوحدة الفنية للمتابعة والتقييم، مع توفير تقارير منتظمة شهرية للمكتب التنفيذي والفريق الاستشاري.

ج. توفير آلية سلسلة وفعالة للتعامل مع التغذية الراجعة وإجراء المعالجات، واتخاذ القرارات بصورة منظمة ومجدولة زمنياً، بحيث تقلص الفترة الزمنية بين وصول معلومات التغذية الراجعة، واتخاذ القرارات بشأنها.

د. تعزيز عملية الشفافية بشقيها المعلوماتي والإجرائي، لضمان جودة عمليات التغذية الراجعة والتعامل مع مخرجاتها بشكل فعال.

6. الإغلاق أو التسليم:

يتم تطبيق مبادئ وقواعد إغلاق المبادرات/المشروعات التي تم الانتهاء من تنفيذها وفقاً للأسس الآتية:

- أ. إعداد تقرير التقييم النهائي مع تحديد الدروس المستفادة.
- ب. تحديد المستلم النهائي لتشغيل المشروع، أو من تنتقل إليه مسؤولية الإدارة والتشغيل، أو التطبيق المستمر.
- ج. تحديد ميزانية التشغيل وإقرارها من قبل مجلس الوزراء إذا تطلب الأمر ذلك.
- د. تسليم نسخة من جميع وثائق المشروع للمكتب التنفيذي للرؤية الوطنية والوحدة الفنية للمتابعة والتقييم.
- هـ. طلب الموافقة بإغلاق المبادرة أو البرنامج أو المشروع عن طريق تقرير مبرر، وطلب إغلاق يعرض على اللجنة الحكومية العليا.

و. إصدار قرار من المكتب التنفيذي بالموافقة على إغلاق المبادرة أو البرنامج أو المشروع، بعد موافقة اللجنة العليا، وإحالة المشروع إلى المعنى النهائي باستلام العمل، وفي حال كان المنفذ هو نفسه المستلم يتم إصدار القرار بشأن الانتقال إلى التطبيق المستمر ومتطلباته والتزاماته على الجهة.

7. تكامل الأداء في إدارة عمليات الرؤية الوطنية:

خصوصية الرؤية الوطنية باعتبارها خطة قومية شاملة لها تفرعات وتشابكات كثيرة ابتداءً بأهدافها، ومروراً بمبادراتها، وانتهاءً بالمعنيين، مما يولد كمًا كبيراً من الأنشطة، والبيانات والمعلومات؛ تفرض ضمان تناسق الأداء من خلال آلية تنسيق عالية المستوى، تضمن عدم الهدر في الموارد والجهود والأدوار بمختلف أنواعها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الآتي:

- أ. التنسيق العالي في إعداد الخطط، حيث يجب أن تكون الاستراتيجيات المرحلية مضمنة كل الاستراتيجيات المؤسسية، وتكون هذه الأخرى وفقاً لتنسيق يضمن عدم تكرار الجهود والمشروعات أو أي تشابه في المبادرات.
- ب. عند وجود أي مبادرة أو مشروع يكون فيه مسؤوليات مشتركة لأكثر من جهة، يجب أن يكون التنفيذ عبر فريق مشروع مشترك، مع اختيار الجهة الأكثر نصيباً، أو الأقرب للمبادرة أو المشروع لتكون لها قيادته، ويكون القرار في الجوانب الفنية بصورة مشتركة من فريق العمل.
- ج. أن تتاح لكل الجهات ممارسة أدوارها ومسؤولياتها والتنسيق مع الجهات الأخرى بشأن أي مشروع أو مبادرة يكون فيها مسؤوليات مشتركة معها، ويتحمل المسؤول الأول في الجهة الجزء الأكبر لتنسيق دور جهته في إطار الرؤية الوطنية، في حين يتولى المكتب التنفيذي ضمان تحقيق ذلك التنسيق من خلال قواعد مشاركة محددة للجهات المختلفة المعنية.

د. تتولى الوحدة الفنية مراجعة التداخلات في الأداء بين الجهات، في حين تتولى الأمانة العامة لمجلس الوزراء مهمة تقييم تكامل السياسات المرفوعة في إطار الرؤية الوطنية، والتأكد من عدم وجود تداخل في هذا الجانب، والتنسيق مع جميع الأطراف وجمعها على طاولة واحدة، وذلك فيما يتعلق بالسياسات المرفوعة المطلوب إقرارها من مجلس الوزراء لضمان تكامل تلك السياسات.

8. الموارد المالية:

- أ. تتولى وزارة المالية إدارة وتنظيم الموارد المالية وتديرها وتخصيصها وفقاً لآلية منسقة، وضمان كفاءة استخدام تلك الموارد.
- ب. يتولى المكتب التنفيذي وضع تصورات مسبقة لتمويل المبادرات المستهدفة من خلال خطة تدبير سنوية تعد بشكل منسق عبر وحدة تدبير الموارد في المكتب التنفيذي للرؤية، وبمشاركة وزارة المالية، ووزارة التخطيط والتعاون الدولي، وهيئة الاستثمار فيما يتعلق بحفز القطاع الخاص لتنفيذ مشروعات محددة تستهدفها الرؤية الوطنية.
- ج. تتولى وزارة التخطيط والتعاون الدولي التواصل مع المجتمع الدولي والمانحين بشأن العمل على دعم وتمويل المبادرات ذات الأولوية من خلال توفير المعلومات اللازمة عن تلك المبادرات، والقيام بحملات إقناع، بالتنسيق مع الجهات المعنية بتنفيذ المبادرة.
- د. توضع آليات مناسبة لتحقيق الاستفادة المشتركة من أي موارد، أو دعم فني لدى جهة من الجهات الأخرى، بحيث لا يتكرر توفير نفس الموارد لأكثر من جهة، مثال ذلك أنظمة المعلومات والخرائط الرقمية، والدعم الفني والمسوح والقاعات وخدمات التدريب المشتركة ... إلخ، وكل ما يمكن تشاركه، ولا يحق لأي جهة منع الاستفادة من تلك الموارد أو جزء منها، وعليها تنظيم استخدامها بشكل فعال لمختلف الجهات الحكومية الأخرى، مع ضرورة دفع تكاليف التشغيل اللازمة للجهة المستفيدة إذا تطلب الأمر ذلك.

9. الموارد البشرية:

- أ. يتولى رئيس الوحدة المعنية بالمكتب التنفيذي وضع قائمة بالوظائف الأساسية، وتحديد أهداف كل وظيفة مسبقاً ليتم على أساسها عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- ب. يجب أن يكون عدد الوظائف العاملة بالمهام التنفيذية المباشرة لإدارة الرؤية الوطنية (المكتب التنفيذي) لا يزيد عدد وظائفه عن (25) وظيفة، وفي كل وحدات تنفيذية بالجهات 3-5 وظائف لإدارة خطط الجهات، بحيث تكون الوظائف محدودة ومركزة، ويجب التقليل ما أمكن من حجم الكادر والاعتماد على عناصر كفؤة لديها المقدرة على الإنجاز بمستويات عالية جداً.
- ج. تتم عملية استقطاب واختيار الكادر المعني بتنفيذ الرؤية الوطنية وفقاً لخطة من بين الكوادر الحكومية الكفؤة وفقاً لمبدأ الجدارة، وفي حال فرضت الضرورة الاستقطاب من خارج الجهاز الحكومي، يتم ذلك عبر الإعلان، وفقاً لشروط واضحة واختبارات مفاضلة، ويجري إعادة التعاقد مع من تم اختيارهم سنوياً على أن يتم إعلان جديد كل سنتين إذا استدعى الأمر الاستمرار لهذه الفترة.
- د. يقوم المكتب التنفيذي للرؤية بإعداد سياسة داخلية تتضمن مختلف قواعد العمل للتعامل مع الموارد البشرية العاملة ضمن المكتب التنفيذي والوحدات التنفيذية في الجهات على أن يشمل التوصيف الوظيفي: المسؤوليات والمهام، والواجبات والالتزامات، ومؤشرات الأداء (KPI)، وبرامج التدريب، ومستويات الأجر والمكافآت، وغيرها من قواعد ومحددات التعامل مع الموارد البشرية.
- هـ. يتم إعداد مدونة سلوك وطنية ترتبط بمضامين الرؤية الوطنية، يلتزم بها مختلف كادر الدولة وبدرجة أساسية المعنيون بتنفيذ الرؤية الوطنية، بحيث يوقع على استمارة قراءة المدونة والالتزام بها جميع المعنيين بإدارة وتنفيذ الرؤية الوطنية في مختلف المستويات.

و. يضع المكتب التنفيذي خطة احتياجات تدريبية وفقاً للمهام المحددة في استمارة التوصيف الوظيفي، بحيث يتم تحديد أهم البرامج التدريبية المشتركة وغير المشتركة للكادر المعني بإدارة عمليات الرؤية الوطنية في مختلف المستويات، كما يجب أن يجرى اعتماد آليات تدريب متعددة منها التدريب الذاتي والتدريب عن بعد ... وغيرها.

10. الموارد المعلوماتية:

يتم اعتماد أسس وقواعد التعامل مع الموارد المعلوماتية وفقاً للآتي:

- أ. بناء قاعدة بيانات شاملة لإدارة الرؤية الوطنية تحقق إدارة دورة العمل المسندية بكفاءة وفعالية، وتتيح استرجاع سلس وسريع للمحتوى المعلوماتي المتوفر عن أداء أنشطة الرؤية الوطنية والمعلومات.
- ب. يجب أن تتوفر في قاعدة بيانات الرؤية الوطنية بيانات تدعم تصميم مؤشرات لقياس نتائج الأعمال للرؤية الوطنية تتم من قبل المكتب التنفيذي بالتنسيق مع كل من وزارة التخطيط والجهاز المركزي للإحصاء على أن يتم وضع قاعدة بيانات لمؤشرات الرؤية الوطنية ترتبط بقاعدة بيانات الرؤية الوطنية، وبحيث تتضمن قاعدة بيانات المؤشرات تطبيقات أنظمة المعلومات الجغرافية (GIS) لتحديد مستوى التنفيذ على النطاق المحلي (المحافظات والمديريات) والاستفادة في ذلك من تجربة خارطة الخدمات للجهاز المركزي للإحصاء والمركز الوطني للمعلومات.
- ج. يتم إنشاء وتطبيق نظام لإدارة الوثائق يتولى المكتب التنفيذي للرؤية إنشاؤه وإدارته ورقياً وإلكترونياً على أن تتضمن قاعدة بيانات الرؤية الوطنية مكونات تتعلق بتنظيم وأرشفة الوثائق المتعلقة بمختلف أنشطة ومخرجات العمل لتنفيذ الرؤية الوطنية.

- د. تشارك مختلف الموارد المعلوماتية المتاحة في المكتب التنفيذي عبر نظام صلاحيات للنفاذ إلى البيانات والمعلومات المتعلقة بأنشطة الرؤية الوطنية وفقاً لمعايير واشتراطات الأمن المعلوماتي.
- هـ. يتم توفير نسخ أصلية لبرامج التشغيل والتطبيقات وشراء ترخيص النسخ بأعداد كافية تغطي احتياجات العمل لتنفيذ أنشطة الرؤية الوطنية، وبصورة تحقق توفير الإنفاق في هذا الجانب، عبر تعاقد مع الشركات الأم أو وكلائها الإقليميين.
- و. ضرورة الاهتمام بتدريب الكادر المعني كل فيما يخصه على استخدام تطبيقات المعلومات اللازمة لتحسين كفاءة وفعالية العمل، وإنجاز المهام والأنشطة المتعلقة بتنفيذ الرؤية الوطنية.

11. التسويق والعلاقات العامة:

- أ. انتهاج أساليب فعالة في تسويق الرؤية الوطنية ومبادراتها لإيصالها إلى ذهنية المعنيين في مختلف المستويات وإلى المجتمع في الداخل والشركاء المستهدفين والمجتمع الدولي.
- ب. يعد المكتب التنفيذي للرؤية الوطنية خطة تسويق واتصال تكون جاهزة في غضون الأشهر الثلاثة الأولى من إقرار الرؤية الوطنية، وترفع للإقرار من اللجنة العليا للتسيير، على أن تتضمن هذه الخطة محورين أساسيين هما: التوجه نحو تسويق الرؤية الوطنية داخلياً، والتوجه نحو المجتمع الدولي، وإيجاد شراكات استراتيجية مع أطراف ومانيين دوليين لدعم الرؤية الوطنية، كما يجب اعتماد ثنائية اللغة (A&E) في مختلف الأعمال التي يتطلب التعامل معها مع المجتمع الدولي.
- ج. تقوم وزارة التخطيط والتعاون الدولي بدعم جهود المكتب التنفيذي للرؤية، وتلعب دوراً فاعلاً في دعم أنشطة تسويق الرؤية الوطنية ومبادراتها وأعمالها.

12. الإعلام:

- أ. اعتماد سياسة إعلامية واضحة ومقرة لإدارة الأنشطة الإعلامية المتعلقة بالرؤية، وإيصال الأنشطة الإعلامية إلى المجتمع والمستهدفين عمومًا.
- ب. يتاح للمؤسسات الإعلامية والصحفيين دور واسع في تعزيز الشفافية والمساءلة التي تستهدفها الرؤية الوطنية.
- ج. يمثل موقع الرؤية الرسمي المنصة الإعلامية الرئيسة لنشر كل ما يتعلق بأنشطة الرؤية الوطنية.
- د. تعنى الوحدة المعنية في المكتب التنفيذي بتنظيم أنشطة الرصد والنشر الإعلامي المتعلقة بالرؤية وفقًا للسياسة الإعلامية المقررة.
- هـ. أهمية تطوير شراكة إعلامية، ووضع روابط مع مختلف الوسائل الإعلامية، خاصة الإعلام الاجتماعي عبر موقع الرؤية على الإنترنت.
- و. الالتزام بالنشر المنتظم لرسائل وأخبار إعلامية مدروسة وموجهة بشكل فعال عبر وسائل الإعلام الدولي إلى جانب استخدام الإعلام الإلكتروني، وبناء شراكات إعلامية مع وسائل الإعلام الإقليمية والدولية بغرض توسيع نطاق نشر الرؤية والوصول إلى أوسع نطاق.

13. التصعيد لحل المعوقات:

- من البديهي أن تبرز أثناء تنفيذ أنشطة الرؤية معوقات ومشكلات عمل تتطلب سرعة التعامل معها وتحقيق استجابة عالية لحلها عبر الأطر المعنية حتى لا يجري تعطيل الأعمال، بحيث يتم التصعيد وفقًا للأسس الآتية:
- أ. في حال حدوث أي اختلال أو بروز أمر طارئ يعيق العمل على مستوى الوحدات التنفيذية المحلية (في المحافظات)، ويتطلب إيجاد معالجة سريعة له، يتم رفع طلب موضح فيه المشكلة والمعالجة المقترحة،

ويرفع إلى وحدة التنسيق بوزارة الإدارة المحلية، وعلى الوحدة فوراً تقديم الحل، أو الإجابة على الاستفسار بغضون يومين على الأكثر، وفي حال تعذر ذلك يصعد الطلب إلى المكتب التنفيذي للرؤية الذي يجب على الطلب أيضاً خلال يومين، ما لم يتم تصعيده إلى اللجنة الحكومية العليا للتسيير لاتخاذ اللازم في الاجتماع الشهري التالي لها، أما إذا كان الطلب عاجلاً وملحاً فيتم رفعه من المكتب التنفيذي إلى رئيس اللجنة الحكومية العليا (رئيس الوزراء) للبت فيه بصورة عاجلة.

ب. تعنى كل وحدة تنفيذية بمعالجة المعوقات التي تواجه العمل في المشروعات والوحدات الفرعية لديها، وفي حال حدوث أي اختلال، أو بروز أمر طارئ يعيق العمل على مستوى الوحدات التنفيذية في الوزارات أو الجهات المركزية، أو التابعة لها، ولا يمكنها معالجته في إطارها، ويتطلب إيجاد معالجة سريعة له، فإنه يتم رفع طلب موضع فيه المشكلة، والمعالجة المقترحة، ويرفع إلى المكتب التنفيذي، وعلى المكتب فوراً معالجة الأمر في غضون يومين على الأكثر، وفي حال تعذر ذلك يتم تصعيد الطلب إلى اللجنة الحكومية العليا لاتخاذ اللازم في الاجتماع الشهري التالي لها، أما إذا كان الطلب عاجلاً وملحاً، فإنه يتم تصعيده من المكتب التنفيذي إلى رئيس اللجنة الحكومية العليا (رئيس الوزراء) للبت فيه بصورة عاجلة، وينطبق الأمر للوحدات التنفيذية التابعة لمكتب رئاسة الجمهورية ومجلس القضاء، مع الإحالة إلى المستوى الأعلى المعني وليس للمكتب التنفيذي. ج. تدون الطلبات، وترقم في قاعدة بيانات الرؤية، ويصبح رقم الطلب وتاريخه حجةً على المعني بالتعامل مع طلب المعالجة ويسأل على التأخير وعدم البت فيه في المواعيد المحددة لها.

د. يتم إعداد إجابات للأسئلة الشائعة المتوقعة أو المتكررة حول الاستفسارات والمعالجات التي يمكن أن يبت فيها المسؤولون على مستوى الوحدات التنفيذية للرؤية الوطنية بالوزارات والمحافظات، ويتم نشر هذه الأسئلة والإضافة إليها بصورة مستمرة عبر صفحة خاصة في موقع الرؤية الوطنية على الإنترنت، ولا يسمح للنفاد إليها إلا بصلاحيات للمعنيين بالوحدات التنفيذية.

14. الدعم الاستشاري:

تفرض طبيعة العمل لتنفيذ الرؤية الوطنية وحجم الأنشطة وخصوصية المبادرات اللازمة لتحقيق نقلة نوعية في الواقع، الاعتماد على خدمات دعم استشاري متنوعة من حيث المجال، ومتعددة من حيث المستويات (استراتيجي/ قطاعي/ محلي)؛ ولذا فإن القواعد الأساسية لتحقيق دعم استشاري فعال تقوم على الآتي:

أ. تنوع مصادر الدعم الاستشاري لتشمل:

- إنشاء مركز وطني لدعم القرار.
- اللجان والفرق الاستشارية الوطنية.
- مراكز الدراسات والبحوث الاستراتيجية المتخصصة والقطاعية.
- المكاتب الفنية ومراكز دعم القرار في المؤسسات المركزية والجامعات.
- مراكز البحوث والدراسات ومكاتب الاستشارات المتخصصة في المحافظات.
- خدمات فرق العمل والأفراد المستشارين الذين يتم طلب خدماتهم بصورة فردية.
- الدعم الاستشاري المقدم من المانحين.

- ب. لضمان تقديم خدمات استشارية فعالة لدعم تنفيذ الرؤية الوطنية تنشأ وحدة لدعم القرار تتبع رئيس الجمهورية (المجلس السياسي الأعلى) تتحول لاحقاً لمركز وطني لدعم القرار، بحيث تركز على دعم القرار في ثلاثة محاور أساسية اقتصادية، اجتماعي، إداري، يرفدها في ذلك نظام للتنبؤ يتم تأسيسه بالتنسيق مع الجهاز المركزي للإحصاء ومركز الاستشعار عن بُعد لضمان استخدام فعال للتقنية والبيانات والخرائط الرقمية.
- ج. لضمان إعداد سياسات عامة مستجيبة يتم تكوين وتطوير قدرات فريق وطني للسياسات العامة يقوم بتطوير آلية إدارة ومراجعة وتطوير السياسات العامة، وضمان العمل على تكاملها، وتدريب المعنيين في الجهات المختلفة، وضمان تحقيق مشاركة مجتمعية فعالة في إيجاد سياسات مستجيبة مع توجهات الرؤية الوطنية، وبحيث تؤخذ بالاعتبار جهود إنشاء هذا الفريق الذي بادرت إليه الاسكوا في بداية العام 2015م.
- د. من الأهمية تطوير آلية تجذب الأفكار الإبداعية والمبادرات النوعية، وإعادة بلورتها ونقلها للواقع بما يحقق توجهات الرؤية الوطنية.
- هـ. تتولى وحدة دعم القرار إنشاء وتشغيل مجموعة من المختبرات المتخصصة لتوليد وتطوير أفكار إبداعية، وتحويلها إلى مبادرات ومشروعات في إطار الرؤية الوطنية وفقاً لخصوصية كل مرحلة.

