

وزارة الزراعة والري والثروة السمكية في اليمن

الجزء الثاني: التوصيات المتعلقة ببناء القدرات بناء على التقييم المؤسسي للوزارة

- د. روبرت بي. بيشل.
- بول داير
- مايكل شيفر
- رينا اوبراي



1



DIRECTED BY



FUNDED BY



المقدمة

قام بإعداد هذا التقرير فريق من الموظفين والاستشاريين العاملين لدى مركز النمو الدولي وهو عبارة عن شراكة بين كلية لندن للاقتصاد والعلوم السياسية وجامعة أكسفورد. وقد تم إعداده بناءً على طلب الجهاز التنفيذي لتسريع استيعاب تعهدات المانحين ودعم سياسات الإصلاحات (يشار إليه فيما بعد باسم الجهاز التنفيذي) في رئاسة وزراء الحكومة اليمنية. وقد تم توفير التمويل لهذه الدراسة من قبل مكتب المملكة المتحدة للشؤون الخارجية وشؤون الكومنولث والتنمية في اليمن (في إطار مشروع القدرة على تحمل تكاليف الغذاء والتمويل في اليمن). وهناك جزئية مصاحبة والتي هي عبارة عن تقييم مؤسسي والذي تم إعداده بشكل منفصل. ويقدم ذلك التقرير تحليل وتقييم مؤسسي أوسع من شأنه أن يضع الأساس للتوصيات الخاصة ببناء القدرات التي تم تقديمها في هذه الوثيقة.

وقد تم تجميع كل من التحليل المؤسسي وتوصيات بناء القدرات بين سبتمبر 2022 ويناير 2023 من خلال مجموعة من مراجعات الدراسات السابقة وعمليات البحث عبر الإنترنت جنباً إلى جنب مع المقابلات مع مسؤولي الحكومة اليمنية والتي تمت إما من خلال مؤتمرات افتراضية أو من خلال نقاشات وجاهية مع الفريق المحلي في عدن. وقد تمكن الفريق أيضاً من جمع البيانات من مصادر يمنية مختلفة على الرغم من أن الصراع قد أضر بكمية ونوعية البيانات المتاحة. ولم يتمكن الفريق من الوصول إلى المؤسسات أو المناطق التي تسيطر عليها سلطات الأمر الواقع التابعة للحوثيين ولا إلى أي من الموظفين والبيانات والمعلومات المعلوم تاريخياً وجودها في صنعاء.

ترأس التحليل الدكتور روبرت ب. بيشيل وبول داير ومقرهما في مدينة الإسكندرية في ولاية فيرجينيا. ويعد كلاهما زميل غير مقيم في مجلس الشرق الأوسط للشؤون العالمية ومقره الدوحة. وكان من بين أعضاء الفريق الدولي مايكل شيفر (مستشار مستقل) ومقره تونس ورينا أوبراي (مستشارة مستقلة) ومقرها لندن. وقد عمل الفريق الدولي بشكل وثيق مع فريق محلي على الأرض في عدن من الجهاز التنفيذي التابع لمكتب رئاسة الوزراء. عمل هذا الفريق تحت إشراف المدير التنفيذي للجهاز، الدكتورة أفرح الزوبية وإدارة ماهر عثمان وعضوية كل من توفيق الذبحاني وريم النجار. كما تم تقديم التوجيه والدعم الجوهري واللوجستي من قبل كاميليا ساكيتو من مبادرة هشاشة الدول التابعة لمركز النمو الدولي ومقره لندن والتي شاركت بنشاط في جميع مراحل التحليل والعمليات التي قام بها الفريق.

يتقدم الفريق بالشكر لنظرانا في وزارة الزراعة والري والثروة السمكية على تعاونهم الممتاز والحماسي في إعداد هذا التقرير.

نبذة مختصرة

■ الجهاز التنفيذي لتسريع استيعاب تعهدات المانحين ودعم تنفيذ سياسات الإصلاحات

تأسس الجهاز التنفيذي لتسريع استيعاب تعهدات المانحين ودعم تنفيذ سياسات الإصلاحات في عام 2013 لتحسين استيعاب الحكومة اليمنية المعترف بها دولياً للتعهدات من شركاء التنمية. الهدف العام للجهاز التنفيذي هو العمل بشكل وثيق مع المؤسسات الحكومية لتسريع مستويات استيعاب الأموال الأجنبية لتنفيذ مشاريع التنمية. ويتمتع الجهاز التنفيذي أيضاً بتفويض لتحسين قدرة الحكومة من خلال الدعم الفني المقدم من الجهات المانحة والذي يأتي بأشكال متعددة مثل تقديم الاستشارات والخبرات وبناء القدرات. والأهم من ذلك أن رئيس الوزراء اليمني هو رئيس مجلس إدارة الجهاز .

■ مركز النمو الدولي

يعمل مركز النمو الدولي مع صانعي السياسات في البلدان النامية لتعزيز النمو الشامل والمستدام من خلال البحوث الرائدة. يعد مركز النمو الدولي بمثابة مركز أبحاث عالمي يضم شبكة من الباحثين الرائدة على مستوى العالم ومجموعة من الفرق القطرية ومبادرات السياسة العاملة في إفريقيا وجنوب آسيا والشرق الأوسط. يقع مقر المركز في كلية لندن للاقتصاد والعلوم السياسية وبالشراكة مع جامعة أكسفورد ويتم تمويل غالبية أنشطة المركز من قبل مكتب المملكة المتحدة للشؤون الخارجية والكمونولث والتنمية.

■ مبادرة هشاشة الدول

مبادرة هشاشة الدول هي مبادرة تابعة لمركز النمو الدولي تهدف إلى العمل مع الجهات الفاعلة الوطنية والإقليمية والدولية لتحفيز التفكير الجديد وتطوير نهج أكثر فعالية لمعالجة هشاشة الدول ودعم الجهود التعاونية ووضع الإجماع الناشئ موضع التنفيذ. تجمع مبادرة هشاشة الدول بين امتلاك الأدلة القوية والتجربة العملية لإنتاج وتعزيز توجيهات عملية تركز على السياسات في المجالات التالية: شرعية الدول وفعاليتها وتنمية القطاع الخاص والصراع والأمن. وتحصل مبادرة هشاشة الدول على دعم مالي من مكتب المملكة المتحدة للشؤون الخارجية والكمونولث والتنمية ومؤسسة روكيفيلر.

جدول المحتويات

6	المقدمة
7	المضي قدما: الافتراضات والأولويات الرئيسية
7	تطوير استراتيجية الإصلاح
8	تكوين علاقات قوية مع القطاع الخاص والشركاء الخارجيين الآخرين
9	التنظيم وإسناد المهام
10	الإدارة المالية
10	إدارة الموارد البشرية
11	السيناريو الأول: التكيف في بيئة منخفضة الموارد
12	الأولوية الأولى على المدى القريب: اتخاذ قرارات استراتيجية
13	الأولوية الثانية على المدى القريب: تحسين التنسيق الداخلي والخارجي
17	الأولوية الثالثة على المدى القريب: الاستفادة من الفرص الحالية
18	الأولوية الرابعة على المدى القريب: بناء القدرات لإدارة الموارد الخارجية
19	الأولوية الخامسة على المدى القريب: سد الفجوات الحرجة في المهارات
20	السيناريو الثاني: الاستفادة من التمويل الإضافي بشكل أفضل
Error! Bookmark not defined.	لمحة عامة
21	الأولوية الأولى على المدى المتوسط: إنشاء الوظائف والوحدات الوزارية الرئيسية
21	الأولوية الثانية على المدى المتوسط: إعادة بناء الكوادر وتطوير الموظفين الجدد
24	المخاطر الرئيسية واستراتيجيات التخفيف
24	المخاطر الاستراتيجية
25	مخاطر التشغيل
26	المرفقات
31	قائمة المراجع

المقدمة

1. هذا التقرير هو وثيقة مصاحبة للتقييم المؤسسي لوزارة الزراعة والري والثروة السمكية في اليمن. يستعرض التقييم المؤسسي التحديات الاستراتيجية والتشغيلية الحالية التي تواجه الوزارة والتي تعد من أهم التحديات التي تواجه أي جهة حكومية في الشرق الأوسط وربما في العالم ككل. هذه التحديات تتراوح بين التحديات الجيوسياسية داخل بلد لا يزال يعاني للخروج من بوتقة الصراع، إلى مجموعة معقدة ومتطورة من العلاقات مع الحكومات المحلية والكيانات التابعة، إلى التحدي المادي المتمثل في استعادة البنية التحتية والمعدات التي دمرتها الحرب، إلى الميزانيات التي يرثي لها والتي هي غير كافية لدعم حتى العمليات الأساسية، إلى تحسين قدرة الموظفين ومعنوياتهم، إلى التعامل مع الآثار المترتبة على الاندماج الأخير الذي يمكن عكسه في المستقبل.

2. يبني هذا التقرير على هذا التحليل وي طرح السؤال المهم للغاية: **ما العمل الذي يتوجب فعله؟** في مواجهة حالة عدم اليقين هذه ومع محدودية الموارد المتاحة لها كيف يمكن لوزارة الزراعة والري والثروة السمكية أن تبدأ أعمال إعادة الإعمار على أفضل وجه؟ يبدأ التقرير بوضع بعض الأولويات والافتراضات الرئيسية التي ينبغي أن تسترشد بها جهود إعادة البناء التابعة للوزارة والتي ينبغي أن تعمل على توجيه عملية صنع القرار في المستقبل على مستوى كل الأبعاد الحرجة. ويناقش التقرير أن الإدارة العليا لديها فرصة جوهرية لإنشاء كيان مركزي جديد يركز على أداء عدد محدود من المهام بشكل جيد - وهو ترتيب يتوافق مع كل من الأساليب الحديثة لإدارة القطاع العام والواقع الحالي على الأرض في اليمن. وسيستلزم هذا الدور التركيز على السياسة والبيانات والتنظيم وتقديم المنح إلى جانب مراقبة الأداء. ويشمل أيضاً تنسيق وتسهيل عمل الآخرين النشطين في هذه القطاعات - بما في ذلك الحكومات المحلية والمنظمات غير الربحية والقطاع الخاص.

3. يعمل التقرير على وضع سلسلة من الخطوات التالية الموصى بها للوزارة من خلال اثنين من السيناريوهات. الأول "التكيف في بيئة منخفضة الموارد" ويركز على التدابير التي يمكن أن تتخذها وزارة الزراعة والري والثروة السمكية على الفور. وتعتبر هذه المبادرات قيمة في حد ذاتها وستساعد على إرساء الأساس لجهود إصلاح أكثر شمولاً في نهاية المطاف. وتشمل قائمة التدابير الخمسة ما يلي: (1) تنفيذ عدد من القرارات الاستراتيجية. (2) تحسين التنسيق الداخلي والخارجي مع أصحاب المصلحة المعنيين. (3) الاستفادة بشكل أفضل من الفرص الحالية لبناء القدرات. (4) بناء القدرات الداخلية لاستخدام الموارد الخارجية. (5) سد فجوات المهارات الحرجة.

4. في حالة توفر موارد إضافية ستكون وزارة الزراعة والري والثروة السمكية قادرة على متابعة أجندة إصلاح أكثر اتساعاً. وفي ظل هذا السيناريو الثاني "الاستفادة من التمويل الإضافي بشكل أفضل" يجب أن تبحث وزارة الزراعة والري والثروة السمكية عن دعم استشاري ومعدات لتأسيس مهام رئيسية بعضها متداخلة (مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) والبعض الآخر (مثل الزراعة ومختبرات مصايد الأسماك) خاصة بقطاع معين. كما يجب على الوزارة أن تشرع في جهود توظيف كبيرة تركز بشكل كبير على جلب موظفين أصغر سناً من ذوي المهارات الفنية في المجالات ذات الأولوية وفقاً لخطة القوى العاملة الاستراتيجية. ويجب على الوزارة أيضاً تعزيز جهود التدريب وبناء القدرات من خلال الحصول على البنية التحتية المادية اللازمة لكل من التدريب الحضوري والتدريب عبر الإنترنت ومن خلال تطوير مواد الدورة التدريبية التي تركز على تعريف الموظفين وتزويدهم بمجموعة من الكفاءات الفنية الأساسية في مجالات مثل تقييم وإدارة المشاريع.

5. يختتم التقرير بمناقشة المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية الجوهرية التي تواجه وزارة الزراعة والري والثروة السمكية وكيف يمكن التخفيف منها. هناك اثنين من الملفات المرفقة والتي تتضمن: (1) مصفوفة أولية للمانحين الحاليين في قطاعي الزراعة والثروة السمكية. (2) مسح مبدئي لمتطلبات مختبر وزارة الزراعة والري والثروة السمكية الذي أجراه موظفو الجهاز التنفيذي لتسريع تعهدات المانحين ودعم سياسات الإصلاحات في عدن.

المضي قدماً: الافتراضات والأولويات الرئيسية

إلى أين نحن ذاهبون؟ وصف الحالة النهائية المثالية

6. إن النتائج المرجوة من وزارة الزراعة والري والثروة السمكية واضحة في العديد من الجوانب بحيث يتناسب تفويض الوزارة مع قدرتها على تقديم السلع وخدمات عالية الجودة إلى أقسامها. وستعمل الوزارة على دعم التوسع الكبير في الإنتاج في قطاعي الزراعة والثروة السمكية لمكافحة انعدام الأمن الغذائي وتحسين سبل المعيشة في الريف. وستقوم بذلك بطريقة مستدامة تتماشى مع أساس الموارد الطبيعية في اليمن. كما ستعمل الوزارة على حماية الثروة السمكية اليمنية من الاستغلال المفرط ومنع التصحر وحماية العامة من خطر الفيضانات وضمان الاستخدام الفعال للموارد المائية في البلاد. وستضمن الوزارة وجود مخزون غذائي كافٍ في الداخل مع فتح أسواق جديدة عالية القيمة للمنتجات الزراعية والسمكية اليمنية في الخارج.

7. لتحقيق هذه الأهداف ستتخذ الوزارة قرارات سياسية مناسبة ومدروسة جيداً لتحقيق التوازن المطلوب بين مصالح جميع اليمنيين. كما سيكون هيكلها التنظيمي رشيقاً وفعالاً قدر الإمكان. وستحشد الوزارة الموارد المالية والبشرية المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة. وستكون كيان مرغوب للعمل فيه يعمل على جذب الموظفين الموهوبين وتحفيزهم على أن يكونوا منتجين. وستقوم الوزارة باستثمارات حكيمة في البنية التحتية التي ستعمل على توسيع الإنتاج وضمان وصول البضائع إلى الأسواق بأقل الخسائر. ستستخدم الوزارة ميزانياتها المتكررة بكفاءة مما يضمن حصول الموظفين على الموارد الكافية لأداء واجباتهم دون أن تكون فضفاضة أو مهددة. وستوفر مهام الرقابة المالية والتدقيق والمشتريات ضمانات تطمينه للجهات المانحة وأصحاب المصلحة الآخرين على استخدام الموارد للأغراض المقصودة. وستستخدم الوزارة تقنية المعلومات لتوفير بيانات دقيقة وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرار وتعزيز سرعة وشفافية العمليات الحكومية. كما ستتواصل الوزارة بشكل فعال داخلياً وكذلك مع أصحاب المصلحة الخارجيين.

8. إن الطريق إلى هذه الحالة النهائية المرجوة سيكون طويلاً وشاقاً لكنه ليس مستحيلاً. وسيوفر الانتقال إلى عدن ودمج الوزارات فرصة للبدء من نقطة الصفر وإعادة بناء الوزارة عملياً من نقطة البداية. سيكون المفتاح هو وضع استراتيجية فعالة للحصول على هذه الحالة النهائية المرجوة وتنفيذها بشكل صارم وثابت خلال الوقت المخطط له.

9. يوضح هذا القسم عدداً من الافتراضات الرئيسية والمبادئ التوجيهية للخروج بهذه الاستراتيجية. وقد تم عرضها أدنى بخمسة عناوين: (1) تطوير استراتيجية الإصلاحات (2) إقامة علاقات قوية مع القطاع الخاص والشركاء الخارجيين الآخرين (3) المواءمة والمهام التنظيمية (4) الإدارة المالية (5) إدارة الموارد البشرية. تم تلخيص الافتراضات نفسها في **المربع 1** وتم توضيحها بشكل كامل في النص أدناه.

المربع 1: ثمانية افتراضات رئيسية تستند إليها التوصيات

1. الحاجة إلى التخطيط القائم على السيناريو
2. تحديد المتطلبات اللازمة لاتخاذ القرارات المبنية على الأدلة
3. خلق بيئة مُمكنة للنمو الذي سيقوده القطاع الخاص
4. التبعية والتقسيم الواضح للعمل بين الوحدات والمستويات الحكومية
5. أنظمة وضوابط قوية خاصة بالإدارة المالية لتلقي دعم الجهات المانحة
6. ملء "الوسط المفقود" من الكادر الفني
7. التركيز على تعيين موظفين من الشباب وإعدادهم بدلاً من إعادة تدريب كبار السن من الموظفين
8. يجب أن يتم التوظيف بوتيرة محسوبة مقابل خطة القوى العاملة الاستراتيجية

تطوير استراتيجية الإصلاح

10. الافتراض الأول: الحاجة إلى التخطيط القائم على السيناريو. في ضوء حالة عدم اليقين الكبيرة التي تحيط بغلاف الموارد الذي سيتعين على وزارة الزراعة والري والثروة السمكية العمل معه في نهاية المطاف تحتاج الوزارة إلى نهجين على الأقل لتطوير قدرتها. النهج الأول مصمم للعمل في ظل البيئة الحالية للقيود الشديدة على الموارد. وهو يتألف من مبادرات يمكن تنفيذها في غضون 4 - 6 أشهر القادمة بميزانيات تشغيلية تكاد تكون معدومة وبدعم محدود فقط من الجهات المانحة. أي مبادرات تندرج تحت هذا العنوان ستكون بحكم تعريفها متواضعة ومقيدة بشدة. ومع ذلك فإن ميزتها هي أنه يمكن تنفيذ هذه الأنشطة على الفور إما من قبل الوزارة نفسها أو من خلال الوزارة التي تعمل بالتنسيق الأوسع مع الحكومة اليمنية. كما ستبني هذه المبادرات الأساس لجهود الإصلاح المؤسسي الأوسع في المراحل اللاحقة.

11. من المهم أيضاً التخطيط لبيئة أقل تقييداً تتلقى فيها وزارة الزراعة والري والثروة السمكية دعماً أكبر بكثير من قبل الحكومة اليمنية والجهات المانحة وتكون فيها قدرة على تنفيذ خطة أوسع وأكثر طموحاً لبناء القدرات. ويمثل هذا الوضع سيناريو "أفضل حالة".

12. قد ينتهي الأمر بالواقع في مكان ما في الوسط مع تحسين تدفقات الموارد التي تكون أفضل مما هو موجود اليوم ولكنها لا ترقى إلى مستوى التوقعات. وفي ظل هذه الظروف يمكن إجراء التعديلات المناسبة. إن الانضباط في التفكير في تدفقات الموارد في ظل كل من السيناريوهات الأفضل والأسوأ يجب أن يوجه عملية صنع القرار في الوسط بحيث يكون كبار المسؤولين مستعدين لإجراء التعديلات التكتيكية المناسبة لتعظيم قدراتهم في ظل ظروف مختلفة من الموارد.

13. الافتراض الثاني: تحديد المتطلبات اللازمة لاتخاذ القرارات المبنية على الأدلة. الافتراض الثاني هو أن الوزارة بحاجة إلى تحديد أولويات وضع الأنظمة التي ستوفر بيانات دقيقة في الوقت الحقيقي لاتخاذ القرار في جميع مجالات عملياتها. على سبيل المثال لا يوجد مسح شامل لأرصدة الثروة السمكية مما يحرم الوزارة من البيانات الهامة التي تحتاجها في إدارة أحد أئمن مواردها¹. وتفترق الوزارة إلى بيانات منتظمة وفي الوقت المناسب عن صيد الأسماك في العديد من مواقع الإنزال بما في ذلك تلك الموجودة داخل المناطق الخاضعة لسيطرة الحكومة اليمنية. كما أنها فقدت القدرة على جمع إحصاءات دقيقة عن الإنتاج الزراعي.

14. تفترق الوزارة إلى أنظمة توليد البيانات الإدارية الأساسية مثل تلك التي تغطي حجم الموظفين وتركيباتهم أو المهارات الفنية لموظفيها أو الملف الديموغرافي الخاص بهم. كما لا توجد أنظمة مطبقة لرصد تغيب الموظفين أو لكتابة وارشفة البيانات في الوقت المناسب عن حالة تنفيذ المشروع. ويمكن أن يؤدي عدم وجود مثل هذه الأنظمة إلى خلق بيئة مختلة يمكن أن تنمو فيها الممارسات دون المستوى الأمثل. كما أنه يحرم إدارة وزارة الزراعة والري والثروة السمكية من المعلومات التي يحتاجونها لإدارة الموارد المحدودة المتاحة لهم بشكل فعال.

تكوين علاقات قوية مع القطاع الخاص والشركاء الخارجيين الآخرين

15. الافتراض الثالث: خلق بيئة مُمكنة للنمو الذي سيقوده القطاع الخاص. لقد تم الاعتراف بأهمية النمو الذي يقوده القطاع الخاص منذ وقت بعيد في الاستراتيجية الوطنية لمصايد الأسماك التابعة لوزارة الثروة السمكية (2012 - 2025) والتي اعتبرت أن القطاع الخاص سيكون محركاً حاسماً في تحقيق التنمية الاقتصادية². ويتمثل دور الوزارة في تعزيز بيئة مُمكنة للنمو الذي يقوده القطاع الخاص والتخلص من المشاركة المباشرة في إنتاج الغذاء أو توزيعه بشرط عدم وجود إخفاقات في السوق وأن يكون القطاع الخاص في وضع يسمح له بالاضطلاع بهذه المهام.

16. في حين أن القطاع الخاص مجزأ ومقيد بسبب نقص الموارد المالية فإن هناك مجال لشراكة أكبر بين وزارة الزراعة والري والثروة السمكية ومختلف الجهات الفاعلة الخاصة في كل من قطاع الزراعة وقطاع الثروة السمكية. إن إشراك مستثمري القطاع الخاص ولا سيما الشركات اليمنية المتوسطة والكبيرة (وكذلك المستثمرين الدوليين عند اقتضاء الحاجة) من شأنه أن

¹ في إطار برنامج البنك الدولي الأخير للتنمية المستدامة لمصايد الأسماك في البحر الأحمر وخليج عدن يدعم البنك جهود منظمة الأغذية والزراعة لإجراء مثل هذا المسح (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - 2022). انظر مصفوفة نشاط الجهات المانحة الواردة في المرفق 1 أدناه.

² وزارة الثروة السمكية - 2013

يساعد في تسريع إعادة بناء القطاع والعناصر الرئيسية لسلسلة القيمة التي تعوق الإنتاج والإنتاجية حالياً. وترد طرق توسيع دور القطاع الخاص بالتفصيل في الفقرات 43 - 48 أدناه.

17. بالنسبة لقطاع الزراعة - بصرف النظر عن الزراعة - قد يشمل هذا القطاع البنية التحتية مثل الري والتخزين والتبريد والأسواق أو خدمات البيع بالجملة وكذلك الآلات والمدخلات الزراعية مثل الأسمدة ومبيدات الآفات والبذور والخدمات الزراعية مثل الرعاية البيطرية وتقييم الجودة. تمت خصخصة العديد من الخدمات الزراعية التي كانت تقدمها الشركات العامة سابقاً في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين.³ ومع ذلك فقد تم الاحتفاظ بخدمات مثل توزيع البذور تحت إشراف المؤسسة العامة لتكاثر البذور وشركات حفر الآبار تحت إشراف الوزارة بسبب الرغبة في الحفاظ على الخدمات المدعومة. الآن ومع انهيار العديد من هذه الخدمات - العامة والخاصة - أو ضعفها بسبب الحرب - هناك فرصة لتوسيع دور القطاع الخاص في هذا المجال.

18. يعود ما نسبته 70-90 بالمائة من إنتاج مصايد الاسماك لممارسي حرفة الصيد والتي لم تزداد أثناء الصراع. على الرغم من وجود عدد كافٍ من القوارب الأساسية إلا أن هناك حاجة واضحة لدعم الصيد الحرفي بالإصلاحات والمحركات وشبكات الصيد وأنظمة الجي بي اس لتحديد المواقع - جميع المجالات التي يمكن أن يساعد فيها القطاع الخاص في تخفيف الاختناقات. ولقد أدى الصراع إلى تعطيل سلسلة قيمة مصايد الأسماك ويمكن للقطاع الخاص أن يدعم في مجال تحسين التسويق واستيعاب الممارسات لضمان الحفاظ على صيد الأسماك ومعالجتها بشكل أفضل. كما يمكن للقطاع الخاص أن يدعم وزارة الزراعة والري والثروة السمكية بأنظمة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا. بالإضافة إلى ذلك فقد أبدى القطاع الخاص اهتماماً بإعادة تأهيل الأصول على المستوى المحلي.

19. يعود تمكين دور القطاع الخاص في الزراعة ومصايد الأسماك إلى جدول أعمال عدن والمرسوم رقم 100 (جدول أعمال الزراعة في القرن الحادي والعشرين) الذي أصدره مجلس الوزراء في عام 2000.⁴ وبينما لم تتحقق هذه الإصلاحات بالكامل إلا أنها شجعت دور محدود للحكومة والذي سيركز على توفير البحوث وحماية الزراعة البينية من خلال الحجر الصحي وحماية صحة الحيوان والنبات والإشراف على الموارد الطبيعية وتعزيز الزراعة والثروة السمكية. وقد شهد جدول الأعمال مزيجاً من الأدوار العامة والخاصة في الخدمات الإرشادية وإدارة الري الفيضي وإنتاج الأشجار وتوفير الائتمان الزراعي مع نقل البذور والمدخلات الزراعية وتأجير الآلات وإنتاج أشجار الفاكهة إلى القطاع الخاص والتعاونيات المحلية.

المواصلة التنظيمية وإسناد المهام

20. الافتراض الرابع: تعزيز التبعية والتقسيم الواضح للعمل بين الوحدات. يتعلق الافتراض الرئيسي الرابع بالعلاقة بين وزارة الزراعة والري والثروة السمكية والمستويات الحكومية الأخرى. لقد ركزت الممارسة الحديثة في إدارة القطاع العام على نظرية الموكل والوكيل وفصل المشتريين عن المزودين. وفي ظل هذا النهج الذي تتبعه نيوزيلندا على أفضل وجه يجب أن تركز الوزارات على الوظائف الأساسية مثل صياغة السياسات واللوائح الخاصة بقطاعها المتعارف عليها بأكثر عدد ممكن من المهام الروتينية إلى كيانات أخرى لتنفيذها مثل المستويات الدنيا في الحكومة والشركات الخاصة أو المنظمات غير الهادفة للربح.

21. من غير الواضح ما إذا كانت مثل هذه الترتيبات مرغوبة أو حتى مجدية في السياق اليمني الحالي والتوازن "الصحيح" للمسؤوليات غالباً ما يعتمد على السياق إلى حد كبير. إنه سؤال مفتوح حول ما إذا كانت وزارة الزراعة والري والثروة السمكية لديها القدرة على العمل بفعالية في مثل هذه البيئة. ومع ذلك كما لوحظ أعلاه فإن هذا هو الأمر الواقع الذي تجد الوزارة نفسها في ظله حالياً. ولقد تم بالفعل تولي العديد من المهام التقليدية من قبل المحافظات أو الكيانات الأخرى. وتتجاوز الجهات المانحة حالياً العمل مع الوزارة للعمل مع الشركاء المحليين ويعتبر أثر الوزارة في هذا المجال متفاوت في أحسن الأحوال.

22. في ضوء هذه الظروف يجب أن يستند التقسيم الأمثل للعمل بين وزارة الزراعة والري والثروة السمكية والجهات الفاعلة وأصحاب المصلحة المهمين الآخرين إلى مبدأ التبعية والذي يؤكد على أن المهام يجب أن تتم من قبل أدنى مستوى حكومي

³ نظم الإدارة الدولية، 2008

⁴ المصدر السابق

يمكنه القيام بها بشكل فعال. فعادة ما يكون لدى هذه الكيانات إحساس أفضل بالاحتياجات والأولويات المحلية. كما أنه من الأسهل حشد الإيرادات عندما يرى المواطنون فائدة مباشرة بين الضرائب أو رسوم المستخدم التي يقدمونها والخدمات التي يتلقونها.

23. في ظل هذا النهج ستكون وزارة الزراعة والري والثروة السمكية مسؤولة عن تطوير السياسات في قطاعات الزراعة والري ومصايد الأسماك وستصدر التشريعات والأنظمة الخاصة بهذه القطاعات وسوف تحتفظ بإحصاءات وطنية عن إنتاج الغذاء وستشرف على المهام الرئيسية مثل التفتيش وإصدار الشهادات من خلال المختبرات ومراكز البحوث الوطنية. كما ستقوم الوزارة بترخيص سفن الصيد وتفتيش مرافق معالجة الأسماك. وستوفر التدريب للموظفين العاملين في هذه القطاعات على المستويين الوطني ودون الوطني وستقدم منحاً للحكومات المحلية لتطوير البنية التحتية وتمويل جمع الإحصاءات المنتظمة. وستقوم الوزارة كذلك بمراجعة هذه الاستثمارات والتدقيق فيها للتأكد من تنفيذها بشكل فعال.

24. على المستوى دون الوطني ستكون المحافظات مسؤولة عن إنشاء وصيانة البنية التحتية داخل مناطق عملياتها بالإضافة إلى الإبلاغ الروتيني عن البيانات المتعلقة بالإنتاج الزراعي والري وعمليات صيد الأسماك. هناك توتر متأصل في علاقات الإبلاغ المزدوجة التي تربط المكاتب الفرعية بالمحافظات والوزارة. وسيطلب ضمان المواعمة اعترافاً واضحاً بعلاقات المساءلة المزدوجة من قبل جميع الأطراف ذات الصلة. كما سيتطلب ذلك أيضاً آليات لضمان تحفيز المكاتب الفرعية والمحافظات لمواعمة أنشطتها مع الوزارة وهو ما يمكن القيام به من خلال مراقبة الأداء وفقاً لمقاييس محددة بوضوح وتعديل المنح المركزية وتدفقات الموارد وفقاً لذلك.

الإدارة المالية

25. الافتراض الخامس: ضمان وجود أنظمة وضوابط قوية خاصة بالإدارة المالية والتي تعتبر ضرورية لتلقي دعم الجهات المانحة. والحقيقة هي أن الميزانيات التشغيلية والاستثمارية الحالية للوزارة غير كافية لأداء المهام التي أوكلت إليها. الميزانيات الأساسية أقل بكثير مما هو مطلوب لإعادة الإعمار وإعادة التأهيل والعديد من الوحدات لم تحصل على أي ميزانية تشغيلية على الإطلاق. كما هو موضح في التقييم المؤسسي فإن الوضع المالي للحكومة اليمنية يعاني حالياً من عجز هيكلي ومن غير المرجح أن تكون في وضع يمكنها من تقديم الدعم اللازم لبعض الوقت في المستقبل. يمكن زيادة بعض عمليات وزارة الزراعة والري والثروة السمكية من خلال الضرائب ورسوم المستخدم التي انخفض تحصيلها في السنوات الأخيرة أو تم الاستيلاء عليها من قبل الآخرين. ومع ذلك فإن الواقع هو أنه لإعادة تأسيس وزارة الزراعة والري والثروة السمكية كجهة فاعلة مهمة في النضال المستمر في مواجهة انعدام الأمن الغذائي ستكون هناك حاجة إلى أموال كبيرة من الجهات المانحة لمدة عقد على الأقل أو أكثر.

26. ولأسباب متنوعة فإن أنظمة إدارة النقد الداخلية وأنظمة الرقابة المالية في وزارة الزراعة والري والثروة السمكية غير قادرة حالياً على منح الثقة للجهات المانحة وأشعارهم بأن مواردهم ستستخدم للأغراض المرجوة. فيجب أن تكون الأولوية القصوى لتحسين هذه الأنظمة حتى يشعر المانحون بالأمان في استخدامها لتقديم الدعم المالي المباشر للوزارة.

إدارة الموارد البشرية

27. تواجه وزارة الزراعة والري والثروة السمكية - كما لوحظ في التقييم المؤسسي - مجموعة من المشاكل العميقة في إدارة الموارد البشرية. هذه المشاكل تشمل مجموعة من القضايا المتعلقة بالموارد البشرية وهي تتسلسل من التحديات في جذب الموظفين الموهوبين وتوظيفهم والاحتفاظ بهم إلى تحسين مزيج المهارات وتركيبية الموظفين إلى إدارة وتحفيز الموظفين والتعامل مع التغيب المزمن و الإخلال بالأداء وعكس ذلك على كشوف المرتبات، بما في ذلك الموظفين المتقاعدين الذين تجاوزوا سن التقاعد. ستشكل إعادة هيكلة ممارسات الموارد البشرية جهداً طويلاً وستتطلب تعاوناً وثيقاً مع الكيانات الحكومية الأخرى مثل وزارة الخدمة المدنية والتأمينات ويجب أن يسترشد هذا الجهد بالعديد من المبادئ والافتراضات الموضحة أدناه.

28. الافتراض السادس: ملء "الوسط المفقود" من الموظفين الفنيين. تكافح وزارة الزراعة والري والثروة السمكية في مقابل العديد من القيود على الموظفين ولكن ليس هناك ما هو أكثر إلحاحاً من نقص الكادر الفني المؤهل. هذا النقص حاد بشكل خاص فيما يتعلق بالعاملين في الخطوط الأمامية في مجالات مثل الإرشاد الزراعي والاقتصاد الزراعي وتربية الحيوانات وإدارة الغابات والطب البيطري والمهندسون المدنيون ومهندسو الري والمياه وعلماء البيئة والتربة وفحص مصايد الأسماك

وعلم الأحياء البحرية وتجهيز الأغذية. كما أن هناك حاجة أيضاً إلى عمال مهرة لشغل وظائف المختبرات ومراكز البحوث. كما ستكون هناك حاجة إلى موظفين مهرة في مجالات الدعم الرئيسية مثل التدقيق والمحاسبة وتخطيط المشاريع والإدارة المالية وتقييم البرامج والمشاريع والإحصاءات وتكنولوجيا المعلومات.

29. يجب أن تركز وزارة الزراعة والري والثروة السمكية على سد هذه الثغرات الحرجة في المهارات من خلال التوظيف واستهداف العمال الشباب الذين لديهم المهارات المطلوبة والتدريب (حاصلون إما على درجة البكالوريوس أو درجة متقدمة) والذين سيكونون مع الوزارة لعقود. يجب أن يتم تجنب جلب موظفين ذوي خلفيات كتابية وإدارية عامة حاصلين على تعليم ثانوي أو أقل. وسعيًا لتحقيق هذا الهدف قد ترغب وزارة الزراعة والري والثروة السمكية في تحديد هدف (لنقل ما نسبته 4: 1 أو 5: 1 من حيث الموظفين الفنيين مقابل الموظفين الإداريين) في التوظيف على مدى السنوات الثلاث المقبلة.

30. الافتراض السابع: التركيز على تعيين الموظفين الشباب وتأهيلهم بدلاً من إعادة تدريب الموظفين الأكبر سنًا. يعد الحجم الفعلي للوزارة نفسها صغير نسبيًا ويتألف من حوالي 335 موظفًا مع وجود خطط للتوسع إلى 400 في المستقبل القريب. هناك بعض الموظفين النظراء على مستوى المحافظات. وقد تم تعيين آلاف الموظفين الإضافيين للسلطات التابعة والتي تشمل المختبرات ومراكز البحوث والكيانات الأخرى مثل هيئة البحر الأحمر وخليج عدن أو المكاتب الزراعية الإقليمية. كما تحتفظ بعض المؤسسات المملوكة للدولة مثل مصنعي التعليب في المكلا وشقرة بأعداد كبيرة من الموظفين.

31. إن العدد الإجمالي لهؤلاء الموظفين غير معروف ولا توجد بيانات عن مهاراتهم الفنية أو ملفهم الشخصي الديموغرافي. وقد أعرب العديد من مسؤولي وزارة الزراعة والري والثروة السمكية عن رأي مفاده أن العديد من هذه الكيانات إما توقفت عن العمل أو كانت تعمل بأعداد مخفضة من الموظفين. كما تم الإبلاغ عن أن العديد من الموظفين في هذه الكيانات قد تجاوزوا سن التقاعد أو لا يبدو أنهم يحضرون للعمل بانتظام. كما أنه من غير الواضح ما إذا كانوا يتلقون رواتبهم بشكل منتظم.

32. قد يكون من الأفضل النظر في إعادة توزيع هؤلاء الموظفين أو تحويلهم إلى موظفي وزارة الزراعة والري والثروة السمكية كحل قريب المدى لمشاكل التوظيف الحادة في الوزارة. وقد دعا العديد من مسؤولي وزارة الزراعة والري والثروة السمكية إلى اتباع نهج يركز على إعادة التدريب وإعادة الانتشار. ومع ذلك فإن الخبرة العالمية بخصوص برامج إعادة تدريب الموظفين تثير مخاوف بشأن مثل هذا النهج حيث يبدو أن معظم الموظفين الذين يستفيدون من برامج إعادة التدريب هم ممن يكونوا أصغر سنًا وأكثر تعليمًا وفي كثير من الأحيان يكونون أكثر حماساً ودهاءً من الناحية الفنية. كما نأمل أن يظل الموظفون الأصغر سنًا مع الوزارة لسنوات عديدة قادمة مما يوفر عائدًا أكبر على الموارد التي يتم تسخيرها في التوظيف والتأهيل وبناء القدرات. وسيكون من الأفضل بكثير تقديم حزمة مكافآت نهاية الخدمة للموظفين الأكبر سنًا (إذا سمح التمويل) بدلاً من السعي لإعادة تدريبهم على وظائف جديدة داخل وزارة يجري إعادة هيكلتها. وفي حالة ما إذا كان لدى البعض مهارات مطلوبة بشكل خاص فيمكن دائماً إعادتهم بموجب عقود استشارية محدودة المدة.

33. الافتراض الثامن: يجب أن يتم التوظيف بوتيرة محسوبة في مقابل خطة استراتيجية للقوى العاملة. من الأهمية بمكان أن تقوم وزارة الزراعة والري والثروة السمكية بوضع خطة استراتيجية لتوظيف القوى العاملة في أسرع وقت ممكن حيث ستسمح مثل هذه الخطة للوزارة بالتوسع على أساس تدريجي بطريقة تتماشى مع قاعدة مواردها الحالية وقدرتها الإدارية والاستيعابية. وفي حالة توفر موارد إضافية كبيرة سيكون هناك مجال لتسريع توفير الموظفين. إن الخطر الذي يتشكل في ظل مثل هذا السيناريو هو أنه سيتم جلب الموظفين الذين يفتقرون إلى المهارات المطلوبة ولن يكونوا قادرين على المساهمة بفعالية في تخفيف الاختناقات التقنية الحرجة. والأسوأ من ذلك قد يكون هناك زيادة في التوظيف القائم على العلاقات أو المحسوبية مما قد يقوض رغبة الجهات المانحة في دعم توسع الوزارة في المستقبل.

السيناريو الأول: التكيف في بيئة منخفضة الموارد

34. يقدم هذا التقرير كما لوحظ أعلاه التوصيات فيما يخص اثنين من السيناريوهات المتوقعة. يتناول السيناريو الأول المبادرات التي يمكن لوزارة الزراعة والري والثروة السمكية القيام بها الآن في بيئتها الحالية منخفضة الموارد. تتطلب هذه الأنشطة أموالاً محدودة وهي مبادرات سريعة المكاسب إلى حد كبير تتضمن تغيير السياسات الحالية وممارسات الإدارة أو سد فجوات المعلومات الهامة. تعتبر هذه الإجراءات قيمة في حد ذاتها وستساعد على وضع الأساس للإصلاحات المستقبلية. وهي أيضاً أنشطة تقع

ضمن اختصاص الوزارة مع استثناءات محدودة ولن تتطلب تنسيقاً مكثفاً مع الكيانات الأخرى سواء داخل أو خارج الحكومة اليمنية.

35. هناك خمس مجموعات من الأنشطة التي يمكن أن تتم في البيئة الحالية. الأول هو أن تتخذ الوزارة مجموعة من القرارات الاستراتيجية التي ستكون ضرورية للمضي قدماً بجهود رئيسية في بناء القدرات. والثاني يركز على تعزيز آليات التنسيق الداخلية والخارجية. والثالث يسعى إلى الاستفادة الكاملة من الفرص الحالية للتدريب وبناء القدرات التي تمولها جهات مانحة مختلفة. والرابع هو بناء القدرة على إدارة الموارد الخارجية. والخامس يركز على سد الثغرات الحاسمة في المهارات إلى حد كبير في الإدارة المالية وتخطيط المشاريع والتدقيق والمشتريات. ستتم مناقشة كل نشاط من الأنشطة السابقة بمزيد من التفصيل أدناه.

الأولوية الأولى على المدى القريب: اتخاذ قرارات استراتيجية

36. هناك قائمة بالقرارات الاستراتيجية المحتملة للقيادة العليا لوزارة الزراعة والري والثروة السمكية في المربع 2 أدناه. وتهدف العديد من الإصلاحات التي تندرج تحت هذا العنوان إلى تحقيق العديد من الأهداف ذات الصلة. الهدف الأول هو إنشاء إطار مؤسسي وتنظيمي لدعم جهود إعادة البناء وإعادة الإعمار الرئيسية. والهدف الثاني هو إنشاء الأساس التجريبي للإصلاحات النهائية من خلال تزويد كبار صانعي القرار بالمعلومات التي يحتاجون إليها لاتخاذ قرارات تستند إلى الأدلة. والهدف الثالث هو إبلاغ الجهات المانحة المحتملين بأن الوزارة جادة بشأن الإصلاحات ويمكن أن تكون شريكاً فعالاً وموثوقاً به. فإذا ما تم أخذ هذه الأهداف معاً فمن المأمول أن يخلقوا "دائرة فاضلة" حيث سيخلق التقدم في بعض المجالات زخماً إيجابياً يدفع إلى التغيير في مجالات أخرى.

37. هذه القائمة ليست شاملة. وستحتاج الجوى السياسية والإدارية لهذه التوصيات إلى مزيد من التحقيق والاختبار وسيحتاج تنفيذ هذه الإصلاحات إلى تحديد الأولويات وتسلسلها بعناية.

المربع 2: القرارات الاستراتيجية لقيادة الوزارة

الهيكل التنظيمي:

- زيادة تكامل وظائف الدعم اللوجستي بما يتجاوز الموارد البشرية بما في ذلك الإدارة المالية (التخطيط واعداد الميزانيات والتدقيق الداخلي) والقانونية والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. ونقل جميع الموظفين والوحدات التي تؤدي وظائف على مستوى الوزارة تحت إشراف الوزير.
- إضفاء الطابع الرسمي على علاقات إعداد التقارير الجديدة ونشر مخطط تنظيمي جديد.

إدارة الموارد البشرية:

- إجراء تعداد الخدمة المدنية والاحتفاظ بسجل حديث لموظفي الخدمة المدنية المرتبط بكشوفات المرتبات.
- الشروع في دفع رواتب الموظفين عن طريق الإيداع المباشر.
- إنشاء قائمة رسمية بالتخصصات والمسميات الوظيفية للوزارة وإنشاء قائمة رسمية بالمناصب الخاضعة للعقوبات بالتشاور مع وزارة المالية ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- تنفيذ نظام قوي لرصد تغيب الموظفين.
- تحديد جميع الموظفين المؤهلين للتقاعد والبدء في جهد مرحلي لإحالتهم للتقاعد.
- إنشاء (أو تعيين) لجنة مركزية للموارد البشرية تتكون من كبار مسؤولي الوزارة للإشراف على خطط التوظيف وتطوير الموظفين.
- وضع خطة قوة عاملة استراتيجية مرحلية لتوجيه التوظيف والتخطيط لكل من سيناريوهات التمويل "الأفضل" و"الأسوأ".
- الشروع في مراجعة هيكل الرواتب والدرجات الذي تستخدمه الوزارة.
- تأمين المرافق التي يمكن استخدامها لتدريب وتأهيل واستقدام موظفي الوزارة.

الإدارة المالية وتكنولوجيا المعلومات:

- إجراء جرد لجميع معدات تكنولوجيا المعلومات التي تمتلكها الوزارة حالياً كجزء من دراسة واسعة النطاق حول أنظمة ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستوى الوزارة.
- إجراء جرد لجميع الممتلكات والمعدات (مثل الشاحنات والقوارب والدراجات النارية) المملوكة للوزارة والكيانات التابعة لها.

العلاقات مع كيانات الحكومة اليمينية الأخرى بما في ذلك الوكالات التابعة:

- إعادة تفعيل اللجنة الفرعية لمجلس الوزراء للأمن الغذائي
- إجراء تقييم لبروتوكولات التنسيق مع خفر السواحل وكيف يمكن أن تعمل وزارة الزراعة والري والثروة السمكية مع ذلك الكيان لتمكين تسيير دوريات أكثر فعالية في المياه الساحلية لقوارب الصيد الأجنبية غير القانونية.
- إجراء تدقيق للموظفين وكشوفات الرواتب لموظفي الكيانات التابعة والموظفين التابعين على المستوى المحلي (ولا سيما المحافظات والهيئات العامة). والقيام بإعداد قاعدة بيانات دقيقة وشاملة وحديثة.
- إجراء جرد مفصل للأصول المالية والمادية للكيانات التابعة بما في ذلك تقييم الضرر للخسارة بسبب الحرب أو الإهمال وتحديد الثغرات الحرجة.

العلاقات مع الجهات الخارجية:

- إجراء عملية مسح لأصحاب المصلحة لتحديد أصحاب المصلحة اليمينيين المهمين في القطاعات ذات الصلة بما في ذلك الشركات والمنظمات غير الحكومية وجمعيات المستخدمين إلخ.
- وضع خريطة دقيقة ومحدثة لأنشطة الجهات المانحة الحالية وجهود التدريب. ووضع موظفي وزارة الزراعة والري والثروة السمكية الحاليين في عروض التدريب ذات الصلة.
- بدء اجتماعات منتظمة مع جميع الجهات المانحة النشطة في قطاعات الزراعة والري والثروة السمكية وتعيين خبير محلي للإشراف على التنسيق بين الجهات المانحة.
- مراجعة الآليات لإشراك المستثمرين المتوسطين والكبار في قطاع مصايد الأسماك بما في ذلك الاستفادة من الجهات المانحة والشراكات بين القطاعين العام والخاص والتأمين ضد المخاطر السياسية (للاستثمار الإقليمي الأجنبي المباشر). والقيام أيضاً بإجراء مراجعة لضمان بيئة أعمال مواتية لجذب الاستثمار المحلي والاستثمار الإقليمي الأجنبي المباشر.

الأولوية الثانية على المدى القريب: تحسين التنسيق الداخلي والخارجي

38. هناك مئات إن لم يكن الآلاف من أصحاب المصلحة في قطاعات الزراعة والري ومصايد الأسماك وسيكون من الأهمية بمكان أن تنسق وزارة الزراعة والري والثروة السمكية معهم بشكل فعال حيث سيضمن التنسيق أن الوزارات والوحدات المختلفة لا تعمل في أغراض متقاطعة وسيساعد على الاستفادة من الموارد المالية النادرة على الوجه الأمثل كما سيخلق قبولاً دعماً للوزارة بين مختلف أصحاب المصلحة. وعلى الرغم من فوائده فإن التنسيق لا يأتي إلا بتكلفة من حيث وقت الموظفين ومرونة العمل (خاصة على المدى القصير) ولن تكون جميع العلاقات بنفس الأهمية أو تتطلب مستويات مماثلة من الجهد. وسيكون من المهم لوزارة الزراعة والري والثروة السمكية أن تحقق التوازن الصحيح - لوضع آليات مناسبة لضمان المستوى المناسب من المشاركة مع مجموعات مختلفة من أصحاب المصلحة داخل وخارج الحكومة على حد سواء.

39. يبحث هذا القسم في ثلاث مجموعات مهمة بشكل خاص من العلاقات: (1) تكامل أفضل مع الكيانات الحكومية الأخرى بما في ذلك الوزارات والمحافظات والهيئات العامة (2) تكامل أفضل مع أصحاب المصلحة اليمينيين الآخرين مثل المنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص و (3) تكامل أفضل مع الجهات المانحة.

40. التكامل الأفضل مع الكيانات الحكومية الأخرى. كوزارة داخل الحكومة اليمينية تحتاج وزارة الزراعة والري والثروة السمكية إلى إقامة علاقات عمل وثيقة مع الوزارات والكيانات الأخرى التي تمس صلاحياتها وأنشطتها عمليات الوزارة. وتشارك وزارة

الزراعة والري والثروة السمكية في الوقت الحالي في مجموعة من الهيئات الحكومية⁵. بعض هذه الهيئات عام بطبيعته مثل مجلس الوزراء أو المجلس الاقتصادي الأعلى. بينما يركز البعض الآخر بشكل ضيق على قضايا وتحديات محددة مثل لجنة الأمن الغذائي واللجنة العليا للمياه والبيئة.

41. من حيث المبدأ تحمل اللجنتان الفرعيتان لمجلس الوزراء - لجنة الأمن الغذائي واللجنة العليا للمياه والبيئة - أكبر وعد بضمان التنسيق الفعال في المجالات ذات الأهمية المباشرة لوزارة الزراعة والري والثروة السمكية. ومع ذلك لا يبدو أنهم يقومون بهذا الدور حالياً. وتتكون لجنة الأمن الغذائي على سبيل المثال من وزارة التخطيط ووزارة المياه والبيئة ووزارة الزراعة والري والثروة السمكية. كانت هذه اللجنة تجتمع بشكل دوري لكنها لم تجتمع مؤخراً. هناك لجنة أخرى - تسمى أيضاً لجنة الأمن الغذائي - تم تشكيلها قبل بضع سنوات من قبل وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية الدولية الرئيسية وتتم إدارتها تحت رعاية الأمم المتحدة. يجب دراسة آفاق تعزيز التعاون والتكامل الأكبر في عمل هذه اللجان بعناية بهدف إنشاء لجنة الأمن الغذائي اليمنية لتلعب دوراً فعالاً في تنسيق استجابة الحكومة اليمنية على جدول الأعمال هذا.

42. ومن المجالات الأخرى التي يمكن فيها مراجعة آليات التنسيق المشترك بين الوكالات حماية مناطق الصيد اليمنية من الاستغلال من قبل الصيد غير القانوني. ويشمل ذلك العمل عن كثب مع خفر السواحل اليمني وكذلك قيادة القوات البحرية المشتركة المتمركزة في البحرين. ويجب مراجعة الإجراءات والبروتوكولات التي تحكم التعاون بين هذه الكيانات لتحسين الكشف في الوقت المناسب عن الصيد غير المشروع وحظره داخل المنطقة الاقتصادية الخاصة باليمن.

43. بعيداً عن مجلس الوزراء سيكون من المهم لوزارة الزراعة والري والثروة السمكية صياغة ترتيبات تنسيق فعالة مع الكيانات المحلية مثل المحافظات والهيئات العامة ومركز دراسة الحياة البحرية وبنك التسليف والتعاون الزراعي ومصانع التعليب ومصانع الأسماك. ويساعد البنك الدولي في إنشاء شبكة من الهيئات العامة لمصايد الأسماك وينبغي أن تشارك الوزارة بنشاط في هذا الجهد.

44. **التكامل الأفضل مع أصحاب المصلحة اليمنيين.** العنصر الثاني المهم لتحسين التنسيق هو الوصول إلى مختلف أصحاب المصلحة خارج الحكومة. وهي تشمل جمعيات الزراعة والري والثروة السمكية والشركات الخاصة والمنظمات غير الحكومية العاملة في القضايا البيئية ذات الصلة مثل التنوع البيولوجي وحماية الموائل والجمعيات النسائية الريفية والساحلية وما شابه ذلك. وسيكون من المهم للوزارة إجراء عملية مسح لأصحاب المصلحة لتحديد أهم الجهات الفاعلة في قطاعات الزراعة والري ومصايد الأسماك.

45. لن يكون كل أصحاب المصلحة هؤلاء بنفس القدر من الأهمية بالنسبة للوزارة وعملياتها ولن يتطلب كل منهم نفس الأمر من مستوى ونوع المشاركة. وبمجرد تجميع قائمة أصحاب المصلحة يمكن تقسيمها إلى مجموعات من حيث تواتر وقوة المشاركة المطلوبة ومدى تطلبها لتبادل المعلومات في اتجاه واحد أو المشاركة والحوار في الاتجاهين. يمكن لأصحاب المصلحة المهمين مثل جمعيات مصايد الأسماك أو المصدرين الزراعيين أو المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التنوع البيولوجي أن يطلبوا اجتماعات شهرية أو ربع سنوية. كما يمكن الوصول إلى الآخرين من خلال وسائل مختلفة مثل الاجتماعات السنوية أو قوائم توزيع البريد الإلكتروني أو النشر على شبكة الإنترنت.

46. **التكامل الأفضل مع القطاع الخاص.** يتردد المستثمرون من القطاع الخاص في الاستثمار في تطوير قطاع الزراعة والثروة السمكية في اليمن في سياق الحرب الأهلية المستمرة. ومن شأن إشراك رأس المال الخاص ولا سيما الشركات اليمنية المتوسطة والكبيرة (وكذلك المستثمرين الدوليين عند الاقتضاء) أن يساعد في تسريع إعادة بناء القطاع وإزالة الاختناقات الرئيسية التي تعوق الإنتاج والإنتاجية حالياً.

47. يمكن أن يتخذ إشراك القطاع الخاص العديد من الأشكال من مجرد إصلاح اللوائح التنظيمية بطريقة تشجع نمو القطاع الخاص إلى السعي بنشاط لخصخصة الشركات القائمة المملوكة للدولة أو تشكيل شركات بين القطاعين العام والخاص لتوفير

⁵ تشمل القائمة غير الشاملة عضوية مجلس الوزراء والمجلس الاقتصادي الأعلى واللجنة العليا للمياه والبيئة ولجنة الأمن الغذائي واللجنة اليمنية السعودية المشتركة واللجنة اليمنية الإيوائية المشتركة واللجنة اليمنية السورية المشتركة واللجنة اليمنية العراقية المشتركة.

البنية التحتية والخدمات المفقودة. لكل من هذه الاشكال مزايا وعيوب لا سيما التحديات السياسية من المصالح المكتسبة في الوضع الراهن من ناحية والجمهور الذي قد يرى دوراً متزايداً لشركات القطاع الخاص الكبيرة باعتباره خطراً على سبل العيش الحالية. قد تكون بعض الاستثمارات المطلوبة كثيفة رأس المال بشكل كبير مما يشير إلى أنها ستكون أكثر ملاءمة كاستثمارات للقطاع العام بتمويل من مانحين متعددي الأطراف. ومع ذلك فإن إيجاد أدوار للقطاع الخاص لا يوفر فقط للسلطات وسيلة لزيادة الخدمات بسرعة في سياق الموارد المالية والبشرية النادرة بل أنه سيوفر المنافسة والإنتاجية التي تشتد الحاجة إليها في القطاع مع خلق وظائف أعلى في سلسلة القيمة مما هو متاح حالياً في أي من القطاعين. من ناحية أخرى قد يؤدي استثمار الدولة في الزراعة والري والثروة السمكية إلى مزاحمة استثمارات القطاع الخاص المحتملة في مختلف جوانب القطاعات.

48. بالنسبة لقطاع الزراعة - بصرف النظر عن الزراعة ذاتها - قد تشمل مجالات الاستثمار الخاص البنية التحتية مثل الري والتخزين ومخازن التبريد والأسواق أو خدمات البيع بالجملة وكذلك الآلات والمدخلات الزراعية مثل الأسمدة ومبيدات الآفات والبذور والخدمات الزراعية مثل الرعاية البيطرية وتقييم الجودة. بالنسبة لمصايد الأسماك يشمل ذلك مجموعة من مرافق المعالجة المسبقة (مثل التخزين البارد وصنع الثلج وبيع المعدات والإصلاح) والخدمات في مجموعة الشواطئ (على سبيل المثال مرافق المناولة والنقل ومواقع الإنزال والموانئ).

49. في قطاع مصايد الأسماك يمكن أن يكون الحوار بين القطاعين العام والخاص منصة للمشاركة مع القطاع الخاص. يمكن لآليات الحوار بين القطاعين العام والخاص المناسبة أن تعطي صوتاً للجهات الفاعلة الخاصة وتضمن الاتساق مع الاستراتيجيات والسياسات على المستويين المحلي والوطني. وستشمل الهيئة المشاركة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين على طول سلسلة القيمة بما في ذلك التعاونيات والجمعيات والشركاء المحليين والحكومة.

50. سيكون بناء شراكات مع الشركات المتوسطة والكبيرة مهماً أيضاً لتطوير قطاع مصايد الأسماك لتحقيق نمو أعلى وإضافة القيمة⁶ وقد تكون هذه الشراكات أكثر فائدة في بعض المجالات. فعلى سبيل المثال يمكن أن تستفيد مرافق المعالجة المسبقة (مثل وحدات التخزين البارد وصنع الثلج ومناولة المعدات والإصلاح) من الشراكات بين القطاعين العام والخاص بدعم من جمعيات مصايد الأسماك. من ناحية أخرى فإن مجموعة الخدمات الساحلية في سلسلة قيمة مصايد الأسماك - والتي تشمل مرافق المناولة والنقل والبنية التحتية لمواقع الإنزال - تتطلب استثمارات كثيفة رأس المال. وقد تكون أكثر ملاءمة كاستثمارات للقطاع العام بتمويل من مانحين متعددي الأطراف.

51. يتردد مستثمرو القطاع الخاص في الاستثمار في تطوير قطاع الثروة السمكية في اليمن. ومن أجل تشجيع التحول في التصورات يمكن للوزارة أن تنتظر في اتخاذ المبادرات التالية في **المربع 3** بناءً على أفضل الممارسات الدولية.⁷

⁶ وتجدر الإشارة إلى أنه في حين أن الكثير من إنتاج الأسماك يتم بشكل حر في فإن مجموعة المعالجة تتكون من شركات متوسطة الحجم أو كبيرة الحجم (خدمة ترويج المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر - 2019). كما أن شركات التصدير كبيرة الحجم وتتعامل مع عمليات التجميد والتعبئة والعلامات التجارية وتخزين المنتجات السمكية.

⁷ كالواج، 2013.

المربع 3: مبادرات لدفع تنمية القطاع الخاص في قطاع الزراعة ومصايد الأسماك

- **مناخ الاستثمار:** إن البيئة المواتية للاستثمار هي الطريقة الأكثر فعالية لجذب الاستثمار. وهذا يشمل السياسات واللوائح مثل السياسات واللوائح القوية لمصايد الأسماك وضمان الامتثال للوائح والسياسات القائمة وإنفاذها. كما يستلزم ذلك تبسيط الحواجز الإدارية أمام الاستثمار (على سبيل المثال إجراءات وتكاليف إدارة الأعمال التجارية). علاوة على ذلك يمكن تقديم الدعم المستهدف لجهود التنوع (مثل تربية الأحياء المائية). في هذا الصدد تشير التجارب من البلدان الأخرى إلى دور الحوافز في جذب الاستثمار (بما في ذلك الاستثمار الأجنبي المباشر) على الرغم من ضرورة تصميم هذه الحوافز بعناية.
- **الدعم الموجه:** في كثير من الأحيان لتشجيع صناعات معينة تقدم الحكومات حوافز مالية أو دعماً موجهاً. قد يكون هذا مناسباً في اليمن لتشجيع تربية الأحياء المائية أو غيرها من الوسائل المبتكرة لتشجيع التنوع الزراعي أو السمكي. قد تشمل هذه الحوافز الاستثمار المشترك أو المنح أو الإعفاءات الضريبية. هذه الحوافز معقدة وتحتاج إلى التصميم بعناية ولكن يمكنها جذب الاستثمار (بما في ذلك الاستثمار الأجنبي المباشر مثل الاستثمار من دول الخليج) عن طريق تقليل المخاطر المحتملة وزيادة العائدات المحتملة من الاستثمار في بيئات ما بعد الصراع.
- **شركاء التنمية:** كدعم أولي يمكن لشركاء التنمية المساعدة في وضع الأطر والآليات المؤسسية المناسبة لبدء مشاركة القطاع الخاص في بيئة ما بعد الصراع. كما يمكنهم أيضاً توفير التمويل الضروري والخبرة العالمية والمشورة الفنية والتنسيق.
- **الشراكات بين القطاعين العام والخاص:** تتمتع الشراكات بين القطاعين العام والخاص بالقدرة على تعبئة تمويل القطاع الخاص وخبراته في مجالات مثل البنية التحتية. وتعد الموارد الطبيعية مثل مصايد الأسماك جذابة للشراكات بين القطاعين العام والخاص حتى في سيناريو ما بعد الصراع.
- **التأمين ضد المخاطر السياسية:** يمكن تأمين المستثمرين الأجانب من المخاطر السياسية ومخاطر الصراع من خلال المؤسسات الدولية مثل وكالة ضمان الاستثمار متعدد الأطراف أو مؤسسة الاستثمار الخاص في ما وراء البحار وهي مؤسسة تمويل التنمية التابعة لحكومة الولايات المتحدة الأمريكية.

52. التكامل الأفضل مع الجهات المانحة. قبل عام 2015 ساعدت تدخلات الجهات المانحة المتعددة في بناء البنية التحتية والقدرات في قطاع مصايد الأسماك في اليمن. وقد تم وضع أبرز هذه التدخلات في المربع 4 أدناه.

المربع 4: أمثلة مختارة لنشاط الجهات المانحة في قطاع مصايد الأسماك قبل عام 2015

- برنامج دعم التنوع الاقتصادي لليمن التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (مكون الثروة السمكية).
 - مشروع الاستثمار السمكي في اليمن بتمويل من الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (إيفاد) والبنك الإسلامي للتنمية والاتحاد الأوروبي⁸
- خمسة مشاريع مصايد أسماك واسعة النطاق بدعم من البنك الدولي وبتنسيق مشترك من الاتحاد الأوروبي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وغيرهما⁹

⁸ الصندوق الدولي للتنمية الزراعية - 2010

⁹ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - 2022. ركزت المشاريع الثلاثة الأولى (في السبعينيات والثمانينيات) على توفير قوارب الصيد وبناء موانئ الصيد ومرافق التجهيز ومحطات الاستقبال ومرافق التخزين البارد. يهدف المشروع الرابع (أوائل التسعينيات) إلى زيادة صيد الأسماك وتحسين كفاءة السوق والترابط وتقديم المساعدة الفنية المتعلقة بالبحوث ومشاركة المرأة في قطاع مصايد الأسماك. قام مشروع مصايد الأسماك الخامس (2010 - 2015) بتحسين إدارة مصايد الأسماك من قبل وزارة الثروة السمكية وقام أيضاً بدعم البنية التحتية لمصايد الأسماك وجودة الأسماك ووفر التنمية التعاونية وسبل العيش لمجتمعات الصيد ودعم تخطيط مشروع وزارة الثروة السمكية وتصميمه للموانئ المستقبلية ومواقع الإنزال.

53. منذ بداية الصراع كان دعم الجهات المانحة يركز بشكل أكبر على سبل العيش والأمن الغذائي على الرغم من أنه في السنوات الأخيرة بدأ تدريجياً في تضمين التنمية طويلة الأجل لقطاعي مصايد الأسماك والزراعة. فعلى سبيل المثال يدعم البنك الدولي سلسلة القيمة الخاصة بمصايد الأسماك المستدامة بينما تدعم المملكة العربية السعودية قطاع مصايد الأسماك في العديد من المحافظات من خلال توزيع قوارب الصيد الحديثة (انظر مصفوفة دعم الجهات المانحة في المرفق 1). الجهات المانحة النشطة حالياً في مجال مصايد الأسماك والزراعة تشمل البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الأغذية والزراعة والوكالة الألمانية للتعاون الدولي والبنك الإسلامي للتنمية وصندوق الزراعة العربي والاتحاد الأوروبي والمملكة العربية السعودية والكويت وهولندا وآخرين. ومع ذلك فإن أحد الشواغل الرئيسية لوزارة الزراعة والري والثروة السمكية هو أن هؤلاء الجهات المانحة يتخطون الوزارة للعمل بشكل مباشر إما مع المستويات الحكومية الأخرى (على سبيل المثال المحافظات والسلطات الإقليمية) أو الكيانات الأخرى (مثل المختبرات أو التعاونيات السمكية).

54. يشارك المانحون بشكل مباشر على المستوى المحلي ولديهم مشاورات محدودة مع وزارة الزراعة والري والثروة السمكية. بالنظر إلى هيكل الحوكمة الهش والمعد في اليمن فقد تتبنى العديد من الجهات المانحة نموذجاً للتنفيذ يشترك مع وكالات الأمم المتحدة كمتلقين للمنع ويدعمون المجتمعات المحلية بشكل مباشر. ووفقاً لبعض شركاء التنمية يعكس هذا النهج أوجه القصور في التواصل وقدرات الوزارة ويتوافق مع طبيعة المشاريع ذات المكونات المحلية القوية التي تتطلب بناء قدرات المجتمعات المحلية. ويقر شركاء التنمية بأن الوزارة طرف معني مهم وأن المشاورات ضرورية ومفيدة. كما يتفوق على أنه إذا كانت الوزارة منفتحة لمراجعة هيكلها التنظيمي فقد تتاح الفرصة للمانحين لمعالجة الثغرات وتطوير أدوات بناء القدرات للوزارة.

55. في ظل هذه الظروف يمكن لوزارة الزراعة والري والثروة السمكية اتخاذ خطوات فورية لتحسين تنسيقها مع الجهات المانحة. أول هذه الخطوات هو الانخراط في اتصالات ثنائية ومتعددة الأطراف متكررة مع الجهات المانحة النشطة في هذا القطاع والحفاظ على قاعدة بيانات دقيقة ومحدثة لأنشطتهم وشراكتهم. ويمكن العثور على خطوة أولية في هذا الاتجاه في المصفوفة الواردة في المرفق 1 والتي يمكن توسيعها وتفصيلها. ويجب على الوزارة أن تبدأ اجتماعات شهرية أو نصف شهرية بين الجهات المانحة النشطة في القطاعات الخاضعة لدائرة اختصاصها. كما ينبغي إشراك ممثلين عن وزارة التخطيط والتعاون الدولي إلى جانب السلطات العامة. ويجب أن يتأسس الوزير الاجتماعات الأولية من أجل إعطاء هذا المنتدى الصفة الرسمية.

56. لإدارة هذا الجهد بشكل فعال يجب على وزارة الزراعة والري والثروة السمكية تحديد مستشار رئيسي و / أو وحدة رئيسية مسؤولة عن التنسيق بين الجهات المانحة لتقديم الدعم المباشر للوزير. نظرياً يبدو أن المدير العام للعلاقات العامة والشؤون الدولية هو المرشح الإداري الأمثل لهذه المهمة على الرغم من احتمال وجود ترتيبات أخرى. ومن المهم أن تُسند مسؤولية قيادة جهود التنسيق بين الجهات المانحة إلى مسؤول كبير يتبع الوزير مباشرة ويحظى باحترام جميع الأطراف المعنية كحكم عادل ومحيد. وسيكون من المهم أيضاً للأمانة التي تدعم هذه المهمة أن تجمع جميع الوثائق ذات الصلة المتعلقة بنشاط الجهات المانحة في مكان واحد. ومن الناحية المثالية سيتم أرشفتها رقمياً ويمكن الوصول إليها من قبل موظفي الوزارة وكذلك عامة الناس. وسيكون من المهم بشكل خاص استكمال هذا العمل من خلال جمع تقييمات الأداء والمراقبة والتقييم بحيث يمكن للوزارة وشركائها من الجهات المانحة تعلم الدروس المستفادة من الأنشطة الناجحة (وتلك التي لم تنجح) في الماضي.

الأولوية الثالثة على المدى القريب: الاستفادة من الفرص الحالية

57. يمكن لوزارة الزراعة والري والثروة السمكية - من خلال البناء على مصفوفة نشاط الجهات المانحة في المرفق 1 - الاستفادة من برامج الجهات المانحة الحالية على أبعاد مختلفة. أولاً يمكن للوزارة أن تشارك في أنشطة الجهات المانحة التي لها آثار مباشرة على القطاع. على سبيل المثال يدعم برنامج البنك الدولي للتنمية المستدامة لمصايد الأسماك في البحر الأحمر وخليج عدن العديد من المبادرات المهمة التي لها آثار كبيرة على قطاع مصايد الأسماك. وهي تشمل إنشاء لجان إدارة على المستوى المحلي خاصة بمصايد الأسماك بقيادة الهيئة العامة للمصايد والتي ستكمل استراتيجيات ولوائح الصيد وستكون بمثابة منصة تنسيقية واستشارية لأصحاب المصلحة. يمكن أن تكون لجان إدارة مصايد الأسماك المحلية التي تُدار بشكل صحيح منتدى مهماً لتحسين التنسيق بين الحكومات كما هو مذكور أعلاه. وقد تكون هناك فوائد مهمة في قيادة هذه المبادرة على المستوى المحلي ولكن يجب أن تتمتع الوزارة بمشاركة فعالة بهذا الصدد. يمكن للوزارة أيضاً استخدام هذه الجهود لتعزيز ممارسات ومعايير اعداد التقارير عن البيانات والمشاركة في تطوير خطط إدارة مصايد الأسماك المحلية.

58. قد توفر مبادرات الجهات المانحة الأخرى الجارية أو المخطط لها فرصاً للتدريب وبناء قدرات موظفي وزارة الزراعة والري والثروة السمكية. ويعقد برنامج برامج التابع للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية التدريب وبناء القدرات على مجموعة متنوعة من الموضوعات التي تهتم الوزارة مثل التدريب عبر سلسلة القيمة لتربية النحل والعسل. ويقدم مانحون آخرون الدعم لوزارة المالية والوزارات التنفيذية في إعداد الميزانيات وخطط الاستثمار ومسك الدفاتر المالية والاحتفاظ بالوثائق المناسبة وترشيح وتنظيم الإيرادات.

59. يجب على وزارة الزراعة والري والثروة السمكية أن تبذل جهوداً مخصصة لتحديد واستغلال هذه الفرص التي سنأتي إلى الوزارة باعتبارها سلعة مجانية، ولن تكون هذه الفرص ذات قيمة في توفير المهارات الفنية والتدريب فحسب بل ستساعد أيضاً في إنشاء وبناء علاقات مع الجهات المانحة التي قد تكون مفيدة للبرامج في نهاية المطاف.

الأولوية الرابعة على المدى القريب: بناء القدرات لإدارة الموارد الخارجية

أكدت المناقشات مع الإدارة العليا في الوزارة والموظفين رغبتهم بالإجماع في تلقي تمويل من الجهات المانحة بشكل مباشر - من الناحية المثالية من خلال الدعم المباشر للميزانية. وفي الوقت الذي تكون فيه الميزانيات التشغيلية للعديد من وحدات وزارة الزراعة والري والثروة السمكية صفرية فعلياً أعرب النظراء اليمنيون عن إحباط كبير لأن الغالبية العظمى من مساعدات الجهات المانحة تتجاوز الوزارة حالياً وتتدفق بشكل مباشر إلى الكيانات والشركاء المحليين.

61. تدعو العديد من الاتفاقيات الدولية الجهات المانحة مثل البنك الدولي والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية والاتحاد الأوروبي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى استخدام الأنظمة الحكومية إلى أقصى حد ممكن لتقديم مساعدات التنمية. وتقر هذه الاتفاقيات بأنه عند استخدام الأنظمة الحكومية يكون هناك مكاسب من حيث تعزيز هذه الأنظمة إلى جانب تحسين الكفاءة والملكية. وتقل هذه الأساليب أيضاً من مطالب حكومات البلدان النامية بالاستجابة لدورات وأشكال تقارير الجهات المانحة المختلفة. كما يسمح استخدام الأنظمة الحكومية للمساعدات الدولية بالتكامل بشكل أفضل مع قرارات الإنفاق الخاصة بحكومة معينة مما يقلل من ازدواجية الجهود ويزيد من الاستفادة من المساعدة الإنمائية ويحسن استدامة الأنشطة والنتائج.

62. على الرغم من هذه الفوائد فقد كشفت التقييمات التي أجراها البنك الدولي والأمم المتحدة عن ضعف الارتباط بين قوة الأنظمة الحكومية ومدى استعداد الشركاء الدوليين لاستخدام هذه الأنظمة لتقديم المساعدة.¹⁰ يعد السبب الرئيسي لهذا الانفصال هو أن الحكومات والجهات المانحة غالباً ما تتخذ موقف الكل أو لا شيء. وهم يعتقدون أن استخدام الأنظمة الحكومية يعني اعتماداً تاماً على هذه الأنظمة (أو تقديم دعم الميزانية) بدلاً من فهم أن جميع الجهات المانحة بما في ذلك الأكثر تجنباً للمخاطر يمكنها ويجب عليها استخدام بعض الأنظمة المستندة إلى الحكومة حتى في ظل أعلى ظروف المخاطر الائتمانية. علاوة على ذلك أظهرت الدراسات أن الالتزامات والإجراءات الدولية غير كافية لتعزيز استخدام الأنظمة الحكومية في غياب خطوات مدروسة من قبل الشركاء الحكوميين.

63. كشفت المناقشات مع المسؤولين اليمنيين والجهات المانحة عن سلسلة من التحديات في دمج المساعدات الدولية في التخطيط والميزانية وإعداد التقارير. تشمل هذه القضايا الاختلافات في الحوافز التي تواجهها المؤسسات (والأفراد) لمشاركة المعلومات إلى جانب إمكانية وكيفية توليد المعلومات وما هو الشكل المناسب في الأوقات المناسبة للعمليات الحكومية ونظام الميزانية. كما سلطوا الضوء على المخاوف بشأن نقاط الضعف في إطار المساءلة الواسع. في النظام اليمني تقوم وحدات حكومية مختلفة بجمع البيانات لأغراض مختلفة في أوقات مختلفة في التخطيط والميزانية وتنفيذ الموازنة ودورة إعداد التقارير. والنتيجة هي أن المعلومات المتعلقة بالمساعدات الدولية المدرجة في أي من عمليات الموازنة قد تكون غير كاملة وجزئية. وقد تكون المعلومات المبلغ عنها غير متسقة مع مرور الوقت لأنه قد يتم الإبلاغ عنها بصيغ مختلفة وفترات زمنية متداخلة. وبحلول الوقت الذي يتم فيه نشر التقارير قد يكون فات الأوان لتلك التقارير لتكون مفيدة للرقابة والمساءلة كما أنها قد لا تكون ذات صلة في مساعدة أصحاب المصلحة على فهم ما ينجح من الأنشطة ولماذا.

64. تحديات تحسين مساعدات الجهات المانحة. من العوامل الرئيسية التي تعقد إدخال مساعدات الجهات المانحة في نظام الموازنة البيئية تجزئة وعدم توافق عمليات وأدوات التخطيط والميزانية وإعداد التقارير في اليمن. في وقت هذا الحوار كان

¹⁰ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ص. 36 - 2021

نظام التخطيط وإعداد الميزانية في اليمن في حالة تغير وتخطيط مستمر. في التخطيط يبدو أنه تم استبدال الخطط الاستراتيجية القطاعية القديمة. وفي مجال تخطيط الموازنة وإعداد التقارير فقد نتج عن تجزئة النظام الأساسي بين الميزانيات المتكررة والاستثمارية - لكل منها أدواتها ووحدها الخاصة - معلومات مختلفة تم جمعها بواسطة وحدات مختلفة عبر دورة الموازنة. تؤدي هذه التجزئة وتراكب الأدوات والعمليات إلى عدم الوضوح عبر القطاعات وعدم الاتساق بينها مما يزيد من تكاليف المعاملات للمانحين الدوليين والجهات الفاعلة الحكومية على حد سواء.

65. كما أن الافتقار إلى الترتيبات المؤسسية الواضحة لمعلومات المساعدات وتكاملها يمثل مشكلة أيضاً حيث لا يبدو أن لدى الحكومة اليمنية استراتيجية أو سياسة معتمدة لإدارة المساعدات تم الإبلاغ بها بشكل فعال إلى وزارة الزراعة والري والثروة السمكية. إن وجود سياسة واستراتيجية واضحة وشاملة ومفهومة بسهولة لإدارة المساعدات لن تحدد قواعد إدارة المساعدات فحسب بل ستساعد أيضاً في توضيح كيفية تكامل دورات إدارة المساعدات مع دورات الميزانية اليمنية من خلال تنسيق تدفق المعلومات..

66. **وضع الشروط المسبقة لزيادة مشاركة الجهات المانحة.** هناك العديد من نقاط الدخول المناسبة لتحسين تكامل أنظمة الجهات المانحة مع ممارسات التخطيط والميزانية وإعداد التقارير في وزارة الزراعة والري والثروة السمكية. أولاً: يجب أن تقرر وزارة الزراعة والري والثروة السمكية ما هي المعلومات المهمة وكيف سيتم استخدامها كأساس لقواعد واضحة. تتمثل الخطوة الأولى في هذا الصدد في أن تقوم وزارة الزراعة والري والثروة السمكية بصياغة قواعد واضحة من أجل: (1) توفير معلومات الجهات المانحة و (2) عكس معلومات الجهات المانحة في وثائق التخطيط والميزانية وإعداد التقارير المختلفة. تتطلب أدوات ومتطلبات تمويل المساعدات المختلفة للحصول على مساعدات في الميزانية اعتماد مجموعة واضحة من القواعد لإدخال مساعدات الجهات المانحة القطاعية في الاستراتيجية القطاعية لوزارة الزراعة والري والثروة السمكية وميزانية الحكومة اليمنية.

67. ثانياً: يجب أن تضع وزارة الزراعة والري والثروة السمكية عمليات وقواعد واضحة لمشاركة الجهات المانحة في التخطيط الوزاري ودورات الموازنة. كما يجب أن تضع الوزارة أيضاً توقعات واضحة لدور الجهات المانحة في توفير المعلومات وتصنيفها والتحقق منها في توضيح حالة المدفوعات المتوقعة والاستخدام الفعلي للمعلومات وتحديد ما إذا كان سيتم تعديل معلومات الصرف وكيفية تعديلها بالنظر إلى توقيت جمع البيانات والغرض الذي تم جمعها من أجله. وهذا سيمكن الجهات المانحة من أن يكونوا واضحين بشأن وتيرة جمع معلومات المساعدات والأسباب المنطقية لذلك. كما سيمكنهم من إنشاء أنظمتهم الداخلية لجمع المعلومات من المقرات الرئيسية و / أو على مستوى المشروع بطريقة فعالة من حيث التكلفة وإصدار الأحكام المناسبة حول كيفية تعديل البيانات وفقاً للمبادئ المتفق عليها.

68. وللمضي قدماً يجب أن تبدأ وزارة الزراعة والري والثروة السمكية بالأنظمة الحالية مع الانتباه إلى الأسباب الكامنة وراء العوائق التي تمنع هذه الأنظمة من العمل بشكل صحيح. ويجب أن تعالج أي محاولة لإصلاح الترتيبات المؤسسية لإدارة معلومات المساعدات في اليمن ودمجها في الميزانية المشاكلة الحالية في إدارة المالية العامة بما في ذلك بناء قدرات إضافية في التدقيق والرقابة المالية وإدارة المشاريع.

69. وتتمثل الخطوة الأولى في الاتفاق على هيكل مبسط لترميز الميزانية. علاوة على ذلك فإن شراء نظام إدارة مالية صغير قائم بذاته أو تطبيق نظام إدارة مالية (بسيط) على شبكة الإنترنت من شأنه أن يسمح للوزارة بالبداية في عملية تتبع وإدارة مواردها المالية بشكل أكثر كفاءة. ويجب أن يكون التدريب على الإدارة والمحاسبة لهذه الأنظمة أحد الخطوات الأولى لإحراز أي تقدم نحو الأمام.

الأولوية الخامسة على المدى القريب: سد الفجوات الحرجة في المهارات

70. ستكون مهمة ملء الوظائف الشاغرة أولوية على المدى القريب والمتوسط. على المدى القريب يمكن للوزارة أن تتخذ عدداً من القرارات المهمة - والتي تم توضيح بعضها في المربع 2 أعلاه والبعض الآخر موضح أدناه - لإنشاء إطار عمل لتحسين كبير في قدرات موظفي الوزارة وممارسات إدارة الموارد البشرية.

71. تحتاج وزارة الزراعة والري والثروة السمكية بحسب ما تسمح به الموارد إلى زيادة قدرات موظفيها بشكل عاجل في المجالات الحرجة ضمن نطاق خطة التوظيف الاستراتيجية للقوى العاملة. يجب تكليف لجنة الموارد البشرية المكونة من الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية بوضع خطة استراتيجية شاملة للقوى العاملة والتي ستحكم التوظيف على مدى السنوات الثلاث

القادمة. كما يجب أن تجتمع لجنة الموارد البشرية بانتظام وأن تكون هي الأداة التي يتم من خلالها تطوير أولويات التوظيف والتعبير عنها والضمان بشكل جمعي أن يتم التوظيف وفقاً لرؤية استراتيجية أوسع. وفي عالم الميزانيات المحدودة ستكون هذه اللجنة أيضاً بمثابة المنتدى الذي يتم من خلاله إجراء مفاضلات التوظيف بين الوحدات والأولويات المتنافسة. وبمجرد وضع خطة القوى العاملة للموارد البشرية يجب أن توجه الخطة جميع عمليات التوظيف. في حين أنه يمكن الاحتفاظ بنطاق توظيف محدود خارج الخطة إلا أنه يجب أن يظل عند الحد الأدنى المطلق - ليس أكثر من 5 أو 10 في المائة من الإجمالي و فقط للاستجابة للفجوات الطارئة.

72. يجب إعطاء الأولوية ضمن الخطة لملء " الوسط المفقود " - الموظفون ذوو المهارات التقنية الرئيسية التي ستسمح لهم بأداء أدوار تقديم الخدمات في الخطوط الأمامية أو شغل مناصب الدعم الهامة في الإدارة المالية. كما يجب إعطاء الأولوية كذلك لجلب موظفين شباب يتمتعون بالذكاء الفني ويمكنهم العمل في الوزارة لمدة عقد أو أكثر. إلى جانب هذا الجهد يجب على الوزارة إنشاء قائمة جرد رسمية للمسميات الوظيفية والمهارات الفنية التي تتطلبها ومراجعة كيف يتناسب ملف الموظفين الحالي مع هذا الإطار.

73. فيما يتعلق بالمهارات الفنية في الخطوط الأمامية على مدى السنوات الخمس المقبلة يجب أن تركز وزارة الزراعة والري والثروة السمكية بشدة على تعيين موظفين يتمتعون بالمهارات الفنية والمالية. ويشمل الموظفون الفنيون ذوو الأولوية العالية التخصصات التالية: (1) اقتصاديون زراعيون وعمال إرشاد (2) مفتشو مصايد الأسماك (3) عاملون في معامل الزراعة والعلوم البحرية (4) أطباء بيطريون ومتخصصون في مختلف المجالات الفرعية للزراعة والثروة السمكية (على سبيل المثال تربية النحل والقمح والبستنة وتربية الأحياء المائية). (4) المهندسون المدنيون ومهندسو الري والبيئة. (5) الإحصائيين.

74. ولتعزيز احتمالات حصول الوزارة على تمويل من الجهات المانحة ستكون الأولوية الثانية للتوظيف على المدى القريب هي بناء القدرات الداخلية للوزارة لإدارة المشاريع وإدارة النقد والضوابط الائتمانية والتدقيق وإعداد التقارير المالية. يجب أن يتم دفع كبير نحو التوظيف للموظفين الذين يتمتعون بهذه المهارات في كل من الوزارة ومكاتب الفروع والسلطات العامة. كما يجب تدريب موظفي وزارة الزراعة والري والثروة السمكية من أجل المحافظة على توليد بيانات موثوقة حول تنفيذ البرامج ومدى تأثيرها. وسيشمل ذلك تحليل قواعد بيانات المستفيدين واستخدام أنظمة الإدارة المالية المستقلة. وسيشمل أيضاً العمل مع مؤسسات الدفع المستقلة ذات الممارسات المحاسبية والرقابة الداخلية القوية جنباً إلى جنب مع ترتيبات الإدارة المالية المحددة جيداً لتحويل الأموال وإعداد التقارير المالية.

75. للمساعدة في سد فجوات المهارات الفورية يجب على وزارة الزراعة والري والثروة السمكية استكشاف إمكانية الإعارة أو تعيين الموظفين الممولين من الجهات المانحة في المجالات الحرجة الموضحة أعلاه. سيساعد مثل هؤلاء الموظفون في القيام بالعمل اليومي للوزارة وكذلك إنشاء الممارسات والبروتوكولات في المجالات التي تقع ضمن مجال عملهم. وكجزء من اختصاصاتهم يجب أيضاً أن يُطلب من هؤلاء الموظفين تدريب وإعداد النظراء الذين يمكنهم تولى واجباتهم في غضون 2 - 3 سنوات بعد انتهاء عقودهم.

السيناريو الثاني: الاستفادة من التمويل الإضافي بشكل أفضل

76. يأخذ السيناريو الثاني في الاعتبار كيفية هيكلة جهود بناء القدرات في وزارة الزراعة والري والثروة السمكية في بيئة تتوفر فيها موارد إضافية من الجهات المانحة أو تمويل الحكومة اليمنية. يتبنى هذا السيناريو نهج "لبنة البناء". إن حالات عدم اليقين الاستراتيجية التي تحيط بمستقبل وزارة الزراعة والري والثروة السمكية واضحة والعديد منها لا يمكن حله بسهولة من قبل الوزارة أو حتى الحكومة اليمنية ذاتها. لذلك ستحتاج الوزارة إلى التركيز على إعادة بناء المهام والوحدات من البداية حتى تتمكن من العمل بفعالية في مجموعة متنوعة من التكوينات التنظيمية. كما سيكون من المهم أيضاً تعيين وتطوير الموظفين الذين يمتلكون مهارات وقدرات قابلة للاستبدال تتناسب مع الهيكل التنظيمي وبيئة العمل المتطورة.

77. بالاعتماد على نتائج التقييم المؤسسي يجب على وزارة الزراعة والري والثروة السمكية هيكلة جهود التطوير التنظيمي الأوسع نطاقاً على ثلاثة أبعاد. البعد الأول سيتضمن تقديم الدعم المباشر لإنشاء و / أو إعادة بناء بعض الوحدات والمهام الرئيسية التي ستكون ضرورية لعملياتها للمضي قدماً. والثاني سيكون جهد استيعاب كبير لتعيين وتطوير الموظفين الموهوبين

في المجالات الفنية الرئيسية بناء على المناقشة الواردة في الأولوية الخامسة على المدى القريب التابعة للسيناريو 1 أعلاه. والبعد الثالث سيشمل تطوير البنية التحتية للتدريب في الوزارة وقدراتها حتى تتمكن من تزويد موظفيها بالتدريب الأساسي في مجالات ومجموعات مهارات معينة. سيتم مناقشة كل هذه الأبعاد بشيء من التفصيل أدناه.

الأولوية الأولى على المدى المتوسط: إنشاء الوظائف والوحدات الوزارية الرئيسية

78. ستحتاج وزارة الزراعة والري والثروة السمكية إلى إعادة بناء مجموعات معينة من المهام التي دمرت أو تدهورت خلال الصراع من أجل توسيع إنتاج الغذاء وتحسين سبل العيش في المناطق الريفية. وستتضمن استعادة هذه المهام توفير حزمة مساعدات شاملة يجب أن تستمر على مدى عدة سنوات. وسيشمل بعض هذا العمل تحسينات على الأنظمة والعمليات الأساسية مثل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والتي يجب أن تتم بطريقة متكاملة داخل الوزارة. ستكون التدخلات الأخرى منفصلة وقطاعية محددة مثل تعزيز تربية النحل أو الطب البيطري. ومن الأفضل تقديم كل هذه المساعدة من خلال الدعم الاستشاري. وقد يشمل أيضاً توأمة مؤسسية و / أو ترتيبات شراكة لا سيما مع دول مجلس التعاون الخليجي.

79. يمكن أن تتم مثل هذه التدخلات إما على أساس المرة الواحدة أو يتم تجميعها معاً. وسيطلب كل منها إجراء دراسة نطاق مفصلة ووضع استراتيجية للتطوير المؤسسي للوظيفة (أو الوحدة) المعنية وتسهيل جهود التوظيف والتدريب حسب الضرورة وتطوير الإجراءات والبروتوكولات المناسبة للأنشطة مثل التفتيش والاختبار وإصدار الشهادات. كما ستشمل توفير المعدات اللازمة لتشغيل المعامل الفنية أو لوضع أنظمة تكنولوجيا المعلومات للوزارة.

80. ومن الأمثلة على هذا التعزيز المؤسسي ما يلي:

1. إنشاء (أو إعادة إنشاء) مراكز و / أو مختبرات في القطاع الزراعي تشرف على إنتاج القمح والبن والعسل والتمور والقطن والماشية والألبان والدواجن. وسيشمل هذا التعزيز أيضاً جهوداً لتعزيز معايير وإجراءات إصدار الشهادات جنباً إلى جنب مع مكافحة الآفات الحشرية مثل الجراد. إن مثل هذه التدابير ضرورية للأمن الغذائي وكذلك مراقبة الجودة.

2. يشمل التعزيز المؤسسي في قطاع مصايد الاسماك الاستثمار في مؤسسات البحوث البحرية مثل الهيئة العامة لعلوم البحار وأبحاث الأحياء المائية أو مركز دراسة الحياة البحرية. وسيشمل أيضاً تعزيز الجهود لمراقبة الأرصد السمكية ومسوحات التلوث والأضرار البيئية واستكشاف فرص تربية الأحياء المائية وتربية الاسماك والإشراف على المعالجة عبر سلسلة القيمة. وسيشمل هذا التعزيز أيضاً تقديم المشورة والمساعدة الفنية في مجالات مثل تتبع ومراقبة مناطق الصيد أو الاتصالات بعيدة المدى.

3. يعتمد دور الوزارة في تسويق وترويج المنتجات الزراعية والسمكية على فريق تسويق قوي داخل المقرات يمكنه التركيز على الحملات الوطنية والدولية.

4. بالنسبة للوزارة بشكل عام فإن ذلك التعزيز المؤسسي سيتضمن إنشاء وحدة مركزية لتكنولوجيا المعلومات من خلال توفير خادم مركزي ومركز بيانات وإنشاء شبكة على مستوى الوزارة وتطوير معايير تكنولوجيا المعلومات لضمان الفعالية من حيث التكلفة والتشغيل البيئي وشراء أجهزة الحاسوب والهواتف الذكية التي ستسمح بجمع البيانات من الميدان ودمجها في الوقت الفعلي.

81. سيتم توفير نتيجة المسح الأولي للاحتياجات من معدات المختبرات في المرفق 2. في حين أن هذا المسح مفيد في إنشاء خط أساس أولي والتأكيد على تدهور هذه المراكز والمختبرات إلا أنه يلزم إجراء تقييم أكثر شمولاً لاحتياجاتها البشرية والتقنية. وستتطلب خطة تطوير أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الوزارة دراسة نطاق تفصيلية مماثلة.

الأولوية الثانية على المدى المتوسط: إعادة بناء الكوادر وتطوير الموظفين الجدد

82. يسلط القسم الخاص بسد احتياجات التوظيف العاجلة (في الأولوية 5 على المدى القريب أعلاه) الضوء على فجوات المهارات التي ينبغي معالجتها على الفور. كما أوصى بملء بعضها على أساس مؤقت من خلال تمويل الجهات المانحة والإعارة إن أمكن. بالإضافة إلى هذه الأولويات الملحة - والعمل في نهج مرحلي وفقاً لخطة القوى العاملة الاستراتيجية المحددة - ستحتاج الوزارة إلى متابعة جهد متعدد السنوات لتعيين موظفين في مجموعة واسعة من التخصصات الفنية.

83. تم توفير قائمة بالتخصصات الفنية ذات الأولوية للتوظيف في المربع 5 أدناه. وسوف تحتاج لجنة الموارد البشرية إلى تحديد الأعداد المطلوبة التي سيتم تعيينها تحت كل فئة بناءً على تعداد الخدمة المدنية وعوامل أخرى مثل الكثافة السكانية أو أولوية التنمية أو حجم مجموعة المتقدمين وعمقها. كما يجب دمج كل هذه المعلومات في خطة القوى العاملة الاستراتيجية والتي يجب تحديثها على أساس ربع سنوي وتشمل بيانات حول التوظيف المستمر والمكتمل. كما يجب أن تأخذ الخطة أيضاً في الاعتبار العوامل ذات الصلة بالميزانية التشغيلية ومساحة المكاتب والتأثيث والتدريب والفوائد والتكاليف الأخرى المرتبطة بها.

المربع 5: التخصصات الفنية ذات الأولوية للتوظيف	
<p>الإدارة المالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تكنولوجيا المعلومات والاتصالات • الإدارة المحاسبية والمالية • التدقيق • المراقبة والتقييم • إدارة الموارد البشرية • الإحصاء 	<p>القطاع الزراعي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الإرشاد الزراعي • التسويق الزراعي • العلوم البيطرية • تربية الحيوانات • الحراجة (زراعة الغابات) • الهندسة البيئية • علم الأحياء (أمراض النبات والحشرات) <p>قطاع الري:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مهندسو الري • المهندسين المدنيين • مهندسين المياه • المهندسين الزراعيين <p>قطاع الثروة السمكية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • التفتيش على الثروة السمكية • تقنيات الصيد • علم الأحياء البحرية • تجهيز الأغذية ومراقبة الجودة • التسويق السمكي

84. يجب أن تستهدف الوزارة إلى أقصى حد ممكن الموظفين الشباب و / أو الخريجين الجدد الحاصلين على درجات مناسبة في التخصصات ذات الصلة (الزراعة والهندسة والاقتصاد وعلوم الكمبيوتر .. إلخ). ويجب أن يتم الحصول على جميع هذه الوظائف على أساس الجدارة من خلال عملية التوظيف التنافسية التي قد تشمل مقابلات هيئة المستشارين والتقييمات المتدرجة. تواجه الوزارة فرصة مهمة لترسيخ مبادئ الجدارة للمضي قدماً وإعطاء إشارات قوية بأن أي توظيف سيُتبع بدقة إرشادات الموارد البشرية دون واسطة أو محاباة.

85. أعرب موظفو الوزارة عن اهتمامهم بإعادة نشر أعداد كبيرة من الموظفين العاملين حالياً في الشركات المملوكة للدولة أو الكيانات التابعة. ومع ذلك كما هو مذكور أعلاه من غير المحتمل أن يتمتع هؤلاء الموظفون بالخلفية التقنية والحافز والأفق الوظيفي العريض للتنافس مع الخريجين الجدد. يمكن السماح لهم بالتنافس على فرص العمل جنباً إلى جنب مع متقدمين محتملين

آخرين ويتم اختيارهم إذا كانوا أفضل المتقدمين للوظيفة ولكن لا ينبغي إعادة تعيينهم أو منحهم أي معاملة تفضيلية سواء بشكل فردي أو جماعي.

86. يجب على وزارة الزراعة والري والثروة السمكية من أجل تصحيح الخلل الحالي في التوظيف خلال السنوات الثلاث المقبلة أن تضع قاعدة 4 : 1 أو 5 : 1 بشأن التوظيف - وهي عبارة عن التزام بتوظيف أربع أو خمس وظائف تتطلب متخصصين تقنيين في الخطوط الأمامية أو كوادرات الإدارة المالية المهمة مقابل كل وظيفة في منصب إداري و / أو مكتبي يتم اعتمادها. كما يجب إيلاء اهتمام خاص لتعيين موظفين في المحافظات والمكاتب الميدانية المختلفة والتي من المحتمل أن تواجه موجة من التقاعد بشكل ديموغرافي على مدى 3 - 4 سنوات القادمة.

الأولوية الثالثة على المدى المتوسط: نشر التدريب وبناء القدرات داخل الوزارة

87. أشار هذا التقرير إلى أن الوزارة بحاجة إلى الاستفادة من فرص تدريب الجهات المانحة الحالية التي تقدم نفسها لأنها توفر طريقة فورية وفعالة من حيث التكلفة لبناء مهارات الموظفين وقدراتهم. ومع ذلك فإنها لن تكون كافية على المدى المتوسط إلى الطويل. وستحتاج وزارة الزراعة والري والثروة السمكية إلى توفير مجموعة متنوعة من الدورات التدريبية والفعاليات المصممة وفقاً لاحتياجاتها الفريدة.

88. يجب أن تتابع وزارة الزراعة والري والثروة السمكية مجموعتين من الأنشطة تحت هذا العنوان. المجموعة الأولى هي وضع البنية التحتية المطلوبة لتدريب أعداد كبيرة من الموظفين من خلال مزيج من التدريب الشخصي والدورات عبر الإنترنت. والمجموعة الثانية هي تطوير مجموعة من برامج التدريب العامة التي سيتم استخدامها لتدريب الموظفين على المستويين الوطني ودون الوطني. وسيشمل ذلك التدريب على توجيه الموظفين الجدد وتأهيلهم واستيعابهم. وسيشمل أيضاً التدريب على مجموعات عامة معينة من المهارات التي ستكون ذات قيمة عبر مجموعة من الوظائف والتخصصات. سيتم مناقشة كلا المجموعتين بشيء من التفصيل أدناه.

89. تطوير البنية التحتية للتدريب. سيكون من المهم أن تضع وزارة الزراعة والري والثروة السمكية البنية التحتية التي ستسمح لها بتدريب وتطوير موظفيها. كان هناك اتفاق واسع بين الموظفين على أن العديد من أنشطة بناء القدرات السابقة للوزارة قد توقفت بعد نقل مرفق التدريب التابع لها إلى وزارة التعليم الفني في عام 2001. ويمكن للوزارة استكشاف إمكانية عودة هذا المرفق إلى اختصاصها أو أن تؤمن مساحة بديلة مخصصة للتدريب - أيهما أسرع. ستكون المتطلبات الأولية متواضعة وستتضمن غرفة أو غرفتين فقط قادرة على استيعاب حوالي 30 طالباً على الرغم من أنه يجب أن تكون هناك إمكانية للتوسع في وقت لاحق. وستحتاج الوزارة أيضاً إلى تحديد أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين المتخصصين لإدارة هذه المهمة على الرغم من أنه في وقت مبكر من العملية يمكن الإبقاء على هؤلاء الموظفين عند الحد الأدنى ويمكن الاستعانة بموظفي الوزارة الحاليين لتوفير محتوى الدورة.

90. مع توفر المزيد من الموارد وتوسع القدرات الفنية للوزارة سترغب وزارة الزراعة والري والثروة السمكية في استكمال تدريبها الشخصي بدورات ومواد عبر الإنترنت. ويمكن لمثل هذا التدريب إما الاستفادة من المواد الموجودة على الإنترنت أو الاستفادة من المحتوى الذي تم إنشاؤه خصيصاً لموظفي الوزارة. كما يمكن أيضاً استخدام الدورات الافتراضية لتسهيل تدريب الموظفين الميدانيين.

91. إعداد دورات عامة للموظفين والمستشارين على المستوى المركزي ودون الوطني. كما ذكر أعلاه يجب أن تركز جهود التدريب في وزارة الزراعة والري والثروة السمكية في البداية على مجموعتين من الأنشطة. المجموعة الأولى من الأنشطة ستشمل التدريب لتعريف واستيعاب الموظفين الجدد. وسيشمل ذلك دورة تمهيدية عن الوزارة تغطي اختصاصها ومجالات عملها والهيكل التنظيمي والموظفين وعلاقات اعداد التقارير. كما ستشمل هذه الدورة أيضاً معلومات أساسية عن اللوائح التي تغطي الإدارة المالية والمشتريات والمبادئ التوجيهية للموارد البشرية التي تحكم عمليات الوزارة بالإضافة إلى معلومات الموارد البشرية الأساسية حول نطاقات الرواتب والمزايا وعملية مراجعة الأداء ... الخ. ويمكن ان تشمل الدورات المخصصة الأخرى على مقدمة للعمليات الأساسية للموظفين المختارين مثل العاملين في الإرشاد الزراعي أو التفقيش على مصايد الأسماك.

92. يجب أيضاً إنشاء دورات تدريبية أساسية لكل من الموظفين الجدد والحاليين على مجموعات معينة من المهارات والوظائف التي ستكون ذات قيمة في مجموعة واسعة من المواقع والتخصصات. ويشمل ذلك التدريب في مجالات مثل: (1) تكنولوجيا المعلومات (2) تقييم المشاريع وتحليلات التكلفة / الفوائد (3) إدارة المشاريع (4) الأنظمة الأساسية للإدارة المحاسبية والمالية (5) قواعد ولوائح المشتريات (6) إدارة الموارد البشرية (7) المهارات الأكثر مرونة مثل القيادة وبناء الفريق والاتصالات.

93. ما لا ينبغي إدراجه كجزء من هذا الجهد الأوسع هو التدريب الفني في التخصصات والمجالات الضيقة. حيث يجب أن يتم مثل هذا التدريب من خلال الاستشارات الفردية مثل تلك التي تعنى بتربية الحيوانات أو تربية الأحياء المائية. لكن هذه المجموعات من المهارات هي مهارات خاصة بطبيعتها ولن تؤثر إلا على عدد محدود من الموظفين. ولن يكون من المجدي من حيث التكلفة أن تقوم الوزارة بتطوير مثل هذه الدورات التدريبية في الأيام الأولى من إعادة إحياء وظيفتها التدريبية على الرغم من أنه يمكن إضافتها لاحقاً حسب ما يقتضيه الطلب.

المخاطر الرئيسية واستراتيجيات التخفيف

94. في أي برنامج إصلاح لابد أن تكون هناك مخاطر وهناك مخاطر ضخمة تواجه وزارة الزراعة والري والثروة السمكية. وستعتمد معظم المخاطر الاستراتيجية الواردة أدناه على التطورات الخارجة عن سيطرة الوزارة أو حتى الحكومة اليمنية. هذه المخاطر لا يمكن تجنبها أو حتى التخفيف منها بشكل كبير على الرغم من أن التخطيط الدقيق القائم على السيناريو قد يساعد الإدارة العليا على الاستجابة بسرعة أكبر للأحداث عند وقوعها. ومع ذلك يمكن التقليل من المخاطر التشغيلية من خلال الإدارة الحذرة والتبصر. وفيما يلي أبرز المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية.

المخاطر الاستراتيجية

95. تدهور الوضع السياسي بشكل عام. يتمثل أحد المخاطر الاستراتيجية الرئيسية التي تواجه وزارة الزراعة والري والثروة السمكية في استئناف الصراع الشامل أو توسيع المنطقة الخاضعة لسيطرة سلطات الأمر الواقع. إن اندلاع القتال من شأنه أن يضر بشدة بقدرة الوزارة على الوصول إلى البنية التحتية والعلاء في الميدان. كما أنه سيجعل من الصعب القيام بدوريات على السواحل اليمنية ومكافحة الصيد غير القانوني. وسيخلق الصراع المتجدد ضغوطاً إضافية على الحكومة اليمنية لتحويل مواردها المحدودة إلى نفقات الدفاع مما يزيد من تعقيد الوضع المالي الهش بالفعل للوزارة.

96. عدم قدرة الحكومة اليمنية ووزارة الزراعة والري والثروة السمكية على تأمين الشعور بالملكية الإقليمية والقبول الإقليمي. تواجه وزارة الزراعة والري والثروة السمكية حالياً - بغض النظر عن الأراضي والمؤسسات التي تسيطر عليها سلطات الأمر الواقع - قيوداً على الوصول حتى في المناطق الخاضعة اسمياً لسيطرة الحكومة اليمنية حيث تنشط مجموعة متنوعة من الجهات الفاعلة المحلية بدرجات متفاوتة من النفوذ والشرعية تتراوح من المحافظات والمجتمعات المحلية إلى الميليشيات إلى العصابات الإجرامية والمنظمات الإرهابية في مناطق مختلفة وتتبع أجنداث قد تتوافق أو لا تتوافق مع أجنداث الوزارة. وسيكون ضمان تعاونهم وقبولهم ودعمهم أو تقليل معارضتهم المحتملة تحدياً كبيراً للمضي قدماً.

97. خضوع وزارة الزراعة والري والثروة السمكية لمزيد من إعادة الهيكلة. تم إنشاء وزارة الزراعة والري في تشكيلتها الحالية في ديسمبر 2020 عندما تم تخفيض مجلس الوزراء اليمني من 36 إلى 24 حقيبة وزارية وتم دمج وزارة الزراعة والري ووزارة الثروة السمكية. وقد أشار بعض موظفي الوزارة إلى احتمال إلغاء اندماج هذه القطاعات المختلفة في وقت ما في المستقبل - ومن ثم فإنهم يترددون في دمج وظائف معينة مثل عمليات المكتب الخلفي. ومع ذلك ليس هناك ما يشير إلى أن الفصل النهائي بين هذين القطاعين قيد التفكير وقد لاحظ العديد من المراقبين المطلعين أنه إذا حدث أي شيء فقد تواجه الحكومة اليمنية مزيداً من الضغوط تجاه الدمج. تتراوح التشكيلات الوزارية داخل معظم دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بين 15 و 22 وزارة داخل مجلس الوزراء وبالتالي فإن الحجة الإدارية والمالية لمزيد من التوسيع الوزاري ستكون ضعيفة. في ظل هذه الظروف سيكون من الأفضل للوزارة التعامل مع الاندماج باعتباره حقيقة ثابتة وإعادة هيكلة عملياتها وفقاً لذلك بدلاً من انتظار إعادة تنظيم محتملة لا تظهر بوادر تذكر على تحقيق الفصل على المدى القريب والمتوسط.

98. عدم تحقق التمويل الإضافي. إن ميزانية الوزارة غير كافية لدعم عملياتها الأساسية. وما لم يتم توفير موارد إضافية من الجهات المانحة أو الحكومة اليمنية فستجد الوزارة صعوبة في الخروج من أداؤها الحالي المنخفض المستوى للوفاء بالمهام الموكلة لها. ويمكن لوزارة الزراعة والري والثروة السمكية أن تخفف من بعض هذه التحديات من خلال تحسين تحصيل الإيرادات ورسوم المستخدم التي تستحقها حالياً ومن خلال حشد دعم الجهات المانحة بشكل استباقي. وستكون التوصيات المقدمة في إطار السيناريو 1 مفيدة أيضاً في هذا الصدد.

مخاطر التشغيل

99. استمرار عدم وجود بيانات تجريبية لاتخاذ القرار. كانت إحدى النتائج الأكثر وضوحاً التي ظهرت من هذه الدراسة هي صعوبة جمع البيانات القوية في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الإدارية. حتى الأسئلة الإدارية الأساسية - مثل عدد الموظفين المعينين بالفعل من قبل الوزارة والكيانات التابعة لها - كان من الصعب الإجابة عليها بأي درجة من الدقة.

100. ستعتمد جودة اتخاذ القرار في الوزارة بشكل مباشر على دقة المعلومات الفنية والإدارية وحسن توقيتها. إن الجهود الحثيثة لسد هذه الثغرات في البيانات ووضع أنظمة وإجراءات لجمع البيانات ستكون ذات قيمة في حد ذاتها وستساعد في الإشارة إلى الجهات المانحة بأن الوزارة جادة بشأن اتخاذ القرار القائم على الأدلة.

101. قد يتم تحويل الموارد الإضافية للتوظيف القائم على المحسوبية. تفتقر وزارة الزراعة والري والثروة السمكية حالياً إلى كل من الخطة الاستراتيجية للقوى العاملة والضوابط الصارمة لكشوف المرتبات. فإذا استفادت الوزارة من زيادة كبيرة في ميزانيتها التشغيلية فهناك خطر أن يتم استيعاب جزء من هذه الموارد الإضافية في جولة من التوظيف بدافع المحسوبية حيث سيتم نقل الموظفين ذوي المهارات والتدريب المحدود إلى المستوى المنخفض من الوظائف المكتبية والإدارية. إن الوزارة بحاجة ماسة إلى موظفين موهوبين وذوي خبرة في مجال التكنولوجيا ولا يمكنها تحمل إنفاق ميزانية الموظفين المحدودة للغاية على الموظفين الذين يحققون قيمة مضافة محدودة.

102. أفضل طريقة للتخفيف من هذه المشكلة هي اعتماد توصيات الموارد البشرية المقدمة في هذا التقرير بما في ذلك إنشاء لجنة الموارد البشرية على مستوى الوزارة وخطة القوة العاملة الاستراتيجية ونسبة 5: 1 المقترحة لتعيين الموظفين الفنيين مقابل الإداريين ودفع الرواتب عن طريق الإيداع المباشر وتعداد الخدمة المدنية ومراجعة حسابات القوى العاملة. كما ينبغي بذل الجهود للقضاء على التغيب المزمن.

103. قد تفشل الوزارة في جذب الكوادر الفنية الموهوبة والاحتفاظ بهم. من المخاطر ذات الصلة أن الوزارة تفشل في تعيين الكادر الفني الذي تحتاجه وذلك لأسباب متنوعة بما في ذلك الرواتب وشروط وأحكام التوظيف غير الجذابة وغير التنافسية وعدم وجود فرص كافية للتقدم الوظيفي أو بسبب بيئة العمل الخطرة أو الخائفة أو غير الملهمة. ويتمثل أحد التحديات المهمة للجنة الموارد البشرية في بناء بيئة تسمح للوزارة بتعيين الموظفين الموهوبين الذين تحتاجهم والاحتفاظ بهم. ويجب أن تساعد مراجعة الراتب والمزايا والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في معالجة هذه القضايا.

104. قد تؤدي نقاط الضعف في المشتريات والإدارة المالية إلى سوء تخصيص و / أو تحويل الموارد. يوصي هذا التقرير بالانتقال إلى نموذج تركز فيه الوزارة على تقديم المنح ومراقبة الأداء وسيتولى التنفيذ الفعلي للأشغال العامة إلى حد كبير المحافظات أو جمعيات الزراعة أو صيد الأسماك المحلية. يدير هذا الترتيب مخاطر الفساد وسوء تخصيص الأموال ويجب تنفيذه على مراحل مع تطوير القدرات. وللتخفيف من هذه المخاطر سيحتاج موظفو الوزارة إلى التدريب والتحفيز لمراقبة استخدام الأموال بعناية. وسيحتاج موظفو الحكومة المحلية إلى التدريب في مجال المشتريات والإدارة المالية وستكون هناك حاجة إلى عقوبات رادعة (بما في ذلك إنهاء الخدمة والمقاضاة) فيما يتعلق بتحويل الأموال و / أو إساءة استخدامها. ويمكن أن تساعد أيضاً الشفافية في نشر المعلومات عن الموارد المتاحة للمجمعات المحلية في التخفيف من هذه المخاطر.

المرفقات

المرفق 1: مصفوفة نشاط الجهات المانحة في قطاعي الثروة السمكية والزراعة في اليمن 2022 (غير حصري)¹¹

المشروع	مجالات التدخل	التفاصيل
		البنك الدولي
برنامج التنمية المستدامة لمصايد الأسماك في البحر الأحمر وخليج عدن مايو - 2022 45 مليون دولار أمريكي	<p>المكون 1: تعزيز التعاون الإقليمي في إدارة مصايد الأسماك البحرية وتربية الأحياء المائية في منطقة البحر الأحمر وخليج عدن</p> <p>المكون 2: تحسين الفرص الاقتصادية والأمن الغذائي والإدارة الفعالة للإنتاج السمكي في اليمن (35.14 مليون دولار أمريكي)</p> <ul style="list-style-type: none"> • المكون الفرعي 2.1: تحسين مرونة سلسلة قيمة مصايد الأسماك من أجل سبل العيش المستدامة • المكون الفرعي 2.2: تطوير نظم الحوكمة والمعرفة من أجل الإدارة الفعالة والقدرة على الصمود أمام التغيرات المناخية لمصايد الأسماك 	<p>الهدف الإنمائي للبرنامج الشامل هو تعزيز التعاون الإقليمي من أجل الإدارة المستدامة لمصايد الأسماك في منطقة البحر الأحمر وخليج عدن وتعزيز الإنتاج الفعال لمصايد الأسماك وسلسلة القيمة في بلدان البحر الأحمر وخليج عدن.</p> <p>مشتق منه المكون الفرعي 2.1 الذي يركز على أنظمة الحوكمة:</p> <p>(1) إنشاء لجان الحوكمة المحلية لمصايد الأسماك بقيادة الهيئة العامة للثروة السمكية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ الهدف هو استكمال تنفيذ استراتيجيات المصايد واللوائح المتعلقة بإدارة مصايد الأسماك. ○ ستعمل لجان الحوكمة المحلية كمنصات تنسيقية واستشارية لأصحاب المصلحة (على سبيل المثال سلطات مصايد الأسماك والصيادين وغيرهم من المشاركين في سلسلة القيمة والأوساط الأكاديمية وغرف وجمعيات الأعمال). <p>(2) وضع مناهج لجمع البيانات وإعداد التقارير المنتظمة عن مصايد الأسماك في ظل قدرات محدودة</p> <p>(3) دراسة عن تنوع قطاع المصايد وتطوير نموذج أعمال</p> <p>(4) تطوير خطط إدارة مصايد الأسماك المحلية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ تطوير وتجريب خطتين إداريتين تستندان إلى المعرفة بالمناخ. ○ تستخدم الأدلة من تقييم المخزون السمكي الذي أجرته منظمة الأغذية والزراعة والدراسات الأخرى ذات الصلة التي أجريت مؤخراً. ○ تستخدم النهج التشاركية أي استشارة الوزارات والإدارات التنفيذية ذات الصلة وشركاء التنمية والأوساط الأكاديمية ومراكز الفكر ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية الدولية والمحلية وغرف وجمعيات القطاع الخاص واستخدام لجان حوكمة مصايد الأسماك الإقليمية الفرعية التي ستراقب تنفيذ الخطط.

¹¹ يستند هذا الجدول إلى مقابلات مع شركاء التنمية وبحوث مكتبية. انظر تحليل سلسلة القيمة لمؤسسة التمويل الدولية للحصول على قائمة شاملة بالمشروعات المنفذة منذ عام 1973 في قطاع مصايد الأسماك.

المشروع	مجالات التدخل	التفاصيل
منظمة الأغذية والزراعة (الفاو)		
زيادة القدرة على الصمود من خلال التحسين المبتكر والمستدام للأمن الغذائي وسبل العيش للعائدين والنازحين والمهاجرين والمجتمعات المضيفة في المناطق الساحلية الغربية لليمن 2021 (الإغلاق في ديسمبر 2023)	منظمة الأغذية والزراعة (الفاو) بالتنسيق مع وزارة الزراعة والري ووزارة الثروة السمكية	سيتم دعم الأسر المعرضة للخطر من خلال المدخلات العينية الزراعية والسمكية والتدريب. كما سيتم إجراء تقييم المخزون السمكي كدراسة ومسح مكثي (بدعم من البنك الدولي).
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي		
الشريك المنفذ لبرنامج التنمية المستدامة لمصايد الأسماك في البحر الأحمر وخليج عدن (البنك الدولي) ومنح الجهات المانحة الأخرى القادمة إعداد مشروع تنمية القدرات متعدد الجهات المانحة (مرحلة المذكرة المفاهيمية)	مصايد الأسماك: تم التركيز عليها كجزء من برنامج سبل العيش الأكبر حتى وقت قريب لكن المشاريع الحالية تنظر إليها على أنها قطاع أساسي وتركز على سلاسل القيمة. الزراعة: 3 عناصر: (1) التصحر (قسم الغابات) (2) الهندسة الوراثية (هيئة البحوث) و (3) المبادرات المجتمعية.	<ul style="list-style-type: none"> بسبب البيئة الهشة الحالية يعمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من خلال نهج تصاعدي بشكل رئيسي على المستوى المحلي وعلى مستوى المنطقة. لم يعمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على مستوى السياسات منذ عام 2013 عندما قدم الدعم لكل من وزارة الزراعة والثروة السمكية بشأن استراتيجياتها وخطط عملها.
الوكالة الألمانية للتعاون الدولي		
تعزيز القدرة على الصمود والمشاركة على المستوى المحلي في اليمن 2021		يهدف المشروع إلى تحسين الظروف الإطارية لزيادة أمن الدخل للأسر التي تعتمد على مصايد الأسماك الحرفية وبالتالي تعزيز قدرتها على الصمود في نهاية المطاف.

المشروع	مجالات التدخل	التفاصيل
(الإغلاق في أبريل 2023)		
PRAGMA (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية)		
برامج مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ومكتب المملكة المتحدة للشؤون الخارجية وشؤون الكومنولث والتنمية وحكومة الكويت	<p>الزراعة وسبل العيش: دعم القاعدة الشعبية من خلال تدريب المزارعين المشاركين في أربع سلاسل قيمة أي تغيرات الزراعة الموسمية (على سبيل المثال البصل والبن والعسل والثروة الحيوانية بالتنسيق مع الوزارة). مصايد الأسماك: تقديم الدعم الأساسي للصيادين والشركات الصغيرة والمتوسطة بشأن طرق الصيد والتنظيف والمعالجة ودلاء الثلج والنزف على متن القوارب ومواقع الإنزال والنقل وسلسلة القيمة إلى المصنع والمصانع والمعالجة ومعايير تحسين الجودة والوصفات لخلق قيمة مضافة وما إلى ذلك.</p> <p>الإصلاح المؤسسي: دعم وزارة المالية والوزارات التنفيذية (وزارة الزراعة والري والثروة السمكية والصحة والتعليم ... إلخ) في إعداد الميزانيات وخطط الاستثمار ومسك الدفاتر المالية وحفظ الوثائق المناسبة وتنظيم الإيرادات (لتقديمها إلى وزارة التخطيط والتعاون الدولي وإرسالها إلى وزارة المالية للمراجعة والإضافة إلى الميزانية).</p>	<p>يعمل برنامج براجما على مجموعة واسعة من المجالات بما في ذلك الاقتصاد الكلي (التمويل والتجارة والموانئ والجمارك والضرائب) والقطاع الخاص / الشركات الصغيرة والمتوسطة / خلق فرص العمل / بناء القدرات والحصول على التمويل من البنوك الخاصة وسبل العيش والروابط في القطاعات مثل الزراعة والري والثروة السمكية ... إلخ. هناك أيضاً اهتمام محتمل من مؤسسة التمويل الدولية بتربية الأسماك.</p> <p>يعمل برنامج براجما على طول سلسلة القيمة بأكملها - على سبيل المثال بالنسبة للعسل يوفر البرنامج للمزارعين دعماً في تغذية النحل وصحة النحل وخلايا النحل واستخراجها ومعايير النظافة والتعبئة والاتصال بالأسواق ... إلخ.</p>
المملكة العربية السعودية		
البرنامج السعودي للتنمية وإعادة الإعمار في اليمن	يركز البرنامج السعودي للتنمية وإعادة الإعمار في اليمن على سبعة قطاعات رئيسية: الزراعة والري والثروة السمكية والصحة والمياه والتعليم والطاقة والنقل والبنية التحتية للحكومة والقطاع العام.	دعم البرنامج السعودي للتنمية وإعادة الإعمار في اليمن قطاع الثروة السمكية في مختلف المحافظات من خلال توزيع قوارب الصيد الحديثة. (على سبيل المثال تم توزيع مائة قارب صيد حديث على الصيادين المحليين في حضرموت في عام 2020 كدفعة رابعة من قوارب الصيد المطورة التي وزعها البرنامج السعودي للتنمية وإعادة الإعمار في اليمن في مختلف المحافظات اليمنية).
	مشاريع لتطوير وصيانة البنية التحتية الحكومية الرئيسية.	

المرفق 2: المسح المبدئي لمتطلبات مختبر وزارة الزراعة والري والثروة السمكية¹²

القطاع الزراعي

ملاحظات قابلة للتطبيق	المكونات الرئيسية المطلوبة	المجالات والقطاعات الفرعية
هذه المكونات ضرورية للمختبر البيطري المركزي. حيث تتوفر أجزاء قليلة فقط ومعظمها لم يعد يعمل بشكل صحيح. يحتاج نظام الطاقة الشمسية الحالي إلى التحديث أو الاستبدال.	<ul style="list-style-type: none"> معظم معدات تشخيص أمراض الحيوان أدوات وأجهزة التشخيص والمراقبة المصلية معدات وأدوات الحماية الشخصية والسلامة معدات التخلص الآمن من النفايات الكيميائية والكيميائية الحيوية معظم المحاليل الكيميائية لتشخيص الأمراض والفحوصات أنظمة المولدات الاحتياطية لاستكمال الشبكة العامة 	الصحة الحيوانية / الإنتاج الحيواني
تدعم الوزارة تربية النحل لكن المتطلبات التفصيلية لم يتم تطويرها وتحديثها بعد.	<ul style="list-style-type: none"> معدات معملية لاختبار الجودة ومراقبتها معدات وأدوات لحماية وتحديث تربية النحل وإنتاج العسل من خلال العلامات التجارية والمعايير 	تربية النحل
بدعم من منظمة الأغذية والزراعة	<ul style="list-style-type: none"> وسائل وأدوات لتحسين البذور المحلية من خلال تعزيز مرافق البحوث والمراكز التابعة على المستويات الإقليمية. 	إنتاج المحاصيل

قطاع الثروة السمكية

ملاحظات قابلة للتطبيق	المكونات الرئيسية المطلوبة	المجالات والقطاعات الفرعية
هذه ليست سوى أمثلة للمختبرات ومدخلات المعايرة التي يتوجب توفيرها. كما تتوفر التفاصيل والمواصفات ذات الصلة	<ul style="list-style-type: none"> جميع الأدوات والأجهزة لمراقبة الجودة والتحقق منها فرن وافر رقمي (DMF005) صفحة ساخنة (F60 - Stirrer) عدادات التوصيل عدادات الأس الهيدروجيني على المنضدة 	المختبرات والمعايير

¹² تم إجراء هذا المسح في ديسمبر 2022 من قبل موظفي ومستشاري الجهاز التنفيذي في اليمن. وهو مسح أولي بطبيعته وسيطلب مراجعة وتحليلاً أكثر تفصيلاً لتطوير الاستراتيجيات المحددة لبناء القدرات ومتطلبات المعدات للوحدات والوظائف الفردية.

قائمة المراجع

- كالواج، إم. (2013). أربع طرق لجذب الاستثمار إلى البلدان في مرحلة ما بعد الصراع. مجلة بورجن. متاح على:
<https://www.borgenmagazine.com/four-ways-to-attract-investment-to-post-conflict-countries/>
- الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (إيفاد). (2010). مشروع الاستثمار في الثروة السمكية. متاح على:
<https://www.ifad.org/en/web/operations/-/project/1100001387>
- نظم الإدارة الدولية. (2008). تعزيز فعالية الحكومة في اليمن: تقييم لوزارة الزراعة والري (واشنطن العاصمة: الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية). تم الاسترجاع من https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADT855.pdf
- وزارة الثروة السمكية. (2012). الاستراتيجية الوطنية للمصايد (2012 - 2025). الجمهورية اليمنية. متاح على:
<https://www.undp.org/yemen/publications/national-fisheries-strategy-2012-2025>
- خدمة ترويج المشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر. (2019). التقرير السنوي 2019. متاح على:
<https://smeps.org.ye/post/41>
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (2021). تقييم تأثير الحرب في اليمن: مسارات التعافي. متاح على:
https://knowledge4policy.ec.europa.eu/publication/assessing-impact-war-yemen-pathways-recovery_en#:~:text=The%20protracted%20conflict%20in%20Yemen,as%20well%20as%20social%20fabr.ic
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (2022). التنمية المستدامة لمصايد الأسماك في البحر الأحمر وخليج عدن. متاح على:
<https://www.undp.org/yemen/projects/sustainable-fishery-development-red-sea-and-gulf-aden-sfish>

IGC

www.theigc.org
