

الجمهورية اليمنية
الصندوق الاجتماعي للتنمية

الرؤية متوسطة المدى
للصندوق الاجتماعي للتنمية
(2010-2006)

(ديسمبر 2007)

المحتويات

3	1 . المقدمة.....
4	2 . البيئة التنموية.....
5	3 . موجّهات من التقييم المستقل.....
8	4 . رؤية الصندوق.....
8	مدخل: الاتجاه العام.....
9	الخطوط الجوهرية.....
13	البرامج والترتيبات المساندة.....
13	تنمية المجتمع.....
14	للتنمية الاقتصادية وخلق فرص العمل.....
20	بناء القدرات.....

وثيقة الرؤية متوسطة المدى
للسندوق الاجتماعي للتنمية
(2010-2006)

1. المقدمة

أنشئ الصندوق الاجتماعي للتنمية عام 1997 بالقانون رقم 10 لذلك العام كهيئة مستقلة مالياً وإدارياً، يديرها مجلس إدارة برئاسة رئيس مجلس الوزراء. وقد ظل الصندوق، وبدعم من الحكومة والممولين، يتوسع في حجم ونطاق عملياته منذ إنشائه وأصبح مؤسسة حكومية ناشطة تغطي عملياتها جميع أرجاء البلاد، وأعطيت الأولوية للمجتمعات المحلية والمديريات الأكثر فقراً في كل محافظة، وتوزعت المشاريع على عدة قطاعات لتقديم الخدمات، الأساسية الأولى، شملت التعليم والصحة والمياه والبيئة والطرق الريفية (الفرعية القروية) والموروث الثقافي وتنمية المنشآت الصغيرة والأصغر والحماية الاجتماعية لذوي الاحتياجات الخاصة والتدريب وبناء القدرات للمؤسسات الشريكة.

وقد أثبتت البراهين التي قدمتها التقييمات المستقلة، وعلى وجه الخصوص المستمدة من دراستين تقييميتين¹، أن الصندوق قد عمل (وما زال يعمل) على المساهمة الكبيرة في تحسين تقديم الخدمات الموجهة للفقراء، وبناء القدرات على المستوى الوطني إجمالاً. وقدم الصندوق خدماته المتعددة إلى المجتمعات المحلية والشركاء الآخرين في جميع أنحاء البلاد بكلفة فعالة وشفافية. بالإضافة إلى أن هذه الإجراءات لم تنتج من فراغ، بل ارتبطت ووجدت من الإجراءات المجربة جيداً والتي مازالت مستمرة في التطور في جمع المعلومات وتخزينها، والبرمجة والتخطيط، واستهداف الفقر، ومشاركة المجتمعات المحلية في صياغة وتنفيذ المشاريع، وفي إدارة العقود والمشتريات، والترتيبات لتأمين استدامة الفوائد على الأمد البعيد، بالإضافة إلى التدريب ودعم بناء القدرات للقطاع العام والخاص من المؤسسات الشريكة، بما فيها السلطة المحلية.

وبذلك، أصبح الصندوق مصدراً وطنياً مهماً للتخفيف من الفقر وبناء القدرات. ولذلك، فإنه يجب ألا يُفقد أو يفرط به. ويمكن للصندوق أن يكمل ويدعم برامج الإصلاحات القطاعية الحالية والمتوقعة في الوزارات، وهي البرامج التي تقدم الدعم للأنشطة، ولكنها لا تتعامل مع التحديات المتعددة للإصلاح المؤسسي على جميع المستويات.

ولهذه الأسباب، ولأن كل مؤسسة تتوسع تحتاج إلى أن تراجع ذاتها وأن تبحث وشركاؤها أين تقف الآن وما هو طريق المستقبل، فإن الصندوق—وبالشراكة مع شركائه—قام بعملية بلورة الرؤية التي تمثلت مراحل تطويرها في التالي:

¹تقرير التقييم المؤسسي الصادر في فبراير 2006، وتقرير دراسة تقييم الأثر المُنفذ عام 2006.

- المراجعة المشتركة للممولين للمرحلة الثالثة للصندوق في ديسمبر 2005، والتي اتفقت مع الحكومة والصندوق الاجتماعي على الحاجة إلى تنفيذ عملية الرؤية. وقد تم تفصيل هذه العملية في تقرير البعثة المشتركة للمولين في مايو 2006.
- التقييم المؤسسي للصندوق، والذي استُكمل في فبراير 2006 (من قِبَل جهة مستقلة) والذي تضمّن نقاشات ومشاورات واسعة مع شركاء الصندوق.
- تنفيذ دراسة تقييم الأثر في عام 2006، والحصول على نتائجها.
- مشاورات ونقاشات داخلية شملت إدارة الصندوق وجميع موظفيه على مستوى الإدارة العامة والفروع، وروجعت خلالها التقييمات والمراجعات المتعددة الخاصة بالصندوق.
- عرضُ ومناقشة المسودة الأولى من وثيقة الرؤية في ورشة عمل عُقدت في ديسمبر 2006 بحضور عدد كبير من شركاء الصندوق، وتم—خلال الورشة—الحصول على ملاحظات قيّمة عملت على إثراء وثيقة الرؤية، وساعدت في استكمال إعدادها وإخراجها بصورة نهائية.

2. البيئة التنموية

يُعدُّ الصندوق مؤسسة وطنية مهمة، ولذلك فإنَّ القضايا التنموية العامة التي تواجه اليمن مرتبطة ومهمة لإعداد رؤية الصندوق ودوره وعملياته. وينتشر الفقر بصورة واسعة في اليمن، حيث يصل عدد السكان الذين يعيشون تحت خط الفقر إلى 35% وفقاً لمسح ميزانية الأسرة لعام 2005، كما أن مؤشرات التنمية البشرية متدنية، فعلى سبيل المثال تصل معدلات الأمية بين السكان في سن 15 عاماً فأكثر على 51%، كما أن معدلات الالتحاق بالتعليم الأساسي تصل إلى 64%، بالإضافة إلى أنَّ أداء الجهات الحكومية المعنية بتقديم الخدمات والبنية التحتية الأساسية غير كافٍ نتيجة لعدد من عوامل الضعف على المستويات الفنية والإدارية والمالية.. كما أنَّ المنظمات غير الحكومية تعاني من محدودية القدرة على الوصول إلى المناطق الريفية، كما أنَّه لا توجد تنظيمات للتجمعات المحلية للتعبير عن احتياجاتها.

إنَّ الاقتصاد اليمني يعتمد حالياً على قطاعين أساسيين، وهما النفط والزراعة، حيث تبلغ حصة النفط 80% من صادرات البلاد و75% من دخل الحكومة، غير أن احتياطات النفط تتناقص بصورة مستمرة.. وبالتالي فإنَّ منتجات وصادرات أخرى يجب أن يتم تشجيعها لتغطية الفجوة، وخصوصاً أنَّه لم يتم اكتشاف احتياطات جديدة. وفي حين تمثّل الزراعة 20% من الناتج المحلي الإجمالي، غير أنَّها توظف 35% من السكان الناشطين، وهي آلية لبقاء 75% من سكان اليمن في المناطق الريفية؛ غير أنَّ وضع الزراعة الراهن غير مُرضٍ، وإذا استمرت الممارسات الحالية، فإنَّ مستقبلها سيئسبم بعدم الاستدامة. إنَّ الإنتاجية المنخفضة في هذا القطاع نتجت بشكل أساسي

من تدني التنوع في البذور المنتجة، وشحة المياه، وعدم وجود الطرق الريفية، وعدم القدرة على الوصول إلى الأسواق، وأيضا عدم وجود مصادر لإقراض المنتجين.

إن الإنتاجية المنخفضة تعني دخلاً منخفضاً للأسر الريفية، ومما لا شك فيه أنها تشكل أحد الأسباب الكامنة وراء حقيقة أن جهود التخفيف من الفقر في المناطق الريفية ما زالت متخلفة عن تلك التي تُبذل في المدن. إن استمرار الفقر في الريف—الذي يمثل الغالبية من سكان البلاد—يعيق تحقيق أهداف التنمية الألفية، كما أن له آثاراً ديناميكية، وعلى وجه الخصوص الهجرة من الريف إلى الحضر. وقد أصبحت الآثار السلبية واضحة في اليمن، مثل المزيد من الضغط الكبير على البنية التحتية ومصادر المياه في الحضر.

ويمكن لليمن أن يستوعب مزيداً من الدعم الخارجي، ويحتاج إلى أن يعمل كذلك من أجل تنفيذ الإصلاحات الهيكلية من أجل التخفيف من الفقر في كل من المناطق الريفية والحضرية. غير أن القدرات المؤسسية للبلاد ينبغي أن تُعزَّز بكل السبل الممكنة، وذلك بهدف استيعاب المساعدات الخارجية.

3. موجّهات من التقييم المستقل

يُعدُّ كلٌّ من دراسة تقييم الأثر لتدخلات الصندوق والتقييم المؤسسي للصندوق لعام 2006 من المصادر الرئيسية الموجهة الأساسية لرؤية الصندوق متوسطة المدى. ويبين ما يلي أدناه بعضاً من النتائج والتوصيات الأساسية من تلك الدراستين المستقلتين. إن أثر الدراستين في تطوير الرؤية—مع ذلك—يتجاوز حدود الملخص التالي، حيث أنه أكثر اتساعاً (تمت الإشارة إليه في الهوامش الموضحة للنصوص في هذه الوثيقة).

أشارت النتائج التي توصل إليها التقرير الخاص بدراسة تقييم الأثر، 2006 إلى ما يلي:

- نسبة كبيرة من موارد الصندوق تعود بالفائدة على الأسر الأكثر فقراً (في اليمن)، حيث أن 50% من هذه الموارد يستفيد منها العُشير الأكثر فقراً في المجتمع اليمني، كما أن 64% من موارد الصندوق تذهب للعُشيرين الأكثر فقراً، و73% للعُشيريات الثلاث الأكثر فقراً.. بينما 3% فقط من الموارد تستفيد منها الأسر المعيشية في العُشير الأقل فقراً.. وهذه النتائج أفضل بكثير من تلك التي تم ملاحظتها في الصناديق الاجتماعية الأخرى التي طبقت نفس التحليل.
- نسبة كبيرة من موارد الصندوق يتم استخدامها في القطاعات الاجتماعية—وخاصة في قطاع التعليم الذي يشكل نسبة 54% من إجمالي الاستخدامات².
- عدد كبير من المستفيدين المباشرين المتوقعين من مشاريع الصندوق وفي جميع أنحاء البلاد، فقد وصل عدد المستفيدين حتى أكتوبر 2006 إلى 7.8 مليون، منهم 49.7% من النساء والبنات. والصندوق الاجتماعي، كمؤسسة، يحظى بتقدير عالٍ على مستوى المجتمع المحلي.

2 الصندوق وشركاؤه على علم بهذه الخلاصة.

- تقدم دراسة تقييم المستفيدين دليلاً إضافياً على تأثير الصندوق على رأس المال الاجتماعي، حيث تفيد بأن مشاريع الصندوق تعمل على: (أ) استعادة أو تقوية الإحساس بالعمل المجتمعي والنقطة والتضامن والتآزر والمساعدة الذاتية؛ (ب) تشجيع مناقشة موضوع مشاركة النساء في العملية التنموية؛ (ج) توفير المزيد من المنتديات والنقاشات والأشكال للمشاركة المجتمعية، وللعملية الديمقراطية، وذلك من خلال تشكيل اللجان المجتمعية (بكافة أنواعها) بالإضافة إلى تمهيد الطريق للمزيد من الوعي والمهارات للترويج للمشاريع المستقبلية.
- في قطاع التعليم: في التجمعات المحلية التي حصلت على مدارس من الصندوق، ازداد الالتحاق في التعليم بين كل من الأولاد والبنات (وبنسبة أعلى بين البنات) وانخفضت معدلات التسرب. كما أن الأولاد والبنات يستمرون عاماً دراسياً أعلى مقارنة بعام 2003؛ غير أن التحاق البنات يظل ينخفض بصورة ثابتة بعد عمر الثانية عشرة. كما أن توفر المعلمين تحسن بصورة طفيفة، غير أن مستوى الصيانة في المدارس ما يزال متدنياً، وهي مشكلة يجب أن يتم التعاطي معها من قبل السلطات المحلية.
- فيما يخص الطرق الريفية، اعتبرت الطرق الريفية ذات أهمية عالية للكثير من التجمعات المحلية، والكثير منها عمل على المساهمة في كلفة المشروع. وتوجد هناك لجان الصيانة في غالبية المشاريع. وقد خرج التقييم بنتائج إيجابية عن الأثر الاقتصادي والاجتماعي للطرق وان كان بعض الإجابات التي عبرت عن عدم الرضا عن تصاميم المشروع...
- ما زال جلب المياه واجباً ينبغي القيام به في كثير من الأسر المعيشية—وذلك على الرغم من أن المسافة إلى مصدر الماء قد تقلصت، كما أن متوسط الوقت اللازم لجلب الماء قد انخفض. وما زالت 82% من الأسر المعيشية من مجموعة التدخل الحالية تقوم بجلب الماء (مقابل 54% في مجموعة المتابعة)، و88% من الأشخاص الذين يجمعون ويجلبون الماء هم من النساء، و13% من الأطفال في سن 15 عاماً وأقل.
- في التمويل الأصغر: أظهرت حافظة عمل التمويل الأصغر معدل نموً عالياً، وتغطية جغرافية متزايدة، وتحسناً في إجراءات العمل. كما تشكل النساء غالبية المستفيدين المباشرين. وهناك تقدم في اتجاه الاستدامة. وأفادت الغالبية العظمى من المقترضين بأن القروض كان لها أثر إيجابي متميز في زيادة دخولهم.
- في قطاع الدعم المؤسسي يتم التركيز على المنظمات غير الحكومية التي تقوم بتقديم الخدمات المدرة للدخل وتنمية المهارات، وقد تم ترمين تدخلات الصندوق التي زادت من استهدافاتها، غير أن استدامة هذه المنظمات غير الحكومية هي محل تساؤل.
- يركز بناء القدرات على المجالس والسلطة المحلية. وتتمنُّ السلطات المحلية دعمَ الصندوق، والذي عمل على تطوير قدرات التخطيط على المستوى المحلي والتعاون بين أعضاء المجالس المحلية. ولكن ما يزال هناك الكثير الذي يجب

عمله..كما أن العديد من أعضاء المجالس المحلية يرون أن التدريب قد لا يجدي في ظل استمرارية مركزية الموارد المالية على مستوى المحافظة.

- بصفة عامة، تُشيرُ نتائج التقييم إلى مستوى جيد من المشاركة في تصميم المشاريع—وعلى وجه الخصوص، من قِبَل المجتمعات المحلية، والقيادات السياسية، ومكاتب الوزارات. كما تبين هذه النتائج أن مستوى مشاركة المنظمات غير الحكومية في عملية مناقشة المشاريع يُعتبر متدنياً. لقد كان في تصور الصندوق—منذ البداية—أن هذه المنظمات ستكون شريكاً أساسياً في تنفيذ التدخلات، إلا أن التجربة بينت أن قدراتها محدودة.

وقد خلاص تقرير التقييم المؤسسي إلى ما يلي :

- تطور الصندوق الاجتماعي للتنمية إلى مؤسسة ناجحة و"نموذجية" في اليمن، تعمل على المستوى الوطني، وتوسع جهود التنمية بالمشاركة إلى المناطق الريفية والنائية، وبالتالي المساهمة بصورة ملموسة في الحكم الجيد وبناء الدولة.
- إن العمل على مستوى المجتمعات المحلية يكتسب أهمية كبيرة، وينبغي أن يظل موضع التركيز لجهود الصندوق. فأسلوب الصندوق في تنمية المجتمعات المحلية يمكنه أن يساعد في تنفيذ سياسات الوزارات القطاعية في المناطق الريفية، مثلاً من خلال مشاريعه التي تعزز التجمعات المحلية الفاعلة (مثل اللجان الصحية، ولجان مستخدمي المياه، ومجالس الآباء والأمهات، ومجموعات التمويل الأصغر، والمجاميع العاملة بطريقة التعاقدات المجتمعية...).
- عمل الصندوق على تدريب المجالس المحلية على مستوى المديریات والمحافظات في التخطيط وإعداد الموازنات والتواصل مع المجتمعات المحلية مما يقوي مبادئ تكوينات الحكم الجيد. وبناء على الخبرات التي اكتسبتها حتى الآن، يتمتع الصندوق بموقع ممتاز يؤهله لبلورة رؤية وإستراتيجية متوسطة المدى من أجل دعم اللامركزية، ولتوضيح الأهداف والأولويات على مستوى المحافظات والمديریات بالشكل الذي يجعله يدعم ويكمل عمل وزارة الإدارة المحلية.
- أكدت الجهات المانحة دعمها القوي للصندوق. وبالنظر إلى مسيرة الإصلاح في الوزارات القطاعية، فإن المانحين يتوقعون أن يظلَّ الدعمُ مطلوباً للسنوات الخمس إلى العشر القادمة على الأقل.
- إن أنشطة الصندوق الحالية تتواءم مع المحاور الإستراتيجية الرئيسية للخطة الخمسية (2006-2010) للتخفيف من الفقر، وقد تم اعتبار الصندوق إحدى الأدوات الرئيسية للتخفيف من الفقر.
- يوجد احتياج لتعزيز خبرات الصندوق، والترويج لتبني أساليب عمله، والتعلم منها، سواء كان بين مساقات العمل في الصندوق ذاته، أو مع الوزارات ومقدمي الخدمات الآخرين. وبهدف توسيع استخدام أنظمة وأساليب عمل

الصندوق—التي أثبتت التجارب صحتها—وبالاشتراك مع الوزارات، يتم تحديد الآليات التي يمكن إتباعها للترويج للاستفادة منها في برامج وأنظمة الأجهزة الحكومية. وهذه ترتبط بكل من الأنظمة الإدارية والبرمجة.

• اكتسب الصندوق خبرات واسعة في العمل على مستوى المجتمع المحلي، وتطبيق العديد من النماذج لإشراك المجتمع. ولكن—كون هذه النماذج المختلفة قد طُورت ونُفذت من خلال وحدات تنفيذية متعددة في الصندوق، ولم تخضع للمراجعة المنتظمة والتوثيق—يمكن للصندوق أن يقوم بمراجعة متقاطعة لدراسة فوائد ومشاكل النماذج المختلفة لإشراك المجتمع تحت ظروف مغايرة، وكذا نقاط القوة التي تملكها تلك النماذج لتعزيز توصيل الخدمات بصفة مستدامة، وكذلك تعزيز الأساس الذي تقوم عليه تكوينات الحكم على المستوى المحلي.

• يعمل الصندوق من خلال ثلاثة محاور: تنمية المجتمع، وبناء القدرات، وتنمية المنشآت الصغيرة والأصغر. وهي المحاور التي تقوم بتنفيذها سبع وحدات تنفيذية مختلفة. وتكمن إحدى أهم المسائل المستقبلية في كيفية رفع مستوى التكامل بين مساقات العمل المختلفة داخل الصندوق، وتعزيز الترابط الاستراتيجي للأهداف، وتجنب التوسع الرأسي.

• إن دور الصندوق، وعمق واتساع نشاطاته، ليست مفهومة بالدرجة الكافية من قِبل شركائه، مما يشكل عائقاً أمام اتخاذ القرارات وفقاً لرؤية كاملة بالأمر، ويتعين على الصندوق—بهذا الخصوص—التفكير في تطوير استراتيجية في مجال الاتصال.

4. رؤية الصندوق

مدخل: الاتجاه العام

خلال إعداد هذه الوثيقة، عمد الصندوق إلى الاكتفاء بالأساسيات والتوجهات الجديدة، آخذاً في الاعتبار أن سجل وإطار عملياته معروفان من خلال توثيقها في تقاريره السنوية المتعاقبة. لهذا، فإن هذه الوثيقة لن تعرض تفاصيل عملياته كمقدمة لتناول التحديات التي يواجهها الصندوق وشركائه. وبالنظر إلى المستقبل وإعداد رؤيته لمواجهة هذه التحديات، فقد أخذ الصندوق في الاعتبار أيضاً اقتصار الرؤية على المبادئ الأساسية والخطوط العريضة للعمليات المخططة، شاملة الإطار التنظيمي الذي من خلاله سيتم تنفيذ هذه العمليات. بمعنى آخر، تقدّم هذه الوثيقة رؤية وليس خطة إستراتيجية موسعة.

كما أن الصندوق يأخذ في الاعتبار ألا تكون الرؤية طموحة بصورة غير واقعية، وتستبدل الأهداف العملية بالرغبات والأمني التي لا يمكن تحقيقها. وينبغي للرؤية كذلك أن تهدف إلى تعظيم نقاط القوة لدى الصندوق، بالإضافة إلى خبراته المتراكمة في تعزيز القدرات الوطنية وجهوده من أجل التنمية الاجتماعية والاقتصادية والمؤسسية بصورة مخططة ومتطورة، بحيث يتم استخدام وتعزيز نقاط القوة التي جرى تطويرها.

إنَّ أية رؤية مفيدة وعملية يجب—مبدئياً—أن تأخذ في الحسبان المنظمة التي يتم إعداد الرؤية لها، وكذا الفرص المتاحة أمامها والعقبات التي تعترض طريقها بسبب البيئة التي تعمل فيها. وبالتعاون بين الصندوق وشركائه، فهناك شيء جديد يمكن عمله، وثمة عمليات وإجراءات جديدة يمكن تنفيذها. على أن تحقيق ذلك سيتم من خلال تطوير وتنويع القوة الحالية للصندوق، وفي نفس الوقت العمل على مواجهة التحديات.

وقد تبيّن من ورشة عمل شركاء الصندوق في 2006 بأنَّ شركاء الصندوق وافقوا على هذه المبادئ. كما اتفق الشركاء، على المستوى المحلي والمجتمع المحلي، على أن للصندوق دوراً هاماً وامتوسعاً في التنمية في البلاد، رغم أنهم يشعرون بأنَّ هذا الدور يجب أن يُبنى على نقاط القوة المبرهنة للصندوق، وأن يشتمل أيضاً وبصورة قوية—على اهتمام متزايد ببناء قدرات الشركاء المحليين. وتماشى هذه التوقعات من دور الصندوق (والتي يتفق الصندوق معها) مع نتائج تقارير التقييمات، وأيضاً مع المتطلبات الملحة للتنمية في اليمن.

الخطوط الجوهرية

سيستمر دور الصندوق التنموي بالتركيز بصورة رئيسية على **التخفيف من الفقر**، ولكن بأساليب متعددة تهدف إلى توحيد ووضع جهود الصندوق في موقع يتلاءم مع تلك التي تبذلها المؤسسات الحكومية والخاصة على المستويات المحلية والوطنية، مع التركيز على بناء القدرات لهذه المؤسسات الشريكة.

وبأخذ هذه المبادئ بعين الاعتبار، فإنَّ مسودة الرؤية متوسطة المدى للصندوق—التي يتم وصفها هنا—صُنِفَتْ وجمعت حول جانبين أساسيين، هما (أ) **المحاور**؛ و(ب) **البرامج**.

المحاور تتعامل مع أهداف الصندوق الأساسية، أو الحاجات العامة، بالتوافق مع جوهر الرؤية.

أما **البرامج**، فتصِفُ الأنشطة الأساسية المقترحة للصندوق الاجتماعي، والمتعلقة بالمحاور، متضمنةً تنظيم عدد من قطاعات الصندوق ووحداته التنظيمية³ في إطار برامجي (وذلك في خطوط عامة فقط، حيث لا تهدف وثيقة بهذا الحجم لأن تكون إستراتيجية تنفيذية متكاملة).

ومن المهم الإدراك بأنَّ وصف البرامج مازال في هذه المرحلة استدلالياً، حيث أن الصندوق لا يستطيع أن يحدد البرامج بصورة شاملة—وكذا المكونات الفرعية في هذه الوثيقة—قبل أن يتم مناقشتها بصورة تفصيلية مع الشركاء ذوي العلاقة أو الشركاء المحتملين، وفي بعض الأحيان قبل "المرحلة التجريبية" أو "مرحلة التعلم".

وللتقدم إذًا، فلنبدأ أولاً بالمحاور، وعددها أربعة. وهي كالتالي:

3 المقصود بلوحدة هنا ليس فقط وحدات الصندوق العديدة في الإدارة العامة، بل أيضاً الفروع والوحدات الفرعية والأقسام في إطار وحدات الإدارة العامة.

- التمكين المجتمعي على المستوى المحلي.
- تكثيف التركيز على التنمية الاقتصادية.
- التقوية المؤسسية والشراكة.
- الترابط وتعزيز الكفاءة.

التمكين المجتمعي على المستوى المحلي. يشير تقرير التقييم المؤسسي إلى أن العمل على مستوى المجتمع المحلي مجال ذو أهمية ويجب الاستمرار فيه ليكون محورياً رئيسياً في عمل الصندوق الاجتماعي للتنمية. وقد أكدت دراسة تقييم الأثر التي تمت عام 2006 بأنّ الصندوق قد أنجز الكثير وما يزال مستمراً في عمله للوصول بمشاريعه إلى جميع أرجاء البلاد على مستوى المجتمع المحلي، وأن هذه المشاريع تمثل أولويات للمجتمعات المحلية، وأن هذه المجتمعات تساهم في تكلفة المشاريع التي حققت—في الغالب—منافع هامة للمجتمعات المحلية. وقد خلصت الدراسة إلى أن المجتمعات المحلية وضعت الصندوق في مرتبة عالية من حيث الجهات الخارجية المفيدة لها⁴.

وبالرغم من هذه الانجازات المهمة المبرهنة في المقاربات المتبعة ميدانياً، غير أن الصندوق سيستمر في تعزيز أساليبه ليمتد أثر التمكين في هذه المشاريع إلى المجتمع بشكل أوسع بهدف تحقيق تنمية مستدامة، والمساهمة في دعم الحكم الجيد وعملية اللامركزية، وذلك كجزء من التطور المستمر للصندوق، وكما أشار تقرير التقييم المؤسسي "هناك تطور متزايد في أنشطة الصندوق لتعزيز المشاركة والتمكين المجتمعي"⁵.

إن التحدي قد ينشأ من طبيعة عمليات الصندوق، والتي تركز حالياً على تنفيذ المشاريع. غير أنه من الممكن تجاوز هذه الوضعية من خلال وضع ترتيبات ملائمة لتخطيط أفضل للاحتياجات المستقبلية الكلية للمجتمع المحلي (بما فيها احتياجات النساء في المجتمع) وبصورة عقلانية، وتحديد وحشد الموارد الذاتية للمجتمع لمحاولة الاستجابة لهذه الاحتياجات، والمحافظة على قدرة مستمرة للوصول إلى جهات خارجية يمكن أن يتعاون المجتمع معها، وأن تُرفَع أفكار واحتياجات المجتمع إلى السلطات المحلية بصورة مستمرة.

وفي هذا الإطار، ولتحقيق تحسين جوهري في الأساليب التي تسهم في تحقيق تمكين مجتمعي أوسع، فقد بدأ الصندوق بتنفيذ عدد من المشاريع التجريبية أو النماذج المختلفة للتمكين المجتمعي (على سبيل المثال: مشاريع وحدة التدريب والدعم المؤسسي، والتدخل المتكامل، والزراعة المطرية، والتعاقدات المجتمعية، ووحدة التعليم، ووحدة المياه والبيئة) بعضها مع ارتباط فعلي أو متوقع مع السلطات المحلية (المجالس المحلية والمكاتب التنفيذية).

ونتيجة لذلك، سيستمر الصندوق في تحسين مستوى ممارسات المشاركة المجتمعية في عملياته على مستوى المشروع الواحد، وفي نفس الوقت سيعمل على التوسع في مبادرات ومنهجيات تركز على تمكين المجتمعات المحلية وبصورة أشمل، متجاوزة ما يتم على مستوى المشروع الواحد.

4 يأتي الصندوق في المرتبة الثانية مباشرة بعد وزارة التربية والتعليم كجهة تفيد المجتمعات المحلية.
5 تقرير التقييم المؤسسي، فبراير 2006.

وفيما يتعلق بالمحور الثاني، وهو **تكثيف التركيز على التنمية الاقتصادية**، فقد أنشئ الصندوق الاجتماعي بالقانون رقم 10 لعام 1997 من أجل أن يتعامل مع الاحتياجات والأهداف الاجتماعية والاقتصادية. وبالرغم من أن الصندوق طور عدداً من النماذج العملية الاقتصادية التي تخص المنشآت الصغيرة والأصغر، وعمل من خلال وحدة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كقوة مولدة رئيسة من أجل إقامة ودعم صناعة مزدهرة للتمويل الأصغر تقدم الخدمات المالية لعشرات الآلاف من الفقراء، وعلى وجه الخصوص النساء الفقيرات. إلا أن الصندوق ظل يركز حتى اليوم على المشاريع والأهداف الاجتماعية⁶، وخاصة في المناطق الريفية؛ وبالرغم من ذلك، فإن الصندوق لديه البراهين من خلال برنامج التدخل المتكامل على أن المجتمعات المحلية مهتمة أيضاً بالأهداف الاقتصادية كما هي مهتمة بالأهداف الاجتماعية متى ما علمت أنها يمكن أن تحقق أياً منهما أو كليهما بالتعاون مع الصندوق الاجتماعي والآخرين. كما أن معايير الاختيار والموافقة على مشاريع الصندوق لا تعطي وزناً كافياً لإبراز المنافع الاقتصادية، وعلى وجه الخصوص مشاريع الطرق الريفية والمياه والبيئة. ومن جانب آخر، فإن وضع اليمين التنموي بصفة عامة يدعو لتكثيف التنمية الزراعية وتطوير القطاعات الاقتصادية غير النفطية في الحضر كحاجة ملحة على المستوى الوطني. وما ينبغي الإشارة إليه هنا هو أن هذه الحاجة قد تمت صياغتها بتوسع من قبل حكومة الجمهورية البينية في مواقع مختلفة من وثيقة الخطة الخمسية الثالثة للتنمية الاقتصادية والاجتماعي للتخفيف من الفقر، بالإضافة إلى أن هناك 6 تدخلات رئيسة وضعت للصندوق في تلك الإستراتيجية، منها 4 تدخلات اقتصادية واثنان في المجال الاجتماعي⁷.

بالأخذ في الاعتبار جميع هذه المعطيات، فإن القضية ليست أن الصندوق الاجتماعي يجب أن يعطي اهتماماً مكثفاً للتنمية الاقتصادية، ولكن كيف يمكن أن يحقق ذلك عملياً. إن التدخلات الاقتصادية والاجتماعية معاً يمكن أن تكون مؤثرة في التنمية، وفي كثير من الحالات يمكن أن تتكامل بهدف تحقيق الهدف المتمثل في التخفيف من الفقر، وتحسين مستويات المعيشة بصورة مستدامة.

المحور الثالث هو **التقوية المؤسسية والشراكة**، حيث يتدخل الصندوق في هذا المجال في عدد من القطاعات وعلى مستويات متعددة. ويتعاون، ويحاول تقوية، ليس فقط تجمعات محلية قروية، ولكن أيضاً وزارات ومنظمات عامة ومتخصصة (تمويل أصغر، حماية اجتماعية، موروث ثقافي، الخ)، والسلطات المحلية على مستوى المديرية والمحافظة، والقطاع الخاص (الغرفة التجارية، وجمعيات المنشآت الصغيرة والأصغر، والحرفيون المصدرون والمستوردون).

القضية إذن هي كيف يمكن للصندوق الاجتماعي والمؤسسات الشريكة تطوير علاقتها المستقبلية على المدى المتوسط.

6 تشير مسودة دراسة تقييم الأثر إلى أن المشاريع الاجتماعية (من بينها التعليم والصحة والمياه) مازالت تمثل ثلاثة أرباع استثمارات الصندوق.
7 الخطة الخمسية الثالثة للتنمية/الإستراتيجية الثانية لمكافحة الفقر، الفصل 9، صفحة 12.

لقد أثبت الصندوق أنه منظمة ديناميكية ومبتكرة، وأيضا كفاءة وشفافة في العمل على نطاق واسع. ولهذا فهو منفذ فعال للمشاريع والتدخلات التنموية، وعملياته تساهم بصورة مباشرة ومؤثرة في تعزيز القدرة التنفيذية، على المستوى الوطني، للمساهمة في التخفيف من الفقر. وقد أشارت سياسة الحكومة بوضوح في وثيقة الخطة الخمسية الثالثة للتخفيف من الفقر إلى أن القدرات التنفيذية سيتم توسيعها بصورة جلية خلال السنوات الخمس القادمة⁸، بينما ستكون عمليات الصندوق، في نفس الوقت، عاملاً للتغيير ومؤشراً مرجعياً للتغيير المؤسسي والإصلاح، والتي من الممكن (وسوف تكون) مكملة للعديد من المؤسسات.

ولذا فإن رؤية الصندوق تتمثل في أن تستمر المساهمة غير المباشرة لرفع القدرات التنفيذية على مستوى القطاع الخاص والعام من خلال نقل الخبرات ووضع الترتيبات للتعاون وتطوير السياسات⁹، وستتصاعد لتصبح أكثر وأكثر أهمية. هذه المساهمة غير المباشرة والتي يمكن أن يُطلق عليها مصطلح "الترابط مع الخارج"، تُعتبر من الأهداف الجوهرية لعمل الصندوق في محور التقوية المؤسسية والشراكة.

والمحور الرابع والأخير، **الترابط الداخلي وتعزيز الكفاءة والقدرات داخل الصندوق**، قد تم توضيحه من خلال التعرض لمحور "التمكين المجتمعي" أعلاه.

طور الصندوق العديد من البرامج والمبادرات ومنهجيات للعمل على مستويات التخطيط والمراقبة والتقييم وتنفيذ العمليات العمل في مناطق جغرافية متعددة وخلال فترات زمنية متعاقبة وفي قطاعات متعددة، مثل هذه المبادرات والنماذج ووصل الصندوق إلى مستويات مختلفة من النضوج وتجميع لكم كبير من الخبرات والتي تظهر الحاجة إلى أن يتم الترابط والتصاعد الأفقي (عبر الوحدات والقطاعات والبرامج) والرأسي مع وبين الفروع) كجزء من الترابط الداخلي وتعزيز القدرات والكفاءة. بالإضافة وعلى وجه التحديد فإن الغرض من هذه الإجراءات يمكن تلخيصه بالتالي:

- توسيع عمليات البرامج الناجحة.
- تحديث إجراءات ومعايير العمل والتأكد من انسجامها على أن يتم ذلك بصورة منهجية.
- زيادة وتعميق معارف موظفي الصندوق في المقر الرئيسي والفروع عن البرامج التي يتم تنفيذها من المقر الرئيسي مثل التمويل الأصغر والمراقبة والتقييم وغيرها من المبادرات.
- إنشاء أنشطة تعنى بالبحوث والتطوير وأيضا بتطوير الموارد البشرية من أجل تعزيز القدرات التنفيذية للصندوق وزيادة كفاءته.

8 الخطة الخمسية الثالثة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للتخفيف من الفقر (الفصل التاسع/ الصفحة العاشرة) والتي توقعت أن تتضاعف استثمارات الصندوق مرتين (أو ثلاثا) عما كانت عليه في 2001-2005.

9 من الواضح للصندوق أن وضع السياسات هي من مهام الحكومة ووزارتها القطاعية. وفي نفس الوقت، يمكن للصندوق المساهمة بفعالية في تعزيز قدراتها في وضع السياسات من خلال: (أ) الحوار، على سبيل المثال حول الامتزازات القطاعية؛ (ب) بناء القدرات والدعم الفني؛ (ج) البرامج التجريبية والمقاربات المبتكرة، وذلك من خلال التعاون مع الوزارات وغيرها من المؤسسات الشريكة. وهذه الأساليب الثلاثة تقوم بها الصندوق بالفعل، وتتداخل وتتكامل كل منهما مع الأخرى.

إن التعامل مع مثل هذه القضايا سيتم من خلال المحور الرابع لرؤية الصندوق. وسيتم مناقشة الإجراءات التصحيحية وتعزيز التناغم وزيادة الكفاءة في الجزء الخاص بالبرامج".

وسيتم التحول الآن إلى البرامج.

البرامج والترتيبات المساندة

ثمة ثلاثة برامج عملياتية سيتم تنفيذها، وهي:

- تنمية المجتمع.
- التنمية الاقتصادية وتوليد فرص العمل.
- بناء القدرات المؤسسية والشراكة.

هذه البرامج يُنظر إليها على أنها مجموعة من التدخلات والأنشطة ترتبط بصورة عملية بأهداف و/أو أساليب مشتركة. وسيعمل الصندوق على تشغيلها على أنها وسيلة يمكن من خلالها للقطاعات والوحدات والفروع أن تساهم وتتعاون من أجل انجاز العمل وكما تم تحديده في المحاور، وبما يتفق معها.

كما أن الصندوق لن ينفذ هذه البرامج بمعزل عن بعضها البعض. فتنمية المجتمع لا يمكن أن يتقدم في معزل عن بعض أوجه التنمية الاقتصادية، أو أن يتقدم بمعزل عن بناء القدرات المؤسسية والشراكة. بالإضافة إلى أن العديد من القطاعات والوحدات ستساهم بأنشطة لأكثر من برنامج.

تنمية المجتمع

يرى الصندوق أن برنامج تنمية المجتمع سيستمر (خلال فترة هذه الرؤية) لأن يكون المصدر الرئيسي لاستخدام الموارد. وبالرغم من أن الحجم الأكبر لاستخدام الموارد المالية المخصصة للبرنامج سيكون للمشاريع—وعلى وجه التحديد، التدخلات الاجتماعية والاقتصادية على مستوى المجتمع المحلي—إلا أن الإجراءات الموجهة سيتم تنظيمها من أجل الترويج بصورة أفضل لتمكين المجتمع لتحديد موارده المتاحة وأولويات احتياجاته، وللتخطيط والتنفيذ من أجل الاستجابة لهذه الاحتياجات بصورة مستدامة: وبتعبير آخر لتطوير "رأس مال اجتماعي" مستدام. وسيتم السعي لتحقيق هذا الهدف من خلال الآلية التي تم شرحها أعلاه، في البرنامج ككل وبصورة أكثر تكثيفا في المناطق الأكثر حرمانا والمستهدفة في البرنامج الفرعي للتدخل المتكامل. وسيعمل الصندوق على ضمان التعاون الملائم بين هذا البرنامج وبرنامج التنمية الاقتصادية وخلق فرص العمل وأيضا برنامج بناء القدرات المؤسسية والشراكة.

سيشمل برنامج تنمية المجتمع تقديم الخدمات والمشاريع التي هي حالياً تدار بواسطة النموذج "السائد حالياً" المشروع/المجتمع، وسيظل هذا النموذج مهيم في تدخلات الصندوق خلال السنوات القادمة ، وفي ذات الوقت سيتم البدء في الأخذ بالاعتبار نماذج أخرى وبصورة متزايدة. ويشمل برنامج تنمية المجتمع أيضاً البرنامج الفرعي للتدخل المتكامل والذي يتم حالياً نقله ليتم تنفيذه لا مركزياً من خلال فروع الصندوق.

إن التعامل المباشر لفروع الصندوق عبر الاستجابة لاحتياجات المجتمع المحلي سيستمر ليكون النموذج الأساسي للعمليات ضمن برنامج تنمية المجتمع في المستقبل المنظور. ومع ذلك فإنّ الإجراءات سيتم إعادة تنظيمها من أجل الترويج بصورة أفضل لتمكين المجتمع، بحيث يشمل ربطاً من القاعدة إلى الأعلى مع الجهات الأخرى مثل السلطات المحلية، وأيضاً تبني بعض أوجه التنمية الاقتصادية وخلق فرص العمل. وسيكون هناك مبادرات مهمة موازية مع تلك المماثلة والتي تهدف إلى تمكين المجتمع المحلي وتقديم الخدمات، ضمن برنامج بناء القدرات والشراكة (لتعمل بالتعاون مع السلطات المحلية، انظر أدناه).

وكما ذكر أعلاه، فإنّ الصندوق الاجتماعي قد طور أو يتبع عدة نماذج أو مشاريع لزيادة مشاركة المجتمع أو تمكينه، بالإضافة إلى أن من مبادئ رؤية الصندوق الوسطية فإنّ عملياته الواسعة يجب أن تتم بصورة مطردة وبصورة مقصودة، وبناء على نقاط القوة والتجارب، بينما يتم تصحيح أي نقاط للضعف.

وبناء على ذلك، سيطور الصندوق التغييرات التنظيمية والإجرائية لتشمل العناصر التالية:

- سيتم إعداد تقييم مقارن للمبادرات الأساسية والتي نفذت بهدف تعميق المشاركة المجتمعية أو زيادة التمكين المجتمعي وإعداد ملخص للدروس والأساليب التي سيتم استخدامها للتعديل والإغناء (متى ما كان ذلك ملائماً) وتطوير مواد تدريبية لموظفي الصندوق واستشاريينه (إن كان ذلك ممكناً من الناحية العملية).
- التوسع الإضافي، وبالتالي تعزيز المكونات الاقتصادية في قائمة تدخلات الصندوق.

التنمية الاقتصادية وخلق فرص العمل

يشمل هذا البرنامج جميع المشاريع والبرامج الاقتصادية في الصندوق الاجتماعي للتنمية:

- الدعم المقدم من وحدة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر لعمليات مؤسسات وبرامج التمويل الأصغر التي تصل إلى عدد كبير من عملاء التمويل الأصغر في كل من الحضر والريف؛
- الدعم الموازي المقدم بصورة أساسية للمنشآت الصغيرة الحضرية في الغالب عبر دعم صندوق تنمية المنشآت الصغيرة في عمليات الإقراض؛

- وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر، والتي تخدم المنشآت الصغيرة في المناطق الحضرية لتتوسع وتحديث الخدمات التي تقدمها؛
- بالإضافة إلى الخدمات الميسرة لتنمية الأعمال الذي يقدم عبر موظفي وحدة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر؛
- العمليات التي سيقوم بها برنامج الزراعة المطرية والثروة الحيوانية والذي تنفذه وحدة الزراعة والتنمية الريفية من خلال فروع الصندوق القريبة من مناطق البرنامج في مديريات خمس محافظات¹⁰.

وستعمل هذه التدخلات / المبادرات بالتشاور والتعاون الوثيق مع بعضها البعض ومتى كان ملائماً. ومثال على ذلك سيكون التعاون والتشاور بين التمويل الأصغر الريفي من خلال مؤسسات التمويل الأصغر وخدمات تنمية الأعمال الريفية/الزراعية والبنية التحتية الإنتاجية (الأسواق، ومشاريع الحفاظ على المياه والتربة) المدعومة من برنامج الزراعة المطرية والثروة الحيوانية في مناطق عمله الجغرافية.

وستتبع هذه المبادرات، إلى أقصى حد ممكن وعملي، المبادئ اللازمة لإنشاء خدمات مستدامة (مالية أو غير مالية) غير مدعومة متبعة مبادئ السوق.

وعلى سبيل المثال، وفي دعمه لمؤسسات وبرامج التمويل الأصغر، فإن وحدة المنشآت الصغيرة والأصغر في الصندوق الاجتماعي مستمرة في تعزيز "أفضل الممارسات" من خلال قيادة مؤسسات وبرامج التمويل الأصغر لتصل إلى الاستدامة المالية وذلك عبر الاندماج والتوسع لتحقيق نطاق اقتصادي واسع. كما أنها تعزز التوسع في صناعة التمويل الأصغر وتشجيع المنافسة من خلال (أ) الترويج للبنوك المتخصصة "Greenfield" للاستثمار في مجال التمويل الأصغر في اليمن على نطاق اقتصادي واسع من بواسطة مؤسسات دولية للتمويل الأصغر ذات خبره (ب) تطوير برامج للتمويل الأصغر من خلال البنوك التجارية السائدة سواء من خلال عمليات البنوك أو من خلال تجار الجملة المقرضين لمؤسسات التمويل الأصغر والتي بدورها تقدم القروض والخدمات المالية الأخرى لعملائها من تجار التجزئة. إن الهدف من ذلك هو تحويل صناعة التمويل الأصغر في اليمن إلى النطاق التجاري، ولتكون له هوية مستدامة، وفي نفس الوقت التوسع في هذه الصناعة مع استمرار التركيز على تقديم خدمات التمويل للفقراء في كل من الحضر والريف وكفئة رئيسية مستهدفة من التمويل الأصغر.

وكمثال آخر فإن مبادرة وكالة المنشآت الصغيرة والأصغر لن تركز على أي دعم للخدمات غير المالية الموجهة للمنشآت الصغيرة على المدى الطويل، أو تقديم خدمات تنمية الأعمال بواسطة الوكالة نفسها. على أن الدعم الذي

¹⁰يخطط الصندوق أيضا للدخول في شراكة مع جهات أخرى لتعزيز الأنشطة الاقتصادية في مجالات أخرى غير برنامج الزراعة المطرية.

ستقدمه الوكالة سيكون من خلال التدخلات ذات المدى القصير (بناء القدرات لمقدمي الخدمات) والذي سيبنى العلاقة (السوق) التجارية بين الوكالة وعملائها ومقدمي الخدمات، ومن ثم الانسحاب من التدخلات عندما يكون القطاع أو الفرص (في مثل هذا السوق) تعمل بصورة مُرضية. وفي هذا السياق القائم على مبدأ "الاستدامة الذاتية"، فإن رؤية الصندوق للوكالة—المتنمثلة، في الوقت الحالي، كوحدة عمليات شبه مستقلة—ستصبح خلال سنوات قليلة متنمثلة في اعتبارها مستقلة عن الصندوق، وسيتم تخصيصها، وستقوم بعملياتها بحيث تحقق الأرباح اللازمة لاستمرارها، كونها متعهداً يقوم بتيسير الحصول على خدمات تنمية الأعمال.

بالإضافة إلى أنه (متى ما كان هذا الأمر ممكناً من الناحية العملية) فإن جميع المبادرات الريفية والحضرية ستعمل على تعزيز التنوع وتحديث الأنشطة الاقتصادية، والتي بالفعل يحتاج إليها اليمن. وكجزء من التخفيف من الفقر، يتم الترويج للمشغولات الحرفية، على سبيل المثال، والتي تقوم بواسطتها وكالة تنمية المنشآت بربط صغار المنتجين في الحضر والريف بعلاقات تجارية مع رجال أعمال أوروبيين، وبالتالي الترويج لكل من السوق وتنمية المهارات في هذا القطاع (منتجات جديدة) وبصورة مربحة من حيث الأسعار والحجم. وسيصبح نفس المبدأ تدخلات الصندوق لتنمية القطاعات الفرعية للزراعة في كل من المناطق الريفية الفقيرة، وعلى مستوى المصلحة الوطنية، حيث يتم تطوير قطاع الزراعة (وبصورة عملية ومستدامة) وذلك من خلال تطوير التقنيات والأسواق، بالإضافة إلى تنمية القيمة المضافة لكل وحدة من الأراضي الزراعية والمياه ورأس المال المستخدم بواسطة عدد كبير من صغار المزارعين.

وستساهم مشاريع المياه والبيئة، والطرق الريفية (من برنامج تنمية المجتمع) في تقوية محور التنمية الاقتصادية، ولكنها ليست بالضرورة علاقة تنسيق أو تعاون مباشر مع الإقراض الريفي أو مع مشروع الزراعة المطرية نظراً لأن مناطق التدخل في كل من مشاريع الطرق الريفية والمياه والبيئة سيتم تحديدها من قبل المجتمعات المحلية في جميع أنحاء البلاد وليس بالضرورة أن تتقاطع مع مناطق تدخل كل من مؤسسات وبرامج التمويل الأصغر أو مشروع الزراعة المطرية.

كما أن هناك تدخلات أخرى من المشاريع الاقتصادية للتنمية الريفية (غير البنية التحتية) مثل تلك المرتبطة بتكنولوجيا الزراعة أو الدورات التدريبية في التسويق والزراعة أو مشاريع تطوير الخدمات البيطرية، والمشاريع الإيضاحية لخدمات ما بعد الحصاد، ومرافق التسويق وغيرها.. وهي مشاريع ضمن برنامج تنمية المجتمع. وسيعمل الصندوق على عمل التواصل والارتباط اللازم بين هذا البرنامج وبرنامج التنمية الاقتصادية وتوليد العمل.

ولتقوية الارتباط والتواصل فإن فريق وحدة الزراعة والتنمية والذي سيتوسع ليشمل متخصصين في الزراعة من الموظفين والاستشاريين على مستوى الفروع بصورة رئيسية سيقوم بتقديم الدعم اللازم للمشاريع من هذه النوعية في المناطق التي لا يشملها برنامج الزراعة المطرية، وكما هو الوضع في وحدة المياه والبيئة أو مشاريع الطريق

الريفية حيث يتواجد لها ضباط مشاريع متخصصين على مستوى الفروع والذين يقومون بتوفير الدعم اللازم للعناصر التقنية والاقتصادية لمشاريع المياه والطرق الريفية.

وسيسعى الصندوق لإقامة علاقة عمل وطيدة مع وزارة الزراعة والري واستراتيجياتها بالطرق التي سيتم التباحث بها مع وزارة الزراعة وبرامجها، بما فيها برنامج الحفاظ على المياه والتربة خلال عام 2007 وما يليه، وذلك لضمان التوافق مع الاستراتيجيات الوطنية للمياه والزراعة، وستظل وزارة الزراعة شريكاً استراتيجياً للصندوق، ولكن ليس بالضرورة المنفذ المحلي في المناطق.

وبهدف الاستمرار في "بناء القدرات المستدامة" المذكورة أعلاه، فإنّ جوهر مساهمة الصندوق في المشاريع الزراعية—غير تلك الخاصة بالبنية التحتية—قد يكون من خلال الترويج لنماذج الخدمات الخاصة في المجتمع المحلي.. على سبيل المثال، توفير التدريب للعاملين في حقل البيطرة على مستوى المجتمع المحلي، والذين بدورهم سيعملون على تقديم الخدمات للمزارعين مقابل رسوم، على أن يتم ربطهم بفنيين بيطريين يملكون مخازن أدوية في المدن.. بالإضافة إلى مساعدة وزارة الزراعة على إعادة تطوير دورها لتيسير حصول الجهات الأخرى على مثل هذه الخدمات—بدلاً من أن تقوم، هي نفسها، بتقديم الخدمات.

وثمة مستوى آخر من الترابط يتمثل في أن الصندوق سيضع ممارسات متبعة لضباط مشاريعه والمسؤولين عن هذا النوع من التدخلات في المشاريع الاقتصادية الريفية (مشاريع المياه والطرق الريفية وغيرها من المشاريع المنبثقة من برنامج تنمية المجتمع) لإعداد تقارير عن تواجدهم، والموقع وملخص، بحيث يتم رفعها إلى كل من وحدة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر، وبصورة منفصلة إلى مؤسسات التمويل الأصغر التي تعمل في المناطق التي تقع فيها هذه المشاريع (أو بالقرب منها). وبهذه الطريقة، ستبقى مؤسسات التمويل الأصغر مطلعة عن التحسينات المحلية فيما يتعلق بالبيئة الاقتصادية للتمويل الأصغر، على سبيل المثال احتمال تطوير فرص تمويل أصغر جديد لهم. وليس من الضروري أن تجد مؤسسات التمويل الأصغر مثل كل هذه الفرص جذابة، وسيكون الأمر عائداً لها في مسألة التدخل أم لا، بناء على التقييم التجاري الخاص بها.. على أنها لن تفقد مثل هذه الفرص بسبب غياب المعلومات.

بالإضافة إلى ذلك، سيسعى الصندوق—من خلال موظفي وحدة الزراعة والتنمية الريفية في الفروع—إلى توسيع تبادل المعلومات من خلال تغذية مؤسسات التمويل الأصغر بالمشاريع المماثلة (والمتمثلة بمشاريع المياه، والطرق، ومشاريع الزراعة المرتبطة بتنمية خدمات الأعمال) والتي يتم تنفيذها بصورة مستقلة وبواسطة مؤسسات نشطة مثل مشروع الأشغال العامة، ووزارة الزراعة، والمنظمات غير الحكومية، والسلطات المحلية. وستبادر وحدة الزراعة والتنمية الريفية لتنظيم مثل هذه البيئة العامة لتبادل المعلومات عن الاقتصاد الريفي، وإذا ثبتت أنها ناجحة فسيتم نقل مثل هذه القدرات والوظائف إلى مكاتب وزارة الزراعة على المستوى المحلي، وعلى الأرجح على مستوى المديرية. وحيث أن هذا سيساهم في تقوية اللامركزية، فإنه سيصبح رابطاً تلقائياً، ومن الممكن أن يصبح تعاونية

منظمة (من خلال التدريب أو الندوات المشتركة) مرتبطة بمكون دعم اللامركزية والذي يتم تنفيذه من خلال برنامج بناء القدرات المؤسسية والشراكة (والذي سيتم عرضه لاحقاً).

إلى جانب كل هذه البرامج والخدمات في كل من الحضر والريف، فإن برنامج التنمية الاقتصادية وتوليد العمل سيشمل أيضاً برنامج الأشغال العامة كثيفة العمالة.

هذا البرنامج يُموَّل حالياً من حكومة الجمهورية اليمنية، ويُنفذ بصورة واسعة من قِبَل الصندوق الاجتماعي، وسيستخدم أموال هذا البرنامج في مشروعات مثل رصف الطرق، وبناء الجسور، وحصاد مياه الأمطار، وإقامة السدود الصغيرة، والحفاظ على المدرجات وحماية الوديان. ولهذا، فإنه قد تكون هناك مصادر تمويل إضافية لمشاريع الطرق الريفية والحفاظ على المياه والتربة في جميع أنحاء البلاد، حتى في مناطق عمليات مشروع الزراعة المطرية (خصوصاً أن مشروع الزراعة المطرية لن يمول مشاريع الطرق الريفية). ومن المهم الإشارة إلى التالي:

إن مشاريع الصندوق الاعتيادية لم تكن بالضرورة تهدف بصورة رئيسية أو مصممة لتوليد الدخل من خلال خلق فرص العمالة المؤقتة، ولكنها تهدف إلى توفير منافع اقتصادية واجتماعية مستدامة للمجتمعات المحلية من خلال إعادة إحياء ثقافة المساعدة الذاتية وحشد موارد المجتمعات الذاتية بما فيها الخبرات والعمالة والمواد المحلية للاستخدام الأفضل وتعزيز الشعور بالملكية.. بالإضافة إلى أن مقاربات الصندوق في تنفيذ تدخلاته تتبع أولاً السياسات والمعايير القطاعية من أجل تحقيق الأهداف.

وبنهاية عام 2006، طلبت الحكومة من كل من الصندوق الاجتماعي ومشروع الأشغال العامة تصميم وتنفيذ برنامج للأشغال كثيفة العمالة يتم تمويله بالكامل من قبل الحكومة وكجزء من الجهد الوطني للتخفيف من البطالة.

ولتعظيم الفعالية، فقد أدرك الصندوق الاحتياج لمثل هذا البرنامج ليتم تصميمه وتنفيذه بطريقة خاصة مستفيدة من أفضل الممارسات العالمية، وأيضاً توظيف أفضلية الصندوق وتجاربه في حشد المجتمعات المحلية واستهداف الفقر، وفي تنفيذ منهجية التعاقدات المجتمعية.

إن برنامج المشاريع كثيفة العمالة ستتطلب مجموعة من أولويات الأهداف وبالتالي معايير للاختيار وآلية للتنفيذ مغايرة لما هي متبعة في العمليات الاعتيادية حالياً من كل من الصندوق الاجتماعي ومشروع الأشغال العامة.

وستركز العمليات الجديدة غير المتبعة حالياً) على مبادرات تجريبية تعتمد على:

- معايير البطالة / الفقر الشديد / التخفيف من صدمات الدخل.
- الكثافة القصوى للأعمال وبالتالي توليد الدخل.

- ضمان آلية تنفيذ ملائمة واستهداف جيد وبصورة عملية محكمة.
- تعظيم توفير المنافع مع التركيز على توليد الدخل على المدى الطويل (متى كان ذلك ممكناً).

سيعمل الصندوق على استخدام موارد برنامج الأشغال العامة كثيفة العمالة لزيادة التمويل المتاح للقطاعات ذات العلاقة ومن ثم فإن طلبات مشاريع الطرق والحفاظ على المياه والتربة من المجتمع لن تُوَجَّل أو توضع على الرف لعدم وجود الموارد. وهذا بحد ذاته سيكون مؤشر قوي للمجتمعات المحلية عن رغبة الصندوق في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء. بالإضافة إلى ذلك، فإن الصندوق على اطلاع من خلال التجربة بأن الاحتياج للبنية التحتية الأساسية على المستوى المحلي هائل وعلى وجه الخصوص في المناطق الريفية لذا فإن استخدام موارد برنامج الأشغال الكثيفة العمالة سيساهم في الاستجابة لها.

ومثال آخر على الاستجابة للاحتياجات المحلية (وأيضاً المساهمة في دعم عملية اللامركزية) فإن الصندوق سيسعى لاستخدام موارد برنامج المشاريع كثيفة العمالة لتمويل مشاريع بالتعاون المباشر مع السلطة المحلية، ولكن بمشاركة القرى المستفيدة. وبالمثل، ففي مجال الحفاظ على المياه والتربة، سيسعى الصندوق لتمويل مشاريع أكبر لإدارة المياه.

وفي الأخير، بالإضافة إلى كل المشاريع السابقة، فإن برنامج التنمية الاقتصادية وتوليد العمالة سيضم نشاط "البحث واغتنام الفرص الاقتصادية". وسيتم تنفيذ مراجعة سنوية (أو كل سنتين) و"مراجعة الفرص الاقتصادية" لكل عمليات الصندوق الاجتماعي، وذلك بواسطة استشاريين أو فريق عمل لمجموعة من الوحدات، بحيث يضم ممثلين عن الفروع. والهدف من هذه المراجعة هو التعرف على الأسواق المرتبطة بأوجه عمليات الصندوق الاجتماعي، والتي يمكن أن توفر (كلياً أو جزئياً، وبصورة فعالة) أفضلية للفقراء¹¹، وبالتالي تصميم نماذج لاغتنام مثل هذه الأسواق: يمكن أن لا ينفذ فقط بواسطة الصندوق الاجتماعي، بل وأيضاً من خلال جهات أخرى تقدم عملياتها فرصاً مماثلة.

وتلخيصاً فإن برنامج التنمية الاقتصادية وتوفير فرص العمل سيضم جميع المبادرات والأنشطة الاقتصادية المولدة للدخل في الصندوق الاجتماعي من خلال وحدة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر وشركائها بما فيها وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر، ووحدة الزراعة والتنمية الريفية، واستخدام الصندوق للموارد المتاحة لبرنامج الأشغال كثيفة العمالة؛ وسيعمل البرنامج بالترابط الوثيق مع كل من برنامج تنمية المجتمع وبرنامج التنمية المؤسسية والشراكة بالإضافة إلى التعاون المباشر مع الجهات الأخرى مثل وزارة الزراعة. ومتى كان ممكن وعملي في قطاع من قطاعات التدخل فإن مبادئ البرنامج هي إيجاد أسواق مستدامة غير مدعومة تخدم منشآت التمويل الأصغر والفقراء وأيضاً تعمل على تنويع وتطوير أنشطتها الاقتصادية.

11 بالرغم من أنه تاريخياً لم يتم التعرف على هذه الطريقة، إلا أن مجال وممارسات التعاقدات المجتمعية في اليمن وغيرها هو مثال على هذا النمط من التفكير. فبدلاً من وضع الأموال في يد المقاولين التجاريين الخارجيين، فإن التعاقدات المجتمعية تعطي الكثير من هذه الأموال إلى السكان الفقراء في الريف.

بناء القدرات

البرنامج الثالث، وهو بناء القدرات المؤسسية والشراكة (التواصل الخارجي) والذي سيعمل الصندوق على تنفيذه من خلال ثلاثة برامج فرعية:

- بناء القدرات على المستوى المؤسسي الوطني (أو على مستوى عالٍ آخر).
- بناء قدرات قطاع المنظمات غير الحكومية.
- تقوية وتعزيز اللامركزية والحكم المحلي.

بناء القدرات على المستوى المؤسسي الوطني (أو على مستوى عالٍ آخر)، والذي ستستمر وتتنوع فيه أنشطة الصندوق الموجودة حالياً من هذا النوع. ويمكن مراجعة عدد قليل من الأمثلة الإيضاحية مثل الأنشطة التي تشمل مركز القياس والتقييم التربوي والذي ينفذ من قبل وحدة التعليم في الصندوق الاجتماعي؛ والدعم الفني والتنظيمي الذي تم توفيره لصندوق الرعاية الاجتماعية؛ ودعم الصندوق لوزارة التدريب المهني بتأثير عدد من المعاهد التدريبية الكبيرة (تم الدعم من قبل وحدة التدريب في الصندوق الاجتماعي)؛ ودعم وحدة الصحة للمعاهد الصحية التعليمية.

ولأن هذه الأنشطة متنوعة إلى حد كبير وتعتمد على الاحتياجات المتطورة لشركاء الصندوق الاجتماعي في ذلك الوقت، فمن غير الملائم أو العملي أن يتم إدراج قائمة متوقعة لها في وثيقة رؤية. ومع ذلك، يجب مراعاة التالي:

أولاً، إن دعم الصندوق الاجتماعي في قطاع الصحة لوزارة الصحة العامة والسكان، وخصوصاً في مجال تقوية الخدمات الصحية على المستوى القاعدي أو على مستوى المديرية، يجب أن يكون ضمن الأولويات الأكثر إلحاحاً. وهذا يتفق مع التوصية الواردة في تقرير التقييم المؤسسي الذي، والتي تنص على أن:

"وزارة الصحة العامة والسكان، مدعومة من الممولين، تقوم الآن بمراجعة لقطاع الصحة ولجان فرعية تم تشكيلها للتعامل مع أربعة قضايا: تمويل الصحة، الكوادر الصحية، إدارة الأنظمة ونظام تقديم الخدمات الصحية. وعلى الصندوق أن يشارك بفاعلية في هذه اللجان كشريك لوزارة الصحة، وأن يقدم أيضاً تجاربه، ويجب الاتفاق—كلما تطورت المراجعة—على دور واضح للصندوق في قطاع الصحة ليكمل ويقوي وزارة الصحة العامة والسكان.¹²

وقد حدد الصندوق ثلاث أولويات مرشحة في مجال بناء قدرات القطاع الصحي وعملياتها على جميع المستويات، غير أنه ستكون هناك مناقشات بين الصندوق الاجتماعي ووزارة الصحة العامة والسكان وشركاء قطاع الصحة

12 تقرير التقييم المؤسسي، فبراير 2006، صفحة 30.

الأخرين، وكذا ضرورة مراجعة الإجراءات لتتوافق وتعُدل مجالات الأولويات المرشحة هذه والمقترحة كدعم لبناء القدرات يقدمه الصندوق¹³.

ثانياً، مشاريع الصندوق الاجتماعي لبناء القدرات (من الآن فصاعداً) يجب أن تُعطى الأولوية فيها للمجالات التي يكون الصندوق قد اثبت فيها قوة خاصة، وبالتالي يكون على الأقل قد أصبح في وضع يمكنه من توسيع خبرته العملية ونقلها إلى الجهات الوطنية الأخرى. وسيكون نقل مثل الخبرات خارج الصندوق من الممكن الآن في مجال المراقبة والتقييم والتعاقدات والاستهداف المنهجي المبني على قواعد البيانات الجغرافية، وهما مجالان اكتسب الصندوق فيهما خبرة غير مشكوك فيها.

إن المقترح الخاص برؤية الصندوق لنقل خبراته إلى طائفة واسعة من المؤسسات الشريكة للصندوق، بدءاً من الوزارات المعنية وانتهاءً بالمجالس المحلية، يتضمن تصوراً للتعاون في تنفيذ هذه المبادرات مع اللجنة الوطنية العليا للمناقصات، حيث من المتوقع—في ظل التشريعات والقوانين الجديدة—أن تضطلع بلعب دور أكبر في مناقصات القطاع العام، وذلك سواءً في إدارة المناقصات أو في بناء قدرات المؤسسات العامة الأخرى في هذا المجال.

ثالثاً، قد يكون من المفيد إدراج أنشطة الصندوق الاجتماعي للتنمية في الموروث الثقافي والحماية الاجتماعية تحت هذا البرنامج الفرعي. وبالرغم من أن هذه الأنشطة يتم تنفيذها في العادة على المستوى القاعدي، إلا أنها تعمل أيضاً على مستويات عليا (أجهزة الحكم المحلي على مستوى المدن، ومساعدة صندوق الرعاية ووزارة الشؤون الاجتماعية، الخ). وعلى أي مستوى كان، فهي جهود أساسية لبناء القدرات المؤسسية للجهات الأخرى، العامة والخاصة، للعمل في هذه القطاعات بفاعلية بالتعاون مع المنقعين، ومع الصندوق الذي يوفر المساعدة المالية والفنية.

كما شارك الصندوق بفعالية في صياغة الإستراتيجية الوطنية للحماية الاجتماعية، والتي يجري تطويرها حالياً من قِبَل الحكومة بالتعاون مع الممولين¹⁴، كما سيسهم—من ثم—في تنفيذها عام 2008 والأعوام اللاحقة.

وسيقوم الصندوق بتطوير وتحديث علاقته وبرامجه لبناء القدرات فيما يتعلق بوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، وصندوق الرعاية الاجتماعي والمنظمات غير الحكومية والتي تستهدف الفئات الضعيفة في المجتمع التي ستوفر الفرصة للحصول على البراهين التي تساعد في وضع وتعديل عملياتها في مجال الحماية الاجتماعية في إطار سياسة وطنية، بالإضافة إلى أن الصندوق الاجتماعي سيعمل على المساهمة في مثل إطار العمل هذا مجالات أخرى للحماية الاجتماعية؛ على سبيل المثال توفير التأمين ضمن الخدمات المالية الأخرى المقدمة من برامج التمويل المدعومة من الصندوق الاجتماعي لعملاء هذا القطاع؛ وضع ترتيبات لعمليات برنامج المشروعات كثيفة العمالة

¹³ تُشير إلى نقاط القوة هذه في تقرير التقييم المؤسسي، ودراسة الطاقة الاستيعابية للدعم الخارجي للبنان.
¹⁴ اليمن: التوجه المتكامل نحو القطاعات الاجتماعية - نحو إستراتيجية للحماية الاجتماعية (المفهوم)، البنك الدولي، واشنطن، أكتوبر 2006.

لتقديم دخل مقابل العمل في المناطق الريفية الفقيرة، ويمكن أيضا التعاون مع وزارة التربية والتعليم وغيرها من الجهات، تنفيذ مشروع تجريبي لمعرفة جدوى برامج التحويلات النقدية لرفع فرص التعليم للأطفال الفقراء. وسيعمل الصندوق على مراقبة وتقييم اثر هذه المبادرات المختلفة والتي سيتم إدارتها من قبل عدد من وحدات الصندوق وأيضا اطلاع النتائج لشركائه. ويعتبر هذا مثل جيد لرؤية وموقف الصندوق إزاء التقوية المؤسسية والشراكة ولزيادة التناغم الداخلي والخارجي.

رابعاً: من الأمثلة والمواقف المهمة التي ذُكرت في العرض المقدم أعلاه لهذه الرؤية فيما يخص التنمية الاقتصادية وخلق فرص العمل، هو أن الصندوق يتوقع التعاون وبناء قدرات وزارة الزراعة، ومكاتب السلطات المحلية، وغيرها من الجهات النشطة في تعزيز وتحسين البيئة لاقصادية/ الزراعية الريفية. إن هذا التعاون المتوقع يمكن أن يعطي مثلاً عن نية الصندوق لوضع عملياته وجهوده في بناء القدرات في إطار السياسات والإطار المؤسسي للاستراتيجيات الحكومية القطاعية ذات العلاقة: الزراعة، والحماية الاجتماعية والصحة (كما سبق ذكره)، والتعليم حيث سيستمر الصندوق في البحث لتطوير أوسع للعلاقة مع وزارة التربية والتعليم والشركاء الآخرين في إستراتيجية تطوير التعليم الأساسي.

البرنامج الفرعي الثاني للتقوية المؤسسية والشراكة هو **بناء قدرات قطاع المنظمات غير الحكومية**. وقد أشار تقرير التقييم المؤسسي إلى أن الصندوق مؤهل للعمل في هذا القطاع.

إن قطاع المنظمات غير الحكومية في اليمن بصفة عامة وغالبية تلك التي قدم لها دعم عام في البناء المؤسسي اتسمت بالتالي:

- متركزة في المناطق الحضرية ولا يوجد لها قواعد في المناطق الريفية.
- غالبية المنظمات لديها توجهات نحو جهات بذاتها.
- تقدم خدمات ذات طابع خيرى.
- غياب الرؤية لديها وضعف التخطيط.
- تعاني من عجز دائم في المصاريف التشغيلية.
- الانتماء لمجموعة محدودة من الأشخاص أو إلى شخص واحد.
- انعدام مشاركة المستفيدين.
- الجهل بالتنمية المستدامة.

لذا، فإن رؤية الصندوق لوحدة التدريب والدعم المؤسسي تتمحور في تركيز الدعم على إنشاء منظمات غير حكومية ريفية من خلال برنامج التمكين للتنمية المحلية. وقد بدأ العمل في هذا البرنامج في ثلاث مديريات (النادرة وجبله في محافظة إب، والحيمة الداخلية في محافظة صنعاء). ويشمل البرنامج إنشاء منظمات غير حكومية في كل مديرية

مبنية على اللجان المحلية في العزل، بينما تكون لجان العزل مبنية على اللجان المحلية لكل تجمع سكاني في كل عزلة. جميع هذه اللجان يتم انتخابها بصورة حرة " من خلال الاقتراع الحر، وتشمل كلاً من الرجال والنساء، ويتم تسجيلها لدى المجلس المحلي مع عضوية شرفية لأعضاء المجالس المحلية في لجان العزل.. على أن يتم توسيع هذه الرؤية إلى المديرية الأخرى بهدف دعم السلطات المحلية وإنشاء منظمات غير حكومية لتمكين المجتمع المحلي من الاستخدام الأمثل لموارده المتاحة من خلال:

1. إحياء روح المبادرات في المجتمع المحلي.
2. البدء في تغيير التفكير والسلوك داخل المجتمعات المحلية بهدف التغلب على التواكل والانتظار السلبي وأيضاً التوقعات الكبيرة حول الحصول على الخدمات والمشاريع من جهات خارجية.
3. تغطية الفجوة الحالية بين المجتمعات المحلية والسلطة المحلية من خلال تطوير عمليات ما بين المجتمعات المحلية على مستويين: لغرض تقوية الثقة بين المواطنين والسلطة المحلية من خلال المصادقة وتنفيذ خطط واقعية تلبي احتياجات الناس وتوقعاتهم.
4. بالإضافة إلى أن هذه المنظمات غير الحكومية القاعدية سيكون لها دور في المراجعة المجتمعية بالإضافة إلى تكوينها شراكة مع الصندوق وجهات تنمية أخرى.

البرنامج الفرعي الثالث هو **تقوية اللامركزية والحكم المحلي**. وهذا سيبنى بشكل أساسي وفقاً لسياسة الجمهورية اليمنية في اللامركزية. وينفذ الصندوق مشاريع رئيسية في هذا المجال من خلال وحدة التدريب والدعم المؤسسي وعلى وجه الخصوص مشروع تدريبي واسع النطاق لأعضاء المجالس المحلية المنتخبة متضمنة مدراء المديرية. وقد غطى البرنامج عملياً من خلال مراحل متعاقبة جميع المديرية في جميع أنحاء البلاد. وكما تمت الإشارة إليه في الفصل الثالث، فإن تقرير تقييم الأثر لعام 2006 وجد أن التدريب كان قد نُمِّن من قبل المشاركين، وأنه قد ساعد في رفع القدرات التخطيطية على مستوى المديرية وأيضاً عمل على زيادة التعاون بين أعضاء المجالس المحلية ومسؤولي السلطات المحلية؛ ولكن لا يزال هناك الكثير الذي يمكن عمله، فالعديد من أعضاء السلطة المحلية يرون أن تحسين القدرات التخطيطية فقط لا يعني الكثير في حين أن التمويل ما يزال محصوراً على مستوى المحافظة (وبالتالي عدم القدرة على تطبيق المهارات المكتسبة من التدريب).

ويلعب الصندوق دوراً رئيسياً من خلال وحدة التدريب والدعم المؤسسي في تمويل برنامج تجريبي واسع متعدد الشراكة لتقوية قدرات السلطة المحلية في 28 مديرية، والذي—بالإضافة إلى الدعم الفني للمديرية (أعضاء المجالس المحلية والمكاتب التنفيذية)—يوفر 100,000 دولار أمريكي لكل مديرية لصرافها على مشاريع التنمية، سواء كانت بنية تحتية أو 'خدمات'.

وبالرغم من تلك الجهود ، فإن غالبية مجالس المحافظات—في الواقع—ضعيفة، وتفتقر المجالس إلى المعلومات والتمويل، وحتى الآن فإن التنسيق ضعيف بين الصندوق الاجتماعي والمجالس والمجتمعات المحلية. وبالفعل، فإن هناك الكثير من المجتمعات المحلية لا تعلم ما هي أسباب وجود المجالس المحلية.

وللتطور المستقبلي، فإنَّ الصندوق ملتزم بتطوير إستراتيجية واضحة للعمل مع المجالس المحلية—رؤية لبرنامج كبير لتعميم بناء القدرات المؤسسية لدعم سياسة الجمهورية اليمنية في اللامركزية—والتي ستشمل ما يلي:

- رفع مستوى الوعي لدى التجمعات المحلية عن نظام اللامركزية، ودور المجالس المحلية، وحاجة المجتمعات المحلية إلى التواصل مع المجالس فيما يتعلق باحتياجاتهم.
 - البرامج التدريبية للمجالس وموظفي الصندوق الاجتماعي والاستشاريين (وخصوصاً على مستوى الفروع) على التحضير بالمشاركة للخطط التنموية للمناطق المحلية، وكذا على التقييم اللاحق لها.
 - تطورات أكثر (متى ما كان ذلك ضرورياً) لنظام المعلومات الجغرافية الخاص بالصندوق، وخرائط الفقر، وقواعد البيانات الأخرى، وجعل البيانات المحلية من هذه القواعد متاحة للمجالس المحلية عند طلبهم لها.
 - برامج المساعدة الفنية لتقوية الخبرات الفنية للمجالس في عدد من المجالات مثل مشاريع المياه والبيئة (بما فيها الحفاظ على المياه والبيئة) وبناء وصيانة الطرق الريفية الفرعية؛ التعاقدات المجتمعية؛ المراقبة والتقييم؛ الإجراءات التعاقدية والأنظمة المالية؛ العمل مع لجان التنمية على مستوى المجتمع المحلي.
 - تقوية قدرات المجالس المحلية في مجال المفاوضات، والمناصرة، وتمثيلها لمصالح المواطنين مع السلطة المحلية ومكاتب الوزارات على مستوى المحافظة.
 - المساعدة الفنية لوزارة الإدارة المحلية لتقوية قدراتها التدريبية وبالتالي تنمية قدراتها تدريجياً لتصبح قادرة على تدريب المجالس المحلية.
 - العمل بصورة متزايدة مع المجالس المحلية كشريك تنفيذي لتقديم الخدمات، وتقديم التمويل الروتيني للمشاريع التنموية، وأيضاً كما ذكر سابقاً المساعدة الفنية والتدريب. والخطوة الأولى في هذا الاتجاه اتُّخِذت باشتراك الصندوق الاجتماعي مع ممولين آخرين في مشروع التنمية المحلية، غير أن الصندوق سيقوم بتطوير شراكة موسعة تشمل ما يلي:
- (أ) تطوير وتنفيذ مشاريع على مستوى المجتمع (والذي من خلالها يمكن تشجيع التمكين للمجتمع المحلي)، بدلاً من أن يقوم الصندوق بذلك مباشرة.
- (ب) تلك المجالس المحلية والتي لا تتوفر لها قدرات إدارية كافية لتنفيذ مشاريع مدعومة من الصندوق، فإنَّ الصندوق سيستمر بالتنفيذ المباشر بمشاركة المجتمع، على تلك المشاريع سوف تكون جزء من خطة المجلس المحلي.

بالإضافة إلى المبادرات المكتملة على مستوى أعلى أو أننى من مستوى المديرية كالتالي:

(ت) بناء القدرات على مستوى المحافظة لمساعدة مسؤولي المحافظة وأعضاء المجلس المحلي في تنفيذ سياسات اللامركزية من خلال الدعم الفني في المراقبة وتحويل الموارد إلى المجالس المحلية على مستوى المديرية.

(ث) دعم الحكم المحلي الجيد من خلال بناء قدرات المجتمع المحلي والتمكين من خلال إنشاء وتدريب لجان المحليات والتي يمكن أن تحدد الموارد الذاتية للمجتمعات المحلية وأولوياتها وتطوير والمساعدة في تنفيذ الخطط التي تستجيب لها بالتعاون مع المحليات وجهات خارجية أخرى وفي بعض الحالات من مواردها الذاتية¹⁵.

(ج) ومع نمو هذه التجارب في التنظيم والموارد، وبالتعاون مع وزارة الإدارة المحلية، يتم تبادل الخبرات بين المحليات على مستوى المنطقة الواحدة أو بين المناطق المختلفة في البلاد من خلال ورش العمل وتبادل الزيارات بصورة مباشرة.

دعم التنمية المحلية وتمكين المجتمعات المحلية

يدرك الصندوق أهمية عملية اللامركزية من منظور التنمية والحكم الجيد، كما بأنه يجب أن يشارك بصورة فاعلة في دعم مواجهة التحديات التي تواجهها هاتان المهمتان مستخدماً خبراته وموارده المختلفة. ومع ذلك، فإن هذا الدعم يجب ألا يُخفي حقيقة أن الصندوق هو في الأساس مؤسسة للتخفيف من الفقر.. وبالتالي يترتب عليه استمرار عملياته الموجهة للمجتمع على المستوى القاعدي، حيث ستستمر المجتمعات المحلية الفقيرة في التعبير عن أولوياتها واحتياجاتها، والمشاركة، وقيادة التنفيذ في المشاريع—بالشراكة والتنسيق مع السلطات المحلية.

وقد يبدو للوهلة الأولى أن هناك تناقضاً في توجه تدخلات الصندوق، وخاصة عندما يرفع بعض أعضاء المجالس المحلية قضية التمثيل. ولذلك، فإن الصندوق يرى أن تدخلاته ذات العلاقة موجهة بالتالي:

- سيستمر الصندوق بالاستجابة مباشرة لاحتياجات المجتمعات الفقيرة، ولكن مع وجود تنسيق كافٍ مع السلطات المحلية والمركزية.
- سيستمر الصندوق—بصورة متزايدة—في تعزيز دور السلطات المحلية، وتمكين المجتمعات المحلية للوصول إلى الشراكة المناسبة، وذلك على ضوء قانون المجالس المحلية واللوائح المنظمة له.

وكمكمل أساسي للبرامج الفرعية الثلاثة التي سبق ذكرها، فإن الصندوق سيعمل على صياغة وتنفيذ إستراتيجية للاتصال وذلك من خلال برنامج التقوية المؤسسية والشراكة. وستعمل هذه الإستراتيجية على تقوية جهود الصندوق للتواصل مع شركائه على مختلف المستويات: متخذو القرار ليشمل أعضاء مجالس النواب والعديد من الوزارات، والسلطات المحلية، والممولون، ومنظمات العمل المدني، والمجتمعات المحلية. وستشمل الإستراتيجية ليس فقط الاجتماعات الدورية وتبادل الخطط القطاعية، ولكن أيضاً توزيعاً أكبر للخطط والتقارير الدورية والخاصة (على

¹⁵ تتشابه أهداف هذا البرنامج الفرعي مع برنامج التدخل المتكامل. وكما تمت الإشارة سابقاً، سينفذ الصندوق تقيماً لمراقبة وتقييم التقديم والتتبع لهذه النماذج لتعزيزها، وهي البرامج التي تسعى إلى تعزيز تمكين المجتمع، وذلك لضمان الارتباط وتبادل وتطبيق الخبرات من جميع المشاريع التي تهدف إلى تمكين المجتمع وتعزيز الحكم المحلي.

سبيل المثال، تلك الخاصة بالابتكار)، والصفحة الالكترونية المحسنة وربما أيضا دوريات. وتهدف هذه البرامج إلى رفع الوعي لدى المجتمعات المحلية بتطور عمليات الصندوق وتطلعاته. ومن جهة أخرى، ولزيادة فاعلية العمليات التنموية التي ينفذها الصندوق، فإنه سيعمل على تطوير إستراتيجية للجندر بهدف توجيه الصندوق وتدخلاته التنموية.

وبالإضافة إلى أن برنامج التقوية المؤسسية والشراكة يعبر عن التزامات رؤية الصندوق نحو التناغم الخارجي مع شركاء الصندوق، فسيكون له أيضاً ترابط مع البرامج الأخرى للصندوق (كما ذكر سابقاً) وخاصة فيما يتعلق بمجالات التنمية الاقتصادية الريفية والحكم المحلي الجيد.

وفي الأخير، فإنه من الصعب إعطاء ملخص لهذه البرنامج يفى بغناه وتنوعه وأهميته البالغة. ولذا، سيتم إعادة سرد البرامج الفرعية التي سينفذها البرنامج: (أ) برنامج بناء القدرات على المستوى المؤسسي الوطني (أو على مستوى عالٍ آخر)؛ (ب) بناء قدرات قطاع المنظمات غير الحكومية؛ (ج) تقوية وتعزيز اللامركزية والحكم المحلي.

ولضمان فعالية التنفيذ للبرامج الثلاثة بصورة مترابطة ومتناغمة، وأيضاً لضمان توسع قدرات التنفيذ لتتلاءم مع الدور الذي كُلف الصندوق به في الخطة الخمسية الثالثة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، سيعمل الصندوق على وضع الترتيبات التنظيمية والمساعدة التي سيتم عرضها أدناه. وما سيرد أدناه لا يعرض هذه الترتيبات بصورة تفصيلية، غير أنه يقدم الترتيبات التنظيمية الأساسية للرؤية.

إن تنفيذ البرامج الثلاثة سيتم التخطيط لها والتنسيق بينها من خلال لجنة السياسات وإقرار المشاريع، والتي سيرأسها المدير التنفيذي وتضم في عضويتها جميع رؤساء الوحدات التنفيذية ورئيسي وحدتي "البرمجة" و"المراقبة والتقييم". وستكون اللجنة مسؤولة عن مراجعة وإقرار جميع المشاريع التي ينفذها الصندوق.

وسيكون للبرامج موازنتها السنوية ونصف السنوية والأنشطة، ويتم تفصيل الأنشطة المحددة بحسب الوحدة والموقع، وأيضاً بحسب الأداء مقابل المخطط والنتائج المتوقعة والتي سيتم رصدها في نظام المعلومات الإدارية الخاص بالصندوق.

يتم عقد لقاءات دورية لجميع رؤساء الوحدات ومدراء الفروع برئاسة المدير التنفيذي—أي استمرار ما هو متبع حالياً.

يرى الصندوق أن لجنة السياسات وإقرار المشاريع ستكون محوراً أساسياً للتناغم الداخلي والتنسيق، وأن موظفي الصندوق—من خلال هذه اللجنة—سيقومون بالاطلاع بصورة مستمرة على العمليات التي يقوم بها الصندوق، بالإضافة إلى تبادل الخبرات والعمل على تطبيق منهجيات وأسس ومعايير موحدة ومتناسقة.

سيعمل الصندوق على ضمان أنه، بالإضافة إلى تطبيق هذه المبادئ الموحدة، فإن كل برنامج يعمل على تنفيذ النتائج والخطط الخاصة به وبصورة مرضية.

ويظهر المخطط المُرفَق الترتيبات الخاصة بهذه الجوانب. ويهدف التبسيط، لن تظهر جميع العلاقات في المخطط، وعلى وجه التحديد بين الوحدات المساعدة والبرامج الثلاثة والفروع، وأيضاً بين البرامج ذاتها والفروع.

إن ترتيبات الوحدات والقطاعات مقابل البرامج لا يعني بالضرورة بحسب أهميتها، وإنما يظهر في كل إطار تلك الوحدات والقطاعات المرتبطة فقط بالبرنامج المعني.. تلك التي تم تظليلها تظهر أهميتها إلى البرنامج (أو إلى برنامج أو وحدة دعم).

وفيما يتعلق بوحدة البحوث والتطوير، فإن منظمة متعددة القطاعات مثل الصندوق الاجتماعي تواجه باستمرار تحديات جديدة في بيئة دائمة التغير، فمن المؤكد أنها تحتاج إلى قدرات بحثية. وبالرغم من أنه يوجد لدى الصندوق نظام متطور للمراقبة والتقييم، فمن الطبيعي أن المراقبة والتقييم يسمحان بالبحث المرتبط بالبيانات الموجودة في العمليات.. بينما يكون شكل هذا البحث في الغالب—عاملاً مساعداً في اقتراح اتجاهات جديدة، ولا يمكن أن تحل كلياً محل القدرات البحثية التي تركز على أي موضوع محل اهتمام من إدارة الصندوق الاجتماعي و/أو أحد كبار الموظفين. ولإعطاء مثل واحد فقط، يمكن الإشارة إلى مفهوم "تنمية الخدمات غير المالية للمنشآت الصغيرة والأصغر"، فقد ارتكز هذا المفهوم على بحث نُفِّذ من قِبَل أحد الاستشاريين في مجال الخدمات غير المالية في اليمن (تم التعاقد معه من قبل المدير التنفيذي للصندوق). فمن غير المحتمل أن تكون تنمية هذا النوع من الخدمات وتوزيع الأعمال نابعة من وحدة المراقبة والتقييم، أو من اعتبارات أخرى للتمويل الأصغر—مهما كانت درجة نجاح هذين الأخيرين في اليمن—لأن تدخلات تنمية الخدمات غير المالية للمنشآت الصغيرة والأصغر مختلف كلياً عن تدخلات التمويل الأصغر.

إن وحدة البحوث والتطوير سيكون لها فريق بحث صغير خاص بها (من موظفي الصندوق)، وسيقومون أيضاً بالتعاقد مع استشاريين كلما كان ذلك ضرورياً. وسيكون بعض موظفيها من وحدات أخرى، ومن الفروع أيضاً، حيث يتم انتدابهم في مهمات لمدد مختلفة (عادة أشهر قليلة). وستعكس المهمات من وحدة البحوث والتطوير، أجزاء أخرى في الصندوق، وسيتم تشجيع ذلك. وسيضمن هذا انخراط الموظفين في البحوث والتطوير، بينما لديهم الفرصة للعمل فيها بدوام كامل، كما سيقومون على اتصال وثيق بالعمليات والتجارب والواقع. وسيتم التنسيق مع وحدة البحوث والتطوير، كما هو الحال في الوحدات الأخرى، من خلال لجنة السياسات وإقرار المشاريع، والتي تقترح المشاريع البحثية، كما توافق على مقترحات المشاريع التي تأتي من مختلف أجزاء الصندوق، وأيضاً ستراقب نتائجها. وستعود اللجنة إلى اللجنة الكاملة من إدارة الصندوق الاجتماعي (أو، من خلال المدير التنفيذي، إلى مجلس

إدارة الصندوق) لبحث ومناقشة وإقرار أية نتائج تدعو إلى مشاريع جديدة جوهرية، أو إعادة تنظيم كبيرة، أو إعادة توجيه لعمليات الصندوق.

التوازن بين التوسع الكمي والتطور النوعي

يدرك الصندوق أهمية اضطلاع بدوره الارتقائي (كما تم تحديده في هذه الوثيقة) والذي من خلاله سيعمل على تعزيز تمكين المجتمعات المحلية ورأس المال الاجتماعي وتعزيز بناء القدرات المؤسسية وغيرها على جميع المستويات.. ومن جهة أخرى، من المتوقع زيادة قدراته الاستيعابية لاستخدام الموارد. وسيتم تنفيذ الإجراءات التالية بهدف ردم الفجوة بين هذين الاتجاهين:

- الاستمرار في تنويع ترتيبات وآليات التنفيذ، مع زيادة مطردة للتنفيذ من خلال شركاء الصندوق لتشمل المجتمعات المحلية والمجالس المحلية وغيرها من الجهات الكفيلة.
 - العمل على إقامة فروع جديدة، وزيادة عدد الموظفين (متى كان ذلك ضرورياً).
 - الأخذ في الاعتبار تنفيذ مشاريع ذات حجم أكبر من المتوسط الحالي، وعلى المستوى المحلي أو ما بين المجتمعات المحلية (حجم هذا النوع من المشاريع يختلف عما كان مخططاً له في النسخة السابقة لهذه الوثيقة).
 - إن 30% على الأقل من الزيادة المتوقعة في الموارد التي سيستخدمها الصندوق يمكن أن تُعزى ببساطة إلى عامل التضخم، فمن خلال تتبع أسعار وحدات بناء المدارس (على سبيل المثال) يمكن ملاحظة زيادة كبيرة عن النسبة المذكورة مقارنة بالعامين الأولين من المرحلة الثالثة، بالإضافة إلى احتمال حدوث مزيد من التضخم، الأمر الذي يعني أن التوسع في التدخلات سيكون محدوداً من الناحية العملية.
- سيعمل الصندوق (متى كان ذلك ممكناً) على تحديث أدلة العمل والإجراءات، وتدريب العاملين، وربما إعطاء مزيد من الصلاحيات للفروع.

جدول: توجهات 'وحدات' الصندوق في البرامج الثلاثة

البرنامج	الوحدة المرتبطة
تنمية المجتمع	<p>التعليم الصحة المياه والبيئة التعاقدات المجتمعية التدخلات المتكاملة التدريب والدعم المؤسسي شبكة الفروع</p> <p>الزراعة والتنمية الريفية الطرق الريفية الفرعية برنامج الأشغال العامة كثيفة العمالة</p>
التنمية الاقتصادية وتوليد فرص العمل	<p>تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر التمويل الأصغر صندوق تمويل المنشآت الصغيرة (جهة مرتبطة) تنمية خدمات الأعمال غير المالية للمنشآت الصغيرة والأصغر الزراعة والتنمية الريفية و مشروع تنمية الزراعة المطرية والثروة الحيوانية برنامج الأشغال العامة كثيفة العمالة شبكة الفروع</p> <p>برنامج التدخلات المتكاملة للتعاقدات المجتمعية</p>
بناء القدرات	<p>التعليم الصحة</p>

<p>المراقبة والتقييم التعاقدات الموروث الثقافي الحماية الاجتماعية التدريب والدعم المؤسسي</p> <p>غالبية الوحدات التنفيذية وشبكة الفروع (في البرنامج الفرعي لتقوية اللامركزية)</p>	
--	--