

دراسة تحليلية

تحليل وتحديد احتياجات بناء قدرات كادر السلطة المحلية في المديرية

2019
يناير



Resonate! Yemen
Learn. Engage. Contribute.



عن مؤسسة رنين! اليمن

برزت الأدوار الحيوية للسلطات المحلية في المديريات بشكل كبير عن سابقاتها في ظل الفجوة القائمة بينها وبين السلطة المركزية نتيجة حالة الصراع المسلح التي تعيشه بلادنا منذ أربعة اعوام، وقد واجهت تلك السلطات المحلية تعقيدات وعقبات عديدة إضافة إلى ما كانت تعانيه من قبل، وقد جاءت الحاجة إلى تنفيذ هذه الدراسة لمعرفة الواقع الحالي لوضع السلطة المحلية وأبرز التحديات التي تواجه عملها بالإضافة إلى تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية لقيادة السلطات المحلية بالمديريات المستهدفة خلال العاميين القادمين.

تأتي هذه الدراسة البحثية ضمن مشروع "مساهمتي تنمية" والذي تنفذه المؤسسة بدعم من الاتحاد الأوروبي وبالشراكة مع مجموعة من المنظمات المحلية والدولية، حيث يستهدف عدة مديريات في محافظات (صنعاء - تعز - مأرب - حضرموت).

أن مشروع تعزيز مساهمات منظمات المجتمع المدني والسلطات المحلية في عمليات الحوكمة والتنمية على المستوى الوطني (مساهمتي تنمية) يهدف إلى تعزيز قدرة المجتمعات المحلية المتأثرة بالصراع والإعتماد على الذات في اليمن، وخلق الظروف الملائمة لإعادة الإعمار والتنمية على المدى الطويل، وذلك من خلال دعم المجتمع المدني والمجالس المحلية. نأمل أن يتحقق الهدف من إعداد هذه الدراسة، وأن يتم العمل بالتوصيات التي خرجت بها، كما ترحب مؤسسة رنين اليمن بأي ملاحظات من قبل كافة الجهات الحكومية ذات العلاقة، ومنظمات المجتمع المدني المحلية والدولية.

مؤسسة رنين! اليمن



المقدمة

منذ تطبيق نظام السلطة المحلية في اليمن مع مطلع الألفية، جرى تحول واسع في إدارة الشأن المحلي، وما بين النجاحات والإخفاقات التي تعرض لها النظام تظل تجربته نقطة مضيئة يمكن التأسيس عليها والمضي إلى الأمام بدعم أدائه لتحقيق نجاحات أفضل من خلال معالجة وتجاوز معوقات الأداء التي يعاني منها هذا النظام، ولعل أهم معوقين عانى منهما النظام هما: بطء عملية التمكين ونقل الصلاحيات، والثاني ضعف بناء القدرات البشرية الذي جعل الكثير من المديريات لا تستطيع إدارة مواردها وشؤونها، وأدى إلى استحواذ المحافظات على صلاحيتها، وانعكس ذلك في عدم تمكين المديريات من أداء مهامها التي

استهدفت الدراسة تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لبناء قدرات قيادة السلطة المحلية على مستوى المديرية (الهيئة التنفيذية للمجلس المحلي ولجان المجلس الثلاث)، حيث تم اختيار عينة من ثمان مديريات في أربع محافظات هي صنعاء، مأرب، تعز، حضرموت، ركزت الدراسة على ثلاثة محاور لاحتياجات بناء القدرات هي الاحتياجات وفقا للمهام والاختصاصات في التشريعات النافذة والاحتياجات وفقا للخطط السنوية والاحتياجات وفقا لمتغيرات الوضع الراهن خلصت الدراسة إلى وجود (٩) برامج تدريبية أساسية تمثل احتياجات ملحة لكادر السلطة المحلية تضمن تلك البرامج (٣١) موضوع تدريبي أساسي ويتطلب تنفيذها (٢٦٠) ساعة تدريبية، تم ترتيب تلك الاحتياجات وفقا لأولويات محددة تراعي تناسق محتوى التدريب وأولويات العمل الملحة التي تحتاج إلى بناء قدرات في مجالات محددة. تقدم الدراسة مصفوفة عمل يمكن تعميمها على مختلف المديريات في الجمهورية نظرا لاختيار عينة تمثل مجتمع الدراسة.

منحها القانون. وارتباطا بذلك فإن هذه الدراسة تترجم توجه المجتمع المدني لتعزيز قدرات المديريات في إدارة شؤونها بالتركز على بناء قدرات قيادة السلطة المحلية بالمديرية وتحديد الهيئة الإدارية للمجلس المحلي ولجانه الثلاث.

هدفت الدراسة إلى تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية لقيادة السلطة المحلية بالمديرية خلال العامين القادمين، حيث تناولت الدراسة ثلاث محاور لهذه الاحتياجات: الأول احتياجات الكادر المستهدف وفقا للمهام المحددة بقانون السلطة المحلية ولائحته التنفيذية، والثاني الاحتياجات التدريبية وفقا للخطط السنوية للمديريات، والثالث الاحتياجات وفقا لمتغيرات الوضع الراهن، وقد تم إجراء مقابلات مقننة وجلسات نقاش مع المبحوثين، كما تم إجراء اتصالات ومقابلات مع عدد من أمناء العموم في المديريات المستهدفة لتعميق الفهم حول احتياجات قيادة السلطة المحلية بالمديرية والخروج بمصفوفة الأولويات المشتركة لاحتياجات بناء قدرات كادر السلطة المحلية خلال المرحلة القادمة.

تنبع أهمية الدراسة من طبيعة وحساسية الدور الذي يقوم به أعضاء السلطة المحلية في إدارة الشأن المحلي على مستوى المديريات، وخصوصية المرحلة الراهنة التي تمر بها البلد، واحتياجات

المجتمعات المحلية لتدخلات تخفف من معاناتهم نتيجة الصراع القائم.

أخيرا نأمل أن تتوفر الإمكانيات اللازمة لتطبيق مصفوفة الاحتياجات التي تم وضعها والأخذ بالتوصيات التي تضمنتها الدراسة بحيث يتم تحقيق الفائدة من عملية التدريب.

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى

1. تحليل احتياجات كادر السلطة المحلية (الهيئة الإدارية للسلطة المحلية على مستوى المديرية) من برامج بناء القدرات وفقاً لطبيعة عملهم وظروف الوضع الراهن.
2. تحديد احتياجات كادر السلطة المحلية من البرامج التدريبية والخروج بمصفوفة الاحتياجات من بناء القدرات وفقاً لأولويات التي تفرضها ظروف الوضع الراهن.
3. توصيف المكونات الأساسية لأهم البرامج التدريبية التي تؤدي إلى تحسين حقيقي وسريع في مقدرة كادر السلطة المحلية.
4. تقديم التوصيات اللازمة لبناء قدرات كادر السلطة المحلية بصورة تدعم فاعلية الأداء وتراعي بين طبيعة المهام التي يمارسونها وفقاً للتشريعات النافذة ومتغيرات الواقع.

منهجية الدراسة

- جرى تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال منهجية ركزت على التعامل مع المكونات الثلاثة التي يعمل من خلالها أعضاء السلطة المحلية وهي:
1. تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية (بناء القدرات) وفقاً للمهام الوظيفية المحددة بقانون السلطة المحلية ولائحته التنفيذية للسلطة المحلية.
 2. تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية (بناء القدرات) وفقاً لخطط العمل وأولويات المهام للسلطة المحلية للمديريات.
 3. تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لمتغيرات واحتياجات الواقع الراهن للمجتمع المحلي للمديريات المستهدفة.
- كما تم الاعتماد في تحليل وتحديد الاحتياجات على نوعين من البيانات الأولى مكتوبة عن طريق مراجعة التشريعات النافذة، والثانية عن طريق عينة من المديريات شملت ثمان مديريات في أربع محافظات جرى اختيارها بصورة تحدد تنوع الظروف التي تواجه المديريات في مختلف أنحاء اليمن (ريف وحضر) ميدان للصراع أو متأثرة بالصراع بشكل مباشر، أو بعيدة عن الصراع ومتأثرة بشكل غير مباشر. وهذه المديريات هي وفقاً للجدول التالي:

المحافظات والمديريات المستهدفة في الدراسة

المحافظات	المديريات
صنعاء	الثورة ، بني حشيش
تعز	مديرية المضفر ، الشمايتين
حضرموت	المكلا ، حجر
مأرب	مأرب ، الجوبة

الجدول رقم (1)



وفي إطار كل مديرية تم اختيار عدد من الوظائف لدراستها من خلال جلسة نقاش لكل مديرية إلى جانب مقابلات مع قيادات المديرية وهذه الوظائف هي:

بيانات وظائف وأعداد المبحوثين حسب المديرية

م	الصفة	العدد المستهدف	عدد المديريات	إجمالي المستهدف	عدد المشاركين فعلياً
1	مدير المديرية	1	4	4	2
2	الأمين العام	1	4	4	3
3	لجنة التخطيط والتنمية المالية	3	4	12	14
4	اللجنة الخدمات	3	4	12	15
5	لجنة الشؤون الاجتماعية	3	4	12	10
6	عضو مركز انتخابي محلي	2	4	8	17
	الإجمالي	12	4	52	61

جدول رقم (٢)

الأنشطة التي جرى تنفيذها لإعداد الدراسة

يلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الحضور كانت أعلى من المستهدف مما عكس مستوى تفاعل عال مما كان متوقع، ومع ذلك فإن مستوى تفاعل مدراء المديريات كان منخفض حيث حضر اثنين منهم واحد فقط قام بالإجابة على استمارة المقابلة.

الأنشطة التي جرى تنفيذها لإعداد الدراسة:

تم تنفيذ المهمة من خلال الأنشطة الرئيسية التالية:

1. تصميم منهجية العمل وإعداد نماذج جمع البيانات.
2. عقد جلسات نقاشية لتحديد الاحتياجات وفقاً للمحاور المستهدفة.
3. تفريغ نماذج البيانات وإعداد مستخلصات الجلسات النقاشية.
4. تحليل الاحتياجات وفقاً للبيانات التي تم جمعها وإعداد قائمة الاحتياجات وفقاً لمجالات العمل.
5. وضع مصفوفة الاحتياجات التدريبية.
6. إعداد التوصيف الأولي للبرامج المستهدفة.
7. إعداد تقرير دراسة الاحتياجات النهائي.

أولاً: مدخل عام للوضع الراهن للسلطة المحلية

1. ملخص تعريف بنظام

السلطة المحلية في اليمن :

يعرف نظام السلطة المحلية بأنه النظام الرسمي الذي تعتمد عليه الدولة (في اليمن) وفقاً للدستور وقانون السلطة المحلية رقم (٤) لسنة ٢٠٠٠ والتشريعات النافذة في إدارة الشأن المحلي يتم من خلاله تفويض أو نقل مسؤوليات وصلاحيات عامة من المستوى المركزي إلى المستوى المحلي، وتتضمن المشاركة في الخطط، والميزانيات، والمساهمة في تنفيذ مشروعات التنمية ومتابعة وتقييم خطط التنمية المحلية.



التشريعات المنظمة للسلطة المحلية

تقوم اللامركزية في اليمن طبقاً لأحكام الدستور، بالإضافة إلى قانون السلطة المحلية رقم (٤) لسنة ٢٠٠٠م، ولأئحته التنفيذية، على مبدأ اللامركزية الإدارية والمالية، توسيعاً للمشاركة الشعبية في اتخاذ القرار وإدارة الشأن المحلي في مجالات التنمية المجتمعية الشاملة، عبر المجالس المحلية المنتخبة وسلطاتها في اقتراح البرامج والخطط والموازنات الاستثمارية للوحدات الإدارية، وممارسة دورها في تنفيذ الخطط والبرامج التنموية طبقاً لأحكام هذا القانون. "إلى جانب قانون السلطة المحلية هناك اللائحة التنفيذية لقانون السلطة المحلية صادرة بالقرار الجمهوري رقم (٢٦٩) لسنة ٢٠٠٠م، اللائحة المالية للسلطة المحلية صادرة بالقرار الجمهوري رقم (٢٤) لسنة ٢٠٠١م، اللائحة التنظيمية لدواوين المحافظات والمديريات صادرة بالقرار الجمهوري رقم (٢٦٥) لسنة ٢٠٠١م، اللائحة التنظيمية لوزارة الإدارة المحلية صادرة بالقرار الجمهوري رقم (٢٣) لسنة ٢٠٠١م، قرار رئيس مجلس الوزراء (٢٨٣) لسنة ٢٠٠١م بشأن تحديد قيم أوعية الرسوم المحلية والمشاركة على مستوى المحافظة".

وفي إطار ذلك جرى تعديل كثير من القوانين المالية والإدارية الأخرى بما يتوافق مع قانون السلطة المحلية، "إلا أن هناك ما يزيد عن (٨٠) نصاً تشريعياً يتعارض مع هذا القانون، بل وجدت تشريعات جديدة تتعارض مع قانون السلطة المحلية؛ خصوصاً فيما يتعلق بنقل الصلاحيات الإدارية والمالية للمحافظات والمديريات، على حدٍ سواء".



هيكل السلطة المحلية: يتألف هيكل السلطة المحلية، وفقاً للدستور والقانون من مستويين اثنين يتمثل في المحافظات (٢٢) محافظة، المديريات (٣٣٣) مديرية؛ وجعل القانون على رأس كل منهما رئيساً تنفيذياً يتولى إدارة شؤونها وفقاً للسياسة العامة للدولة... وهؤلاء الرؤساء هم المحافظون بالنسبة للمحافظات، والمدراء العامون بالنسبة للمديريات. كما تضم السلطة المحلية في المستويين ما يعرف بالمجلس المحلي الذي يضم الأعضاء المنتخبين للمديرية أو للمحافظة، وله هيئة إدارية تتكون من: رئيس المجلس رئيساً، الأمين العام، نائباً للرئيس، رؤساء اللجان المتخصصة أعضاء ولديها صلاحيات للعمل بين فترات انعقاد المجلس المحلي. فضلاً عن مجلس تنفيذي في كل وحدة إدارية يتم تشكيله من رؤساء الهيئات والمصالح الحكومية برئاسة الرئيس التنفيذي للوحدة الإدارية (المحافظ، مدير المديرية). وهؤلاء يمثلون السلطة المحلية في الإدارة المحلية.

نظام السلطة المحلية



يهدف نظام السلطة المحلية إلى إحداث تنمية محلية مستدامة وصولاً إلى تحقيق التنمية الوطنية الشاملة

البنية المرفقية: ويقصد بها المباني والأثاث والتجهيزات ووسائل العمل المختلفة المتوفرة لدى مستويات السلطة المحلية (المحافظة والمديرية) واللازمة للسلطة المحلية لمزاولة مهامها وإدارة أنشطتها، ويجدر الإشارة أنه وخلال الفترة الماضية التي جرى تطبيق نظام السلطة المحلية توفرت قدر مهم من البنية المرفقية للوحدات المحلية حيث "بلغ عدد المقرات التي تم بناءها وتوفيرها للوحدات المحلية المديريات (٢٥٤) مبنى كما أن جميع المحافظات تمتلك مبان خاصة بها وإن كان بعضها ليس بالسعة الكافية"، ويعد ما توفر من بنية مرفقية عاملاً داعماً لتطبيق الفيدرالية، إذ أنه لن يتطلب الأمر توفير هذا الجزء الكبير من البنية المرفقية وبالتالي توفره يعد مقوماً مؤسسياً هاماً للنظام الفيدرالي المنشود.



2. موجز تجربة السلطة المحلية في اليمن:

جرت أول انتخابات للمجالس المحلية في فبراير ٢٠٠١م، وجرت أول انتخابات للمحافظين كانت في شهر مايو ٢٠٠٨م، وجرت الانتخابات الثانية للمجالس المحلية في سبتمبر ٢٠٠٦م. وخلال مرحلة تطبيق نظام السلطة المحلية جرى العمل على تطبيق قانون السلطة المحلية الذي من خلاله تم التركيز على نقل وتفويض الصلاحيات من المركز إلى المحليات إلا أن عوامل متعددة حدت من عملية النقل هذه، أبرزها: تمسك مؤسسات المركز بالصلاحيات ورفض نقلها، (...) وضعف القدرات المؤسسية للمدرييات تحديدا اللازمة لممارسة صلاحياتها وأدوارها، كل ذلك أثر على مستوى ممارسة وحدات الحكم المحلي المباشرة (المدرييات) لصلاحياتها وعدم قدرتها على تحقيق تقدم ملموس في إدارة التنمية المحلية مما أدى إلى استحواذ المحافظات على صلاحيات المدرييات حيث تحولت المركزية من عاصمة الدولة إلى عاصمة المحافظة، كما تبقى جزء من صلاحيات المحافظات والمدرييات أيضا في العاصمة.

أبرز الجوانب السلبية	أبرز الجوانب الإيجابية
1. العمل خارج استراتيجية اللامركزية التي تم اعتمادها. 2. الضعف في بناء قدرات المدرييات جعل المحافظات تحل محلها في إدارة التنمية. 3. مقاومة العديد من الأجهزة المركزية للتحويل لنقل الصلاحيات إلى المحليات. 4. محدودية تطبيق المشاركة المجتمعية في التعامل مع خطط التنمية المحلية. 5. بقاء ما يقارب من (٧٠) نص تشريعي معارض لقانون السلطة المحلية مما اربك عمل المحليات. 6. الدور السلبي الذي لعبته وزارة المالية في التعامل مع الجوانب المالية للسلطة المحلية. 7. تدني مستوى الخدمات العامة المقدمة للمجتمعات المحلية بسبب قلّة الاعتمادات المالية. 8. ضعف الرقابة المجتمعية وقصور في أساليب المحاسبة والمساءلة والشفافية بسبب محدودية وعي المواطنين بأبعاد نظام اللامركزية. 9. ضعف القدرات الرقابية للأجهزة المركزية والوزارات على أداء أجهزة السلطة المحلية. 10. ضعف البنى الاقتصادية في العديد من المناطق الريفية. 11. قصور قاعدة المعلومات المحلية. 12. غياب استراتيجية لتدريب وتأهيل القدرات البشرية للسلطات المحلية. 13. قصور التنسيق في تنفيذ التدريب مما أدى إلى تكرار العديد من البرامج وعدم فاعليتها. 14. غياب التوصيف الوظيفي مما أدى إلى تداخل المهام وضعف الرقابة على أداء الكادر. 15. محدودية موارد المحليات المخصصة للتدريب. 16. السلطات المحلية في اليمن لا تملك صلاحية وضع لوائحها وتنظيم المرافق التي تقدم خدمات للمواطنين. وإنما تضطلع بها السلطة المركزية، في حين التجارب العالمية تعطي للمحليات هذه الصلاحيات.	1. ترسيخ الممارسة في العمل المحلي واكتساب السلطات المحلية خبرة جيدة إلى حد ما في إدارة الشأن المحلي. 2. توفر بنية مرفقية جيدة للوحدات الإدارية سواء على مستوى المحافظات أو على مستوى المدرييات والتي بلغت فيها ما نسبته (٧٦٪) من الاحتياجات المرفقية الأساسية للمدرييات. 3. تطوير منظومة لا بأس بها من تشريعات العمل وآلياته مكنت السلطة المحلية من تطبيقها واستطاعت السلطات المركزية تطبيقها في الرقابة المركزية على السلطة المحلية وهي نواة هامة يمكن الاستفادة منها في التحويل نحو الفيدرالية. 4. عقد عدد من مؤتمرات السلطة المحلية وتوفير كم كبير من المعلومات التي تحدد واقع السلطة المحلية واحتياجاتها. 5. توفر استراتيجية وطنية للحكم المحلي على الرغم من عدم نقلها للتطبيق. 6. الأجهزة التنفيذية في المحافظات والمدرييات صارت أجهزة محلية. 7. تمكن أغلب المدرييات وجميع المحافظات من وضع وتنفيذ خططها وموازاتها المحلية بنفسها ومن خلال كوادرها المحلية الأمر الذي مكنها من إدارة جزء هام من التنمية المحلية لديها بقدرات ذاتية.



٣. الوضع الراهن للسلطة المحلية في اليمن: أ. موجز تحليل الوضع الراهن:

أثرت الحرب القائمة على دور وأداء المجالس المحلية عموماً وفي المديرية خصوصاً، حيث تقلصت أدوار السلطة المحلية في بعض المديرية وحل بدلاً عنها في العديد من المديرية والأطراف المسيطرة في الصراع على مناطق عمل السلطة المحلية أو مندوبون محليون عنهم وفي الغالب كان المشايخ والفاعلون المجتمعيون هم الفئة الأكثر التي سيطرت على القرار المحلي في أغلب المديرية.

وفي مشهد آخر نجد أن بعض المديرية تزايد دور السلطة المحلية فيها ليضاف إليها مهام تتعلق بالتعامل مع تداعيات الحرب والتي شملت إيواء النازحين ومعالجة نتائج قصف المنشآت الخدمية العامة والمساعدة في حفظ السكينة العامة، .. وغيرها.

من جهة أخرى أدت الحرب القائمة إلى توقف إيرادات السلطة المحلية أو اضمحلالها، مما أثر على قدرة السلطة المحلية على القيام بأدوارها بل وإدارة أنشطتها الاعتيادية الخاصة بالإشراف والمتابعة، وتوقف تمويل المشروعات التنموية من المصادر المحلية أو المركزية. كذلك أدى توقف تمويل الموازنة العامة للمديرية وتوقف تسليم المرتبات إلى شلل تام أصاب المكاتب التنفيذية وتوقفت الخدمات، وأصاب العجز التام السلطة المحلية على إدارة وتقديم أغلب الخدمات.

تمخضت الحرب القائمة عن معاناة اجتماعية، حيث تفاقم معدلات الفقر والحرمان في المجتمعات المحلية وتزايدت أعداد الجوعى وانعكس ذلك في مطالبات مجتمعية للسلطة المحلية بالتحرك باتجاه التخفيف من معاناة الناس والمساهمة في تنظيم عملية إدارة المساعدات الإنسانية وضغط المجتمع على السلطة لتؤدي أدوار خارجة عن مهامها الأساسية باعتبارها السلطة الوحيدة التي مازالت تملك قدر من الشرعية أمام المجتمع.

من جهة أخرى فإن انتشار وباء الكوليرا والأمراض الأخرى والتوقف التام للخدمات الصحية في المرافق العامة أثر على السلطة المحلية وأخذ مساحة كبيرة من جهودها حيث تحول بعض أعضاء السلطة المحلية إلى منسقين وأدوا أدوار توعوية للمجتمع باعتبارهم واجهة مجتمعية ورسمية معاً.

فرضت الحرب القائمة تراجعاً في صلاحيات المديرية وسحب أغلب الصلاحيات للمحافظات وتحولت الأدوار الإشرافية للسلطة المحلية في المديرية إلى أدوار شكلية وبالمقابل طلب من تلك السلطة القيام بمهام تتعلق بالجوانب الإنسانية واستعادة بعض الخدمات وجوانب اجتماعية أكثر منها تنموية.

ب. تحديات الوضع الراهن التي تواجه السلطة المحلية:

- عودة المركزية: حيث تراجعت صلاحيات السلطة المحلية في المديرية لصالح المحافظات أو لصالح نافذين مجتمعين كما سحبت صلاحيات المحافظات إلى الوزارات.
- تراجع الإيرادات المحلية وتوقف الإنفاق المركزي: مما أدى إلى توقف دور السلطة التنموي، وعدم تلبية احتياجات معالجة الحاجات الإنسانية عن الحرب.
- عدم انتظام تقديم خدمة التعليم: نتيجة توقف صرف الرواتب مما أدى إلى إعاقة سير العملية التعليمية.
- قصور في تقديم الخدمات الصحية: نتيجة عدم وجود تمويل للمنشآت الصحية، مع ضغط كبير على المراكز الصحية في المديرية من المواطنين التي تقدم لهم برسم رمزية.
- دمار وانهايار الكثير من مرافق البنية التحتية والمرافق الخدمية في المديرية: نتيجة القصف الجوي في الحرب الحالية وانعدام الصيانة لها،
- غياب التخطيط وتطبيق آليات إدارة ملائمة: أدى إلى محدودية قدرة السلطة المحلية على القيام بمهامها وعجزها عن التعامل مع المتغيرات.

- التركيز الدولي على أعمال الإغاثة وتهميش أي مهام ذات طابع تنموي: حتى في المديریات البعيدة عن الحرب جعل من دور السلطة المحلية محدودا.
- إفرازات الحرب القائمة: حيث أدت إلى تغيير دور السلطة المحلية لئلاهما في جوانب إنسانية وإهمال تام للجوانب التنموية.
- ضعف القاعدة المعلوماتية: حيث لا تتوفر معلومات لدى عضو السلطة المحلية بالمديرية عن تطورات الواقع وضعف القدرة على تحليل ما هو متاح منها وبالتالي عدم القدرة على اتخاذ القرار السليم في مختلف المواقف التي تواجه السلطة المحلية مما أضعف من قدرتها ودورها.
- عدم وجود نفقات تشغيلية للمجلس المحلية: حيث تم تخفيضها ثم قطعها نهائيا منذ ثلاث سنوات، مما أعاق أداء عمل المجلس المحلية.
- ارتفاع مستوى الفقر والحرمان بين السكان في المجتمعات المحلية: مما ينعكس بضغط مجتمعية على المجلس المحلي الذي سلبت صلاحياته من المركز.
- ظهور مشكلات عديدة في المجتمعات المحلية نتيجة ضعف دور الدولة: كالأزمات والأوبئة، تكس أكوام القمامة، الاختلالات الأمنية، مشكلات النزوح، الخ، وهي تفرض عبء كبير على السلطة المحلية التي يطالبها كل من المركز والمواطن بالقيام بدورها وحل تلك المشكلات في ظل غياب أي موارد مالية.
- **ج. المعوقات التي تواجه أعضاء السلط المحلية في الوضع الراهن:**
- أمام التداعيات التي فرضتها الحرب القائمة يواجه عضو المجلس المحلي العديد من المعوقات التي تحول بينه وبين قيامه بدور فاعل في خضم الواقع الراهن ويمكن تحديد أبرز تلك المعوقات على النحو التالي:
- المركزية المالية والإدارية: من قبل المحافظات مما حد من صلاحيات المجلس وأعضاءه ودوره الرقابي بل وغياب هذا الدور تماما في الوضع الراهن.
- فهم الأدوار: عدم فهم أغلب أعضاء المجلس لأدوارهم الإشرافية والرقابية وبالمقابل عدم وعي المجتمع بأدوار أعضاء المجلس مما يدفع بالأعضاء لممارسة مهام خارج أدوارهم المرسومة.
- عشوائية التخطيط وانعدام وجود دراسات للاحتياجات في المديرية: حيث لم يتم ممارسة عملية التخطيط وإعداد دراسات منذ ٢٠١٠م.
- عدم توفر ميزانية تشغيلية مخصصة لمواجهة الطوارئ والكوارث: مما يضعف من دور السلطة المحلية ويجعل تبعية للمكاتب التنفيذية بالمحافظات.
- ضعف التدريب والتأهيل لأعضاء السلطة المحلية: حيث لا توجد دراسة احتياجات حقيقية وتنفيذ تدريب مرتبط بالعمل الفعلي لعضو السلطة المحلية بالمديرية.
- عدم توفر المرتبات وتوقف صرف مستحقات العمل المرصودة: مما يصعب على عضو المجلس عملية المتابعة والتنقل وتنفيذ المهام الإشرافية الميدانية.
- ضعف التنسيق: مع أعضاء السلطة المحلية من الأطراف التي لديها تدخلات إنسانية أو مشروعات في المديرية واستحواد مراكز المحافظات على هذه المهام.
- قصور في الوصول إلى التمويلات والدعم: حيث لا توجد قدرات لدى السلطة المحلية في المديرية لتمكنها من التعامل مع مصادر الدعم والتمويل التي تضخ لليمن مما يفقدها كثير من الفرص.



ثانياً: تحليل احتياجات بناء القدرات لكادر السلطة المحلية

أ. قائمة ملخص مؤشرات الاحتياجات التدريبية للسلطة المحلية:

رقم	المؤشر	القيمة
1	عدد البرامج التي يمكنها أن تحقق بناء قدرات نوعية وبصورة متكاملة لكادر السلطة المحلية: ● نظام السلطة المحلية في القوانين والتشريعات النافذة ● التنمية والمشاركة المجتمعية ● إدارة الطوارئ والتعامل مع الصراع ● إدارة وتحليل السياسات العامة على المستوى المحلي ● إدارة وتنمية الموارد المحلية الذاتية ● التخطيط وإدارة المشروعات التنموية المحلية ● إدارة وتطوير الخدمات العامة ● المهارات الإدارية القيادية. ● المعلومات والتوثيق وإعداد المحاضر	9 برامج
2	عدد الدورات/ المحاور التي تشتمل عليها برامج بناء القدرات المستهدفة لكادر السلطة المحلية	31 دورة / محور
3	أكثر البرامج التي يحتاجها كادر السلطة المحلية بشكل عاجل وملح وحصلت على تقدير أولوية عالية جداً	14 برنامج
4	عدد البرامج التدريبية التي جرى تنفيذها خلال العامين الماضيين	42 برنامج
5	الخدمات والتنمية أكثر مجالات التدريب المنفذة خلال العامين الماضيين التي تم الاهتمام بها	55%
6	أكثر الجهات التي دعمت تقديم برامج تدريبية للسلطة المحلية خلال العامين الماضيين	14% 10% اليونسف الصندوق الاجتماعي
7	عدد البرامج التدريبية التي يحتاجها كادر السلطة المحلية لتنفيذ الخطط المعدة خلال العامين القادمين	66 برنامج
8	الخدمات والتنمية أكثر مجالات التدريب التي يحتاجها كادر السلطة المحلية لتنفيذ خطته	26%
9	المحافظة الأعلى احتياجاً لبرامج تدريبية تدعم تنفيذ الخطط	38 برنامج
10	الحجر كانت المديرية الأعلى احتياجاً لبرامج تدريبية تدعم تنفيذ الخطط	32%
11	عدد متغيرات الوضع الراهن التي يتطلب من كادر السلطة المحلية التعامل معها	8 متغير
12	الحرب القائمة، تفشي الفقر والحرمان والمجاعة والنزوح والأوبئة، مناخ جديد للعمل يركز على الإغاثة ومحاربة الأوبئة، انعدام الموارد المالية، هي أكثر أربع متغيرات في الوضع الراهن حصلت على نسبة إجماع	عالية جداً
13	عدد البرامج التدريبية التي يحتاجها كادر السلطة المحلية لمواجهة متغيرات الوضع الراهن.	83 برنامج
14	أعلى نسبة إجماع لمجالات البرامج التي يحتاجها كادر السلطة المحلية لمواجهة المتغيرات الطارئة: - التدريب على تشريعات السلطة المحلية، والتخطيط والموازنات - المشاركة المجتمعية - المهارات الإدارية - المتابعة والتقييم - دورات تشييطية مع المكاتب التنفيذية،	12% 19% 6% لكل منها
15	صناعات المحافظة الأعلى احتياجاً لبرامج تدريب لمواجهة المتغيرات القائمة	37%
16	المظفر بمحافظة تعز هي المديرية الأعلى احتياجاً لبرامج تدريب لمواجهة المتغيرات القائمة	22%

جدول رقم (٣)



٢. تحليل الاحتياجات وفقاً لمهام العمل المحدد بالتشريعات:

أ. التدريب الذي تلقاه أعضاء السلطة المحلية في السنتين الماضيتين:

خلال العامين الماضيين جرى تنفيذ عدد من البرامج التدريبية لأعضاء السلطة المحلية ومصدر هذا التدريب كان المنظمات الدولية والمجتمع المدني بشكل أكبر، ويمكن تحديد مجالات التدريب التي تلقاها أعضاء السلطة المحلية ومدى جودتها وأهميتها لهم من خلال الجدول التالي:

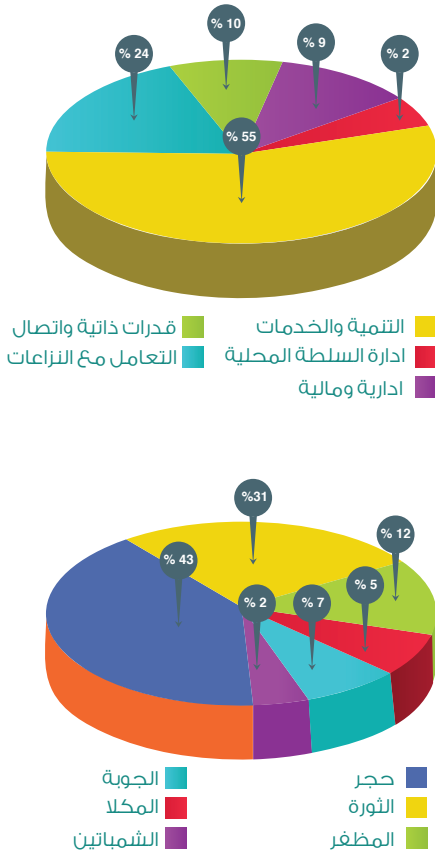
البرامج التدريبية التي تلقاها أعضاء السلطة المحلية خلال السنتين الماضيتين

عدد الدورات	مجال التدريب
4	إدارية ومالية
23	خدمات وتنمية
1	إدارة السلطة المحلية
4	تنمية قدرات ذاتية واتصال
10	التعامل مع النزاعات
42	الإجمالي

جدول رقم (٤)

المصدر: بيانات المقابلات

من الجدول أعلاه الرسمين البيانيين ونتائج النقاشات مع المبحوثين يظهر أن أبرز المجالات المتعلقة بالتدريب الذي تلقاها أعضاء السلطة المحلية خلال العامين الماضيين وذلك كما يلي:



1. حصل مجال التنمية والخدمات على النسبة الأعلى في برامج التدريب المنفذة (٥٥%) تلتها برامج التدريب في مجال التعامل مع النزاع.
2. أقل المجالات اهتماماً كان إدارة السلطة المحلية حيث حصل على (٢%) من البرامج المنفذة.
3. أكثر المديرية حظيت بالتدريب كانت مديرية حمر في حمر موت التي حصلت على (٤٣%) من إجمالي البرامج المنفذة، وكانت أقل المديرية نصيباً الشمباتين في محافظة تعز بنسبة (٢%) من إجمالي البرامج المنفذة، في حين انصب اهتمام الصندوق الاجتماعي على برامج التخطيط التنموي وتشجيع المبادرات والشراكة المجتمعية وكل تلك المجالات تعكس احتياجات ملموسة في الواقع.
4. من خلال نتائج مقابلة الباحثين ظهر أن اهتمام الأطراف الدولية كان منصباً على التدريب في برامج نزع الألغام ومكافحة الأوبئة وإدارة النزاع.
5. لم تغط البرامج المنفذة احتياجات متكاملة كما أنها لم تركز على تعزيز قدرات كادر السلطة المحلية للقيام بمهامه خاصة بعد فترة ركود كبيرة منذ ٢٠١١م.



ب. الاحتياجات الحالية وفقا للمهام المحددة بالتشريعات:

ووفقا لنتائج المقابلات والمراجعات لتشريعات السلطة المحلية يمكن تحديد أبرز مهام السلطة المحلية على مستوى المديرية (المجلس المحلي) في التالي:

1. إدارة الشأن المحلي على مستوى المديرية وفقا لتشريعات السلطة المحلية
2. إدارة السياسات العامة على المستوى المحلي
3. دراسة الاحتياجات وإقرار المشروعات ومتابعتها
4. دراسة وإقرار الخطط والموازنات
5. التوجيه والإشراف على المكاتب التنفيذية
6. متابعة الشأن العام ومعالجة المشكلات العامة المحلية واتخاذ القرارات اللازمة
7. إدارة وتنمية الموارد المحلية
8. تشجيع المجتمع على المشاركة في التنمية
9. تنظيم إدارة الخدمات وضمان انتظام تقديمها
10. الإشراف على الحالة الأمنية وضمان الاستقرار الأمني
11. إعداد التقارير الإدارية والمالية

ووفقا لنتائج المقابلات مع المبحوثين تم التوصل إلى الاحتياجات من البرامج التدريبية لكادر السلطة المحلية وفقا للمهام المحددة وذلك من خلال الجدول التالي.

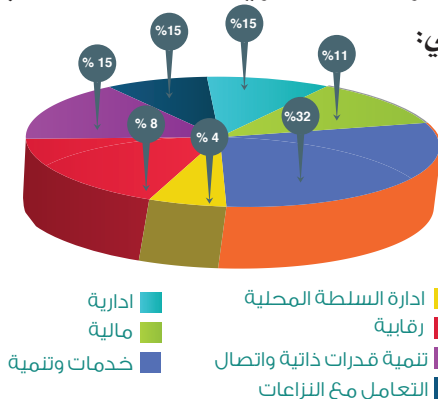
الاحتياجات التدريبية لكادر السلطة المحلية وفقا للمهام المحددة بالتشريعات

عدد الدورات	مجال التدريب
7	إدارية
5	مالية
15	خدمات وتنمية
2	إدارة السلطة المحلية
4	رقابية
7	تنمية قدرات ذاتية واتصال
7	التعامل مع النزاعات
47	الإجمالي

جدول رقم (٥)

المصدر: بيانات المقابلات

وفقا للجدول أعلاه ونتائج النقاشات مع المختصين ومراجعة التشريعات النافذة فان أبرز النتائج المتعلقة بهذا النوع من الاحتياجات يمكن تحديد كما يلي:



1. يمثل مجال الخدمات والتنمية المجال الأكثر احتياجا للبرامج التدريبية بنسبة (٣٢%) من إجمالي الاحتياجات التدريبية وفقا للمهام المحددة، ويتطابق ذلك توجهات التدريب التي اعتمدتها الجهات المنفذة للتدريب في السنتين الماضيتين مما يعني أنها مجال الاهتمام الأول للقائم حتى الآن.

2. جاءت ثلاثة مجالات تدريبية في الترتيب الثاني معا وبنفس النسبة (١٥٪) من إجمالي الاحتياجات التدريبية وفقا للمهام المحددة بالتشريعات، وهذه المجالات هي: البرامج التدريبية الإدارية وفي مقدمتها التخطيط والموازنات، برامج تنمية القدرات الذاتية والاتصال، برامج التدريب المتعلقة بالتعامل مع النزاعات. ويعكس هذا التقسيم طبيعة الأولويات التي يراها كادر السلطة المحلية. وبمراجعة مختلف المهام المتعلقة بالمجلس المحلي ونتائج الجلسات مع الأمناء العموم ورؤساء اللجان يمكن تصنيف تلك الاحتياجات وأولوياتها وفقا للجدول التالي:

مجالات مهام السلطة المحلية والمهارات والاحتياجات التدريبية

الأولوية			البرامج التدريبية المطلوبة	المهارات / المعارف	مجالات المهام
منخفضة	متوسطة	عالية			
0	0	1	1. نظام السلطة المحلية وعلاقته بالسلطة المركزية وفقا للتشريعات النافذة.	1. معرفة وإلمام بنظام وتشريعات السلطة المحلية	1. إدارة الشأن المحلي على مستوى المديرية وفقا لتشريعات السلطة المحلية
0	0	1	2. إدارة السياسات العامة وتحليلها على المستوى المحلي.	2. تحليل وإقرار ومراقبة وتقييم السياسات	2. إدارة السياسات العامة على المستوى المحلي
0	0	1	3. تحليل الاحتياجات المجتمعية	3. تحليل الاحتياجات وإدارة المشروعات	3. دراسة الاحتياجات وإقرار المشروعات ومتابعتها
0	0	1	4. إدارة المشروعات التنموية.		
0	0	1	5. والتقييم للمشروعات		
0	0	1	6. إعداد استراتيجيات التنمية المحلية	4. التخطيط	4. دراسة وإقرار الخطط والموازنات
0	1	0	7. إعداد الخطط والموازنات المحلية	5. إعداد الموازنات	
0	1	0	8. المهارات الإشرافية والقيادية	6. مهارات إشرافية وقيادية	5. التوجيه والإشراف على المكاتب التنفيذية
0	1	0	9. الرصد والتنبؤ للمشكلات العامة	7. الرصد والتنبؤ للمشكلات العامة	6. متابعة الشأن العام ومعالجة المشكلات العامة المحلية واتخاذ القرارات اللازمة
0	0	1	10. تحليل المشكلات	8. تحليل المشكلات	
0	0	1	11. دورة في اتخاذ القرارات	9. اتخاذ القرار	
0	0	1	12. إعداد مقترحات المشروعات التنموية	10. إدارة وتنمية الموارد المحلية	7. إدارة وتنمية الموارد المحلية
0	0	1	13. التعامل مع المانحين	11. الوصول للموارد	
0	0	1	14. الوصول للموارد		
0	1	0	15. إدارة واستثمار الموارد المحلية		
0	0	1	16. المشاركة المجتمعية	12. مهارة العلاقات الاجتماعية والتعامل مع الجمهور	8. تشجيع المجتمع على المشاركة في التنمية
0	0	1	17. العلاقات العامة والتعامل مع الجمهور		
0	1	0	18. إدارة وتطوير الخدمات العامة	13. مهارة تطوير وتقييم الخدمات	9. تنظيم إدارة الخدمات وضمان انتظام تقديمها
0	1	0	19. تقييم الخدمات والمساءلة عنها		
0		1	20. تحليل المشكلات الأمنية في المجتمع	14. تحليل المشكلات الأمنية المحلية	10. الإشراف على الحالة الأمنية وضمان الاستقرار الأمني
0	0	1	21. إدارة وتنسيق الخدمات الأمنية المحلية	15. تنسيق الخدمات الأمنية	
0	0	1	22. إعداد التقارير المالية	16. إعداد التقارير المالية والإدارية والفنية	11. إعداد التقارير الإدارية والمالية
0	0	1	23. إعداد التقارير الإدارية		
0	0	1	24. إعداد التقارير الفنية لأنشطة السلطة المحلية		
0	6	18	الإجمالي		

المصدر: بيانات المقابلات

ووفقا للجدول أعلاه فإن تسع مهام من إحدى عشرة مهمة أساسية حظيت باهتمام عالٍ في أولويات البرامج التدريبية لدى المبحوثين وضمت ١٨ مهمة ذات أولوية عالية جدا في حين حظيت ستة برامج بأولوية متوسطة ولم يحظ أي برنامج تدريبي وفقا للمهام المحددة في التشريعات بأولوية منخفضة كون واقع السلطة المحلية في احتياج شديد لإعادة إنعاش مهامه بعد ركود طويل منذ ٢٠١١م.



٣. تحليل الاحتياجات التدريبية وفقا للمهام المحددة بالخطط السنوية:

أ. التوجه للتخطيط لدى السلطة في الوضع الراهن:

أفاد جميع المبحوثين بلا استثناء من أعضاء السلطة المحلية في المديرية المستهدفة أن عملية التخطيط توقفت تقريبا لديهم منذ عام ٢٠١٠ وأن هناك محاولات محدودة لم تنتقل للتطبيق من خطط أعدت أثناء عامي ٢٠١٣-٢٠١٤، أدت أحداث ٢٠١١ إلى توقف المديرية والمحافظات عن إعداد الخطط كما تم تخفيض النفقات الموجهة للتنمية على المستوى المحلي.

كما أنه ومنذ بداية الحرب الحالية في مارس ٢٠١٥ أيضا توقفت أية أنشطة ذاتية للمجالس المحلية في مجال التخطيط للتوقف التام للإنفاق العام على التنمية بل وعلى المصروفات التشغيلية لإدارة الخدمات في المجتمعات المحلية.

بالمقابل فإن أداء السلطة المحلية للتخطيط متوقف تماما في معظم المديرية والمحافظات، باستثناء حالتين أساسيتين هي مديريات محافظة مأرب وبعض مديريات محافظة حضرموت التي توفرت لها موارد محلية تقوم من خلالها بتنفيذ مشروعات تنموية. إلى جانب ذلك جهود بعض المنظمات الدولية في مجال التنمية المحلية وسعيها للدفع ببعض المديرية بالعمل على استعادة التنمية لديها من خلال خطط تنموية محدودة ومن أبرز تلك الجهود ما تقوم به مؤسسة التمويل الألمانية (GIZ).

ب. احتياجات بناء القدرات وفقا للخطط:

تحدد نتائج المقابلات مع المبحوثين حول احتياجاتهم من البرامج التدريبية وفقا للخطط الموضوعية في (٦٦) برنامج تدريبي تتوزع وفقا لمجالات التدريب والمحافظات وفقا للجدول التالي.

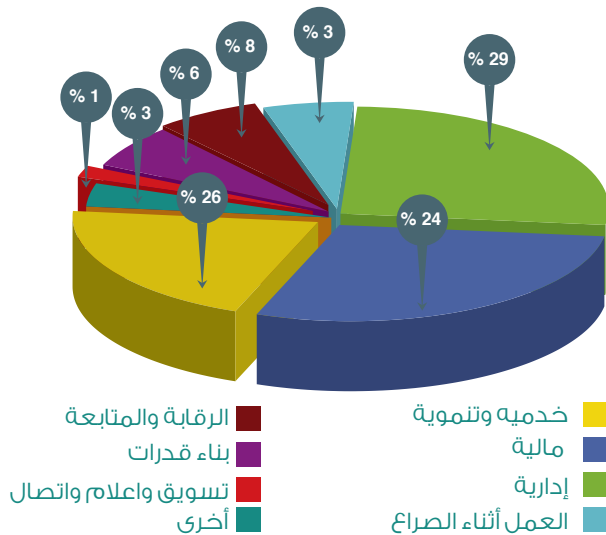
البرامج التدريبية التي تلقاها أعضاء السلطة المحلية خلال السنتين الماضيتين

المجال / المحافظة	الأمانة	مأرب	حضرموت	تعز	مجموع البرامج
إدارية	4	3	5	7	19
مالية	7	0	7	2	16
خدمية وتنموية	2	0	10	5	17
تسويق وإعلام واتصال	0	1	2	1	4
بناء قدرات	0	0	1	0	1
الرقابة والمتابعة	1	0	0	4	5
العمل أثناء الصراع	0	0	1	1	2
أخرى	0	0	2	0	2
الإجمالي	14	4	25	20	66

جدول رقم (٧)

المصدر: بيانات المقابلات

ليل وتحديد احتياجات بناء قدرات
در السلطة المحلية في المديرية



وفقا للجدول أعلاه فإن ترتيب أولويات الاحتياجات كان لصالح التدريب في المجالات الإدارية وهو أمر طبيعي طالما أن المهام في الخطط تنصب في المجال الإداري غالبا مما يتطلب تحسين المقدرة على إدارة تلك الخطط حيث حصلت برامج التدريب الإدارية على نسبة (29%) تلتها احتياجات التدريب في المجال الخدمي والتنموي (26%) من إجمالي الاحتياجات التدريبية وهو أمر طبيعي كون الخطة موجهة أصلا في مجالات الخدمات والتنمية وهي خطة تنمية أساسا.

اللافت للأمر أن الاحتياجات في المجال المالي كان كبيرا نسبيا حيث جاء بالمرتبة الثالثة وبنسبة (24%) وهو ما يعني وجود فجوة احتياج كبيرة في هذا الجانب خاصة فيما يتعلق بتنمية الموارد كون أغلب المديرين تعاني من نضوب لمواردها الذاتية.

4. تحليل احتياجات بناء القدرات للسلطة المحلية وفقا لمتغيرات الوضع الراهن:

أ. موجز متغيرات الوضع الراهن وتأثيراتها:

ما الذي يحدث الآن وكيف يؤثر على أداء السلطة المحلية؟ هذا السؤال يحتاج إلى إجابة دقيقة تم وتوجيهها للمبحوثين من الأعضاء وكانت خلاصة الإجابة عليه وفقا للجدول التالي:

متغيرات الوضع الراهن وتأثيراتها

المتغيرات التي تحدث	كيفية تأثيرها على السلطة المحلية	الأهمية
1. الحرب الدائرة	قصف وصراع عسكري طال حياة الناس والمنشآت والبنية التحتية ووقف الحياة في المجتمعات المحلية وتوقفت الخدمات، حصار، انهيار اقتصادي، تأثير كبير في النسيج الاجتماعي.	عالية جداً
2. توقف تمويل التنمية	توقف نشاط السلطة المحلية في هذا الجانب وعجزها عن إيجاد مصادر تمويل أخرى	عالية
3. تفشي الفقر والحرمان والمجاعة والنزوح والأوبئة	تغيير دور السلطة المحلية من دور إشرافي وتنموي إلى دور إنساني وميداني للعمل في الوضع الإنساني	عالية جداً
4. عودة المركزية	توقف الكثير من صلاحيات المجالس المحلية وسحبها نحو المحافظات والوزارات	عالية
5. السيطرة على القرار المحلي	استبدال سلطة المجالس المحلية بسلطة وجهاء وناقلين من أمراء الحرب والأطراف المتصارعة المسيطرة	متوسطة
6. مناخ جديد للعمل يركز على الإغاثة ومحاربة الأوبئة	دور إغاثي للمجالات المحلية وجهود ترتبط بمحاربة الفقر والتبعية للمنظمات الإنسانية وصناع القرار في المركز	عالية جداً
7. موارد منعدمة	توقف أغلب الخدمات وتراجع مستوى تقديم خدماتي التعليم والصحة ومحدودية دور السلطة المحلية	عالية جداً
8. غياب الاهتمام بتطوير أداء المعنيين بالسلطة المحلية	توجيه خاطئ لبرامج بناء القدرات في ظل الظروف الراهنة ينعكس في أداء ضعيف لأعضاء السلطة المحلية	عالية

المصدر: بيانات المقابلات

جدول رقم (٨)



ربما المتغير الأكبر الذي أصاب اليمن بأكملها وليس السلطة المحلية هو الحرب التي أتت على الأخضر واليابس، وانعكست بمتغيرات عديدة تأثرت منها السلطة المحلية إلا أن حدة التأثير في تلك المتغيرات وفقا لآراء المبحوثين تركزت في تفشي الفقر والحرمان والمجاعة والنزوح والأوبئة، ومن ثم بروز مناخ جديد للعمل يركز على الإغاثة ومحاربة الأوبئة، ومقابل ذلك العمل في ظل موارد منعدمة. إلى جانب ذلك برزت متغيرات هامة أخرى منها توقف تمويل التنمية، غياب الاهتمام بتطوير أداء المعنيين بالسلطة المحلية، وأخيرا السيطرة على القرار المحلي.

ب. احتياجات بناء القدرات وفقا لمتغيرات الوضع الراهن:

يحدد الجدول التالي أهم احتياجات بناء القدرات وفقا لمتغيرات الوضع الراهن التي حددها المبحوثين

احتياجات بناء القدرات وفقا لأولويات الوضع الراهن

مجال الاحتياج	تعز	حضرموت	صنعاء	مأرب	المجموع
1. التخطيط والموازنات	2	1	6	1	10
2. التدريب على تشريعات السلطة المحلية	1	1	8	0	10
3. المشاركة المجتمعية	6	1	1	0	8
4. المتابعة والتقييم	0	2	3	0	5
5. المهارات الإدارية	1	3	0	1	5
6. دورات تشييطية للسلطة المحلية مع المكاتب التنفيذية	3	0	0	2	5
7. إدارة الموارد المالية	1	0	3	0	4
8. التدريب على الطوارئ	0	4	0	0	4
9. التعامل مع النزاعات	4	0	0	0	4
10. إدارة الخدمات	0	1	3	0	4
11. إدارة وإيواء النازحين والإغاثة	0	2	0	1	3
12. التوعية الصحية للتعامل مع الأوبئة	1	1	0	0	2
13. الحصر الميداني	1	1	0	0	2
14. حفظ الأمن والسكينة العامة وتنظيم حمل السلاح	2	0	0	0	2
15. إدارة وتنسيق الأداء والأدوار	0	0	2	0	2
16. كتابة المشاريع وطلبات المانحين	0	1	0	0	1
17. سياسات وتشريعات الحد من البناء	1	0	0	0	1
18. التنمية المجتمعية	0	0	1	0	1
19. الرقابة	0	0	1	0	1
20. إدارة المشروعات	0	1	0	0	1
21. تخطيط وإدارة برامج التمكين الاقتصادي	0	1	0	0	1
22. إعداد المحاضر الخاصة بالمجلس المحلي	0	0	1	0	1
23. تحديد الاحتياجات المجتمعية	0	0	1	0	1
24. دورات تدريبية في الدفاع المدني	0	1	0	0	1
25. دورات تنمية بشرية في تعزيز الدوافع	0	0	1	0	1
26. دورة في مجال الاتصال والتواصل	1	0	0	0	1
27. إعداد التقارير	0	1	0	0	1
28. متابعة العقال	1	0	0	0	1
	25	22	31	5	83

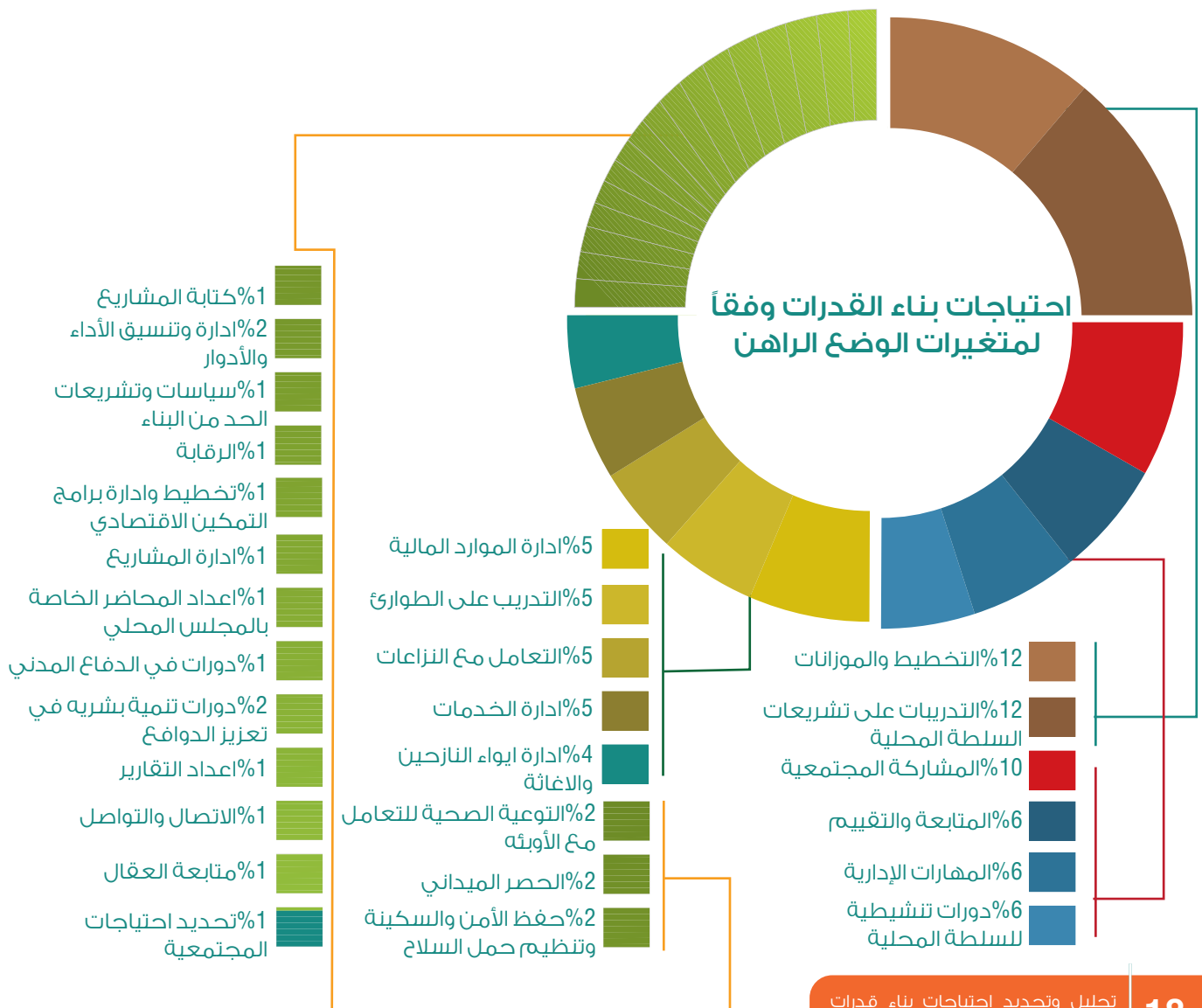
جدول رقم (9)

المصدر: بيانات المقابلات



استناداً إلى الجدول أعلاه ونتائج النقاشات مع المعنيين فإن احتياجات بناء القدرات وفقاً للمتغيرات الطارئة بلغت (٢٨) مجالاً تدريبياً تركز الاهتمام الأكبر على مجالي التخطيط والموازنات والتدريب على تشريعات السلطة المحلية بنسبة (١٢٪)، ثم على المشاركة المجتمعية بنسبة (١٠٪)، ثم على كل من المتابعة والتقييم والمهارات الإدارية ودورات تنشيطية للسلطة المحلية مع المكاتب التنفيذية بنسبة (٦٪) لكل منها إدارة الموارد المالية وتلتها مجالات التدريب على الطوارئ والتعامل مع النزاعات وإدارة الخدمات بنسبة (٥٪) لكل منها وتوزعت مجالات الاحتياجات الأخرى بنسب متفاوتة.

ويشير هذا التقسيم إلى اهتمام كبير لكادر السلطة المحلية بموضوعي التخطيط والموازنات وتشريعات السلطة المحلية من إدراكهم لحالة الجمود التي أصابت دورهم كسلطة محلية أثناء الصراع الجاري منذ ٢٠١١م إلى جانب اهتمامهم بتنفيذ دور المجتمع خاصة في ظل ظروف عجزت الدولة على أداء الكثير من مهامها، مما يُعول كثيراً على المجتمع لتنفيذ مشاريعه في التعامل مع متغيرات الوضع القائمة. من جهة أخرى أفضت معطيات الوضع الراهن إلى تكليف قيادات محلية جديدة حلت محل أعضاء السلطة المحلية المنتخبين وهؤلاء ليس لديهم المأما كافياً بإدارة السلطة المحلية مما أفرز حاجة ملحة لديهم في وجود برامج بناء قدرات تؤهلهم للعمل كبداية لأعضاء السلطة المحلية وبآليات السلطة المحلية وهو ما عكسته رغبتهم في احتياجات بناء القدرات في مجالات التخطيط والموازنات وتشريعات السلطة المحلية والمشاركة المجتمعية التي حصلت على إجماع أعلى من البرامج الأخرى.



ه. نتائج تحليل احتياجات بناء القدرات لكادر السلطة:

بالرجوع إلى نتائج التحليلات السابقة يمكن إعادة عملية ترتيب أولويات الاحتياجات وفقاً لمحاور تبويب الاحتياجات الثلاثة وهي الاحتياجات وفقاً للمهام المحددة بالتشريعات النافذة والاحتياجات وفقاً للخطط المعتمدة والاحتياجات وفقاً لمتغيرات الوضع الراهن وذلك وفقاً للجدول التالي:

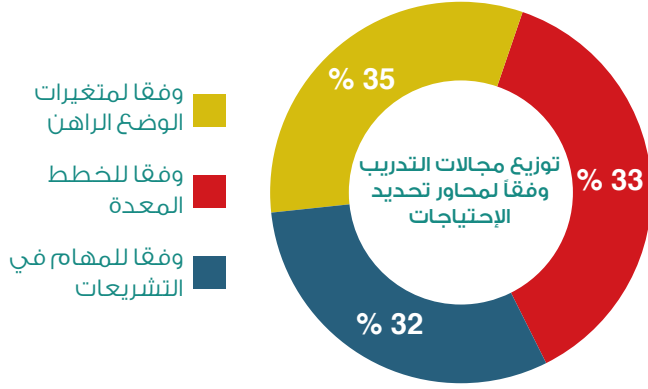
احتياجات بناء القدرات وفقاً لأولويات الوضع الراهن

الأهمية	وفقاً لمتغيرات الوضع الراهن	وفقاً للخطط المعدة	وفقاً للمهام في التشريعات	مجال احتياج التدريب
عالية جداً	1	1	1	1. إدارة السياسات العامة وتحليلها على المستوى المحلي
عالية جداً	1	1	1	2. تحليل وتحديد الاحتياجات المجتمعية
عالية جداً	1	1	1	3. إدارة المشروعات التنموية
عالية جداً	1	1	1	4. المتابعة والتقييم
عالية جداً	1	1	1	5. إعداد الخطط والموازنات المحلية
عالية جداً	1	1	1	6. التعامل مع المانحين
عالية جداً	1	1	1	7. الوصول للموارد
عالية جداً	1	1	1	8. إدارة واستثمار الموارد المحلية
عالية جداً	1	1	1	9. المشاركة المجتمعية
عالية جداً	1	1	1	10. إدارة وتطوير الخدمات العامة
عالية جداً	1	1	1	11. تقييم الخدمات والمساءلة عنه
عالية جداً	1	1	1	12. إعداد التقارير المالية
عالية جداً	1	1	1	13. إعداد التقارير الإدارية
عالية جداً	1	1	1	14. حفظ الأمن والسكينة العامة وتنظيم حمل السلاح
عالية	1	1	0	15. تحليل المشكلات الأمنية في المجتمع
عالية	1	0	1	16. إعداد محاضر الاجتماعات وإدارة السكرتارية في السلطة المحلية
عالية	1	0	1	17. نظام السلطة المحلية وعلاقته بالسلطة المركزية وفقاً للتشريعات النافذة.
عالية	1	0	1	18. إعداد استراتيجيات التنمية المحلية
عالية	1	0	1	19. المهارات الإشرافية والقيادية
عالية	1	0	1	20. الرصد والتنبؤ للمشكلات العامة
عالية	1	0	1	21. إعداد مقترحات المشروعات التنموية
عالية	0	1	1	22. العلاقات العامة والتعامل مع الجمهور
عالية	0	1	1	23. إدارة وتنسيق الخدمات الأمنية المحلية
عالية	0	1	1	24. إعداد التقارير الفنية لأنشطة السلطة المحلية
عالية	1	1	0	25. تسويق وإعلام واتصال وتواصل
عالية	1	1	0	26. التعامل مع الصراع
عالية	1	1	0	27. إدارة النزوح
عالية	1	1	0	28. إدارة الطوارئ ومكافحة الأوبئة أثناء النزاع
عالية	1	1	0	29. تخطيط وإدارة برامج التمكين الاقتصادي
متوسط	0	0	1	30. تحليل المشكلات
متوسط	0	0	1	31. دورة في اتخاذ القرارات
متوسط	1	0	0	32. دورات تنشيطية مع المكاتب التنفيذية
متوسط	0	1	0	33. إدارة وتنسيق الأداء والأدوار على المستوى المحلي
متوسط	1	0	0	34. إدارة الفريق
متوسط	1			35. سياسات وتشريعات الحد من البناء
متوسط	1			36. دورات تنمية بشرية في تعزيز الدوافع
	28	25	26	الإجمالي

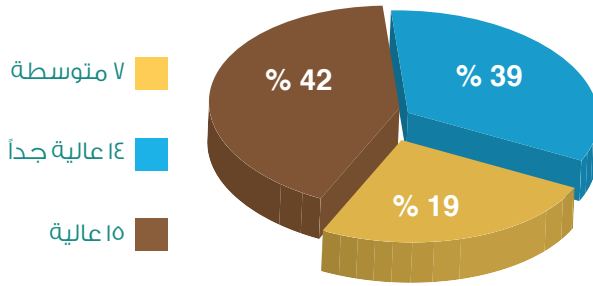
جدول رقم (١٠)

المصدر: بيانات المقابلات

وفقا للجدول أعلاه ونتائج مناقشات الباحثين فإن أولويات الاحتياجات التدريبية التي حددها الباحثون وفقا للمحاور الثلاثة (المهام، والخطط، ومتغيرات الوضع الراهن) شملت (٣٦) برنامج تدريبي بعد معالجة البرامج المتداخلة ويظهر الرسم البياني أن الاحتياجات التدريبية وفقا للمتغيرات كانت الأعلى بعدد (٢٨) برنامج ونسبة (٣٥%) من إجمالي الاحتياجات تلتها الاحتياجات وفقا للمهام بعدد (٢٦) برنامج ونسبة (٣٣%) من إجمالي الاحتياجات، وأخيرا الاحتياجات وفقا للخطط بعدد (٢٥) برنامج ونسبة مقاربة بلغت (٣٢%) من إجمالي الاحتياجات.



وفيما يتعلق بأولويات تلك الاحتياجات من حيث تكرارها في كل محور من المحاور الثلاثة، فإن الجدول أعلاه يظهر أن (١٤) برنامجاً أخذت أولوية عالية جداً بنسبة (٣٩%) من إجمالي الاحتياجات، كما أن (١٥) برنامجاً أخذت أولوية عالية لدى الباحثين بنسبة (٤٢%) من إجمالي الاحتياجات، في حين أن (٧) برامج فقط أخذت أولوية متوسطة بنسبة (١٩%) من إجمالي الاحتياجات التدريبية لدى الباحثين.



تركزت الاحتياجات ذات الأولوية العالية جداً في إدارة السياسات وإعداد الخطط وإدارة المشروعات والموارد المالية والخدمات وحفظ السكينة العامة، كما تركزت الاحتياجات ذات الأولوية العالية في الجوانب الإدارية والإشرافية وإدارة الطوارئ والنزوح. في حين برزت الاحتياجات التدريبية ذات الأولوية المتوسطة في تحليل المشكلات واتخاذ القرار ودورات تنشيطية وفي مجالات التنمية البشرية وسياسات البناء.

ثالثاً: قائمة أولويات البرامج التدريبية اللازمة لبناء القدرات للسلطة المحلية

بناء على المعطيات أعلاه وبالرجوع لأكثر من مرة لمناقشة عدد من قيادات السلطة المحلية في المديرية يمكن إعادة تصنيف الاحتياجات التدريبية إلى برامج تدريبية تشمل كل منها دورة تدريبية أو أكثر في مجالات متشابهة يسهل معها تنفيذ التدريب بصورة كفؤة وفعالة تحقق نتائج جيدة منها وتوفير الوقت والجهد في تنفيذها وتطبيق مضامينها وذلك على النحو التالي:



قائمة أولويات البرامج التدريبية لبناء القدرات في السلطة المحلية

البرنامج	دورات البرنامج
(١) إدارة وتحليل السياسات العامة على المستوى المحلي	1. إدارة السياسات العامة والمشاركة المجتمعية في السياسات العامة
	2. إعداد أوراق السياسات العامة
	3. تقييم ومساءلة السياسات العامة
(٢) نظام السلطة المحلية في القوانين والتشريعات النافذة	4. نظام السلطة المحلية في القوانين والتشريعات النافذة
(٣) التنمية والمشاركة المجتمعية	5. التنمية المجتمعية المحلية
	6. المشاركة المجتمعية
	7. إدارة الموارد المالية المحلية
(٤) إدارة وتنمية الموارد المحلية الذاتية	8. تنمية الموارد المالية واستثمارها
	9. المحاسبة لغير المحاسبين
	10. إعداد التقارير المالية
	11. التحليل والتنبؤ بالمشكلات العامة وتحليل الاحتياجات المحلية
(٥) التخطيط وإدارة المشروعات التنموية المحلية	12. إعداد مقترحات المشروعات التنموية والوصول للمانحين
	13. إدارة المشروعات التنموية المحلية
	14. التخطيط بالمشاركة وإعداد الخطط الاستراتيجية التنموية
	15. إعداد الخطط والموازنات
	16. تخطيط وإدارة برامج التمكين الاقتصادي
	17. تقييم ومتابعة المشروعات
	18. تخطيط وتنفيذ وتطوير الخدمات العامة
(٦) إدارة وتطوير الخدمات العامة	19. إدارة وتنسيق الخدمات الأمنية وحفظ السكينة العامة
	20. تقييم ومساءلة الخدمات العامة
	21. تحليل المشكلات واتخاذ القرار
(٧) المهارات الإدارية القيادية	22. والمهارات القيادية الإشرافية
	23. التحفيز وإدارة الفريق
	24. إدارة وتنسيق الأداء والأدوار على المستوى المحلي
	25. التسويق والإعلام والاتصال
	26. إعداد التقارير الإدارية والفنية
	27. إدارة المعلومات والتوثيق في السلطة المحلية
(٨) المعلومات والتوثيق وإعداد المحاضر	28. إعداد المحاضر
(٩) إدارة الطوارئ والتعامل مع الصراع	29. التعامل مع الصراع
	30. إدارة النزوح والإيواء
	31. إدارة الطوارئ ومكافحة الأوبئة أثناء النزاع

جدول رقم (١١)

المصدر: بيانات المقابلات

يتطلب التعامل مع هذه البرامج بصورة تراعي أخذ كل برنامج بشكل متكامل لتحقيق منافع أكبر، كما يفضل تنفيذه وفقاً لأولويات وترتيب زمني يحقق تناسق المحتوى المعروض وتكامل الفهم معها. ستوضح مصفوفة الأولويات العددي والتوقيتات وترتيب التنفيذ للبرامج، بحيث يسهل معها تنفيذ البرامج بصورة أكثر فعالية وكفاءة.



رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات :

1. غالباً لم يجر تنفيذ أنشطة بناء القدرات لقيادة السلطة المحلية على مستوى المديرية - باستثناء برامج الصندوق الاجتماعي- من خلال أخذ النزول للمستهدفين ومعرفة احتياجاتهم وإنما وفقاً لتقديرات تأخذ بالاعتبار الظروف العامة للبلد أو المحافظة أو المديرية.
2. هناك برامج مصممة من جهات مركزية يجب على كل كادر السلطة المحلية التدريب عليها إلا أن أغلب تلك الكوادر لم تتدرب عليها، ومن أهمها إعداد الخطط والموازنات، والتوثيق وإعداد المحاضر والتقارير.
3. أغلب برامج التدريب التي تم توجيهها لقيادة السلطة المحلية بالمديريات لم تحقق النتائج المرجوة كونها تركز على الجانب المعرفي وليس المهاري، إلى جانب محدودية الاهتمام بتقييم أثر تلك البرامج.
4. ظهرت فجوة كبيرة في احتياجات كادر السلطة المحلية لبرامج تتعلق بأداء أدوارهم في إطار منظومة السلطة المحلية، فمثلاً طلب أغلب كادر السلطة المحلية برنامج تأهيل على تشريعات السلطة المحلية، وإعداد الخطط والموازنات.
5. الفترة الطويلة التي توقف فيها دور المجالس المحلية منذ ٢٠١١ أدت إلى وجود فجوات كبيرة في قدرات كادر السلطة المحلية يحتاج معها إلى تنشيطهم من خلال برامج موجهة في مجالات عملهم ووفقاً للمتغيرات الطارئة التي يفرضها الصراع القائم.
6. مع وجود فرصة كبيرة لتفعيل دور السلطة المحلية في التخفيف من تأثيرات الصراع القائم على المجتمعات المحلية وتوجيه تلك المجتمعات نحو التنمية فإن من الأهمية توفير برامج متكاملة تحقق بناء قدرات كادر السلطة المحلية بشكل شامل تغطي فجوة الاحتياج لديهم وتعزز من أدائهم.
7. تتنوع احتياجات كادر السلطة المحلية في مجال بناء القدرات إلا أن مقدرة هذا الكادر على تحديد احتياجاته ضعيفة؛ ولذا كان من المهم تنوع مجالات قياس الاحتياجات من خلال التعرف على ما يقومون به وفقاً للتشريعات إلى جانب ما يحتاجونه لتنفيذ خططهم السنوية أن وجدت، واحتياجاتهم لمواجهة المتغيرات، ولذا تباينت تلك التقديرات وكان من الضروري إعادة مناقشتهم لتحديد احتياجاتهم وأولوياتها بدقة ومن ثم إعادة تصنيفها إلى برامج تحقق تكامل عملية بناء القدرات.
8. تنوع برامج التدريب وتكاملها يحتم بالضرورة تحديد العلاقة التراتبية لتلك البرامج بحيث تحقق ترابط الفهم وتناسق المحتوى وتضاعف من فرص الاستفادة منها والنتائج المرجوة ولا تربك المستهدفين.
9. قدمت هذه الدراسة نتائج مختلفة حول مجموعة مبحوثين في ثمان مديريات تتوزع على أربع محافظات إلا أن هذه العينة أتاحت نتائج يمكن تعميمها بنسبة كبيرة على مختلف مديريات الجمهورية كون العينة شاملة لمختلف الظروف التي تعاني منها أغلب مديريات الجمهورية، كما تركز على الاحتياجات التدريبية الأساسية التي يجب أن توجه لأي عضو سلطة محلية في أي مديرية.

التوصيات:

1. أهمية أن يتم التدريب على كل برنامج على حدة وبشكل كامل دون إغفال أي مكوناته نظراً لتكاملها.
2. مراعاة التراتبية في تنفيذ البرامج التدريبية بحيث يتم تدريب كل برنامج وفقاً لترتيبه المحدد بالمصفوفة مالم سيحدث ارتباك وخلل في فهم المشاركين لمضامين البرامج.
3. يمكن تنفيذ البرامج على مستوى كل مديرية على حدة أو وفقاً لوظائف المعنيين بحيث يتم تدريب كل مجموعة من المديريات معاً وفقاً للمستهدفين أو كل مديرية على حدة وفقاً للتمويل المتاح.
4. البرامج الأساسية يجب أن تعد على شكل دليل تدريبي يطبع ويعمم بحيث تعم الفائدة وتتيح لأي طرف يريد أن يقوم بالتدريب لاحقاً في هذه الموضوعات الاستفادة من الأدلة.
5. يمكن تنفيذ بعض البرامج عن بعد بشرط تصميمها بشكل دقيق.
6. الاهتمام بأساليب التقييم وتنويعها وخاصة دراسة الحالة وتقييم الأثر التدريبي.



مصفوفة أولويات الاحتياجات التدريبية

التراتبية	ساعات التدريب	الرجائي	المستهدفون					الدورة/ المحور	البرنامج
			مختصون من مكاتب تنفيذية	مجتمع محلي	مراكز محلية	لجان المجلس	مدير المديرية والأمن العام		
2	30	20	0	4	5	9	2	1. إدارة السياسات العامة والمشاركة المجتمعية في السياسات العامة. 2. إعداد أوراق السياسات العامة 3. تقييم ومساءلة السياسات العامة	أ) إدارة وتحليل السياسات العامة على المستوى المحلي
1	25	20	0	4	5	9	2	4. نظام السطحة المحلية في القوانين والتشريعات النافذة 5. التنمية المجتمعية المحلية 6. المشاركة المجتمعية	ب) نظام السطحة المحلية في القوانين والتشريعات النافذة
5	20	20	0	4	5	9	2	7. إدارة الموارد المالية المحلية 8. تنمية الموارد المالية واستثمارها 9. المحاسبة لغير المحاسبين 10. إعداد التقارير المالية	ج) التنمية والمشاركة المجتمعية
7	35	20	6	3	0	9	2	11. التحليل والتنبؤ بالمشكلات العامة وتحليل الاحتياجات المحلية 12. إعداد مقترحات المشروعات التنموية والوصول للمانحين 13. إدارة المشروعات التنموية المحلية 14. التخطيط بالشاركة وإعداد الخطط الاستراتيجية التنموية 15. إعداد الخطط والورقات 16. تخطيط وإدارة برامج التمكين الاقتصادي 17. تقييم ومساءلة المشروعات 18. تخطيط وتنفيذ وتطوير الخدمات العامة 19. إدارة وتنسيق الخدمات الأمنية وحفظ السكينة العامة 20. تقييم ومساءلة الخدمات العامة 21. تحليل المشكلات واتخاذ القرار 22. المهارات القيادية الأشرافية 23. التحفيز وإدارة الفريق 24. إدارة وتنسيق الأداء والأورار على المستوى المحلي 25. التسويق والإعلام والاتصال 26. إعداد التقارير الإدارية والفنية 27. إدارة المعلومات والتوثيق في السطحة المحلية 28. إعداد الحاضر 29. التعامل مع الصراع 30. إدارة النزوح والإيواء 31. إدارة الطوارئ ومكافحة الأوبئة أثناء النزاع	د) إدارة وتنمية الموارد المحلية الذاتية هـ) التخطيط وإدارة المشروعات التنموية المحلية
6	45	20	7	2	0	9	2		
8	25	20	7	2	0	9	2		أ) إدارة وتطوير الخدمات العامة
3	40	20	0	0	0	18 رؤساء لجان من ست مديريات	12 من ست مديريات		ب) المهارات الإدارية القيادية
9	20	30	6 مختصين بالمعلومات والتوثيق			18	6 أمناء عموم عام فقط		ج) المعلومات والتوثيق وإعداد المحاضر
4	20	20	0	4	5	9	2		د) إدارة الطوارئ والتعامل مع الصراع

خامسا: مصفوفة أولويات الاحتياجات التدريبية



سادسا: توصيف البرامج الأكثر أهمية:

البرنامج الأول:

استمارة توصيف برنامج تدريبي

اسم البرنامج: إدارة وتحليل السياسات العامة على المستوى المحلي
الهدف العام للبرنامج: تكوين فهم معرفي وتعزيز مهارات أعضاء السلطة المحلية في التعامل مع السياسات العامة
دورات/ محاور البرنامج: إدارة السياسات العامة والمشاركة المجتمعية في السياسات العامة
إعداد أوراق السياسات العامة - تقييم ومساءلة السياسات العامة.

مكان التدريب المقترح: قاعة تدريب

نوع التدريب المقترح:

- على رأس العمل () - قاعة تدريب (√)

عدد ساعات التدريب: (30) ساعة

الفئات المستهدفة:

- الفئة: مدير المديرية والأمين العام العدد (2)
- الفئة: جميع أعضاء لجان المجلس المحلي العدد (9)
- الفئة: أعضاء مراكز محلية (5)
- الفئة: ممثلين عن المجتمع المدني بالمديرية العدد (4)
- عدد المستهدفين للمجموعة:** (20) مشارك **عدد المجموعات:** حسب المديرية المستهدفة

طريقة التقييم للبرنامج:

يمكن اختيار أكثر من طريقة: استمارة تقييم بعدي مباشرة () دراسة حالة (√) اختبار ()
تقرير تقييم () نزول ميداني ومتابعة () استمارة تقييم أثر (√)

البرنامج الثاني:

استمارة توصيف برنامج تدريبي

اسم البرنامج: نظام السلطة المحلية في القوانين والتشريعات النافذة
الهدف العام للبرنامج: تحسين معلومات ومعارف المستهدفين حول نظام السلطة المحلية وتشريعاتها وتعزيز ممارسة أعضاء المجلس المحلي بالمديرية لمهامهم

دورات/ محاور البرنامج: نظام السلطة المحلية في اليمن، تجربة السلطة المحلية في اليمن - تشريعات السلطة المحلية

مكان التدريب المقترح: قاعة تدريب

نوع التدريب المقترح:

- على رأس العمل () - قاعة تدريب (√)

عدد ساعات التدريب: (25) ساعة

الفئات المستهدفة:

- الفئة: مدير المديرية والأمين العام العدد (2)
- الفئة: جميع أعضاء لجان المجلس المحلي العدد (9)
- الفئة: أعضاء مراكز محلية (5)
- الفئة: ممثلين عن المجتمع المدني بالمديرية العدد (4)
- عدد المستهدفين للمجموعة:** (20) مشارك **عدد المجموعات:** حسب المديرية المستهدفة

طريقة التقييم للبرنامج:

يمكن اختيار أكثر من طريقة: استمارة تقييم بعدي مباشرة () دراسة حالة () اختبار ()
تقرير تقييم (√) نزول ميداني ومتابعة () استمارة تقييم أثر (√)



البرنامج الثالث:

استمارة توصيف برنامج تدريبي

- اسم البرنامج:** التنمية والمشاركة المجتمعية
- الهدف العام للبرنامج:** تكوين فهم معرفي وتعزيز مهارات أعضاء السلطة المحلية في التنمية المجتمعية والمشاركة المجتمعية بما يعزز من مشاركة مختلف الفاعلين المحليين في إدارة الشأن المحلي.
- دورات / محاور البرنامج:** التنمية المجتمعية - المشاركة المجتمعية
- مكان التدريب المقترح:** قاعة تدريب
- نوع التدريب المقترح:**
- على رأس العمل () - قاعة تدريب (√)
- عدد ساعات التدريب:** (20) ساعة
- الفئات المستهدفة:**
- الفئة: مدير المديرية والأمن العام العدد (2)
 - الفئة: جميع أعضاء لجان المجلس المحلي العدد (9)
 - الفئة: أعضاء مراكز محلية (5)
 - الفئة: ممثلين عن المجتمع المدني بالمديرية العدد (4)
- عدد المستهدفين للمجموعة:** (20) مشارك **عدد المجموعات:** حسب المديرية المستهدفة
- طريقة التقييم للبرنامج:**
- يمكن اختيار أكثر من طريقة: استمارة تقييم بعدي مباشرة () دراسة حالة (√) اختبار ()
- تقرير تقييم () نزول ميداني ومتابعة () استمارة تقييم أثر (√)

البرنامج الرابع:

استمارة توصيف برنامج تدريبي

- اسم البرنامج:** إدارة وتنمية الموارد المحلية الذاتية
- الهدف العام للبرنامج:** تعزيز معارف ومهارات أعضاء السلطة المحلية في إدارة وتنمية الموارد المحلية والخروج بتصورات تدعم تحسين إدارة وتنمية الموارد المحلية
- دورات / محاور البرنامج:** إدارة الموارد المالية المحلية - تنمية الموارد المالية واستثمارها - المحاسبة لغير المحاسبين - إعداد التقارير المالية
- مكان التدريب المقترح:** قاعة تدريب
- نوع التدريب المقترح:**
- على رأس العمل () - قاعة تدريب (√)
- عدد ساعات التدريب:** (35) ساعة
- الفئات المستهدفة:**
- الفئة: مدير المديرية والأمن العام العدد (2)
 - الفئة: جميع أعضاء لجان المجلس المحلي العدد (9)
 - الفئة: مختصين من الأوقاف ومكتب التخطيط بالمديرية والمالية (6)
 - الفئة: مجتمع مدني العدد (3)
- عدد المستهدفين للمجموعة:** (20) مشارك **عدد المجموعات:** حسب المديرية المستهدفة
- طريقة التقييم للبرنامج:**
- يمكن اختيار أكثر من طريقة: استمارة تقييم بعدي مباشرة () دراسة حالة () اختبار ()
- تقرير تقييم (√) نزول ميداني ومتابعة () استمارة تقييم أثر (√)

البرنامج الخامس:

استمارة توصيف برنامج تدريبي

اسم البرنامج: التخطيط وإدارة المشروعات التنموية المحلية
الهدف العام للبرنامج: تطوير القدرات المعرفية والمهارية للتعامل مع التخطيط وإدارة المشروعات لدى كادر السلطة المحلية
دورات/ محاور البرنامج: التحليل والتنبؤ بالمشكلات العامة وتحليل الاحتياجات المحلية - إعداد مقترحات المشروعات التنموية والوصول للمانحين - إدارة المشروعات التنموية المحلية - التخطيط بالمشاركة وإعداد الخطط الاستراتيجية التنموية - إعداد الخطط والموازنات - تخطيط وإدارة برامج التمكين الاقتصادي - تقييم ومتابعة المشروعات.

مكان التدريب المقترح: قاعة تدريب

نوع التدريب المقترح:

● على رأس العمل () - قاعة تدريب (√)

عدد ساعات التدريب: (45) ساعة

الفئات المستهدفة:

● الفئة: مدير المديرية والأمين العام العدد (2)

● الفئة: جميع أعضاء لجان المجلس المحلي العدد (9)

● الفئة: أعضاء مراكز محلية (7)

● الفئة: ممثلين عن المجتمع المدني بالمديرية العدد (4)

عدد المستهدفين للمجموعة: (20) مشارك **عدد المجموعات:** حسب المديرية المستهدفة

طريقة التقييم للبرنامج:

يمكن اختيار أكثر من طريقة: استمارة تقييم بعدي مباشرة () دراسة حالة (√) اختبار ()

تقرير تقييم () نزول ميداني ومتابعة () استمارة تقييم أثر (√)

البرنامج السادس:

استمارة توصيف برنامج تدريبي

اسم البرنامج: إدارة وتطوير الخدمات العامة

الهدف العام للبرنامج: تعزيز قدرات كادر السلطة المحلية في التعامل مع الخدمات العامة بما يساهم في تحسين مستوى تقديمها.

دورات/ محاور البرنامج: تخطيط وتنفيذ وتطوير الخدمات العامة - إدارة وتنسيق الخدمات الأمنية وحفظ السكينة العامة -

تقييم ومساءلة الخدمات العامة

مكان التدريب المقترح: قاعة تدريب

نوع التدريب المقترح:

● على رأس العمل () - قاعة تدريب (√)

عدد ساعات التدريب: (25) ساعة

الفئات المستهدفة:

● الفئة: مدير المديرية والأمين العام العدد (2)

● الفئة: جميع أعضاء لجان المجلس المحلي العدد (9)

● الفئة: مختصين عن مكاتب التخطيط والمالية والشؤون الاجتماعية والتعليم والصحة والأشغال (√)

● الفئة: ممثلين عن المجتمع المدني بالمديرية العدد (3)

عدد المستهدفين للمجموعة: (20) مشارك **عدد المجموعات:** حسب المديرية المستهدفة

طريقة التقييم للبرنامج:

يمكن اختيار أكثر من طريقة: استمارة تقييم بعدي مباشرة () دراسة حالة () اختبار ()

تقرير تقييم (√) نزول ميداني ومتابعة () استمارة تقييم أثر (√)



البرنامج السابع :

استمارة توصيف برنامج تدريبي

اسم البرنامج: المهارات الإدارية القيادية

الهدف العام للبرنامج: تعزيز القدرات الإدارية لقيادة السلطة المحلية بالمديرية بما يساهم في تحسين أدائهم الإداري والميداني.
دورات/ محاور البرنامج: تحليل المشكلات واتخاذ القرار - والمهارات القيادية الإشرافية - التحفيز وإدارة الفريق - إدارة وتنسيق الأداء والأدوار على المستوى المحلي - التسويق والإعلام والاتصال - إعداد التقارير الإدارية والفنية.

مكان التدريب المقترح: قاعة تدريب

نوع التدريب المقترح:

- على رأس العمل () - قاعة تدريب (√)

عدد ساعات التدريب: (40) ساعة

الفئات المستهدفة:

- الفئة: مدير المديرية والأمين العام العدد (12)

- الفئة: رؤساء لجان المجلس المحلي العدد (18)

عدد المستهدفين للمجموعة: (30) مشارك

عدد المجموعات: حسب المديرية المستهدفة

طريقة التقييم للبرنامج:

يمكن اختيار أكثر من طريقة: استمارة تقييم بعدي مباشرة () دراسة حالة (√) اختبار ()

تقرير تقييم () نزول ميداني ومتابعة () استمارة تقييم أثر (√)

البرنامج الثامن:

استمارة توصيف برنامج تدريبي

اسم البرنامج: المعلومات والتوثيق وإعداد المحاضر

الهدف العام للبرنامج: تعزيز قدرات قيادة السلطة المحلية والمعينين في التعامل في إدارة المعلومات والوثائق وإعداد المحاضر
دورات/ محاور البرنامج: إدارة المعلومات في السلطة المحلية - إدارة الوثائق والمعلومات في السلطة المحلية - إعداد المحاضر

مكان التدريب المقترح: قاعة تدريب

نوع التدريب المقترح:

- على رأس العمل () - قاعة تدريب (√)

عدد ساعات التدريب: (25) ساعة

الفئات المستهدفة:

- الفئة: الأمين العام العدد (6)

- الفئة: جميع أعضاء لجان المجلس المحلي العدد (9)

- المختصين المعينين بإدارة المعلومات والتوثيق وكتابة المحاضر بالمجلس المحلي بالمديرية (6)

عدد المستهدفين للمجموعة: (20) مشارك

عدد المجموعات: حسب المديرية المستهدفة

طريقة التقييم للبرنامج:

يمكن اختيار أكثر من طريقة: استمارة تقييم بعدي مباشرة () دراسة حالة () اختبار ()

تقرير تقييم (√) نزول ميداني ومتابعة () استمارة تقييم أثر (√)

استمارة توصيف برنامج تدريبي

- اسم البرنامج: إدارة الطوارئ والتعامل مع الصراع
- الهدف العام للبرنامج: تعزيز قدرات كادر السلطة المحلية في التعامل مع الطوارئ وأثناء الصراع
- دورات/ محاور البرنامج: التعامل مع الصراع - إدارة النزوح والإيواء - إدارة الطوارئ ومكافحة الأوبئة أثناء النزاع
- مكان التدريب المقترح: قاعة تدريب
- نوع التدريب المقترح:
- على رأس العمل () - قاعة تدريب (√)
- عدد ساعات التدريب: (20) ساعة
- الفئات المستهدفة:
- الفئة: مدير المديرية والأمين العام العدد (2)
- الفئة: جميع أعضاء لجان المجلس المحلي العدد (9)
- الفئة: أعضاء مراكز محلية (5)
- الفئة: ممثلين عن المجتمع المدني بالمديرية العدد (4)
- عدد المستهدفين للمجموعة: (20) مشارك
- عدد المجموعات: حسب المديرية المستهدفة
- طريقة التقييم للبرنامج:
- يمكن اختيار أكثر من طريقة: استمارة تقييم بعدي مباشرة () دراسة حالة (√) اختبار ()
- تقرير تقييم () نزول ميداني ومتابعة () استمارة تقييم أثر (√)

المراجع والهوامش:

- نظام السلطة المحلية في اليمن ودوره في التنمية (الواقع والتحديات المستقبل)، وزارة الإدارة المحلية، ورقة عمل ص 13.
- أمين المقطري، تجربة السلطة المحلية في اليمن، عرض مقدم للجنة صياغة الدستور.
- قانون السلطة المحلية رقم (4) لسنة 2000 نصوص متفرقة.
- وزارة الإدارة المحلية، تقرير عن البنية المرفقية للوحدات الإدارية 2012.
- اللجنة العليا للانتخابات والاستفتاء - <http://www.scer.gov.ye/#>
- لبيب شائف محمد، ابرز جوانب الضعف والقوة في تجربة السلطة المحلية في اليمن، ورقة بحثية، مركز تطوير الإدارة العامة - جامعة صنعاء، 2007م.



المحتويات

تقديم : عن رنين اليمن وعن المشروع	2
مقدمة الملخص	3
أهداف الدراسة ومنهجيتها	4
أولاً: مدخل عام للوضع الراهن للسلطة المحلية:	
1. ملخص تعريف بنظام السلطة المحلية في اليمن	6
2. موجز تجربة السلطة المحلية في اليمن	8
3. الوضع الراهن للسلطة المحلية في اليمن:	9
أ. موجز تحليل الوضع الراهن	
ب. تحديات الوضع الراهن التي تواجه السلطة المحلية	
ج. المعوقات التي تواجه أعضاء السلط المحلية في الوضع الراهن	
ثانياً: تحليل احتياجات بناء القدرات لكادر السلطة المحلية:	
1. قائمة ملخص مؤشرات الاحتياجات التدريبية للسلطة المحلية	11
2. تحليل الاحتياجات وفقاً لمهام العمل المحدد بالتشريعات:	12
أ. التدريب الذي تلقاه أعضاء السلطة المحلية في السنتين الماضيتين	
ب. الاحتياجات الحالية وفقاً للمهام المحددة بالتشريعات	
3. تحليل الاحتياجات التدريبية وفقاً للمهام المحددة بالخطط السنوية:	15
أ. التوجه للتخطيط لدى السلطة في الوضع الراهن	
ب. احتياجات بناء القدرات وفقاً للخطط	
4. تحليل احتياجات بناء القدرات للسلطة المحلية وفقاً لمتغيرات الوضع الراهن:	16
أ. موجز متغيرات الوضع الراهن المؤثرة	
ب. احتياجات بناء القدرات وفقاً لمتغيرات الوضع الراهن	
5. نتائج تحليل احتياجات بناء القدرات لكادر السلطة	19
ثالثاً: قائمة أولويات البرامج التدريبية اللازمة لبناء القدرات للسلطة المحلية	20
رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات:	22
1. الاستنتاجات	
2. التوصيات	
خامساً: مصفوفة أولويات الاحتياجات التدريبية	23
سادساً: توصيف البرامج الأكثر أهمية	24
المراجع والهوامش	28

عن مؤسسة رنين! اليمن

رنين!اليمن مؤسسة غير حكومية غير ربحية بدأت بمزاولة أعمالها كمبادرة شبابية في يناير ٢٠١٠ وسجلت رسمياً في وزارة الشؤون الاجتماعية في أغسطس ٢٠١١. تعمل المؤسسة على خلق مناخ سياسي جديد يعنى بتطوير سياسات أكثر استدامة، ويقبل الشباب كأحد الشركاء الأساسيين في تطوير وتقييم السياسات العامة. تهدف رنين اليمن إلى تقديم أصوات الشباب اليمني لخطاب السياسة العامة في اليمن ودعم العمل الشبابي ذات البعد الوطني والدولي.