

مجال الحكم الرشيد

العملية التي تتفاعل من خلالها الأطراف الحكومية وغير الحكومية لتصميم وتنفيذ السياسات ضمن مجموعه معينه من القواعد الرسمية وغير الرسمية التي تتشكل وتشكلها السلطة.

وتشمل الحوكمة

- الوظائف والمؤسسات
- القدرات
- المؤسسات ذات الموارد البشرية المؤهلة
- اعداد المالية العامة وتعزيز الرقابة الداخلية والخارجية
- الإدارة المالية والرقابة وضمان المشاركة المجتمعية لضمان استخدام الموارد العامة وتقديم الخدمات بطريقة شفافة وفعالة وخاضعه للمسألة
- القواعد الرسمية وغير الرسمية التي تنظم التفاعلات بين الجهات الحكومية وغير الحكومية

المتطلبات المستقبلية للحوكمة

- ادره وتنظيم الموارد وترشيد الاستخدامات
- التخطيط الاستراتيجي وادرة الاستخدامات العامة
- تنفيذ الموازنة والرقابة عليها
- قدرات الموارد البشرية الأساسية والموارد اللازمة لتقديم الخدمات
- المساءلة العامة

إثر الازمة على الحوكمة

اثرت الازمة بشكل كبير على الحوكمة الأمر الذي انعكس على جودة العمليات والمؤسسات والقواعد واللوائح

التحديات

- قصور منظومة الحكم الجيد والإدارة الرشيدة
- ضعف تنمية الموارد البشرية
- ضعف أداء السلطة القضائية بما في ذلك محكمة الأموال العامة
- التداخل احياناً بين السلطات المحلية والسلطات المركزية
- محدودية المساءلة والشفافية
- ضعف فاعلية وأداء مكافحة الفساد المالي والإداري
- محدودية المساءلة والشفافية
- وجود بعض الاختلالات في الجهاز الإداري
- تدني مستوى الخدمات الحكومية وعدم كفاءتها

الهدف العام

تفعيل منظومة الحكم الجيد والإدارة الرشيدة التي تدعم الخطوات المعززة للاستقرار السياسي والاقتصادي

الأهداف الفرعية

- تحسين مستوى الأداء الإداري وتوسيع المشاركة المجتمعية للوصول للحكم الرشيد
- تعزيز كفاءة الجهاز الإداري
- تعزيز اللامركزية وتمكين السلطات المحلية
- تطوير العمل المؤسسي في كافة مستوياته
- تنمية الإيرادات والعمل على رفع مستوى التحصيل في مختلف الابعاد الايرادية
- تحسين مستوى الشفافية والمساءلة
- رفع كفاءه وفعالية الأجهزة القضائية
- تطوير اليات وإجراءات مكافحات الفساد
- ترسيخ سيادة القانون

1.1. الإدارة العامة للموارد المالية

وضع القطاع قبل الازمة

منذ بدء العمل بنظام السلطة المحلية تعاني السلطات المحلية على مستوى المحافظات والمديريات من تحديات عديدة في سبيل تحصيل وتنمية مواردها المحلية المحددة في قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (283) لسنة 2001م والظروف التي رافقت تطبيق هذا القرار وأبرز تلك التحديات تتمثل في ضعف قدرات وكفاءات الكوادر العاملة في المكاتب الإيرادية، والاستناد إلى الوسائل والأساليب التقليدية في عملية التحصيل والتوريد للموارد المحلية، الأمر الذي أثر سلباً في جانب تقديم الخدمات الأساسية للمجتمعات المحلية، وزاد من تفاقم هذه التحديات الأوضاع التي أفرزتها الحرب والأزمة السياسية العميقة التي شلت قدرات كثير من مصادر الموارد.

وضع القطاع الحالي

وقد قام قطاع الموارد المالية وتنمية الموارد بالمحافظة والإدارة العامة للموارد المالية بإعداد خطة (التدخلات العاجلة لتنمية الإيرادات وتطوير أداء المكاتب الإيرادية)، ضمن مشروع خطة أولويات التنمية الاقتصادية والاجتماعية لمحافظة تعز للفترة 2023 - 2025م والتي تهدف إلى الاسهام في تحقيق عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية المحلية من خلال تعزيز عملية البناء المؤسسي— للمكاتب الإيرادية والرقابية الرئيسية وفروعها في الوحدات الإدارية وتهدف الخطة إلى التعريف بنظام الموارد المالية للوحدات الإدارية وتنميتها لرفد الموازنة المحلية بمزيد من الموارد المالية .

وتسعى الإدارة العامة للموارد المالية إلى بناء قدرات قيادات العمل الإيرادي وتعزيز كفاءتها تحصيلاً وتوريداً ورقابة وفق برنامج تدريبي في المجالات الإدارية والمالية والمحاسبية وبما يمكنها من تحقيق تنمية مواردها المحلية بغرض رفع القدرات المؤسسية للوحدات الإدارية وصولاً لتحسين الخدمات العامة المقدمة للمجتمعات المحلية، وبما يحقق كفاءة الأداء وفعالية النتائج وازدواجاً المزدوج من قيم الشفافية والنزاهة وفقاً لمبادئ الحكم الرشيد.

الموارد المالية للوحدات الإدارية وفقاً لقانون السلطة المحلية في اليمن

هي كل الموارد المالية التي تجبها وتحصل عليها الوحدات الإدارية من المصادر المختلفة (الموارد المحلية - الموارد المشتركة) على مستوى (المحافظة - الموارد العامة المشتركة - الدعم المركزي السنوي).

تنقسم الموارد المالية للوحدات الإدارية في اليمن إلى مجموعتين:

➤ المجموعة الأولى: الموارد المالية الذاتية للوحدات الإدارية:

وتأتي الموارد المالية الذاتية للوحدات الإدارية من مصدرين:

▪ **المصدر الأول:** الموارد المحلية: وهي التي تجبى في المديرية وتؤول كاملة لمصلحتها.

▪ **المصدر الثاني:** الموارد المشتركة على مستوى المحافظة:

➤ المجموعة الثانية: الموارد المالية الخارجية: وهي مكونة من نوعين:

▪ **النوع الأول:** الموارد العامة المشتركة: وهي الموارد التي تقوم وزارة الإدارة المحلية على المستوى المركزي بمتابعة تحصيلها لمصلحة عموم المديريات، وتوريدها إلى الحساب الخاص بها في البنك المركزي ثم يعاد توزيعها على جميع المديريات وفقاً للمعايير التي حددها القانون.

▪ **النوع الثاني:** الدعم المركزي السنوي المقدم من الدولة للوحدات الإدارية: وهو الدعم الذي تخصصه الدولة سنوياً للمديريات، ويتم توزيعه على جميع المديريات على مستوى الجمهورية وفقاً للمعايير التي حددها القانون.

كما يعتبر من الموارد المالية الخارجية ما قد تحصل عليه بعض الوحدات الإدارية من مساعدات وهبات وإعانات من الهيئات والمنظمات والدول المانحة الأجنبية، ومن القطاع الخاص وشركاء التنمية المحليين.

مؤشرات الإيرادات (المحلية - المشتركة - المركزية) للفترة (2018 - 2022م)

م	البيان	فعلي الموارد م2018	فعلي الموارد م2019	فعلي الموارد م2020	فعلي الموارد م2021	فعلي الموارد م2022
1	موارد محلية ذاتية	248,152,990	660,361,971	872,803,204	1,313,802,919	1,638,258,825
2	موارد مشتركة ذاتية	865,087,012	1,156,307,812	1,710,828,866	1,960,940,260	3,542,001,396
3	اجمالي الموارد الذاتية (2+1)	1,113,240,002	1,816,669,783	2,583,632,070	3,274,743,178	5,180,260,221
4	الموارد المركزية	3,675,331,680	10,734,504,597	11,374,379,014	12,460,568,941	13,392,734,873
	اجمالي عام الموارد المحلية والمركزية (4+3)	4,788,571,682	12,551,174,381	13,958,011,084	15,735,312,119	18,572,995,093

اجراءات تحصيل الموارد المالية للوحدات الإدارية وحساباتها

- التحصيل النقدي
- توريد الإيرادات النقدية الى البنك
- إجراءات تحصيل الإيرادات بواسطة شيكات

التحديات

- غياب استراتيجي وطنية للتدريب والتأهيل للموظفين المحليين والقوى البشرية في المحافظة والمديريات تقوم الحكومة وبعض الأجهزة المركزية المعنية، وبعض شركاء التنمية، بتنفيذ دورات موسمية محدودة، تركز القليل منها على مجال المالية المحلية، وغالباً لا يتم العمل بالتوصيات التي تخرج بها هذه الدورات.
- ضعف البرامج التدريبية والتوعوية الموجهة للموظفين المسند إليهم تحصيل وتنمية الموارد المالية للوحدات الإدارية وتفعيل الوعي الإيرادية، وترتب على ذلك ضعف في حصيله الإيرادات في الكثير من الوحدات الإدارية، وانعكس ذلك على التنمية المحلية.
- ضعف البناء المؤسسي وتطوير التشريعات.

الهدف العام:

رفع مستوى تحصيل الإيرادات في مختلف الأوعية الإيرادية بما يكفل تحقيق تنمية وتوصيل الخدمات الأساسية

الأهداف الفرعية:

- انشاء قاعدة بيانات للمكلفين المعنيين بسداد الرسوم المقررة على مستوى كل وعاء إيرادي
- رفع كفاءة التحصيل وزيادة الحصيلة الإيرادية
- تمكين السلطة المحلية من القيام بوظائفها المتعددة بما يخدم أهداف التنمية المحلية
- تعزيز الدور الاشرافي والرقابي وفقاً لمبدأ تحقيق الشفافية والحوكمة
- التقييم المستمر لبنية الموارد المالية المحلية والمشاركة بأنواعها آلياً على مستوى كل مكتب إيرادي / مديرية
- تطوير وتحسين آلية ووسائل التحصيل ومعالجة الاختلالات القائمة في عملية التحصيل أولاً بأول
- وإعادة النظر برسوم الأوعية الايرادية المتدنية والتركيز على أهم الأوعية الايرادية خاصة في المنافذ البحرية والجوية.
- بناء قدرات الكادر العامل في مجال تحصيل وإدارة الموارد المالية.

1.2. الجهاز المركزي للإحصاء

وضع القطاع قبل الازمة

- عدد الموظفين قبل الحرب (27)
- الموازنة التشغيلية قبل الحرب (750,000) بما يعادل (\$3500)
- الأعمال كانت تقتصر عمل تجميع البيانات فقط ودون إنجاز كتب ودراسات ومسوحات ميدانية.

وضع القطاع الحالي

- متعثر بسبب عدم وجود موازنة تشغيلية ومحدودية الدعم من السلطة المحلية، ولا يتوفر مبنى حالياً للمكتب.
- يمارس فرع الجهاز عمله مؤقت في غرفة في مبنى مكتب الصناعة والتجارة.
- حالياً عدد العاملين (9) موظفين.
- الموازنة غير متوفرة والدعم محدد ما يعادل (\$400).
- تم إنجاز (5) كتب إحصاء سنوية للمحافظة ودراسة وكذلك نشرة شهرية تتضمن الأرقام القياسية بالمحافظة والمسوحات التي تجرى مركزياً.

تقدير حجم الاضرار التي لحقت بالقطاع

- تقدر حجم الاضرار التي لحقت بالمكتب: \$47,228
- حجم الخسائر: \$140000
- احتياجات التعافي: \$567,200

التحديات

- ضعف البنية التحتية لقطاع الإحصاء والمعلومات
- ضعف قاعدة البيانات والمعلومات في معظم الأجهزة التنفيذية
- ضعف تبادل المعلومات بين الأجهزة التنفيذية المعنية والأجهزة التخطيطية بشكل منتظم وبالوقت المناسب
- ضعف توثيق البيانات والمؤشرات على كافة المستويات.

الهدف العام

تحسين وتطوير العمل المؤسسي والاداري وخلق بيئة معلوماتية

الأهداف الفرعية

- إقامة (5) أنظمة معلوماتية شبكية في إطار منظومة شبكة مركز المعلومات بالمحافظة
- انشاء وحدة معلوماتية في عدد من الجهات والمديريات وربطها شبكياً عبر مركز المعلومات

مصفوفة الاحتياجات - 2026-2024

م	اسم المشروع	الموقع	عدد المستفيدين	نوع الاحتياج	التكلفة التقديرية بالدولار	الدراسة
1	تجهيز وتأثيث مركز المعلومات بديوان عام المحافظة	مركز المحافظة	جميع القطاعات العامة والخاصة	تأثيث مكثبي-تجهيزات مكتبية-تجهيزات حاسوبية-تجهيزات شبكية-تطبيقات وأنظمة برمجية-تجهيزات كهربائية-منظومة طاقة كهربائية-تجهيزات المراقبة والحماية-تجهيزات أمن وسلامة-معدات تكييف وتبريد	174,313	أولية
2	إنشاء مركز تدريب السلطة المحلية	مركز المحافظة	جميع قطاعات الدولة	إنشاء المبني- توفير التجهيزات - تأثيث مكثبي منظومة طاقة شمسية	500,000	أولية
3	إنشاء عدد (9) وحدات معلومات متكاملة	مركز المحافظة ومديرياتها	جميع القطاعات العامة والخاصة	(إنشاء عدد (6) وحدات معلومات متكاملة في المكاتب (التربية - التخطيط - الزراعة - الاشغال - المياه - الصحة) وعدد (3) وحدات متكاملة في مديريات المظفر - القاهرة - صالة	300,000	أولية
4	إنشاء هنجر قاعة التدريب في الخدمة المدنية	مركز المحافظة	جميع القطاعات العامة والخاصة	إنشاء هنجر معدني + تأثيث	37,821	أولية
5	إعادة تأهيل وترميم مبني مكتب التخطيط بالمحافظة	مركز المحافظة	موظفي المكتب	ترميم المبني المتضرر من الحرب	50,000	أولية
6	تأثيث وتجهيز مبني مكتب التخطيط	مركز المحافظة	موظفي المكتب	أثاث وتجهيزات مكتبية	44,000	أولية
7	بناء قدرات موظفي مكتب التخطيط والتعاون الدولي	مركز المحافظة	موظفي المكتب	تنفيذ دورات في مجالات (إدارة المشاريع + التخطيط الاستراتيجي + تخطيط الازمات + الدراسات + التقييم + الحاسوب + اعداد التقارير + الاتصال والتواصل)	30,000	أولية
8	دعم وتنظيم العمل الفني مكتب التخطيط والتعاون الدولي	مركز المحافظة	موظفي المكتب	توفير برامج أنظمة معلومات + تنفيذ مشروع خارطة الخدمات للمديريات المحررة + انشاء قاعدة معلومات + اعداد الخطط والبرامج السنوية	150,000	أولية
9	توفير تجهيزات لمكتب الخدمة المدنية	مركز المحافظة	موظفو مكتب الخدمة المدنية والمحافظة	اجهزة كمبيوتر، طابعة، ماسح ضوئي، شبكات، منظومة طاقة شمسية.	50,000	أولية

م	اسم المشروع	الموقع	عدد المستفيدين	نوع الاحتياج	التكلفة التقديرية بالدولار	الدراسة
10	توفير الربط الشبكي لمكتب المالية والوحدات الإدارية في المحافظة والمديريات	مركز المحافظة والمديريات	موظفو مكتب المالية	مستلزمات الربط الشبكي (أجهزة ومعدات + نظام شبكي)	100,000	أولية
11	بناء قدرات موظفي السلطة المحلية والوحدات الإدارية	مركز المحافظة ومديرياتها	جميع قيادات وموظفي السلطة المحلية	تنفيذ عدد (100) برنامج تدريبي في مجالات (إدارية ، مالية ، تقنية، فنية)	400,000	أولية
12	تجهيز معمل حاسوب بمكتب المالية	مركز المحافظة	موظفي مكتب المالية	توفير عدد 15 جهاز حاسوب مع الملحقات	25,000	أولية
13	تجهيز وثائق مكتب الإحصاء	مركز المحافظة	موظفي مكتب الإحصاء	أثاث مكتبي - تجهيزات حاسوب - منظومة طاقة شمسية	125,000	أولية
14	بناء قدرات موظفي مكتب الإحصاء	مركز المحافظة	موظفي مكتب الإحصاء	برامج بناء قدرات	50,000	أولية
15	إعادة تأهيل مسالخ الضباب	مركز المحافظة	المجتمع المحلي	ترميم وصيانة + تجهيزات	200,000	أولية
16	إعادة تأهيل المسلخ المركزي	مركز المحافظة	المجتمع المحلي	ترميم وصيانة + تجهيزات	100,000	أولية
17	ترميم وتجهيز مبنى المعهد الوطني للعلوم الإدارية	مركز المحافظة	المجتمع المحلي	ترميم الدور الأول والثاني والثالث + شبكة صرف صحي + تجهيزات وتأثيث	300,000	أولية
18	تجهيز وتأثيث كلية مبنى كلية المجتمع	مركز المحافظة	5000 طالب وطالبة	اثاث + تجهيزات + تجهيز معامل وقاعات	210,000	أولية
19	توريد وتركيب تجهيزات ومعدات لمكتب المالية	مركز المحافظة	موظفي المكتب	شراء وتركيب مطبعة حديثة + عدد (80) طابعة ايبسون + (5) طابعات شارب كبيرة	195,310	أولية
20	توريد منظومة طاقة شمسية لمكتب المالية	مركز المحافظة	موظفي المكتب	توريد وتركيب منظومة طاقة شمسية متكاملة	6,130	أولية
21	بناء قدرات موظفي مكتب المالية	مركز المحافظة	موظفي المكتب	تنفيذ برنامج تدريبي محاسبي متكامل	50,000	أولية
22	استكمال المرحلة الثانية من المسح الشامل للأوعية الإرادية	مركز المحافظة والمديريات	موظفو مكاتب الاجهزة المالية	توفير الأجهزة والمعدات بناء قدرات فريق المسح الميداني + دعم تنفيذ المسح	100,000	أولية
23	توفير التجهيزات الضرورية للموارد المالية والفروع	المديريات المحررة	موظفي الإدارة العامة والفروع	أجهزة كمبيوتر محمول عدد (5) + جهاز مكتبي عدد (20) + عدد (20) طابعة	30,920	أولية

م	اسم المشروع	الموقع	عدد المستفيدين	نوع الاحتياج	التكلفة التقديرية بالدولار	الدراسة
24	انشاء نظام محاسبي مع توفير التجهيزات اللازمة	مركز المحافظة	موظفي الإدارة العامة	نظام محاسبي + أجهزة سيرفر عدد (2) + انشاء وتركيب شبكة	57,800	أولية
25	توفير التجهيزات والاثاث للفروع	المديريات المحررة	موظفي الإدارة العامة والفروع	65 مكتب خشبي +16 كرسي دوار	26,300	أولية
26	بناء قدرات العاملين في الإدارة العامة للموارد المالية والفروع	المديريات المحررة	موظفي الإدارة العامة والفروع	تدريب وتأهيل عدد (850) موظف في مجالات التحصيل والرقابة واعدد خطط تنمية الإيرادات والأنظمة المحاسبية	10,000	أولية
اجمالي الحكم الرشيد					3,322,594	