

مقترح استراتيجية توطير وتحسين آليات الاستجابة في اليمن

يناير 2024م



محتويات

3	الخلفية	1.
3	1. السياق القطري:	
5	2. السياق المؤسسي لنظام الاستجابة:	
5	3. لماذا نحتاج إلى توطین الاستجابة:	
8	معوقات توطین الاستجابة في اليمن (أين نحن؟)	2.
8	4. معوقات الشراكات مع المستجيبين المحليين:	
9	5. معوقات القيادة المحلية لنظام الاستجابة لليمن:	
10	6. معوقات التنسيق والتكامل بين جهات وقطاعات الاستجابة في اليمن:	
12	7. محدودية المشاركة المجتمعية في الاستجابة:	
13	8. معوقات الفضاء المدني والصوت الجماعي للجهات الفاعلة المحلية في توطین الاستجابة في اليمن:	
16	9. معوقات القدرات المؤسسية والبرامجية	
17	10. معوقات الوصول إلى التمويل وجودته	
21	ما نريد تحقيقه	3.
23	منهجية تطوير الإستراتيجية:	4.
25	تحليل أصحاب المصلحة:	5.
29	نظرة عامة على مقترح استراتيجية التوطن	6.
29	11. الرؤية	
29	12. الرسالة	
29	13. الهدف العام:	
29	14. القيم:	
30	15. الأهداف الفرعية:	
30	1. تعزيز الشراكات المباشرة مع الجهات المحلية:	
30	2. تمكين قيادة الفاعلين المحليين لنظام الاستجابة:	
30	3. تعزيز التنسيق والتكامل في نظام الاستجابة:	
30	4. تعزيز المشاركة المجتمعية والملكية المحلية:	
30	5. تعزيز البيئة المواتية للجهات الفاعلة المحلية:	
30	6. تعزيز القدرات المؤسسية للجهات المحلية:	
31	7. تحسين إمكانية الوصول إلى التمويل وجودته:	
31	17. الافتراضات:	
32	الملحق 1: ملخص الإستراتيجية:	7.
34	الملحق 2: خطة العمل:	8.
41	الملحق 3: أداة تقييم الإستراتيجية:	9.
42	الملحق 4: آلية التنفيذ:	10.
46	الملحق 5: فريق تطوير الإستراتيجية:	11.

1. الخلفية

السياق القطري:

جغرافية: تقع اليمن في الشرق الأوسط جنوب شبه الجزيرة العربية وتشترك في الحدود مع المملكة العربية السعودية من الشمال، وسلطنة عمان من الشرق، والبحر الأحمر وبحر العرب من الغرب والجنوب على التوالي. وتتمتع بمناظر طبيعية متنوعة، من جبال، وصحاري، وسهول ساحلية.

سكان: ويبلغ عدد سكان اليمن حوالي 32 مليون نسمة. غالبية السكان عرب، واللغة العربية هي اللغة الرسمية. الإسلام هو الدين السائد.

خلفية تاريخية: تتمتع اليمن بتاريخ غني يعود إلى آلاف السنين. وكانت أحد مراكز الحضارات القديمة ولعبت دوراً مهماً في طرق التجارة. في العصر الحديث، تم تقسيم اليمن إلى دولتين منفصلتين، اليمن الشمالي واليمن الجنوبي، حتى توحيدهما في عام 1990م.

الوضع السياسي: لقد شهد اليمن عدم استقرار سياسي وتغيرات متكررة في القيادة طوال تاريخه. بعد الوحدة في عام 1990م، واجه اليمن تحديات في توطيد السلطة وإنشاء هيكل حكم مستقرة. وكثيراً ما أعاققت المنافسات السياسية والصراعات القبلية والانقسامات الإقليمية تقدم البلاد. شهد اليمن أيضاً موجة الاحتجاجات خلال الربيع العربي في عام 2011م، والتي أدت إلى استقالة الرئيس علي عبد الله صالح في عام 2012م. وبدأت عملية انتقال سياسي، لكنها واجهت العديد من التحديات وتميزت بالمنافسات السياسية والصراع على السلطة. تصاعد الصراع المستمر في اليمن في عام 2015م عندما تدخل التحالف الذي تقوده السعودية عسكرياً لدعم الحكومة المعترف بها دولياً وبدأت حرب على اليمن منذ 2015م وحتى اليوم. ومنذ ذلك الحين، أدت الحرب إلى الحصار والتجويع وانتشار أعمال العنف، والنزوح الداخلي، وأكبر أزمة إنسانية في العالم، وأضرار كبيرة في البنية التحتية. وقد أدى الصراع المستمر وانقسام السلطات إلى عدم الاستقرار السياسي، والصراع على السلطة، والافتقار إلى الحكم المركزي. وبسبب الصراع، أدى الانقسام الإداري والسياسي إلى تقسيم البلاد إلى خمسة كانتونات:

1. "حكومة الشرعية" تتركز في مأرب وأجزاء من تعز وشبوة.
2. مناطق "حكومة الأمر الواقع" الخاضعة لسلطة صنعاء، وأغلبها في المحافظات الشمالية والوسطى.
3. "إقليم المجلس الانتقالي الجنوبي" في عدن.
4. "منطقة الساحل الغربي" تتركز في المخاء وأجزاء من الحديدة.
5. مناطق الساحل الشرقي الخاضعة لإشراف السلطة المحلية بمحافظة حضرموت.

اقتصاد: تأثر الاقتصاد اليمني بشدة بسبب الحرب، مما أدى إلى انهيار الاقتصاد مع انخفاض الناتج المحلي الإجمالي إلى النصف خلال الفترة 2014-2022، كما أفاد البنك الدولي، مما أدى إلى ارتفاع معدلات البطالة والتضخم وانخفاض قيمة العملة، والأزمة الإنسانية، والتحديات المالية والاضطرابات التجارية والتبعية الاقتصادية. ظل الاقتصاد اليمني يواجه المشاشة، مما أدى إلى تفاقم المعاناة بين الأسر الفقيرة. وساهم انخفاض قيمة الريال اليمني، وعدم استقرار الاقتصاد الكلي، وفصل المؤسسات الاقتصادية في انخفاض القوة الشرائية للأسر. إن اعتماد اليمن الكبير على المواد الغذائية والسلع المستوردة جعله عرضة بشدة لتقلبات الأسعار العالمية، والتي تأثرت بشكل أكبر بالأزمة في أوكرانيا.

أدت الحرب إلى تدمير كبير للبنية التحتية وتأثرت الخدمات العامة في اليمن بشدة، حيث يكافح غالبية السكان للحصول على الغذاء والمياه النظيفة والرعاية الصحية الكافية والكهرباء. لم يتلق غالبية العاملين في جهاز الدولة من موظفي القطاع العام، بما في ذلك المعلمين والعاملين في مجال الرعاية الصحية، رواتب منتظمة لسنوات عديدة وحتى اليوم.¹

الوضع الإنساني: في عام 2023م، يواجه اليمن أزمة إنسانية حيث يحتاج ثلثا السكان، أي حوالي 21.6 مليون شخص، إلى خدمات المساعدة والحماية. تتطلب خطة الاستجابة الإنسانية لليمن 4.3 مليار دولار لدعم الأفراد الأكثر ضعفاً المتأثرين بالصراع الطويل والنزوح والتدهور الاقتصادي والكوارث الطبيعية بينما تم تمويل 31٪ فقط.² وتعاني معظم مديريات اليمن من حالة انعدام الأمن الغذائي، حيث أصبح الوضع أكثر خطورة في العديد من المناطق. وفي عام 2023م، يعاني حوالي نصف مليون طفل من سوء التغذية الحاد، بما في ذلك ما يقرب من 100 ألف طفل يعانون من سوء التغذية الحاد وعرضة للموت. وتشير التقديرات أيضاً إلى أن ما يصل إلى ربع

¹المذكرة الاقتصادية القطرية لليمن، البنك الدولي، 2022
²نظام التتبع المالي، مايو/أيار 2023، مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية

مليون امرأة حامل ومرمضة يعانون من سوء التغذية الحاد.³ لقد أدت الآثار المتفاقمة للعنف المسلح والأزمة الاقتصادية وتعطل الخدمات العامة إلى معاناة ملايين الأشخاص في اليمن.⁴ ولا تزال احتياجات الحماية مرتفعة، لا سيما فيما يتعلق بالأغلام الأرضية، ومخلفات الحرب من المتفجرات، وقضايا التوثيق المدني التي تعيق الناس عن ممارسة حقوقهم الأساسية. وفقاً للملخص للاحتياجات الإنسانية لعام 2023، يحتاج حوالي 21.6 مليون شخص إلى المساعدة الإنسانية وخدمات الحماية. ويعاني حوالي 17 مليون شخص في اليمن، أي أكثر من 53% من السكان، من مستويات عالية من انعدام الأمن الغذائي الحاد.

لا تزال بيئة العمل الإنساني في اليمن صعبة، حيث تعيق العوائق البيروقراطية والحوادث الأمنية إيصال المساعدات. زادت عمليات اختطاف السيارات والاختطاف والهجمات على العاملين في المجال الإنساني والبنية التحتية طوال عام 2022. ومن المتوقع أن يظل الوضع الإنساني في اليمن قائماً، مما يستلزم مساعدة مستمرة لمنع المزيد من التدهور. يعد التعاون والتكامل بين شركاء العمل الإنساني والإنمائي والسلام أمراً بالغ الأهمية في تقديم حلول مستدامة وإعادة بناء الاقتصاد اليمني الهش والخدمات العامة.⁵

الوضع القانوني للفضاء المدني: طوال فترة النزاع في اليمن، كانت البلاد خالية من بيئة آمنة وداعمة للمجتمع المدني والمدافعين عن حقوق الإنسان. الحق في العمل المدني، دون صعوبات من الحكومة المعترف بها دولياً أو سلطات الأمر الواقع، غير موجود على الإطلاق من الناحية النظرية والعملية. على الرغم من وجود الحق في تكوين الجمعيات على الورق، فإن العديد من العقبات والتحديات تحول دون ممارسته بشكل فعال، مما يجعل من الصعب التعامل مع إجراءات التسجيل في الوقت المناسب وبطريقة سلسة. علاوة على ذلك، فإن الحق في التعبير وحرية وسائل الإعلام مقيد بشدة من خلال تدابير قانونية وسياسية جذرية وواسعة النطاق. وتشمل هذه التدابير الإغلاق القسري للصحف المستقلة، وحظر النشر على الإنترنت، والاعتقالات التعسفية، والاختفاء القسري، وحتى تعذيب الصحفيين وقادة الرأي. ويواجه المتظاهرون السلميون، الذين يسعون إلى ممارسة حقهم في التجمع لأغراض مختلفة، العنف المفرط والقمع. وفي بعض مناطق النزاع، فإن مجرد التفكير في ممارسة هذا الحق يعرض حياة الأفراد لخطر جسيم. في حين أن الحكومة المعترف بها دولياً وسلطات الأمر الواقع لا تحظر صراحة التمويل الخارجي، فإن الحق في البحث عن الموارد والحصول على التمويل الخارجي مقيد فعلياً. وتواجه هذه العملية معوقات بسبب شرط الموافقة المسبقة الإلزامية، والعقبات البيروقراطية المعقدة، والاعتماد على السلطات التي تتحكم في التمويل دون معايير واضحة وعادلة.⁶

العامل التكنولوجي: في المناطق الريفية في اليمن، يشكل الاتصال بالإنترنت والبنية التحتية للاتصالات المحدودة أو غير الموجودة تحديات كبيرة للجهات الفاعلة الدولية ومنظمات المجتمع المدني. وقد أدى الصراع إلى تعطيل البنية التحتية للاتصالات، مما أدى إلى ندرة الوصول إلى الإنترنت وعدم موثوقيته. وهذا يعيق قنوات الاتصال الرقمية مع المجتمعات المحلية، مما يعيق تبادل المعلومات والتنسيق والمشاركة الفعالة. كما أن عدم وجود بنية تحتية موثوقة للاتصالات يعيق تدفق المعلومات المهمة بين الجهات الفاعلة الدولية ومنظمات المجتمع المدني والمجتمعات الريفية، مما يجعل من الصعب نشر التحديثات وتنبيهات الطوارئ في الوقت المناسب. وتشكل إمكانية الوصول المادي عقبة أخرى بسبب تلف شبكات النقل والطرق والجسور، مما يجعل الوصول إلى المناطق النائية أمراً صعباً. ويؤدي الافتقار إلى اتصالات موثوقة إلى تفاقم عوائق الوصول هذه وزيادة تهميش سكان الريف. بالإضافة إلى ذلك، يؤدي التفاوت في المعلومات بين المناطق الحضرية والريفية إلى عدم المساواة في الوصول إلى الموارد والخدمات، مع ترك المجتمعات الريفية في كثير من الأحيان غير مدركة للدعم المتاح.

منظمات المجتمع المدني: أظهرت منظمات المجتمع المدني في اليمن مرونة وديناميكية ملحوظة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. على الرغم من مواجهة قيود كبيرة خلال الصراع المستمر، فإن التطورات الأخيرة في نظام الاستجابة والمبادرات مثل الصفقات الكبرى أتاحت فرصاً جديدة لمنظمات المجتمع المدني للتعاون بنشاط مع السلطات المحلية والجهات المانحة في تعزيز الإصلاحات الإنسانية والتنمية وبناء السلام. وبمثل هذا فرصة فريدة للجهات الفاعلة الدولية والسلطات الوطنية للاستفادة من المشاركة البناءة الناشئة داخل المجتمع المدني اليمني. ومن خلال معالجة قضايا الاستجابة المعقدة بشكل جماعي، يمكنهم دعم الانتقال الفوري نحو الاستجابات بقيادة محلية والعمل على إيجاد حلول مستدامة للتحديات الإنسانية والإنمائية التي تواجهها البلاد. ويشارك المجتمع المدني اليمني بنشاط في معالجة الأسباب الجذرية للحرب المستمرة والدعوة إلى عملية سلام شاملة ودائمة. تلعب منظمات المجتمع المدني المحلية دوراً حاسماً في عملية السلام من خلال توفير الخبرة الفنية، وتمثيل الفئات المهمشة، والتعبير عن وجهات نظر المجتمعات المحلية. وتعتبر مشاركتهم النشطة ضرورية لنجاح مفاوضات السلام. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات فيما يتعلق بالشراكات المنصفة، والمشاركة في صنع القرار، ودعم بناء

³ <https://reports.unocha.org/en/country/yemen/card/3xgDjvW1Ud> تقرير الوضع، مايو/أيار 2023، مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية

⁴ تقرير حالة سوء التغذية الحاد، أكتوبر 2022 - مايو 2023، التصنيف الدولي للبراءات

⁵ خطة الاستجابة الإنسانية لليمن، 2023، مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية

⁶ فضاء المجتمع المدني: دراسة ميدانية حول فضاء المجتمع المدني في اليمن خلال فترة النزاع، يوليو 2023، مواطنة

القدرات، والحصول على التمويل المباشر. على الرغم من هذه التحديات، يتم الاعتراف بشكل متزايد بأهمية دور المجتمع المدني في اليمن باعتباره حيويًا للاستجابة الفعالة للأزمة الإنسانية في البلاد.⁷

السياق المؤسسي لنظام الاستجابة:

يشكل السياق القطاعي والمؤسسي في نظام الاستجابة في اليمن تحديات كبيرة للمستجيبين، مما يعيق جهودهم، ويزيد من تكلفة الاستجابة، ويخلق عقبات إضافية. وقد أدى الصراع المستمر والاختيار الاقتصادي وعوامل أخرى إلى نزوح واسع النطاق، وانعدام الأمن الغذائي، وسوء التغذية، ومحدودية الوصول إلى الخدمات الأساسية، وتدهور نظام الرعاية الصحية. وتشمل هذه التحديات ما يلي:

- 1. معوقات وصول المساعدات الإنسانية:** يخلق الصراع وشتات السلطات في اليمن تحديات كبيرة أمام الجهات الفاعلة الدولية في الوصول إلى السكان المتضررين. إن البيئات غير الآمنة ونقاط التفتيش والعقبات البيروقراطية والقيود التي تفرضها مختلف أطراف النزاع تعيق تقديم المساعدات والخدمات في الوقت المناسب وبكفاءة. وتعيق قيود الوصول هذه قدرة الجهات الفاعلة الدولية على الوصول إلى المحتاجين، وزيادة تكلفة الاستجابة، والحد من تأثير تدخلاتها.
 - 2. المخاطر الأمنية:** تواجه الجهات الفاعلة الدولية ومنظمات المجتمع المدني العاملة في اليمن مخاطر أمنية كبيرة بسبب الصراع المستمر ووجود الجماعات المسلحة. وقد تم الإبلاغ عن عمليات القتل والاختطاف وهجمات وأعمال عنف تستهدف العاملين في المجال الإنساني والإغاثي، مما أدى إلى زيادة المخاوف بشأن سلامة وأمن الموظفين والأصول. إن ضمان حماية الموظفين والموارد يزيد من التكاليف التشغيلية ويعوق مدى وصول عملهم وفعاليتهم.
 - 3. الحوكمة والتنسيق المجزأ:** يشكل شتات السلطات وتعدد هياكل الحكم في اليمن تحديات تنسيقية كبيرة للمستجيبين الدوليين ومنظمات المجتمع المدني. ومع سيطرة العديد من القوى والفصائل على مناطق مختلفة، يصبح التنسيق معقدًا ويستغرق وقتًا طويلاً. ويؤدي الافتقار إلى آليات التنسيق الفعالة إلى ازدواجية الجهود، وعدم الكفاءة في تخصيص الموارد، وتحديات في ضمان استجابة متماسكة وشاملة. يعد تعزيز التنسيق بين جميع أصحاب المصلحة أمرًا بالغ الأهمية لتعزيز تأثير التدخلات.
 - 4. تحديات التمويل:** تتطلب الاستجابة في اليمن موارد مالية وبشرية كبيرة، لكن مشهد التمويل غالبًا ما يكون غير قابل للتنبؤ به وغير كافٍ. إن إرهاب الجهات المانحة، والأولويات العالمية المتنافسة، وتعقيد الأزمة، يجعل من الصعب تأمين التمويل المستدام. إن التكلفة العالية للعمل في سياق غير آمن ومجزأ تزيد من الضغط على الموارد المالية للجهات الفاعلة الدولية ومنظمات المجتمع المدني، مما يؤثر على حجم واستدامة جهود الاستجابة.
 - 5. القيود التشغيلية واللوجستية:** تشكل تحديات البنية التحتية في اليمن، وشبكات النقل المتضررة، ومحدودية توفر الخدمات الأساسية قيودًا تشغيلية على الجهات الفاعلة الدولية ومنظمات المجتمع المدني. ومن الصعب الوصول إلى المناطق النائية والتي يصعب الوصول إليها، مما يعيق إيصال المساعدات وتنفيذ المشاريع. وتؤدي الحاجة إلى زيادة الدعم اللوجستي، بما في ذلك النقل والتخزين والتوزيع، إلى زيادة تكلفة وتعقيد جهود الاستجابة.
- تتطلب معالجة هذه التحديات جهودًا تعاونية من الجهات المستجيبين الدوليين ومنظمات المجتمع المدني والسلطات المحلية والمجتمع الدولي ككل. إن تسهيل وصول المساعدات الإنسانية، وتحسين الظروف الأمنية، والدعوة إلى توفير مساحة مدنية تمكينية، وتعزيز آليات التنسيق، وتأمين التمويل المستدام، ومعالجة القيود التشغيلية هي خطوات أساسية لتوطین وتحسين آليات الاستجابة في اليمن.

لماذا نحتاج إلى توطین الاستجابة:

ونظراً للصراع الطويل وتدهور الوضع الإنساني في اليمن، ليس من الضروري فحسب، بل لا مفر منه التحول نحو استجابة بقيادة محلية وإعادة النظر في الآليات الحالية. ويتطلب تحقيق هذا التحول تغييرات عديدة على كافة المستويات، بمشاركة مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك الجهات الفاعلة المحلية والوطنية، والجهات المانحة، والمجتمع الدولي ككل. وتحمل الجهات الفاعلة الدولية، على وجه الخصوص، مسؤولية تمكين الشركاء المحليين بالكامل، وتخصيص التمويل الإنساني على المستوى المحلي كلما أمكن ذلك، ودعم بناء قدراتهم. لتعزيز شراكات أكثر إنصافاً بين المستجيبين المحليين والدوليين، ويجب على المجموعات التنسيقية للاستجابة الدولية العاملة في اليمن ضمان التمثيل الهادف للجهات الفاعلة المحلية في نظام الاستجابة.

ومع ذلك، لا تزال الديناميكيات المتغيرة في الاستجابة في اليمن تشكل تحدياً كبيراً، خاصة وأن الجهات الفاعلة الدولية - مثل المنظمات الدولية غير الحكومية والأمم المتحدة - تُمنح إمكانية الوصول إلى موارد أكبر بكثير من نظيراتها المحلية/الوطنية. في عام 2021م، تمكن الصندوق الإنساني لليمن من تخصيص 109 مليون دولار للأنشطة المنقذة للحياة، تلقت منها المنظمات غير الحكومية الدولية 54.1 مليون دولار (49 ٪)، وتلقت وكالات الأمم المتحدة 24 مليون دولار (22 ٪)، وتلقى الهلال الأحمر

⁷ مبادرة التوطين، تقرير خط الأساس، قياس مؤشرات أداء التوطين في اليمن نوفمبر 2022م

4.3 مليون دولار (5%) مليون دولار، وحصلت الجهات الفاعلة المحلية على 26.7 مليون دولار (24%). أدى هذا الخلل في الموارد المالية، وتفضيل الجهات المانحة للعمل في المقام الأول مع الجهات الفاعلة الدولية، إلى خلق نظام مغلق لاتخاذ القرارات المالية والاستراتيجية والبرامجية، وهو ما يستبعد المشاركة النشطة للجهات الفاعلة المحلية والوطنية. تميل معظم عمليات التعاون بين الجهات الفاعلة الدولية والمحلية/الوطنية إلى أن تكون من أعلى إلى أسفل مع استفادة الجهات الفاعلة الدولية من رؤى الجهات الفاعلة المحلية/الوطنية بشأن الاحتياجات المحلية والتعليقات على فعالية المشروع. يشير هذا إلى وجود علاقة أكثر خصوصية، وهي علاقة تحد أيضاً من المساءلة المتبادلة والمساءلة تجاه المجتمعات المتضررة. يبدو أن العديد من المنظمات غير الحكومية الوطنية في اليمن معرضة بشكل خاص للتهديدات والترهيب من الأطراف على جانبي النزاع. وأفادت التقارير أن المجتمع المدني اليمني يفتقر نسبياً إلى الخبرة في العمل مع الشركاء الدوليين وضمن هياكل تنسيق الشؤون الإنسانية.

وفي قلب أجندة التوطين هناك الاعتراف بانعدام توازن القوى بين الجهات الفاعلة الوطنية والدولية. تدرك المنظمات غير الحكومية المحلية أنها تعاني من وضع غير مؤاتٍ على المستوى البيئي، وذلك بشكل رئيسي بسبب اعتماد الجهات الفاعلة الوطنية على نظراتها الدولية للحصول على الموارد والدعم الفني. وأيضاً، تم الإبلاغ عن التدخلات المتكررة والمؤثرة في كثير من الأحيان من قبل الممثلين الدوليين، على سبيل المثال "الخبراء الفنيين"، كعامل يحد من مشاركة الجهات الوطنية وثقتها وقيادتها. وقد تفاقم هذه الديناميكيات في بلد مثل اليمن حيث لم يكن المانحون متواجدين في بلد العمليات. وبالتالي، لم يكن لدى المنظمات غير الحكومية المحلية إمكانية الوصول المباشر إلى منح الدعم المؤسسي، وكثيراً ما اعتمدت بدلاً من ذلك على وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية الدولية لتمرير الرسائل والمناصرة نيابة عنها، مما زاد من اعتمادها على الجهات الفاعلة الدولية.

في حين أن التوطين أصبح مطلباً أكثر إلحاحاً لضمان تقديم المساعدات بفعالية وكفاءة للمجتمعات المتضررة وبطريقة تضعها في مركز التخطيط والتنفيذ، فإنه يُنظر إليه أيضاً على أنه إجراء صحيحي مهم لمعالجة اختلال توازن القوى في نظام الاستجابة. في اليمن، هناك إدراك متزايد بالحاجة إلى تبني وتطبيق التوطين بشكل أكثر قوة، مدفوعاً بالعزم المتزايد من جانب المجتمع المدني لإنشاء نموذج استجابة أكثر قيادة محلياً. وكما أظهرت سياقات بلدان أخرى، فإن إحراز تقدم في التوطين يظل تحدياً يتطلب تغييراً منهجياً في المواقف والممارسات والأنظمة. إن فهم حالة التوطين في الدولة وفرص تحقيق التقدم يمكن أن يخلق الزخم المطلوب بشدة لكل من الدعوة المستهدفة والعمل الجماعي.⁸

يسلط تقرير التقييم المشترك بين الوكالات في اليمن IAHE الضوء على أن هناك نقص في الثقة والشفافية في العلاقة بين منظمات المجتمع المدني الوطنية ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، لا سيما في إدارة صندوق التمويل الإنساني في اليمن. وأفادت المنظمات الوطنية عن تجارب سلبية، بما في ذلك استبعادها من التمويل دون تفسير ووضعها على قائمة التعليق. وبموجب ما ورد لم يكن الحوار مع مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية ممكناً، وتشير الإجابات التي قدمها مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية إلى الطبيعة السرية لتقييماتهم. وفقاً لتقرير الوكالات المشترك للأزمة في اليمن IAHE، ينص على أن "المجتمع الإنساني يحتاج أيضاً إلى تقييم أجندة "التوطين" ودور المنظمات غير الحكومية المحلية في معالجة مخاطر الحماية. تتمتع العديد من المنظمات غير الحكومية المحلية بميزة معرفة المجتمعات المحلية جيداً والتمتع بمزيد من الوصول ولكن هناك فجوات خطيرة في قدرات الحماية". يلقي تقرير الوكالات المشترك للأزمة في اليمن IAHE الضوء على أوجه القصور المختلفة التي تم تحديدها في استجابة اليمن للمساعدات فيما يتعلق بالتوطين. وتشمل أوجه القصور هذه عدم كفاءة التمويل، وارتفاع تكاليف التشغيل، وعدم كفاية وكفاءة نوعية المساعدات، والمشاركة المحدودة مع السكان المتضررين، وعدم كفاية الدعم للمنظمات غير الحكومية المحلية، والافتقار إلى المشاريع الطويلة الأجل والتحول إلى تمويل مشاريع سبل العيش. وتؤكد إحدى النتائج المهمة التي توصل إليها تقرير الوكالات المشترك للأزمة في اليمن IAHE على عدم وجود استثمار استراتيجي في توطين وتحسين آليات الاستجابة من قبل نظام المساعدات الدولية في اليمن الحالي. ونتيجة لذلك، يحتم هذا على جميع الفاعلين إعادة تقييم ممارسات المساعدات داخل البلاد.⁹

يوفر التوطين فرصة فريدة لمعالجة التحديات التي يواجهها اليمن من خلال تمكين الجهات الفاعلة المحلية والوطنية لأخذ زمام المبادرة في العمل الإنساني والتنمية. وقد أكد ميثاق التغيير والشفقة الكبرى على أهمية الملكية والمشاركة المحلية، مع الاعتراف بأن التدخلات التي تقودها المنظمات الدولية وحدها غالباً ما تكون قاصرة عن الفعالية. ومن خلال إشراك المنظمات المحلية والحكومات والمجتمع المدني، يمكن تحقيق فهم أكثر شمولاً للسياق المحلي والديناميات السياسية والحساسيات الثقافية. ومن المزايا الرئيسية للتوطين إقامة شراكة محلية دولية متوازنة تعزز التكامل والدعم المتبادل. يمكن للمنظمات الدولية توفير التمويل والدعم الفني ومشاركة تجاربها وخبراتها، في حين تمتلك المنظمات المحلية المعرفة والفهم اللازمين للمسؤوليات اللوجستية والتنظيمية والعلاقاتية على المستوى المحلي. ولا تعمل هذه الشراكة على تعزيز قدرة الجهات الفاعلة المحلية فحسب، بل تعمل أيضاً على بناء الثقة وتضمن استدامة التدخلات.

⁸مبادرة التوطين، تقرير خط الأساس، قياس مؤشرات أداء التوطين في اليمن نوفمبر 2022

⁹تقرير الوكالات المشترك للأزمة في اليمن IAHE تموز/يوليو 2022

علاوة على ذلك، فإن التوطين سينتج عنه تقليل تكاليف الاستجابة بشكل كبير، وتوفير أفضل قيمة للاستثمارات المالية التي يقوم بها المانحون. ومن خلال الاستثمار في القدرات المؤسسية للمستجيبين المحليين والوطنيين، يمكن معالجة العوائق التي تعيق الشراكات مع الجهات الفاعلة المحلية، مما يسمح بعمل إنساني أكثر كفاءة وفعالية. ويتوافق هذا النهج مع الأهداف المحددة في الصفقة الكبرى، والتي تهدف إلى تخصيص ما لا يقل عن 25 بالمائة من التمويل الإنساني للمستجيبين المحليين والوطنيين بحلول عام 2020م ولكن للأسف في اليمن وبحلول العام 2023م لم تتجاوز نسبة التمويل المباشر في اليمن 2.10%¹⁰

Financial Tracking System, <https://fts.unocha.org>¹⁰

2. معوقات توطین الاستجابة في اليمن (أین نحن؟)

يقدم هذا القسم نظرة عامة على العوائق التي تواجه توطین وتحسين آليات الاستجابة في اليمن. تستند المعلومات المقدمة إلى تقرير خط الأساس للتوطين في اليمن المراجعات المكتبية والمشاورات التشاركية التي تم إجراؤها مع مختلف الجهات الفاعلة، بما في ذلك السلطات الوطنية والمنظمات غير الحكومية واللجان المجتمعية والمنظمات غير الحكومية الدولية والأمم المتحدة والجهات المانحة، في الفترة ما بين سبتمبر 2022 ومايو 2023م. وتؤكد على أهمية المشاركة المجتمعية. والملكية في ضمان أن تكون الاستجابات الإنسانية مناسبة للسياق ومستدامة وتستجيب لاحتياجات المجتمعات المحلية.

معوقات الشراكات مع المستجيبين المحليين:

1. أنظمة وسياسات وإجراءات الشراكات للمانحين:

تشكل الأنظمة والإجراءات والسياسات المعقدة والمتنوعة للجهات المانحة تحدياً كبيراً أمام الجهات الفاعلة المحلية للمشاركة بفعالية في جهود الاستجابة المحلية. إن هيمنة وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية الدولية تخلق حواجز إضافية أمام الجهات الفاعلة المحلية. وتؤدي الحواجز اللغوية وصعوبات التواصل إلى زيادة عرقلة إقامة شراكات فعالة ومنصفة، في حين أن الموارد والقدرات المحدودة لدى الجهات الفاعلة المحلية تحول دون مشاركتها النشطة.

2. إطار تقاسم الموارد:

إن اختلال توازن القوى والتوزيع غير العادل للموارد بين الشركاء الدوليين والمحليين يخلق حواجز أمام تطوير قدرات الجهات الفاعلة المحلية على المشاركة في الاستجابة بفعالية. وتضع الصعوبات في تحديد التوزيع العادل والمنصف للتكاليف والموارد تحديات إضافية، كما أن الافتقار إلى الثقة والشفافية في عمليات تقاسم الموارد يعيق الشراكات الفعالة.

3. غياب الدعم المؤسسي في الشراكات الحالية وغياب الشراكات الاستراتيجية طويلة المدى:

وتعرقل الخبرة والقدرة المحدودة لدى الجهات الفاعلة المحلية إقامة شراكات فعالة. تخلق ديناميكيات القوة والتحديات في تحديد الأدوار والمسؤوليات توترات، في حين تساهم الاختلافات في الثقافة التنظيمية والقيم والنهج في المزيد من التحديات.

4. سلطة اتخاذ القرار للجهات الفاعلة المحلية:

وتشكل مقاومة الجهات الفاعلة الدولية للتخلي عن سلطة صنع القرار والتمثيل والمشاركة المحدودة للجهات الفاعلة المحلية في عمليات صنع القرار الرئيسية عوائق كبيرة. وي طرح تحقيق التوازن بين صنع القرار المحلي والتنسيق والمساءلة تحديات إضافية.

5. منصات التواصل وإعداد التقارير بين الجهات المانحة والجهات الفاعلة المحلية:

إن تنوع أساليب الاتصال الخاصة بالمانحين ومنصات إعداد التقارير يخلق تحديات أمام التبادل الفعال للمعلومات. وتؤدي الحواجز اللغوية وتحديات الترجمة إلى زيادة عرقلة إقامة الشراكات، في حين تساهم ديناميكيات القوة وعدم تناسق المعلومات في تعقيد الاتصالات.

6. إطار مساءلة المانحين:

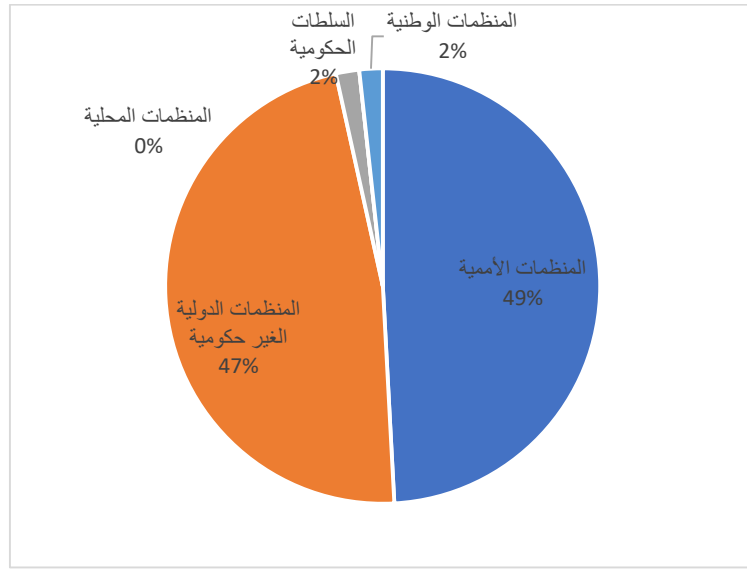
ويشكل الافتقار إلى آليات واضحة للإبلاغ عن الانتهاكات والسعي للمساءلة، فضلاً عن غياب الآليات والإنفاذ لمحاسبة الوسطاء والجهات المانحة، تحديات كبيرة. كما أن رصد الانتهاكات والإبلاغ عنها في الوقت المناسب وبطريقة فعالة يمثل تحدياً كبيراً.

معوقات القيادة المحلية لنظام الاستجابة لليمن:

ويكشف التحليل عن وجود اختلال خطير بين مبادئ الصفقة الكبرى وهيكل القيادة الحالي لنظام الاستجابة الإنسانية في اليمن. إن الجهات الفاعلة المحلية، بما في ذلك المنظمات والهيئات الحكومية، ممثلة تمثيلاً ناقصاً إلى حد كبير، حيث تتركز سلطة اتخاذ القرار في أيدي وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية الدولية. وهذا يقوض مفهوم الاستجابة بقيادة محلية، ويقيد تنفيذها ويعوق فعالية الجهود الإنسانية.

7. دور القيادة الفاعلة المحلية وسياساتها ومشاركتها:

يشير تحليل نظام تنسيق الاستجابة الإنسانية الحالي فيما يتعلق بالموقع القيادي في نظام تنسيق الاستجابة في اليمن إلى وجود اختلال كبير مع مبادئ أجندة الصفقة الكبرى ومفهوم الاستجابة بقيادة محلية، والتي تهدف إلى تعزيز التوطين وتمكين الجهات الفاعلة المحلية في العمل الإنساني.^{11, 12, 13}



شكل 1: القيادة وصنع القرار في الهياكل التنسيقية في اليمن

1. فيما يلي تحليل إضافي للقيود المفروضة على مفهوم الاستجابة بقيادة محلية بناءً على الإحصائيات المقدمة:
2. التمثيل المحدود للمنظمات المحلية: يشير غياب المنظمات المحلية في الموقع القيادي (تمثيل 0%) إلى عدم الاعتراف بالجهات الفاعلة المحلية وإشراكها في عمليات صنع القرار. وهذا يقيد تنفيذ مفهوم الاستجابة بقيادة محلية، والذي يؤكد على أهمية قيادة المنظمات المحلية وتنسيق الجهود الإنسانية في مجتمعاتها المحلية.
3. الحد الأدنى من مشاركة المنظمات الوطنية: مع تمثيل لا يتجاوز 2%، تواجه المنظمات الوطنية أيضاً قيوداً في تولي الأدوار القيادية. يركز مفهوم الاستجابة بقيادة محلية على بناء قدرات الجهات الفاعلة الوطنية لقيادة وتنسيق الاستجابات، حيث تمتلك المعرفة السياقية والشبكات والحلول المستدامة. ومع ذلك، فإن انخفاض تمثيل المنظمات الوطنية يشير إلى التقدم المحدود في تحقيق هذا الهدف.
4. هيمنة وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية الدولية في المناصب القيادية لهياكل الاستجابة: تظهر الإحصاءات الدور القيادي المهم الذي تلعبه وكالات الأمم المتحدة (49%) والمنظمات غير الحكومية الدولية (47%). وفي حين أن هذه الجهات الفاعلة تجلب خبرات وموارد قيمة، فإن هيمنتها تحد من المساحة المتاحة للجهات الفاعلة المحلية والوطنية لقيادة وصياغة الاستجابات الإنسانية. وهذا الاختلال في التوازن يقوض مبدأ التوطين ويجول دون التحقيق الكامل لمفهوم الاستجابة بقيادة محلية.

¹¹ أبريل 2023، مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية (3W/4W) اليمن: من يفعل ماذا وأين
¹² مبادرة التوطين، تقرير خط الأساس، قياس مؤشرات أداء التوطين في اليمن نوفمبر 2022
¹³ هياكل تنسيق الشؤون الإنسانية في اليمن، مارس/آذار 2023، مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية

5. المشاركة الحكومية المحدودة: يشير التمثيل المنخفض للحكومة (2/٪) إلى نقص المشاركة والقيادة في تنسيق جهود الاستجابة. ويعترف مفهوم الاستجابة بقيادة محلية بدور الحكومات الوطنية في قيادة وتنسيق العمل الإنساني، حيث أنها تتحمل المسؤولية الأساسية عن رفاهية سكانها. إن مشاركتهم المحدودة تزيد من تقييد أجندة الاستجابة التي تقودها محليًا.

وللتغلب على هذه القيود وتعزيز الاستجابة الحقيقية بقيادة محلية، فمن الأهمية بمكان معالجة الاختلالات في تمثيل القيادة. وينبغي أن تركز الجهود على تعزيز قدرة المنظمات المحلية، ودعم المشاركة الهادفة للجهات الفاعلة الوطنية، وتمكينها من الاضطلاع بأدوار قيادية. يعد تعزيز التنسيق والتعاون بين جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية الدولية والحكومة والمنظمات المحلية، أمرًا ضروريًا لتحقيق استجابة أكثر شمولاً وفعالية تتوافق مع مبادئ الصفقة الكبرى ومفهوم الاستجابة بقيادة محلية.

8. التمثيل المبدئي/عضوية الجهات الفاعلة المحلية في هياكل التنسيق:

إن استبعاد الجهات الفاعلة المحلية من هيئات صنع القرار يحد من تأثيرها في جهود توطيد الاستجابة. وتعمل الموارد والقدرات المحدودة كعوائق أمام المشاركة النشطة، في حين تعمل مقاومة الجهات الفاعلة الدولية على تعزيز اختلال توازن القوى القائم.

9. التحول الاستراتيجي للقيادة إلى الجهات الفاعلة المحلية:

إن مقاومة الجهات الفاعلة الدولية لنقل سلطة القيادة وصنع القرار إلى الجهات الفاعلة المحلية، إلى جانب محدودية قدرة وخبرة الجهات الفاعلة المحلية في تولي الأدوار القيادية، تخلق تحديات كبيرة. وي طرح تنسيق العملية الانتقالية في حد ذاتها تعقيدات إضافية.

10. الاعتراف بالفاعلين المحليين في استراتيجية الاستجابة:

إن الرؤية المحدودة لمساهمات الجهات الفاعلة المحلية والاعتراف بما تقوض دورها في جهود الاستجابة المحلية. إن ديناميكيات القوة والتحديات لصالح الجهات الفاعلة الدولية تطغى على مساهمات الجهات الفاعلة المحلية، في حين أن تحديات التواصل الفعال تعيق الاعتراف بما.

11. برنامج دعم وتعزيز القيادات المحلية:

وتطرح محدودية الموارد والتمويل المتاح لدعم القيادة المحلية وبناء القدرات تحديات أمام تعزيز دور الجهات الفاعلة المحلية. إن مقاومة الجهات الفاعلة الدولية للاستثمار في مبادرات القيادة المحلية تزيد من عرقلة التقدم، وكذلك صعوبة تحديد هياكل القيادة المحلية وإشراكها.

12. علاقة العمل التعاوني:

إن اختلال توازن القوى والتمثيل غير المتكافئ يعيق التعاون الفعال بين الجهات الفاعلة المحلية والدولية. تعيق الحواجز اللغوية والثقافية التواصل والتفاهم، في حين أن مقاومة هياكل التنسيق القائمة تعيق جهود التعاون.

معوقات التنسيق والتكامل بين جهات وقطاعات الاستجابة في اليمن:

ومن خلال المشاورات مع الجهات الفاعلة المحلية والدولية، بما في ذلك السلطات الوطنية والمحلية والمنظمات غير الحكومية، فضلاً عن المراجعة الشاملة لتقارير الأمم المتحدة وغيرها من التقارير ذات الصلة، أصبح من الواضح أن نظام التنسيق في اليمن يعاني من هيئات ولجان وآليات تنسيق متعددة الأطراف مجزأة. ومع ذلك، فإن الانقسام السياسي والصراعات والتحديات المتعلقة بالشفافية والمساءلة أثرت على الفعالية الشاملة للجهود الإغاثية. يعد التقييم المستمر للسياسات وتكييفها أمرًا بالغ الأهمية لمواجهة هذه التحديات وتحسين نظام الاستجابة لتلبية الاحتياجات العاجلة للشعب في اليمن.

13. هيئات وجهات تنسيق متعددة ومتصارعة:

في عام 2009، تم إنشاء الوحدة التنفيذية لإدارة مخيمات النازحين بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (454) للإشراف على مخيمات النزوح وتنسيق الاستجابة الإنسانية في اليمن. وعلى الرغم من توقف عملها في المحافظات الجنوبية عام 2015 مع تشكيل اللجنة العليا للإغاثة، إلا أنها واصلت أنشطتها في المحافظات الشمالية ومأرب، واستأنفت عملها لاحقاً في عدن في منتصف عام 2017.

تأسست اللجنة العليا للإغاثة (SRC) في عام 2015 من قبل حكومة هادي لإدارة جهود الإغاثة الإنسانية. ومع ذلك، أعاق العمل السياسي المجزأ وقضايا السيطرة فعالية عملها، لا سيما في مناطق مثل عدن والضالع والحج. وعلى الرغم من جهود إعادة الهيكلة، استمرت التحديات، حيث تعمل المنظمات الدولية بشكل مستقل بسبب المخاوف بشأن شفافية الحكومة.

في نفس العام، تم تشكيل لجنة إعادة الإعمار والتنمية (RDC) لوضع استراتيجية للجهود الوطنية لإعادة الإعمار وإعادة التأهيل. ترأس اللجنة وزير التخطيط والتعاون الدولي، واشتمل تفويضها على تطوير خطة وطنية لإعادة الإعمار، وتقييم آثار الحرب على البنية التحتية، وتحديد متطلبات وتكاليف إعادة الإعمار. في صنعاء عام 2018، أنشأت سلطات صنعاء الهيئة الوطنية لإدارة وتنسيق الشؤون الإنسانية والاستجابة للكوارث (نامشا) (NAMCHA) وهدفت هذه الخطوة إلى مركزية السيطرة على الشؤون الإنسانية والحد من تأثير الانتماءات السياسية الخارجية، وتوجيه الأموال نحو الأولويات التي يحددها المجلس السياسي الأعلى. وفي وقت لاحق، في عام 2019، تم إنشاء المجلس الأعلى لإدارة وتنسيق الشؤون الإنسانية والتعاون الدولي (SCMCHA) ليحل محل الهيئة الوطنية ودمج قطاع التعاون الدولي له. وهدف المجلس، الذي توسّع عدد أعضائه ليضم 7 وزارات إلى الحد من تأثير بعض الفصائل السياسية وممارسة سيطرة أكبر على الأنشطة الإنسانية. تم التأكيد على أهمية تنسيق المساعدات من خلال إنشاء مجلس تنسيق المساعدات في عام 2020، والذي مارس نفوذا كبيرا على المنظمات العاملة في نطاق سلطة صنعاء ومع ذلك، دفعت إجراءاته المعقدة حديثة التجربة بعض المنظمات إلى نقل عملياتها إلى أماكن أخرى في جنوب اليمن أو خارج البلاد. وفي عدن عام 2021، توجت الجهود الرامية إلى تأكيد السيطرة المحلية على جهود الإغاثة بتشكيل اللجنة العليا للإغاثة، مما يدل على التعقيدات المستمرة في إدارة الإغاثة وجهود التنسيق.

اثارت التغييرات الأخيرة في سياسات تنسيق الاستجابة في اليمن سلبية على فعالية وكفاءة إيصال المساعدات الإنسانية. وقد أدت هذه السياسات إلى انخفاض التمويل الدولي، وأعاق وصول المنظمات المحلية إلى الموارد، وخلقت عقبات بيروقراطية أمام إيصال المساعدات.¹⁴

14. جمع البيانات وتبادل المعرفة:

إن الازدواجية وجمع البيانات العشوائية تعيق تخصيص الفعال للموارد. ويؤدي التنسيق والتعاون المحدود بين القطاعات إلى عدم كفاءة جمع البيانات، في حين أن مقاومة المؤسسات الوطنية تعرقل تخطيط الاستجابة وتنسيقها. ويؤدي ضعف الروابط بين القطاعات إلى التشرذم ويعيق الاستجابات المتكاملة.

15. غياب التخطيط والاستعداد المشترك:

إن عدم وجود إطار تخطيط مشترك ومحدودية الموارد يعيق جهود التخطيط الفعالة. إن عدم الموازنة بين الجداول الزمنية والأولويات والثقافات التنظيمية يزيد من تعقيد التخطيط المشترك، في حين أن الاختلافات في منهجيات التدريب تعيق فعاليته.

16. الافتقار إلى التنسيق المتكامل والإطار السياسي للتكامل:

وتتعزل الجهود الرامية إلى تحقيق تنسيق الاستجابة الشاملة بسبب تباين الأولويات والسياسات المجزأة. إن الافتقار إلى التماسك والمواءمة بين أهداف ونهج مختلف أصحاب المصلحة يخلق تحديات في تحقيق استجابة موحدة وفعالة. وتؤدي النهج المنعزلة إلى زيادة نفاذ المشكلة من خلال منع تحقيق التأزر بين مختلف القطاعات. علاوة على ذلك، فإن مقاومة أصحاب المصلحة لاعتماد إطار سياسي متكامل تفرض تحديات إضافية، لأنها تعيق إنشاء أجندة مشتركة وفهم مشترك للاستجابة.

17. نظام التنسيق المشترك وإدارة الاستجابة وإعداد التقارير:

إن الافتقار إلى البنية التحتية التكنولوجية في اليمن يحد من تبادل المعلومات وقدرات إعداد التقارير، مما يعيق تدفق المعلومات الهامة في الوقت المناسب بين الجهات الفاعلة في الاستجابة. بالإضافة إلى ذلك، فإن محدودية قدرات الجهات الفاعلة المحلية وتدريبها تشكل تحديات في إدارة أنشطة الاستجابة بشكل فعال على المستوى المحلي. وتؤدي مقاومة هياكل التنسيق القائمة إلى زيادة تعقيد عملية إنشاء أنظمة موحدة، لأنها تعيق اعتماد آليات تنسيق موحدة وأنظمة إبلاغ يمكنها تعزيز الكفاءة والمساءلة.

18. دور الجهات المحلية في التنسيق:

إن المشاركة الهادفة للجهات الفاعلة المحلية في جهود التنسيق محدودة بسبب مقاومة الهياكل القائمة. على الرغم من معرفتهم بالسياق وقربهم من المجتمعات المتضررة، تواجه الجهات الفاعلة المحلية عوائق في الوصول إلى عمليات ومنصات صنع القرار. كما أن الموارد والقدرات المحدودة لدى الجهات الفاعلة المحلية تعيق مشاركتها الفعالة، حيث تكافح من أجل المساهمة بشكل مفيد في جهود التنسيق. علاوة على ذلك، فإن ديناميكيات السلطة والتسلسل الهرمي داخل النظام الإنساني غالبًا ما تعمل على تهميش دور الجهات الفاعلة المحلية، مما يحد من نفوذها وسلطانها في اتخاذ القرار.

19. مشاركة القطاع الخاص:

تواجه مشاركة القطاع الخاص في الاستجابة الإنسانية في اليمن العديد من التحديات. أولاً، هناك نقص في الوعي بين كيانات القطاع الخاص فيما يتعلق بدورها المحتمل في الاستجابة. وهذا يحد من مشاركتهم النشطة ومساهماتهم في تلبية الاحتياجات الإنسانية في البلاد. ثانياً، ثبت أن إقامة شراكات فعالة ونماذج تعاون بين الجهات الفاعلة

¹⁴ عواقب مميّنة، عرقله المساعدات في اليمن، هيومن رايتس وواتش، سبتمبر/أيلول 2020

الإنسانية والقطاع الخاص أمر صعب، حيث يعمل القطاعان في كثير من الأحيان بأهداف وأساليب وأولويات مختلفة. وأخيراً، يمكن للمصالح المتنافسة بين القطاع الخاص والجهات الفاعلة الإنسانية أن تعيق جهود التعاون والتنسيق، مما يجعل من الصعب مواءمة جهودها نحو الأهداف المشتركة. ومن أجل معالجة هذه العوائق، من الأهمية بمكان إعطاء الأولوية لإنشاء إطار تنسيق متكامل يعزز التكامل والتماسك بين الجهات الفاعلة في الاستجابة. ويشمل ذلك تعزيز الشراكات والتعاون بين مختلف القطاعات، وتعزيز قدرات وتدريب الجهات الفاعلة المحلية، وضمان مشاركتها الهادفة في عمليات صنع القرار. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي بذل الجهود لرفع مستوى الوعي بين القطاع الخاص حول دوره المحتمل في الاستجابة وتطوير نماذج فعالة للمشاركة التي تتوافق مع مصالح جميع أصحاب المصلحة.

ضعف المشاركة المجتمعية في الاستجابة:

يعرض هذا القسم النتائج المتعلقة بالعوائق الحالية في المشاركة المجتمعية والمشاركة والملكية في جهود توطيد الاستجابة في اليمن. تستند المعلومات إلى مشاورات ومقابلات مكثفة وتحليل للأدبيات الموجودة التي أجريت بين سبتمبر 2022 ومايو 2023. وتسلط هذه النتائج الضوء على أهمية معالجة هذه العوائق لضمان مشاركة مجتمعية هادفة، وتعزيز المساءلة، وتعزيز التنمية المستدامة.

19. المشاركة المجتمعية المؤسسية:

إن إنشاء أطر شاملة لصنع القرار أمر صعب بسبب عوامل مختلفة. إن الوعي والفهم المحدودين بين المستجيبين والمجتمعات يعيق المشاركة والمشاركة الفعالة. إن اختلال توازن القوى ومحدودية سلطة اتخاذ القرار الممنوحة للمجتمعات المحلية في الاستجابة يزيد من تهميش مشاركتها في تشكيل الاستجابة، مما يمنعها من أن يكون لها رأي ذو معنى في القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على حياتهم.

20. إطار المساءلة الاجتماعية:

إن غياب إطار موحد للمشاركة المجتمعية يعيق إنشاء ممارسات متسقة وشاملة. وتنشأ صعوبات في إنشاء أطر تُشرك المجتمعات المحلية بشكل حقيقي وتضمن مشاركتها النشطة. ولا تزال اختلالات توازن القوى ومحدودية سلطة اتخاذ القرار الممنوحة للمجتمعات المحلية قائمة، مما يعيق قدرتها على مساءلة المستجيبين والتأثير على عمليات صنع القرار.

21. مسؤولية اجتماعية:

ويتعرض دور القطاع الخاص في الاستجابة للعرقلات بسبب الافتقار إلى سياسات واضحة وآليات تنسيق ووعي بشأن مساهماته المحتملة. إن مقاومة وتردد المستجيبين في التعامل مع القطاع الخاص يحد من الجهود التعاونية المطلوبة للاستجابة الفعالة. بالإضافة إلى ذلك، هناك ارتباط محدود بين مبادرات القطاع الخاص ونظام الاستجابة الشامل، مما يحول دون تكامل مواردهم وخبراتهم.

22. الثقة والمساءلة بين الجهات الفاعلة المحلية:

ويشكل انعدام الثقة المتأصل والمظالم التاريخية بين الجهات الفاعلة المحلية عوائق كبيرة أمام التنسيق والتعاون الفعالين. كما أن محدودية الموارد والقدرات المتاحة لمبادرات بناء الثقة تزيد من عرقلة الجهود الرامية إلى إرساء أساس من الثقة والمساءلة. ويساهم اختلال توازن القوى والتمثيل غير المتكافئ في عمليات صنع القرار أيضاً في توتر العلاقات ويعوق المشاركة الهادفة للجهات الفاعلة المحلية.

23. الوصول إلى مناطق النزاع والمناطق التي يصعب الوصول إليها:

يخلق الصراع المستمر وانعدام الأمن تحديات كبيرة في الوصول إلى المجتمعات المحلية، وخاصة تلك الموجودة في المناطق المتضررة من النزاع والتي يصعب الوصول إليها. ويؤدي الافتقار إلى التنسيق والتعاون بين أصحاب المصلحة إلى تفاقم صعوبة الوصول إلى هذه المجتمعات. وتشكل البنية التحتية والموارد المحدودة المخصصة للوصول إلى المناطق النائية عقبات إضافية أمام المشاركة المجتمعية الفعالة والملكية.

24. الحواجز الثقافية:

غالبًا ما تفتقر المنظمات المستجيبة إلى الكفاءة الثقافية والفهم، مما يعيق قدرتها على المشاركة بشكل فعال والاستجابة للسياق الثقافي الفريد للمجتمعات التي تخدمها. إن المقاومة والتردد في تكييف النهج مع السياق الثقافي المحلي يزيد من عرقلة المشاركة المجتمعية الهادفة. وتؤدي محدودية الموارد والقدرات المخصصة للتدريب على الحساسية الثقافية إلى تفاقم هذه التحديات.

25. الثقة بين المنظمات غير الحكومية والمجتمعات:

تؤدي التصورات السلبية والتجارب السابقة إلى تآكل الثقة بين المنظمات غير الحكومية والمجتمعات المحلية. تعيق الحواجز اللغوية وفجوات التواصل الحوار والتفاهم، مما يجعل من الصعب إقامة علاقات عمل فعالة. وتؤثر ديناميكيات السلطة والتوزيع غير العادل للموارد بشكل أكبر على جهود بناء الثقة، مما يخلق حواجز أمام المشاركة والملكية المجتمعية الهادفة.

26. التدخل السياسي:

يؤثر عدم الاستقرار السياسي وتضارب المصالح سلباً على المشاركة المجتمعية. إن التأثير المحدود لمعالجة التدخل السياسي في الاستجابة الإنسانية يعيق الجهود المبذولة لضمان المشاركة المجتمعية الهادفة. إن عدم وجود توافق في الآراء بين أصحاب المصلحة بشأن معالجة التدخل السياسي يزيد من تعقيد إنشاء بيئة مواتية للملكية المجتمعية ومشاركته.

27. التواصل والتفاهم من خلال اللغة والحساسية الثقافية:

الموارد المحدودة المخصصة للتدريب على الحساسية اللغوية والثقافية تعيق التواصل والتفاهم الفعال بين المستجيبين والمجتمعات. غالباً ما تعطي القيود الزمنية والضغط التشغيلية الأولوية لإجراءات الاستجابة الفورية على الاستثمار في اللغة والكفاءة الثقافية، مما يزيد من عرقلة المشاركة الفعالة. كما تعيق الحواجز اللغوية تبادل المعلومات، مما يخلق تحديات في ضمان التواصل الدقيق وفي الوقت المناسب.

28. آليات الثقة والمساءلة بين المنظمات غير الحكومية والمجتمعات:

إن الوعي المحدود وفهم آليات ردود الفعل يعيق إنشاء قنوات فعالة لمساهمة المجتمع والمساءلة. تنشأ تحديات في إنشاء عمليات مراقبة مستقلة يمكنها النقاط وجهات نظر المجتمع بشكل فعال. إن اختلال توازن القوى والخوف من الأعمال الانتقامية يثبط مشاركة المجتمع المحلي ويحد من قدرته على مساءلة المستجيبين.

29. الثقة والمساءلة من خلال برامج التنمية:

إن الموارد المحدودة المخصصة لبرامج التنمية الشاملة تعيق إنشاء آليات الثقة والمساءلة المستدامة. تشكل المقاومة والتردد من جانب المنظمات غير الحكومية والمجتمعات المحلية للمشاركة في مبادرات إنمائية طويلة الأجل تحديات أمام بناء الثقة وتعزيز ملكية المجتمع. بالإضافة إلى ذلك، فإن قياس تأثير هذه البرامج على الثقة والمساءلة أمر معقد ويطلب المزيد من التحديات.

تتطلب معالجة هذه العوائق اتباع نهج متعدد الأوجه يضع مشاركة المجتمع ومشاركته وملكيته في قلب جهود توطيد الاستجابة. ويشمل ذلك إنشاء أطر شاملة لصنع القرار، وتعزيز الوعي والفهم بين المستجيبين والمجتمعات، ومعالجة اختلال توازن القوى، وإنشاء آليات شاملة للمساءلة الاجتماعية. علاوة على ذلك، ينبغي بذل الجهود لتعزيز الثقة والمساءلة بين الجهات الفاعلة المحلية، وتحسين الوصول إلى المناطق المتأثرة بالصراع والتي يصعب الوصول إليها، وتعزيز الحساسية الثقافية والقدرة على التكيف، ومعالجة التحديات التي يفرضها التدخل السياسي. ويجب أيضاً إعطاء الأولوية للتواصل الفعال، وإتقان اللغة، وإنشاء آليات الثقة والمساءلة بين المنظمات غير الحكومية والمجتمعات، إلى جانب تخصيص الموارد الكافية لبرامج التنمية الشاملة التي تعزز الثقة والمساءلة.

معيقات الفضاء المدني والصوت الجماعي للجهات الفاعلة المحلية في توطيد الاستجابة في اليمن:

يعرض هذا القسم النتائج المتعلقة بالعوائق التي تواجه الفضاء المدني والصوت الجماعي للجهات الفاعلة المحلية في توطيد جهود الاستجابة في اليمن. تستند المعلومات إلى أبحاث ومقابلات ومشاورات مكثفة تم إجراؤها مع مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك السلطات المحلية ومنظمات المجتمع المدني وممثلي المجتمع والجهات المانحة، في الفترة بين سبتمبر 2022م وأغسطس 2023م. وتسلط النتائج الضوء على التحديات والتعقيدات التي ينطوي عليها إنشاء بيئة تمكينية للجهات الفاعلة المحلية للمشاركة بشكل فعال والدفاع عن مجتمعاتهم في عملية توطيد الاستجابة.

30. **الصواب التقييدية على المنظمات المدنية:** وتفرض السلطات في اليمن قيوداً مشددة على المنظمات المدنية العاملة في المجال الإنساني. وتزيد هذه القيود من الصعوبات التي تواجهها المنظمات، خاصة في سياق الحرب المستمرة. وأدى انعدام الاستقرار إلى تراجع المشاريع التنموية، واضطرت المنظمات المحلية إلى تحمل الجزء الأكبر من أعمال الإغاثة. وهذا الوضع يعيق قدرات المنظمات ومواردها، حيث أنها تعتمد بشكل كبير على الدعم الخارجي لتنفيذ أنشطتها.

31. **مركزية السلطة والمنافسة الحزبية:** أثرت مركزية السلطة والتنافس الحزبي في اليمن سلباً على منظمات المجتمع المدني. وأجبرت الحرب العديد من المنظمات على التوقف عن عملها أو العمل بالحد الأدنى من الإمكانيات في ظل ظروف استثنائية. وقد أدت الصراعات السياسية والصراعات على السلطة إلى تحويل الاهتمام والموارد بعيداً عن جهود الإغاثة الإنسانية.

32. **الرقابة والقيود من قبل السلطات:** تمارس السلطات في اليمن رقابتها على منظمات المجتمع المدني من خلال فرض لوائح وقيود صارمة على أنشطتها. وتحد هذه السيطرة من استقلالية هذه المنظمات وفعاليتها، مما يعيق قدرتها على الاستجابة السريعة للصراعات والأزمات.

- أ. **التأثير السياسي على المنظمات غير الحكومية في اليمن:** إن السيطرة السياسية داخل المجتمع المدني اليمني منتشرة، نتيجة لعوامل مختلفة. إن الحداثة النسبية للمجتمع المدني في اليمن، إلى جانب الخبرة المحدودة وعدم إلمام الوكالات الحكومية بالديناميكيات المجتمعية، قد أعاققت تقدمه. بالإضافة إلى ذلك، أدى تركيز السلطة والمنافسة الحزبية خلال الفترة من التسعينيات إلى عام 2011م إلى إعاقة تطور المجتمع المدني. وقد حولته هيمنة الفاعلين السياسيين على المجتمع المدني إلى ساحة معركة للصراع السياسي، مما حد من نفوذه وأدى إلى تفاقم قضية الاستيلاء السياسي. تلعب الأجندات السياسية المحددة دوراً حاسماً في تشكيل أنشطة وأولويات المنظمات غير الحكومية في اليمن. وبينما يمنح التشريع حريات معينة لمنظمات المجتمع المدني، تفرض السلطات قيوداً صارمة على المنظمات غير الحكومية الإنسانية. غالباً ما تمارس الأحزاب السياسية والشخصيات التابعة لها نفوذاً على المنظمات غير الحكومية، وتوجه الأموال والموارد وفقاً لأجنداتها الخاصة. وهذا التسييس يقوض قدرة المنظمات غير الحكومية على العمل بشكل مستقل وغير متحيز، حيث تصبح أعمالها متوافقة مع المصالح السياسية، مما يهدد فعاليتها في معالجة الأزمة الإنسانية. لقد أدى تسييس المنظمات غير الحكومية إلى إضعاف شرعيتها وتأثيرها في اليمن. فعندما تنحاز المنظمات غير الحكومية إلى الأجندات السياسية، فإنها تفقد مصداقيتها وثقتها بين السكان. إن إعطاء الأولوية للمصالح السياسية على المساعدة الإنسانية غير المتحيزة يقوض الحياد وعدم التحيز الملحوظ للمنظمات غير الحكومية. ويؤدي ذلك إلى انخفاض الدعم المقدم من الجهات المانحة، ومحدودية الوصول إلى المستفيدين، وزيادة الشكوك من جانب المجتمعات المحلية، مما يقلل في نهاية المطاف من فعاليتها في معالجة الأزمة الإنسانية. ويساهم استخدام المنظمات غير الحكومية لأغراض سياسية في تأجيج الصراعات الاجتماعية والسياسية داخل المجتمع اليمني. عندما يتم استخدام المنظمات غير الحكومية لخدمة أجندات سياسية محددة، فإن ذلك يؤدي إلى تعميق الانقسامات وإدامة المنافسات السياسية. يؤدي عدم تحيز المنظمات غير الحكومية وحيادها إلى فقدان الثقة بين الفصائل المختلفة، مما يؤدي إلى تأجيج الصراع الاجتماعي والسياسي. ويؤدي الاستقطاب الناتج إلى عرقلة الجهود المبذولة لمعالجة الأزمة الإنسانية والعمل على تحقيق المصالحة. إن الآثار الأخلاقية للتأثير السياسي على المنظمات غير الحكومية في سياق الأزمة الإنسانية كبيرة. المبادئ الإنسانية، مثل عدم التحيز والحياد والاستقلال، هي التي توجه عمل المنظمات غير الحكومية. وعندما تؤثر الأجندات السياسية على المنظمات غير الحكومية، فإن هذه المبادئ تتعرض للخطر. إن تحويل الموارد، وإعطاء الأولوية لمجموعات محددة على أساس الانتماءات السياسية، والتلاعب بالمساعدات لتحقيق مكاسب سياسية، يقوض الأسس الأخلاقية للعمل الإنساني. وهذا لا يضر بالسكان المتضررين فحسب، بل يؤدي أيضاً إلى تآكل ثقة ومصداقية المنظمات غير الحكومية، التي يتمثل دورها في إعطاء الأولوية لاحتياجات الفئات الأكثر ضعفاً دون تحيز سياسي.
- ب. **اختلال توازن القوى:** يمكن لاختلال توازن القوى بين الجهات الفاعلة الدولية والمحلية أن يعيق تعميم التوطين. غالباً ما تتمتع المنظمات الدولية بمزيد من الموارد والنفوذ وسلطة اتخاذ القرار، مما قد يخلق حواجز أمام الشراكة الفعالة والملكية المحلية.
- ت. **قدرات محدودة:** ويواجه أعضاء المبادرة والمنظمات المحلية قيوداً على القدرات فيما يتعلق بالإدارة التنظيمية، والخبرة الفنية، والموارد المالية، والوصول إلى الشبكات. ويتطلب بناء قدراتهم وتعزيزها دعماً واستثماراً مستدامين. محدودية فعالية المجتمع المدني: يواجه المجتمع المدني في اليمن عقبات تحد من فعاليته. إن حداثة ظهور منظمات المجتمع المدني وقصر تجربتها، إلى جانب عدم إلمام الجهات الحكومية بالثقافة المجتمعية، يعيق تأثيرها. يهيمن المجتمع السياسي على المجتمع المدني، مما يحوله إلى ساحة للصراع السياسي ويحد من نفوذه.
- ث. **الموارد المحدودة:** وتواجه مثل هذه المبادرات قيوداً شديدة في الموارد، بما في ذلك الموارد المالية والموارد البشرية والبنية التحتية. وغالباً ما تفتقر الجهات الفاعلة المحلية إلى الموارد اللازمة لإدارة هذه المبادرات والدعوة إليها ورصدها بشكل كامل.
- ج. **أدوار ومسؤوليات غير واضحة:** إن الأدوار والمسؤوليات غير الواضحة للجهات الفاعلة المحلية والدولية في تعميم أجندة التوطين في اليمن تشكل تحديات كبيرة. إن الغموض في القيادة، وديناميكيات السلطة غير المتكافئة، والملكية المحلية المحدودة، والازدواجية والتجزئة، وتحديات الاتصال والتنسيق، وقضايا تخصيص الموارد، وفجوات تنمية القدرات، كلها عواقب لهذا التحدي. ولمواجهة هذه التحديات، لا بد من إنشاء خطوط واضحة للتواصل والحوار والاحترام المتبادل والاعتراف. ويجب تمكين الجهات الفاعلة المحلية ودعمها لتولي الأدوار القيادية، في حين ينبغي على الجهات الفاعلة الدولية الاعتراف بخبرة ومعرفه الجهات الفاعلة المحلية واحترامها. إن الأدوار والمسؤوليات الواضحة، إلى جانب آليات التنسيق والتواصل الفعالة، ضرورية لنجاح تعميم أجندة التوطين في اليمن.
- ح. **الحكومة المجزأة:** يمكن هياكل الحكم المجزأة في اليمن، مع وجود جهات فاعلة وسلطات متعددة، أن تؤدي إلى تعقيد الجهود المبذولة لتعميم التوطين. قد يكون التنسيق مع مختلف أصحاب المصلحة والتنقل بين الديناميكيات السياسية المعقدة أمراً صعباً، مما يؤثر على فعالية وتماسك جهود التوطين.
- خ. **التنسيق المجزأ:** يمكن أن تؤدي آليات التنسيق غير الكافية والنهج المجزأة بين الجهات الفاعلة الدولية والمحلية إلى إعاقة التعميم الفعال للتوطين. ويمكن أن يؤدي التنسيق المجزأ إلى ازدواجية الجهود، واستخدام الموارد بشكل غير فعال، والافتقار إلى استراتيجيات متماسكة.
- د. **حواجز اللغة والتواصل:** يمكن للحواجز اللغوية والاختلافات في أساليب الاتصال أن تعيق التعاون والتفاهم الفعال بين الجهات الفاعلة الدولية والمحلية. ويجب إنشاء قنوات اتصال واضحة وفعالة لتسهيل التفاهم المتبادل وتبادل المعلومات.

- د. **الدعم السياسي والقانوني المحدود:** إن غياب السياسات الداعمة والأطر القانونية واللوائح التنظيمية على المستويين المحلي والوطني يمكن أن يعيق تعميم التوطين. يعد التعامل مع الحكومات والجهات المانحة والدعوة إلى السياسات التي تعترف بالجهات الفاعلة المحلية وتدعمها أمراً ضرورياً.
- ر. **المخاطر الأمنية والسياسية:** وفي السياقات المتأثرة بالصراع مثل اليمن، تشكل المخاطر الأمنية تحديات كبيرة أمام تعميم التوطين. وتواجه الجهات الفاعلة المحلية التهديدات والترهيب والصعوبات في إدارة هذه المبادرة والدعوة إليها ومراقبتها، مما يحد من قدرتها على المساهمة بفعالية في جهود الاستجابة.
- ز. **الفهم الثقافي والسياقي:** يتطلب تحقيق التوطين الفعال فهماً عميقاً للثقافة والأعراف والسياق المحلي. وتواجه الجهات الفاعلة الدولية تحديات في فهم هذه الفروق الدقيقة بشكل كامل، مما يؤثر على أهمية وملاءمة تدخلاتها.
- س. **تغيير السلوك والمواقف:** يمكن أن يشكل تغيير عقلية ومواقف الجهات الفاعلة المحلية والدولية نحو الاعتراف بقيمة وأهمية الجهات الفاعلة المحلية تحدياً كبيراً. فهو يتطلب التحول من النهج التنافسي إلى النهج التنازلي الذي يقدر المعرفة المحلية ووجهات النظر والقيادة.
- ش. **المراقبة والمساءلة:** قد يكون ضمان المساءلة ورصد التقدم في تعميم التوطين أمراً صعباً. يعد تطوير آليات مراقبة وتقييم قوية لقياس التقدم وتأثير جهود التوطين أمراً بالغ الأهمية ولكنه يتطلب موارد والتزاماً من جميع أصحاب المصلحة.

33. العلاقات بين الجهات الفاعلة المحلية والوطنية:

وتطرح محدودية الثقة والتعاون بين مختلف الجهات الفاعلة المحلية تحديات أمام التنسيق الفعال. ويؤدي اختلال توازن القوى والتمثيل غير المتكافئ في عمليات صنع القرار إلى إعاقة المشاركة الهادفة للجهات الفاعلة المحلية في تشكيل الاستجابة. وتؤدي القيود المفروضة على الموارد والأولويات المتنافسة إلى المزيد من تقويض عملية خلق بيئة تمكينية لتمكين الجهات الفاعلة المحلية من التعبير بصوتها الجماعي.

34. إطار المناصرة والعمل الجماعي المشترك من قبل الجهات الفاعلة المحلية:

تخلق وجهات النظر والمصالح المتنوعة بين أصحاب المصلحة تحديات في إنشاء إطار موحد للدعوة والعمل الجماعي. يحد التمثيل المحدود للجهات الفاعلة المحلية ومشاركتها في مناقشات أصحاب المصلحة المتعددين من قدرتهم على المساهمة في تطوير السياسات وعمليات صنع القرار. تعيق الديناميكيات السياسية والصراعات على السلطة ضمن سياق الاستجابة تشكيل جهود مناصرة مشتركة متماسكة.

35. منصات الموازنة بين أولويات المانحين واحتياجات المجتمع المحلي:

تشكل الاختلافات في أولويات الجهات المانحة واحتياجات المجتمع المحلي عائقاً أمام الموازنة الفعالة. إن التواصل والتفاهم المحدود بين الجهات المانحة والمجتمعات المحلية يعيق تحديد الأهداف المشتركة. كما أن القيود المفروضة على الموارد والتحديات اللوجستية في تنظيم منصات الموازنة تزيد من عرقلة الجهود الرامية إلى سد هذه الفجوة وضمان التنسيق الفعال بين تمويل الجهات المانحة واحتياجات المجتمع المحلي.

36. ظهور الجهات الفاعلة المحلية:

غالباً ما تفتقر مساهمات الجهات الفاعلة المحلية وإنجازاتها إلى الرؤية والتقدير. وتنشأ تحديات في نشر قصص النجاح على المستويين المحلي والدولي، مما يحد من فرص عرض تأثير جهود الجهات الفاعلة المحلية. إن التصورات والتحيزات السلبية تقوض مصداقية قصص النجاح وتأثيرها الملحوظ، مما يزيد من إعاقة ظهور الجهات الفاعلة المحلية والاعتراف بها.

37. المناصرة لزيادة برامج بناء القدرات:

إن محدودية التمويل والموارد المخصصة لبرامج بناء القدرات تعيق بشكل كبير تنمية مهارات وقدرات الجهات الفاعلة المحلية. وتؤدي الأولويات المتنافسة واختلاف جداول الأعمال بين أصحاب المصلحة إلى زيادة عرقلة تنفيذ المبادرات الشاملة لبناء القدرات. إن الافتقار إلى التنسيق والتعاون بين المنظمات المشاركة في جهود بناء القدرات يحد من فعالية هذه البرامج ومدى وصولها.

38. المناصرة للتوطين في آليات التمويل:

وتشكل مقاومة وإحجام بعض الجهات المانحة لتحويل آليات التمويل نحو التوطين عائقاً كبيراً. إن الوعي والفهم المحدودين بين الجهات المانحة حول فوائد دعم الجهات الفاعلة المحلية والوطنية يعيق التقدم نحو التوطين. إن العمليات والمتطلبات البيروقراطية المعقدة المرتبطة بالحصول على التمويل تزيد من إعاقة قدرة الجهات الفاعلة المحلية والوطنية على تأمين الموارد اللازمة لجهود الاستجابة الخاصة بها.

وتتطلب معالجة هذه العوائق بذل جهود متضافرة من مختلف أصحاب المصلحة. إن خلق مساحة مدنية مواتية للشركات العادلة والفعالة يستلزم تعزيز بيئة تشجع التعاون، وتقاسم السلطة، وصنع القرار الشامل. وينطوي تعزيز العلاقات بين الجهات الفاعلة المحلية والوطنية على بناء الثقة، ومعالجة اختلال توازن القوى، وإعطاء الأولوية لتخصيص

الموارد للجهات الفاعلة المحلية. وينبغي أن يركز إنشاء أطر مشتركة للمناصرة والعمل الجماعي على تعزيز الشمولية والتمثيل وحل الديناميكيات السياسية. تتطلب الجهود المبذولة لمواءمة أولويات الجهات المانحة مع احتياجات المجتمع المحلي تعزيز آليات الاتصال والفهم والتنسيق. إن زيادة ظهور الجهات الفاعلة المحلية يتطلب نشر قصص النجاح ومكافحة التصورات السلبية من خلال استراتيجيات الدعوة والاتصال المستهدفة. وتنطوي الدعوة إلى زيادة برامج بناء القدرات على تأمين التمويل الكافي، وتعزيز التنسيق، ومواءمة جداول الأعمال بين أصحاب المصلحة. أخيراً، تتطلب الدعوة إلى التوطين في آليات التمويل رفع مستوى الوعي بين الجهات المانحة، وتبسيط العمليات البيروقراطية، وتسهيل الضوء على فوائد دعم الجهات الفاعلة المحلية والوطنية في عملية توطيد الاستجابة.

معوقات القدرات المؤسسية والبرامجية

39. هياكل الأجور والرواتب:

أ. تؤدي أنظمة الأجور المتنوعة وغير المتسقة بين مختلف مقدمي الاستجابة إلى عدم المساواة وانعدام الشفافية والتسرب من موظفي الجهات الفاعلة المحلية. وهذا التفاوت يقوض حافز وأداء الجهات الفاعلة المحلية، مما يؤثر على قدرتها على تقديم خدمات عالية الجودة.

ب. تنبع مقاومة بعض أصحاب المصلحة لتوحيد الأجور والرواتب من اختلاف الأولويات والمصالح. إن الخلافات حول مستويات التعويضات المناسبة وعدم وجود توافق في الآراء يعيق تطوير نظام موحد وعادل للأجور.

ج. ويشكل التنسيق والتعاون المحدود بين أصحاب المصلحة في تطوير وتنفيذ نظام موحد للأجور تحديات. يؤدي غياب إطار مشترك إلى تفاقم الفوارق، مما يجعل من الصعب على الجهات الفاعلة المحلية أن يكون لديها قوة عاملة ثابتة وقادرة على المطالبة بتعويضها العادل.

40. الدعم المؤسسي والموحد والتكامل لبناء القدرات للجهات الفاعلة المحلية:

أ. تتطلب احتياجات القدرات والقدرات والتحديات التي تواجهها الجهات الفاعلة المحلية مناهج واستراتيجيات مصممة خصيصاً لبناء القدرات. إن النهج الواحد الذي يناسب الجميع غير كاف في معالجة المتطلبات المتنوعة للجهات الفاعلة المحلية.

ب. وتشكل الموارد والخبرات المحدودة عقبات أمام تطوير وتنفيذ استراتيجية شاملة لبناء القدرات. يؤدي عدم كفاية الاستثمار في بناء قدرات الجهات الفاعلة المحلية إلى تفويض قدرتها على الاضطلاع بأدوار قيادية والمساهمة بفعالية في جهود الاستجابة.

ج. ويؤدي احتلال توازن القوى والتوزيع غير العادل لموارد بناء القدرات والدعم الفني إلى إعاقه الجهود التعاونية مع الجهات الفاعلة الدولية. وتكافح الجهات الفاعلة المحلية للحصول على الدعم اللازم لتعزيز قدراتها المؤسسية.

41. فرص التمويل التنموي المؤسسي والمساعدة الفنية:

أ. ويؤدي تجزئة فرص بناء القدرات وعدم المساواة في الوصول إليها بين الجهات الفاعلة المحلية إلى إهدار وازدواجية أموال بناء القدرات. وتعطل تدفقات التمويل غير المتسقة التنمية المستدامة للقدرات المؤسسية.

ب. ويخلق مشهد التمويل التنافسي ومصادر التمويل المحدودة للجهات الفاعلة المحلية تحديات في تأمين موارد إضافية. وهذا يحد من قدرتها على الاستثمار في المبادرات الضرورية لبناء القدرات.

ج. إن الوصول المحدود إلى المساعدة الفنية يعيق قدرة الجهات الفاعلة المحلية على معالجة الفجوات في القدرات. ويؤدي الافتقار إلى الخبرة والتوجيه إلى تقييد نموها المؤسسي وفعاليتها البرامجية.

د. وتساهم العقبات البيروقراطية والمتطلبات الصارمة للحصول على التمويل والدعم الفني في التأخير والعبء الإداري، لا سيما بالنسبة للجهات الفاعلة المحلية ذات الموارد والقدرات المحدودة.

42. سياسة التكاليف العامة:

أ. تنبع مقاومة الجهات الفاعلة الدولية لاعتماد سياسات شفافة وموحدة للتكاليف العامة من اختلاف الأولويات التنظيمية والممارسات المالية. وهذا يعيق تخصيص الموارد الكافية للنفقات التشغيلية، مما يقوض الكفاءة والفعالية الشاملة لبرامج الجهات الفاعلة المحلية.

ب. تنشأ التحديات في تحديد تخصيص العادل والمعقول للأموال للنفقات التشغيلية بسبب اختلاف توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة. إن التوصل إلى توازن يرضي جميع الأطراف أمر صعب، مما يؤدي إلى الخلافات وعدم الكفاءة.

ج. إن الوعي والفهم المحدودين بين الجهات المانحة والشركاء حول أهمية التكاليف العامة يقلل من أهمية الدور الحاسم الذي تلعبه هذه النفقات في الحفاظ على الفعالية التشغيلية. يعد تثقيف أصحاب المصلحة حول ضرورة التكاليف العامة أمرًا ضروريًا لتعزيز السياسات الداعمة.

43. وصول الجهات الفاعلة المحلية إلى فرص بناء القدرات:

أ. إن محدودية الوصول إلى برامج بناء القدرات ذات الجودة والمصممة خصيصاً تعيق تنمية مهارات وخبرات الجهات الفاعلة الوطنية. ويؤدي الافتقار إلى فرص التدريب الخاصة باحتياجاتهم والتحديات التي يواجهونها إلى إعاقة قدرتهم على المساهمة بفعالية في جهود الاستجابة.

ب. إن القيود المفروضة على الموارد والأولويات المتنافسة تجعل من الصعب على الجهات الفاعلة الوطنية تحديد أولويات المبادرات الشاملة لبناء القدرات. وتحد محدودية الموارد المالية والبشرية من قدرتها على الاستثمار في تطويرها المؤسسي.

ج. إن اختلال توازن القوى والتوزيع غير العادل للموارد يقوض قدرة الجهات الفاعلة الوطنية على الاضطلاع بأدوار قيادية والتأثير على عمليات صنع القرار، مما يحد من فرص بناء القدرات الشاملة المتاحة لها.

44. نظام فرص بناء القدرات المؤسسية التكميلي والتراكمي للجهات الفاعلة المحلية:

أ. ويؤدي الافتقار إلى التنسيق والتعاون بين الجهات الفاعلة الدولية التي تقدم الدعم في مجال بناء القدرات للجهات الفاعلة المحلية إلى تشتت الجهود. ويؤدي غياب النهج المتناسك والمتزامن إلى عدم الكفاءة وازدواجية الجهود في جهود بناء القدرات.

ب. إن ضمان وجود نظام شامل لدعم بناء القدرات يعالج الاحتياجات والأولويات المتنوعة للجهات الفاعلة المحلية يشكل تحديات. ومن الضروري تنسيق الجهود وتجميع الموارد لتوفير مبادرات مستدامة وطويلة الأجل لبناء القدرات.

ج. وتعزل محدودية الموارد والتمويل اللازم لمبادرات بناء القدرات المستدامة والطويلة الأجل إنشاء قدرات مؤسسية تراكمية. يعد الاستثمار المستمر في بناء قدرات الجهات الفاعلة المحلية أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق التنمية المستدامة وتوطين الاستجابة الفعالة.

نقص الإمكانيات المادية والموارد المالية: تواجه المنظمات غير الحكومية في اليمن نقصاً في القدرات المادية والموارد المالية الخاصة. ويعتمدون بشكل كبير على الدعم الخارجي للقيام بعملهم بسبب ضعف القدرات التنظيمية والموارد البشرية. وتشكل الموارد المالية غير الكافية عقبة كبيرة أمام عملها وتحد من قدرتها على تقديم المساعدات الإنسانية بشكل فعال.

معيقات الوصول إلى التمويل وجودته

45. كمية ونوعية التمويل المباشر للجهات المحلية:

أ. كمية التمويل المباشر للجهات الفاعلة المحلية: يمثل التمويل غير الكافي تحديًا كبيرًا تواجهه الجهات الفاعلة المحلية في اليمن. تجدر الإشارة إلى أنه وفقًا لنظام التتبع المالي، تم توجيه 1.72% فقط من الأموال للجهات المحلية في الفترة من يناير إلى مايو 2023. وتسلب هذه الإحصائية الضوء على محدودية الموارد المالية المخصصة للجهات المحلية. يمكن أن يكون لهذا عدة آثار. أولاً، يشير إلى الاعتماد الكبير على الجهات والمنظمات الدولية في تنفيذ البرامج وتقديم المساعدة في اليمن. في حين تلعب الجهات الفاعلة الدولية دوراً حاسماً في الجهود الإنسانية والإنمائية، فإن تمكين ودعم الجهات الفاعلة المحلية أمر ضروري للتوصل إلى حلول مستدامة بقيادة محلية.

ب. المساواة في تخصيص التمويل: بحسب المقابلات، هناك تفاوت في توزيع التمويل بين مختلف الجهات المحلية. تحصل بعض المنظمات أو المناطق على تمويل أكبر مقارنة بمنظمات أخرى، مما يخلق اختلالات ويعوق المساواة في الوصول إلى الموارد.

ج. التمويل طويل الأجل: غالباً ما يكون توفير التمويل المباشر للجهات الفاعلة المحلية في اليمن قصير الأجل أو قائماً على المشاريع، مما يؤدي إلى عدم اليقين وصعوبة التخطيط لبرامج أو مبادرات مستدامة.

د. قيود وأولويات الجهات المانحة: يفرض المانحون أحياناً قيوداً أو أولويات محددة على التمويل، والتي لا تتماشى مع احتياجات وأولويات الجهات الفاعلة المحلية. في الآونة الأخيرة، فرض مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية في اليمن معايير ومعايير أهلية أكثر تعقيداً مما حد من مرونة واستقلالية المنظمات المحلية للمشاركة ومعالجة القضايا الأكثر إلحاحاً على أرض الواقع. على سبيل المثال، لا تستطيع المنظمات غير الحكومية على مستوى المحافظة المشاركة.

هـ. الأعباء الإدارية: تمثل المتطلبات الإدارية المرتبطة بالحصول على التمويل المباشر وإدارته عبئاً ثقیلاً على الجهات الفاعلة المحلية. يمكن أن تؤدي إجراءات إعداد التقارير المعقدة، وتدابير الامتثال، وتوقعات الإدارة المالية إلى صرف الوقت والموارد الثمينة عن تنفيذ البرنامج.

و. الدعم المحدود لبناء القدرات: تفتقر هذه الأموال في الغالب إلى عنصر بناء القدرات الشامل للجهات الفاعلة المحلية أو غير مسموح بها على الإطلاق. ولا يشكل بناء القدرات والاستدامة وفعالية المنظمات المحلية على المدى الطويل جزءاً من هذه الأموال.

ز. عدم وجود تمويل يمكن التنبؤ به: لا يمكن التنبؤ بتوافر التمويل المباشر للجهات الفاعلة المحلية في اليمن، مما يجعل من الصعب على الجهات الفاعلة المحلية التخطيط للمشاركة بفعالية. ومن ناحية أخرى، فإن عنصر الجودة هذا من التمويل المباشر متاح للمنظمات الدولية. وأدت تدفقات التمويل غير المؤكدة إلى تعطيل البرنامج، وانخفاض التأثير، وصعوبات أمام السكان المحليين في جذب الموظفين المهرة والاحتفاظ بهم. وأدى ذلك إلى اختفاء بعض الممثلين المحليين عن الأنظار.

ح. محدودية الوصول إلى التمويل متعدد السنوات: غالباً ما يعجز التمويل المباشر عن توفير التزامات متعددة السنوات، مما يعيق قدرة المنظمات المحلية على تخطيط وتنفيذ مشاريع طويلة الأجل.

46. الشفافية والمساءلة في تخصيص التمويل وتوزيعه على الجهات المحلية:

أ. ديناميات المساواة والسلطة: إن التحيزات وديناميكيات القوة غير المتكافئة في عمليات تخصيص التمويل تفضل في الغالب الجهات الفاعلة الدولية والمنظمات الأكبر. ويؤدي هذا إلى توزيع غير متكافئ للموارد، حيث تواجه الجهات الفاعلة المحلية، وخاصة المنظمات الصغيرة، تحديات في تأمين التمويل الكافي.

ب. الشفافية والمساءلة في تخصيص التمويل: إن الشفافية والمساءلة المحدودة في توزيع التمويل تجعل من الصعب ضمان تخصيص العادل للموارد. إن الآليات الشفافة لتخصيص التمويل، مع معايير واضحة وعمليات مراقبة، ضرورة لتعزيز العدالة وتجنب المحسوبية.

47. السياسات المصرفية وتنظيم تدفق الأموال إلى المنظمات غير الحكومية المحلية:

أ. العوامل التنظيمية في السياسة العامة: يعد عدم الاستقرار السياسي، أو التغييرات في الإجراءات المصرفية لـ DFA و IRG التي تنظم أموال قطاع المجتمع المدني، أو التحولات في العمليات أحد التحديات التي تؤثر على قدرة الجهات الفاعلة المحلية على الوصول إلى الأموال وإدارتها كما أفادت الجهات الفاعلة المحلية. وتعد جهود الدعوة ومبادرات بناء القدرات ضرورية للتغلب على هذه التحديات لدعم جميع الجهات الفاعلة.

ب. الأطر التنظيمية للمانحين: تشكل الأطر التنظيمية المعقدة والبيروقراطية التي تواجهها الجهات المانحة والوسطاء تحدياً آخر يشكل عوائق كبيرة تؤثر على قدرة الجهات الفاعلة المحلية على المشاركة في الأموال وإدارتها. ومن الضروري تبسيط الإجراءات والمشاركة مع أصحاب المصلحة المعنيين، بما في ذلك المؤسسات المالية والهيئات التنظيمية، لمواجهة هذه التحديات.

48. سلطة اتخاذ القرار في الجوانب المالية:

أ. المشاركة المحدودة في تخصيص الموارد: غالباً ما تكون مشاركة الجهات الفاعلة المحلية محدودة في عمليات صنع القرار المتعلقة بتخصيص الموارد. وكثيراً ما يتم اتخاذ قرارات التمويل من قبل المنظمات الدولية أو الجهات المانحة، دون مساهمة أو تمثيل كاف من الجهات الفاعلة المحلية. ويؤدي ذلك إلى عدم الموازنة بين أولويات التمويل والاحتياجات الفعلية على أرض الواقع.

ب. عدم السيطرة على التخطيط المالي: لدى الجهات الفاعلة المحلية سيطرة محدودة على عمليات التخطيط المالي، بما في ذلك قرارات الميزانية والنفقات. وليس لديهم سوى القليل من النفوذ أو السلطة في تحديد كيفية تخصيص الأموال واستخدامها، مما يعيق قدرتهم على تلبية الاحتياجات الأكثر إلحاحاً وتنفيذ الحلول المحلية.

ج. الاعتماد على أجناس المانحين: غالباً ما تجد الجهات الفاعلة المحلية نفسها في موقف الاعتماد على أجناس المانحين ومتطلبات التمويل. يفرض المانحون شروطاً أو أولويات محددة على استخدام الأموال، والتي لا تتماشى مع أولويات الجهات الفاعلة المحلية أو احتياجات المجتمعات التي تخدمها. وتحد هذه التبعية من استقلالية الجهات الفاعلة المحلية وسلطانها في اتخاذ القرار وتؤدي إلى الصراع مع السلطات أو المستفيدين.

49. تنسيق وتتبع وإعداد التقارير عن التدفقات المالية للأموال:

أ. نقص البيانات: يمثل أحد التحديات الرئيسية في عدم وجود بيانات شاملة ودقيقة عن جميع التدفقات المالية لمصادر التمويل المتعددة من مختلف الجهات الفاعلة الدولية والوطنية، بما في ذلك الحكومات والمنظمات غير الحكومية وكيانات القطاع الخاص والمبادرات المجتمعية لجهود الاستجابة في اليمن.

ب. آليات التتبع المالي وإعداد التقارير المجزأة: يؤدي عدم وجود آلية موحدة لإعداد التقارير إلى تقارير مجزأة عن المعلومات المالية. تستخدم الجهات الفاعلة المختلفة صيغاً أو أنظمة مختلفة للإبلاغ عن تمويلها، مما يجعل من الصعب توحيد البيانات وتحليلها بشكل فعال.

ج. التنسيق غير الكافي: يعد التنسيق المحدود لجميع الأموال من مختلف الجهات الفاعلة، بما في ذلك المنظمات الدولية والوطنية والوكالات الحكومية وكيانات القطاع الخاص والمبادرات المجتمعية، أمراً واضحاً في استجابة اليمن وفقاً للمشاركين ومراجعة آليات التتبع والإبلاغ الحالية. التنسيق المحدود بين هذه الجهات الفاعلة يعني وجود تداخل في الجهود، وازدواجية في التمويل، وثغرات في التغطية، مما يؤثر على دقة وموثوقية خدمة التتبع المالي وآليات الإبلاغ الحالية.

د. معوقات القدرات: في حين يتم الإبلاغ بشكل منتظم عن عدم كفاية القدرة على الإدارة المالية بين المنظمات المحلية والوكالات الحكومية والمبادرات المجتمعية من قبل الجهات الفاعلة الدولية، إلا أنه لم يتم بذل سوى القليل من الجهود لحل هذه العوائق. تعد الموارد المحدودة والخبرة الفنية وأنظمة الإدارة المالية أحد التحديات الرئيسية التي تواجهها الجهات الفاعلة المحلية مما يؤدي إلى التأخير وعدم الدقة في إعداد التقارير.

50. السياسات والإجراءات المالية للمانحين:

أ. عمليات التقديم المعقدة والصارمة: تتضمن السياسات والإجراءات المالية للجهات المانحة عمليات تقديم طلبات معقدة وتستغرق وقتاً طويلاً. وتواجه الجهات الفاعلة المحلية، وخاصة تلك التي تتمتع بقدرات إدارية محدودة، صعوبات في التعامل مع هذه العمليات، مما يؤدي إلى صعوبات في الوصول إلى فرص التمويل.

ب. معايير أهلية صارمة: لدى الجهات المانحة معايير أهلية صارمة يجب على الجهات الفاعلة المحلية استيفائها للتأهل للحصول على التمويل. وتشمل هذه المعايير المتطلبات المتعلقة بالهيكل التنظيمي، أو أنظمة الإدارة المالية، أو الخبرة السابقة. وتجد الجهات الفاعلة المحلية ذات الموارد المحدودة أو الهياكل الأقل رسمية صعوبة في الوفاء بهذه المعايير، مما يحد من وصولها إلى التمويل.

ج. متطلبات إعداد التقارير والامتثال: تتضمن السياسات المالية للمانحين متطلبات صارمة لإعداد التقارير والامتثال. وتواجه الجهات الفاعلة المحلية تحديات في تلبية هذه المتطلبات بسبب محدودية القدرة على الإدارة المالية، أو الافتقار إلى الخبرة الفنية، أو عدم كفاية أنظمة جمع البيانات والإبلاغ عنها. ويؤدي عدم الامتثال أو الصعوبات في الوفاء بالتزامات الإبلاغ إلى تأخير التمويل أو حتى إنحائه.

د. مرونة محدودة في استخدام الأموال: تفرض السياسات المالية للمانحين قيوداً على كيفية تخصيص الأموال واستخدامها. وتعزل هذه المرونة المحدودة قدرة الجهات الفاعلة المحلية على الاستجابة للاحتياجات الناشئة أو تكييف برامجها على أساس الظروف المتغيرة. كما أنه يعيق قدرتهم على تنفيذ حلول محلية ومحددة السياق.

51. تنوع واستدامة الموارد للجهات الفاعلة المحلية بما في ذلك الاستثمار الاجتماعي:

عندما يتعلق الأمر بتنوع واستدامة الموارد المتاحة للجهات الفاعلة المحلية، بما في ذلك الاستثمار الاجتماعي، هناك العديد من العوائق. وتؤثر هذه العوائق على قدرة الجهات الفاعلة المحلية على الوصول إلى مجموعة من الموارد والحفاظ على الاستدامة على المدى الطويل. بعض هذه العوائق تشمل:

أ. مصادر التمويل المحدودة: غالباً ما تواجه الجهات الفاعلة المحلية تحديات في تنويع مصادر تمويلها. وهم يعتمدون بشكل كبير على عدد قليل من الجهات المانحة أو مصادر التمويل، التي لا يمكن التنبؤ بها أو غير كافية لتلبية احتياجاتهم. إن هذا النقص في التنوع في مصادر التمويل يجعل الجهات الفاعلة المحلية عرضة لفجوات التمويل وتحد من قدرتها على الحفاظ على عملياتها ومبادراتها.

ب. نقص الوعي والوصول إلى فرص التمويل: تواجه الجهات الفاعلة المحلية صعوبة في الوصول إلى المعلومات حول فرص التمويل المتاحة. معظمهم لا يعرفون المنح أو برامج الاستثمار الاجتماعي أو الموارد الأخرى التي تدعم عملهم. إن الوصول المحدود إلى المعلومات وفرص التواصل يعيق قدرتهم على الاستفادة من مصادر التمويل المتنوعة.

ج. التوزيع غير العادل للموارد: يكون توزيع الموارد غير متساوٍ، حيث تتلقى مناطق أو منظمات معينة دعماً أكثر من غيرها. وهذا يخلق تفاوتات ويمنع الجهات الفاعلة المحلية في المناطق المهمشة أو المحرومة من الوصول إلى الموارد التي تحتاجها. كما أن التوزيع غير العادل يحد من تنوع الموارد المتاحة للجهات الفاعلة المحلية.

د. القيود على القدرات: تفتقر الجهات الفاعلة المحلية إلى القدرة على متابعة وتأمين الموارد المتنوعة بشكل فعال. وهذا يشمل مهارات محدودة في كتابة المنح أو إدارة المشاريع أو الإدارة المالية. إن عدم كفاية القدرة على إدارة الموارد واستخدامها بشكل فعال يعوق استدامة مبادرات الجهات الفاعلة المحلية.

هـ. التعاون والشراكات المحدودة: تواجه الجهات الفاعلة المحلية تحديات في إقامة الشراكات والتعاون مع المنظمات أو القطاعات الأخرى. يمكن أن توفر عمليات التعاون إمكانية الوصول إلى موارد وخبرات وشبكات متنوعة. ومع ذلك، فإن العوائق مثل انعدام الثقة أو المنافسة أو فرص التواصل المحدودة تعيق تكوين تعاون هادف.

و. القيود التنظيمية والقانونية: تعتبر العوائق التنظيمية والقانونية إحدى القيود الهامة التي تعيق قدرة الجهات الفاعلة المحلية على الوصول إلى موارد معينة. وتشمل هذه القيود الأطر القانونية المعقدة، أو السياسات التقييدية، أو الإجراءات البيروقراطية التي تجعل من الصعب على الجهات الفاعلة المحلية الوصول إلى الأموال، أو الموارد الأخرى اللازمة لعملها.

ز. محدودية الاستثمار الاجتماعي ومشاركة الشركات: تفتقر الجهات الفاعلة المحلية إلى الوعي اللازم لجذب الاستثمار الاجتماعي أو التعامل مع الشركات والمؤسسات. ويمكن للاستثمار الاجتماعي، بما في ذلك مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات، أن يوفر موارد إضافية ودعمًا للجهات الفاعلة المحلية. ومع ذلك، فإن التحديات مثل صعوبة التنقل في شبكات الشركات، أو نقص الوعي بين الشركات حول عمل الجهات الفاعلة المحلية، أو المواءمة المحدودة بينها تعمل كحواجز أمام تنوع موارد المنظمات غير الحكومية واستدامتها في اليمن.

3. ما نريد تحقيقه

إن الصراع الطويل الأمد وتدهور الوضع الإنساني في اليمن يجعل من الضروري الانتقال نحو الجهود المحلية للاستجابة. لتعميم النهج المحلي في جهود الاستجابة في اليمن، من الضروري اعتماد نهج شامل واستراتيجي ووطني يشمل نظام الاستجابة بأكمله بدلاً من العلاجات الجزئية. منذ إطلاق الصفقة الكبرى في عام 2016، لا تزال أجندة التوطين التزامات أخلاقية ولكنها ليست مشروعاً استراتيجياً. للاستفادة الكاملة من الفرص التي توفرها مبادرات التوطين، يلزم وجود استراتيجية شاملة. وينبغي أن تركز هذه الاستراتيجية على تعزيز الشراكات بين المستجيبين الدوليين والوطنيين والمحليين، وتعزيز الأدوار القيادية للجهات الفاعلة الوطنية والمحلية، وتعزيز آليات التنسيق، وتشجيع المشاركة المجتمعية، وتسهيل التأثير على السياسات والدعوة، وضمان التمويل الكافي للجهات الفاعلة المحلية. ويلزم إنشاء إطار سياسي داعم وبيئة تمكينية لتسهيل تنفيذ استراتيجية التوطين. وفقاً لخط الأساس والتشاور الذي تم إجراؤه مع الجهات الفاعلة المحلية في اليمن، فإن ذلك يتضمن ما يلي:

1. تعزيز الشراكات المحلية:

- إنشاء برنامج مشاركة الجهات الفاعلة المحلية لإشراك ودعم الجهات الفاعلة المحلية بشكل فعال في الشراكات.
- تطوير إطار لتقاسم الموارد لضمان التوزيع العادل للموارد بين الشركاء الدوليين والمحليين.
- تعزيز الشراكات الإستراتيجية طويلة المدى من تعزيز الشراكات والاتفاقيات التي تعزز التعاون المستدام.
- تنفيذ برنامج تمكين صنع القرار لمنح الجهات الفاعلة المحلية والوطنية تأثيراً أكبر في عمليات صنع القرار الرئيسية في نظام الاستجابة.
- إنشاء منصة تواصل بين الجهات المانحة والجهات الفاعلة المحلية لتحسين تبادل المعلومات والشفافية.

2. تمكين القيادة المحلية:

- صياغة وتنفيذ سياسات مشاركة ودور واضحة لتحديد مشاركة الجهات الفاعلة المحلية في هياكل التنسيق.
- تعزيز التمثيل المبدئي/عضوية الجهات الفاعلة المحلية في هيئات صنع القرار.
- إنشاء فريق عمل للخطوة الانتقالية لتسهيل تحول القيادة من الجهات الفاعلة الدولية إلى الجهات الفاعلة المحلية.
- تطوير استراتيجية تقدير للاعتراف بمساهمات الجهات الفاعلة المحلية وتقديرها.
- إنشاء برنامج دعم وتعزيز لتوفير الدعم في بناء قدرات القيادة المحلية.

3. تعزيز التنسيق والتكامل:

- تعزيز قدرات الاستجابة الوطنية من خلال برامج بناء القدرات.
- تسهيل التخطيط المشترك والاستعداد من خلال تطوير السياسات والتدريب.
- تطوير إطار سياسات متكامل لمواءمة الجهود الإنسانية والتنمية وبناء السلام وتغير المناخ.
- إنشاء نظام مشترك لإدارة التخطيط والاستجابة للتنسيق السلس.
- تعزيز دور الجهات المحلية في التنسيق من خلال إنشاء آليات تنسيق مخصصة.
- تعزيز مشاركة القطاع الخاص للاستفادة من موارده وخبراته.

4. المشاركة المجتمعية والمشاركة والملكية:

- إضفاء الطابع المؤسسي على المشاركة المجتمعية لتعزيز التعاون والتواصل الفعال.
- تنفيذ برامج المساءلة الاجتماعية لضمان الشفافية والفعالية.
- إنشاء إطار للمسؤولية الاجتماعية لتعزيز الممارسات المسؤولة.
- بناء الثقة والمساءلة من خلال مبادرات بناء الثقة وعمليات صنع القرار التشاركية.
- تحسين الوصول المادي إلى مناطق النزاع للمنظمات غير الحكومية والمجتمعات المحلية.
- معالجة العوائق الثقافية من خلال الأساليب الحساسة ثقافياً واستراتيجيات المشاركة.

5. الدعوة والتأثير:

- خلق بيئة مواتية لشراكات استراتيجية عادلة وفعالة.

- تعزيز بيئة مواتية للجهات الفاعلة المحلية والوطنية من خلال الحوار والمشاورات.
- إنشاء إطار مشترك للدعوة والسياسات لتوجيه جهود التوطين.
- إنشاء منصات للمواءمة بين أولويات الجهات المانحة واحتياجات المجتمع المحلي.
- تسليط الضوء على قصص نجاح الجهات المحلية لتعزيز إنجازاتها.
- الدعوة إلى زيادة برامج بناء القدرات وتوطين آليات التمويل.

6. تعزيز القدرات المؤسسية:

- إنشاء هيكل موحد للأجور والرواتب.
- تطوير استراتيجية شاملة لقدرات الجهات الفاعلة المحلية.
- زيادة فرص التمويل والمساعدة الفنية.
- اعتماد سياسات واضحة للتكاليف العامة.
- تعزيز قدرات الجهات الفاعلة الوطنية من خلال البرامج المستهدفة.
- تنسيق فرص بناء القدرات المؤسسية التراكمية.

7. تحسين إمكانية الوصول إلى التمويل وجودته:

- زيادة تخصيص التمويل المباشر للجهات الفاعلة المحلية.
- تعزيز العدالة في توزيع التمويل.
- الدعوة إلى سياسات مصرفية مستقرة وآليات التمويل.
- زيادة سلطة صنع القرار للجهات الفاعلة المحلية/الوطنية.
- تعزيز المساءلة والشفافية وتكامل أنظمة التتبع المالي.
- تعزيز الاستثمار الاجتماعي وتنويع الموارد للجهات المحلية.

ومن خلال اعتماد هذا النهج الشامل والاستراتيجي والوطني، يمكن لجهود الجهات الفاعلة في اليمن تعميم نهج التوطين بشكل فعال، وتمكين الجهات الفاعلة المحلية، وتعزيز التنسيق، وضمان مشاركة المجتمع والملكية، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى نتائج إنسانية وإنمائية أكثر فعالية واستدامة.

4. منهجية تطوير الإستراتيجية:

تتكون المنهجية المستخدمة لتطوير استراتيجية التوطين في اليمن من نَحج منظم وتشاركي. تم اتخاذ الخطوات التالية لضمان عملية متكاملة وشاملة:

الخطوة 1: مراجعة الأدبيات وتحديد الأساس

1. **مراجعة ملف:** تم إجراء مراجعة واسعة النطاق للأدبيات لجمع الأفكار والمعرفة حول استراتيجيات التوطين وأفضل الممارسات والدروس المستفادة من سياقات مماثلة. ساعدت هذه المراجعة في تحديد الأطر والأدوات والنهج الحالية التي يمكن تكييفها مع السياق اليمني.
2. **خط الأساس لقياس الأداء:** تم إجراء دراسة خط أساس شامل لقياس الأداء خاص بتوطين الاستجابة في اليمن خلال الفترة من 1 مايو إلى 30 أغسطس 2022. وتم نشر النسخة النهائية في 30 نوفمبر 2022. وتم إجراء خط الأساس من خلال استشاري داخل الدولة مع الدعم الفني والإشراف من ICVA وHAG وفريق العمل. مبادرة التوطين. يتضمن خط الأساس هذا جمع البيانات وتحليلها وتقييم الوضع الحالي للجهود التوطينية، بما في ذلك التقدم الحالي والتحديات والفرص.

الخطوة الثانية: المشاورات التشاركية

وتضمنت المرحلة الثانية من المنهجية إجراء أربع مشاورات تشاورية مع مختلف أصحاب المصلحة. وتم تخصيص ورشتي عمل لمنظمات المجتمع المدني، واحدة للجهات الحكومية، وواحدة للقطاع الخاص اليمني. عُقدت ورش العمل في مواعيد محددة بين 19 أكتوبر و13 ديسمبر 2022. وأجريت مشاورات تشاركية فردية إضافية مع مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك المنظمات غير الحكومية الوطنية، وأعضاء مبادرة التوطين، والمجتمعات المتضررة، والسلطات الحكومية، والمنظمات غير الحكومية الدولية والمحلية. وقد وفرت هذه المشاورات منصة لأصحاب المصلحة لتبادل وجهات نظرهم وخبراتهم وتوصياتهم فيما يتعلق بالتوطين في اليمن. وكانت أهداف هذه المشاورات كما يلي:

- تعريف المشاركين بأهداف المشروع ومنهجية تطوير الاستراتيجية الوطنية لتوطين العمل الإنساني.
- تقديم لمحة عامة عن إطار التوطين وتأثيره ومؤشرات القياس.
- عرض نتائج الدراسة الأساسية حول توطين العمل الإنساني في اليمن.
- تسهيل المناقشات حول الأولويات والتحديات والتدخلات المقترحة بناءً على نتائج خط الأساس.
- جمع الملاحظات والملاحظات والاقتراحات والآراء من المشاركين في ورشة العمل.

وتضمنت مخرجات هذه المرحلة وضع إطار أولويات لتوطين العمل الإنساني في اليمن. كما شمل تحديد التحديات والمشاكل المرتبطة بكل أولوية، واقتراح التدخلات، وتحديد الجهات المعنية المسؤولة.

الخطوة 3: التخطيط الاستراتيجي التشاركي

وتهدف المرحلة الثالثة إلى استكمال عملية التخطيط الاستراتيجي التشاركي. شكلت فرقة عمل استراتيجية من المشاركين في المجموعة الأولى من ورش العمل فريق عمل نفذ المهام في أربع ورش عمل متتالية. ركزت ورش العمل التي عقدت يومي 12 و13 ديسمبر 2022 على وضع الخطة الاستراتيجية لتوطين العمل الإنساني. وكانت الأهداف الرئيسية لهذه المرحلة كما يلي:

1. تحليل أصحاب المصلحة: تحليل وتصنيف أصحاب المصلحة بناءً على مشاركتهم في صنع القرار، ومستوى الاهتمام بقضايا التوطين، والسلطة، والتأثير، والمعارضة المحتملة للتوطين. يهدف هذا التحليل إلى تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين وأدوارهم في عملية التوطين.
2. التخطيط الاستراتيجي والأهداف الجزئية: تحديد وتخطيط الأهداف الاستراتيجية والجزئية لاستراتيجية التوطين. وضع رؤية للخطة التنفيذية للاستراتيجية الوطنية لتوطين العمل الإنساني.

وتضمنت مخرجات هذه المرحلة التحليل الاستراتيجي لأصحاب المصلحة ووضع الأهداف الاستراتيجية والنتائج الرئيسية والنتائج الوسيطة لاستراتيجية التوطين. بشكل عام، جمعت هذه المنهجية بين البحث والتشاور والتخطيط التشاركي لضمان المشاركة الشاملة مع أصحاب المصلحة وتعزيز ملكية عملية تطوير استراتيجية التوطين. ومن خلال دمج وجهات نظر وخبرات متنوعة، تهدف المنهجية إلى إنشاء استراتيجية فعالة ومناسبة للسياق لتوطين العمل الإنساني في اليمن.

3. **المسودة الأولى للمراجعة:** يرجى ملاحظة أن هذه هي المسودة الأولى التي لم يتم تنقيحها بعد. ستتم مراجعة مسودة الإستراتيجية مع الأعضاء المشاركين في اعداد الاستراتيجية ومن ثم جميع الفاعلين لتحديد الجداول الزمنية والمسؤوليات والأدوار وتأكيد خطة العمل واستعدادهم للمساهمة. ثم سيتم مشاركتها مع أصحاب المصلحة المعنيين للحصول على تعليقاتهم والتحقق من صحتها.

4. **الصقل والإطلاق/النشر:** سيتم تنقيح الإستراتيجية بناءً على التعليقات الواردة أثناء عملية مراجعة أصحاب المصلحة. سيتم إجراء التعديلات لضمان التماسك والجدوى والمواءمة مع السياسات والأولويات وقدرة أصحاب المصلحة في التوطين على التنفيذ. وسيتم بعد ذلك توثيق المسودة النهائية وإعدادها للنشر ومن ثم التنفيذ.

بعد مقترح الإستراتيجية هذا نتاج عملية مستمرة بدأت في أغسطس عام 2022 وتضمنت سلسلة من الأنشطة، مثل مراجعة الأدبيات، واستكشاف الممارسات الجيدة، والمشاورات، وورش العمل، والندوات عبر الإنترنت، والمشاورات الافتراضية ومراجعة النظراء.

5. تحليل أصحاب المصلحة:

تم إجراء تحليل أصحاب المصلحة خلال مرحلة التخطيط الاستراتيجي. وتم تنفيذه من خلال التخطيط التشاركي مع الجهات الفاعلة المحلية. بدأت بتحديد وتصنيف أصحاب المصلحة إلى ثلاث مجموعات: الأطراف المتضررة، والفئات الضعيفة/المحرومة، والأطراف الأخرى المشاركة في تقديم الاستجابة (الجهات المانحة، والشركاء المنفذين). وقد تم تصنيف أصحاب المصلحة هؤلاء أيضًا وفقًا لأنواع المنظمات التي ينتمون إليها، مثل وكالات الأمم المتحدة، والمنظمات غير الحكومية الدولية، والمنظمات غير الحكومية الوطنية، وما إلى ذلك.

وقد ركز التحليل على عدة جوانب ومستويات، منها:

- المشاركة في عمليات صنع القرار.
 - مستوى اهتمام أصحاب المصلحة بتوطين العمل الإنساني ومدى تأثيرهم.
 - الأطراف التي قد تعارض أو تستاء من مسودة الاستراتيجية الوطنية لتوطين العمل الإنساني.
 - تحليل SWOT، الذي يقيم نقاط القوة والضعف والتحديات والفرص لمنظمات المجتمع المدني المحلية.
- وكشفت نتائج التحليل عن مستوى اهتمام أصحاب المصلحة بتوطين العمل الإنساني ومدى تأثيرهم. استخدمت ورش العمل التشاورية إطارًا تحليليًا يستخدم مقياسًا ثلاثيًا (عالي - متوسط - منخفض) للإشارة إلى طبيعة وحجم اهتمامات أصحاب المصلحة ومستوى تأثيرهم. وتراوحت مستويات التأثير بين عالية ومتوسطة ومنخفضة. ووفقًا لتقديرات المشاركين خلال المشاورة، أظهر أصحاب المصلحة المشاركون في تقديم الاستجابة مستويات متفاوتة من الاهتمام والتأثير في توطين العمل الإنساني. وتبين أن الهيئات الدولية، مثل منظمات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية، تتمتع بدرجة عالية من التأثير، بينما كان اهتمامها بالتوطين منخفضًا أو متوسطًا على التوالي. ومن ناحية أخرى، أبدت الهيئات الوطنية، بما في ذلك المنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص، مستوى عال من الاهتمام، بمستوى متوسط ومنخفض من التأثير، على التوالي. ومع ذلك، أعرب المشاركون في ورش العمل عن تردددهم واختلافهم عند تقدير مستوى تأثير المستفيدين النهائيين. ونتيجة لذلك، اقترحوا إجراء دراسة ميدانية لقياس المستوى الفعلي للتأثير بدقة.

المجموعة الرئيسية لأصحاب المصلحة	الفرعي	طبيعة الاهتمام	مستوى الاهتمام	تأثير
1. أصحاب المصلحة المتأثرون بشكل مباشر: وتشمل هذه المجموعة الأفراد والأسر المتضررة مباشرة من الأزمات الإنسانية، مثل النازحين داخليًا، وأفراد المجتمعات المضيفة.	المجتمع المضيف	الاستحقاقات، والإنصاف، والمعاملة، والفرص المتاحة للتعبير عن مخاوفهم، المشاركة	عال	منخفض
	النازحون داخليًا		عال	منخفض
	المجتمعات المحلية		عال	منخفض
	أعضاء فريق الاستجابة		عال	منخفض
2. الفئات الضعيفة والمحرومة: تشمل هذه المجموعة فئات سكانية محددة تواجه مخاطر ونقاط ضعف متزايدة أثناء الأزمات، بما في ذلك النساء والأطفال وكبار السن والأشخاص ذوي الإعاقة والأقليات العرقية أو الدينية المهمشة.	نساء	الحقوق والإنصاف والمعاملة والفرص للتعبير عن مخاوفهم، المشاركة	عال	منخفض
	المسنين		عال	منخفض
	الأشخاص ذوو الإعاقة		عال	منخفض
	المهمشون أو الأقليات		عال	منخفض

3. الجهات الفاعلة الرئيسية في الاستجابة:	المتبرعون	عالي	عالي
	السلطات الحكومية	عالي	عالي
	وكالات الأمم المتحدة	منخفض	عالي
	المنظمات غير الحكومية المحلية	عالي	عالي
	المنظمات الدولية غير الحكومية	عالي	عالي
	القطاع	عالي	عالي
4. الأطراف المهمة الثانوية	مجموعات العمل الإنسانية	عالي	منخفض
	الاعلام	عالي	عالي
	العامة	عالي	عالي
	آخر	متباينة	متباينة
		عالي	عالي
		عالي	عالي

أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار:

- في إطار تحديد الجهات المعنية المشاركة في عملية صنع القرار المتعلقة بتنفيذ استراتيجية التوطين، تم تحديد الجهات المعنية التالية وسلطة اتخاذ القرار الخاصة بها:
1. الجهات المانحة: تتمتع بسلطة تقديم المساعدة والتمويل وتحديد الأولويات وتحديد مجالات التدخل والفئات المستهدفة. قد تنشأ صراعات محتملة بين الجهات المانحة والوكالات الحكومية/المحلية.
 2. وكالات الأمم المتحدة: سلطة اتخاذ القرار فيما يتعلق بالتمويل، وتنسيق العمليات الإنسانية، وتحديد الأولويات، والتعاقد مع الشركاء المحليين، وتصميم التدخل وتنفيذه.
 3. المنظمات غير الحكومية الدولية: المشاركة في صنع القرار المتعلق بالجوانب المالية والعقود ونطاق التدخل وتحديد المستفيد.
 4. المنظمات المحلية: محدودة مشاركتها في صنع القرار بسبب اعتمادها على تمويل المانحين، مما يضعف قدرتها التفاوضية.
 5. الجهات الحكومية المحلية: ترتبط المشاركة في صنع القرار مع الجهات الدولية، مع ضعف التفاعل وانعدام الثقة من قبل الجهات الدولية.

أولئك الذين من المرجح أن يعارضوا أو يستأثروا من مسودة الإستراتيجية:

- وحدد المشاركون خلال الورشة عدة أطراف قد تعارض أو تستأثروا من تنفيذ استراتيجية توطین العمل الإنساني، متوقعين تأثيرات سلبية على مصالحهم، مثل الخسائر المالية أو تقلص السلطة. ويمكن تلخيص مناقشة وتوقعات المشاركين على النحو التالي:
1. المنظمات الدولية: أثّرت مخاوف بشأن خسائر مالية محتملة وتقليص صلاحياتها.
 2. الوكالات الحكومية: أعرب بعض المشاركين عن مخاوفهم بشأن احتمال إضعاف سلطتهم لصالح زيادة مشاركة المنظمات غير الحكومية المحلية في عمليات صنع القرار.
 3. المنظمات المحلية الكبيرة: كانت هناك مخاوف بشأن خسائر مالية محتملة أو تقليص صلاحياتها، خاصة أنها تتلقى حاليًا الجزء الأكبر من التمويل المخصص للمنظمات المحلية.
 4. المستفيدون من الفئات المتضررة والضعيفة: أعرب البعض عن عدم ثقتهم في السلطات المحلية والمنظمات الوطنية، متوقعين حدوث آثار سلبية على مصالحهم.

استكشاف المعارضة المحتملة لتوطين العمل الإنساني

وناقش المشاركون خلال ورش العمل إمكانية معارضة توطین العمل الإنساني من مختلف الجهات المعنية. وقد تم النظر في الجوانب التالية:

1. أسباب المعارضة: لماذا قد يقوم أصحاب المصلحة بعرقلة تنفيذ إجراءات التوطين؟ ما هي مخاوفهم؟
 2. تأثير أصحاب المصلحة: ما هي مصادر القوة التي يمتلكها أصحاب المصلحة هؤلاء؟ هل يمتلكون الموارد والنفوذ اللازمين للتدخل، بما في ذلك القوة القسرية؟
 3. استراتيجيات التخفيف: ما هي الخيارات المتاحة لمعالجة المعارضة المحتملة؟
- وكشفت المشاورات أن أصحاب المصلحة المشاركين في تقديم الاستجابة يمكن أن يعارضوا توطين العمل الإنساني بدرجات متفاوتة بناءً على اهتماماتهم وسلطتهم وقدرتهم على التأثير. وتم تحديد الجهات الفاعلة الدولية باعتبارها تتمتع بسلطة اتخاذ القرار والقدرة على التأثير على الموارد. وقد يعارضون التوطين بسبب انعدام الثقة في قدرات الجهات الفاعلة الوطنية، والمخاوف بشأن ضعف سلطتهم، والخسائر المادية المحتملة.
- وتوقع المشاركون أيضاً معارضة الوكالات الحكومية الوطنية والمحلية لأسباب سياسية، بما في ذلك الإحجام عن الشراكة مع المنظمات المحلية، ومضايقة المنظمات والعاملين في المجال الإنساني، وتأثير المنظمات الوطنية الكبيرة التي يمكنها الوصول إلى الجهات المانحة. وتستمد هذه الوكالات سلطتها من دعم وثقة الجهات المانحة الدولية.
- ولمعالجة هذه المخاوف، اقترح المشاركون مجموعة من التوصيات تركز على تفعيل الشراكات والالتزامات الدولية لتوطين العمل الإنساني وتعزيز المساءلة المتبادلة والشفافية والتنسيق والتواصل الفعال من خلال الحوار والتشاور، وبذل الجهود لتعزيز قدرات الفاعلين الوطنيين واكتساب المعرفة. ثقة المانحين والمنظمات الدولية.

أصحاب المصلحة	وجهات نظر أصحاب المصلحة	قوة أصحاب المصلحة	كيف يمكن التخفيف من حدة المعارضة؟
الجهات المانحة	لدى الجهات المانحة سياسات وشروط لمنح المنح تتعارض أحياناً مع سياسات الحكومة وأولويات المجتمع. - عدم ثقتهم بقدرات السلطات الوطنية. - هل هناك مخاوف تتعلق بنظرتهم للفساد في السلطات المحلية؟	لديهم القدرة على التأثير على الموارد الضرورية، كونها المصدر الرئيسي للتمويل	- التشاور مع الجهات المانحة للتوصل إلى تفاهم بشأن السياسات والأولويات وفقاً لتقييم الاحتياجات - هل تعمل المنظمات الوطنية على بناء قدراتها المؤسسية والالتزام بمبادئ الحوكمة لكسب ثقة المانحين؟ - مشاركة المنظمات الوطنية في مؤتمرات المانحين - تفعيل إطار المسؤولية المتبادلة بين الحكومة اليمنية والجهات المانحة بما في ذلك تفعيل وتطوير وثيقة الشراكة بين الحكومة اليمنية ومنظمات المجتمع المدني اليمنية.
هيئات الأمم المتحدة	- العاملون في هذه المنظمات لديهم مخاوف من ضعف سلطتهم، إضافة إلى الخسائر المالية - عدم الثقة في قدرات السلطات المحلية.	ومصدر صلاحياتها أنها تعتبر وسيطاً إلزامياً بين المانحين الدوليين والهيئات الوطنية - لها صلاحيات قانونية دولية ملزمة للسلطات المحلية.	- تعزيز الشراكات العادلة والأخلاقية، - تنفيذ إطار الالتزامات الدولية لتوطين العمل الإنساني. - بناء قدرات الأجهزة المحلية ودعم البناء المؤسسي لهذه الأجهزة. - إرساء إطار للمساءلة المتبادلة بين الهيئات الدولية والوطنية.
منظمات دولية	- العاملون في هذه المنظمات لديهم مخاوف من ضعف سلطتهم، إضافة إلى الخسائر المالية - عدم الثقة في قدرات السلطات المحلية	- تتمتع بسلطة الثقة بين المانحين، نظراً لقدراتها المؤسسية والتنظيمية وخبرتها الطويلة.	- تعزيز الشراكات العادلة والأخلاقية، - تنفيذ إطار الالتزامات الدولية لتوطين العمل الإنساني.

	-الاعتراض على الترتيبات التي لا تخدم مصالحهم المؤسسية"	-له تأثير قوي على الموارد	- بناء قدرات الأجهزة المحلية ودعم البناء المؤسسي لهذه الأجهزة. -وضع إطار للمساءلة المتبادلة بين الهيئات الدولية والوطنية.
السلطات الحكومية	- لديها إحجام عن الشراكة مع منظمات المجتمع المدني المحلية والوطنية وتنقسم السلطات الحكومية بين مجموعة من الولاءات وسلطات الأمر الواقع، وتعمل هذه السلطات المتعددة على استغلال المساعدات الإنسانية لصالحها وتقييد نشاط المنظمات المحلية والجهات الدولية الفاعلة في العمل الإنساني، بما في ذلك استخدام الوسائل القسرية.	- يتمتع بصلاحيات تشريعية وقانونية. -لديها تأثير قوي على الموارد اللازمة من حيث استخدام صلاحياتها للحصول على الموارد. - فرض قيود على عمل المنظمات غير الحكومية أو رفض منح الإذن بتنفيذ المشاريع الإنسانية. -استخدام الأساليب القسرية لمنع تنفيذ الأنشطة الإنسانية	- يجب على المجتمع الدولي تعزيز الشراكة مع السلطات الحكومية - دعم الدول المانحة في تفعيل آلية التنسيق والتبادل لتطبيق معايير موحدة تضمن الالتزام بمبادئ حقوق الإنسان والمبادئ الإنسانية. وينبغي للمجتمع الدولي أن يدعم آليات الشراكة بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية - ضمان تمكين وحماية الشركاء المحليين الفاعلين، حتى يتمكنوا من تطوير وتنفيذ البرامج دون تدخل.
بعض المنظمات المحلية	- هناك عدد قليل من المنظمات الوطنية/المحلية الكبيرة التي لديها إمكانية الوصول المباشر إلى الجهات المانحة، وتتلقى نسبة كبيرة من التمويل المخصص للمنظمات غير الحكومية المحلية. وقد تعرقل تنفيذ استراتيجية التوطين بسبب الخوف من توسيع المنافسة وما يترتب على ذلك من خسائر مالية وإضعاف نفوذها لدى المانحين.	- تستمد سلطتها من دعم وثقة المانحين الدوليين، وقد يكون لها تأثير على قرارات المانحين	

6. نظرة عامة على مقترح استراتيجية التوطن

الرؤية

مستقبل تتميز فيه الاستجابة في اليمن بممارسات عادلة ومنصفة وكريمة، مما يعزز نظامًا تقود فيه الجهات الفاعلة المحلية جهود الاستجابة الإنسانية وتشكلها. هدفنا هو ضمان تقديم المساعدة الفعالة والكفؤة التي تتوافق بشكل وثيق مع احتياجات وأولويات المجتمعات المتضررة. تستلزم هذه الرؤية تمكين أصحاب المصلحة المحليين من خلال الشراكات والقيادة، وتعزيز آليات التنسيق والتكامل، وتعزيز بيئة مواتية للجهات الفاعلة المحلية، وتعزيز القدرات، وزيادة الوصول إلى الأموال النوعية والكمية. ومن خلال هذه الجهود، نطمح إلى إحداث تأثيرات إيجابية دائمة، والمساهمة في النهاية في تحقيق استجابة أكثر استقرارًا وكفاءة وقيادة محلية.

الرسالة

مهمتنا هي توطن وتحسين آليات الاستجابة في اليمن من خلال المناصرة إلى تعزيز الممارسات العادلة والمنصفة والكريمة. نحن ملتزمون بالدعوة إلى تحسين نظام الاستجابة حيث تكون الجهات الفاعلة المحلية في الطليعة، حيث تقود وتشكل جهود الاستجابة. بالتعاون مع الشركاء المحليين والدوليين، نسعى جاهدين لإنشاء نظام إنساني سريع الاستجابة وعادل في اليمن بحلول عام 2028م، بقيادة محلية متمكنة تحترم معارفهم وخبراتهم. لتحقيق رؤيتنا، نحن ملتزمون بتمكين أصحاب المصلحة المحليين من خلال الدعوة للشراكات الاستراتيجية والمبادرات القيادية. ونحن نسعى جاهدين للدعوة إلى تعزيز آليات التنسيق والتكامل، وخلق بيئة تشجع وتمكن الجهات الفاعلة المحلية من لعب أدوار محورية في عملية الاستجابة. من الأمور الأساسية في مهمتنا هو الالتزام ببناء قدرات الكيانات المحلية وتسهيل وصولها إلى الأموال النوعية والكمية. ومن خلال متابعة هذه المهمة، نهدف إلى إحداث تأثيرات إيجابية دائمة، وتعزيز نظام استجابة أكثر استقرارًا وكفاءة وقيادة محلية يضمن رفاهية المجتمعات المحلية وقدرتها على الصمود في جميع أنحاء اليمن.

الهدف العام:

الهدف العام لمبادرة التوطن هو الترويج لنظام استجابة أكثر محلية وشمولية واستجابة وفعالية في اليمن، ويتميز بتعزيز الشراكات، وتمكين القيادة المحلية، وتعزيز التنسيق، وزيادة مشاركة المجتمع والملكية، وتحسين إمكانية الوصول إلى التمويل، ودعم البيئة للجهات الفاعلة المحلية. ويهدف هذا الهدف الشامل إلى تعزيز التدخلات المستدامة والمؤثرة التي تتماشى مع احتياجات السكان المتضررين، مما يؤدي تدريجياً إلى تضخيم دور وقدرات الجهات الفاعلة المحلية مع ضمان المشاركة العادلة والأخلاقية في مشهد الاستجابة.

إنها حركة ديناميكية توفر الأساس لتعميم توطن الاستجابة في اليمن والتي تتصور بذل جهد تعاوني يشمل أعضاء مبادرة التوطن والجهات الفاعلة في الاستجابة وأصحاب المصلحة. وتمثل مهمتها في وضع تدابير استراتيجية تعطي الأولوية لتعزيز الشراكات المحلية، وتمكين القيادة المحلية، وتعزيز التنسيق والتكامل، وتعزيز المشاركة المجتمعية والملكية، والدعوة إلى بيئة مواتية للجهات الفاعلة المحلية، وتعزيز القدرات المؤسسية، وتحسين إمكانية الوصول إلى التمويل وجودته.

القيم:

1. إنسانية: الالتزام بالحفاظ على حياة وكرامة ورفاهية الأفراد المتأثرين بالأزمات وحمايتهم دون تمييز على أساس الجنسية أو العرق أو الدين أو عوامل أخرى.
2. الحياد: الحفاظ على الحياد والامتناع عن الانحياز إلى أي طرف في النزاعات أو الخلافات، وضمان تقديم المساعدة على أساس الحاجة فقط، دون محاباة.
3. الحياد: تقديم المساعدة والدعم فقط على أساس الحاجة، دون أي شكل من أشكال التحيز أو التمييز، بما يضمن المساواة في المعاملة بين المحتاجين للمساعدة.
4. استقلال: تنفيذ الأعمال الإنسانية بشكل مستقل وخالي من التأثيرات السياسية أو الاقتصادية أو غيرها من التأثيرات الخارجية، مما يسمح باتخاذ القرارات بناءً على الاحتياجات الإنسانية وحدها.
5. عدم التمييز: الإيمان بأن المبادئ الإنسانية والمساعدات يجب أن تكون متاحة لجميع الأفراد المتضررين من الأزمات، بغض النظر عن موقعهم أو خلفيتهم أو انتمائهم.
6. مسئولية: تحمل المسؤولية عن الإجراءات والقرارات، والمسؤولية عن عواقب التدخلات الإنسانية، والشفافية بشأن استخدام الموارد والنتائج المحققة.
7. احترام حقوق الإنسان: دعم وتعزيز احترام حقوق الأفراد المتأثرين بالأزمات، وضمان عدم انتهاك الأعمال الإنسانية لحقوقهم الأساسية.

1. الملكية والقيادة المحلية: إعطاء الأولوية للجهات الفاعلة المحلية ودعمها في قيادة وتشكيل التدخلات، مع احترام خبراتهم ومعرفتهم بالسياق.
2. محاذاة الشراكة: التأكد من أن الشراكات مبنية على الاحترام المتبادل والشفافية والمبادئ المشتركة، وتعزيز العلاقات التعاونية التي تعمل على تضخيم التأثير.
3. النهج المبني على الاحتياجات: تصميم وتنفيذ البرامج بناءً على فهم شامل للاحتياجات المتنوعة والمتطورة للمجتمعات المتضررة.
4. الشمولية والتنوع: احتضان التنوع والشمول من خلال ضمان مشاركة جميع أصحاب المصلحة، وخاصة الفئات المهمشة، وتقييم مساهماتهم.
5. المساءلة والشفافية: التمسك بمعايير عالية من المساءلة والشفافية والسلوك الأخلاقي في جميع التفاعلات وعمليات صنع القرار.
6. التعلم المستمر والتكيف: تعزيز ثقافة التعلم والتكيف، مما يسمح بالمرونة والابتكار استجابة للظروف المتغيرة وردود الفعل.
7. الاستدامة والمرونة: تعزيز التدخلات المستدامة، وبناء القدرة على الصمود داخل المجتمعات لضمان التأثير الإيجابي الدائم بما يتجاوز الاستجابة الفورية للأزمات.
8. الدعوة والتأثير: الدعوة إلى السياسات والممارسات التي تدعم أجندة التوطين وإزالة العوائق التي تحول دون المشاركة المحلية الفعالة في النظام الإنساني.
9. حساسية الصراع وعدم الإضرار: إعطاء الأولوية لحساسية الصراع في جميع التدخلات، والسعي لعدم الإضرار وتقليل الآثار السلبية على ديناميات الصراع.

الأهداف الفرعية:

وتهدف هذه التوجهات الإستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تعزيز الشراكات المباشرة مع الجهات المحلية:

هذا الهدف مخصص لتعزيز الشراكات المبدئية والعادلة والأخلاقية مع الجهات الفاعلة المحلية ضمن مشهد الاستجابة في اليمن. والهدف هو تحقيق زيادة بنسبة 25% على الأقل في نسبة الشراكات المبدئية والاستراتيجية مع الجهات الفاعلة المحلية خلال السنوات الثلاث الأولى ثم الحفاظ على معدل نمو ثابت لا يقل عن 10% في السنوات اللاحقة.

2. تمكين قيادة الفاعلين المحليين لنظام الاستجابة:

والهدف هو تضخيم الدور القيادي للجهات الفاعلة المحلية في نظام الاستجابة الإنسانية. وسيؤدي هذا التمكين إلى برمجة أكثر فعالية واستدامة، وتتماشى بشكل وثيق مع احتياجات السكان المتضررين. الهدف هو تحقيق معدل مشاركة القيادات المحلية بنسبة 25% على الأقل خلال السنوات الثلاث الأولى. ثم زيادة هذا المعدل تدريجياً بنسبة 10% كل سنة لاحقة لضمان إحداث تأثير كبير على مشاركة القيادة المحلية.

3. تعزيز التنسيق والتكامل في نظام الاستجابة:

تسعى مبادرة التوطين إلى تحسين التنسيق والتكامل بين جميع الجهات الفاعلة الدولية والمحلية وبين القطاعات في الاستجابة بما في ذلك سد الفجوات بين الإغاثة والتنمية وبناء السلام. الهدف هو تحقيق درجة مؤشر التعاون بين القطاعات لا تقل عن 5 من أصل 10 خلال السنوات الثلاث الأولى من تنفيذ مقترح خارطة الطريق الاستراتيجية وزيادة مستمرة في درجة المؤشر بمقدار نقطة واحدة كل سنة لاحقة للدلالة على التحسن المستمر في التعاون بين القطاعات. - التعاون القطاعي.

4. تعزيز المشاركة المجتمعية والملكية المحلية:

والهدف هو زيادة مشاركة المجتمع ومشاركته وملكيته في جهود الاستجابة. الهدف هو تحقيق الحد الأدنى من درجة مؤشر المشاركة المجتمعية وهو 15 من 20 خلال السنوات الثلاث الأولى والتحسين المستمر للمؤشر بما لا يقل عن نقطة واحدة في كل سنة لاحقة.

5. تعزيز البيئة المواتية للجهات الفاعلة المحلية:

لتعميم خارطة طريق التوطين، نحتاج إلى تعزيز مساحة مدنية تمكينية حيث تلعب الجهات الفاعلة المحلية دوراً معترفاً به ونشطاً في تشكيل أولويات الاستجابة وتنفيذ التدخلات. الهدف هو تحقيق درجة مؤشر السياسة العامة لا تقل عن 50% خلال السنوات الثلاث الأولى من تنفيذ مقترح خارطة الطريق الاستراتيجية ثم التحسين المستمر بنسبة 10% على الأقل في كل سنة لاحقة.

6. تعزيز القدرات المؤسسية للجهات المحلية:

لتمكين قدرات الجهات الفاعلة المحلية لتوفير استجابة فعالة وفي الوقت المناسب للمجتمعات المتضررة من الأزمات والتخفيف من مخاطر تعميم الأموال وقيادة الجهات الفاعلة المحلية في نظام الاستجابة من خلال مبادرة بناء القدرات المؤسسية والبرنامجية الوطنية والشاملة والاستراتيجية للجهات الفاعلة المحلية. الهدف هو تحقيق زيادة في نقاط تعزيز القدرات بنسبة 25% على الأقل خلال السنوات الثلاث الأولى من تنفيذ مقترح خارطة الطريق هذه والتحسين المستمر بنسبة 25% على الأقل في كل سنة لاحقة.

7. تحسين إمكانية الوصول إلى التمويل وجودته:

لتحسين الوصول إلى التمويل وجودته للجهات الفاعلة المحلية المشاركة في الاستجابة وإزالة العوائق التي تحول دون التمويل المباشر. ومن خلال تحليل العوائق والدعوة إلى زيادة مخصصات التمويل للجهات الفاعلة المحلية، فإن الهدف هو تحقيق نسبة تمويل مباشر بنسبة 25% بحلول السنوات الثلاث الأولى ثم زيادة تدريجية في نسبة التمويل المباشر في كل سنة لاحقة.

الافتراضات:

1. **جاهزية الشراكة الاستراتيجية:** الافتراض هو أن الفاعلين المحليين مستعدون وراغبون في الدخول في شراكات استراتيجية، ولديهم القدرة على تلبية متطلبات هذه الشراكات، كما يتم دراسة العوائق واعتماد الحلول المناسبة.
 2. **استعداد القيادة المحلية:** من المفترض أن الجهات الفاعلة المحلية على استعداد لتولي الأدوار والمسؤوليات القيادية ضمن نظام الاستجابة الإنسانية.
 3. **تحسين التنسيق والتكامل:** الافتراض هو أن هناك التزامًا مشتركًا بين الجهات الفاعلة الدولية والوطنية والمحلية لتحسين التنسيق والتكامل، وتعزيز بيئة تعاونية.
 4. **مصلحة المشاركة المحلية:** من المفترض أن الجهات الفاعلة المحلية ليست مهتمة وراغبة في المشاركة والانخراط وتولي مسؤولية جهود الاستجابة.
 5. **بيئة سياسات عامة داعمة:** الافتراض هو أن هناك إمكانية لخلق مساحة مدنية داعمة وبيئة السياسة العامة التي تعترف وتعزز الدور النشط للجهات الفاعلة المحلية.
 6. **قدرة الجهات الفاعلة المحلية على النمو:** من المفترض أن لدى الجهات الفاعلة المحلية القدرة على تعزيز قدراتها المؤسسية مع مرور الوقت لتلبية المتطلبات المتزايدة لدور أكثر بروزًا في الاستجابة.
 7. **نجاح الدعوة إلى الوصول إلى التمويل:** الافتراض هو أن جهود المناصرة ستنتج في إزالة العوائق التي تحول دون الوصول إلى التمويل، وهناك رغبة بين الجهات المانحة لزيادة التمويل المباشر للجهات الفاعلة المحلية.
- وتشكل هذه الافتراضات الأساس لفعالية ونجاح استراتيجية التوطين. سيكون الرصد والتقييم المنتظم أمرًا بالغ الأهمية للتحقق من صحة هذه الافتراضات أو تعديلها بناءً على السياق المتطور ونتائج التنفيذ.

7. الملحق 1: ملخص الإستراتيجية:

مقترح استراتيجية توطین وتحسين آليات الاستجابة في اليمن 2025 – 2028		
استجابة عادلة ومنصفة وكرمة في نظام الاستجابة الحالي وحيث تقود الجهات الفاعلة المحلية وتشكل جهود الاستجابة الإنسانية، مما يضمن المساعدة الفعالة والكفاءة التي تلبي احتياجات وأولويات المجتمعات المتضررة.	رؤية	
تعزيز توطین وتحسين آليات الاستجابة في اليمن من خلال تمكين الجهات الفاعلة المحلية وتعزيز التنسيق وتعزيز المساءلة، بما يتماشى مع الأجندة المحلية والدولية ذات الصلة.	مهمة	
الإنسانية والحياد وعدم التحيز والاستقلال والعالية والمساءلة واحترام حقوق الإنسان	القيم الجوهرية	
القيادة المحلية، الكفاءة والفعالية، الوحدة، الشمولية والمشاركة،	مبادئ	
الجهات المانحة والمنظمات الدولية (INTL)، المنظمات الدولية غير الحكومية (INGOs) / للمنظمات الوطنية غير الحكومية (NNGOs) والشبكات،	أصحاب المصلحة	
الجهات الحكومية/ لجان المجتمع المحلي، القطاع الخاص	والشركاء	
	الموارد	
1- الفجوات في نظام الاستجابة الحالي والحاجة إلى إعادة الصورة 2- استجابة طويلة المدى من قبل الجهات الدولية الفاعلة وضعف مشاركة الجهات الفاعلة المحلية 3- زيادة الاحتياجات الإنسانية وانخفاض الأموال المخصصة لليمن 4- دعوات ومبادرات لتوطین نظام الاستجابة وتحسينه (الصفقة الكبرى، ميثاق التغيير، الدعم الحكومي، مبادرة الإرشاد، دعم اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات) 5- الجهات الفاعلة الفاشلة التي لا تطبق مبادئ التوطین 6- شبكة المنظمات غير الحكومية لمبادرة التوطین في اليمن 7- الداعمون الدوليون لمبادرة التوطین مثل ICVA، VENRO، C4C و NEAR وما إلى ذلك.	فرص	
مؤشرات الأداء الرئيسية	أهداف محددة	المجال الرئيسي
إنشاء نظام استجابة إنسانية أكثر شمولاً واستجابة وفعالية في اليمن، من خلال تعزيز الشراكات، وتمكين القيادة المحلية، وتعزيز التنسيق، وزيادة مشاركة المجتمع والملكية، وتحسين إمكانية الوصول إلى التمويل، وبيئة داعمة للجهات الفاعلة المحلية. يهدف هذا الهدف الشامل إلى تعزيز التدخلات المستدامة والمؤثرة التي تتماشى مع احتياجات السكان المتضررين، مما يؤدي تدريجياً إلى تضخيم دور وقدرات الجهات الفاعلة المحلية مع ضمان المشاركة العادلة والأخلاقية في مشهد الاستجابة.		الهدف الرئيسي
تحقيق زيادة لا تقل عن 25% في الشراكات المبدئية والاستراتيجية خلال السنوات الثلاث الأولى، مع معدل نمو ثابت لا يقل عن 10% في السنوات اللاحقة.	تعزيز الشراكات المبدئية والعادلة والأخلاقية مع الجهات الفاعلة المحلية في استجابة اليمن.	تعزيز الشراكات المحلية:
تحقيق معدل مشاركة للقيادات المحلية لا يقل عن 25% خلال السنوات الثلاث الأولى، مع زيادة تدريجية قدرها 10% في كل سنة لاحقة.	تضخيم الدور القيادي للجهات الفاعلة المحلية في نظام الاستجابة الإنسانية.	تمكين القيادة المحلية:
تحقيق درجة مؤشر التعاون بين القطاعات لا تقل عن 5 من أصل 10 خلال السنوات الثلاث الأولى، مع زيادة مستمرة بمقدار نقطة واحدة في كل سنة لاحقة.	تحسين التنسيق والتكامل بين جميع الجهات الفاعلة وبين القطاعات، وتشمل الاستجابة سد الفجوات بين الإغاثة والتنمية وبناء السلام.	تعزيز التنسيق والتكامل:
تحقيق الحد الأدنى من درجة مؤشر المشاركة المجتمعية وهو 15 من 20 خلال السنوات الثلاث الأولى، مع التحسين المستمر بمقدار نقطة واحدة على الأقل في كل سنة لاحقة.	زيادة المشاركة المجتمعية والمشاركة والملكية في جهود توطین الاستجابة في اليمن.	المشاركة المجتمعية والمشاركة والملكية
تحقيق درجة مؤشر السياسة العامة لا تقل عن 50% خلال السنوات الثلاث الأولى، مع التحسين المستمر بنسبة 10% على الأقل في كل سنة لاحقة.	تعزيز بيئة تمكينية للجهات الفاعلة المحلية للعب دور رئيسي معترف به محلياً ودولياً وتعزيز قدراتها على تشكيل الأولويات الإنسانية والمساهمة بنشاط في تنفيذ التدخلات الإنسانية والتنمية.	الدعوة والتأثير
تحقيق زيادة في نقاط تعزيز القدرات بنسبة 25% على الأقل خلال السنوات الثلاث الأولى، مع التحسين المستمر بنسبة 25% على الأقل في كل سنة لاحقة.	تعزيز القدرات المؤسسية للمستجيبين المحليين والوطنيين لتوفير استجابة فعالة وفي الوقت المناسب للمجتمعات المتضررة من الأزمات.	تعزيز القدرات المؤسسية

تحسين إمكانية
الوصول إلى التمويل
وجودته

تحسين الوصول إلى التمويل وجودته للجهات الفاعلة المحلية المشاركة في
الاستجابة في اليمن

تحقيق نسبة تمويل مباشر بنسبة 25% خلال السنوات الثلاث الأولى،
مع زيادة نسبة التمويل المباشر تدريجياً في كل سنة لاحقة.

8. الملحق 2: خطة العمل:

الأنشطة	مؤشر النتيجة	النتيجة
الهدف الاستراتيجي الأول: تعزيز الشراكات المدنية والعادلة والأخلاقية مع الجهات الفاعلة المحلية في استجابة اليمن.		
النشاط 1: إجراء مراجعة لأنظمة وسياسات شراكة الجهات المانحة مثل وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية الدولية والسياسة العامة الحكومية وتحديد العوائق ومجالات التحسين في مشاركة الجهات الفاعلة المحلية مع التركيز على المزيد من المشاركة ومبادئ الشراكة العادلة والأخلاقية. النشاط 2: وضع معايير واضحة لتغيير السياسات/السياسات والمبادئ التوجيهية للشراكات مع الجهات الفاعلة المحلية في اليمن وإقرارها من قبل جميع صناع القرار النشاط 3: إنشاء منصة موحدة وسياقية للوصول إلى الفرص لجميع الفرص من قبل الجهات الفاعلة الدولية والمحلية النشاط 5: الدعوة إلى تطبيق تغيير السياسات النشاط 4: إنشاء وتسهيل برنامج مشاركة الجهات الفاعلة المحلية وبناء القدرات في مجال الشراكات.	المؤشر 1.1: أنظمة وسياسات وإجراءات مبسطة وموحدة للشراكة مع وصول موحد ومتساوي للشراكات	النتائج 1.1: إنشاء برنامج مشاركة الجهات الفاعلة المحلية، بما في ذلك المبادئ التوجيهية والمواد التدريبية وأنشطة التوعية.
النشاط 1.2: تطوير عملية شفافة وتشاركية لتخصيص نسبة من الأموال مباشرة للجهات الفاعلة المحلية، بناءً على قدراتها الواضحة ومواءمتها مع أهداف البرنامج.	المؤشر 1.2: نسبة الأموال المخصصة مباشرة للجهات الفاعلة المحلية.	النتائج 1.2: تطوير إطار تقاسم الموارد، بما في ذلك آليات تبادل المعرفة والخبرة والموارد بين الجهات الفاعلة المحلية والجهات المانحة.
النشاط 1.3: تسهيل جلسات بناء الشراكة حيث يمكن للمنظمات المحلية والخارجية إبرام اتفاقيات وخطط عمل مشتركة للمشاريع التعاونية.	المؤشر 1.3: عدد الاتفاقيات الموقعة وخطط العمل المشتركة مع المنظمات المحلية.	النتائج 1.3: إقامة شراكات استراتيجية طويلة المدى مع المنظمات المحلية، بما في ذلك الاتفاقيات الموقعة وخطط العمل المشتركة.
النشاط 1.4: إجراء دراسات استقصائية ومقابلات لقياس مستويات رضا الجهات الفاعلة المحلية فيما يتعلق بمشاركتها في عمليات صنع القرار وتخصيص الموارد.	المؤشر 1.4: مستوى الرضا بين الجهات الفاعلة المحلية فيما يتعلق بمشاركتها في صنع القرار وتخصيص الموارد.	النتائج 1.4: تنفيذ برنامج تمكين صنع القرار، بما في ذلك آليات التماس ودمج مدخلات الجهات الفاعلة المحلية في عمليات صنع القرار.
النشاط 1.5: تنظيم أنشطة تبادل المعرفة، مثل الندوات عبر الإنترنت وتبادل التعلم بين الأقران، لتعزيز التعلم والتعاون بين الجهات الفاعلة المحلية والجهات المانحة.	المؤشر 1.5: عدد أنشطة تبادل المعرفة وورش العمل التي تم إجراؤها بين الجهات الفاعلة المحلية والجهات المانحة.	النتائج 1.5: إنشاء منصة للتواصل بين الجهات المانحة والجهات الفاعلة المحلية، مما يوفر منصة للتواصل الفعال وتبادل المعلومات.
النشاط 1.6: تنفيذ برنامج منح مصمم خصيصاً للمنظمات المحلية لتنفيذ مشاريع تلبي احتياجات المجتمع.	المؤشر 1.6: نسبة المشاريع التي تنفذها الجهات الفاعلة المحلية.	النتائج 1.6: تطوير إطار مساءلة المانحين، مع تحديد التوقعات والمبادئ التوجيهية للاستخدام الشفاف والمسؤول للأموال من قبل الجهات الفاعلة المحلية.
النشاط 1: إجراء مراجعة لاختلالات موارد الشراكات الحالية وتحديد مجالات التحسين في تقاسم الموارد. النشاط 2: وضع سياسات ومبادئ توجيهية موحدة للتقاسم المتوازن للموارد والتكاليف بين الشركاء الدوليين والمحليين. النشاط 3: الدعوة إلى تغيير السياسات لتحقيق التوازن في الموارد والتكلفة بين الجهات الفاعلة الدولية والمحلية.	المؤشر 1.7: زيادات سنوية في التقاسم المتوازن للموارد بين الجهات الفاعلة المحلية والدولية	النتائج 1.7: وضع إطار لتقاسم الموارد يحدد مبادئ توجيهية واضحة للتوزيع العادل للموارد والتكاليف بين الشركاء الدوليين والمحليين، مما يضمن اتباع نهج متوازن وعادل.

النتيجة	مؤشر النتيجة	الأنشطة
		النشاط 4: تسهيل بناء القدرات وتدريب الجهات الفاعلة المحلية على التخطيط المتوازن للتكلفة والميزانية
الهدف الاستراتيجي 2: تعزيز قيادة الجهات الفاعلة المحلية في الاستجابة الإنسانية لضمان برمجة أكثر فعالية واستدامة تلبي احتياجات السكان المتضررين.		
النتائج 2.1: تطوير سياسات المشاركة والأدوار، التي تحدد المشاركة النشطة وأدوار الجهات الفاعلة المحلية في عمليات صنع القرار.	المؤشر 2.1: عدد الفاعلين المحليين الممثلين في هيئات ومنتديات صنع القرار.	1. تطوير وتنفيذ سياسات واضحة تحدد مشاركة ودور الجهات الفاعلة المحلية في هيكل تنسيق التنمية والإنسانية في اليمن. 2. دعم وتسهيل مشاركة الجهات الفاعلة المحلية في هيكل التنسيق التنموي والإنساني في اليمن، بما في ذلك الفريق القطري للعمل الإنساني، والمجموعة الاستشارية الاستراتيجية، ومجموعات التنسيق، والمستوى الوطني، والمستوى دون الوطني. 3. وضع خطة انتقالية تحدد المعالم والأنشطة الرئيسية لنقل القيادة إلى الجهات الفاعلة المحلية. 4. تعزيز الاعتراف بالجهات الفاعلة المحلية في استراتيجية الاستجابة، بما في ذلك مشاركتها في تصميم البرامج وتنفيذها. 5. تقديم الدعم الفني والمالي لتعزيز قدرات الجهات المحلية في القيادة والإدارة. 6. الدعوة إلى علاقات عمل متساوية بين الجهات الفاعلة الدولية وهياكل وآليات القيادة داخل الدولة.
النتائج 2.2: تمثيل الجهات الفاعلة المحلية والمشاركة الفعالة في المنتديات وهيئات صنع القرار ذات الصلة.	المؤشر 2.2: نسبة القادة المحليين المشاركين في برامج بناء القدرات.	النشاط 2.2: تطوير وتقديم برامج بناء القدرات المصممة خصيصًا لتلبية احتياجات القادة المحليين، بما في ذلك التدريب على إدارة المشاريع والدعوة والتطوير التنظيمي.
النتائج 2.3: إنشاء فريق عمل للخطة الانتقالية، يضم جهات فاعلة محلية ودعمًا خارجيًا، لتسهيل نقل المسؤوليات إلى القيادة المحلية.	المؤشر 2.3: عدد المسؤوليات التي تم نقلها بنجاح إلى القيادة المحلية.	النشاط 2.3: تسهيل اتباع نهج تدريجي لنقل المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار من المنظمات الخارجية إلى القيادة المحلية، وتوفير التوجيه والدعم أثناء الفترة الانتقالية.
النتائج 2.4: تنفيذ استراتيجية الاعتراف، بما في ذلك آليات الاعتراف وتقدير مساهمات الجهات الفاعلة المحلية.	المؤشر 2.4: مستوى التقدير والتقدير الذي أعربت عنه الجهات الفاعلة المحلية لمساهماتها.	النشاط 2.4: إنشاء آليات لتقدير وتقدير القادة المحليين، مثل الجوائز السنوية للمساهمات المتميزة في تنمية المجتمع.
النتائج 2.5: برامج الدعم والتعزيز المقدمة لتعزيز قدرات ومهارات القادة والمنظمات المحلية.	المؤشر 2.5: عدد المبادرات التعاونية والشراكات بين الجهات الفاعلة المحلية والمنظمات الخارجية.	النشاط 2.5: تعزيز الشراكات بين القادة المحليين والمنظمات الخارجية، وتمكينهم من التعاون في المبادرات المشتركة وتبادل الخبرات.
النتائج 2.6: تعزيز علاقة العمل التعاوني بين الجهات الفاعلة المحلية، وتعزيز الثقة والتعاون وتبادل المعرفة.	المؤشر 2.6: تعليقات الجهات الفاعلة المحلية حول تصورها للتمكين وزيادة سلطة اتخاذ القرار.	النشاط 2.6: إجراء جلسات ردود الفعل والدراسات الاستقصائية لجمع مدخلات من القادة المحليين حول تصوراتهم للتمكين وزيادة سلطة اتخاذ القرار.
الهدف الاستراتيجي 3: تعزيز التنسيق والتكامل: تحسين التنسيق والتكامل في اليمن بين جميع الجهات الفاعلة الدولية والمحلية.		
النتائج 3.1: تعزيز القدرة الوطنية على الاستجابة من خلال دعم تطوير المؤسسات والأنظمة والموارد المحلية.	المؤشر 3.1: عدد آليات التخطيط والاستعداد المشتركة المنشأة.	النشاط 3.1: إنشاء آلية تنسيق، مثل منتدى التنسيق المحلي، لجمع الجهات الفاعلة المحلية والوكالات الحكومية والمنظمات غير الحكومية وأصحاب المصلحة الآخرين لمناقشة المبادرات المشتركة والتخطيط لها.
النتائج 3.2: إنشاء آليات مشتركة للتخطيط والاستعداد، مما يسهل التنسيق الفعال بين الجهات الفاعلة المحلية وأصحاب المصلحة.	المؤشر 3.2: مستوى التنسيق وتبادل المعلومات بين الجهات الفاعلة المحلية وأصحاب المصلحة.	النشاط 3.2: تطوير وتنفيذ نظام لتبادل المعلومات بين الجهات الفاعلة المحلية، بما في ذلك الاجتماعات المنتظمة وقواعد البيانات المشتركة والمنصات التعاونية.

النتيجة	مؤشر النتيجة	الأنشطة
النتائج 3.3: تطوير إطار السياسات المتكامل، ومواءمة جهود الجهات الفاعلة المحلية والمنظمات الخارجية.	المؤشر 3.3: درجة التوافق بين سياسات وجهود الجهات الفاعلة المحلية والمنظمات الخارجية.	النشاط 3.3: تسهيل الحوار والمواءمة بين سياسات وجهود الجهات الفاعلة المحلية والمنظمات الخارجية من خلال تمارين التخطيط المشترك وجلسات تطوير السياسات.
النتائج 3.4: تنفيذ نظام التخطيط المشترك وإدارة الاستجابة وتنسيق وتبسيط التدخلات الإنسانية والتنمية.	المؤشر 3.4: فعالية نظام التخطيط المشترك وإدارة الاستجابة في تبسيط التدخلات.	النشاط 3.4: تجربة وتحسين نظام مشترك لإدارة التخطيط والاستجابة يتيح التنسيق الفعال ويتجنب ازدواجية الجهود.
النتائج 3.5: أدوار واضحة ومشاركة نشطة للجهات الفاعلة المحلية المحددة في هياكل التنسيق.	المؤشر 3.5: النسبة المئوية للجهات الفاعلة المحلية المشاركة بنشاط في هياكل التنسيق.	النشاط 3.5: تعزيز المشاركة النشطة للجهات الفاعلة المحلية في هياكل التنسيق، مثل اجتماعات المجموعة ومجموعات العمل، لضمان دمج وجهات نظرهم وخبراتهم في عمليات صنع القرار.
النتائج 3.6: زيادة مشاركة القطاع الخاص في جهود التوطين، والاستفادة من الموارد والخبرات والابتكار.	المؤشر 3.6: عدد مشاركات وشركات القطاع الخاص في جهود التوطين.	النشاط 3.6: إجراء دراسة حول مشاركة القطاع الخاص استجابة لتعزيز المشاركة بما في ذلك الشركات والكيانات المؤسسية، لإشراك مواردها وخبراتها في جهود التوطين.
الهدف الاستراتيجي الرابع: زيادة المشاركة المجتمعية والمشاركة والملكية في جهود توطين الاستجابة في اليمن.		
النتائج 4.1: إنشاء آليات مؤسسية للمشاركة المجتمعية، مما يضمن مشاركة المجتمعات المحلية في عمليات صنع القرار وتصميم البرامج.	المؤشر 4.1: مستوى المشاركة المجتمعية في عمليات صنع القرار وتصميم البرامج.	النشاط 4.1: إجراء مشاورات مجتمعية وورش عمل تشاركية لضمان المشاركة الهادفة لأفراد المجتمع في عمليات صنع القرار وتصميم البرامج.
النتائج 4.2: تنفيذ برامج المساءلة الاجتماعية، مما يمكن المجتمعات من مساءلة الجهات الفاعلة المحلية ومقدمي الخدمات عن أفعالهم ونتائجهم.	المؤشر 4.2: عدد آليات المساءلة الاجتماعية القائمة وردود الفعل المجتمعية المتلقاة.	النشاط 4.2: دعم إنشاء مبادرات يقودها المجتمع المحلي والتي تعالج الاحتياجات المحلية، وتزويدهم بالدعم في مجال بناء القدرات والإرشاد.
النتائج 4.3: إطار المسؤولية الاجتماعية الذي تم تطويره واعتماده من قبل الجهات الفاعلة المحلية، لتوجيه السلوك المسؤول والأخلاقي.	المؤشر 4.3: اعتماد والتزام الجهات المحلية بإطار المسؤولية الاجتماعية.	النشاط 4.3: إنشاء آليات للتعليقات، مثل صناديق الاقتراحات أو الخطوط الساخنة لتعليقات المجتمع، للسماح لأعضاء المجتمع بالتعبير عن مخاوفهم واقتراحاتهم وملاحظاتهم بشأن تنفيذ البرنامج.
النتائج 4.4: تعزيز الثقة والمساءلة بين الجهات الفاعلة المحلية والمجتمعات من خلال ممارسات شفافة وشاملة.	المؤشر 4.4: مستوى الثقة والمساءلة بين الجهات الفاعلة والمجتمعات المحلية.	النشاط 4.4: تنظيم تدريب للجهات الفاعلة المحلية لضمان ممارساتها وتفاعلاتها مع المجتمعات.
النتائج 4.5: تحسين الوصول المادي إلى الخدمات والموارد للمجتمعات المهمشة والضعيفة.	المؤشر 4.5: تحسين الوصول إلى الخدمات للمجتمعات المهمشة والضعيفة.	النشاط 4.5: العمل مع الجهات الفاعلة المحلية لتصميم وتنفيذ برامج مستهدفة تلبي الاحتياجات المحددة للمجتمعات المهمشة والضعيفة.
النتائج 4.6: معالجة الحواجز الثقافية وتعزيز الحساسية الثقافية في تقديم الخدمات لتحقيق الشمولية والاحترام.	المؤشر 4.6: عدد الحواجز الثقافية التي تمت معالجتها وتنفيذ الممارسات الحساسة ثقافياً.	النشاط 4.6: إجراء حملات توعية وورش عمل لمعالجة العوائق الثقافية وتعزيز الاندماج والتنوع داخل المجتمع.
النتائج 4.7: تأسيس الثقة والتعاون بين المنظمات غير الحكومية والمجتمعات من خلال تعزيز التواصل والتفاهم.	المؤشر 4.7: تعليقات المجتمعات حول تصورها للثقة والتعاون مع الجهات الفاعلة المحلية.	النشاط 4.7: إشراك أفراد المجتمع بانتظام في عمليات المراجعة والتقييم لتقييم فعالية البرامج وضمان ملكيتها واستدامتها.
النتائج 4.8: تخفيف التدخل السياسي في الجهود الإنسانية والتنمية، وضمان الحياد والفعالية.	المؤشر 4.8: الحد من التدخل السياسي في الجهود الإنسانية والتنمية.	النشاط 4.8: تسهيل الحوار والشراكات بين الجهات الفاعلة المحلية وقادة المجتمع لمعالجة التدخل السياسي وضمان إعطاء الأولوية لاحتياجات المجتمع وأصواته.

النتيجة	مؤشر النتيجة	الأنشطة
الناتج 4.9: تحسين التواصل والتفاهم بين الجهات الفاعلة والمجتمعات المحلية من خلال الاستراتيجيات المستهدفة والدعم اللغوي.	المؤشر 4.9.1: النسبة المئوية لأفراد المجتمع الذين أبلغوا عن تحسن في فهم المعلومات التي تتقاسمها الجهات الفاعلة المحلية.	النشاط 4.9.1: إجراء مسوحات معلومات المجتمع
	المؤشر 4.9.2: عدد استراتيجيات الاتصال المستهدفة المنفذة للوصول إلى مجموعات مجتمعية محددة أو المتحدثين باللغة.	النشاط 4.9.2: وضع خطة اتصال مستهدفة
	المؤشر 4.9.3: تواتر أحداث المشاركة المجتمعية أو الحوارات التي تنظمها الجهات الفاعلة المحلية.	النشاط 4.9.3: تطوير تقويم للمشاركة المجتمعية
	المؤشر 4.9.4: تعليقات أفراد المجتمع فيما يتعلق بفعالية الدعم اللغوي المقدم من الجهات الفاعلة المحلية.	النشاط 4.9.4: إجراء مسح تقييم دعم اللغة
	المؤشر 4.9.5: عدد أفراد المجتمع المشاركين في الأنشطة أو المبادرات التي تنظمها الجهات الفاعلة المحلية نتيجة لتحسين التواصل والتفاهم.	النشاط 4.9.5: تنفيذ مبادرات المشاركة المجتمعية
الناتج 4.10: إنشاء آليات الثقة والمساءلة لرصد وتقييم أداء وتأثير الجهات الفاعلة المحلية.	المؤشر 4.10.1: عدد آليات الثقة والمساءلة المطبقة، مثل آليات التغذية الراجعة أو عمليات مراجعة الأداء.	النشاط 4.10.1: إنشاء نظام للملاحظات ومراجعة الأداء
	المؤشر 4.10.2: النسبة المئوية لأفراد المجتمع الذين ينظرون إلى الجهات الفاعلة المحلية على أنها شفافة وخاضعة للمساءلة.	النشاط 4.10.2: تصميم وتنفيذ اتصالات الشفافية والمساءلة
	المؤشر 4.10.3: عدد الحالات التي تم فيها اتخاذ الإجراءات التصحيحية أو إجراء التحسينات بناءً على تعليقات المجتمع أو نتائج التقييم.	النشاط 4.10.3: وضع خطة عمل لملاحظات وتقييم المجتمع
	المؤشر 4.10.4: حسن توقيت استجابة الجهات الفاعلة المحلية لاهتمامات المجتمع أو الشكاوى	النشاط 4.10.4: إنشاء بروتوكول استجابة سريعة لمعالجة مخاوف المجتمع أو الشكاوى
	المؤشر 4.10.5: عدد أفراد المجتمع المشاركين في أنشطة الرصد والتقييم المتعلقة بأداء وتأثير الجهات الفاعلة المحلية.	النشاط 4.10.5: إجراء دورات تدريبية لبناء قدرات أفراد المجتمع في تقنيات الرصد والتقييم.
الناتج 4.11: تقديم برامج بناء القدرات لتعزيز مهارات ومعرفة الجهات الفاعلة المحلية.	المؤشر 4.11.1: عدد برامج بناء القدرات التي تم تنفيذها للجهات الفاعلة المحلية.	النشاط 4.11.1: تصميم وتنفيذ برامج بناء القدرات المصممة خصيصًا لتلبية احتياجات الجهات الفاعلة المحلية.
	المؤشر 4.11.2: النسبة المئوية للجهات الفاعلة المحلية التي أبلغت عن تحسن مهاراتها ومعارفها بعد المشاركة في برامج بناء القدرات.	النشاط 4.11.2: إجراء تقييمات أو دراسات استقصائية ما بعد البرنامج لجمع التعليقات من الجهات الفاعلة المحلية التي شاركت في برامج بناء القدرات.
	المؤشر 4.11.3: عدد المهارات أو مجالات المعرفة التي تغطيها برامج بناء القدرات.	النشاط 4.11.3: إجراء تقييم للمهارات والمعرفة أو تمرين رسم الخرائط لتحديد المهارات المحددة

النتيجة	مؤشر النتيجة	الأنشطة
	المؤشر 4.11.4: عدد الجهات الفاعلة المحلية التي تطبق المهارات والمعرفة المكتسبة في عملهم أو مشاريعهم.	النشاط 4.11.4: تقييم وتقييم تطبيق المهارات والمعارف المكتسبة من قبل الجهات الفاعلة المحلية في عملهم أو مشاريعهم بشكل منتظم.
	المؤشر 4.11.5: عدد الجهات الفاعلة المحلية المشاركة في أنشطة تبادل المعرفة مع أقرانهم أو المجتمع الأوسع.	النشاط 4.11.5: تنظيم ورش عمل أو أحداث أو منصات لتبادل المعرفة حيث يمكن للجهات الفاعلة المحلية تبادل خبراتها وتجاربها والدروس المستفادة مع أقرانها أو المجتمع الأوسع.
الهدف الاستراتيجي الخامس: تعزيز بيئة تمكينية للجهات الفاعلة المحلية للعب دور رئيسي معترف به محليا ودوليا وتعزيز قدراتها على تشكيل الأولويات الإنسانية والمساهمة بنشاط في تنفيذ التدخلات الإنسانية والإنمائية.		
النتائج 5.1: جهود المناصرة التي تؤدي إلى وضع سياسات وممارسات تخلق بيئة مواتية للشراكات الاستراتيجية.	المؤشر 5.1: عدد السياسات والممارسات الموضوعة لخلق بيئة تمكينية للجهات الفاعلة المحلية.	النشاط 5.1: إجراء تحليل السياسات والبحوث لتحديد الثغرات والعوائق التي تحول دون خلق بيئة تمكينية للجهات الفاعلة المحلية، والدعوة إلى إصلاحات السياسات لمعالجة تلك الثغرات.
النتائج 5.2: خلق بيئة مواتية للجهات الفاعلة المحلية والوطنية من خلال إصلاحات السياسات والدعم المؤسسي.	المؤشر 5.2: مستوى المواءمة بين أولويات الجهات المانحة واحتياجات المجتمع المحلي.	النشاط 5.2: تسهيل منصات الحوار والتعاون بين الجهات الفاعلة المحلية والجهات المانحة، وتعزيز المواءمة بين أولويات الجهات المانحة واحتياجات المجتمع المحلي.
النتائج 5.3: تطوير إطار مشترك للدعوة والسياسات وتنفيذه، مما يؤدي إلى تضخيم أصوات وأولويات الجهات الفاعلة المحلية.	المؤشر 5.3: عدد حملات المناصرة وإصلاحات السياسات التي تقودها الجهات الفاعلة المحلية.	النشاط 5.3: تقديم الدعم في مجال بناء القدرات للجهات الفاعلة المحلية لتعزيز مهاراتهم في مجال المناصرة وتمكينهم من قيادة حملات المناصرة ومبادرات إصلاح السياسات.
النتائج 5.4: إنشاء منصات للمواءمة بين أولويات الجهات المانحة واحتياجات المجتمع المحلي، مما يضمن معالجة التمويل والموارد للأولويات المحلية.	المؤشر 5.4: نسبة التمويل والموارد التي تعالج الأولويات المحلية.	النشاط 5.4: الدخول في شراكات استراتيجية مع الجهات الفاعلة المؤثرة والمنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني للدعوة بشكل جماعي لزيادة التمويل والموارد للجهات الفاعلة المحلية.
النتائج 5.5: تسليط الضوء على قصص نجاح الجهات الفاعلة المحلية ومشاركتها لعرض إنجازاتهم وتأثيرهم.	المؤشر 5.5: عدد قصص النجاح وتقارير التأثير التي تسلط الضوء على إنجازات الجهات الفاعلة المحلية.	النشاط 5.5: تجميع قصص النجاح وتقارير التأثير التي تسلط الضوء على إنجازات الجهات الفاعلة المحلية ومساهماتها في المجتمعات، ونشرها من خلال قنوات مختلفة لرفع مستوى الوعي والتأثير على أصحاب المصلحة.
النتائج 5.6: زيادة برامج بناء قدرات الجهات المحلية وتعزيز مهاراتها ومعارفها وتأثيرها.	المؤشر 5.6: زيادة قدرة ونفوذ الجهات الفاعلة المحلية.	النشاط 5.6: تنظيم فعاليات ومؤتمرات وحلقات نقاش رفيعة المستوى حيث يمكن للجهات الفاعلة المحلية تبادل تجاربها وتحدياتها ونجاحاتها، والمشاركة في حوار مع صناع السياسات والجهات الفاعلة المؤثرة.
النتائج 5.7: تعزيز التوطين في آليات التمويل، وزيادة التمويل المباشر للجهات الفاعلة المحلية وتقليل الاعتماد على المنظمات الخارجية.	المؤشر 5.7: نسبة التمويل المباشر المخصص للجهات الفاعلة المحلية في آليات التمويل.	النشاط 5.7: وضع وتنفيذ استراتيجيات لزيادة نسبة التمويل المباشر المخصص للجهات الفاعلة المحلية في آليات التمويل. يمكن أن يشمل ذلك الخطوات التالية
الهدف الاستراتيجي 6: تعزيز القدرات المؤسسية للمستجيبين المحليين والوطنيين لتوفير استجابة فعالة وفي الوقت المناسب للمجتمعات المتضررة من الأزمات.		
النتائج 6.1: تنفيذ هيكل موحد للأجور والرواتب، مما يضمن التعويض العادل والمعاملة المنصفة للجهات الفاعلة المحلية.	المؤشر 6.1: درجة التعويض العادل والمعاملة العادلة للجهات الفاعلة المحلية.	النشاط 6.1: إجراء تقييمات تنظيمية لتحديد احتياجات القدرات للجهات الفاعلة المحلية ووضع خطط مخصصة لبناء القدرات لتلبية تلك الاحتياجات.
النتائج 6.2: وضع وتنفيذ استراتيجية شاملة للقدرات، لمعالجة الفجوات المحددة في قدرات الجهات الفاعلة المحلية من خلال مبادرات التدريب والتوجيه والتطوير التنظيمي.	المؤشر 6.2: عدد مبادرات وبرامج بناء القدرات المنفذة للجهات الفاعلة المحلية.	النشاط 6.2: تقديم المساعدة الفنية والتوجيه للجهات الفاعلة المحلية في مجالات مثل إدارة المشاريع، والإدارة المالية، والرصد والتقييم، والتخطيط الاستراتيجي.

الأنشطة	مؤشر النتيجة	النتيجة
النشاط 6.3: تسهيل منصات التعلم وتبادل المعرفة بين الأقران، مثل مجتمعات الممارسة أو المنتديات عبر الإنترنت، حيث يمكن للجهات الفاعلة المحلية تبادل الخبرات وأفضل الممارسات.	المؤشر 6.3: مستوى المساعدة المالية والفنية المقدمة لتعزيز القدرات المؤسسية.	النتائج 6.3: زيادة فرص التمويل والمساعدة الفنية المقدمة للجهات الفاعلة المحلية، وتمكينها من توسيع قدراتها المؤسسية.
النشاط 6.4: دعم الجهات الفاعلة المحلية في تطوير وتنفيذ أنظمة الإدارة المالية، بما في ذلك عمليات إعداد الميزانية وإعداد التقارير والتدقيق، لضمان الشفافية والمساءلة.	المؤشر 6.4: الالتزام بسياسات الإدارة المالية ولوائح التكاليف العامة.	النتائج 6.4: سياسات واضحة والالتزام بلوائح التكاليف العامة من قبل الجهات الفاعلة المحلية، مما يضمن إدارة مالية فعالة وشفافة.
النشاط 6.5: توفير الوصول إلى الموارد والأدوات، مثل المواد التدريبية والنماذج والمبادئ التوجيهية لمساعدة الجهات الفاعلة المحلية على تحسين قدراتها التنظيمية.	المؤشر 6.5: زيادة قدرة الجهات الفاعلة الوطنية من خلال البرامج المستهدفة.	النتائج 6.5: تعزيز قدرة الجهات الفاعلة الوطنية من خلال برامج بناء القدرات المستهدفة وتعزيز التنمية المستدامة والاعتماد على الذات.
النشاط 6.6: تعزيز تعميم مراعاة مشاركة المرأة والتنوع داخل المنظمات المحلية من خلال تقديم برامج تدريبية وإنشاء سياسات وممارسات شاملة.	المؤشر 6.6: ردود الفعل من الجهات الفاعلة المحلية حول فعالية مبادرات بناء القدرات.	النتائج 6.6: بناء قدرات مؤسسية مراعية وشاملة لمشاركة المرأة وتعزيز بيئة تعلم وتعاون بين الجهات الفاعلة المحلية بمختلف قياداتها.
الهدف الاستراتيجي السابع: تحسين إمكانية الوصول إلى التمويل وجودته للجهات الفاعلة المحلية المشاركة في الاستجابة في اليمن		
النشاط 7.1: تبسيط وترشيد آليات التمويل عن طريق الحد من العمليات والمتطلبات البيروقراطية، وجعلها في متناول الجهات الفاعلة المحلية.	المؤشر 7.1: نسبة التمويل المخصص مباشرة للجهات الفاعلة المحلية.	النتائج 7.1: زيادة تخصيص التمويل المباشر للجهات الفاعلة المحلية، وتقليل الاعتماد على المنظمات الوسيطة وتحسين إمكانية الوصول إلى التمويل.
النشاط 7.2: وضع مبادئ توجيهية ومعايير واضحة لتخصيص التمويل تعطي الأولوية للجهات الفاعلة المحلية وقدراتها المثبتة، والمواءمة مع أهداف البرنامج، وتأثير المجتمع.	المؤشر 7.2: درجة التوزيع العادل للتمويل على المناطق الجغرافية والقطاعات.	النتائج 7.2: التوزيع العادل للتمويل عبر المناطق الجغرافية والقطاعات، مما يضمن التوزيع العادل للموارد بناءً على احتياجات وأولويات المجتمعات المحلية.
النشاط 7.3: توفير التدريب والدعم للجهات الفاعلة المحلية في الإدارة المالية، بما في ذلك إعداد الميزانية وإعداد التقارير المالية والامثال لمتطلبات الجهات المانحة.	المؤشر 7.3: سهولة المعاملات المالية للجهات المحلية بناءً على السياسات المصرفية وآليات التمويل المعمول بها.	النتائج 7.3: إنشاء سياسات مصرفية وآليات تمويل مستقرة وفعالة، مما يسهل المعاملات المالية للسلسلة للجهات الفاعلة المحلية.
النشاط 7.4: إنشاء أنظمة مالية شفافة وخاضعة للمساءلة، بما في ذلك عمليات التدقيق والرصد المنتظمة، لضمان الاستخدام السليم للأموال ومنع سوء الإدارة.	المؤشر 7.4: مستوى سلطة اتخاذ القرار الممنوحة للجهات الفاعلة المحلية والوطنية في تخصيص الموارد.	النتائج 7.4: منح سلطة اتخاذ القرار للجهات الفاعلة المحلية والوطنية في تخصيص الموارد، وتعزيز ملكيتها وسيطرتها على قرارات التمويل.
النشاط 7.5: تسهيل الشراكات بين الجهات الفاعلة المحلية ومصادر التمويل المحتملة، بما في ذلك الجهات المانحة والمنظمات الخيرية وكيانات القطاع الخاص، لتنويع مصادر التمويل.	المؤشر 7.5: الحد من ازدواجية التمويل من خلال تحسين التنسيق وتبادل المعلومات.	النتائج 7.5: الحد من ازدواجية التمويل من خلال تحسين التنسيق وتبادل المعلومات، وتحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر.

النتيجة	مؤشر النتيجة	الأنشطة
الناتج 7.6: تكامل وتبسيط الأنظمة المالية التي أبلغت عنها الجهات الفاعلة المحلية، وتعزيز الكفاءة والشفافية والمساءلة.	المؤشر 7.6: تكامل وتبسيط الأنظمة المالية التي أبلغت عنها الجهات الفاعلة المحلية.	النشاط 7.6: استكشاف نماذج التمويل المبتكرة، مثل سندات الأثر الاجتماعي أو منصات التمويل الجماعي، لدعم الجهات الفاعلة المحلية وزيادة استدامتها المالية.
الناتج 7.7: زيادة الاستثمار الاجتماعي وتنويع الموارد للجهات الفاعلة المحلية، وتعزيز الاستدامة والمرونة في عملياتها.	المؤشر 7.7: نسبة الاستثمار الاجتماعي وتنويع الموارد للجهات الفاعلة المحلية.	النشاط 7.7: برنامج بناء قدرات الجهات الفاعلة المحلية في مجال الاستثمار الاجتماعي وتنويع الموارد.

9. الملحق 3: أداة تقييم الإستراتيجية:

المهدف: تقييم تأثير وتقديم مقترح خارطة الطريق الاستراتيجية في تعميم التوطين في نظام الاستجابة في اليمن.

مجال التقييم	المؤشرات	طرق جمع البيانات	تكرار	الأطراف المسؤولة	النتيجة المتوقعة
تعزيز الشراكات المحلية	- نسبة الزيادة في الشراكات - جودة الشراكات	- مراجعة اتفاقيات الشراكة - الدراسات الاستقصائية والمقابلات مع الشركاء المحليين	سنويا	منسق الشراكات، أعضاء مبادرة التوطين	زيادة الشراكات وتعزيز التعاون
تمكين القيادة المحلية	- معدل مشاركة القيادات المحلية - تأثير القيادات المحلية في اتخاذ القرار	- محضر اجتماع المجموعة. - مقابلات مع القادة المحليين	نصف سنوية	فريق بناء القدرات، أعضاء مبادرة التوطين	ارتفاع معدل مشاركة القيادة المحلية والقيادة المحلية المؤثرة
تعزيز التنسيق والتكامل	- درجة مؤشر التعاون بين القطاعات	- تقارير الاجتماعات التنسيقية - تقييمات التعاون القطاعي	ربعي	فريق التنسيق، أعضاء مبادرة التوطين	تحسين مؤشر التعاون بين القطاعات وتحسين التنسيق
ثورة مشاركة المجتمع والملكية	- درجة مؤشر المشاركة المجتمعية	- محاضر الاجتماعات مع المنظمات غير الحكومية - المسوحات ومجموعات التركيز مع أفراد المجتمع	سنويا	فريق المشاركة المجتمعية، أعضاء مبادرة التوطين	زيادة مؤشر المشاركة المجتمعية والمشاركة المجتمعية الشاملة
الدعوة والتأثير من أجل تمكين البيئة	- درجة مؤشر الفضاء المدني	- مؤشر الفضاء المدني - توثيق المناصرة - مقابلات مع صناع القرار	سنويا	فريق المناصرة، أعضاء مبادرة التوطين	ارتفاع مؤشر الحيز المدني والاعتراف بتأثير الجهات الفاعلة المحلية
تعزيز القدرات المؤسسية	- زيادة درجة تعزيز القدرات. - فعالية برامج بناء القدرات	- تقارير التقييم - استطلاعات آراء المشاركين	نصف سنوية	فريق بناء القدرات، أعضاء مبادرة التوطين	تحسين درجة تعزيز القدرات وتعزيز القدرات المؤسسية
تحسين إمكانية الوصول إلى التمويل وجودته	- نسبة التمويل المباشر	- سجلات تخصيص التمويل - مقابلات مع الجهات المانحة والشركاء	نصف سنوية	فريق التمويل، أعضاء مبادرة التوطين	ارتفاع نسبة التمويل المباشر وتحسين جودة التمويل

10. الملحق 4: آلية التنفيذ:

المستوى	نتائج البرنامج	بيان المؤشر
الهدف 0	التواصل وزيادة الوعي والدعوة إلى التوطين وتحسين الاستجابة مع الجهات الفاعلة الوطنية والدولية	
النتيجة 0.1	وتشارك الجهات الفاعلة المحلية في مبادرة وجهود التوطين محليا وعالميا	# الجهات المحلية الفاعلة في جهود توطين اليمن محلياً وعالمياً
النشاط 0.1.1	استقطاب الجهات المحلية للمشاركة في جهود التوطين في اليمن عبر وسائل التواصل الاجتماعي	عدد المنصات التي تم إنشاؤها
		انضم # من الأعضاء
		عدد المشاركات (الأخبار والفرص والمواد المتعلقة بالتعريب) التي تمت مشاركتها
		عدد اجتماعات مزودي المعلومات الرئيسيين التي تم عقدها مع الجهات الفاعلة المحلية (الحكومة والمنظمات غير الحكومية والجهات الخارجية وما إلى ذلك)
		عدد المنصات العضوية التي انشأها
النشاط 0.1.2	تحديد الجهات الفاعلة الرئيسية وتفعيل مبادرة التوطين	# من الأعضاء انضموا للمبادرة
		عدد مجموعات العمل التي تم إنشاؤها
		تم عقد #اجتماع للأعضاء
		عدد عضويات مبادرة التوطين مع الشبكات العالمية
النشاط 0.1.3	تشبيك الجهات الفاعلة المحلية مع الشبكات الدولية ومجموعات العمل ذات الصلة	عدد الاجتماعات التي حضرها ممثلون دوليون يمثلون مبادرة التوطين
		عدد الأعضاء المنضمين للعضويات الدولية
		عدد الأعضاء المشاركين في الفعاليات الدولية وورش العمل وما إلى ذلك
		عدد المقترحات التي تم تطويرها وخطط العمل والدعوة إلى توفير الموارد
النتيجة 0.2	مبادرة التوطين والمعرفة التي تمت الدعوة إليها وطنيا وعالميا	
النشاط 0.2.1	تمثيل والدعوة إلى مبادرة التوطين والأنشطة والنتائج	عدد الجهات الفاعلة الرئيسية التي تلقت عرضاً تقديمياً حول مبادرة التوطين وأنشطتها
		وتنتائجها
		عدد البيانات الصحفية/المقابلات العامة التي تم إجراؤها للتعريف بالمبادرة والجهود المبذولة
		عدد التصريحات التي وجهتها المبادرة
النشاط 0.2.2	المشاركة النشطة في اجتماعات الشبكة الافتراضية أو الحضورية واللقاء السنوي للصفقة الكبرى والهيئات الاستشارية على المستوى الوطني أو مجموعات مرجعية وطنية أو المنتدى الإنساني الأوروبي أو غيرهم.	#العروض التقديمية والأوراق المعدة
		عدد ورش العمل والفعاليات والندوات عبر الإنترنت التي حضرت لتمثيل مبادرة التوطين
النتيجة 0.3	تطوير برامج التوطين وتخطيط العمل والدعوة وتوفير موارد التمويل	عدد المقترحات التي تم تطويرها وخطط العمل والدعوة إلى توفير الموارد
النشاط 0.3.1	تطوير مقترحات أنشطة التوطين والبحث عن تمويل	عدد المقترحات الكاملة التي تم تطويرها/المشاركة فيها
		# المنظمات الدولية والجهات المانحة التي تم الوصول إليها
		عدد المقترحات التي تم اعدادها وتم قبولها
		# الاتفاقيات الموقعة مع الجهات المانحة

النشاط 0.3.2	تنسيق المقترحات والأنشطة مع السلطات الوطنية	عدد اتفاقيات المشروع المنسقة مع السلطات الوطنية
النتيجة 1	تتمتع الجهات الفاعلة الإنسانية في اليمن بالمعرفة والمعلومات الكافية للمساهمة في وضع استراتيجية وطنية وخطة عمل لتوطين آليات العمل الإنساني في اليمن وتحسينها.	
النتيجة 1.1	تم إجراء خط الأساس للتوطين المحلي، وإصدار التقرير النهائي ونشره والدعوة إليه مع الجهات الفاعلة الإنسانية	# صياغة التقارير البحثية الأساسية للتوطين
النشاط 1.1.0	إجراء قياس أداء التوطين	
النشاط 1.1.1	إجراء ورش عمل بحثية تشاورية تشاركية حول التوطين مع الجهات المحلية في جنوب وشمال اليمن	عدد مجموعات التركيز التشاورية
النشاط 1.1.2	تطوير أدوات ومنتجات الاتصال والمناصرة	عدد مواد الاتصال والدعوة المنتجة.
النشاط 1.1.3	إجراء حملات الاتصال / المناصرة / الاجتماعات	عدد ورش العمل/الاجتماعات التي تم عقدها
النتيجة 1.2	تم تطوير استراتيجية وطنية لتوطين وتحسين آليات الاستجابة من خلال خطط العمل واستراتيجية الدعوة	نسبة إنجاز الاستراتيجية الوطنية
النشاط 1.2.1	حدد الجهات الفاعلة الرئيسية وحدد نقاط الاتصال للمشاركة (أي المؤثرين الرئيسيين والدعاة) الذين يمكنهم رفع مستوى الوعي وتحفيز المزيد من المشاركة من المنظمات غير الحكومية الدولية الأخرى أو المسؤولين الحكوميين في المنظمات غير الحكومية أو المجتمع المدني أو القطاع الخاص في العمل الإنساني المحلي المستمر	عدد أصحاب المصلحة الذين تم تعيينهم للتخطيط الاستراتيجي والدعوة للتوطين
النشاط 1.2.2	عقد ورش عمل تشاورية لتطوير الإستراتيجية الوطنية لتوطين الاستجابة وتحسينها بما في ذلك (LPMF)	عدد ورش العمل التي تم تنفيذها عدد الاستراتيجيات الوطنية التي تم تطويرها.
النشاط 1.2.3	إجراء ورش عمل استشارية لتطوير خطط العمل للاستراتيجية بما في ذلك (نموذج الإبلاغ الموحد) واستراتيجية الدعوة المشتركة.	عدد ورش العمل التي تم تنفيذها عدد خطط العمل التي تم تطويرها لكل بُعد من أبعاد التوطين # استراتيجية الدعوة
النشاط 1.2.4	تطوير أدوات ومنتجات الاتصال والمناصرة	عدد مواد الاتصال والمناصرة المنتجة.
النشاط 1.2.5	إجراء حملات/اجتماعات مناصرة لخطة العمل الإستراتيجية للتوطين والتحسين المتفق عليها (عبر الإنترنت)	عدد ورش العمل/الاجتماعات التي تم عقدها عدد المشاركين المستهدفين
النشاط 1.2.6	إجراء مسح بحثي سنوي لأداء التوطين.	عدد الأبحاث التي يتم إجراؤها حول التوطين النهائي.
النتيجة 1.3	تتمتع المنظمات غير الحكومية المحلية بشراكات أكثر إنصافاً واستدامة مع الجهات المانحة و/أو الجهات الفاعلة الدولية، كما تتمتع بإمكانية الوصول إلى آليات التمويل والتنسيق الفعالة والشفافة وفي الوقت المناسب.	
النشاط 1.3.1	إنشاء المجموعة المرجعية الوطنية للتوطين	عدد المجموعات المرجعية للتوطين التي أنشأتها
النشاط 1.3.2	تطوير منهجية وأدوات وإجراءات مشتركة موحدة للمجموعة المرجعية الوطنية	عدد السياسات التي تم تطويرها
النشاط 1.3.3	عقد اجتماعات NRG لضمان المتابعة الدورية، والدعوة، والتنسيق مع NEAR & Grand Bargain، والتحديثات حول تنفيذ أجندة التوطين، والدعوة، والاستراتيجية الوطنية، وخطط العمل وما إلى ذلك	عدد تحديثات الاجتماعات/الدوات عبر الإنترنت/ورش العمل التي تم إجراؤها أو حضورها
النشاط 1.3.4	تطوير آلية تمويل بقيادة محلية لضمان الاستخدام الأمثل للمانحين والموارد داخل البلاد.	عدد الاختصاصات التي تم تطويرها وآليات التمويل والتنسيق المستدامة المحلية # إرشادات تم تطويرها لتوجيه الآلية (مجموعة) # تفاعل الأعضاء

# من الاقتراح الذي تم تطويره		
عدد اجتماعات جمع التبرعات مع المانحين التي تم عقدها		
	تتمتع الجهات الفاعلة الإنسانية في اليمن بالمعرفة والمعلومات الكافية للمساهمة في وضع استراتيجية وطنية وخطة عمل لتوطين آليات العمل الإنساني في اليمن وتحسينها.	النتيجة 3
	تزويد الجهات الفاعلة المحلية والدولية في مجال الاستجابة بمزيد من المعرفة المتعمقة والكافية حول أداء التوطين وقضايا المنظمات غير الحكومية في اليمن	النتيجة 3.1
عدد مراحل تطوير النظام الأساسي وإطلاقه، ويتم قياسه بعدد الأيام منذ البداية وحتى الإطلاق.	تطوير المنصة، اختبار المنصة، إطلاق الغداء على المنصة	النشاط 3.1.1
عدد أعضاء المنصة الذين يظهرون كفاءة في إدارة المحتوى وتقنيات المناصرة الرقمية بعد إكمال الدورات التدريبية.	تدريب فريق المنصة على إدارة المحتوى والمناصرة الرقمية ونشر منتجات تحديد المواقع عبر الإنترنت	النشاط 3.1.2
	تطوير سياسات وهياكل الحوكمة لمبادرة التوطين في اليمن	الهدف 4
	تطوير سياسات وهياكل الحوكمة الداعمة لمبادرة التوطين في اليمن.	النتيجة 4.1
عدد تقارير تقييم الاحتياجات المكتملة، والتي توضح النتائج والتوصيات الرئيسية.	تحديد هياكل الحوكمة الحالية والفجوات والتحديات في جهود التوطين	النشاط 4.1.1
عدد سياسات الحوكمة التي تم تطويرها واعتمادها من قبل أصحاب المصلحة المعنيين.	تسهيل اجتماعات ومشاورات أصحاب المصلحة المتعددين لصياغة سياسات الحوكمة	النشاط 4.1.2
	تسهيل المشاركة الشاملة والتشاركية لأصحاب المصلحة في تطوير وتنفيذ سياسات وهياكل الحوكمة.	النتيجة 4.2
عدد فرق العمل التي تم إنشاؤها لمبادرة التوطين، مصنفة حسب مجال التركيز أو الهدف	تشكيل فرق عمل لمبادرة التوطين	النشاط 4.2.1
مستوى مشاركة أصحاب المصلحة، ويتم قياسه بعدد أصحاب المصلحة المتنوعين المشاركين في ورش العمل ومجموعات التركيز والمشاورات مقارنة بالعدد الإجمالي لأصحاب المصلحة المدعويين.	تنظيم ورش العمل ومجموعات التركيز والمشاورات مع مختلف أصحاب المصلحة.	النشاط 4.2.2
تنوع تمثيل أصحاب المصلحة، والذي يتم تقييمه من خلال مجموعة القطاعات والتركيبات السكانية ووجهات النظر الممثلة في ورش العمل ومجموعات التركيز والمشاورات.		
مستوى رضا أصحاب المصلحة، يتم تحديده من خلال استطلاعات الرأي بعد الحدث أو التقييمات النوعية لتجارب مشاركة أصحاب المصلحة.		
	تنفيذ مشاريع تجريبية واختبار مدى فعالية سياسات وهياكل الحكم.	النتيجة 4.3
تم اختيار المحافظات التجريبية وتم الانتهاء من تقارير تقييم الاستعداد.	إجراء التقييمات والمشاورات لتحديد المحافظات التجريبية المناسبة.	النشاط 4.3.1
الالتزام بسياسات وهياكل الحوكمة في المحافظات التجريبية.	دعم تنفيذ سياسات وهياكل الحوكمة في المناطق التجريبية.	النشاط 4.3.2
تم إعداد تقرير الدروس المستفادة وإجراء التعديلات على سياسات وهياكل الإدارة.	إجراء تمارين الرصد والتقييم والتعلم للحصول على الدروس المستفادة.	النشاط 4.3.3
	تبادل أفضل الممارسات والمعرفة حول حوكمة التوطين في اليمن.	النتيجة 4.4
عدد فعاليات تبادل المعرفة التي تم تنظيمها.	تنظيم ورش العمل والمؤتمرات والندوات عبر الإنترنت لتبادل الخبرات والأفكار.	النشاط 4.4.1
عدد التقارير البحثية أو المنشورات المنتجة.	إجراء البحوث والتحليلات حول تأثير فعالية سياسات الحوكمة.	النشاط 4.4.2

النتيجة 4.5	ضمان الإدارة الفعالة للمشروع والتنسيق والمراقبة.	
النشاط 4.5.1	تعيين موظفي إدارة المشروع وتوفير الموارد اللازمة.	فريق إدارة المشروع موجود ويعمل.
النشاط 4.5.2	تطوير المؤشرات وأدوات جمع البيانات وآليات إعداد التقارير.	تم إنشاء إطار الرصد والتقييم واستخدامه.
النشاط 4.5.3	إنشاء تقارير مرحلية للمشروع وتوثيق الإنجازات الرئيسية.	تقارير المشروع المنتظمة المقدمة والمعالم المؤثرة.

11. الملحق 5: فريق تطوير الإستراتيجية:

الجهة	اسم	بريد إلكتروني	هاتف	موضع
مبادرة التوطين	عبد القوي حاجب	abdulqawi.hajeb@gmail.com	775268588	رئيس الفريق
جامعة صنعاء	د. عبد الكريم قاسم الخطيب	akrimqasim@gmail.com	771742121	ميسر
ديف برو للاستشارات	خالد اسحاق	khaled.ishaq@devpro-yemen.com	777881115	ميسر
منظمة نبض للتنمية	منى صلاح أحمد الحمادي	malhammadi@ndeo-ye.org	777922615	مساعد / عضو
مؤسسة التراحم الطبية	طارق علي أحمد الجعدي	tariq@mmf-ye.org	773201030	عضو
مؤسسة إطار	صبا جبار محمد الحكيمي	s.jabbar@itar.ngo	774739797	عضو
مؤسسة ضياء	مريم محمد عبد الله الارياني	Maryeryani.loz@gmail.com	774859577	عضو
شبكة التنمية اليمنية	عبد الجبار قائد نعمان السلاوي	o.thabit@ydnorg.org	771991181	عضو
المدرسة الديمقراطية	عبد الرحمن عايش سناء	demoschoolyemen@gmail.org	771566104	عضو
منظمة عبس التنموية للمرأة والطفل	وفاء محمد المذحجي	w.almadhaji@absyemen.org	775253300	عضو
مؤسسة رمز للتنمية	بشرى صالح المحفدي	info@rdfyemen.org	779399980	عضو
جمعية الأمان لرعاية النساء الكفيفات	وهيبة محمد محمد الربيعي	Wahbia333222111@gmail.com	770998478	عضو
جمعية الأمان لرعاية النساء الكفيفات	أوسان منصور محسن العبسي	alabsi@alaman.org	775626820	عضو
منظمة عبس التنموية للمرأة والطفل	صلاح الدين عبد الله عبده الفتحي	s.fotihi@absyemen.org	775847652	عضو
مؤسسة رمز للتنمية	هند ناصر صالح الغشمي	info@rdfyemen.org	776087381	عضو
المدرسة الديمقراطية	محمد محمد حسين الحيمي	haimi2007@gmail.com	777148844	عضو
جمعية المستقبل	فارس أحمد العلي	faresaliy@gmail.com	773704211	عضو
مؤسسة تمدين شباب	عمار الاشول	ammamar.alashwal@tamdeen-ye.org	777246358	عضو
مؤسسة تمدين شباب	فايز الاشول	f.alashwal@tamdeen-ye.org	777863840	عضو