YEM-23120 التقرير النهائي
أغسطس 2024

تمكين قطاع الثروة السمكية في اليمن: استراتيجية إصلاح القطاع من خلال الشراكة بين القطاعين العام والخاص

عبدالله علي
هيلين دونات
صالح فضل
آمنة محمود
سانجانا سريفاستاف
إدوارد وايت



الجهاز التنفيذي
The Executive Bureau

IGC

DIRECTED BY
LSE
UNIVERSITY OF OXFORD

FUNDED BY
UKaid
from the British people

جدول المحتويات

الملخص التنفيذي 4

1. المقدمة 8

2. السياق والقيود الرئيسية على النمو في قطاع الثروة السمكية 9

2.1. دور التعاونيات السمكية والقطاع الخاص 10

2.2. دور الحكومة 11

2.3. أصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين 11

2.4. معوقات النمو 12

3 الشراكات بين القطاعين العام والخاص في قطاع الثروة السمكية 14

3.1 فوائد الشراكة بين القطاعين العام والخاص 14

3.2 دورة الشراكة النموذجية بين القطاعين العام والخاص 15

3.3 أنواع الشراكة بين القطاعين العام والخاص 17

3.4 المتطلبات المسبقة لنجاح الشراكات بين القطاعين العام والخاص في قطاع الثروة السمكية 22

3.5 القيود الرئيسية أمام تنفيذ الشراكات بين القطاعين العام والخاص في اليمن 24

4 المجلس الاستشاري للثروة السمكية المختص بالشراكات بين القطاعين العام والخاص 25

4.1 الهدف والأدوار والمسؤوليات 25

4.2. الهيكل المؤسسي 26

4.3 الإدارة – المكتب التنفيذي بصفته الأمانة الفنية للمجلس الاستشاري والمكونة من المتخصصين في الشراكة بين القطاعين العام والخاص 27

4.4. التمويل 31

4.5. التأسيس وأفضل الممارسات 33

5. إصلاحات القطاع التكميلية 36

6. خطة العمل 37

7. النهج البديل 39

8 المراجع 41

9 الملحق 42

موجز

المكتب التنفيذي لتسريع استيعاب المساعدات ودعم إصلاح السياسات

تم إنشاء المكتب التنفيذي لتسريع استيعاب المساعدات ودعم إصلاحات السياسات (المكتب التنفيذي) في عام 2013 لتحسين قدرة الحكومة اليمنية على استيعاب تعهدات شركاء التنمية. الهدف العام للمكتب التنفيذي هو العمل بشكل وثيق مع المؤسسات الحكومية لتسريع مستويات استيعاب الأموال الأجنبية لتنفيذ مشاريع التنمية. ويتولى المكتب التنفيذي أيضاً مهمة تحسين قدرة الحكومة من خلال الدعم الفني الذي يقدمه المانحون في شكل استشارات وخبرات وبناء قدرات، ويرأس رئيس الوزراء اليمني مجلس إدارة المكتب التنفيذي.

مركز النمو الدولي

يعمل مركز النمو الدولي مع صناع السياسات في البلدان النامية لتعزيز النمو الشامل والمستدام من خلال البحوث الرائدة. ومركز النمو الدولي هو مركز أبحاث عالمي يضم شبكة من الباحثين الرائدين على مستوى العالم ومجموعة من الفرق القطرية والمبادرات السياسية العاملة في أفريقيا وجنوب آسيا والشرق الأوسط. ويقع مقر المركز في كلية لندن للاقتصاد وبالشراكة مع جامعة أكسفورد ويتم تمويل غالبية أنشطة المركز من قبل وزارة الخارجية والكومنولث والتنمية في المملكة المتحدة.

مبادرة هشاشة الدول

مبادرة هشاشة الدول هي مبادرة سياسية تابعة لمركز النمو الدولي وتهدف إلى العمل مع الجهات الفاعلة الوطنية والإقليمية والدولية لتحفيز التفكير الجديد وتطوير أساليب أكثر فعالية لمعالجة هشاشة الدول ودعم الجهود التعاونية لوضع التوافق الناشئ موضع التنفيذ. تجمع المبادرة بين الأدلة القوية والرؤى العملية لإنتاج وتعزيز إرشادات قابلة للتنفيذ وتركز على السياسات في المجالات التالية: شرعية الدول وفعاليتها وتنمية القطاع الخاص والصراع والأمن. تحظى المبادرة بدعم مالي من وزارة الخارجية والكومنولث والتنمية في المملكة المتحدة ومؤسسة روكفلر.

الملخص التنفيذي

يتمتع قطاع الثروة السمكية في اليمن بإمكانيات كبيرة لتوليد فرص العمل لليمنيين مما يساهم في تحقيق الأمن الغذائي الذي تشتد الحاجة إليه في البلاد وتعزيز عائدات الاقتصاد من النقد الأجنبي. تتمتع اليمن بسواحل يبلغ طولها أكثر من 2500 كيلومتر وإمكانية الوصول إلى كل من البحر الأحمر وبحر العرب وهما غنيان بموارد الأسماك والقشريات. ونظراً لموقع اليمن الجغرافي الاستراتيجي وهذه الموارد البحرية الوفيرة كان نشاط صيد الأسماك مصدراً حيوياً للغذاء وفرص العمل لليمنيين الذين يعيشون على طول السواحل منذ آلاف السنين. ومنذ اندلاع الحرب الأهلية في عام 2014 زادت الأهمية الاستراتيجية لقطاع الثروة السمكية: فمع مواجهة حوالي 17 مليون يمني لانعدام الأمن الغذائي يجب على القطاع الآن أن يلعب دوراً أكثر أهمية في ضمان استقرار الإمدادات الغذائية المحلية وتوفير الفرص للتنمية الاقتصادية في هذه الدولة الهشة ولمواطنيها.

ومع ذلك يواجه قطاع الثروة السمكية في اليمن العديد من التحديات الهيكلية التي تفاقمت بسبب الأضرار والاضطرابات وانعدام الأمن الناجم عن الحرب الأهلية المستمرة. فعلى سبيل المثال غالباً ما يفتقر الصيادون اليمنيون إلى المعدات والسفن الأساسية اللازمة لتحسين كمية ونوعية صيدهم، حيث لا يمكن لمعظم قوارب الصيد الحرفي المتبقية في اليمن العمل إلا بالقرب من الشاطئ مما يمنع الوصول إلى المياه العميقة في البلاد حيث يكون المخزون السمكي والتنوع والموارد أكثر وفرة وتجلب أسعاراً أعلى. ويحتاج القطاع بشكل عاجل إلى استثمارات جديدة ومهارات محسنة وبيانات شاملة عن القطاع لتنشيط بنيته التحتية ومعداته. وقد تعرضت سفن الصيد ومواقع الإنزال والموانئ ومرافق التفتيش ومصانع المعالجة والتعليب ومرافق تخزين سلسلة التبريد وأنظمة إدارة لوجستيات التصدير لأضرار كبيرة بسبب الحرب أو أنه لم يتم صيانتها بشكل جيد أو أنها توقفت تماماً عن العمل. ولكي يصبح هذا القطاع مصدراً غذائياً موثوقاً للمجتمعات هناك حاجة إلى استثمارات كبيرة داخل سلسلة التوريد بأكملها.

إن حجم الاستثمارات اللازمة لقطاع الثروة السمكية في اليمن لا يمكن أن تتحمله الحكومة اليمنية وحدها. وفي هذا الصدد تمثل الشراكات بين القطاعين العام والخاص طريقا قابلا للتطبيق للمضي قدماً من خلال السماح للحكومة والقطاع الخاص بالتعاون وتقاسم تكاليف ومخاطر المشاريع الاستثمارية. ومع ذلك فإن هذه الترتيبات المالية المعقدة والطويلة تتطلب مستوى عالٍ من الثقة والقدرة من كلا القطاعين، وكلا الأمرين غير متوفر حالياً. يفتقر جهاز الدولة في اليمن والذي يضم وزارات عاملة مثل وزارة الزراعة والري والثروة السمكية ووزارة المالية وغيرها من السلطات القطاعية إلى برلمان فعال. ويعني هذا الغياب عدم إمكانية إقرار أي قوانين رسمية جديدة. كما أن قدرة الدولة على إدارة مواردها البحرية بشكل مستدام لا تزال محدودة. ولهذه التحديات جذور تاريخية يعود تاريخها إلى ما قبل الحرب الأهلية عندما بدأت الحكومة بالتخلي تدريجياً عن دورها في إنتاج الثروة السمكية بعد اعادة تحقيق الوحدة في عام 1991. تضطلع الحكومة حالياً بدور تنظيمي في المقام الأول في حين تظل صيانة البنية التحتية الحيوية إما غير مكتملة أو أنه يتم الايعاز بها إلى جهات فاعلة أخرى من مصادر خارجية أو أنه يتم التخلي عنها تماما. وقد أدى هذا الاتجاه إلى تقليص قدرات وزارة الزراعة والري والثروة السمكية بشكل كبير وهي قدرات من غير المرجح أن يتم إعادة بنائها دون استثمارات كبيرة في البنية التحتية والموارد البشرية.

ولتنفيذ التغييرات الضرورية في قطاع الثروة السمكية في اليمن يعد الاستثمار الخاص أمراً ضرورياً. فعلى مدى الأعوام الثلاثة والثلاثين الماضية وخاصة في العقد الماضي تراجعت الثقة والتعاون بين مختلف أصحاب المصلحة - وخاصة الحكومة وشركات صيد الأسماك الخاصة وتعاونيات صيد الأسماك - بشكل كبير مع تدهور أداء القطاع. وقد أدى تبادل الاتهامات بين القطاعين العام والخاص إلى إعاقة التعاون بينهما، حيث لا يملك أي منهما البيانات أو المهارات أو الموارد المالية أو الخطط الاستراتيجية اللازمة لتنفيذ المبادرات والمشاريع الهامة المطلوبة بوضوح.

لقد تم تصميم الإصلاحات المقترحة لقطاع الثروة السمكية في اليمن - والتي تستدعيها الشراكات بين القطاعين العام والخاص - لتحقيق هدفين رئيسيين. أولاً تهدف هذه الاصلاحات إلى وضع خطة قوية لإعادة تأسيس التعاون المؤسسي. وثانياً تسعى هذه الاصلاحات إلى تمكين قادة الحكومة والقطاع الخاص من تحديد وإعداد وتنفيذ الإصلاحات والمشاريع والاستثمارات الأساسية اللازمة لإطلاق العنان لإمكانات القطاع الكاملة. وسيعتمد التنفيذ الناجح لاستراتيجية الشراكة بين القطاعين العام والخاص على الدعم المالي والفني الكبير من مختلف المنظمات المانحة وبنوك التنمية المتعددة الأطراف. وبدون الالتزامات الثابتة من الداعمين الرئيسيين مثل وزارة الخارجية والكومنولث والتنمية البريطانية والبنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي والوكالة الألمانية للتعاون الدولي والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وغيرها من الكيانات المؤثرة فمن غير المرجح حدوث تحسينات كبيرة في أداء القطاع.

ولمعالجة القضايا الحاسمة في قطاع الثروة السمكية قامت وزارة الزراعة والري والثروة السمكية بإشراك مركز النمو الدولي والمكتب التنفيذي لتسريع استيعاب المساعدات ودعم إصلاحات السياسات. وتتمثل مهمة هذين الكيانين في مسح أصحاب المصلحة وتحليل البيانات المتاحة ووضع استراتيجيات الإصلاح القابلة للتطبيق من خلال التعاون بين القطاعين العام والخاص في اليمن. يعتمد المشروع الذي يقوده مركز النمو الدولي على مراجعة واسعة النطاق للأدبيات ومقابلات متعمقة مع أصحاب المصلحة والقادة الرئيسيين. بالإضافة إلى ذلك تم جمع الأفكار من ورشتي عمل تم الحضور فيهما على نطاق واسع وتم تنظيمهما بالشراكة مع وزارة الزراعة والري والثروة السمكية. وقد هدفت ورش العمل هذه إلى توضيح مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتوضيح فوائدها المحتملة لقطاع الثروة السمكية. وشملت المشاورات مسؤولين من وزارة الزراعة والري والثروة السمكية والسلطات الإقليمية للثروة السمكية وعلماء من الهيئة العامة لبحوث الثروة السمكية وقادة من شركات خاصة تعمل في مجال صيد الأسماك أو التصنيع أو تصدير المأكولات البحرية.

وقد حددت المشاورات المباشرة مع أصحاب المصلحة عدة أولويات للقطاع وهي كما يلي:

- **دراسة المخزون السمكي:** من الواضح أن أحدث دراسة للمخزون السمكي في اليمن أصبحت قديمة حيث تم إجراؤها في التسعينيات من القرن الماضي. وبينما تمت صياغة ومناقشة الخطط خلال الخمسة عشر عاماً الماضية لإجراء دراسة جديدة إلا أنها لم يتم تنفيذها. وهذا يحد من قدرة الحكومة على إدارة الموارد البحرية على نحو مستدام فضلا عن قدرة القطاع الخاص على التخطيط لأماكن صيد الأسماك وكميات الأسماك التي يمكن صيدها بشكل مستدام دون استنزاف الموارد. كما أن الجهات الفاعلة في القطاع الخاص تبدو حذرة من الاستثمار دون معرفة القدرة الإنتاجية للقطاع. ولهذا السبب ينبغي تصميم وتمويل وتنفيذ دراسة جديدة وحديثة ومخصصة وكاملة للمخزون السمكي في اليمن في أسرع وقت ممكن.
- **تحسين البنية التحتية ومعدات مصايد الأسماك:** نظراً لأن سلسلة القيمة الخاصة بالقطاع - والمكونة من السفن والمعدات والمرافق - إما أنها أصبحت في حالة سيئة أو توقفت عن العمل أو لم تتم صيانتها لسنوات فإن القطاع يحتاج إلى خطط مشاريع محددة وتمويل وإدارة قادرة على إعادة تأهيل البنية التحتية والأصول القائمة أو تصميم وإنشاء وتشغيل أصول أخرى جديدة.
- **تحسين صادرات المنتجات السمكية:** أدت الحرب إلى زيادة تكلفة تصدير المأكولات البحرية فضلاً عن تقليل عدد المرافق العاملة التي يمكنها إنتاج المأكولات البحرية ذات الجودة العالمية للتصدير. كما تضررت أيضاً البنية التحتية الحيوية المساعِدة مثل الطرق والموانئ وأنظمة ومعدات الإدارة اللوجستية. بالإضافة إلى ذلك أدى الارتفاع العالمي في أسعار الوقود منذ عام 2022 إلى زيادة صعوبة قدرة جميع الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة في القطاع على تغطية تكاليف التشغيل الأساسية. إحدى الأولويات المحددة التي تم الاتفاق عليها تقريباً من قبل جميع شركات القطاع الخاص وأصحاب المصلحة الذين تم التشاور معهم هي أن اليمن يحتاج إلى أن تتولى الحكومة قيادة عملية تهيئة الظروف التمكينية والأنظمة واللوائح التنظيمية ومرافق الجودة لتحسين وتوسيع صادرات المنتجات السمكية اليمنية وخاصة إلى الأسواق الجديدة.
- **إنفاذ لوائح القطاع الحالي بشكل أفضل وأكثر موثوقية:** يتفق قادة القطاعين العام والخاص على أن مهارات الحكومة ومواردها وقدراتها على إنفاذ لوائح مصايد الأسماك الحالية غير كافية. ويستمر هذا في تقييد أداء القطاع في مجالات مثل فحص المصِيد السمكي فضلاً عن فرض مستويات الصيد المستدامة من مخزونه السمكي (بما في ذلك السفن التجارية الأجنبية العاملة في المياه الإقليمية العميقة لليمن). ونتيجة لذلك تفيد التقارير بأن الصيد الجائر وخاصة من السفن الأجنبية منتشر على نطاق واسع مما يهدد صيد الصيادين الحرفيين في حين لا تتوفر بيانات دقيقة عن هذه الممارسة.

ومن أهم الدروس المستفادة من المقابلات التي أجريناها هو أن التغلب على القيود والفجوات المعقدة والمترابطة في قطاع الثروة السمكية يتطلب تعزيز التنسيق بين أصحاب المصلحة وتنمية كبيرة للقدرات. وفي حين أن العديد من الجهات الفاعلة تعمل بالفعل على معالجة العوائق المختلفة من خلال المشاريع التجريبية والتوضيحية فإن هذه الجهود غالباً ما تكون لا مركزية وتفتقر إلى التنسيق بسبب التحديات الأمنية المستمرة في اليمن. ونتيجة لذلك كانت هناك قدرة محدودة على خلق أوجه التآزر بين المشاريع ومعالجة المبادرات ذات الأولوية بشكل منهجي. ولمعالجة العوائق الكبيرة التي يواجهها هذا القطاع من الضروري وجود التزام أكثر شمولاً واستدامة من جميع أصحاب المصلحة. وتتمثل الخطوة الأولى الحاسمة في تحسين التعاون والتنسيق بين جميع الأطراف المعنية.

وعند تصميم نظام تعاون مستدام للقطاع من المهم التأكد من أنه يعالج بشكل فعال المتطلبات التالية ذات الأولوية التي حددها الجهات الرئيسية في الحكومة والقطاع الخاص والمنظمات المانحة:

- **التمويل الإضافي للقطاع:** لدى وزارة الزراعة والري والثروة السمكية موارد محدودة للغاية لبناء أو استعادة البنية التحتية اللازمة بما في ذلك السفن ومواقع إنزال الأسماك ومرافق التفتيش ومصانع المعالجة فضلاً عن متطلبات البنية التحتية الإضافية مثل الطرق وتوليد الكهرباء بشكل موثوق. وبالمثل فإن الحكومة غير قادرة حالياً على مساعدة الصيادين في تمويل التحسينات اللازمة للمعدات التي يحتاجون إليها مثل القوارب الأكبر حجماً المناسبة للمياه العميقة والثلج اللازم لعملية الحفظ. وقد ساعدت المنظمات الدولية والجهات المانحة في سد الفجوة التمويلية من خلال تمويل العديد من المشاريع الارشادية في البلاد. ومع ذلك لا يزال هناك الكثير من العمل الذي يتعين القيام به لهذا القطاع. وتتمثل إحدى الطرق لمعالجة هذه الفجوات بشكل أكثر فعالية في إقامة الشراكات بين القطاعين العام والخاص والتي يمكن أن تحل قيود السيولة الحكومية قصيرة الأجل باستخدام تمويل القطاع الخاص. ويمكن لهذه الشراكات أيضاً خفض التكاليف عندما يتم الجمع بين البناء والصيانة أو عندما يطلب الممولون المزيد من المساءلة من الجهات الفاعلة الخاصة مقارنة بالجهات العامة. وفي ظل المستويات الحالية من عدم الثقة بين الحكومة والصيادين قد يكون القطاع الخاص أيضاً أكثر قدرة على فرض رسوم الاستخدام. وكما ذكرنا سابقاً ونظراً لضعف أداء القطاع حالياً والقدرة المحدودة على تحمل التكاليف لمعظم أصحاب المصلحة في سلسلة قيمة القطاع فإن العديد من مشاريع الشراكة الأولية بين القطاعين العام والخاص سوف تتطلب دعماً تمويلياً كبيراً من الجهات المانحة (مثل منح تمويل فجوة القدرة على الاستمرار أو "التمويل المختلط") لتكون مستدامة تجاريا. ومع تحسن أداء القطاع وعائدات التصدير فمن المرجح أن تقل الحاجة إلى تلقي الدعم من الجهات المانحة والقطاع العام.

- **تنمية القدرات والمهارات:** يتمتع القطاعان العام والخاص حالياً بقدرات محدودة من حيث الموارد البشرية والمهارات. وأشار العديد من أصحاب المصلحة المخضرمين الذين تمت استشارتهم إلى أن هذا الوضع هو الوضع السائد منذ اعادة تحقيق الوحدة عام 1990. وقد تخلت الحكومة عن تمويل وتقديم العديد من خدماتها للقطاع بما في ذلك الاستثمار في تدريب الجيل القادم من الصيادين وخبراء التنظيم والتخطيط والادارة. وفي الوقت نفسه جعلت الحرب البيئة أكثر صعوبة في تطوير خطط القطاع الأساسية وتنفيذها بشكل يمكن التنبؤ به. ومن شأن التعاون المؤسسي الأكثر وضوحاً بين القطاعين العام والخاص أن يسمح لوزارة الزراعة والري والثروة السمكية بالاستفادة من خبرات القطاع الخاص لتقديم الخدمات في مجالات محددة ولمشاريع محددة يتمتع فيها القطاع الخاص بالقدرة الكافية. ويمكن أن يشمل ذلك مجموعة واسعة من المشاريع والخدمات بدءاً من صيانة سفن الصيد وإدارة وتشغيل وصيانة مواقع إنزال الأسماك ومرافق ومعدات الميناء والحفاظ على مرافق موثوقة لفحص الأسماك ومصانع المعالجة والتعليب وشبكات تخزين سلسلة التبريد فضلاً عن التسويق والترويج وإدارة صادرات المأكولات البحرية المتزايدة من خلال أنظمة إدارة لوجستية أكثر كفاءة وما إلى ذلك.

- **موثوقية التنفيذ:** إذا تم تكليف القطاع الخاص بأجزاء محددة من دور وزارة الزراعة والري والثروة السمكية تعاقدياً فإن الوزارة ستظل مسؤولة رسمياً عن تنفيذ الحد الأدنى من معايير الجودة. ويجب أن تكون مستويات الأداء المطلوبة (بما في ذلك الجودة الفنية والسلامة وما إلى ذلك) واضحة وقابلة للقياس وقابلة للتنفيذ قانوناً حتى تتمكن الوزارة من مراقبة أداء الجهة الخاصة بشكل فعال. علاوة على ذلك لكي تلعب وزارة الزراعة والري والثروة السمكية دور "مدير عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص" بشكل فعال ستحتاج إلى مهارات جديدة وموارد جديدة لمراقبة الأداء وأنظمة جمع البيانات والتحقق لتكون قادرة على ضمان إدارة هذه العقود بشكل مستدام وتنفيذها بشكل صحيح (خاصة في إدارة أي حالات فشل قيام الشريك الخاص بالأداء وفقاً لعقد الشراكة التفصيلي).

- **ترشيد لوائح القطاع وجعلها أكثر كفاءة:** تفتقر اللوائح والقوانين القطاعية الحالية في اليمن إلى أحكام واضحة للتعاون الرسمي بين الجهات الفاعلة في القطاعين العام والخاص لا سيما في المصادقة على احتياجات القطاع ذات الأولوية. وينبغي أن يشمل التعاون الفعال الاختيار والإعلان المشترك عن خطط ومشاريع قابلة للتطبيق لتحسين القطاع الحيوي بما في ذلك الشراكات بين القطاعين العام والخاص، حيثما كان ذلك مناسبا. لقد أعاقت الحرب الأهلية المستمرة قدرة الحكومة على إقرار قوانين جديدة. ومع ذلك لا يزال من الممكن إنشاء آليات

محسنة للتعاون الرسمي ضمن الإطار القانوني الحالي. ولمعالجة هذه المشكلة يجب على وزارة الزراعة والري والثروة السمكية إجراء مراجعة شاملة لجميع القوانين ذات الصلة والقرارات الوزارية التي تنظم قطاع الثروة السمكية. وينبغي لهذه المراجعة التي يجريها متخصصون قانونيون مؤهلون باللغة العربية أن تشمل أيضاً القوانين والمراسيم المتعلقة بعملية الشراء لإعداد عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص والمناقصات وإرسائها. بالإضافة إلى ذلك يجب أن تشمل المراجعة قوانين العقود وقوانين الملكية وقوانين التمويل والاستثمار واللوائح المتعلقة بالتصدير. يعد فهم هذه الحدود التنظيمية أمراً بالغ الأهمية لتحديد الجدوى القانونية لمختلف مشاريع وعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص في قطاع الثروة السمكية في اليمن.

- **التعاون الفعال:** يضم القطاع حالياً مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة بما في ذلك الهيئات الحكومية المختلفة والمنظمات الدولية وشركات القطاع الخاص والصيادين وتعاونيات الصيد. وقد ترسخ انعدام الثقة بين القطاعين العام والخاص على مدار عقود من الزمن وأصبح يُنظر إليه الآن باعتباره الوضع الطبيعي. ويمكن لوزارة الزراعة والري والثروة السمكية أن تلعب دوراً محورياً في إعادة بناء هذه الثقة من خلال صياغة رؤية واضحة طويلة المدى. ويمكن لوزارة الزراعة والري والثروة السمكية تسهيل إعداد وتنفيذ مشاريع الشراكة الهامة بين القطاعين العام والخاص من خلال إنشاء آلية رسمية للتشاور والتعاون بين القطاعين وإظهار التزامها للجهات المانحة بالسعي للحصول على الدعم من خلال التمويل والمساعدة الفنية. وتتمتع مثل هذه المشاريع بالقدرة على تعزيز أداء القطاع وتعزيز المزيد من التعاون بين القطاعين العام والخاص وتحقيق الأهداف الوطنية المرجوة بما في ذلك تحسين الأمن الغذائي وزيادة فرص العمل والفرص الاقتصادية وزيادة الصادرات وعائدات النقد الأجنبي. وبالتالي فإن الخطوة الأولية الحاسمة في هذا المجال هي إنشاء منصة مخصصة حيث يمكن لأصحاب المصلحة الاجتماع والتعبير عن آرائهم وبناء الإجماع والتوافق.

الإصلاحات الموصى بها

وفي ضوء هذه القيود يوصي هذا التقرير بأن تبحث وزارة الزراعة والري والثروة السمكية عن فرص للاستفادة من موارد القطاع الخاص وخبراته لمعالجة قضايا محددة داخل القطاع. ويمكن تحقيق ذلك بفعالية من خلال الشراكات بين القطاعين العام والخاص على النحو المبين في التقرير. وتتضمن الشراكة بين القطاعين العام والخاص اتفاقية تعاون بين جهة حكومية وشركة من القطاع الخاص حيث يتولى القطاع الخاص مسؤولية تقديم أو إدارة خدمة أو بنية تحتية. ويتم تنفيذ هذا الترتيب تحت إشراف ومراقبة الحكومة بناءً على معايير أداء محددة بوضوح. ولكي تنجح الشراكات بين القطاعين العام والخاص تعد المشاركة النشطة لوزارة الزراعة والري والثروة السمكية أمراً ضرورياً حيث ستكون الوزارة مسؤولة عن إعداد هذه المشاريع وتقييمها وإرسائها وإدارتها ومراقبتها.

لبدء وإدارة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص بشكل فعال يوصي هذا التقرير بإنشاء مجلس استشاري داخل وزارة الزراعة والري والثروة السمكية والذي يتم دعمه من قبل أمانة فنية. في العديد من البلدان يتم التعامل مع مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص من خلال وحدات متخصصة تعرف باسم وحدات الشراكة بين القطاعين العام والخاص أو "عُقَد الشراكة بين القطاعين العام والخاص" داخل الوزارات المعنية. وبالمثل يمكن إنشاء المجلس الاستشاري بموجب مرسوم وزاري لأداء وظائف هذه الوحدات كما دعا إلى ذلك غالبية أصحاب المصلحة في مجال الثروة السمكية مصايد الأسماك في اليمن. وينبغي أن يضم هذا المجلس ممثلين عن القطاعات الرئيسية وخاصة تعاونيات الصيد والمصنعين والمصدرين لضمان المشاركة الشاملة لأصحاب المصلحة والتنفيذ الفعال للمشروع.

ويتمثل دور المجلس الاستشاري في تبسيط عملية اختيار ودراسة وإعداد ومراقبة الشراكات بين القطاعين العام والخاص وإنشاء مساحة مؤسسية واضحة حيث يمكن لأصحاب المصلحة الرئيسيين مناقشة المشاريع والخدمات الاستثمارية ذات الأولوية والاتفاق عليها. تشمل المسؤوليات الرئيسية للمجلس الاستشاري ما يلي:

- **إنشاء سلسلة من مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص:** من خلال جلب أصحاب المصلحة الرئيسيين من مختلف مراحل سلسلة القيمة سيكون المجلس الاستشاري في وضع جيد لتطوير مجموعة من المشاريع التي يمكنها الاستفادة من التعاون بين القطاعين العام والخاص بشكل فعال.
- **إجراء تقييم الجدوى:** سيكون المجلس الاستشاري مسؤولاً عن الإشراف والمراجعة والتوصية بالموافقة أو الرفض على المشاريع المرشحة للشراكة بين القطاعين العام والخاص. وسيركز هذا الدور على تقييم ما إذا كان مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص ذا جدوى بالكامل أم لا. ويجب تحليل الشراكات بين القطاعين العام والخاص لتحديد ما إذا كانت مجدية من الناحية الفنية ومسموح بها قانوناً و "قابلة للتمويل" مالياً وتجارياً

وكذلك ميسورة التكلفة ومستدامة بيئياً وعادلة اجتماعياً وشاملة وتحظى بدعم جميع مجموعات أصحاب المصلحة المتأثرين. ونظراً لأن القادة رفيعي المستوى الذين يتخذون قرارات الرقابة داخل المجلس الاستشاري لن يكون لديهم الوقت ولا الخبرة اللازمة لإجراء مثل هذا الإعداد التفصيلي لمشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص فسوف يحتاجون إلى الدعم من قبل أمانة مخصصة من المتخصصين المهرة في الشراكة بين القطاعين العام والخاص من ذوي الخبرة في المعايير الفنية البحرية والعمليات الفنية والمعايير الهندسية والمالية والقانونية والمعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة.

- **إعداد أنظمة المراقبة:** عند بدء العمل بالشراكة بين القطاعين العام والخاص سيقوم المجلس الاستشاري بمراجعة والموافقة على معايير أداء مخرجات عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص التي يحتاج القطاع الخاص إلى استيفائها. وستتم صياغة معايير الأداء الفنية والمالية والقانونية والبيئية والاجتماعية وغيرها من معايير الأداء من قبل الأمانة الداعمة والمتخصصة في الشراكة بين القطاعين العام والخاص التابعة للمجلس الاستشاري ولكن سيتم مراجعتها والموافقة عليها أو رفضها من قبل أعضاء المجلس الاستشاري.
- **بناء القدرات:** يمكن للمجلس الاستشاري - من خلال طلب التدريبات المهنية المحددة والتدريبات في مجال إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص للجهات الفاعلة في القطاعين العام والخاص في اليمن - بناء قدرات ومهارات جديدة في هذا القطاع. الجدير بالذكر أنه سيتم تكليف المجلس بتعزيز فهم مفاهيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتحسين مهارات إدارة المشاريع. يمكن للأمانة أن تبحث وتحدد تقييمات محددة للاحتياجات التدريبية للمجلس الاستشاري لمراجعتها والموافقة عليها وطلب تمويل المانحين ودعم المساعدة الفنية لتنفيذ فعاليات وبرامج تدريبية محددة.
- **الدعوة إلى الشراكات بين القطاعين العام والخاص:** من المقرر أن يصبح المجلس الاستشاري مصدراً لقيادة القطاع ومصدراً للخبرة في مجال الشراكات بين القطاعين العام والخاص إلى جانب الأمانة التابعة له المخصصة للشراكة بين القطاعين العام والخاص. وسوف يصبح المجلس مورداً مركزياً للجهات الفاعلة الأخرى داخل وزارة الزراعة والري والثروة السمكية ونقطة مرجعية للقطاع الخاص. وسيدعو المجلس الاستشاري أيضاً إلى إصلاح السياسات التي تسهل وتشجع الشراكات بين القطاعين العام والخاص وتعزز الخيارات الواضحة والقابلة للتنفيذ في اليمن. وبالإضافة إلى ذلك فإنه سيعمل مع مسؤولي السياسات المعنيين والمنظمات الدولية لنشر الأفكار والدروس المستفادة من مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص. يمتلك المانحون الرئيسيون وبنوك التنمية المتعددة الأطراف التي تدعم قطاع الثروة السمكية في اليمن بالفعل موارد راسخة للمساعدة الفنية في إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومراكز معرفة وأموال لإعداد المشاريع فضلاً عن نماذج لدراسات الجدوى والعقود ووثائق العطاءات والتدريب.

وسيمثل المجلس الاستشاري خطوة مؤسسية هامة وعملية نحو تعزيز التعاون الفعال بين القطاعين العام والخاص. ومن خلال إنشاء منتدى منظم للحوار والتوافق حول أولويات القطاع سيعمل المجلس على تسهيل بناء الثقة وضمان تخصيص الموارد المتاحة للمشاريع الأكثر إلحاحاً.

1. المقدمة

لقد كان قطاع الثروة السمكية جزءاً لا يتجزأ من اقتصاد وثقافة اليمن لآلاف السنين. يتمتع اليمن بموقع مثالي عند تقاطع البحر العربي والبحر الأحمر وهو موطن لنظام بيئي بحري غني بما في ذلك الصيد الحرفي بالقرب من الشاطئ فضلاً عن الأرصدة السمكية الكبيرة في المياه العميقة. وتوجد أسماك التونة والسردين والقشريات - والتي يمكن تصديرها جميعا على نطاق واسع - في المياه الإقليمية لليمن. ونتيجة لذلك كان صيد الأسماك دائماً مصدراً مهماً للغذاء وفرص العمل للعديد من اليمنيين الذين يعيشون على طول السواحل في البلاد.

وعلى الرغم من الفرص الكبيرة فقد أثرت الحرب التي استمرت قرابة عقد من الزمان على قطاع صيد الأسماك وعلى الاقتصاد الوطني وبنيته التحتية بشكل عام. وقد تعرضت المرافق الحيوية اللازمة لإنتاج الأسماك ومعالجتها وتصديرها لأضرار بالغة أو أنها اضطرت إلى الإغلاق أو لم تتم صيانتها لسنوات. ويفتقر الصيادون إلى المعدات اللازمة لتحسين كمية ونوعية صيدهم مما يعني أن معظم الأسماك تباع للاستهلاك المحلي وأن صادرات المنتجات السمكية قد انخفضت بشدة.

علاوة على ذلك فمن المستحيل إدارة أداء أي قطاع اقتصادي والحفاظ عليه وتحسينه دون القدرة على الوصول إلى بيانات موثوقة ومتحقق منها حول أحجام وأنواع ومواقع موارد الامداد المتاحة. ولا توجد في اليمن بيانات دقيقة وقابلة للاستخدام حول الأرصدة السمكية الحيوية كما أن الدراسات في هذا المجال قديمة جداً. ويواجه المصدرون تحديات في البيع في الأسواق الدولية بسبب صعوبة تلبية المعايير الصحية ومعايير سلامة الأغذية. ويرجع ذلك إلى انخفاض كميات الأسماك التي يتم صيدها وعدم صيانة مرافق التفتيش وانعدام عمليات التفتيش وزيادة مستوى المخاطر المتصورة من قبل تجار الأسماك الدوليين لاستيراد المنتجات من منطقة حرب أهلية. بالإضافة إلى ذلك فإن الحكومة مكلفة رسمياً بتطبيق اللوائح التنظيمية وفرض الضرائب وتحصيل الرسوم كما هو الحال في مواقع إنزال الأسماك ولكنها بالكاد تفعل ذلك وبصعوبة كبيرة. وقد أشارت تقارير القطاع وأصحاب المصلحة باستمرار إلى أن الصيادين يسعون إلى تجنب استخدام مواقع إنزال الأسماك لتجنب دفع الرسوم وأن التأخير في عمليات التفتيش من قبل الهيئات التنظيمية الحكومية يؤدي إلى تلف الأسماك. علاوة على ذلك فإن الصيد غير القانوني الذي تقوم به الأساطيل التجارية الدولية في المياه العميقة في اليمن منتشر مما يؤدي إلى استنزاف موارد الصيد في البلاد. وتفتقر الحكومة إلى السفن والدوريات المدربة وغيرها من الموارد اللازمة لحماية مواردها السمكية في المياه العميقة وإنفاذ التشريعات ضد الصيد التجاري غير القانوني.

يتناول تقرير سياسات واستراتيجيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص القيود الرئيسية التي تعوق نمو قطاع الثروة السمكية. ثم يقترح التقرير استراتيجية محددة لسياسة الشراكة بين القطاعين العام والخاص بما في ذلك إنشاء مجلس استشاري مصمم لتسخير استثمارات القطاع الخاص وخبرات القطاع الخاص لتمويل التحسينات في هذا القطاع. وأخيرا يقترح التقرير أيضاً العديد من الإصلاحات التكميلية التي من شأنها تعزيز تأثير وفعالية الشراكات بين القطاعين العام والخاص.

يستند هذا التقرير إلى مراجعة واسعة النطاق للأدبيات المتعلقة بقطاع الثروة السمكية في اليمن. ولتعزيز هذا التحليل تم إجراء مقابلات مع ثمانية من أصحاب المصلحة الرئيسيين بما في ذلك المديرين العامين من السلطات العامة ووزارة الزراعة والري والثروة السمكية بالإضافة إلى الرؤساء التنفيذيين لشركات إنتاج الأسماك وتصنيعها وتصديرها ورؤساء التعاونيات السمكية. وقد تم اختيار أصحاب المصلحة هؤلاء لتمثيل الجهات الفاعلة الرئيسية في قطاع الثروة السمكية في اليمن: صناع السياسات الوطنية وعلماء المختبرات والقادة في مجال تجهيز الأسماك وتصديرها. بالإضافة إلى ذلك وللحصول على مجموعة واسعة من وجهات النظر والتوصيات بشأن احتياجات القطاع فقد جمع مركز النمو الدولي التعليقات والملاحظات من أكثر من 40 من أصحاب المصلحة من القطاعين العام والخاص خلال ورشتي عمل بعنوان **"مقدمة عن الشراكات بين القطاعين العام والخاص في قطاع الثروة السمكية"** تم عقدهما في وزارة الزراعة والري والثروة السمكية في يناير 2024.

وقد تم ترتيب نتائج هذا التقرير على النحو التالي: يوضح القسم الأول الفرص والتحديات التي تواجه قطاع الثروة السمكية في اليمن. ويستكشف القسم الثاني الشراكات بين القطاعين العام والخاص كحل قابل للتطبيق لهذه التحديات مع التركيز على الحاجة إلى الدعم ومواصلة التطوير. ويتناول القسم الثالث تفاصيل تنفيذ الشراكات بين القطاعين العام والخاص مع التركيز على استخدامها في مهام ومرافق وخدمات محددة داخل قطاع الثروة السمكية.

2. السياق والقيود الرئيسية على النمو في قطاع الثروة السمكية

يتمتع قطاع الثروة السمكية في اليمن بإمكانيات كبيرة لزيادة الإنتاج والنمو الاقتصادي وعائدات النقد الأجنبي من خلال الصادرات. وتتمتع اليمن بموقع استراتيجي في شبه الجزيرة العربية وتتميز بسواحل على طول البحر الأحمر وخليج عدن تمتد لأكثر من 2500 كيلومتر. تعد هذه المياه الإقليمية موطناً لنظام بيئي بحري غني يعج بمجموعة متنوعة من الأنواع السمكية بما في ذلك سمك التونة والسردين والجمبري والقشريات المختلفة.

كان قطاع الثروة السمكية - لآلاف السنين - مصدراً تقليدياً مهماً للأمن الغذائي وفرص العمل في اليمن. وقد كان القطاع قبل الحرب الأهلية يمثل ما يقدر بنحو 15 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي حيث كان يشارك حوالي مليون شخص

في إنتاج الأسماك وتجهيزها وتصديرها (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية - 2019). وكان في المرتبة الثانية بعد النفط والغاز من حيث عائدات التصدير في اليمن حيث يأتي 11٪ من إجمالي الصادرات من نشاط صيد الأسماك مما يجعل مصايد الأسماك مصدراً مهماً لعائدات العملة الأجنبية للدولة. ومع وجود 17 مليون يمني يعانون حالياً من انعدام الأمن الغذائي أصبح هذا القطاع محورياً في تحسين استقلال اليمن الغذائي وتقليل اعتماده على البرامج الغذائية المقدمة من الجهات المانحة. ومع ذلك لتحقيق هذه الأهداف المختلفة سيتعين على القطاع معالجة مجموعة مترابطة من التحديات.

يستعرض هذا القسم الجهات الفاعلة الرئيسية المشاركة في القطاع قبل تسليط الضوء على العديد من العوائق التي تعترض النمو.

2.1. دور التعاونيات السمكية والقطاع الخاص

يمكن تقسيم القطاع الخاص في قطاع الثروة السمكية في اليمن إلى قسمين رئيسيين: الصيادون الحرفيون وتعاونيات الصيد المسؤولون عن الإنتاج وشركات القطاع الخاص المسؤولة عن تجهيز الأسماك وتصديرها.

معظم الإنتاج من قبل الصيادين التقليديين أو الحرفيين يتم في سفن صغيرة مناسبة للمياه الضحلة القريبة من الشاطئ حيث تكون الإمدادات السمكية محدودة. واستناداً إلى أحدث الاحصائيات التي أجريت في عام 2018 كان هناك 70,000 صياد سمك يعملون في اليمن (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية - 2019). وتتميز مصايد الأسماك الحرفية بصغر حجمها مع انخفاض مستويات الدخل وانخفاض مستويات المصيد من أسماك الشواطئ بشكل عام. ويستخدم معظم الصيادين سفن صيد صغيرة مصنوعة من الخشب أو الألياف الزجاجية ذات سطح مفتوح. تكون معظم رحلات الصيد قصيرة ونادرا ما تتجاوز 8 أيام. وبمجرد صيد الأسماك عادة ما يتم تمليحها أو تجفيفها لحفظها. ثم يتم إعادتها إلى الشاطئ عادةً إلى مواقع إنزال الأسماك حيث يتم وزنها وتسجيلها وتفتيشها وبيعها بالمزاد العلني.

يتم تنظيم معظم صيادي الأسماك في اليمن في تعاونيات تم تأسيسها من خلال علاقات استمرت لعقود من الزمن. وهذه التعاونيات معترف بها رسميا من قبل الوزارة ويوجد حوالي 70 جمعية تعاونية نشطة في اليمن. ويتمثل دورهم في دعم مصايد الأسماك الصغيرة الحجم. ويدفع الصيادون رسوم العضوية مما يتيح لهم الوصول إلى خدمات ومرافق التعاونية. ويشمل ذلك المزادات والتسويق والصيانة والتدريب بالإضافة إلى خدمات إضافية مثل الرعاية الصحية والحصول على الائتمان. ومع ذلك بسبب الحرب الأهلية والانخفاضات اللاحقة في إنتاج القطاع وأرباحه أفادت مجموعة من أصحاب المصلحة الرئيسيين أن معظم التعاونيات لم تعد قادرة على توفير معظم هذه الخدمات وخاصة الخدمات غير الأساسية مثل الرعاية الصحية والوصول إلى الائتمان.

كانت بعض التعاونيات - قبل الحرب الأهلية - تشارك أيضاً في تصنيع وتصدير منتجات المأكولات البحرية. ووفقا لقادة القطاع الرئيسيين اضطرت جميع التعاونيات منذ ذلك الحين إلى وقف هذه الأنشطة بسبب القيود المالية مع وجود عدد محدود فقط من الشركات الخاصة التي لا تزال تحاول العمل في أعمال التجهيز والتصدير. تحتاج التعاونيات إلى التسجيل لدى وزارة الزراعة والري والثروة السمكية التي من المفترض أن تشرف وتراقب أنشطتها وأدائها كما هو مطلوب في تسجيلها لدى الوزارة. ومع ذلك أشار مسؤولو الوزارة إلى أنهم لم يعد لديهم التمويل والمهارات اللازمة للقيام بذلك بشكل فعال. ونتيجة لذلك تراجعت أيضاً قدرات التعاونيات السمكية وأدائها.

ونادراً ما تشارك شركات القطاع الخاص بشكل مباشر في عملية الإنتاج. وبدلا من ذلك فإنها تركز بشكل أساسي على الخطوة التالية من سلسلة القيمة: شراء الأسماك ومعالجتها وتصدير المنتجات السمكية عندما يكون ذلك ممكناً. تشمل معالجات المأكولات البحرية مصانع التعليب ومصانع تجفيف الأسماك. تكافح هذه الشركات لتغطية جميع تكاليف التشغيل والصيانة خلال السنوات الأخيرة ويتوقع أن تكون مترددة في البحث عن تمويل جديد لتجديد المرافق أو توسيعها أو تحديثها مع انخفاض أحجام الأسماك واستمرار حالة عدم اليقين في القطاع. ووفقا لواحدة من أحدث الدراسات في هذا القطاع يتم تصدير ما يقدر بنحو 25٪ من الأسماك التي يتم صيدها. ويتم بيع الأسماك إما إلى الأسواق المحلية والإقليمية أو تصديرها إلى الخارج عندما يكون ذلك ممكناً. وتباع معظم الصادرات إلى دول أخرى في شبه الجزيرة العربية مثل المملكة العربية السعودية وعمان والإمارات العربية المتحدة. بالإضافة إلى ذلك تشير أحدث المعلومات المتوفرة إلى أنه لا توجد سفن مصانع تجارية في المياه العميقة تعمل في اليمن في الوقت الحالي.

وعلى الرغم من إمكانات تربية الأحياء المائية إلا أن القطاع الخاص في اليمن لم ينخرط في تطويرها على نطاق واسع. وفي الثمانينات تم إنشاء أول مركز للاستزراع المائي في البريقة. وقد قام المركز بتربية الجمبري وأربعة أنواع أخرى

من الأسماك. ومع ذلك وبسبب الافتقار إلى المهارات والخبرة في إدارة تربية الأحياء المائية فضلاً عن عدم القدرة على الصيانة المطلوبة فقد تم إغلاق هذا المركز التجريبي لتربية الأحياء المائية. وقد تم إطلاق مبادرات أخرى مماثلة ممولة من الجهات المانحة في هذا القطاع خلال العقدين الماضيين ولكن توقف الكثير منها مرة أخرى بسبب الخبرة المحدودة ونقص التمويل الإضافي المتاح لمشغلي المشاريع.

2.2. دور الحكومة

إن الهيئة الحكومية الرئيسية المسؤولة عن الثروة السمكية هي وزارة الزراعة والري والثروة السمكية. وقد تم إنشاء وزارة الزراعة والري الثروة السمكية في ديسمبر 2020 بدمج وزارة الزراعة والري مع وزارة الثروة السمكية.

تحولت الوزارة - منذ تسعينيات القرن الماضي - عن القيام بدور نشط في إنتاج الأسماك وركزت أكثر على مجال التنظيم. وبحسب ما ورد فقد حدث هذا التحول بسبب حالة عدم اليقين التي تواجهها حكومة الوحدة المشكلة حديثاً والمصالح السياسية المتنافسة والاعتقاد بأن قطاع الثروة السمكية يمكن أن يحافظ على نفسه إلى حد كبير من خلال التعاونيات والتجار والمصدرين الحاليين. كانت الشركات المملوكة للدولة قبل الوحدة تشارك بشكل مباشر في إنتاج الأسماك بما في ذلك تشغيل السفن الكبيرة في المياه العميقة ولكن توقف ذلك بعد عام 1992. وبالمثل وبسبب القيود على الموارد توقفت الوزارة عن دعم بناء قدرات موظفيها وتمويل العديد من مهامها التنظيمية والتفتيشية والرقابية.

وتتولى وزارة الزراعة والري والثروة السمكية مسؤولية التخطيط الاستراتيجي طويل المدى لقطاع الثروة السمكية. ويعد الإطار التشريعي الحالي هو قانون الصيد رقم 2 لعام 2006. ويضع القانون المعايير اللازمة بشأن كيفية الإنتاج وكيفية تخزين الأسماك ومعالجتها. على سبيل المثال يحدد القانون المتطلبات بشأن حجم الشبكة وطول القوارب ونظافة حظائر الأسماك. ويُلزم الصيادون قانوناً بدفع 3٪ من قيمة صيدهم كشكل من أشكال الضريبة إلى وكلاء وزارة الزراعة والري والثروة السمكية في مواقع إنزال الأسماك. وبموجب القانون فإن الوزارة ملزمة قانوناً بالإشراف على إدارة جميع الموارد البحرية ووضع الأنظمة التي تحد من الصيد في غير موسمه وتنظيم عدد قوارب الصيد الدولية المرخصة رسمياً للعمل في المياه الإقليمية اليمنية. وفي حين أن اليمن يعاني من شحة الموارد اللازمة لتمويل أي دوريات في المياه العميقة اليمنية لإنفاذ مثل هذا الترخيص الدولي، لا تتوفر بيانات دقيقة عن حجم الصيد التجاري الدولي غير القانوني في المياه العميقة في اليمن.

ووفقاً للقانون فإن وزارة الزراعة والري والثروة السمكية هي المسؤولة رسمياً عن وضع وتنفيذ معايير الجودة للأسماك. وتعتبر الهيئة العامة اليمنية للمواصفات مكلفة قانوناً بإصدار مواصفات محددة لجميع الأغذية المنتجة في اليمن بما في ذلك المأكولات البحرية. كما تعتبر المختبرات التابعة للدولة مسؤولة عن التفتيش والتأكد من استيفاء معايير الجودة هذه. بالإضافة إلى ذلك من المفترض أن تحدد وزارة الزراعة والري والثروة السمكية حصصاً لكمية الأسماك التي يمكن تصديرها ويطلب من المصدرين دفع رسوم للحكومة للحصول على حق تصدير الأسماك. كما يتعين على وزارة الزراعة والثروة السمكية جمع بيانات عن حجم الأسماك المنتجة والمصدرة. إلا أن العديد من هذه المهام والواجبات الرسمية لا يتم تنفيذها بشكل كامل بسبب الحرب الأهلية المستمرة وتراجع إنتاجية القطاع.

2.3. أصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين

المختبرات والمعامل

تشرف المعامل بشكل رئيسي على اختبارات سلامة وجودة الصادرات السمكية والتأكد من مطابقتها للمعايير الغذائية الدولية، ويقومون بذلك عن طريق جمع عينات من الأسماك المصدرة. وهي عموماً مملوكة للدولة على الرغم من استخدام بعض المختبرات الخاصة لإجراء بعض الاختبارات المحددة. والمعامل الثلاثة الرئيسية هي: معمل عدن في التواهي ومعمل المكلا ومعمل المهرة.

تمتلك هيئة البحوث السمكية - وهي هيئة قانونية تابعة لوزارة الزراعة والري والثروة السمكية - الدور الرسمي المتمثل في الإشراف على البحوث لدعم إدارة مصايد الأسماك وتطوير إمكانات تربية الأحياء المائية في اليمن وإدارة البيئة البحرية. والجدير بالذكر أن هذه الهيئة مكلفة بجمع البيانات عن المخزونات السمكية لمراقبة تطورها، ونظراً لنقص الموارد لم تتمكن الهيئة من إجراء تقييم للمخزون. وفي عام 2012 وبدعم من الجهات المانحة وضعت الحكومة استراتيجية وطنية جديدة للثروة السمكية للفترة 2012 - 2015. قامت هذه الاستراتيجية بتجميع التقارير والبيانات المتاحة واستخدم منهجية الاستقراء الأساسية لتقدير المخزون السمكي الحالي بناءً على آخر دراسة كاملة أجريت في التسعينيات من القرن الماضي. علاوة على ذلك دعت هذه الاستراتيجية إلى إعطاء الأولوية لبدء واستكمال دراسة جديدة وشاملة ومحدثة للأرصدة السمكية. ومع ذلك وبسبب التأخير في تنفيذها والحرب الأهلية لم يتم طرح عقد هذه الدراسة.

سلطات مصايد الأسماك

هناك أربع سلطات إقليمية لمصايد الأسماك. ويتمثل دورهم في تنفيذ السياسات واللوائح الصادرة عن وزارة الزراعة والري والثروة السمكية. وهذه السلطات هي المسؤولة عن إدارة تراخيص الصيد وجمع الرسوم من الصيادين وجمع البيانات عن حجم الإنتاج ثم إرسالها إلى الوزارة بعد ذلك. كما تقوم هذه السلطات بإدارة دورات تدريبية للصيادين لتحسين قدراتهم الفنية والمهنية والإدارية.

المنظمات الدولية

وقد تلقى قطاع الثروة السمكية في اليمن الدعم من العديد من المنظمات الدولية والجهات المانحة. وقد اتخذ ذلك شكل المساعدات المالية لأداء مهام وزارة الزراعة والري والثروة السمكية مثل توفير معدات أفضل ومرافق لتعاونيات مختارة في مناطق وموانئ محددة. على سبيل المثال قدمت الوكالة الالمانية للتعاون الدولي صناديق الثلج للصيادين كجزء من أحد مشاريعها التجريبية الموجهة بشكل خاص. كما ساعدت المنظمات الدولية في الاستثمار في مرافق القطاع مثل مواقع إنزال الأسماك. وأخيراً فقد قدمت تلك الجهات الدولية أيضا المساعدة الفنية إما للصيادين في شكل تدريب أو للحكومة في المساعدة في صياغة خطة قطاع الثروة السمكية واستراتيجية تنمية القطاع (كما ذكر أعلاه). وقد أدى الوضع الأمني في اليمن منذ عام 2014 إلى تقييد قدرة الجهات المانحة على الوصول إلى الصيادين في جميع أنحاء البلاد. وتعد المنظمات الرئيسية النشطة حالياً هي البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ووزارة الخارجية وشؤون الكومنولث والتنمية البريطانية والاتحاد الأوروبي والمنظمة غير الحكومية الكبيرة "مشروع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" التي تدعمها 7 منظمات غير حكومية محلية رائدة ومجموعة من الجهات المانحة الدولية الأخرى بما في ذلك الوكالة الالمانية للتعاون الدولي.

2.4. معوقات النمو

على الرغم من إمكانات النظام البيئي البحري في اليمن وخبرة الصيد التقليدية إلا أن هذا القطاع يكافح من أجل الحفاظ على مستويات الإنتاج. وقد قدرت منظمة الأغذية والزراعة (الفاو) - في عام 2022 - إنتاج اليمن بـ 230 ألف طن. وبالمقارنة فقد انتجت عمان جارتها التي يبلغ طول سواحلها 1700 كيلومتر فقط وعدد سكانها 13% فقط من سكان اليمن وناتجها المحلي الإجمالي أكبر بخمس مرات من الناتج المحلي الإجمالي لليمن، أكثر من 400 ألف طن في نفس العام.[1] ولقد أبرزت أبحاثنا ومقابلاتنا مع أصحاب المصلحة الرئيسيين رفيعي المستوى في القطاع القيود الرئيسية التالية:

- **انعدام الأمن وغياب تطبيق اللوائح:** لقد أدى عدم الاستقرار المستمر في البلاد إلى إضعاف قدرة الدولة بشكل كبير على ضمان سلامة الصيادين وإنفاذ الأنظمة القائمة. كما أثر الصراع بشكل مباشر على مجتمع صيد الأسماك حيث فقد أكثر من 300 صياد حياتهم. ويحد انعدام الأمن بشدة من المناطق التي يمكن للصيادين العمل فيها

[1] يرجى مراجعة:
https://omannews.gov.om/topics/en/80/show/110599#:~:text=Muscat%2C%201%20Nov%20(ONA),Statistics%20and%20Information%20(NCSI).

بأمان. بالإضافة إلى ذلك فإن قدرة الدولة المتضائلة تعني أن الحكومة لا تستطيع مراقبة أنشطة الصيد بشكل فعال لضمان الامتثال لمعايير الإنتاج والتخزين والمعالجة في جميع مناحي سلسلة التوريد. وقد أدت الأضرار التي لحقت بسفن الدوريات التابعة لسلطة السواحل إلى إعاقة قدرة الحكومة على منع الصيد الجائر في مياهها الإقليمية. ويتفاقم هذا الوضع بسبب الصيد غير القانوني وغير المنظم وغير المبلغ عنه الذي تقوم به السفن التجارية الأجنبية واسعة النطاق. ونتيجة لذلك أدى ذلك إلى استنزاف كبير للمخزون السمكي في اليمن وأثر سلباً على مصيد الصيادين اليمنيين.

- **نقص المعدات الحديثة لدى الصيادين:** يعتمد الصيادون التقليديون على قوارب حرفية صغيرة الحجم لا تسمح لهم بالصيد في أعماق البحار. وهذا يحد من كمية الأسماك التي يمكنهم صيدها في الجولة الواحدة. ويفتقر الصيادون أيضاً إلى المعدات العاملة الأخرى: فمعظم القوارب لا تحمل الثلج على متنها مما يعرض جودة الأسماك للخطر قبل نقلها إلى مواقع النزال. علاوة على ذلك وحتى عندما يتم التبرع بالقوارب للتعاونيات المحلية فإنها تفتقر إلى الأموال اللازمة لصيانتها.

- **الأضرار التي لحقت بالبنية التحتية:** لقد عانت أجزاء من البنية التحتية للقطاع بشكل كبير خلال الحرب بسبب الأضرار التي سببتها الأعمال العسكرية وتوقف العمليات ونقص الصيانة والإصلاحات على المدى الطويل. ويشمل ذلك مواقع إنزال الأسماك والتي غالباً ما تعمل بدون المعدات اللازمة لضمان الحفاظ على جودة الأسماك وسلامتها للبيع والمعالجة والاستهلاك. كما دمرت الحرب الطرق والموانئ والمطارات مما جعل من مسألة النقل إلى الأسواق المحلية أو الدولية أقل موثوقية وأكثر تكلفة بالنسبة للتجار أو المصدرين. وقد قدرت الأضرار التي لحقت بالموانئ ومواقع الإنزال والقوارب بمبلغ 6,9 مليار دولار أمريكي (مركز النمو الدولي - 2023).

- **نقص البيانات:** تواجه الحكومة اليمنية تحديات كبيرة بسبب عدم قدرتها على إجراء دراسة كاملة ومحدثة لمخزونها السمكي الحيوي على طول الخط الساحلي الذي يبلغ طوله 2500 كيلومتر والمياه البحرية العميقة. ويعوق غياب البيانات إنشاء استراتيجية فعالة ومستدامة لإدارة مصايد الأسماك. ويتردد القطاع الخاص أيضاً في الاستثمار دون معلومات واضحة عن إمكانات الإنتاج مما يزيد من القيود المفروضة على النشاط السمكي. كما يؤدي تغير المناخ إلى تفاقم هذه المشكلة حيث يؤدي ارتفاع درجة حرارة البحار وتحمضها إلى هجرة المخزون السمكي مما يتطلب تقييمات أكثر دقة. ويتفق أصحاب المصلحة بالإجماع بما في ذلك أولئك الذين تمت مقابلتهم وتدريبهم على أهمية إجراء تقييمات منتظمة وشاملة للمخزون السمكي حيث تعتبر مثل هذه التقييمات أمراً ضرورياً لتتبع التغييرات ووضع استراتيجية قوية لإدارة وتطوير هذا القطاع. ومن المشجع أن هناك دلائل تشير إلى أن إحدى الجهات المانحة الدولية التزمت بإجراء تقييم للمخزون السمكي، ويشكل هذا التطور خطوة إيجابية نحو الأمام.

- **ضعف العلاقة بين الجهات الفاعلة الخاصة والعامة:** هناك انعدام مستمر للثقة بين الجهات الفاعلة في القطاعين العام والخاص. ويعتقد قادة القطاع الخاص أن الحكومة لا تفعل ما يكفي لفرض اللوائح ومنع الصيد الجائر في المياه الإقليمية لليمن. وتقول الحكومة إن الصيادين يتجنبون دفع الضرائب المستحقة عليهم للحكومة. وقد عانى كلا الطرفين من آثار الحرب والنمط الحكومي طويل الأمد منذ عام 1991 المتمثل في نقص تمويل القطاع وتقليل مشاركة الحكومة في التخطيط ووضع السياسات والتنظيم. وعلى الرغم من انعدام الثقة هذا يتفق القادة من الجانبين على العديد من المشاريع والمبادرات ذات الأولوية اللازمة لتنمية القطاع. ويشمل ذلك تشكيل لجنة تنسيق وأمانة مهنية داعمة لها وإجراء دراسة محدثة للأرصدة السمكية وإعادة تأهيل مرافق القطاع والبنية التحتية وتعزيز المهارات المهنية والإدارية لكل من القطاعين العام والخاص وتحسين الوصول إلى أسواق التصدير.

هناك قضية رئيسية أخرى في قطاع الثروة السمكية وهي الافتقار إلى التنسيق بين مختلف الجهات الفاعلة، وهذا يمنع تصميم استراتيجية قطاعية متماسكة. وفي حين أن العديد من المشاريع الفردية والتجريبية يتم تنفيذها حالياً من قبل جهات مانحة مختلفة لتحسين هذا القطاع إلا أنها غالباً ما يتم تنفيذها بشكل يفتقر الى التنسيق العام. ويعني الافتقار إلى التنسيق تجاهل أوجه التآزر المحتملة بين المشاريع المحتملة. كما أن عدم التشاور بين مختلف الجهات الفاعلة يزيد من انعدام الثقة بين الجهات الفاعلة. وللمضي قدماً من المهم استعادة الثقة وأن تلعب وزارة الزراعة والري والثروة السمكية دوراً مركزياً

في التنسيق بين أصحاب المصلحة النشطين في هذا القطاع. وتتمثل إحدى الطرق لجلب المزيد من الاستثمار وبناء المزيد من التعاون في تشجيع الشراكات بين القطاعين العام والخاص. وسيغطي القسم التالي كيفية استخدام الشراكات بين القطاعين العام والخاص لمعالجة القيود الرئيسية التي يواجهها القطاع.

3 الشراكات بين القطاعين العام والخاص في قطاع الثروة السمكية

الشراكة **بين القطاعين العام والخاص** هي ترتيب تعاوني بين الحكومة والقطاع الخاص مصمم لتقديم الخدمات العامة أو البنية التحتية أو المشاريع. وفي هذه الاتفاقية التعاقدية يتولى القطاع الخاص مسؤولية تقديم الخدمة أو إدارة البنية التحتية والتي يتولى القطاع العام تقليدياً القيام بها. وفي المقابل يحصل الكيان الخاص على فوائد اقتصادية محددة خلال فترة متفق عليها.

وعلى عكس الخصخصة حيث يتم نقل الملكية والسيطرة بالكامل إلى القطاع الخاص تسمح الشراكات بين القطاعين العام والخاص للقطاع العام بالاحتفاظ بالمسؤولية القانونية والعامة. ويضمن ذلك أن الخدمات أو البنية التحتية المقدمة تلبي معايير الجودة المحددة مسبقاً مما يحافظ على المصلحة العامة مع الاستفادة من خبرة القطاع الخاص وكفاءته.

3.1 فوائد الشراكة بين القطاعين العام والخاص

تمتلك الشراكات بين القطاعين العام والخاص - عندما يتم تصميمها وتنفيذها بشكل صحيح - القدرة على تسهيل تقديم الخدمات في الوقت المناسب وبشكل أكثر فعالية من حيث التكلفة وبطريقة مبتكرة وتنافسية تجاريا وتحقيق مكاسب في الكفاءة وتخفيف المخاطر وتعزيز الابتكار في تصميمات المشاريع والتكنولوجيات وإجراءات التشغيل. ويمكن تلخيص فوائد الشراكة بين القطاعين العام والخاص على النحو التالي:

- توفير التكاليف من خلال "الدمج": إن الشراكات بين القطاعين العام والخاص التي تدمج جوانب مختلفة من تصميم المشروع مثل عمليات البناء والتشغيل والصيانة يمكن أن تقلل التكلفة حيث يتم تحفيز القطاع الخاص على خفض التكاليف طوال دورة المشروع بأكملها. وهذا يختلف عن المشتريات التقليدية حيث تتعاقد الحكومة في كثير من الأحيان مع العديد من مقدمي الخدمات من القطاع الخاص لتقديم جوانب مختلفة من المشروع. ويقلل هذا النهج المنفصل من القدرة على التنسيق بين المراحل المختلفة لتنفيذ ادارة البنية التحتية مما يؤدي إلى زيادة التكاليف وتأخير البناء.
- خفض التكلفة وتنفيذ المشاريع في الوقت المحدد: من المرجح أن يواجه القطاع الخاص عمليات تدقيق أكبر من الممولين مما يزيد من احتمال تنفيذهم المشروع في الوقت المحدد. علاوة على ذلك ونظراً لأن القطاع الخاص لا يحصل على أجوره إلا بعد تسليم المشروع إما عن طريق الحكومة أو عن طريق رسوم المستخدمين فإن لديه حافزاً أكبر لتنفيذ تقديم الخدمة أو البنية التحتية في الوقت المحدد.
- تحسين الحوافز لصيانة الأنظمة الحالية: إذا كان عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص يتضمن تشغيل البنية التحتية فإن الشركة المسؤولة عموماً لديها حافز أفضل لصيانة البنية التحتية حتى تتمكن من الاستمرار في تحصيل الإيرادات من خلال رسوم المستخدم النهائي.
- زيادة القدرة على تحصيل رسوم المستخدم: قد يكون لدى القطاع الخاص مجال أكبر لفرض رسوم على المستخدم النهائي مقارنة بالحكومة. ونظراً لانعدام الثقة بين الصيادين والحكومة قد يكون هناك إحجام عن دفع تكاليف الوصول إلى البنية التحتية. وقد يتم قبول الرسوم التي تفرضها الشركات الخاصة بشكل أفضل اعتماداً على علاقة مجتمع الصيادين بالشركة.
- حل قيود ميزانية الحكومة: يمكن استخدام الشراكات بين القطاعين العام والخاص على المدى القصير لحل قيود ميزانية القطاع العام. ومع ذلك لا ينطبق هذا إلا عندما يتأكد مستثمرو القطاع الخاص من أنهم سيتمكنون من استرداد استثماراتهم على الرغم من قيود الميزانية الحكومية. وهذا هو الحال بوجه عام عندما تكون القيود الائتمانية التي تفرضها الحكومة قصيرة الأجل. ولا ينطبق هذا على الحكومة اليمنية التي تعرقل الحرب بشدة تحصيل إيراداتها على المدى المتوسط إلى الطويل.

وفي سياق قطاع الثروة السمكية في اليمن حيث تأثر تطوير البنية التحتية وتقديم الخدمات بشدة بسبب الصراع المستمر وعدم الاستقرار يمكن أن توفر الشراكات بين القطاعين العام والخاص خياراً قيماً. ومن خلال الاستفادة من موارد وخبرات القطاعين العام والخاص تقدم الشراكات بين القطاعين نهجا قابلا للتطبيق لتلبية الاحتياجات الحرجة في وضع تكون فيه الحلول محدودة حاليا أو غير موجودة. وفي سياق السياسة اليمنية تشمل أهداف الشراكات بين القطاعين العام والخاص **تأمين التمويل والاستثمار في البنية التحتية وتحسين جودة الخدمات وكفاءة الموارد..**

3.2 دورة الشراكة النموذجية بين القطاعين العام والخاص

تتكون دورة مشروع الشراكة النموذجية بين القطاعين العام والخاص عموماً من المراحل التالية:

- المرحلة الأولى: تحديد المشروع واختياره: يحدد القطاع العام المشروع ذي الأولوية المناسب لترتيبات الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- المرحلة الثانية: تحليل جدوى المشروع وإعدادها: يتم تطوير دراسات جدوى تفصيلية وحالات عمل لتقييم جدوى المشروع مع الأخذ في الاعتبار الجوانب الفنية ومستويات الطلب والمتطلبات المالية ومتطلبات الإيرادات والاعتبارات القانونية والتأثير البيئي والاجتماعي ومتطلبات الاستدامة الأخرى.
- المرحلة الثالثة: المشتريات والمناقصات واختيار الشريك من القطاع الخاص: هناك خياران رئيسيان لعمليات الشراء في الشراكات بين القطاعين العام والخاص: العطاءات التنافسية والعروض غير التنافسية. تقوم الجهة أو الهيئة الحكومية بإصدار طلب تقديم العروض أو مناقصة بدعوة شركات القطاع الخاص لتقديم عطاءات للمشروع. ويقوم بعدها مقدمو العروض بتقديم مقترحات تحدد قدراتهم الفنية وخطط التمويل والشروط المقترحة لتنفيذ المشروع.
    - المناقصات التنافسية: بموجب المناقصات التنافسية يجب على الحكومة ومستشاريها تحديد متطلبات أداء مخرجات المشروع بوضوح وتطوير عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص بالكامل. وهذا يتطلب الوقت والخبرة والمال لإكماله بشكل صحيح. يتم بعد ذلك طرح هذا العقد للمناقصة التنافسية والتي قد تتضمن عملية قائمة مختصرة من مرحلتين للمشاريع المعقدة أو الكبيرة جداً. يتم وضع معايير واضحة للتكلفة وغير التكلفة (بما في ذلك العوامل الفنية والبيئية والاجتماعية) لتقييم العطاءات واختيار العرض الذي يقدم أفضل قيمة مقابل المال. يتطلب هذا النهج مزيداً من الوقت للحكومات وعُقَد الشراكة بين القطاعين العام والخاص (مثل المجلس الاستشاري) للتحضير وهو أكثر إلحاحاً من حيث تحديد المشروع بوضوح مقدماً بما في ذلك الجوانب القانونية والتقنية والمالية وغيرها من الجوانب.
    - العروض غير التنافسية: بالنسبة للمشاريع الصغيرة أو تلك المشاريع الفريدة من نوعها والتي تتطلب مقدم عرض واحد مناسب فقط يمكن أن تكون العروض غير التنافسية أكثر كفاءة. في هذا النهج تقدم شركة خاصة مقترح المفهوم الفني الخاص بها بناءً على ما تراه مفيداً بشكل أفضل وتكمل دراسة جدوى كاملة وتقوم بصياغة عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص بالكامل قبل تقديم عرضها. ويتمثل التحدي الرئيسي في حاجة الحكومة إلى امتلاك الخبرة الفنية الفعالة لإجراء تقييم شامل لدراسة الجدوى وعقد الشراكة بين القطاعين والعرض المقدم (الذي قد يقدم فكرة جديدة أو تكنولوجيا أو مفهوماً جديداً تماماً للقطاع العام). تتمثل الميزة الرئيسية للعروض غير التنافسية في أنها تضمن التزاماً قوياً من قبل مقدم العطاء الخاص بالاستثمار في المشروع مما يسمح بدمج الأفكار المبتكرة في أفضل تصميم وخطة تشغيل مما قد يوفر الوقت مقارنة بمتطلبات المناقصة التنافسية الكاملة. ومع ذلك ولكي تكون هذه العروض الفريدة غير التنافسية مستدامة وفعالة يجب على الحكومة إجراء التقييم الصارم والانتقاد والتفاوض بشأن جميع جوانب مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص بما في ذلك الاعتبارات القانونية والتقنية والمالية والبيئية. ويضمن ذلك فهماً شاملاً لنطاق وجودة مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى جانب أي التزامات أو مخاطر قد تشاركها الحكومة أو

تتحملها مثل الالتزامات بتسديد مدفوعات مقابل الخدمات التي تقدمها الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

يعتمد اختيار أسلوب المشتريات لمشروع شراكة بين القطاعين العام والخاص على الاحتياجات الفريدة والمخاطر والمتطلبات وأصحاب المصلحة في كل مشروع. بعض البلدان عندما تطلق لأول مرة برنامجاً جديداً للشراكة بين القطاعين العام والخاص يتضمن مشاريع صعبة (بسبب الحجم واحتياجات التمويل والتكنولوجيا وما إلى ذلك) تفضل أحياناً العروض الفريدة غير التنافسية لأنها تريد التأكد من اختيار شريك من القطاع الخاص يتمتع بالتزام قوي بما في ذلك امتلاك ما يكفي من التمويل للاستثمار والخبرة المثبتة لتنفيذ المشروع. وهم يفعلون ذلك في كثير من الأحيان للتأكد من أن تكون صفقة الشراكة الأولى بين القطاعين العام والخاص تمثل "نجاحاً" واضحاً وبعد ذلك يمكنهم إجراء مناقصة تنافسية بشكل أكثر كفاءة مع مقدمي العطاءات من القطاع الخاص الأكثر اهتماماً والمستعدين للتنافس للفوز بمشروع الشراكة التالي بين القطاعين والذي يُنظر إليه الآن على أنه استثمار أقل خطورة.

- المرحلة الرابعة: التفاوض على العقود والإغلاق التجاري والإغلاق المالي: تقوم الحكومة بتقييم العروض واختيار مقدم العرض المفضل بناءً على معايير محددة مسبقاً مثل القيمة مقابل المال والخبرة الفنية والقدرة المالية. يتم بعد ذلك إجراء المفاوضات لوضع اللمسات الأخيرة على شروط العقد بما في ذلك نطاق المشروع وترتيبات التمويل وتوزيع المخاطر وأهداف الأداء.
- المرحلة الخامسة: الإدارة والتنفيذ: بمجرد توقيع العقد يتولى الشريك من القطاع الخاص مسؤولية تنفيذ المشروع. ويحتفظ القطاع العام بالإشراف والرقابة التنظيمية لضمان الامتثال للالتزامات التعاقدية وحماية المصالح العامة. ومن المهم أن نلاحظ أن الشراكات بين القطاعين العام والخاص تعمل وفق نموذج "عقد قائم على المخرجات" مما يعني أن الشريك من القطاع الخاص يحصل على أجره وفقاً للخدمات والمنتجات التي يقدمها وليس نفقاته المتعلقة برأس المال أو النفقات التشغيلية. ولذلك يحتاج القطاع العام إلى التركيز على رصد وتقييم مستويات أداء المخرجات للشريك الخاص بدلاً من التركيز فقط على تكاليف المدخلات المبلغ عنها.
- المرحلة السادسة: التشغيل والمراقبة: يتم تشغيل المشروع وصيانته من قبل القطاع الخاص عادةً بموجب اتفاقيات قائمة على الأداء. يقوم القطاع العام بمراقبة الأداء بناء على معايير أداء محددة سلفا وواضحة وقابلة للقياس وقابلة للتنفيذ. وفي حالات عدم الامتثال الواضح والكبير أو ضعف الأداء يحتفظ القطاع العام بالحق في التدخل أو خفض المدفوعات أو حتى فرض تعويضات مقطوعة.
- المرحلة السابعة: نقل الأصول: وفي نهاية فترة الامتياز يجوز إعادة ملكية الأصول إلى القطاع العام مع مراعاة الشروط المسبقة. ويتم تحديد ذلك عادةً من خلال عوامل مثل استهلاك الأصول واكتمال عمرها التشغيلي المتوقع. على سبيل المثال في حالة سفينة صيد يبلغ عمرها المتوقع 20 عاماً يمكن للمشغل الخاص في نهاية المدة الاحتفاظ بالأصول المتبقية - التي غالباً ما تكون ذات قيمة ضئيلة - لأغراض الإنقاذ. وفي المقابل بالنسبة للبنية التحتية مثل محطة إنزال الأسماك بما في ذلك الرصيف والمرافق والأشغال المدنية بعد 20 عاماً قد تعود الملكية إلى القطاع العام. ومع ذلك فمن المرجح أن يكون من الضروري اجراء استثمارات كبيرة في عمليات التجديد والاستبدال والترقية والتحديث. وبدلاً من ذلك يجوز تجديد العقد أو تمديده بناءً على الاتفاق المتبادل بين الطرفين.

ومن المهم أن ندرك التعقيد المتأصل في قطاعات مثل قطاع الثروة السمكية التي تشمل العديد من أصحاب المصلحة عبر سلسلة القيمة من تقييم المخزون السمكي إلى إنتاج الصيد ومحطات الإنزال والتفتيش والحفظ والمعالجة والنقل والمعاملات التجارية والصادرات. ويختلف هذا التعقيد عن نماذج الشراكة الأكثر وضوحاً بين القطاعين العام والخاص مثل تلك التي تظهر في الشراكات بين القطاعين في مجال البنية التحتية الاقتصادية الأكثر شيوعاً مثل نموذج منتج الطاقة المستقل. تتمتع معظم البلدان ببعض الخبرة في مجال مشاريع الطاقة المستقلة والتي تنطوي على مشتري واحد طويل الأجل لخدمة واحدة ينتجها المشروع واتفاقية شراء طاقة مباشرة بناءً على النماذج الدولية المشتركة.

من الأخطاء الشائعة التي لوحظت في البلدان التي تطبق الشراكات بين القطاعين العام والخاص على قطاعات مثل الأعمال التجارية الزراعية والثروة السمكية (والثروة الحيوانية) التركيز العام الضيق فقط على بناء الأصول المادية - مثل محطات الإنزال ومرافق التخزين ومصانع التجهيز - دون النظر إلى النظام البيئي التجاري الأوسع اللازم لتحقيق

النجاح الاقتصادي المستدام للمشروع. ويتطلب ضمان نجاح هذا القطاع أكثر من مجرد بناء أو تجديد المرافق المادية. إنه هو يتطلب إنشاء شبكة أعمال قوية وقابلة للنمو من الصيادين والتجار والمزارعين والمشترين والبائعين والمسوقين والمصدرين. وبالتالي فمن الأهمية بمكان أن يتم التخطيط بعناية لهذه الجوانب غير الملموسة (مثل شبكة العلاقات التجارية لسلسلة القيمة وخدمات الدعم) ومناقشتها ودعمها من قبل جميع اللاعبين الرئيسيين خلال دورة حياة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

وبما أن الشراكات بين القطاعين العام والخاص تستلزم عمليات شاملة ومعقدة في إعدادها وتحليلها ومراجعتها والعناية الواجبة والتعاقد والمشتريات وإدارة العقود بشكل عام فيجب أن تدعو السياسة إلى تطوير دليل شامل يقدم إرشادات تشغيلية عملية. وينبغي أن يهدف هذا الدليل إلى مساعدة مديري المشاريع (سواء في القطاع العام أو الخاص) في الاضطلاع بمسؤولياتهم بشكل أكثر كفاءة.

وقد تم تضمين الملخص المقترح والمقدمة والوصف والمخطط التفصيلي الموصى به لدليل المبادئ التوجيهية التشغيلية للشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية في الملحقات أدناه. يمكن أيضاً استخدام هذا الدليل باعتباره الكتاب الأساسي للتدريب وبناء القدرات الذي يتم تقديمه إلى أصحاب المصلحة والموظفين الرئيسيين في القطاع في اليمن.

3.3 أنواع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

يمكن لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وطرائق التعاقد الخاصة بها أن تتخذ أشكالاً مختلفة عديدة بدرجات مختلفة من الاستثمار وتحمل المخاطر من جانب الشريك الخاص اعتماداً على طبيعة المشروع والاحتياجات والأهداف المحددة للأطراف المعنية. وبالمثل ستتطلب الطرائق المختلفة للشراكات بين القطاعين العام والخاص مستويات مختلفة من المساهمات وضمانات محدودة وتقاسم المخاطر من قبل القطاع العام. في الطرف الأدنى من سلسلة الشراكة (مثل "عقود التشغيل" قصيرة الأجل (على سبيل المثال 5 إلى 10 سنوات فقط) تظل الحكومة مسؤولة عن تمويل البنية التحتية ولكنها تترك تشغيل المنشأة وصيانتها للقطاع الخاص، وفي الطرف الأعلى من السلسلة مثل عقود الامتياز تُترك أعمال البناء والتشغيل والصيانة للقطاع الخاص الذي يتحمل كامل المخاطر وفي المقابل يقوم القطاع الخاص بتحصيل الرسوم من المستخدم النهائي بشكل مباشر.

وفيما يلي أدناه وصف لنماذج الشراكة المحتملة بين القطاعين العام والخاص لمعالجة المعوقات الرئيسية في هذا القطاع.[2]

- **عقود الخدمة والشراكات بين القطاعين العام والخاص لصيانة محركات قوارب الصيد ومعدات التبريد:** بموجب عقد الخدمة تقوم السلطة العامة بتعيين كيان خاص لأداء مهام أو خدمات محددة لفترة محددة سلفاً وتمتد عادة من سنة إلى ثلاث سنوات. وتحتفظ السلطة العامة بملكية البنية التحتية وتقوم فقط بالاستعانة بالقطاع الخاص لأداء بعض العمليات. يجب على الشريك الخاص تقديم الخدمة بتكلفة متفق عليها ويجب أن يفي عادة بمعايير الأداء التي يحددها القطاع العام.[3] وتشمل الفرص التي يمكن تطبيق ذلك فيها وظائف محددة مثل صيانة معدات الصيد مثل محركات سفن الصيد. ويمكن تطبيق ذلك أيضاً على صيانة معدات التبريد والتي غالباً ما تتعطل في المؤسسات العامة بسبب نقص الصيانة وقطع الغيار والحوافز الواضحة أو المساءلة عن الصيانة المجدولة بانتظام وفقاً لمعايير الصيانة الواضحة للشركات الأصلية المصنعة للمعدات.
- **عقود الإدارة أو التشغيل لإدارة مواقع إنزال الأسماك:** تعمل عقود الإدارة أو التشغيل على توسيع الخدمات التي سيتم التعاقد عليها لتشمل بعض أو كل إدارة وتشغيل الخدمة العامة. وعادة ما يحصل القطاع الخاص على رسوم مقابل خدماته بشرط استيفاء مؤشرات الأداء الرئيسية المنصوص عليها في العقد. وعلى الرغم من أن الالتزام النهائي بتقديم الخدمات يظل على عاتق القطاع العام (أي أن القطاع الخاص لا يتولى مسؤوليات الملكية

[2] https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/2022-05/WPS5173_0.pdf

[3] https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/31484/public-private-partnership.pdf

أو التمويل) إلا أن الرقابة الإدارية والسلطة اليومية تُمنح للكيان الخاص. وعادة ما تكون العقود قصيرة الأجل وتمتد من 3 إلى 8 سنوات.

- على سبيل المثال يمكن تنفيذ عقود الإدارة لضمان التشغيل والصيانة السليمة **لمحطة إنزال الأسماك الممولة والمبنية من قبل الجهات المانحة** لمدة خمس سنوات على سبيل المثال. ويشمل ذلك صيانة جميع المعدات والعمليات الروتينية والأمن وواجبات التنظيف. تعتبر المرافق المستخدمة لتحقيق منافع تجارية مناسبة تماماً لهذه الأنواع من العقود. وبما أن إيرادات المشغل مرتبطة بالنجاح التجاري للمنشأة فإن لديهم حافزاً لتحسين كفاءتها التشغيلية وتوسيع نطاق وصولها إلى السوق لتصل إلى نطاق أوسع من المشترين المحليين والدوليين.

- **استئجار أو تأجير محطة ميناء أو مصنع لتجهيز الأسماك:** بموجب عقد الإيجار قد تحتاج المنشأة أو الأصول القائمة التي تم بناؤها وتمويلها من قبل الحكومة إلى استثمارات محدودة في الترميم وإدارتها تجارياً وجذب عملاء جدد وتوليد المزيد من الإيرادات والمساهمة في نمو وتوسع القطاع. يتم تأجير هذه الأصول أو المرافق المملوكة للدولة لشركة خاصة والتي تدفع الإيجار أو الرسوم للحكومة مقابل القدرة على تشغيل وإدارة المنشأة تجارياً. تكون الشركة الخاصة هي المسؤولة عن جذب عملاء جدد وزيادة الإيرادات والحجم ويسمح لها بالاحتفاظ بأي أرباح صافية تجنيها. تستمر عقود الإيجار بين القطاعين العام والخاص عادة ما بين 5 و15 سنة وتتضمن معظم عقود الإيجار التزامات من جانب الحكومة - بصفتها الجهة المالكة - لتوفير تمويل جديد طويل الأجل (أو منح من الجهات المانحة) لتوسيع المنشأة القائمة مع زيادة الاحتياجات.

  - على سبيل المثال يمكن تطبيق عقد الإيجار بين القطاعين العام والخاص على مصانع تجهيز الأسماك القائمة التي يملكها القطاع العام. وتعاني معظم المرافق العامة من نقص الصيانة ولا تتم إدارتها تجارياً (أي أنها تفتقر إلى الحوافز اللازمة لجذب عملاء جدد والعمل بكفاءة أكبر وتحسين جودة الخدمات المقدمة وتحقيق أرباح صافية). ويمكن للحكومة أن تؤجر مصنع تجهيز الأسماك الحالي لمشغل خاص يقوم بتمويل استبدال المعدات القديمة بأصول جديدة وينفذ استراتيجية تسويق تجارية لخدمة المزيد من العملاء والعمل بشكل أكثر كفاءة وتسويق المزيد من منتجاتهم لأسواق التصدير. بالإضافة إلى ذلك عادة ما يرغب المشغل الخاص في رؤية حجم سوقه ينمو وقد يطلب من الحكومة (من خلال الجهات المانحة) الالتزام بتوفير التمويل طويل الأجل اللازم لتوسيع الحجم المادي للمصنع وبصمته الجغرافية مما يسمح للمشغل الخاص بتحقيق حجم أكبر وربحية أكثر من الأعمال المتنامية.

- **البناء والتشغيل ونقل الملكية أو البناء والملكية والتشغيل أو الترتيبات المماثلة:** يكون الكيان الخاص مسؤولاً عن تمويل المنشأة أو بنائها أو تجديدها. ومن ثم يتم تشغيل المنشأة من قبل شركة خاصة لفترة محددة. ثم يتم نقل الملكية إلى الحكومة في نهاية العقد. واعتماداً على نتائج دراسة الجدوى قد تتضمن هذه العقود دفع رسوم ترخيص متكررة للحكومة أو نسبة مئوية ثابتة من إجمالي الإيرادات (إذا اعتبر ذلك ممكناً وفقاً لهيكل تكلفة المشروع). في الحالات التي لا تحمل فيها الأصول المتبقية قيمة دفترية في نهاية العقد (على سبيل المثال سفينة عمرها 20 عاماً أو نظام أجهزة لإدارة بيانات تكنولوجيا المعلومات عمره 10 أعوام) يمكن ببساطة نقل المسؤولية عن الأصول المتبقية إلى الشريك الخاص للتخلص منها.

  - ومن الأمثلة على نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتصميم وإدارة نظام تكنولوجيا معلومات جديد لقاعدة بيانات الأرصدة السمكية لوزارة وزارة الزراعة والري والثروة السمكية. فإذا كانت وزارة الزراعة والري والثروة السمكية وكذلك شركات الصيد والتعاونيات السمكية بحاجة إلى الوصول إلى بيانات دقيقة عن الأرصدة السمكية في اليمن فيمكن للوزارة أن تختار تلبية هذه الحاجة من خلال عقد البناء والتشغيل ونقل الملكية أو عقد البناء والملكية والتشغيل. وستكون شركة خاصة مسؤولة عن تصميم وتمويل وتجهيز وتركيب وتشغيل نظام قاعدة بيانات جديد يسهل الوصول إليه. وفي المقابل سيتم دفع رسوم أداء شهرية منتظمة للشركاء من القطاع الخاص مقابل تشغيل وصيانة مثل هذا النظام بشكل صحيح وفقاً لمعايير أداء فنية واضحة. وتضمن مثل هذه الشراكات بين القطاعين العام والخاص أن الشركاء من القطاع الخاص لا يقدمون التكنولوجيا اللازمة فحسب بل يتحملون أيضاً مسؤولية تشغيل وإدارة قاعدة البيانات للتأكد من أنها تقدم الخدمات المطلوبة بشكل موثوق إلى الوزارة أو إلى المستخدمين النهائيين الآخرين.

- **عقود الامتياز والشراكات بين القطاعين العام والخاص لشبكة تخزين جديدة في سلسلة التبريد:** يكون القطاع الخاص مسؤولاً عن الإنشاء والتمويل طويل الأجل والتشغيل وإدارة شبكة البنية التحتية وتقديم الخدمات لفترة محددة. ويفرض صاحب الامتياز الخاص رسوما على المستخدمين النهائيين مباشرة. وتضمن الحكومة جودة الخدمة المقدمة. وعادة ما تستمر هذه العقود لمدة 20 عاماً وهي تتوافق عموماً مع عمر الأصول. وفي العقود طويلة الأجل إذا تحققت الربحية فإن عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص غالبا ما تتضمن أحكاما لتقاسم الإيرادات مع الحكومة. بالإضافة إلى ذلك فإن امتيازات الأصول طويلة الأجل - مثل الموانئ ومرافق النقل والتي من المتوقع أن تظل عاملة بعد فترة الامتياز - عادة ما يتم تصنيفها على أنها مملوكة للحكومة. يُمنح صاحب الامتياز الخاص حقوقاً والتزامات قانونية مؤقتة (عادةً لمدة 20 عاماً) لتوسيع أصول الحكومة وتشغيلها وصيانتها بالكامل.
    - كثيراً ما تستخدم عقود الامتياز في القطاعات التي تعتبر احتكارات طبيعية. وفي قطاع الثروة السمكية في اليمن كما هو مذكور أعلاه يمكن استخدام عقود الامتياز في الشراكة بين القطاعين العام والخاص لإنشاء شبكة جديدة لتخزين سلسلة التبريد لمنتجات المأكولات البحرية مثل تلك المخصصة للتصدير. يمكن أن تكون تكلفة بناء شبكة كاملة من المرافق والمركبات والمستودعات وأنظمة التفتيش والتحقق مرتفعة للغاية. وفي الأسواق الناشئة الأصغر حجماً قد يكون هناك ما يكفي من الطلب في السوق فقط لشبكة تخزين سلسلة تبريد واحدة للمأكولات البحرية والفواكه والخضروات القابلة للتلف والأدوية واللقاحات وما إلى ذلك. وللحد من المخاطر التي تواجه المستثمر الخاص الجديد قد تمنح وزارة الزراعة والري والثروة السمكية عقد امتياز للمطور الخاص مما يمنحه حقوقاً حصرية لتقديم خدمات تخزين سلسلة التبريد لفترة مؤقتة مدتها 10 سنوات وبعد ذلك يمكن السماح بمنافسين جدد من القطاع الخاص. ويمكن أن يساعد ذلك في منح المستثمرين من القطاع الخاص ومقرضيهم الثقة في أن الطلب على منتجات المأكولات البحرية وصادراتها مرتفع بما يكفي ليتمكنوا من استرداد جميع تكاليف التشغيل بالإضافة إلى تكاليف رأس المال بما في ذلك تحقيق معدل معقول من العائدات على استثماراتهم.

يمكن تنظيم الشراكات بين القطاعين العام والخاص بأشكال مختلفة. لا يوجد حل واحد يناسب الجميع ويجب تقييم المشاريع في قطاع الثروة السمكية على أساس كل حالة على حدة. يجب على وزارة الزراعة والري والثروة السمكية أن تقرر الشكل المحدد الذي يجب أن تتخذه الشراكة بين القطاعين العام والخاص بعد مراجعة احتياجات المشروع والقدرة النسبية لكل من القطاعين العام والخاص على تحمل المسؤوليات المالية والإدارية لهذا المشروع المحدد. وتعتبر النتائج القابلة للقياس ضرورية لتقييم أداء القطاع الخاص. وتحتاج الحكومات إلى مقاييس قوية لتقييم جودة الخدمة وكفاءتها وجدواها المالية طوال فترة العقد مما يضمن المساءلة وتقديم القيمة للاستثمارات العامة.

وكما ذكر أعلاه يمكن للشراكات بين القطاعين العام والخاص في قطاع الثروة السمكية أن تساعد في تعزيز مشاريع تطوير البنية التحتية في اليمن وتعزيز سلاسل القيمة وزيادة الأمن الغذائي ودعم الممارسات الأكثر استدامة في نشاط مصايد الأسماك. وتتمتع هذه الشراكات بالقدرة على جذب استثمارات القطاع الخاص واستكمال الجهود الحكومية لمعالجة قضايا مثل الصيد الجائر وعدم ملاءمة البنية التحتية والقيود المفروضة على الوصول إلى الأسواق. وبشكل أكثر تحديداً يمكن أن تشمل الشراكات بين القطاعين العام والخاص في قطاع الثروة السمكية ما يلي[4]:

1. **تحسين الوصول إلى الأسواق الوطنية والدولية:** من العوائق الرئيسية التي تواجه قطاع الثروة السمكية في اليمن قدرته المحدودة على تصدير منتجاته السمكية. ويرجع ذلك إلى انخفاض مستويات الإنتاج وصعوبة تلبية المتطلبات التنظيمية التفصيلية للتصدير للأسواق الخارجية الكبيرة مثل معايير جودة الاستيراد المحددة في الاتحاد الأوروبي. ويمكن للحكومات أن تعمل مع أصحاب المصلحة في القطاع الخاص لتشجيع تصدير منتجات الثروة السمكية والوصول إلى الأسواق الدولية. وغالباً ما يتطلب هذا تعزيز آليات سلسلة التوريد وتطوير استراتيجيات تسويق فعالة والمساعدة في تحليل المنافسين وأنظمة التصدير وإدارة الإجراءات الجمركية والبنية التحتية اللوجستية. وكثيرا ما تكون الشراكات بين القطاعين العام والخاص فعالة في تلبية هذه الاحتياجات

[4] https://digitalarchive.worldfishcenter.org/bitstream/handle/20.500.12348/1557/WF_1068.pdf?sequence=1&isAllowed=y

وتسهيل تصدير منتجات الثروة السمكية ودخول الأسواق العالمية. ويدعم هذا أيضاً نقل وتخزين وتوزيع منتجات الثروة السمكية وبالتالي تعزيز وصول الشركات الصغيرة إلى الأسواق.

2. **تحسين خدمات البنية التحتية الخاصة بكل قطاع:** يعد تحسين البنية التحتية في قطاع الثروة السمكية أمراً بالغ الأهمية لا سيما في ثلاثة مجالات رئيسية: (1) توزيع مخزون أصول الأسماك عالية الجودة (2) إنتاج الأسماك وإمداداتها و (3) نقل منتجات الأسماك. ولتحقيق ذلك يمكن لمشاريع تطوير البنية التحتية التي يديرها القطاع الخاص على أساس الشراكة بين القطاعين العام والخاص أن تستهدف المجالات التالية:
    - مواقع إنزال الأسماك
    - سفن الصيد
    - الموانئ البحرية والمرافق المساندة
    - مرافق تفتيش الأسماك والمعدات والموظفين
    - إدارة النفايات في قطاع الثروة السمكية
    - مرافق تعليب الأسماك ومعالجتها وحفظها وتغليفها
    - شبكات تخزين سلسلة التبريد
    - مرافق وأنظمة الإدارة اللوجستية والمبادرات التسويقية لزيادة الصادرات
    - المستودعات والمساكن والأسواق وغيرها.
    - قطاعات ومشاريع البنية التحتية الاقتصادية المساعدة الأخرى ذات الصلة.

وفي حين أن هذه القائمة من الاستثمارات القطاعية المطلوبة طويلة فإن المجالات الثلاثة الأولى ذات الأولوية وفقاً لأصحاب المصلحة الرئيسيين الذين تم التشاور معهم ستشمل ما يلي: (1) تحسين سفن الصيد (والمهارات والقدرات) حتى تتمكن من الوصول إلى الأرصدة السمكية في أعماق البحار. (2) تحسين نظم ومشاريع تسويق الصادرات وتنظيمها وترويجها وإدارة الخدمات اللوجستية. (3) دمج مواقع إنزال الأسماك المحسنة بكفاءة مع روابط سلسلة القيمة الأخرى بما في ذلك مرافق التفتيش والنقل إلى مرافق المعالجة وشبكات تخزين سلسلة التبريد. ومن الممكن أن تعمل الشراكات بين القطاعين العام والخاص على تسهيل الاستثمارات في هذه المجالات لمعالجة فجوات البنية التحتية وتعزيز الأداء القطاعي.

3. **تحسين سلامة وجودة الأسماك:** غالباً ما يواجه صغار الصيادين الذين يهدفون إلى تصدير منتجاتهم تحديات في تلبية متطلبات سلامة وجودة الأسماك التي يمكن أن تعيق وصولهم إلى الأسواق الدولية. ومن خلال عقود الخدمة التي تيسرها الحكومة يمكن للشراكات بين القطاعين العام والخاص أن تساعد هؤلاء الصيادين ومديري تربية الأحياء المائية على تلبية معايير الإنتاج الضرورية والحصول على شهادات التشغيل وضمان الامتثال لمتطلبات التدقيق أو التتبع. ويمكن للقطاع الخاص إدارة هذه الجوانب بسهولة مع قيام الشركاء الحكوميين بتوفير الرقابة والتنظيم.

4. **بناء قدرات الشراكة بين القطاعين العام والخاص والتدريب المهني في القطاع العملي:** يمكن أن تركز الشراكة بين القطاعين العام والخاص على بناء قدرات مجتمعات مصايد الأسماك من خلال برامج التدريب والتعليم المهني ومبادرات تنمية المهارات. ويمكن للحكومة أن تتعاون مع شركاء من القطاع الخاص لتصميم وتقديم برامج تدريبية حول ممارسات الصيد المستدامة وإدارة تربية الأحياء المائية وتجهيز المأكولات البحرية والإدارة التجارية الفعالة وريادة الأعمال. ويمكن للشركات الخاصة تقديم المساعدة الفنية وفرص التوظيف للمتدربين. ومن المحتمل أن تكون هناك حاجة إلى تمويل من الجهات المانحة لدعم بعض التكاليف.

5. **تحسين الوصول إلى التمويل للشراكات بين القطاعين العام والخاص:** ولا يزال الحصول على الائتمان يشكل تحديا كبيرا أمام مؤسسات القطاع الخاص الصغيرة بما في ذلك تلك العاملة في قطاع الثروة السمكية. ويمكن للتعاون بين الحكومات والمؤسسات المالية المحلية/الإقليمية وكيانات القطاع الخاص معالجة هذه المشكلة من خلال توفير القروض الصغيرة وغيرها من المنتجات المالية المصممة خصيصاً لتلبية احتياجات الصيادين والمزارعين. على سبيل المثال يمكن للمجلس الاستشاري تقييم ما إذا كان ضمان الائتمان الجزئي يمكن أن يساعد المزيد من أصحاب المصلحة التجاريين الرئيسيين في القطاع على الوصول إلى التمويل المطلوب وبأسعار معقولة للحفاظ على أصولهم وتوسيع عملياتهم.

6. **التطوير التكنولوجي والبحوث:** يمكن للشراكات بين القطاعين العام والخاص التي تدعم تطوير التكنولوجيا والأبحاث أن تساهم في التقدم في المجالات ذات الصلة بالبنية التحتية مثل تخزين سلسلة التبريد والمعدات وأنظمة المعلومات. ويمكن أن تنطوي هذه المشاريع على التعاون بين المؤسسات البحثية ومقدمي التكنولوجيا ومستثمري القطاع الخاص لتشجيع الابتكار وتحسين الكفاءة في إدارة البنية التحتية.

وبشكل عام ستهدف الشراكة بين القطاعين العام والخاص في قطاع الثروة السمكية إلى تسخير نقاط القوة لدى القطاعين العام والخاص لتعزيز الإدارة المستدامة للموارد والتنمية الاقتصادية والرفاه الاجتماعي في مجتمعات صيد الأسماك. ومن خلال الجمع بين الموارد والخبرات والحوافز تتمتع هذه الشراكات بالقدرة على تشجيع الابتكار والاستثمار والنمو في نشاط مصايد الأسماك مع تعزيز النمو الاقتصادي والتنمية.

الجدول 1ملخص للميزات الرئيسية لنماذج الشراكة الأساسية بين القطاعين العام والخاص

الميزة	عقد الخدمة	عقد الإدارة	عقد الإيجار (التأجير)	الامتياز	بناء - تشغيل - نقل
النِطَاق	خدمات الدعم المحددة (على سبيل المثال، الفواتير، القياس)	ادارة العملية بأكملها أو أحد المكونات الرئيسية	العمليات الكاملة بما في ذلك الترميمات الطفيفة	العمليات الكاملة + التمويل وتنفيذ الاستثمارات	تشغيل مكون رئيسي محدد (على سبيل المثال، محطة المعالجة)
ملكية الأصول	عامة	عامة	عامة	عامة أو خاصة	عامة أو خاصة
المدة	2-1 سنة	5-2 سنوات	15-10 سنة	30-25 سنة	على حسب
مسؤولية التشغيل والصيانة	القطاع العام	القطاع الخاص	القطاع الخاص	القطاع الخاص	القطاع الخاص
استثمار رأس المال	القطاع العام	القطاع العام	مشترك	القطاع الخاص	القطاع الخاص
المخاطر التجارية	الحد الأدنى	من الحد الأدنى إلى المتوسط	معتدل	عالي	عالي
مستوى مخاطر القطاع الخاص	منخفض جداً	منخفض	معتدل	عالي	عالي
شروط التعويضات	أسعار الوحدات	رسوم ثابتة (يفضل أن تكون مع حوافز الأداء)	حصة من عائدات التعريفات الجمركية	كل عائدات التعريفة الجمركية أو جزء منها	معظمها ثابتة، وبعضها متغير (مرتبط بالمخرجات)
الميزات الخاصة / التحديات	يتطلب تطبيقاً صارماً للعقد؛ ويعزز الشركات المحلية	جيد لعملية التحول؛ سيطرة محدودة على الموارد	يمكن أن يضغط على الأدوار العامة والخاصة فيما يتعلق بالاستثمارات	تعبئة التمويل؛ هناك خطر يتمثل في ضعف إنفاذ الصيانة	قد يتطلب ضمانات؛ ولا يؤدي دائماً إلى تحسين العمليات

المصدر: بنك التنمية الآسيوي (٢٠٠٨). دليل الشراكة بين القطاعين العام والخاص . مانيلا: بنك التنمية الآسيوي. متوفر على الرابط: https://www.adb.org/documents/public-private-partnership-ppp-handbook

3.4 المتطلبات المسبقة لنجاح الشراكات بين القطاعين العام والخاص في قطاع الثروة السمكية

على الرغم من أن الشراكات بين القطاعين العام والخاص توفر العديد من الفوائد المحتملة إلا أنها يمكن أن تشكل أيضاً تحديات للحكومات إذا لم تتم إدارتها بشكل صحيح. وتواجه الشراكة بين القطاعين العام والخاص المخاطر التالية:

- **تقليل التكلفة على حساب الرفاهية:** إن القرارات التي يتخذها القطاع الخاص عادة ما تعطي الاولوية للأرباح أكثر من تحقيق المصلحة والرفاهية. ويمكن أن يسبب هذا مشكلة عندما يكون هدف الحكومة هو تحسين الجودة أو رفاهية المستخدم أو الاستدامة. وهذا هو الحال بشكل خاص عندما لا يمكن كتابة هذه الأهداف بسهولة في العقد ومراقبتها من قبل السلطة المتعاقدة. ويجب اعتماد عناية خاصة عند تصميم الشراكات بين القطاعين العام والخاص التي تؤثر على المجتمعات الضعيفة مثل الصيادين. ويتعين على الحكومة التأكد من أن البنية التحتية الحيوية مثل مواقع إنزال الأسماك تظل في متناول الصيادين ذوي الدخل المنخفض.

- **ارتفاع التكلفة:** يمكن أن تكون الشراكات بين القطاعين العام والخاص أكثر تكلفة من تقديم الخدمات من قبل القطاع العام. وهذا هو الحال غالبا لأن الشركات الخاصة تمول نفسها عموما بتكلفة أعلى من الدين العام. بالإضافة إلى ذلك بما أن الشركات الخاصة أكثر نفوراً من المخاطرة من الحكومة فقد تحتاج إلى تعويضات أعلى لتحمل المخاطر التي ينطوي عليها عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص. ونظراً لارتفاع الحاجة إلى استثمارات إضافية في القطاع وإحجام القطاع الخاص عن الاستثمار فقد يكون هناك استعداد لدى الحكومة لتقديم الكثير من الحوافز لاستثمارات القطاع الخاص. وإذا لم يتم التفكير فيها بعناية فإن هذه الحوافز قد تؤدي في نهاية المطاف إلى تكبد الحكومة تكاليف أكبر بكثير على المدى الطويل مما لو كان الاستثمار قد تمت ادارته من قبل القطاع العام.

- **زيادة تعقيد العقود:** الشراكات بين القطاعين العام والخاص هي عقود معقدة تتطلب وقتاً ودرجة عالية من القدرة العامة على تصميم أداء الشركة الخاصة والتفاوض بشأنه ومراقبته. وإذا لم يتم ذلك بشكل صحيح فهناك خطر اتخاذ إجراءات قانونية مكلفة بين الجهات الفاعلة في القطاعين العام والخاص بسبب الخلافات حول الامتثال للعقد. ويشكل هذا مصدر قلق خاص في اليمن حيث تقلصت قدرة الوزارة بسبب الحرب. وستكون هناك حاجة إلى قدر كبير من المساعدة الفنية والمالية على مدى فترات طويلة من الزمن لضمان التصميم والرصد المناسبين للشراكات بين القطاعين العام والخاص.

ولضمان تخفيف هذه المخاطر تحتاج الوزارة إلى التأكد من تصميم الشراكة بين القطاعين العام والخاص بشكل مناسب. وتتضمن العناصر الأساسية لنجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص ما يلي:

- **التنسيق:** تتطلب مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص التنسيق بين العديد من الجهات الفاعلة بما في ذلك القطاع الخاص ومختلف الوزارات أو كيانات القطاع العام العاملة في قطاع الثروة السمكية. هذا التعدد في أصحاب المصلحة يمكن أن يجعل من الصعب التنسيق بكفاءة بين مختلف الأطراف المعنية مما يعقد إعداد المشاريع وإدارتها. ويعد إنشاء آلية تنسيق مخصصة مثل **مجلس التنسيق** أمراً ضرورياً لتبسيط التنسيق والتواصل بين أصحاب المصلحة المختلفين.

- **اللوائح التنظيمية:** تعتبر اللوائح الواضحة والمناسبة ضرورية لتوجيه سلوك الشراكات بين القطاعين العام والخاص وضمان الامتثال للمتطلبات القانونية. ولابد من تصميم الأطر التنظيمية بحيث تعمل على تعزيز الشفافية والعدالة والمساءلة في حين تعمل أيضاً على تعزيز الإبداع والاستثمار في ممارسات مصايد الأسماك المستدامة. يتفق معظم أصحاب المصلحة في اليمن - حيث تواجه اللوائح والقوانين والادارة تحديات فريدة من نوعها - على أن القطاع سيستفيد بشكل كبير من المراجعة الرسمية (باللغة العربية) وإصلاح وترشيد قوانين مصايد الأسماك بمجرد أن يسمح السياق السياسي والأمني بذلك.

- **الرؤية المشتركة:** يعد إنشاء رؤية مشتركة بين جميع الشركاء أمراً بالغ الأهمية لمواءمة المصالح وتعزيز التعاون ودفع نجاح مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في قطاع الثروة السمكية إلى الأمام. وينبغي لهذه الرؤية المشتركة أن تعكس الأهداف والأولويات والتطلعات الجماعية للقطاعين العام والخاص فضلا عن أصحاب المصلحة الآخرين المشتركين في الشراكة.

- **الشفافية:** تعد الشفافية أمراً ضرورياً لبناء الثقة بين الشركاء وأصحاب المصلحة. ويجب أن تكون جميع جوانب الشراكة بما في ذلك أهدافها وهيكل إدارتها وعمليات صنع القرار والترتيبات المالية شفافة وأن يتم إيصالها بوضوح إلى جميع الأطراف المعنية.

- **الثقة والتعاون والتواصل المفتوح:** تعد الثقة والتعاون والتواصل المفتوح عناصر أساسية للشراكات الناجحة بين القطاعين العام والخاص. ويجب على الشركاء تنمية ثقافة الاحترام المتبادل والثقة والتعاون مع الاعتراف بأن التعاون والمسؤولية المشتركة أمران أساسيان لتحقيق الأهداف المشتركة وتحقيق نتائج إيجابية لجميع أصحاب المصلحة.

- **الدعم السياسي:** ويعد الدعم السياسي القوي على المستويين الوطني والمحلي ضروريا لنجاح مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وخاصة عند المضي قدما بمشاريع البنية التحتية الكبيرة والمعقدة. ويجب على القادة السياسيين إظهار التزامهم بالشراكة وتوفير الموارد والدعم اللازمين ومعالجة أي تحديات أو عقبات قد تنشأ أثناء عملية التنفيذ.

- **المهارات والقدرات:** هناك حاجة إلى ضمان توفر المهارات والقدرات الكافية لكل شريك للوفاء بالمسؤوليات الموكلة إليه.

ومن الأهمية بمكان أن ندرك أنه لا يوجد نهج واحد يناسب الجميع لإنشاء إطار مؤسسي فعال للشراكات بين القطاعين العام والخاص في قطاع الثروة السمكية. ولقد تعرقلت البيئة العامة للأعمال والتجارة ومصايد الأسماك في اليمن بسبب الافتقار إلى التنسيق الواضح والقيادة بين أصحاب المصلحة الرئيسيين وخاصة داخل القطاع العام. وقد أدى هذا النقص في الوضوح إلى قدر كبير من الارتباك وعدم اليقين بشأن العلاقات المؤسسية وكيفية معالجة القضايا العملية المتعلقة بتحديد مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

ولمواجهة هذه التحديات هناك حاجة إلى إصدار مرسوم وزاري جديد بشأن الشراكة بين القطاعين العام والخاص لمعالجة القيود المؤسسية والسياسية الأساسية. ومن خلال إنشاء إطار واضح يمكن لهذا المرسوم أن يوفر التوجيه الذي تشتد الحاجة إليه بشأن أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة وتسهيل التعاون بشكل أفضل بين الكيانات العامة والخاصة. فيما يلي القيود الرئيسية التي تحول دون اعتماد الشراكة بين القطاعين العام والخاص في اليمن.

3.5 القيود الرئيسية أمام تنفيذ الشراكات بين القطاعين العام والخاص في اليمن

هناك العديد من العوامل التي تعيق تنفيذ الشراكة بين القطاعين العام والخاص في اليمن بما في ذلك غياب لوائح واضحة وعدم كفاية الموارد المالية وعدم كفاية المهارات وضعف آليات التنسيق. ويتمثل أحد العوائق الكبيرة أمام تنفيذ الشراكة بين القطاعين العام والخاص في اليمن في **نقص الموارد المالية والبشرية** داخل الوزارات التنفيذية مثل وزارة الزراعة والري والثروة السمكية لتحديد وتحليل وإعداد المشاريع المرشحة للشراكة بين القطاعين العام والخاص ومشاريع الامتياز. وقد كشفت المقابلات مع قادة الوزارة عن نقص في الخبرة والقدرات بين الموظفين الحاليين للتنقل في أطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتحديد المشاريع القابلة للحياة وإدارتها من خلال الإعداد والتنفيذ.

ومن الأمور الأساسية للتغلب على هذه القيود إنشاء عنصرين يعزز كل منهما الآخر: **هيكل مؤسسي** (مثل المجلس الاستشاري - انظر أدناه) قادر على تمكين التعاون الفعال بين القطاعين العام والخاص ويمتلك وسائل إنشاء سلسلة قوية من مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص المصممة خصيصاً لتلبية الاحتياجات والفرص الفريدة في قطاع الثروة السمكية في اليمن. ويتطلب ذلك **تطوير المهارات اللازمة** لتحديد المشاريع الواعدة والخبرة اللازمة لإدارتها بفعالية طوال دورة حياتها. ومن المهم بنفس القدر الحاجة إلى **بيئة تنظيمية مواتية مصممة خصيصاً للشراكات بين القطاعين العام والخاص.** وفي حين أن بعض المشاريع المحددة يمكن أن تستمر دون توفر قوانين مخصصة للشراكة بين القطاعين العام والخاص فإن توسيع مبادرات الشراكة بين القطاعين يتطلب إطاراً قانونياً ومؤسسياً شاملاً لتبسيط العمليات وضمان التوافق مع استراتيجيات الاستثمار الوطنية وتحديد مسؤوليات مؤسسية واضحة. تعمل هذه اللوائح والقوانين أيضاً على تعزيز الشفافية في اختيار المشاريع وتحديد البروتوكولات لإدارة المخاطر الخاصة بها.[5]

[5] https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/2022-07/P17521204fa5900710ba160e9613aa44291.pdf

علاوة على ذلك يتطلب التنفيذ الفعال للشراكات بين القطاعين العام والخاص تقييماً شاملاً للمشهد التنظيمي الحالي الذي يحكم الشراكة بين القطاعين في اليمن. إن فهم القيود والفرص الحالية أمر ضروري، وعلاوة على ذلك فإن معالجة العوائق الممنهجة التي تحول دون التنسيق وخاصة داخل السلطات ذات الصلة مثل وكالات صيد الأسماك أمر ضروري أيضاً. بالإضافة إلى ذلك **فإن آليات التنسيق غير الكافية** تعيق المشاركة الفعالة مع الشركاء المحتملين في الشراكة بين القطاعين العام والخاص والإدارة الفعالة لمشاريع الشراكة بين القطاعين.

على الرغم من أنه يمكن تنفيذ مشاريع تجريبية محددة للشراكة بين القطاعين العام والخاص في اليمن دون وجود قوانين الشراكة بين القطاعين فإن توسيع نطاق الشراكة بين القطاعين يتطلب إطاراً قانونياً ومؤسسياً لتوجيه العملية وتنظيمها بالإضافة إلى تعزيز التنسيق وتنمية القدرات لتعزيز الموارد البشرية والمالية. يمكن لليمن - فقط من خلال الجهود المتضافرة لمعالجة هذه القيود - أن يطلق العنان للإمكانات التحولية للشراكات بين القطاعين العام والخاص في قطاع الثروة السمكية.

لتلخيص ذلك يمكن القول أنه هناك حاجة إلى تنفيذ الخطوات التالية لمعالجة هذه القيود بشكل فعال:

1. **إنشاء إطار مؤسسي قوي:** الجمع بين الجهات الفاعلة في القطاعين العام والخاص.
2. **بناء سلسلة أولية مستدامة من مشاريع الشراكة بين القطاعين:** تطوير مجموعة من المشاريع المصممة خصيصاً لتلبية احتياجات قطاع الثروة السمكية والفرص الخاصة به.
3. **تنمية المهارات والقدرات:** تعزيز المهارات لتحديد المشاريع القابلة للحياة وإدارتها بفعالية طوال دورة حياتها.
4. **ترشيد الإطار التنظيمي:** يجب أن يكون هناك فحص شامل للوائح الحالية لفهم أوجه قصورها وفرص التحسين. وبناءً على هذا التقييم يكون إنشاء إطار قانوني ومؤسسي شامل لتبسيط العمليات وضمان التوافق مع استراتيجيات الاستثمار الوطنية وتعزيز الشفافية في اختيار المشاريع وإدارة المخاطر.
5. **آليات التنسيق الفعالة:** يجب إنشاء آليات تنسيق قوية وتعزيز قدرة السلطات ذات الصلة على المشاركة بنشاط في عمليات الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومعالجة العوائق النظامية التي تعترض التنسيق.

4 المجلس الاستشاري للثروة السمكية المختص بالشراكات بين القطاعين العام والخاص

ومن النتائج الرئيسية التي توصلت إليها المقابلات الثنائية وحلقات العمل التشاورية التي أجريت لإعداد هذا التقرير الحاجة إلى هيئة مؤسسية رفيعة المستوى لتكون بمثابة نقطة مركزية للاتصال والتنسيق في المبادرات الخاصة بالثروة السمكية في إطار الشراكات بين القطاعين العام والخاص. ويعد إنشاء مجلس استشاري للثروة السمكية للشراكات بين القطاعين العام والخاص في الوقت الحالي هو الخيار الأكثر قابلية للتطبيق بالنظر إلى القيود المفروضة على سن قوانين جديدة. ومن المقترح أن تقوم وزارة الزراعة والري والثروة السمكية بإنشاء هذا المجلس بقرار وزاري.

ويبين القسم التالي أهداف المجلس الاستشاري للثروة السمكية مع تفصيل أدواره ومسؤولياته. ويتضمن أيضاً بعض الاعتبارات لتحديد الهيكل القانوني والإداري للمجلس الاستشاري ومخطط تنظيمي مقترح مع إمكانية التوسع في المستقبل واستراتيجيات التمويل واعتبارات الميزانية ومتطلبات التخطيط وأفضل الممارسات وخطة عمل مقترحة على المدى الفوري.

4.1 الهدف والأدوار والمسؤوليات

الهدف الأساسي من إنشاء المجلس الاستشاري للثروة السمكية هو تعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك في اليمن من خلال تقديم الخبرة والموارد والدعم لأصحاب المصلحة المشاركين في هذه المشاريع. وسيوفر المجلس الاستشاري مدخلات وإشرافاً رفيعي المستوى من القطاعين العام والخاص وسيعمل كهيئة استراتيجية مسؤولة عن القرارات الرئيسية المتعلقة بسياسة القطاع والتخطيط والاستراتيجيات.

ومع ذلك ونظراً لأن أعضاء المجلس الاستشاري قد يفتقرون إلى الوقت أو المهارات المتخصصة اللازمة لإجراء تحليلات تفصيلية لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص أو إجراء دراسات الجدوى أو صياغة العقود أو إدارة المناقصات والمشتريات فسيتم دعم المجلس الاستشاري من قبل **أمانة عامة مخصصة من المهنيين.** وستتعامل هذه الأمانة مع الجوانب التشغيلية التفصيلية مما يضمن ترجمة التوجيهات الاستراتيجية للمجلس الاستشاري إلى تنفيذ ناجح للشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية.

سوف يساهم المجلس الاستشاري في نجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية من خلال الأنشطة التالية:

- **تبادل المعرفة والخبرة:** يمكن أن يكون المجلس الاستشاري للثروة السمكية بمثابة مركز للمعرفة والخبرة وأفضل الممارسات المتعلقة بالشراكات بين القطاعين العام والخاص. كما يمكنه أيضاً إجراء البحوث وجمع دراسات الحالة ووضع مبادئ توجيهية توفر الرؤى والأفكار بشأن نماذج الشراكة الناجحة بين القطاعين العام والخاص وهيكلة المشاريع وتقييم المخاطر والأطر القانونية والتنظيمية في قطاع الثروة السمكية.

- **بناء القدرات:** يمكن للمجلس الاستشاري تنظيم برامج تدريبية وورش عمل وندوات لمسؤولي مصايد الأسماك وممثلي القطاع الخاص وأصحاب المصلحة الآخرين. ويمكن لمبادرات بناء القدرات هذه أن تعزز فهم مفاهيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص وإدارة المشاريع ومهارات التفاوض والتعاون الفعال من حيث صلتها بقطاع الثروة السمكية.

- **تيسير الشراكات:** يمكن أن يكون المجلس الاستشاري بمثابة منصة للتوفيق بين مصايد الأسماك وكيانات القطاع الخاص. ويمكن أن يساعد في تحديد الشركاء من القطاع الخاص المناسبين لمشاريع محددة وتعزيز المواءمة بشكل أفضل بين أهداف وقدرات القطاعين العام والخاص.

- **الدعوة إلى السياسات والإصلاح:** يمكن للمجلس الاستشاري أن يتعاون مع الوكالات الحكومية ذات الصلة للدعوة إلى إصلاحات السياسات والتحسينات التنظيمية التي تشجع الشراكات بين القطاعين العام والخاص على مستوى مصايد الأسماك. ومن خلال تسليط الضوء على قصص النجاح ومعالجة التحديات يمكن للمجلس الاستشاري أن يساهم في خلق بيئة سياسية أكثر ملاءمة.

- **التشبيك والتعاون:** يمكن للمجلس الاستشاري أن يسهل فرص التواصل والتشبيك بين مسؤولي مصايد الأسماك وممثلي القطاع الخاص والمستثمرين والمقرضين وغيرهم من أصحاب المصلحة. وهذا يعزز تبادل المعرفة وبناء الشراكة وتبادل الدروس المستفادة.

- **التوعية والتواصل:** يمكن للمجلس الاستشاري إجراء حملات توعية ومبادرات توعية عامة لتثقيف المواطنين حول فوائد الشراكات بين القطاعين العام والخاص والقيمة التي تضيفها إلى البنية التحتية والخدمات لمصايد الأسماك.

4.2. الهيكل المؤسسي

يعد الوضع القانوني وهيكل الإدارة الرسمي للمجلس الاستشاري للثروة السمكية عنصراً حاسماً ضرورياً لضمان فعاليته واستدامته وقدرته على تحقيق أهدافه. وينبغي تصميمه بعناية لتحقيق التوازن بين مصالح جميع أصحاب المصلحة وتهيئة بيئة مواتية لتعزيز الشراكات الناجحة بين القطاعين العام والخاص. وفيما يلي بعض الاعتبارات الرئيسية للوضع القانوني وهيكل الإدارة الرسمي للمجلس الاستشاري للثروة السمكية:

- **الوضع القانوني:** يمكن إنشاء المجلس الاستشاري ككيان قانوني عادةً إما كهيئة استشارية تابعة لوزارة الزراعة والري والثروة السمكية أو ككيان مختلط بمشاركة القطاعين العام والخاص. وسيؤثر اختيار الوضع القانوني على عوامل مثل الإدارة والاستقلالية وآليات التمويل المتاحة والمسؤولية القانونية وعمليات صنع القرار. وبالنظر إلى المزايا والعيوب المؤسسية بالإضافة إلى الاعتبارات القانونية بين المواقع المختلفة يوصى بإنشاء المجلس الاستشاري كهيئة استشارية داخل وزارة الزراعة والري والثروة السمكية.

- **الادارة:** يحدد هيكل الإدارة كيفية اتخاذ القرارات داخل المجلس الاستشاري. باعتباره إدارة داخل وزارة الزراعة والري والثروة السمكية سيخضع المجلس الاستشاري للامتثال لمتطلبات القرار الوزاري للشراكة بين القطاعين العام

والخاص بالإضافة إلى أي من لوائحه الداخلية الأخرى أو قواعد ولوائح التشغيل الأخرى. على سبيل المثال يجب أن تكون جميع الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية التي يدعمها المجلس الاستشاري وينصح بها مستعدة لتلبية جميع المتطلبات القانونية الحكومية لتحليل ومراجعة واعتماد ومراقبة أي التزامات محتملة قد تتضمنها معاملة الشراكة بين القطاعين (على سبيل المثال الالتزام بتأجير أحد مواقع الانزال السمكي أو المعدات أو المرافق ذات الصلة للمستثمر (المستثمرين) أو المشغل (المشغلين) من القطاع الخاص لفترة تعاقدية محددة.

- **آليات التمويل:** يمكن أن يأتي تمويل المجلس الاستشاري من مجموعة من المصادر بما في ذلك المساهمات المنسقة من الجهات المانحة الثنائية والمتعددة الأطراف والمنح الحكومية وشركاء القطاع الخاص والمنظمات الدولية وربما حتى من رسوم المستخدم مقابل الخدمات المقدمة لأطراف محددة. ويجب أن يحدد الهيكل القانوني كيفية جمع الأموال وإدارتها وتخصيصها لدعم أنشطة المجلس الاستشاري. مزيد من التفاصيل متوفرة في القسم 4,4.

- **المسؤولية والحماية القانونية:** يجب أن يحدد الهيكل القانوني مدى مسؤولية المجلس الاستشاري وموظفيه. واعتماداً على الوضع القانوني المختار قد يستفيد المجلس الاستشاري من الحماية القانونية أو الحصانات أو قد يخضع للمسؤولية عن أفعاله وقراراته.

- **المهام والأنشطة:** يجب أن يحدد الهيكل القانوني بوضوح الواجبات والصلاحيات والمهام والأنشطة والخدمات التي سيقدمها المجلس الاستشاري لقطاع الثروة السمكية. وقد يشمل ذلك بناء القدرات والمساعدة الفنية ودعم إعداد المشاريع وتطوير السياسات والبحث ونشر المعرفة والتدريب وتقييم المشاريع وتبادل أفضل الممارسات.

- **تضارب المصالح والاعتبارات الأخلاقية:** لضمان الشفافية والمساءلة يجب أن يتضمن الهيكل القانوني أحكاماً تعالج تضارب المصالح والاعتبارات الأخلاقية لموظفي المجلس الاستشاري وأعضاء مجلس الإدارة.

- **إعداد التقارير والمساءلة:** ينبغي أن يكون لدى المجلس الاستشاري آليات لإعداد التقارير والمساءلة للتعبير عن أنشطتها وإنجازاتها وأدائها المالي إلى أصحاب المصلحة. وقد يشمل ذلك تقديم تقارير منتظمة إلى الجهات الحكومية والجهات المانحة والجمهور.

- **الاختصاصات القضائية والقوانين المعمول بها:** يجب أن يحدد الهيكل القانوني الاختصاصات القضائية التي يعمل بموجبها المجلس الاستشاري وأي لوائح داخلية محددة تحكم أنشطته. وهذا مهم بشكل خاص لأنه سيتم تشكيل المجلس الاستشاري على المستوى الوطني.

4.3 الإدارة – -الأمانة الفنية للمجلس الاستشاري والمكونة من المتخصصين في الشراكة بين القطاعين العام والخاص

عند إطلاق المجلس الاستشاري يجب على الحكومة اليمنية والجهات المانحة الرئيسية المشاركة في استعادة قطاع الثروة السمكية بناء المجلس وتزويده بالموظفين بشكل تدريجي. وسيعتمد العدد الفعلي للأفراد المطلوبين على المدى المتوسط والطويل على تطور مفهوم وبرنامج الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية وسلسلة مشاريع الشراكة بين القطاعين.

دور الأمانة الفنية هو:

- **دعم تطوير المشروع:** يمكن للأمانة الفنية مساعدة المجلس الاستشاري ووزارة الزراعة والري والثروة السمكية في تحديد مشاريع الشراكة المحتملة بين القطاعين العام والخاص وإجراء دراسات الجدوى وإعداد وثائق المشروع. كما يمكنها أيضاً تقديم المساعدة الفنية في تحديد نطاق المشروع والنمذجة المالية وتقييم المخاطر وهي خطوات حاسمة في عملية تطوير المشروع.

- **استراتيجيات تخفيف المخاطر:** غالباً ما تتضمن مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص ترتيبات معقدة لتقاسم المخاطر. ويمكن للأمانة الفنية مساعدة المجلس الاستشاري ووزارة الزراعة والري والثروة السمكية في تحديد وتخفيف المخاطر المحتملة من خلال تطوير أطر تقييم المخاطر واستراتيجيات توزيعها وخطط إدارتها.

- **الرصد والتقييم:** يمكن للأمانة إنشاء آليات لرصد وتقييم أداء مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص المتعلقة بالثروة السمكية مع مرور الوقت. ويمكن أن يساعد ذلك في تحديد مجالات التحسين والتأكد من أن المشاريع تحقق الفوائد المتوقعة لكل من الشركاء في القطاعين.

- **بناء قدرات الوزارة:** إجراء دورات تدريبية حول الشراكة بين القطاعين العام والخاص داخل المجلس الاستشاري والوزارة المختصة للمساعدة في بناء قدرات القطاع الخاص بالشراكة بين القطاعين. وهذا سيمكن المجلس الاستشاري من تقييم المشاريع المختلفة المقترحة بشكل أفضل.

ونظراً للمستوى العالي من الخبرة الفنية المطلوبة لإجراء دراسات الجدوى وإدارة العقود والإشراف على مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص فإن المجلس الاستشاري سيحتاج إلى دعم أمانة فنية مخصصة. ويعد المكتب التنفيذي لتسريع استيعاب المساعدات هو الجهاز الموصى به في لعب دور محوري لتأسيس السكرتارية الفنية **بالنظر الى خبراته في تقديم المساعدة الفنية للوزارات والوكالات التنفيذية التابعة للحكومة اليمنية.** وهذا يجعلها في وضع جيد لتسهيل التعاون اللازم لدعم المجلس الاستشاري.

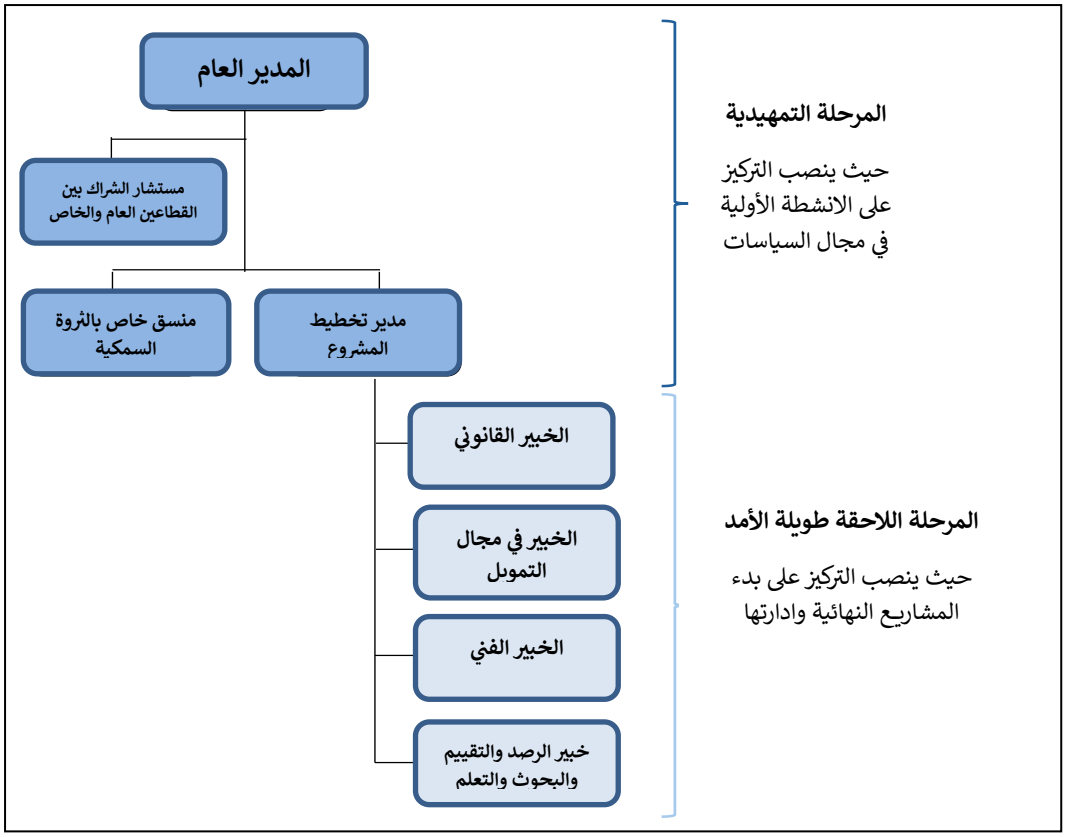
هناك عدة عوامل تجعل من المكتب التنفيذي مرشحاً مثالياً -للقيام بدور رئيسي في انشاء الأمانة الفنية للمجلس الاستشاري:

1. **الخبرة الفنية:** لدى المكتب التنفيذي بالفعل فريق فني ماهر من ذوي الخبرة في إدارة المشاريع مع القدرة على إضافة موظفين متخصصين حسب الحاجة.
2. **العلاقات القوية:** يتمتع المكتب التنفيذي بعلاقات ممتازة مع كل من القطاع العام والجهات المانحة الدولية.

-

في البداية يمكن للحكومة اليمنية إنشاء أمانة مهنية صغيرة ومتعددة التخصصات تكون مسؤولة عن تقديم المشورة والدعم لوزارة الزراعة والري والثروة السمكية أثناء قيامها بإنشاء الأمانة الفنية العامة. وينبغي استكمال فريق العمل هذا بمستشارين خبراء حسب الطلب مثل خبراء الشراكة بين القطاعين العام والخاص والخبراء في المجالات القانونية والمالية والهندسية. وسيكون من الحكمة أيضاً استكشاف الاستفادة من خبرات الجهات المانحة وأصحاب المصلحة المحتملين الآخرين في دراسة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية. وفي المراحل المبكرة ستحتاج الأمانة إلى زيادة فهم الشراكة بين القطاعين العام والخاص بين مسؤولي الثروة السمكية وكذلك تحديد المتطلبات المسبقة والفرص لتنفيذ مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص. وعلى هذا النحو يوصى بتنظيم الأمانة الفنية العامة على النحو المبين أدناه في الشكل 1.

الشكل 1: المخطط التنظيمي للأمانة الفنية العامة للثروة السمكية



- **المدير العام:** سيقود هذا الموظف الأمانة الفنية. وبالإضافة إلى الإلمام بمفاهيم ومصطلحات الشراكة بين القطاعين العام والخاص يجب أن يتمتع المدير العام بثقة مختلف أصحاب المصلحة الداخليين وأن يفهم الاهتمامات السياسية للحكومة ويقدر الالتزامات المالية للمستثمرين المحتملين.

- **مستشار الشراكة بين القطاعين العام والخاص:** يجب أن يتمتع هذا المستشار المتخصص بالمعرفة بأفضل الممارسات الدولية في مجالات الثروة السمكية والكيانات دون الوطنية وسيكون بمثابة هيئة ارشاد للمدير وسيكون متاحاً للمساعدة في تنفيذ مهام الأمانة. ومن الشائع في العديد من البرامج المماثلة أن تقوم الجهات المانحة الثنائية والمتعددة الأطراف بالتزويد بواحد (أو حتى اثنين أو ثلاثة) من المتخصصين ذوي الخبرة في مجال البنية التحتية للثروة السمكية في الشراكة بين القطاعين العام والخاص خاصة في المراحل المبكرة ممن يتمتعون بخلفيات فنية ومالية وقانونية فيما يتعلق بالاستشارات المتعلقة بالمعاملات.

- **المنسق الخاص بالثروة السمكية:** سيكون هذا الموظف مسؤولاً عن التواصل مع مصايد الأسماك وتوعيتهم بالأمانة الفنية والمساعدة التي تقدمها. والأهم من ذلك أنه سيقوم بتنسيق جهود بناء قدرات الشراكة بين القطاعين العام والخاص على مستوى مصايد الأسماك.

- **مدير تخطيط المشروع:** سيقوم هذا الموظف بإجراء التحديد الأولي والفحص لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية. وسيعمل هذا الموظف أيضاً مع المدير العام ومصايد الأسماك في تحديد مشاريع الشراكة المحتملة بين القطاعين العام والخاص وتقييم المشاريع لتحديد ما إذا كان ينبغي تخصيص موارد إضافية للمشروع وتقديم المشروع المحدد داخلياً إلى الإدارة العليا والكيان (الكيانات) التشغيلية ذات الصلة.

بعد المرحلة التمهيدية للأمانة الفنية يمكن إضافة موظفين إضافيين مع انتقال المنظمة من أنشطة السياسات الأولية إلى بدء المشاريع النهائية وإدارتها.

- **الخبير القانوني في الشراكة بين القطاعين العام والخاص:** يقدم هذا الخبير المشورة بشأن جميع القضايا القانونية ذات الصلة ويقوم بإعداد مسودات القضايا والمستندات القانونية والتعاقدية المرتبطة بمشاريع محددة للشراكة بين القطاعين العام والخاص. وسيكون التركيز القانوني على المشتريات والعقود والتنظيم وقانون الشركات العامة. كما سيضطلع هذا

الخبير أيضاً بأعمال تنسيق خارجية غير قانونية وسيكون مسؤولاً أيضاً عن التوصية بأحكام التعاقد القياسية وصياغة ومراجعة اتفاقيات المشروع والامتثال للمتطلبات التنظيمية.

- **الخبير في مجال تمويل الشراكة بين القطاعين العام والخاص:** سيكون هذا الخبير مسؤولاً عن تقييم الجدوى التجارية والقدرة المصرفية والقدرة على تحمل التكاليف المتعلقة بمشاريع الثروة السمكية وسيقوم بتنسيق عمل المستشارين الماليين الخارجيين. ومن المتوقع أن يقدم خبير تمويل الشراكة بين القطاعين العام والخاص مدخلات الخبراء في جميع مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص بشأن الهيكلة المالية والتكاليف المالية الصريحة والضمنية للحكومة. وسيكون لدى هذا الموظف خبرة قوية في مجال التمويل التجاري والمؤسسي في عدد من المشاريع في عدد من القطاعات من منظور تمويل القطاع الخاص بالإضافة إلى الخبرة في فهم مخاطر المشروع لكل من المشاركين في القطاعين العام والخاص ومن الأفضل أن يكون لديه خبرة في تمويل المشاريع والشراكة بين القطاعين العام والخاص.

- **الخبير الفني للشراكة بين القطاعين العام والخاص:** يقدم هذا الخبير المشورة بشأن القضايا الهندسية والتقنية الخاصة بقطاع الثروة السمكية والمتعلقة بتحديد الجدوى الفنية لمشاريع الثروة السمكية.

- **خبير الرصد والتقييم والبحوث والتعلم في مجال الشراكة بين القطاعين العام والخاص:** سيعمل هذا الخبير مع مصايد الأسماك في الإدارة ومراقبة الامتثال وتنفيذ العقود إذا لزم الأمر.

وقد تشمل الخبرات المتخصصة الأخرى التي ستكون مطلوبة طوال عملية الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية اقتصاديين ومتخصصين محليين في التأثير الاقتصادي ومتخصصين في التأثير البيئي والاجتماعي ومتخصصين في التوظيف والقوى العاملة ومتخصصين في الصناعة. وقد تكون هناك حاجة إلى هؤلاء الخبراء في أي مرحلة من مراحل عملية الشراكة بين القطاعين العام والخاص. وستكون هناك حاجة إلى هؤلاء الخبراء على أساس وقت الطلب عليهم. ومن الموصى به أن تقوم الأمانة الفنية للثروة السمكية بالتأهيل المسبق لمجموعة من الاستشاريين الذين يمكن الوصول إليهم عند الحاجة.

وسيتم تقييم هذا الهيكل التنظيمي وتعديله عند الحاجة بينما يتم تحديد دور الشراكات بين القطاعين العام والخاص داخل المجلس الاستشاري للثروة السمكية بشكل أفضل وزيادة تدفق الاتفاقيات. وفي النهاية ستحتاج الأمانة الفنية للثروة السمكية إلى القدرات التالية:

- الفهم القوي والمعرفة بالشراكات بين القطاعين العام والخاص وتمويل المشاريع.
- المهارات القوية في إدارة المشاريع العامة والتنسيق المؤسسي.
- المهارات التقنية (أي أن يكون لديها القدرة على فهم المشروع تقنياً).
- الفهم القوي لمتطلبات سلسلة القيمة للاقتصاد القائم على الثروة السمكية والقدرة على دعم العلاقات التجارية مع القطاع الخاص.
- المهارات المصرفية والمالية القوية (أي الفهم الجيد لتقنيات الهيكلة المالية ومهارات النمذجة المالية).
- المهارات القانونية اليمنية والدولية القوية (مثل إعداد مسودة العقد والتفاوض على العقود وما إلى ذلك).
- المهارات الاقتصادية الجيدة.
- المهارات القوية في إدارة المخاطر.
- القدرات الجيدة لإدارة المناقصات.
- القدرات القوية لإدارة المشتريات وعقود الخدمات (خاصة لتوظيف وإدارة الاستشاريين).
- القدرة القوية على تطوير وإدارة برنامج قوي لبناء قدرات الشراكة بين القطاعين العام والخاص للكيانات التابعة للمجلس الاستشاري للثروة السمكية فضلاً عن أصحاب المصلحة الآخرين.
- مهارات تواصل القوية.
- المهارات القوية في مجال إدارة المعرفة.

ويقدم المرفق المزيد من التفاصيل حول الدور والمسؤوليات المقترحة لمختلف موظفي الأمانة الفنية للثروة السمكية.

4.4. التمويل

يتضمن إعداد ميزانية المجلس الاستشاري للثروة السمكية تخطيط وتخصيص الموارد المالية لإدارة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص والإشراف عليها بشكل فعال. وتشمل العوامل التي يجب مراعاتها عند وضع ميزانية للمجلس الاستشاري للثروة السمكية ما يلي:

- **فهم صلاحيات المجلس الاستشاري للثروة السمكية:** في حالة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية في اليمن من الضروري تحديد كيفية تفاعل المجلس الاستشاري مع أصحاب المصلحة الآخرين بما في ذلك كيانات القطاع العام الأخرى ذات الصلة والصيادين والتعاونيات والمستثمرين والمشغلين من القطاع الخاص والهيئات التنظيمية الأخرى بالإضافة إلى الجهات المانحة الدولية وشركاء التنمية.

- **تحديد مصادر التمويل:** تحديد مصادر التمويل لعمليات المجلس الاستشاري. ويمكن أن يأتي ذلك من ميزانية الحكومة أو تمويل الجهات المانحة أو مصادر الإيرادات الأخرى مثل الرسوم. يجب إنشاء بند ميزانية مخصص للمجلس الاستشاري.

- **تكاليف الموظفين:** تخصيص الأموال لرواتب الموظفين والمزايا والتدريب والتوظيف. ويعد وجود الأشخاص من ذوي الخبرة في مجالات مثل إدارة المشاريع والتحليل القانوني والمالي والهندسة ضروريين لإدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص بنجاح.

- **النفقات الإدارية:** ويقصد بذلك ميزانية المساحات المكتبية والمرافق واللوازم المكتبية وأدوات الاتصال والاحتياجات الإدارية الأخرى.

- **الخبرة الفنية:** يجب تخصيص الأموال لتوظيف استشاريين أو خبراء في الجوانب القانونية والمالية والفنية والبيئية لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص. هؤلاء الخبراء يمكنهم توفير المعرفة المتخصصة أثناء تقييم المشروع والتفاوض وإدارة العقود.

- **دراسات الجدوى والعناية الواجبة:** يجب تخصيص أموال لإجراء دراسات الجدوى وأبحاث السوق وتقييمات المخاطر والعناية الواجبة بشأن مشاريع الشراكة المحتملة بين القطاعين العام والخاص. هذه الخطوة ضرورية لتحديد المشاريع القابلة للحياة وتقدير العوائد المحتملة.

- **عملية المشتريات:** يجب أن يكون هناك ميزانية للنفقات المتعلقة بعملية الشراء مثل تطوير طلب تقديم العروض وتقييم العطاءات والتفاوض مع شركاء القطاع الخاص.

- **الخدمات القانونية والتعاقدية:** يجب تخصيص الأموال اللازمة لتقديم الاستشارات القانونية وصياغة العقود والتأكد من الالتزام بالقوانين واللوائح ذات الصلة. وبهذا الصدد يلعب الخبراء القانونيون دوراً حيوياً في هيكلة الاتفاقيات التي تحمي مصالح الأطراف العامة والخاصة.

- **الرصد والتقييم:** يجب أن يكون هناك ميزانية للرصد المستمر وإعداد التقارير والتقييم لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية للتأكد من أنها تحقق أهدافها وتظل على المسار الصحيح من الناحية المالية. ومن المرجح أن تكون هذه مسؤولية الكيانات الخاصة بالثروة السمكية؛ ومع ذلك فإنها سوف تحتاج إلى بناء القدرات في هذا المجال.

- **بناء القدرات:** سيكون من الضروري تخصيص أموال لبرامج التدريب وبناء القدرات لموظفي المجلس الاستشاري للثروة السمكية لتعزيز مهاراتهم وإطلاعهم على أفضل الممارسات.

- **صناديق الطوارئ:** يجب أن يكون هناك بند لميزانية الطوارئ لمواجهة التحديات غير المتوقعة أو التغييرات في نطاق المشروع أو النفقات غير المتوقعة التي قد تنشأ خلال دورة حياة المشروع.

- **التواصل العام وإشراك أصحاب المصلحة:** يجب أن يكون هناك ميزانية لجهود الاتصال لإبقاء الجمهور وأصحاب المصلحة على علم بالتقدم المحرز في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية، حيث يساعد التواصل الشفاف على بناء الثقة وإدارة التوقعات.

- **التكنولوجيا والبرمجيات:** يجب تخصيص الأموال للأدوات البرمجية الضرورية ومنصات التكنولوجيا التي تعمل على تبسيط إدارة المشاريع والتحليل المالي وإعداد التقارير.

- **حوافز الأداء:** يجب النظر في إدراج حوافز قائمة على الأداء لموظفي المجلس الاستشاري للثروة السمكية لتحفيزهم على تحقيق نتائج ناجحة وضمان إدارة المشروع بكفاءة.

- **إعداد التقارير والتدقيق:** يجب أن يكون هناك ميزانية لعمليات التدقيق المالي المنتظمة وتقارير الأداء للحفاظ على الشفافية والمساءلة.

- **المراجعة والتعديل:** يجب القيام بمراجعة الميزانية بشكل دوري وتعديلها بناءً على الأداء الفعلي للمجلس الاستشاري والأولويات المتغيرة والمشهد المتطور للمشروع.

تعد الميزانية الفعالة للمجلس الاستشاري للثروة السمكية ضرورية لضمان عمله بسلاسة وضمان التنفيذ الناجح لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص التي تقدم قيمة لكل من القطاعين. ويتضمن تمويل المجلس الاستشاري للثروة السمكية تأمين الموارد المالية لدعم عملياته وأنشطته. والهدف من ذلك هو إنشاء نموذج تمويل مستدام يمكّن المجلس الاستشاري من الإدارة والإشراف على مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية شكل فعال. وتشمل استراتيجيات التمويل المحتملة ما يلي:

- **مخصصات الميزانية الحكومية:** عندما يكون مصدر التمويل للمجلس الاستشاري هو ميزانية الحكومة فقد يمثل ذلك تحدياً في السياق اليمني. ومع ذلك يمكن لوزارة الزراعة والري والثروة السمكية تخصيص أموال لدعم العمليات والتوظيف في المجلس الاستشاري للثروة السمكية إلى أقصى حد ممكن في ضوء دوره المنوط به. ويمكن القيام بذلك من خلال مخصصات الميزانية السنوية أو كجزء من خطة متعددة السنوات.

- **تمويل الجهات المانحة:** غالباً ما تقدم المنظمات الدولية وبنوك التنمية والحكومات الأجنبية منحاً أو قروضاً لدعم مبادرات بناء القدرات وتطوير البنية التحتية. ويمكن للمجلس الاستشاري للثروة السمكية أن يسعى للحصول على التمويل من هذه المصادر لتعزيز قدراته. بالإضافة إلى ذلك ينبغي للمجلس الاستشاري أن ينظر بعناية في مختلف الصناديق التي تم إنشاؤها والتي تقدم المنتجات المالية للبلدان التي تعاني من آثار تغير المناخ.[6]
- **صندوق تنمية المشاريع:** إنشاء صندوق مخصص يجمع الموارد من مصادر مختلفة بما في ذلك الميزانية الحكومية وبنوك التنمية والمستثمرين من القطاع الخاص. ويمكن استخدام هذا الصندوق لتمويل دراسات الجدوى والعناية الواجبة وتطوير المشاريع المبكرة للشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية.

- **المنح المطابقة:** يمكن للمجلس الاستشاري للثروة السمكية أن يتعاون مع منظمات التنمية الدولية التي تقدم منحاً مطابقة (مثل التمويل المختلط) حيث توفر الأموال على أساس المبلغ الذي تستثمره مصايد الأسماك أو المجلس الاستشاري. وهذا يمكن أن يحفز الحكومة اليمنية على تخصيص المزيد من الموارد للمجلس الاستشاري.

---

[6] على سبيل المثال يمتلك صندوق المناخ الأخضر - الهيئة الرئيسية لتنسيق تمويل تغير المناخ التابعة للأمم المتحدة - تعهدات برأس مال إجمالي قدره 100 مليار دولار وقد استثمر الصندوق أكثر من 10 مليار دولار كمنح وضمانات قروض لمشاريع تخفيف تغير المناخ ويقوم بإعداد 590 مليار دولار في مشاريع جديدة لخفض الانبعاثات وتخفيف تغير المناخ. وقد تكون بعض المشاريع القطاعية في اليمن قادرة على التأهل لهذه الموارد المتنامية. على سبيل المثال يقوم صندوق المناخ الأخضر بتمويل قطاع مصايد الأسماك الحرفية الصغيرة في غامبيا بمبلغ 25 مليون دولار في شكل منح وتمويل مشترك لدعم مجتمعات الصيد الضعيفة والفقيرة في بناء القدرة على التكيف مع تغير المناخ وتنويع سبل العيش من خلال تحسين التكنولوجيا وتقنيات المعالجة والعزل المناخي للبنية التحتية لمصايد الأسماك المحلية وتنويع النظم الغذائية المحلية (انظر: https://www.greenclimate.fund/project/fp188)

ومن المهم تصميم استراتيجية التمويل بما يتناسب مع السياق المحدد والإطار القانوني والاحتياجات المالية للمجلس الاستشاري للثروة السمكية. ويمكن لمزيج من مصادر واستراتيجيات التمويل هذه أن يساعد في إنشاء مجلس استشاري مستقر ماليا ويدعم بشكل فعال تنفيذ مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مصايد الأسماك.

4.5. التأسيس وأفضل الممارسات

يتطلب إنشاء مجلس استشاري فعال للثروة السمكية تخطيطاً دقيقاً لإنشاء مركز موارد يدعم تطوير وتنفيذ وإدارة مشاريع الشراكة الناجحة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك. ويجب أن تتضمن خطة تنفيذ المجلس الاستشاري للشراكة بين القطاعين العام والخاص ما يلي:

تقييم وتخطيط الاحتياجات:

- تحديد الأهداف: تحديد الأهداف الأساسية للمجلس الاستشاري للثروة السمكية مثل تبادل المعرفة وبناء القدرات ونشر أفضل الممارسات ودعم مبادرات الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- إشراك أصحاب المصلحة: المشاركة مع الوكالات الحكومية ذات الصلة وكيانات القطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية والمنظمات الدولية لجمع المدخلات وتقييم الاحتياجات.
- تحديد النطاق: تحديد نطاق الخدمات التي سيقدمها المجلس الاستشاري للثروة السمكية مثل البحث والتدريب والخدمات الاستشارية والتواصل والتشبيك.

الهيكل التنظيمي والموارد:

- تصميم الهيكل: إنشاء الهيكل التنظيمي للمجلس الاستشاري للثروة السمكية بما في ذلك الأدوار القيادية والفرق المسؤولة عن الوظائف المختلفة وتسلسل التقارير.
- تخصيص الموارد: تحديد الميزانية واحتياجات التوظيف والبنية التحتية المادية اللازمة لدعم أنشطة المجلس الاستشاري للثروة السمكية.

بناء القدرات والخبرات:

- تقييم المهارات: تحديد مجموعات المهارات المطلوبة لفريق المجلس الاستشاري للثروة السمكية بما في ذلك الخبراء المختصون في الشراكات بين القطاعين العام والخاص والخبراء القانونيين والاقتصاديين ومديري المشاريع وخبراء الاتصالات.
- التوظيف والتدريب: توظيف محترفين من ذوي الخبرة في الشراكة بين القطاعين العام والخاص والمجالات ذات الصلة. وتوفير برامج تدريبية لتعزيز معرفتهم بمفاهيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومنهجيات البحث وإدارة المشاريع.

توليد المعرفة وإدارتها:

- جدول أعمال البحوث: وضع جدول أعمال بحثي يركز على إنتاجية قطاع الثروة السمكية وأفضل ممارسات الشراكة بين القطاعين العام والخاص ودراسات الحالة وتحليل السياسات وتقييم المخاطر والاتجاهات الناشئة.
- مستودع المعرفة: إنشاء قاعدة بيانات مركزية لتخزين التقارير البحثية والمنشورات ودراسات الحالة والقوالب والموارد الأخرى ذات الصلة.

مبادرات بناء القدرات:

- برامج التدريب: تصميم وإجراء ورش عمل تدريبية وندوات عبر الإنترنت وحلقات نقاش حول مختلف جوانب الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك تستهدف المسؤولين الحكوميين وممثلي القطاع الخاص والأوساط الأكاديمية.

- برامج الشهادات: اعتماد برامج شهادات للتعرف على المهنيين ذوي المعرفة المتعمقة بمفاهيم وممارسات الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

الخدمات الاستشارية:

- دعم المشروع: تقديم خدمات استشارية للكيانات التابعة للثروة السمكية بشأن تحديد المشروع وإعداده وهيكلته والتفاوض بشأن العقود.
- المساعدة الفنية: تقديم المساعدة الفنية في مجالات مثل النمذجة المالية وتقييم المخاطر والأطر القانونية وإجراءات الشراء.

التشبيك والتعاون:

- المؤتمرات والفعاليات: تنظيم المؤتمرات والمنتديات وفعاليات التواصل لجمع أصحاب المصلحة من مختلف القطاعات لتبادل الخبرات والدروس المستفادة.
- الشراكات: التعاون مع المنظمات الدولية للشراكة بين القطاعين العام والخاص والمؤسسات الأكاديمية والجمعيات الصناعية للاستفادة من الخبرات وتعزيز أفضل الممارسات العالمية.

التوعية والتواصل:

- المشاركة العامة: تنظيم حملات توعية لرفع مستوى الوعي بين المواطنين حول فوائد الشراكات بين القطاعين العام والخاص ودورها في تطوير البنية التحتية لمصايد الأسماك.
- مناصرة السياسات: المشاركة مع صانعي السياسات للدعوة إلى وضع أطر تنظيمية وسياسات داعمة تشجع الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية.

مراقبة الأداء وتحسينه:

- مقاييس التقييم: وضع مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس تأثير المجلس الاستشاري للثروة السمكية بما في ذلك عدد المشاريع المدعومة وتدريب المشاركين والمنشورات البحثية والشراكات التي تم تشكيلها.
- التحسين المستمر: القيام بمراجعة أنشطة وعمليات ونتائج المجلس الاستشاري للثروة السمكية بشكل منتظم لتحديد مجالات التحسين والنمو.

المجتمع والإبلاغ:

- الاتصال الداخلي: ضمان التواصل الفعال داخل فريق المجلس الاستشاري للثروة السمكية لتنسيق الجهود ومشاركة التحديثات.
- الاتصال الخارجي: القيام بتوصيل أنشطة المجلس الاستشاري للثروة السمكية ونتائج البحوث وقصص النجاح إلى الجمهور والوكالات الحكومية وأصحاب المصلحة في القطاع الخاص والشركاء الدوليين.

رؤية طويلة المدى للشراكة بين القطاعين العام والخاص في قطاع الثروة السمكية في اليمن:

- خارطة الطريق الاستراتيجية: وضع خارطة طريق استراتيجية طويلة الأجل تحدد تطور المجلس الاستشاري للثروة السمكية وتوسعه ومساهمته في تنمية الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية.
- خطة الاستدامة: إنشاء خطة للاستدامة المالية للمجلس الاستشاري للثروة السمكية بما في ذلك استكشاف مصادر الإيرادات المحتملة والشراكات ومصادر التمويل.

يتطلب تنفيذ المجلس الاستشاري للثروة السمكية التنسيق الدقيق والتخطيط الاستراتيجي والتعاون مع مختلف أصحاب المصلحة. وهذا يضمن أن يصبح المجلس الاستشاري مورداً قيماً لتعزيز مشاريع الشراكة الناجحة بين القطاعين العام والخاص وتعزيز تبادل المعرفة ودعم نمو قطاع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية.

بشكل عام يمكن للمجلس الاستشاري للثروة السمكية الذي يعمل بشكل جيد أن يكون بمثابة مركز موارد حيوي يمكّن الجهات الخاصة بالثروة السمكية من المشاركة في مشاريع الشراكة الناجحة بين القطاعين العام والخاص من خلال توفير التوجيه والخبرة ومنصة تعاونية لأصحاب المصلحة للعمل معاً بشكل فعال. عند إنشاء المجلس الاستشاري للثروة السمكية يجب على الحكومة أن تأخذ في الاعتبار **أفضل الممارسات التالية:**

- **الصلاحيات والأهداف الواضحة:**
  - تحديد صلاحيات واضحة ومحددة للمجلس الاستشاري للثروة السمكية مع تحديد مسؤولياته وأدواره ومجالات تركيزه.
  - تحديد أهداف المجلس الاستشاري للثروة السمكية ومواءمتها مع الأهداف والأولويات الإنمائية الشاملة للحكومة.

- **القيادة والحوكمة القوية:**
  - تعيين قيادة ذات خبرة وقدرة من القطاعين العام والخاص للإشراف على عمليات المجلس الاستشاري للثروة السمكية.
  - التأكد من أن المجلس الاستشاري للثروة السمكية لديه هيكل لإعداد التقارير يسهل التنسيق مع الوزارات والوكالات ذات الصلة.

- **الخبرة متعددة الجوانب:**
  - القيام بتجميع فريق يتمتع بمهارات متنوعة بما في ذلك الخبرة القانونية والمالية والفنية وإدارة المشاريع.
  - القيام بتوظيف المهنيين الذين لديهم خبرة في الشراكات بين القطاعين العام والخاص وفهم عميق لديناميكيات القطاع العام.

- **الإطار القانوني والتنظيمي:**
  - السعي إلى العمل على تطوير إطار قانوني وتنظيمي قوي للشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية يحدد الإجراءات والمسؤوليات وآليات تقاسم المخاطر وآليات حل النزاعات.
  - التأكد من أن الإطار شفاف ويمكن التنبؤ به ومتوافق مع المعايير الدولية.

- **موائمة السياسات:**
  - التأكد من أن أنشطة المجلس الاستشاري للثروة السمكية تتماشى مع السياسات الاقتصادية والتنموية الشاملة للحكومة اليمنية.
  - التعاون مع مصايد الأسماك والهيئات الحكومية ذات الصلة لدمج الشراكات بين القطاعين العام والخاص في أطر السياسات الأوسع.

- **مشاركة أصحاب المصلحة:**
  - المشاركة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين بما في ذلك القطاع الخاص والمجتمع المدني والمجتمعات المحلية وشركاء التنمية الدوليين.
  - تعزيز الحوار وجمع المدخلات خلال مرحلة التأسيس لضمان دعم واسع النطاق.

- **تحديد المشاريع واختيارها:**
  - وضع معايير واضحة لتحديد وترتيب أولويات مشاريع الشراكة المحتملة في مجال الثروة السمكية.
  - إنشاء عملية منهجية لتقييم المشاريع على أساس العوامل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

- **الشفافية والمساءلة:**
  - تصميم إجراءات شفافة لاختيار المشاريع ذات الصلة بالثروة السمكية والمشتريات والتعاقد عليها.
  - إنشاء آليات للمساءلة والرقابة لضمان النزاهة في عملية الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك.

- **المشاريع التجريبية ومنحنى التعلم:**
  - التفكير في البدء بمشاريع الثروة السمكية التجريبية الأصغر حجماً لاكتساب الخبرة وبناء المصداقية.

- استخدام هذه المشاريع التجريبية لتحسين العمليات وإظهار قيمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك لأصحاب المصلحة.

- **المراجعة المنتظمة والتحسين:**
  - القيام بتقييم أداء المجلس الاستشاري للثروة السمكية بانتظام وضبط الاستراتيجيات بناءً على الدروس المستفادة والظروف المتغيرة.
  - السعي باستمرار للحصول على التعليقات والملاحظات من أصحاب المصلحة لتعزيز الفعالية.

- **الرؤية طويلة المدى:**
  - وضع رؤية طويلة المدى لدور المجلس الاستشاري للثروة السمكية في تعزيز التنمية المستدامة للبنية التحتية والنمو الاقتصادي.
  - التخطيط لتطور وتوسعة المجلس الاستشاري للثروة السمكية مع نضوج النظام البيئي للشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك.

ومن خلال اتباع أفضل الممارسات هذه يمكن للحكومة اليمنية إنشاء المجلس الاستشاري للثروة السمكية الذي سيقود بشكل فعال تطوير وتنفيذ مشاريع الشراكة الناجحة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك مع ضمان الشفافية والمساءلة والمنافع الاجتماعية والاقتصادية المستدامة.

5. إصلاحات القطاع التكميلية

لكي تكون الشراكات بين القطاعين العام والخاص في قطاع الثروة السمكية في اليمن فعالة سيكون من الأهمية بمكان اتخاذ العديد من التدابير التكميلية للقطاع على المدى المتوسط والبعيد. ولسوء الحظ لا تملك الحكومة اليمنية بعد الحيز المالي للقيام بكل هذه الأمور لذا ستكون هناك حاجة إلى التسلسل وتحديد الأولويات. ونظراً للقيود المالية التي تواجهها وزارة الزراعة والري والثروة السمكية فإنها سوف تتطلب أيضاً دعماً هاماً من الجهات المانحة. يقدم هذا القسم اقتراحات للإصلاحات التكميلية. ويمكن للمجلس الاستشاري أن يشارك في تصميم وتوفير خيارات التمويل لكل من هذه الإصلاحات.

أولاً: على الرغم من أن البيئة التشغيلية لوزارة الزراعة والري والثروة السمكية أكبر من حدود سيطرتها (على سبيل المثال الأمن وعملية السلام وما إلى ذلك) إلا أنها تستطيع مواصلة جهودها لتعزيز قدراتها المؤسسية والتشغيلية بدعم من الجهات المانحة. ويتضمن ذلك اعتماد هيكل تنظيمي أكثر اعتماداً على المهام بصلاحيات ومسؤوليات وخطوط إبلاغ واضحة. ويجب أن يكون هناك أيضاً وضوح في كيفية عمل الوزارة مع الوكالات المحلية وأصحاب المصلحة حتى يمكن تحقيق تنسيق أفضل وتقليل الازدواجية. ويجب أن تتضمن الإصلاحات أيضاً الجهود الرامية إلى تعزيز الإدارة المالية والموارد البشرية والقدرات التقنية والبحثية واعتماد تكنولوجيا المعلومات الحديثة بما في ذلك أنظمة وخدمات إدارة قواعد البيانات.

ثانياً: تتطلب الإدارة الفعالة للموارد السمكية بيانات موثوقة وعالية الجودة. ولسوء الحظ لم يكن هناك جمع شامل للبيانات لعقود من الزمن في اليمن حول المخزون السمكي وتوزيعه وبنيته وأنماط تكاثره وحالة النظم البيئية الساحلية والبحرية. ويتفاقم هذا النقص في البيانات بسبب تأثير تغير المناخ. ومع ارتفاع حرارة البحار يميل المخزون السمكي إلى التكيف والهجرة. ولذلك سيكون من المهم إجراء **دراسة جديدة للمخزون السمكي** والتي يمكن أن تفيد بشكل موثوق قرارات السياسة الرئيسية التي تهدف إلى تحفيز هذا القطاع الحيوي (على سبيل المثال استراتيجية القطاع وسياساته وخطته في المستقبل). وبدون هذه البيانات سيكون من الصعب تقييم مدى الصيد الجائر وتدهور الموائل والمخاطر المحتملة على سبل العيش. ونظراً للتحديات الأمنية والموارد في البلاد فإن أي جهد في هذا المجال سيكون لا غنى عنه وخاصة إذا تم استخدام أساليب مبتكرة وسهلة نسبياً بشكل استراتيجي على أهم أنواع الأسماك لتقييم عوامل مثل حالة الاستغلال وكتلة التفريخ الحيوية والاستدامة.

ثالثاً: بالإضافة إلى محدودية البيانات لا يزال ضعف نظام المراقبة والاشراف على الأنشطة البشرية في مجال مصايد الأسماك يمثل مشكلة خطيرة في اليمن. وعلى غرار العديد من الدول الهشة والمتأثرة بالصراعات تمتلك البلاد الموارد الكافية والبنية التحتية والقدرات المؤسسية وترتيبات الإدارة اللازمة لوجود نظام إنفاذ فعال لحماية قطاع الثروة السمكية. وعلى الرغم من وجود تقنيات مبتكرة وفعالة من حيث التكلفة إلا أنه لا يمكن اعتمادها بشكل عملي في اليمن نظراً للوضع السياسي والأمني المتدهور السائد في البلاد. ومع ذلك كجزء من عملية تسهيل اعتماد الشراكات بين القطاعين العام والخاص في قطاع الثروة السمكية والمشاركة الناتجة مع القطاع الخاص سيكون من المهم **إشراك أصحاب المصلحة في القطاع في تصميم نظام الرصد والمراقبة والإشراف في المستقبل** بحيث يمكن تحقيق زيادة المشاركة والامتثال. وبمجرد دمج آراء ومخاوف الجهات الفاعلة في القطاع في التصميم سيكون من الأسهل إعداد أدوات إنفاذ رسمية أكثر فعالية للرصد والمراقبة والإشراف.

رابعاً: لا بد من معالجة **سلسلة القيمة الواسعة النطاق والتحديات المرتبطة بالبنية التحتية** والتي لا تزال تعيق استمرارية قطاع الثروة السمكية. وعلى وجه الخصوص تتطلب قطاعات توريد المدخلات والإنتاج والمعالجة والتوزيع في سلسلة قيمة الثروة السمكية تحديثاً كبيراً. كما أنه سيكون من المهم تحسين الوصول إلى التمويل ومواقع الانزال ومرافق المعالجة وتوليد الطاقة.

أخيراً: بما أن تغير المناخ يشكل خطراً كبيراً على قطاع الثروة السمكية فسيكون من المهم دمجه في سياسات القطاع واستراتيجياته ولوائحه والحوكمة البيئية ومبادرات العمل المناخي المستقبلية. ونظراً للدور الحاسم الذي يلعبه قطاع الثروة السمكية في الاقتصاد اليمني فإن **تدابير التكيف مع المناخ ستكون أيضاً أمراً ملحاً**. وتشمل هذه التدابير أنظمة الإنذار المبكر ومنتجات التأمين المناسبة وتنويع سبل العيش وتغيير ممارسات الصيد وبناء القدرات على التكيف وتمكين المجتمع لتعزيز القدرة على الصمود.

6. خطة العمل

الخطوة 1: إنشاء سلسلة من المشاريع القليلة ذات الأولوية

- **مراجعة الاستراتيجية الوطنية السابقة** لتحديد قائمة من 3 - 4 مشاريع ذات أولوية يمكن للمجلس الاستشاري البدء بها. إن البدء بقائمة من المشاريع المحددة سيسمح لوزارة الزراعة والري والثروة السمكية بالحصول على فكرة أفضل عن المهارات المطلوبة في أمانتها لتنفيذ مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص. وينبغي تحديد النموذج الأنسب للشراكة بين القطاعين العام والخاص لكل مشروع. ويمكن القيام بذلك بالتعاون مع المكتب التنفيذي والمساعدة الفنية من خبراء الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- **إجراء البحوث التكميلية:** ينبغي مراجعة اللوائح الحالية في قطاع الثروة السمكية والشراكات بين القطاعين العام والخاص والمشتريات لتحديد ما هو ممكن من الناحية القانونية للمشاريع المذكورة أعلاه. بالإضافة إلى ذلك ينبغي إنشاء قائمة بالأصول والخدمات التي تقدمها الحكومة لتسليط الضوء على المجالات التي يمكن للحكومة أن تتعاون فيها مع القطاع الخاص وكيفية ذلك.
- **البدء في بناء الثقة من خلال إجراء دراسة للمخزون السمكي:** يمكن لوزارة الزراعة والري والثروة السمكية أن تبدأ في بناء الثقة مع القطاع الخاص من خلال التعاون مع المنظمات الدولية لإجراء دراسة للمخزون السمكي. ومن شأن البيانات الأفضل عن المخزونات الحالية أن تقلل من حالة عدم اليقين التي يواجهها القطاع الخاص عند دخول القطاع.

الخطوة 2: بناء الأمانة الفنية

- **تأمين التمويل -:** ينبغي للأمانة أن تبدأ في تعيين الأفراد الذين يمكنهم إعداد ومراقبة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص. وينبغي زيادة التمويل لجذب المواهب الكافية للبدء في بناء الفريق. ويجب أن يقوم

المكتب التنفيذي بإعداد مشروع الميزانية على أساس التكاليف المقدرة لإنشاء وتشغيل الأمانة الفنية قبل مراجعتها من قبل الحكومة.

- **تعيين فريق صغير:** ينبغي أن تكون الأولوية على المدى القصير هي تزويد الأمانة بمدير ومستشار للشراكة بين القطاعين العام والخاص ومنسق لمصايد الأسماك ومدير تخطيط للمشروع. ولا يمكن لهؤلاء الأفراد في البداية العمل إلا بدوام جزئي كجزء من الأمانة حتى يتم بناء المهارات واستقرار التمويل.
- **استخدام المساعدة الفنية الخارجية لبناء المهارات داخل الأمانة:** يمكن تعيين خبراء فنيين مؤقتاً لتقديم المساعدة للموظفين الجدد في الأمانة للمساعدة في بناء قدرتهم على إعداد مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص. وينبغي أن تتضمن الميزانيات دورات تدريبية يحضرها أعضاء الأمانة. ويمكن الاستفادة من العلاقات مع المنظمات الدولية لتوفير الاتصالات مع الحكومات الأخرى التي لديها خبرة في بناء خبرات الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

الخطوة 3: إنشاء المجلس الاستشاري للشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك

- **تصميم المجلس الاستشاري:** وضع الإطار القانوني اللازم في شكل **أمر تنفيذي** والذي ينبغي أن يحدد سلطة ونطاق ووظائف المجلس الاستشاري وعلاقته مع الكيانات الحكومية الأخرى وأصحاب المصلحة والشركاء. يجب صياغة ومراجعة واعتماد الهيكل المؤسسي بما في ذلك الخطة التنظيمية واللوائح الداخلية. ويجب أن يتم تنسيق ذلك من قبل وزارة الزراعة والري والثروة السمكية ومراجعته من قبل الحكومة.
- **إقرار من يجب أن يتم تمثيله داخل المجلس الاستشاري:** يجب على وزارة الزراعة والري والثروة السمكية بعد ذلك اختيار أعضاء المجلس الاستشاري. وينبغي أن يتم ذلك بعد التشاور مع القطاع الخاص لضمان شعور جميع أصحاب المصلحة بأنهم ممثلون بشكل مناسب داخل المجلس. وسيكون من المهم تحديد الأدوار ومعايير الاختيار وعملية الترشيح وفترة تولي المنصب وسياسات التناوب بوضوح. ويجب أن تتماشى هذه مع اعتبارات الموارد وكذلك الأولوية.
- **إيجاد آلية للتمويل:** يجب أن يتم إعداد مشروع الموازنة من قبل الوزارة واعتمادها من قبل الحكومة. ويمكن الاتصال بالحكومة والجهات المانحة لتمويل المجلس الاستشاري.
- **توفير التدريب للأعضاء:** سيقرر أعضاء المجلس الاستشاري مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص الذي ينبغي عليهم المضي قدماً فيه. وعلى هذا النحو سوف يحتاجون إلى تطوير المهارات اللازمة من أجل تحديد المشروع الذي يجب أن يتم اختياره وتحت أي نموذج للشراكة بين القطاعين. وينبغي تصميم دورة تدريبية مناسبة وتقييم احتياجات الأعضاء الحاليين.
- **إنشاء أطر الحوكمة والأطر التشغيلية:** يجب تحديد رسالة المجلس ورؤيته وأهدافه الاستراتيجية بوضوح. ومن الأهمية بمكان وضع المبادئ التوجيهية التشغيلية ومدونة قواعد السلوك وسياسات تضارب المصالح. بالإضافة إلى ذلك يجب النظر بعناية في كل من المبادئ التوجيهية التشغيلية واستراتيجيات الإدارة المالية.

الخطوة 4: اختيار المشروع الأول

- **البدء على نطاق صغير:** يمكن أن يبدأ المجلس الاستشاري بمشروع تجريبي مصغر لتجربة نهج الشراكة بين القطاعين العام والخاص. ويجب أن يعتمد اختيار المشاريع التجريبية على دراسات الجدوى والعمل التحليلي والمشاورات المكثفة مع أصحاب المصلحة لجمع المدخلات حول المشروع الأكثر جدوى. وسيسمح ذلك للقطاعين الخاص والعام بأن يصبحا أكثر دراية بعملية إنشاء وإدارة الشراكات بين القطاعين. وسيسمح ذلك أيضاً ببناء الثقة بين الطرفين قبل الانتقال إلى مشاريع أكبر.
- **اختيار مشروع أقل تعقيداً:** بعض مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص أكثر تعقيداً من غيرها حيث تتضمن عدداً أكبر من أصحاب المصلحة ولفترات زمنية أطول. ومن أجل بناء خبرته يجب على المجلس الاستشاري أن يختار مشروعاً أقل تعقيداً. وينبغي التماس ردود الفعل بشكل منتظم من أصحاب المصلحة والخبراء لتحديد مجالات التحسين والعناية بالعمليات لتعزيز النتائج المستقبلية.

الخطوة 5: اعتماد إصلاحات تكميلية للقطاع.

- الاستمرار في **بناء القدرات** داخل وزارة الزراعة والري والثروة السمكية.
- إجراء تقييم لمخزون الأسماك في أسرع وقت ممكن بالتعاون مع الجهات المانحة إذا لزم الأمر.

- التأكد من أن السياسات والمشاريع **تأخذ تغير المناخ** في الاعتبار (على سبيل المثال بناء مواقع انزال الأسماك قادرة على مقاومة الفيضانات).
- القيام بإعداد نظام عملي **للمراقبة والتحكم**.

7. النهج البديل

إذا لم يكن من الممكن تحقيق خطة العمل الشاملة والطموحة لإنشاء المجلس الاستشاري على النحو المبين في القسم 6 ومرفق هذا التقرير بشكل كامل على المدى القصير إلى المتوسط فيجب النظر في نهج تدريجي أكثر واقعية. وقد يكون هذا النهج ضرورياً نظراً للقيود الكبيرة على القدرات والبيئة الصعبة التي يواجهها كل من قطاع الثروة السمكية والبلد بشكل عام.

ويرتكز النهج البديل على إجراءات عملية تدريجية تعالج التحديات المباشرة مع إرساء الأساس لبناء القدرات على المدى الطويل وتعزيز الحوار بين أصحاب المصلحة في قطاع الثروة السمكية في اليمن.

1. **رسم خرائط أصحاب المصلحة وإشراكهم**: يجب البدء برسم خرائط شاملة لأصحاب المصلحة لتحديد اللاعبين الرئيسيين. ويتبع ذلك المشاركات المستهدفة مع أصحاب المصلحة المحددين بطريقة شاملة لفهم الاحتياجات والأولويات والتحديات العاجلة بشكل أفضل. ثم يجب مناقشة مفهوم المجلس الاستشاري مع أصحاب المصلحة هؤلاء وتأمين التأييد اللازم.
2. **تحديد الأهداف والنطاق**: بالتعاون مع أصحاب المصلحة يجب تحديد الأهداف والنطاق والأدوار التي ينبغي أن يكون عليها المجلس الاستشاري. ويجب تحديد أهداف القطاع المشتركة والتدخلات ذات الأولوية وتحديد ما إذا كان ينبغي معالجتها على المستوى الوطني أو الإقليمي أو المحلي. وينبغي أن يكون التركيز على ما هو ممكن في السياق اليمني وما يلقى صدى لدى اللاعبين الرئيسيين في هذا القطاع.
3. **المشاورات وتطوير الإطار**: يجب إجراء المزيد من المشاورات مع أصحاب المصلحة المحددين أعلاه لجمع الأفكار والمدخلات حول المشاريع والسياسات الأولية ذات الأولوية. وبناء على هذه المشاورات يجب تطوير الإطار القانوني والمؤسسي للمجلس. ويجب أن يتضمن هذا الإطار السمات القانونية للمجلس وهيكله التنظيمي وعملياته.
4. **إنشاء الأمانة الفنية**: في حين أن المكتب التنفيذي الحالي قادر على دعم العناصر الرئيسية المبينة في البنود الثلاثة السابقة فإنه في هذه المرحلة ينبغي تصميم أمانة جديدة للشراكة بين القطاعين العام والخاص على أساس الاحتياجات والأولويات والتحديات المحددة لقطاع الثروة السمكية ولكن أيضاً بما يتماشى مع أهداف ونطاق العمل والإطار المؤسسي والقانوني والعمليات التنظيمية للمجلس الاستشاري.
5. **تخصيص الميزانية والموارد**: يجب تأمين الميزانية والتمويل اللازمين لتشغيل المجلس. وبمجرد توافر الموارد يجب متابعة إجراءات التوظيف وبناء القدرات. ويجب التأكد من تضمين الخبرة الفنية في المعرفة الخاصة بالقطاع وإدارة المخاطر والمشاريع والنمذجة المالية والتفاوض والمهارات القانونية.
6. **إنشاء لجان فرعية**: نظراً للقيود الكبيرة على القدرات يجب القيام بإنشاء عدد قليل من اللجان الفرعية في المجالات الرئيسية مثل التقييم المالي وتقييم المشاريع لتجميع الموارد وتعزيز الكفاءة.
7. **الادارة والإطار التشغيلي**: يجب وضع إطار الادارة والتشغيل بما في ذلك الإدارة المالية وأنظمة المراقبة والتقييم.
8. **المشاريع التجريبية**: مع توفر كافة العناصر يمكن البدء بعدد قليل من المشاريع التجريبية صغيرة الحجم بناءً على الأولويات الرئيسية المحددة في بداية العملية. ويجب الاستفادة من الشراكة بين القطاعين العام والخاص لاختبار فعالية المجلس.

وسيضمن هذا النهج المتسلسل إنشاء المجلس الاستشاري بطريقة عملية وسهلة الإدارة لمعالجة الاحتياجات الفورية مع تمهيد الطريق للتنمية المستدامة في قطاع الثروة السمكية في اليمن.

العوائق والقيود الأولية	الحلول المحتملة
انعدام الثقة	تحديد المكاسب السريعة لإظهار فوائد التعاون واستخدام الحوار بين القطاعين العام والخاص لبناء الثقة من خلال التواصل المفتوح.
عدم الاستقرار	التركيز على القضايا التقنية وتعزيز القدرة على الصمود والدعم من خلال إشراك مجموعة

السياسي	واسعة من أصحاب المصلحة.
القيود على الموارد	تكوين الشراكات وطلب دعم الجهات المانحة وإشراك الجهات الفاعلة في القطاع الخاص.
المصالح المتنوعة والمتنافسة	تسهيل المشاركة الشاملة وبناء التوافق من خلال الحوار بين القطاعين العام والخاص.
القدرات الضعيفة	دمج بناء القدرات والمساعدة التقنية واستخدم أساليب عملية ومصممة خصيصاً ودمج الخبراء من أجل تحقيق الاستيعاب الأفضل.

8 المراجع

بنك التنمية الآسيوي. (٢٠٠٨). دليل الشراكة بين القطاعين العام والخاص . مانيلا: بنك التنمية الآسيوي. متوفر على الرابط: https://www.adb.org/documents/public-private-partnership-ppp-handbook

كولير وجلاسر وفينابلز ومانزارينج وواني: تحقيق التنمية الحضرية: الشراكات بين القطاعين العام والخاص وخيارات الشراء الأخرى للبنية التحتية والخدمات الحضرية

مركز النمو الدولي (2023). تقرير التقييم المؤسسي - الجزء الأول.

وزارة الثروة السمكية في الجمهورية اليمنية (2012). الاستراتيجية الوطنية للثروة السمكية (2012 - 2025). تم الاسترجاع من: https://www.undp.org/yemen/publications/national-fisheries-strategy-2025-2012

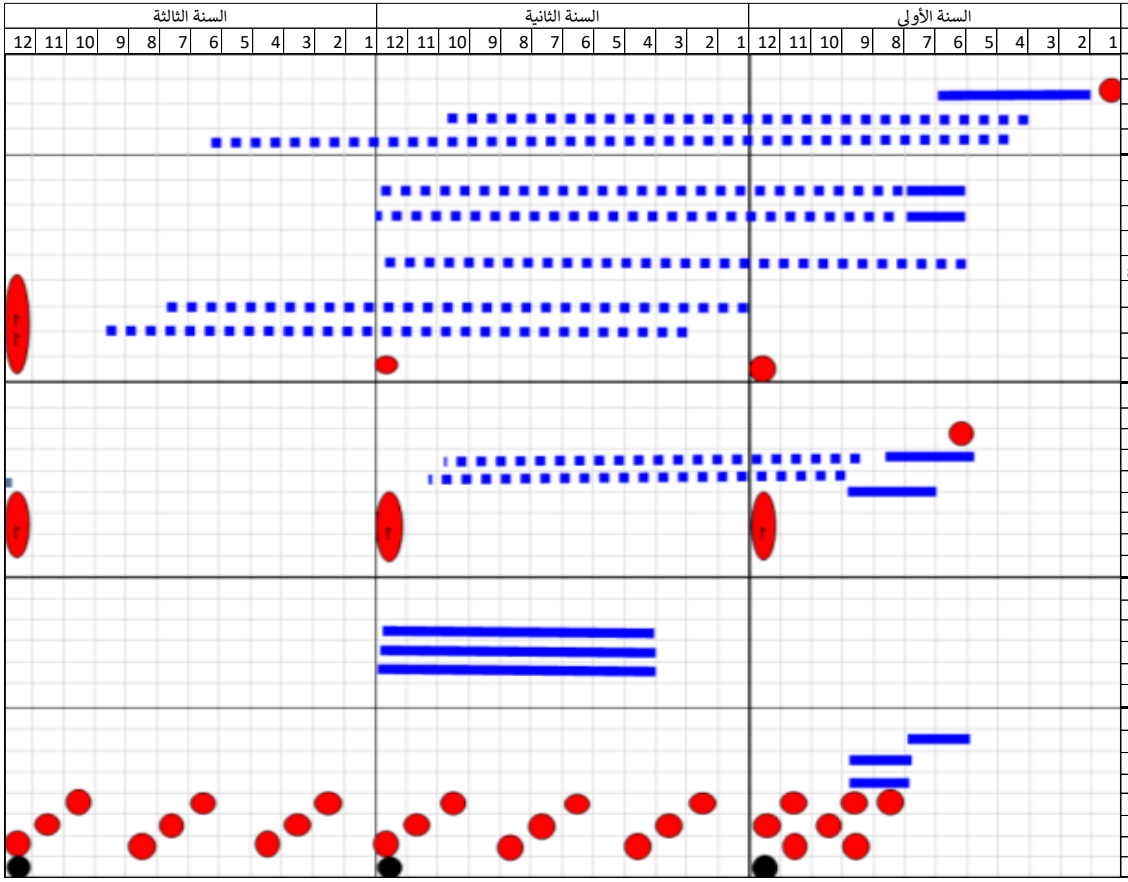
وزارة الزراعة والري والثروة السمكية في الجمهورية اليمنية (2023). الاستراتيجية الوطنية للزراعة ومصايد الأسماك وخطة الاستثمار (2024 - 2030). مسودة.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2020أ). سلسلة قيمة مصايد الأسماك: دراسة سوقية مع تحليل التأثير المحتمل لجائحة كوفيد - 19. تم الاسترجاع من: https://www.undp.org/yemen/erry-jp/publications/fishery-value-chain

الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (2019). قطاع الثروة السمكية في اليمن: الوضع والفرص. تم الاسترجاع من: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00WFZJ.pdf

9 الملحق

الجدول الزمني لخطة عمل تنفيذ استراتيجية الشراكة بين القطاعين العام والخاص في قطاع الثروة السمكية في اليمن:



		السنة	الشهر
النشاط #1 - مرحلة البدء: مراجعة ورسم خارطة للقطاع			
المهمة 1	مراجعة الاستراتيجيات الوطنية السابقة واللوائح التنظيمية القائمة		
المهمة 2	انشاء قائمة بالأصول والخدمات الحكومية من أجل التعاون المحتمل من قبل القطاع الخاص		
المهمة 3	البدء بالانشطة التي يمكن أن تعزز بناء الثقة والتعاون		
النشاط #2 - تكوين الأمانة الفنية داخل المكتب التنفيذي			
المهمة 1	اتمام اعداد التكاليف الخاصة وصياغة الميزانية		
المهمة 2	تأمين التمويل اللازم للتوظيف والتكاليف التشغيلية		
المهمة 3	توظيف فريق صغير - مكون من مدير ومستشار الشراكات بين القطاعين العام والخاص والمنسق الخاص بالثروة السمكية ومدير تحطيط المشروع		
المهمة 4	المشاركة المبدئية الجزئية والتدريب وتأمين المساعدة الفنية		
المهمة 5	دعم المجلس الاستشاري في تحديد واختيار مجموعة صغيرة من المشاريع التجريبية منخفضة التعقيد		
المهمة 6	اجراء دراسات الجدوى اللازمة ومشاورات أصحاب المصلحة		
النشاط #3 - انشاء المجلس الاستشاري بشأن الشراكات بين القطاعين العام والخاص في الثروة السمكية			
المهمة 1	تطوير إطار قانوني (بأمر تنفيذي) وهيكل مؤسسي للمجلس الاستشاري		
المهمة 2	صياغة ومراجعة اللوائح الداخلية والخطط التنظيمية		
المهمة 3	التشاور واختيار أعضاء المجلس الاستشاري		
المهمة 4	تحديد الأدوار ومعايير الاختيار وعمليات الترشيح		
المهمة 5	صياغة واعتماد موازنة المجلس الاستشاري		
المهمة 6	مطالبة الحكومة والجهات المانحة بالتمويل		
النشاط #4 - اجراءات التشغيل القياسية للمجلس الاستشاري			
المهمة 1	اعداد قائمة بجميع اجراءات التشغيل القياسية الرئيسية التي يتطلبها المجلس		
المهمة 2	اعداد مسودة اجراءات التشغيل القياسية لوحدة الشراكات بين القطاعين العام والخاص والمجلس الاستشاري الجديد		
المهمة 3	اجراء تقييم سنوي لاجراءات المجلس الاستشاري		
النشاط #5 - تصميم وتنفيذ برنامج بناء القدرات والتدريب للمجلس الاستشاري			
المهمة 1	اجراء تقييم الاحتياجات التدريبية لجميع اصحاب المصلحة في المجلس الاستشاري		
المهمة 2	تنظيم ورش عمل تدريبية للمجلس الاستشاري: (أ) متعمقة و (ب) تمهيدية		
المهمة 3	تجهيز نماذج المادة التدريبية للمجلس الاستشاري		
المهمة 4	عقد دورات تدريبية لدعم المعاملات المحددة للمجلس الاستشاري		
المهمة 5	عقد 2 - 3 دورات تدريب تمهيدية للمجلس الاستشاري في اليوم		
المهمة 6	عقد 2 - 3 دورات تدريب معمقة للمجلس الاستشاري في اليوم		
المهمة 7	اجراء تقييم سنوي لبرنامج بناء القدرات والتدريب الخاص بالمجلس الاستشاري		

- **المدير:**
  - إنشاء أمانة فنية تعمل بكامل طاقتها لتنفيذ مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية التي يتحمل فيها القطاع الخاص المخاطر المالية و/أو الفنية و/أو الإنشائية و/أو التشغيلية فيما يتعلق بتقديم الخدمة العامة.
  - توظيف وتعيين وإدارة مستشاري المعاملات عند الحاجة لضمان إعداد الشراكات المحتملة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية بشكل صحيح وأن وثائق العطاءات مناسبة لإصدارها في السوق لدعم إدارة عملية المناقصة وتحديد واختيار الشراكة المفضلة بين القطاعين العام والخاص.
  - وضع منهجيات أو مبادئ توجيهية موحدة لإعداد مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية، والعطاءات التنافسية والتفاوض وإدارة عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص بما في ذلك في المجالات التالية:
    - بداية المشروع بما في ذلك فحص الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية (تقارير التقييم)
    - الشروط المرجعية للمعاملات والمستشارين الآخرين
    - دراسات جدوى الشراكة بين القطاعين العام والخاص
    - وثائق عطاءات الشراكة بين القطاعين العام والخاص
    - المبادئ التوجيهية للتفاوض
    - إدارة وتقييم عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص
  - تطوير عقود نموذجية للشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك حيثما أمكن لمختلف هياكل الشراكة بين القطاعين. ويعد تطوير هذه العقود النموذجية عملية مكثفة للغاية تتطلب التشاور والتفاوض بشأن قضايا المخاطر مع هيئات القطاعين العام والخاص.
  - الإشراف على تنفيذ خطة العمل الكاملة للأنشطة بما في ذلك إعداد وإكمال معاملات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك وتعزيز الإطار القانوني والمؤسسي وبناء قدرات الشراكة بين القطاعين وغيرها من مبادرات الشراكة الخاصة بين القطاعين العام والخاص.
  - الإشراف على مبادرات التوعية وبناء القدرات التي تقوم بها هيئة مصايد الأسماك.
  - تنفيذ إدارة الميزانية ومهام إعداد التقارير.
  - ضمان النقل الفعال للمعرفة والتدريب أثناء العمل من مستشاري مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى موظفي المجلس الاستشاري للثروة السمكية لضمان قدرة المجلس الاستشاري على المدى الطويل كمؤسسة.
  - التمثيل الفعال للمجلس الاستشاري للثروة السمكية أمام المستثمرين والمقرضين في قطاع البنية التحتية الخاص المهتمين بتقديم المناقصات على فرص الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
  - تنسيق تطوير الإجراءات التنظيمية للمجلس الاستشاري للثروة السمكية بما في ذلك تطوير المبادئ التوجيهية للشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك.
  - مراجعة مؤهلات ومقترحات مستشاري الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك ومستشار المعاملات واختيار مقدمي العروض المفضلين.
  - الإشراف على تحليلات جدوى الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك ومراجعتها بما في ذلك القيمة مقابل المال والقدرة على تحمل تكاليف هياكل توزيع مخاطر مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك والجدوى العامة للمشروع.
  - تقييم مقترحات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك من مطوري القطاع الخاص.
  - التواصل مع المقرضين والمستثمرين من القطاع الخاص بشأن متطلبات الاستثمار في الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك واستراتيجيات التمويل والفرص
  - تمثيل المجلس الاستشاري للثروة السمكية رسمياً في فعاليات التدريب وبناء القدرات التي ترعاها وزارة الزراعة والري والثروة السمكية والمجلس الاستشاري.

- **المنسق الخاص بالثروة السمكية:**
  - تطوير وتنفيذ - بتوجيه من المدير - خطة اتصالات كاملة تم تطويرها للقطاع العام والقطاع الخاص المحلي والدولي.
  - تطوير وتنفيذ وتوفير برنامج قوي ومتماسك لبناء القدرات يتضمن تدريباً منتظماً أو مرتباً على جميع المستويات بالإضافة إلى اعتماد الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

- إدارة قاعدة معرفية للشراكة بين القطاعين العام والخاص لجميع أصحاب المصلحة بما في ذلك وزارة الزراعة والري والثروة السمكية وأصحاب المصلحة الآخرين في القطاعين العام والخاص.

- **مدير تخطيط المشروع:**
  - الاتصال بالإدارة العليا وشركات التشغيل التابعة لها - من خلال المدير وبدعم من موظفيه - من أجل تطوير سلسلة من مشاريع الشراكة المحتملة في مجال الثروة السمكية بين القطاعين العام والخاص.
  - الإشراف على التقييم (على مستوى عالٍ جداً) وتحديد أولويات مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك قيد التنفيذ.
  - إدارة الإعداد لدراسات الجدوى المسبقة للنظر في الجدوى المالية والقانونية والفنية والاجتماعية والاقتصادية للمشاريع.
  - إجراء تقييم أولي للقيمة النوعية مقابل المال والقدرة على تحمل تكاليف المشروع.
  - إعداد تقرير تقييمي عن كل مشروع محتمل للشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك والذي قد يوصي أو لا يوصي بتخصيص موارد إضافية للمشروع باعتباره شراكة بين القطاعين العام والخاص.
  - تقديم التقييمات إلى المدير والإدارة العليا وهيئة الثروة السمكية ذات الصلة.

- **الخبير القانوني في الشراكة بين القطاعين العام والخاص:**
  - مراجعة جميع المسائل القانونية المتعلقة بمشاريع محددة للشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك سواء على مستوى ما قبل الجدوى أو الجدوى أو مستوى إدارة المشروع.
  - التدقيق والتعليق على العقود والاتفاقيات المحددة.
  - القيام بإعداد جميع المستندات القانونية (مثل العقود) ووثائق العطاءات.
  - تقديم آراء مكتوبة حول المسائل القانونية والتنظيمية المتعلقة بتطوير وإدارة مشاريع الثروة السمكية.
  - المساهمة في تطوير المبادئ التوجيهية للشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك.
  - دعم إعداد أحكام عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك.
  - دعم إدارة الخدمات القانونية التي قد يتم الاستعانة فيها بمصادر خارجية من قبل المجلس الاستشاري للثروة السمكية.
  - توفير التدريب للكيانات التابعة للثروة السمكية وموظفي المجلس الاستشاري وغيرهم حسب الطلب.

- **خبير تمويل الشراكة بين القطاعين العام والخاص:**
  - تقديم المشورة بشأن دراسات الجدوى المطلوبة لإثبات الجدوى المالية للمشروع.
  - تقديم المشورة بشأن الهيكل المالي المناسب لهذه المشاريع بناءً على معرفة قدرة السوق على توفير التمويل وتحمل المخاطر.
  - التأكد من تحديد الالتزامات والمخاطر المالية الصريحة والضمنية للحكومات الوطنية وادارات مصايد الأسماك في مرحلة دراسة الجدوى.
  - تحليل و/أو إعداد النماذج المالية سواء في دراسات الجدوى أو في المقترحات المقدمة كجزء من عملية العطاءات التنافسية للتأكد من أن المشاريع ميسورة التكلفة وتحقق القيمة مقابل المال وأنها سليمة مالياً ومستدامة مع توزيع مناسب للمخاطر وبناء مثل هذه النماذج عند الحاجة.
  - المساهمة في تطوير المبادئ التوجيهية للشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك.
  - دعم توظيف وإدارة المستشارين الماليين ومستشاري المعاملات من مصادر خارجية حسب الضرورة.
  - أداء أي مهام أخرى يكلفه بها المدير حسب الضرورة.

- **الخبير الفني للشراكة بين القطاعين العام والخاص:**
  - تخطيط المشروع ودراساته لتحديد الجدوى الفنية للمشروع وما إذا كان سيتم تخصيص موارد إضافية لمشروع شراكة محدد في مجال الثروة السمكية بين القطاعين العام والخاص. سيكون مسؤول عن تحديد المشكلات الفنية الرئيسية التي قد تنشأ وتقديم توصية بشأن نوع الشراكة المفضلة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك.
  - الهيكلة والإشراف على المعاملات للمساعدة في إنشاء دراسات الجدوى الفنية والمالية بالإضافة إلى تحديد وإدارة المستشارين الفنيين ومستشاري المعاملات في المشاريع الكبرى.

- **خبير المراقبة والتقييم والبحث والتعلم للشراكة بين القطاعين العام والخاص:**
  - مراجعة العقود وجميع الوثائق الأخرى ذات الصلة (مثل دراسة الجدوى) ووضع نموذج لإدارة ومراقبة العقود.

- الإشراف على إدارة ومراقبة العقود للامتثال الفني والمالي.
- تحديد وإخطار المستثمر أو المشغل من القطاع الخاص بأي انتهاكات للعقد ووضع خطة لحل أي مشكلات معلقة على المستوى المناسب.
- إدارة الإنهاء (المخطط له أو المبكر) ومرحلة إرجاع العقد.
- تزويد المدير والإدارة العليا للمجلس الاستشاري للثروة السمكية بالمعلومات المستمرة عن حالة وأداء المشروع وقضايا محددة مثل مستوى التعرض للمخاطر لهيئة مصايد الأسماك والمجلس الاستشاري و/أو وزارة المالية.

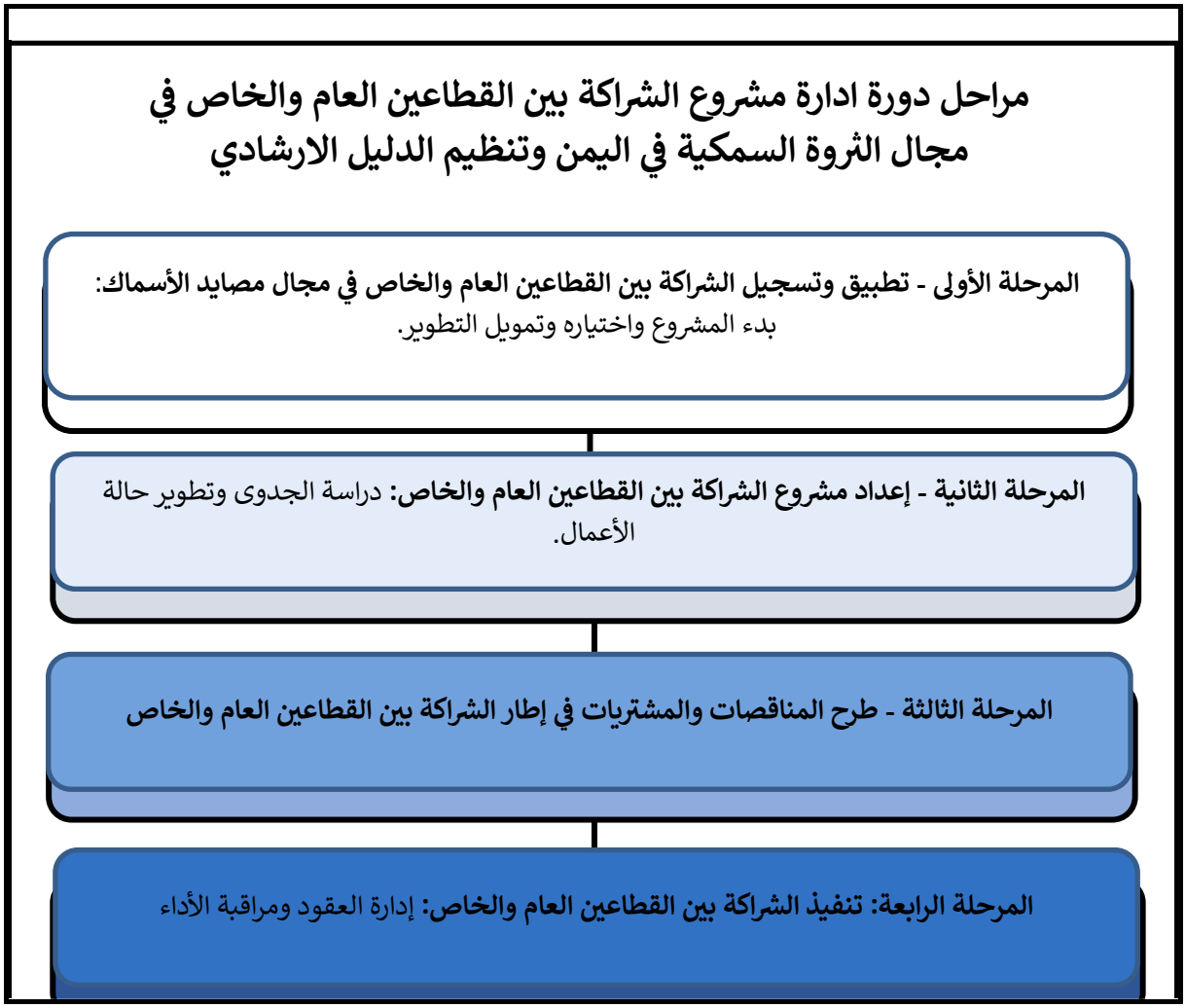
المقدمة:

1. **المقدمة: الخلفية والغرض من الدليل الإرشادي للشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك في اليمن**

2. **كيفية قراءة واستخدام الدليل الإرشادي للشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية**
   - الجمهور المستهدف.
   - تنظيم وشكل وعرض مشترك وموحد لكل "الارشادات المتعلقة بالشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك."
   - كيفية استخدام الدليل الإرشادي وتطبيقه على مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك.

3. **كتاب تمهيدي للشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك :مقدمة أساسية ونظرة عامة على الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك في اليمن**
   - الكتاب التمهيدي :فهم ماهية الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك وأساسها المنطقي وخيارات الهيكلة الأساسية والسجل الدولي.
   - فهم الإطار المخطط لليمن للشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك.
   - نظرة عامة على دورة مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك في اليمن:
     - المرحلة الأولى: تطبيق وتسجيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك: بدء المشروع واختياره وتمويل التطوير.
     - المرحلة الثانية: إعداد الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك: دراسة الجدوى وتطوير حالة الأعمال.
     - المرحلة الثالثة: طرح المناقصات والمشتريات في إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك.
     - المرحلة الرابعة: تنفيذ الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك: إدارة العقود ومراقبة الأداء.
   - مناقشة تجارب الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك في اليمن حتى الآن والقضايا التي تمت مواجهتها والأولويات للمضي قدماً.

يتطابق تنظيم وعرض الدليل الارشادي للشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك مع المراحل الأربع لدورة حياة مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك في اليمن كما هو موضح أدناه:



الشكل 2 - المراحل الأربع الرئيسية لدورة حياة مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك في اليمن

يعتمد تصميم الدليل الارشادي للشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية على الحاجة إلى وصف وشرح كيفية تنفيذ سلسلة من "الإجراءات" العملية. ويتم تقديم كل إجراء في تسلسله الزمني الموصى به ضمن الدورة الشاملة لإدارة مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية. علاوة على ذلك فإن شكل عرض كل إجراء يتبع مخططاً عاماً:

يمكن تنظيم وعرض كل إجراء من إجراءات الدليل الارشادي للشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك على النحو التالي:

- **"ماذا؟" - التعريف:** يوفر هذا البند في جملتين أو ثلاث جمل تعريفاً واضحاً ولكن مختصراً لماهية هذا الإجراء المحدد.

- **"لماذا؟" - الأساس المنطقي:** وهذا يوضح في فقرة واحدة تقريباً سبب الحاجة إلى هذا الإجراء وما هي أهميته بما في ذلك شرح المخاطر والتكاليف إذا لم يتم إكمال هذا الإجراء.

- **"من؟" - المسؤولية المؤسسية:** ويحدد هذا البند المنظمة (المنظمات) المحددة في اليمن المسؤولة عن تنفيذ الإجراء وإكماله.

- **"كيف؟" - التعليمات بشأن تنفيذ الإجراء:** يوفر هذا البند في حوالي 1 - 3 صفحات وصفاً عملياً ومفصلاً لكيفية تنفيذ هذا الإجراء المحدد بما في ذلك توفير قوالب نموذجية و"أدوات" للاستخدام. ينقسم هذا القسم إلى قائمة متعددة ووصف:
  - **المدخلات المطلوبة**
  - **تسلسل المهام المحددة لإكمالها وأدوات التطبيق**
  - **المخرجات المطلوبة**

- **" متى؟" – الوقت المقدر المطلوب:** يقدر هذا البند مقدار الوقت التقريبي اللازم لإكمال الإجراء.

- **"كيف يتم فعل ذلك بشكل صحيح؟" – قائمة مرجعية بالدروس المستفادة وأمثلة الحالة والممارسات الجيدة:** أخيراً يُختتم كل إجراء بقائمة من الإجراءات العملية الموصى بها والتي يجب اتباعها بما في ذلك الأخطاء الشائعة التي يجب تجنبها عند تنفيذ الإجراء. وتتضمن هذه التوصيات توصيات عملية وأوصافاً موجزة - عند توفرها - لأمثلة لحالات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك من المنطقة والتي توضح الإجراء المحدد للشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك. يمكن لمثل هذه الاقتراحات العملية أن تساعد في ضمان نجاح أفضل في تنفيذ الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية في اليمن.

- **المرفقات:** ستتطلب العديد من إجراءات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية استخدام نماذج أطول للشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك أو وثائق نموذجية مثل نموذج الشروط المرجعية لمستشاري معاملات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية. ويتم تضمين نماذج وأدوات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية كملاحق حسب الحاجة لكل مرحلة ذات صلة.

المرحلة الأولى - مرحلة التقديم والتسجيل لمشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية: بدء مشروع الشراكة بين القطاعين وفحصه واختياره

1.1 فحص واختيار المشاريع المرشحة المناسبة للشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية
1.2 استكمال المجلس الاستشاري لطلب تقييم مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية (مذكرة حول مقترح مشروع الشراكة)
1.3 مراجعة المجلس الاستشاري وموافقته أو رفضه لطلب تقييم مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية وتسجيله
1.4 تحديد مصدر تمويل تطوير المشروع لإعداد الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية ودراسة الجدوى في المرحلة الثانية.

ملاحق المرحلة الأولى:

- الملحق 1.أ: مخطط نموذجي فارغ لطلب تقييم مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص التابع للمجلس الاستشاري للثروة السمكية
- الملحق 1.ب: مخطط نموذجي فارغ لنموذج الشروط المرجعية لمستشاري الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية لدراسة الجدوى ومراحل طرح العطاءات والمشتريات

المرحلة الثانية - إعداد مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية: استكمال جدوى الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية وحالة الأعمال:

2.1 يقوم المجلس الاستشاري بتعيين مسؤول مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية وتعيين اللجنة التوجيهية واللجنة الفنية وإعداد خطة العمل لاستكمال جدوى الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية ودعم المناقصات والمشتريات
2.2 يقوم المجلس الاستشاري بتعيين مستشاراً لمعاملات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية لدعم استكمال دراسة جدوى الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك وحالة الأعمال
2.3 تطوير وصياغة مستويات مخرجات الخدمة المطلوبة لمشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية
2.4 تصميم وإدارة خطة إدارة أصحاب المصلحة في مشروع الشراكة بين القطاعين في ذات المجال.
2.5 إجراء تحليل القدرة على تحمل تكاليف الشراكة بين القطاعين العام والخاص والاستدامة المالية
2.6 إجراء تحليل الطلب على المشروع
2.7 إجراء تحليل الجدوى الفنية للمشروع
2.8 تطوير النموذج المالي للمشروع وإجراء تحليل الجدوى المالية لمشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية
2.9 إجراء ومراجعة تحليل الجدوى القانونية والمؤسسية
2.10 تقييم الأثر البيئي والاجتماعي للمشروع
2.11 تحديد مخاطر مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية
2.12 تحليل مخاطر مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية وتحديد إجراءات التخفيف منها
2.13 هيكل توزيع مخاطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص الموصى به
2.14 تقييم اهتمام سوق القطاع الخاص بفرصة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية
2.15 مراجعة وحدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية وموافقة أو رفض المجلس الاستشاري لدراسة الجدوى النهائية للشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية وحالة الأعمال

المرحلة الثالثة: مناقصات ومشتريات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية:

3.1 إعداد أو تحديث خطة العمل والجدول الزمني للتنفيذ للمرحلة الثالثة من مناقصات ومشتريات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية

3.2 دمج المجلس الاستشاري لتعليمات وتوصيات مجلس الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية بشأن جدوى الشراكة بين القطاعين العام والخاص وحالة الأعمال واستكمال الاستعدادات المطلوبة قبل تقديم العطاءات

3.3 صياغة وإصدار مذكرة معلومات مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك وعقد مؤتمرات المستثمرين في الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية

3.4 صياغة وإصدار طلب وثيقة المؤهلات المسبقة

3.5 استلام وتقييم المؤهلات المقدمة والإعلان عن القائمة المختصرة لمقدمي العروض المؤهلين

3.6 إعداد عمليات التفتيش على الموقع الفعلي لمشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية (وأي غرف بيانات افتراضية) لمقدمي العروض من القطاع الخاص

3.7 تصميم وصياغة مشروع اتفاقية الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية

3.8 تصميم وإصدار مسودة طلب تقديم عروض الشراكة بين القطاعين العام والخاص في قطاع الثروة السمكية والرد على أسئلة مقدمي العروض

3.9 إصدار وثائق المناقصة النهائية واستلام العروض الفنية والمالية النهائية

3.10 تقييم المجلس الاستشاري للثروة السمكية للمقترحات الفنية الخاصة بالشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك

3.11 تقييم العروض المالية للشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك واختيار مقدم العرض المفضل للشراكة.

3.12 مراجعة المجلس الاستشاري للثروة السمكية للعقد النهائي للشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مصايد الأسماك والموافقة عليه أو رفضه.

3.13 تصميم وإنشاء وحدة إدارة مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية التابعة لهيئة التعاقدات العامة

3.14 إعلان الهيئة العامة عن قرار ارساء الشراكة بين القطاعين العام والخاص في قطاع الثروة السمكية

ملاحق المرحلة الثالثة:

- الخطوط العريضة للمحتويات المقترحة لطلب المؤهلات المسبقة للشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية
- الخطوط العريضة للمحتويات المقترحة لطلب تقديم عروض الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية
- الخطوط العريضة للمحتويات المقترحة لاتفاقية الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية

المرحلة الرابعة: إدارة عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية ومراقبة الأداء

4.1 تقوم وحدة إدارة المشروع بمراقبة تقدم الشريك الخاص في مجال الثروة السمكية في الوصول إلى الإغلاق المالي

4.2 تقوم وحدة إدارة المشروع بمراقبة أداء الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية أثناء أعمال البناء

4.3 تقوم وحدة إدارة المشروع بمراقبة الأداء أثناء مرحلة التشغيل وتقديم الخدمة

4.4 إدارة طلبات وحالات الدفع المتعلقة بالشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية وتعديلات التعريفات

4.5 إدارة طلبات مراجعة أو إعادة التفاوض بشأن عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية

4.6 إدارة منازعات عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية والتقنيات البديلة لتسوية النزاعات

4.7 إدارة العقود في نهاية مرحلة عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الثروة السمكية.



theigc.org