وثيقة الشروط المرجعية لاختيار خبير تطوير النظام الداخلي والهيكل التنظيمي للمجلس الاقتصادي التنموي المحلي (LEDC) في محافظة تعز

صادر عن: اللجنة التوجيهية المؤقتة، المجلس الاقتصادي التنموي المحلي (LEDC) في محافظة تعز
الموضوع: الشروط المرجعية لاختيار خبير تطوير النظام الداخلي والهيكل التنظيمي للمجلس الاقتصادي التنموي المحلي (LEDC) في محافظة تعز

الخلفية

شهدت محافظة تعز خلال العقد الأخير تحديات معقدة وعميقة الأثر، حيث أدى النزاع المسلح المستمر منذ عام 2015 إلى تراجع حاد في النشاط الاقتصادي وتعطل مؤسسات الدولة وتدهور الخدمات الأساسية. فقد انعكس ذلك في ضعف بيئة الأعمال، وانكماش الأسواق المحلية، وارتفاع معدلات الفقر والبطالة، خصوصاً بين الشباب والنساء.

وعلى الرغم من هذه الظروف الصعبة، احتفظت تعز بإرث اقتصادي وتجاري مهم جعلها تاريخياً مركزاً اقتصادياً رئيسياً في اليمن، بما تمتلكه من قطاع خاص نشط يمتد من التجارة والصناعة إلى الزراعة والخدمات. وقد أظهر هذا القطاع مرونة كبيرة خلال الأزمة، حيث استمر في لعب دور محوري في توفير السلع والخدمات وفرص العمل، مما ساعد على حماية النسيج الاقتصادي والاجتماعي من الانهيار الكامل.

في الوقت ذاته، برز دور منظمات المجتمع المدني في تقديم مبادرات إنسانية وتنموية، واستهداف الفئات الأكثر تضرراً، والمساهمة في تعزيز التماسك المجتمعي. أما على صعيد الحكومة المركزية، فقد سعت وزارة الإدارة المحلية ومكاتبها في تعز إلى إعادة تفعيل العمل المؤسسي وتحفيز الاستثمار، لكنها واجهت تحديات كبيرة مرتبطة بالانقسام السياسي وشح الموارد.

من جانب آخر، لعب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) وشركاء دوليون آخرون دوراً داعماً من خلال تنفيذ برامج لتعزيز المرونة المؤسسية والاقتصادية، وتعزيز سبل العيش، ودعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وبناء قدرات المؤسسات المحلية، بما يساهم في إرساء أسس أولية للتعافي الاقتصادي.

كل هذه العوامل أبرزت الحاجة إلى إنشاء إطار مؤسسي محلي جامع يضمن تنسيق الجهود وتوحيد الرؤى بين الفاعلين الاقتصاديين (القطاع العام، القطاع الخاص، المجتمع المدني،

والمؤسسات المالية)، ويُوجّه الطاقات نحو مسار تنموي مستدام يعيد لتعز دورها الحيوي في الاقتصاد الوطني.

وانطلاقاً من هذه الحاجة، أصدر محافظ محافظة تعز بتاريخ 27يوليو 2025 القرار الخاص بإنشاء المجلس الاقتصادي التنموي المحلي (LEDC) ليكون منصة رسمية للتخطيط الاقتصادي التشاركي، وضمان مشاركة كافة الأطراف المعنية في صياغة وتنفيذ الرؤى والسياسات الاقتصادية للمحافظة.

وفي هذه المرحلة التأسيسية، يعمل مركز الدراسات والإعلام الاقتصادي، بدعم من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي(UNDP) ، على تقديم الدعم الفني للمجلس في تطوير نظام داخلي متكامل وهيكل تنظيمي واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات وآليات الحوكمة، بما يعزز الشفافية، الاستقلالية، والفاعلية في عمل المجلس، ويضمن انطلاقته المؤسسية القوية وقدرته على الاستدامة والتأثير في مسار التنمية الاقتصادية للمحافظة.

المقدمة

إن إنشاء المجلس الاقتصادي التنموي المحلي (LEDC) بمحافظة تعز يمثل خطوة استراتيجية نحو تعزيز العمل المؤسسي والتنموي المشترك في المحافظة، من خلال إيجاد منصة دائمة للحوار وصنع القرار الاقتصادي. فالمجلس يجمع تحت مظلته القطاع العام والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني، بما يضمن صياغة سياسات اقتصادية أكثر شمولاً وارتباطاً بالواقع المحلي.

يهدف المجلس إلى أن يكون المحرك الرئيس لعملية التعافي الاقتصادي في تعز، عبر وضع استراتيجيات تنموية محلية متكاملة، وتعبئة الموارد، وتحفيز الاستثمارات، وخلق فرص عمل جديدة، خصوصاً للشباب والنساء، بما يسهم في خفض معدلات البطالة والفقر وتعزيز التماسك الاجتماعي.

ولا يقتصر دور المجلس على الجانب الاقتصادي فحسب، بل يمتد ليكون أداة لتفعيل الشفافية والمساءلة وضمان أن تكون القرارات التنموية مبنية على احتياجات مجتمعية حقيقية، وبما يرسخ مبادئ الحكم الرشيد على المستوى المحلي، وذلك من خلال تقديم الرؤى والتصورات والشراكة الفاعلة في صناعة القرار الاقتصادي والتنموي في المحافظة.

كما يشكل المجلس إطاراً تنسيقياً بين السلطة المحلية والشركاء الدوليين، وعلى رأسهم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي(UNDP) ، لضمان تكامل التدخلات التنموية وعدم تكرارها وتعظيم أثرها.

إن تأسيس المجلس يجسد قناعة راسخة لدى قيادة السلطة المحلية بأهمية الشراكة التشاركية متعددة الأطراف كمدخل رئيسي لتحقيق التنمية المستدامة. وهو بذلك يُعد حجر الزاوية في إعادة بناء دور تعز كمركز اقتصادي محوري في اليمن، وركيزة أساسية في مسار التعافي الوطني الشامل.

ويمثل تطوير النظام الداخلي والهيكل التنظيمي للمجلس الاقتصادي التنموي المحلي في تعز خطوة محورية نحو بناء مؤسسة راسخة تتسم بالحوكمة والشفافية وتعمل وفق قواعد واضحة ومحددة. فوجود نظام داخلي متكامل يضمن وضوح الرؤية والمهام والصلاحيات وآليات اتخاذ القرار، ويعزز المشاركة الفعالة للقطاع العام والخاص والمجتمع المدني، بما يسهم في خلق بيئة عمل مؤسسية متوازنة وقابلة للاستدامة.

كما أن تحديد هيكل تنظيمي واضح يتيح توزيعًا دقيقًا للأدوار والمسؤوليات، ويعزز الكفاءة في إدارة العمليات والموارد، ويمنع التضارب أو التداخل في الصلاحيات.

وبالإضافة إلى ما سبق فإن صياغة لوائح وسياسات داعمة مثل مدونة السلوك وسياسة تضارب المصالح وآلية الشكاوى، يرسخ مبادئ النزاهة والشفافية ويمنح المجلس المصداقية أمام الشركاء المحليين والدوليين.

هذا التطوير لا يقتصر على بناء وثائق إدارية فحسب، بل يمثل استثمارًا استراتيجيًا في تعزيز الثقة المجتمعية، تحسين التنسيق بين الأطراف الاقتصادية، وضمان أن يكون المجلس منصة قادرة على توجيه مسار التعافي الاقتصادي في تعز بشكل فعال، متماسك، وشامل.

الهدف العام :

إن إعداد نظام حوكمة داخلي للمجلس الاقتصادي والاجتماعي يشكل أهمية كبيرة يمثل حجر الزاوية لبناء مؤسسي قوي وفاعل ومن هذا المنطلق نسعى لأن يقوم الخبير بتطوير الأنظمة الداخلية والهياكل المؤسسية التي تجعل المجلس مراعيًا لكافة مبادئ الحوكمة والعمل المؤسسي.

وتتمثل مهمة الخبير في العمل على: إعداد نظام داخلي وهيكل تنظيمي متكامل للمجلس الاقتصادي المحلي (LEDC) في محافظة تعز يعكس أفضل الممارسات الدولية، ويحقق مبادئ المشاركة، الحوكمة الرشيدة، والاستدامة.

الأهداف الخاصة:

تتمثل الأهداف الخاصة بالتالي:

1- إعداد نظام داخلي " لائحة داخلية " ينظم عمل المجلس ويحدد أهدافه وصلاحياته وآليات اتخاذ القرار.

2- وضع آلية واضحة للعضوية تشمل: شروط الانضمام، التدوير، إسقاط العضوية، وضمان الاستقلالية.

3- تحديد آليات عمل المجلس (الاجتماعات، النصاب القانوني، التصويت، المتابعة والتقييم).

4- تصميم هيكل تنظيمي يشمل المجلس القيادي (الجمعية العمومية)، والسكرتارية، واللجان المتخصصة.

5- إعداد ملحقات داعمة تشمل: مدونة السلوك، وسياسة تضارب المصالح، وقواعد تدوير العضوية، وآلية التشاور مع المجتمع.

نطاق العمل

سيكلَّف الخبير المختار بتنفيذ مهمة متكاملة تهدف إلى تطوير النظام الداخلي، الهيكل التنظيمي، واللوائح والسياسات الداعمة للمجلس الاقتصادي التنموي المحلي (LEDC) في محافظة تعز تتضمن المهمة العمل على عدة مسارات مترابطة، تشمل البحث، التحليل، التشاور، والصياغة النهائية، وفقًا للمعايير الدولية في مجال الحوكمة المؤسسية وبما يتلاءم مع السياق المحلي.

1 - التحليل المكتبي والدراسة المرجعية :

- إجراء مراجعة معمقة للبيئة المؤسسية والقانونية المحلية ذات الصلة بالشراكة بين الحكومة والقطاع الخاص وتجارب المجلس المحلية والتعاونيات وغيرها من التجارب المحلية ذات الصلة، بما في ذلك التشريعات الوطنية (قوانين السلطة المحلية، والاستثمار، والجمعيات، والقطاع الخاص).
- دراسة تجارب دولية وإقليمية لمجالس اقتصادية وتنموية محلية، بهدف الاستفادة من أفضل الممارسات (best practices) وتجنب الأخطاء الشائعة.
- العودة لتحليل التحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجه محافظة تعز، وربطها بالوظائف المتوقعة من المجلس، والتي سبق وأن تم العمل عليها في إطار مشروع تعزيز المرونة المؤسسية والاقتصادية في اليمن (SIERY).

2 - المشاورات مع أصحاب المصلحة

- إجراء نقاشات ومقابلات فردية أو جماعية مع ممثلي القطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني، والأكاديميين، والجهات الحكومية ذات العلاقة.
- اعتماد منهجية تشاركية تضمن سماع أصوات كافة الأطراف بما فيهم النساء والشباب، وتوظيف التغذية الراجعة (Feedback) من أصحاب المصلحة بشكل مباشر في مسودات الوثائق.

3 -إعداد النظام الداخلي للمجلس

- صياغة وثيقة شاملة تحدد رؤية المجلس ورسالة عمله وأهدافه الاستراتيجية.
- وضع صلاحيات واضحة للأجهزة المختلفة للمجلس "الهيئة القيادية (الجمعية العمومية)،
والسكرتارية، واللجان المتخصصة.
- تطوير آليات لاتخاذ القرار تضمن الشفافية، المشاركة، واحترام مبدأ التوافق، مع تحديد إجراءات التصويت، النصاب القانوني، وإدارة الاجتماعات.
- إدماج مبادئ الحوكمة مثل المساءلة، والنزاهة، والشفافية، ومكافحة تضارب المصالح في جميع المواد.

وبحيث يتم الوصول إلى تلك الوثائق من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

أولًا: إعداد النظام الداخلي للمجلس

أ) الرؤية والرسالة والأهداف

1. ما هي الرؤية المستقبلية التي يجب أن يعكسها المجلس خلال السنوات الخمس الأولى؟
2. ما الرسالة الأساسية التي ينبغي أن يلتزم بها المجلس لتعزيز دوره الاقتصادي والاجتماعي في تعز؟
3. ما الأهداف الاستراتيجية الثلاثة أو الأربعة ذات الأولوية القصوى التي يتفق عليها الأعضاء: تحسين بيئة الأعمال، وتحفيز الاستثمار، ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتعزيز التعاون مع المجتمع الدولي؟
4. كيف يمكن ربط رؤية المجلس ببرنامج التنمية الوطنية وأهداف التنمية المستدامة؟

ب) الصلاحيات والاختصاصات

1 ما صلاحيات الهيئة القيادية للمجلس سواء كانت تحت مسمى جمعية عامة أو هيئة قيادية؟

2 ما دور السكرتارية أو الأمانة العامة (إداري، تنسيقي، فني)؟

3 ما هي الصلاحيات الفنية والرقابية للجان المتخصصة؟

4 ما هي الصلاحيات التي يجب أن تبقى حصرية للمجلس ككل، ولا يمكن تفويضها؟

5 ما درجة ونوع الاستقلالية المالية والإدارية التي يحتاجها المجلس لممارسة دوره بفعالية؟

ج) آليات اتخاذ القرار

1 ما الحد الأدنى للنصاب القانوني المطلوب لعقد اجتماعات الهيئة القيادية، أو الجمعية العامة؟

2 ما آلية التصويت الأنسب: بالأغلبية المطلقة، الثلثين، أم التوافق؟

3 كيف يمكن إشراك الأعضاء الذين يتعذر حضورهم (مثلاً: التصويت الإلكتروني/التفويض)؟

4 كيف يمكن توثيق محاضر الاجتماعات واعتمادها بشكل شفاف وقابل للنشر؟

5 ما هي آليات المتابعة لتنفيذ القرارات بعد صدورها؟

د) إدماج مبادئ الحوكمة

1 ما البنود التي تضمن المساءلة والرقابة الداخلية (لجان مراجعة، تقارير سنوية)؟

2 ما السياسات التي تمنع تضارب المصالح (إفصاح دوري، سجل علني للمصالح)؟

3 ما آلية التعامل مع النزاهة والالتزام ؟

4 ما الضوابط المطلوبة للنشر والإفصاح لضمان الشفافية؟

4-تصميم الهيكل التنظيمي

1 إعداد هيكل تنظيمي مرن يعكس وظائف المجلس ومهامه الأساسية.

2 توصيف دقيق للمهام والمسؤوليات لكل وحدة تنظيمية "المجلس القيادي (الجمعية العمومية)، والسكرتارية، واللجان المتخصصة ".

3 اقتراح آليات للتنسيق الداخلي والخارجي، بما في ذلك العلاقة مع السلطات المحلية، الغرف التجارية، والجهات المانحة.

4 تطوير مواد واضحة تضمن خطوط السلطة والمسؤوليات لضمان وضوح في الأدوار.

ويتم الاستعانة بالأسئلة التالية للوصول إلى الهيكل التنظيمي وتوصيف المهام والمسئوليات:

أ) الشكل العام للهيكل

1 ما الوحدات التنظيمية الأساسية التي يجب أن يتضمنها المجلس (مجلس قيادي، سكرتارية أو أمانة عامة، لجان متخصصة)؟

2 كم عدد اللجان القطاعية الأمثل؟ وما القطاعات ذات الأولوية (تجارة، استثمار، بنية تحتية،)؟

3 ما العلاقة الهيكلية بين المجلس واللجان المتخصصة؟

ب) توصيف المهام والمسؤوليات

1 ما مهام المجلس القيادي تحديدًا (إقرار السياسات، واعتماد اللوائح، والترشيح والعزل)؟

2 ما دور السكرتارية أو الأمانة العامة (التسيير اليومي، متابعة القرارات، التواصل مع الشركاء، إدارة الاجتماعات، الحفظ والأرشفة، الدعم اللوجستي والفني)؟

3 ما هي المهام التفصيلية لكل لجنة متخصصة؟ وما معايير اختيار أعضائها؟

4 ما حدود مسؤوليات الأجهزة الفنية (خبراء، استشاريون)؟ وكيف يُحدّد نطاق عملهم؟

ج) التنسيق الداخلي والخارجي

1 ما قنوات التواصل بين المجلس القيادي والسكرتارية واللجان؟

2 كيف سيتم التنسيق بين اللجان المختلفة لتفادي التداخل أو الازدواجية؟

3 ما الآليات المقترحة للتنسيق مع السلطات المحلية (المحافظ، المجالس المحلية)؟

4 ما مستوى الشراكة والتواصل المطلوب مع الغرف التجارية، الاتحادات المهنية، والقطاع الخاص؟

5 كيف يمكن بناء آلية مؤسسية للتواصل المستمر مع المانحين والشركاء الدوليين مثل: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، والبنك الدولي؟

د) الدليل الوظيفي المختصر

1. كيف يمكن صياغة الصلاحيات لجميع مكونات الهيكل المؤسسي للمجلس بشكل واضح بين جميع المستويات؟

2. ما إجراءات الاعتماد والمصادقة على القرارات واللوائح داخل الهيكل؟
3. ما الحد الأدنى من متطلبات الكوادر للسكرتارية واللجان المتخصصة؟
4. كيف يمكن وضع آليات واضحة لمساءلة كل وحدة عن أداء مهامها؟
5. ما المؤشرات لتقييم الأداء التي يمكن اعتمادها لمتابعة أداء كل مكوّن في الهيكل التنظيمي؟

5 -إعداد اللوائح والسياسات الداعمة

- صياغة مدونة سلوك وأخلاقيات لجميع أعضاء المجلس.
- وضع سياسة تضارب المصالح لحماية نزاهة القرارات.
- إعداد سياسة الشفافية والإفصاح، بما في ذلك حق الوصول إلى المعلومات، وإجراءات نشر القرارات والميزانيات.
- وضع قواعد واضحة لآليات العضوية والتدوير، بما يضمن تجديد الدماء واستدامة التمثيل.
- تطوير آلية للشكاوى والتظلمات تتيح للمجتمع وأعضاء المجلس تقديم اعتراضاتهم أو ملاحظاتهم ومعالجتها بآلية شفافة.
- إعداد قواعد للتشاور العام تضمن إشراك الفئات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة في صنع السياسات المحلية.

6 -صياغة خارطة طريق للتنفيذ

- إعداد خطة عملية لتطبيق النظام الداخلي والهيكل التنظيمي خلال 12 شهر من إقراره.
- تحديد أولويات التنفيذ.
- وضع مؤشرات أداء رئيسية للأداء لقياس فعالية النظام الداخلي والهيكل التنظيمي بعد تطبيقه.
- تحديد الاحتياجات التدريبية وبناء القدرات اللازمة لأعضاء المجلس وطاقمه الإداري لدعم التطبيق الناجح.

7 -تقديم المسودات والمراجعة النهائية

- إعداد مسودات أولية للوثائق (النظام الداخلي، الهيكل التنظيمي، اللوائح والسياسات).
- تقديم هذه المسودات لأعضاء المجلس لمناقشتها واعتماد التعديلات المقترحة.
- صياغة النسخة النهائية المعتمدة لجميع الوثائق والملاحق.
- تقديم تقرير نهائي يوثق العملية كاملة، بما في ذلك المنهجية، نتائج المشاورات، أبرز التحديات والتوصيات.

المخرجات المتوقعة

يُتوقع من الخبير أن يقدم حزمة متكاملة من المخرجات التي لا تقتصر على صياغة وثائق إدارية، بل تؤسس لبنية مؤسسية متينة تستجيب لمبادئ الحوكمة الرشيدة، وتضمن استدامة المجلس الاقتصادي التنموي المحلي (LEDC) في محافظة تعز.

1. **وثيقة النظام الداخلي للمجلس**
وثيقة رسمية شاملة تحدد رؤية المجلس ورسالة عمله وأهدافه، مع توزيع واضح للسلطات والمسؤوليات وآليات اتخاذ القرار. يجب أن تُصاغ هذه الوثيقة بما يضمن الشفافية، المساءلة، الشمولية، ومبدأ التوافق، أسوة بالتجارب الدولية في المجالس الاقتصادية والاجتماعية التي تعتمد التوازن بين القطاع العام والخاص والمجتمع المدني.

2. **وثيقة الهيكل التنظيمي**
تصميم هيكل تنظيمي عملي ومرن يوضح مستويات القيادة والإدارة واللجان المتخصصة. وبحيث تضمن توصيف وظيفي واضح لكل مكون من الهياكل المؤسسية للمجلس " المجلس القيادي، السكرتارية، اللجان المتخصصة" وبحيث يستفيد هذا المخرج من النماذج المطبقة في دول أخرى مع التركيز على التوزيع العادل للأدوار وضمان آليات التنسيق بين الأطراف.

3. **مجموعة من اللوائح والسياسات الداعمة**
وتشمل:
   - مدونة السلوك والأخلاقيات لضمان التزام الأعضاء بالنزاهة والشفافية.
   - سياسة تضارب المصالح بما يحمي المجلس من التأثيرات غير النزيهة، كما هو معمول به في هيئات الحوكمة الدولية.

- سياسة الشفافية والإفصاح تتماشى مع مبادئ مبادرة الشفافية الدولية والممارسات المعتمدة في المجالس المحلية في بعض الدول.
- آلية الشكاوى والتظلمات لإتاحة قنوات واضحة للمجتمع المحلي لتقديم الملاحظات أو الاعتراضات، وهو نهج متبع في مبادرات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والبنك الدولي.
- قواعد العضوية والتدوير لضمان تجديد الدماء واستمرارية التمثيل المتوازن، وبالاستفادة من تجارب مجالس محلية في دول أخرى مثل: المملكة المغربية.

4. **تقرير نهائي استشاري**

يوثق المنهجية المتبعة، العمليات التشاورية مع أصحاب المصلحة، التحديات التي تمت مواجهتها، والدروس المستفادة. سيساعد هذا التقرير في بناء ذاكرة مؤسسية للمجلس يمكن الاستفادة منها في المستقبل.

المدة الزمنية

الفترة الزمنية (الأيام)	الأنشطة	المخرجات	ملاحظات
3-1	اجتماع افتتاحي لتوضيح نطاق المهمة وتوقعات المخرجات. جمع الوثائق المرجعية المحلية : قرارات المحافظ، القوانين ذات الصلة	خطة عمل مفصلة متفق عليها	
7-4	التحليل المكتبي والدراسة المرجعية: • مراجعة القوانين والأنظمة المحلية ذات الصلة • دراسة نماذج دولية وإقليمية لمجالس اقتصادية وتنموية " المغرب، تونس، لبنان، والاتحاد الأوروبي"	مذكرة تحليل مرجعية	
12-8	• إجراء مشاورات ومقابلات مع ممثلي الحكومة المحلية، القطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني المنخرطين في المجلس.	تقرير استشاري أولي يلخص آراء ومقترحات أصحاب المصلحة.	
16-13	صياغة أولية : • إعداد مسودة أولية للنظام الداخلي	المسودة الأولى للنظام الداخلي والهيكل التنظيمي.	

	• إعداد تصور أولي للهيكل التنظيمي مع توصيف المهام.		
20-17	إعداد اللوائح والسياسات الداعمة : • مدونة السلوك والأخلاقيات. • سياسة تضارب المصالح. • سياسة الشفافية والإفصاح. • آلية الشكاوى والتظلمات. • قواعد العضوية والتدوير.	مسودات أولية للوائح والسياسات الداعمة.	
23-21	• عرض المسودات على اللجنة التوجيهية وأعضاء المجلس • استيعاب الملاحظات والتوصيات. • تعديل المسودات وفقًا للنقاش.	نسخة منقحة من المسودات التي تم إعدادها	
29-27	الصياغة النهائية والتدقيق: • دمج جميع الملاحظات. • مراجعة شاملة للوثائق النظام الداخلي، الهيكل، اللوائح	النسخة النهائية الجاهزة للاعتماد.	
30	التسليم الختامي: • تقديم التقرير النهائي الذي يوثق المنهجية، نتائج المشاورات، والدروس المستفادة • تسليم جميع الوثائق النهائية للمجلس.	التقرير النهائي + النسخ النهائية من كافة المخرجات.	

المؤهلات المطلوبة

يُشترط في الخبير الذي سيتولى تنفيذ هذه المهمة أن تتوفر فيه المؤهلات والخبرات التالية:

1. **المؤهل الأكاديمي:**
   - درجة الماجستير كحد أدنى في الإدارة، الاقتصاد، القانون، التنمية المؤسسية، أو أي مجال ذي صلة.
2. **الخبرة العملية:**
   - خبرة مثبتة لا تقل عن **7-10 سنوات** في إعداد اللوائح الداخلية والأنظمة المؤسسية للمؤسسات والمجالس الاقتصادية/التنموية.

- خبرة عملية في **تصميم هياكل تنظيمية** لمجالس أو منظمات شبيهة (اقتصادية، تنموية، أو منصات متعددة الأطراف.
- خبرة مثبتة في إدارة عمليات تشاركية وتيسير ورش عمل تضم أطرافًا متعددة (القطاع العام، الخاص، المجتمع المدني).

3. **المعرفة بالسياق المحلي والدولي:**

- معرفة جيدة بالحوكمة والأنظمة المحلية في اليمن، بما في ذلك قوانين السلطة المحلية والقطاع الخاص والمجتمع المدني.
- إلمام بالمعايير والممارسات الدولية المعمول بها في بناء الحوكمة المؤسسية.

4. **المهارات الفنية:**

- مهارات عالية في صياغة الوثائق المؤسسية واللوائح الداخلية بأسلوب قانوني وتنظيمي واضح ودقيق.
- القدرة على تحليل الهياكل المؤسسية وتقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ.
- كفاءة في إعداد سياسات حوكمة مثل: مدونات السلوك، تضارب المصالح، الشفافية والإفصاح.

5. **المهارات التشاورية والاتصالية:**

- قدرة مثبتة على إدارة النقاشات التشاورية وتيسير الحوارات مع مختلف أصحاب المصلحة.
- مهارات تواصل ممتازة باللغتين العربية والإنجليزية كتابة ونطقًا.
- قدرة على تبسيط المفاهيم المعقدة وصياغتها بشكل مفهوم للأطراف المحلية.

6. **إضافات :**

- خبرة سابقة في العمل مع منظمات دولية.
- معرفة بمنهجيات بناء القدرات المؤسسية.

STUDIES & ECONOMIC MEDIA CENTER
مركز الـدراسـات والإعــلام الإقتصادي

تقديم المقترحات

1. **الموعد النهائي وقناة الإرسال:**

- يُقدَّم المقترح **الكترونيًا عبر البريد إلى:** mohahmd.ye@semcyemen.org
- **الموعد النهائي للاستلام: 10 اكتوبر 2025م** - الوقت: **11:59 مساءً** بتوقيت اليمن.
- تُرفَق جميع الوثائق في ملفات بصيغة PDF ويفضل ملف منفصل واحد للعرض الفني وآخر للمالي.
- **لن** تُقبل المقترحات المتأخرة أو المرسلة عبر القنوات غير المذكورة.

2. **هيكل المقترح ومحتوياته الإلزامية**

- **خطاب تغطية (Cover Letter)** موقّع من المفوض بالتعاقد، يقرّ بصحة المعلومات والالتزام بشروط (TOR)
- **الملف الفني (Technical Proposal)** ويشمل:
  - **منهجية العمل** المفصلة لتطوير النظام الداخلي والهيكل التنظيمي واللوائح، بما في ذلك **منهجية التشاور والمشاركة** مع أصحاب المصلحة، وآليات ضمان الجودة ودمج مبادئ الحوكمة "الشفافية، النزاهة، تضارب المصالح ".
  - **خطة العمل** والجدول الزمني التفصيلي (Workplan & Timeline) موضّحًا المراحل، الأنشطة، المسؤوليات، ومخرجات كل مرحلة.
  - **فهم السياق (Contextualization)** يبيّن الإلمام بالإطار القانوني والمؤسسي في اليمن وتعز، مع **إحالات إلى نماذج/معايير دولية** سيُستفاد منها.
  - **ضمان الجودة وإدارة المخاطر**:خطة موجزة لتخفيف المخاطر (تشريعية/تشغيلية/محلية) وآلية مراجعة داخلية للمخرجات.
  - **عينات أعمال سابقة/مراجع** ذات صلة (روابط أو ملخصات لمشاريع مماثلة، إن توفرت).
  - **السير الذاتية** للخبير الرئيسي وأي خبراء مساعدين (حديثة، لا تتجاوز 3 صفحات لكل سيرة، مع أبرز الإنجازات ذات الصلة).
- **الملف المالي (Financial Proposal)** منفصل عن الفني، ويشمل:
  - **عدد الأيام** المقترحة
  - **معدل الأجر اليومي**
  - **التكلفة الإجمالية بالدولار الأمريكي (USD) شاملة** جميع الرسوم والضرائب والتكاليف النثرية/اللوجستية.

- شروط الدفع المتفق عليها وفقاً لوثيقة (TOR)، بحيث يتم السداد على ثلاث دفعات: 30% + 30% + 40%.

3. **متطلبات التنسيق والشكل**

- اللغة :**العربية**، ويُفضّل إرفاق ملخص تنفيذي بالإنجليزية من صفحة واحدة.
- الخط والحجم المقترح: 11-12، تباعد أسطر 1.15-1.5.
- **تسمية الملفات:**
  - _Tech_LEDC-Taizاسم-المتقدم.pdf
  - _Fin_LEDC-Taizاسم-المتقدم.pdf

4. **صحة العطاء والأهلية**

- يظل المقترح **ساري المفعول لمدة 90 يومًا** من تاريخ الإغلاق.
- يقرّ المتقدم بخلوّه من أي حالة **تعارض مصالح** أو **إدراج على قوائم حظر/عقوبات** ذات صلة.
- يُسمح بـ **الشراكات/التحالفات** (Consortia) أو **الاستعانة بمتعاقدين فرعيين** بشرط الإفصاح عنهم وأدوارهم والتزاماتهم في المقترح الفني والمالي.

5. **طلبات التوضيح(Q&A)**

- ترسل الاستفسارات إلى البريد أعلاه قبل **5أيام** من الموعد النهائي.
- يتم الاجابة الاستفسارات بشكل كتابي على نفس البريد؛ وقد تُعمّم ردود التوضيح غير الحساسة على جميع السائلين لضمان تكافؤ المعلومات.

6. **المعايير الأخلاقية وحماية البيانات**

- يلتزم المتقدمون بمعايير **النزاهة ومكافحة الفساد**، وحماية البيانات والسرية، واستخدام البيانات للأغراض المتفق عليها فقط.
- تُعتبر جميع الوثائق والمخرجات **ملكية فكرية** للمجلس الاقتصادي التنموي المحلي في محافظة تعز.

7. **أسس الرفض وعدم الإلزام**

- تحتفظ الجهة المُعلِنة بحق قبول/رفض أي مقترح كليًا أو جزئيًا دون إبداء الأسباب، وعدم التعاقد في حال عدم استيفاء العروض للمعايير الدنيا.
- قد يُطلب تقديم **إيضاحات/عرض تقديمي** قصير للعرض الفني بعد الإغلاق وقبل الترسية.

معايير الاختيار

سيتم تقييم للعروض المقدمة بحيث يتم النظر في الجودة والكفاءة المالية وبالاعتماد على ثلاثة محاور أساسية موزعة كالتالي :

1 - **الملف الشخصي والخبرة العملية للخبير (بنسبة 35%).**

سيتم تقييم هذا المحور وفقًا للمعايير الفرعية التالية:

- **المؤهلات الأكاديمية (5%):** مدى ملاءمة الدرجة العلمية للمجال (الإدارة، الاقتصاد، القانون، التنمية المؤسسية أو ما يعادلها).
- **سنوات الخبرة العملية (10%):** خبرة مثبتة لا تقل عن 7-10 سنوات في إعداد اللوائح الداخلية والهياكل المؤسسية للمؤسسات والمجالس.
- **الخبرة المتخصصة (10%):** خبرة عملية في تصميم هياكل لمجالس اقتصادية وتنموية أو منصات متعددة الأطراف مشابهة.
- **المعرفة بالسياق المحلي (5%):** إلمام بالأنظمة والقوانين المحلية في اليمن، مع القدرة على مواءمة أفضل الممارسات الدولية مع الخصوصية المحلية.
- **الأعمال السابقة (5%):** جودة ونوعية الأعمال أو الاستشارات المشابهة المنجزة سابقًا، وتوصيات العملاء السابقين إن وُجدت.

2 - **العرض الفني: 35%**

سيتم تقييم العرض الفني بناءً على ما يلي:

- المنهجية المقترحة : 10%، وضوح وعمق المنهجية في تطوير النظام الداخلي والهيكل التنظيمي واللوائح الداعمة، ومدى تكاملها مع مبادئ الحوكمة (الشفافية، النزاهة، تضارب المصالح).
- خطة العمل والجدول الزمني (10%): مدى وضوح الأنشطة، تسلسلها المنطقي، وواقعيتها بالنسبة للمدة الزمنية(30 يومًا).
- آلية التشاور والشمولية (7%): مقترحات الخبير لضمان إشراك جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك النساء والشباب والفئات المهمشة.
- ابتكار وإبداع (5%): وجود حلول أو ممارسات مبتكرة مستفادة من تجارب إقليمية ودولية مشابهة.
- جودة العرض الفني (3%): التنظيم، الوضوح، التماسك، والقدرة على إيصال الفكرة بشكل مهني.

3 - العرض المالي (30%):

سيتم تقييم العرض المالي وفقًا للمعايير التالية:

- شفافية وتفصيل التكاليف (10%): وضوح مكونات العرض المالي (عدد الأيام، معدل الأجر اليومي، التكاليف الأخرى إن وُجدت).
- مدى التناسب والمعقولية (10%): تناسب التكلفة مع حجم العمل والمخرجات المتوقعة، وتوافقها مع الأسعار السائدة في السوق/المجتمع الدولي.
- القيمة مقابل المال (10%): تحقيق التوازن بين الجودة المتوقعة والتكلفة المقترحة، بحيث يُمنح الأفضلية للعروض التي تقدم جودة عالية بتكلفة معقولة.

➢ ملاحظات تنظيمية:

- لن يُنظر في أي عرض لا يتضمن كل الأجزاء المطلوبة: العرض الفني، العرض المالي، والسير الذاتية.
- التقييم سيتم عبر لجنة تتكون من ممثلين عن المركز ومثل عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لضمان الحياد والشفافية.
- قد يُطلب من المرشحين المؤهلين إدراج مقابلة أو عرض تقديمي قصير (Presentation)للدفاع عن منهجيتهم، وذلك قبل الاختيار النهائي.

الشخص المرجعي

لجميع الاستفسارات والمراسلات المتعلقة بهذه المهمة، يُرجى التواصل مع:

محمد إسماعيل
المدير التنفيذي - مركز الدراسات والإعلام الاقتصادي(SEMC)

البريد الإلكتروني: mohahmd@semcyemen.org

- يُعتبر السيد محمد إسماعيل هو نقطة الاتصال الرسمية الوحيدة لهذه المهمة.
- أي استفسارات أو طلبات توضيح يجب أن تُوجَّه عبر البريد الإلكتروني أعلاه وفي المدة المحددة ضمن هذه الشروط المرجعية.
- لضمان مبدأ الشفافية وتكافؤ الفرص، قد تُعمم الردود على الاستفسارات " بعد تنقيحها من أي معلومات خاصة" على جميع المتقدمين.

تعديل الشروط المرجعية

يحتفظ مركز الدراسات والإعلام الاقتصادي(SEMC) ، بصفته الجهة المُعلِنة، بالحق في تعديل أو تحديث هذه الشروط المرجعية في أي وقت خلال فترة الإعلان أو التنفيذ، وبما يتماشى مع مصلحة المهمة وظروف التنفيذ العملية. ويتم ذلك وفق الضوابط التالية:

- أي تعديل جوهري أو تحديث يتم إبلاغ جميع المتقدمين/المتعاقدين المحتملين به خطيًا عبر البريد الإلكتروني أو من خلال إعلان رسمي، وذلك لضمان مبدأ الشفافية وتكافؤ الفرص.
- في حال ترتب على التعديلات تغييرات في نطاق العمل أو المخرجات أو الجدول الزمني، سيتم تحديد فترة زمنية إضافية مناسبة لتمكين المتقدمين من مواءمة مقترحاتهم مع التعديلات.
- التعديلات التي تُجرى بعد توقيع العقد يجب أن تتم بموجب ملحق تعاقد، يوقعه الطرفان (المركز والخبير)، ويصبح جزءًا لا يتجزأ من العقد.
- لا يجوز أن تُستخدم التعديلات للإخلال بمبدأ المنافسة العادلة أو المعاملة المتساوية بين المتقدمين.

قبول ورفض العروض

يحتفظ مركز الدراسات والإعلام الاقتصادي(SEMC) ، بصفته الجهة المُعلِنة، بالحق الكامل في قبول أو رفض أي عرض، كليًا أو جزئيًا، دون أن يترتب على ذلك أي التزام تجاه المتقدمين.

ويُمارس هذا الحق استنادًا إلى المعايير التالية:

- الالتزام بالمعايير الشكلية والجوهرية :لن يتم النظر في أي عرض لا يستوفي الشروط المرجعية (TOR) أو يفتقر إلى أحد المكونات الأساسية المطلوبة " العرض الفني، العرض المالي، السير الذاتية ".
- الشفافية والعدالة :تلتزم الجهة المعلنة بضمان المعاملة المتساوية لجميع المتقدمين، بحيث يتم تقييم العروض حصريًا على أساس المعايير المحددة في هذه الوثيقة، دون أي محاباة أو تمييز.
- رفض العروض غير المكتملة، أو تلك التي تحتوي على معلومات مضللة أو غير دقيقة، أو يتعارض مع مبادئ النزاهة والشفافية.
- الاستبعاد بسبب تضارب المصالح :أي عرض يثبت وجود تضارب مصالح صريح أو محتمل لدى مقدمه سيتم استبعاده فورًا، وفقًا لأفضل الممارسات الدولية في الحوكمة المؤسسية.

- عدم الالتزام بالسعر الأقل: لا يلتزم المركز بقبول العرض الأقل سعرًا، إذ سيتم اعتماد مبدأ أفضل قيمة مقابل المال الذي يجمع بين الجودة الفنية والجدوى المالية.
- حق الإلغاء أو إعادة الطرح: يحتفظ المركز بحق إلغاء الدعوة الحالية أو إعادة طرحها في حال عدم استلام عروض كافية أو مناسبة، أو إذا تغيرت الظروف بما يؤثر على نطاق المهمة أو أولوياتها.

الملكية الفكرية

تُعتبر جميع المواد والوثائق والمخرجات التي يقوم الخبير بإعدادها في إطار هذه المهمة - بما في ذلك النظام الداخلي، الهيكل التنظيمي، اللوائح الداعمة، والتقارير النهائية أو المرحلية -ملكية فكرية حصرية للمجلس الاقتصادي التنموي المحلي (LEDC) في محافظة تعز ومركز الدراسات والإعلام الاقتصادي (SEMC) بصفته الجهة المنفذة.

ولا يحق للخبير استخدام هذه المخرجات، أو نشرها، أو إعادة إنتاجها، أو مشاركتها مع أي طرف ثالث، كليًا أو جزئيًا، إلا بعد الحصول على موافقة خطية مسبقة من المركز. ويشمل ذلك كافة أشكال الاستخدام، سواء كانت ورقية أو إلكترونية أو رقمية أو عبر المنصات الإعلامية.

ويقر الخبير بأن نقل حقوق الملكية الفكرية يشمل حق المجلس في تعديل أو ترجمة أو إعادة إصدار هذه الوثائق بما يخدم أهدافه المؤسسية والتنموية، دون قيود زمنية أو جغرافية. كما يتعهد الخبير بالحفاظ على سرية البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها أثناء تنفيذ المهمة، وعدم استغلالها لأي غرض شخصي أو تجاري.

شروط الدفع

- سيتم التعاقد مع الخبير بموجب عقد فردي يحدد نطاق العمل، المخرجات، وجدول الدفع.
- يتم صرف الدفعات على أساس تحقيق المخرجات (Output-based payments) وليس على أساس الوقت فقط، وبما يضمن التزام الخبير بجودة العمل والجدول الزمني المحدد.

هيكل الدفعات:

1. الدفعة الأولى: 30% من إجمالي العقد
   - تُصرف بعد توقيع العقد مباشرة واستلام خطة العمل التفصيلية والجدول الزمني.
   - تهدف هذه الدفعة إلى تمكين الخبير من بدء المهمة وتغطية تكاليف التحضير.
2. الدفعة الثانية: 30% من إجمالي العقد

- تُصرف بعد تسليم المسودات الأولية للنظام الداخلي، الهيكل التنظيمي، واللوائح الداعمة، ومناقشتها مع اللجنة التوجيهية واستيعاب الملاحظات الأساسية.
- يشترط لصرف هذه الدفعة أن تقدم المسودات بجودة مهنية كافية وتكون قابلة للتطوير نحو الصياغة النهائية.

3. الدفعة الثالثة: 40% من إجمالي العقد

- تُصرف بعد الانتهاء من جميع الأعمال المتفق عليها، وتقديم النسخة النهائية المعتمدة من النظام الداخلي، الهيكل التنظيمي، اللوائح، إلى جانب التقرير الختامي.
- لن تُصرف هذه الدفعة إلا بعد اعتماد المخرجات رسميًا من اللجنة التوجيهية للمجلس الاقتصادي التنموي المحلي (LEDC) في محافظة تعز.

شروط إضافية:

- يتم الدفع عبر تحويل مصرفي إلى الحساب المحدد من قبل الخبير، بالعملة المتفق عليها الدولار الأمريكي.
- يجب أن تكون جميع الفواتير/طلبات الدفع مصحوبة بـ محضر استلام أو إشعار قبول صادر عن مركز الدراسات والإعلام الاقتصادي.
- في حال التأخير أو القصور في إنجاز المخرجات وفق المواصفات، يحق للمركز تعليق أو تأجيل صرف الدفعة إلى حين استيفاء الشروط المرجعية) .
- لا يُسمح بدفعات مقدمة إضافية أو طلب تعديلات مالية بعد توقيع العقد إلا بموجب ملحق تعاقدي يتم الاتفاق عليه كتابيًا من الطرفين.
- يلتزم الخبير بكافة الضرائب والرسوم المستحقة بموجب القوانين المحلية والدولية، ويجب أن تكون جميع الأسعار الواردة في العرض المالي شاملة لهذه الالتزامات.

مؤشرات الأداء والتقييم

سيت تقييم أداء الخبير على أساس مبدأ الدفع مقابل النتائج، وبما يعكس الالتزام بالشروط المرجعية، الجودة الفنية، والمشاركة التشاركية.

ويُستند التقييم إلى معايير كمية ونوعية على النحو التالي:

1- **الالتزام بالجدول الزمني : 20%**

- تسليم جميع المخرجات ضمن الإطار الزمني المحدد (30 يومًا.
- الالتزام بالمواعيد المرحلية (خطة العمل، المسودات الأولية، ورشة العمل، النسخة النهائية.

- القدرة على إدارة الوقت بكفاءة ومعالجة أي تأخيرات محتملة من خلال خطط بديلة .

2- جودة المخرجات ومدى مطابقتها للشروط المرجعية: 40%

- وضوح ودقة النظام الداخلي والهيكل التنظيمي واللوائح الداعمة، ومدى انسجامها مع مبادئ الحوكمة الرشيدة (الشفافية، المساءلة، النزاهة، تضارب المصالح.
- اتساق الوثائق مع السياق المحلي (تعز واليمن) مع تضمين أفضل الممارسات الدولية والإقليمية.
- وضوح التوصيف الوظيفي وآليات اتخاذ القرار والعضوية والتدوير.
- إنتاج مخرجات ذات قيمة مضافة وقابلة للتنفيذ، وليست مجرد نصوص نظرية.
- خلو المخرجات من الأخطاء الشكلية واللغوية والتنظيمية.

3- مستوى المشاركة والشمولية في عملية الإعداد : 20%

- اعتماد منهجية تشاركية في إعداد الوثائق من خلال مقابلات، واستشارات مع أصحاب المصلحة.
- ضمان إشراك الفئات المستهدفة كافة، بما في ذلك القطاع العام والخاص والمجتمع المدني، مع مراعاة التوازن الجندري وإشراك الشباب والفئات المهمشة.
- توثيق مساهمات الأطراف المحلية في عملية الإعداد ودمج ملاحظاتهم في المسودات النهائية.

4- رضا اللجنة التوجيهية والمجلس الاقتصادي المحلي: 20%

- مستوى قبول واعتماد اللجنة التوجيهية والمجلس للمخرجات المقدمة.
- تقييم نوعي من قبل اللجنة الفنية حول مهنية الخبير، أسلوبه في إدارة النقاشات التشاورية، وقدرته على التفاعل مع الملاحظات.
- مرونة الخبير في إدخال التعديلات المطلوبة دون الإخلال بجودة أو اتساق المخرجات.

آلية التقييم:

- يتم التقييم عبر لجنة تقييم فنية مستقلة مكونة من ممثلين عن المجلس الاقتصادي التنموي المحلي، ومركز الدراسات والإعلام الاقتصادي، والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة في اليمن (UNDP).

ملاحق

- أسئلة توجيهية بشأن التحليل المكتبي للمساهمة في بناء لوائح وأنظمة المجلس الاقتصادي التنموي المحلي
- دليل أسئلة منهجية لصياغة اللوائح والسياسات الداعمة للمجلس

محلق 1: أسئلة توجيهية بشأن التحليل المكتبي للمساهمة في بناء لوائح وأنظمة المجلس الاقتصادي التنموي المحلي (LEDC) في محافظة تعز

نضع هنا حزمة من الأسئلة المنهجية التي تغطي محاور التحليل المكتبي والدراسة المرجعية تمثل خطوة أساسية لضمان أن عملية إعداد النظام الداخلي واللوائح الداعمة للمجلس الاقتصادي التنموي المحلي (LEDC) تقوم على أسس علمية لا على الانطباعات أو الافتراضات.

فهذه الحزمة تتيح تشريح البيئة القانونية والمؤسسية في اليمن وتعز بوجه خاص، واستخلاص الدروس من التجارب الدولية والإقليمية، إلى جانب تحليل التحديات الاقتصادية والاجتماعية المحلية وربطها بوظائف المجلس. وبذلك فإنها توفر أداة عملية لتجميع البيانات النوعية والكمية، بما يضمن أن اللوائح النهائية ستكون نابعة من واقع ملموس ومدعومة بإطار معرفي مقارن.

كما تسهم هذه الأسئلة في تطوير الجانب النظري للعملية التحضيرية، حيث تعمل كخريطة طريق لفهم السياق وتشخيص الاحتياجات وتحديد الثغرات، قبل الانتقال إلى مرحلة الصياغة النهائية للوثائق. فهي تمكّن الفريق من بناء قاعدة معرفية متكاملة، وتحويل النتائج المرجعية والتحليل المكتبي إلى مدخلات واضحة تساعد على صياغة لوائح عملية ومتوازنة تعكس مبادئ الحوكمة والشفافية والاستدامة.

وبذلك تصبح اللوائح المقترحة أكثر قابلية للتنفيذ وأكثر قدرة على تعزيز البناء المؤسسي للمجلس وضمان فعاليته في قيادة مسار التنمية الاقتصادية المحلية.

أولًا: البيئة المؤسسية والقانونية المحلية في تعز واليمن عمومًا :

أ) الإطار القانوني والتنظيمي:

1. هل هناك قوانين ولوائح تنظم المجالس الاقتصادية/التنموية؟ (السلطة المحلية، الاستثمار، الجمعيات، القطاع الخاص) ؟
2. ما النصوص التي تمنح المجلس شخصية اعتبارية/صلاحيات/مسؤوليات محددة؟ وهل توجد ثغرات أو تعارضات؟
3. ما حدود اختصاص المجلس (المحافظة/المديريات/قطاعات محددة)؟ وكيف يُحدَّد نطاقه الجغرافي والوظيفي؟
4. ما آليات اتخاذ القرار المنصوص عليها في القوانين المحلية (النصاب، التصويت، الاعتماد)؟ وهل تحتاج إلى مواءمة خاصة للمجلس؟
5. ما القيود القانونية على الشراكات مع القطاع الخاص/المجتمع المدني والتمويل/التعاقدات/المنح؟
6. ما المتطلبات القانونية للشفافية (نشر محاضر/تقارير/موازنات) وحق الوصول إلى المعلومات؟
7. ما الأطر المنظمة لتضارب المصالح والهدايا وإفصاح الأعضاء عن المصالح؟ وهل توجد سوابق/نماذج محلية؟
8. ما اللوائح الخاصة بالمساءلة والرقابة (جهات رقابية/تقارير دورية/مراجعة حسابات) ذات الصلة بالمجلس؟
9. ما إجراءات اعتماد اللوائح الداخلية محليًا (من المحافظ/المجلس المحلي/وزارة مختصة)؟
10. ما المتطلبات الشكلية للعضوية وتمثيل الفئات (القطاع الخاص، مجتمع مدني) وفق القوانين الوطنية؟

ب) المشهد المؤسسي والتشغيلي:

1. ما الجهات العامة/شبه العامة ذات العلاقة المباشرة بالمجلس؟ وكيف تتقاطع الاختصاصات معها؟
2. ما المنصات أو المجالس القائمة في تعز (اقتصادية/تنموية/تخطيطية)؟ وهل هناك ازدواجية/فراغات وظيفية؟
3. ما قنوات التنسيق الحالية بين السلطة المحلية والقطاع الخاص والمجتمع المدني؟ وما نقاط الاختلاف؟

4. ما مستوى جاهزية البيانات (اقتصادية/اجتماعية/استثمارية) لدى المؤسسات المحلية؟ وهل توجد قواعد بيانات موثوقة/مفتوحة؟
5. ما الأطر القائمة للشكاوى والتظلمات المجتمعية؟ وهل تعمل بفاعلية؟
6. ما التحديات القانونية/الإجرائية المحتملة عند تسجيل المجلس/اعتماد لوائحه/بدء عمله؟

ثانيًا: الدراسة المرجعية الدولية/الإقليمية :

أ) اختيار حالات المقارنة:

1. ما معايير اختيار الحالات المرجعية (تشابه السياق: لا مركزي/ما بعد نزاع/اقتصاد محلي/شراكات متعددة الأطراف)؟
2. ما ثلاث/خمس حالات إقليمية (مثلاً: المغرب/تونس/لبنان/الأردن) ودولية (الاتحاد الأوروبي/مدن شراكات اقتصادية) الأقرب للسياق؟ ولماذا؟

ب) عناصر الحوكمة والهيكلة:

1. كيف صُمِّم النظام الداخلي في تلك الحالات (الرؤية، الصلاحيات، التفويض، آليات القرار)؟
2. ما نماذج الهياكل التنظيمية الناجحة (لجان قطاعية، مكتب تنفيذي، أمانة فنية)؟ وكيف ضُبطت العلاقة بينها؟
3. كيف جرى توزيع الأدوار بين القطاع العام/الخاص/المجتمع المدني؟ وما ضوابط العضوية والتدوير؟
4. ما الأدوات المُعتمدة لإدارة تضارب المصالح والشفافية (سجلات إفصاح، مدونات سلوك، نشر قرارات)؟
5. ما آليات الشكاوى وحماية المبلغين (قنوات، آجال، سرية، تغذية راجعة)؟
6. كيف تُدار الاجتماعات بصورة احترافية ، جداول أعمال، تتبّع القرارات، محاضر علنية/مختصرة)؟
7. ما معايير نجاح اللجان القطاعية (ولاية واضحة، خطة سنوية، مؤشرات قياس، تقارير دورية)؟
8. ما ممارسات ضمان الجودة للمخرجات (مراجعة أقران، استشارات عامة، نشر مسودات)؟

ج) التشغيل والتمويل والاستدامة:

1. كيف موّلت تلك المجالس أعمالها (موازنات محلية، منح، شراكات)؟ وما ضوابط القبول والحوكمة المالية؟
2. ما أدوات التخطيط الاقتصادي المحلي المستخدمة (خارطة طريق، KPIs، مصفوفات مشاريع، أولويات سريعة/بعيدة)؟
3. ما الدروس الإيجابية/الأخطاء الشائعة في الحالات المرجعية ، تضارب صلاحيات، ضعف الشفافية)؟
4. ما عناصر القابلية للنقل إلى تعز مع التعديلات المطلوبة ؟

ثالثًا: تحليل التحديات الاقتصادية والاجتماعية في تعز وربطها بوظائف المجلس:

أ) تشخيص اقتصادي/اجتماعي موجه للقرار

1. ما أبرز محركات الانكماش/التعافي في اقتصاد تعز (الأمن، الخدمات، البنية التحتية، سلاسل الإمداد، التمويل)؟
2. ما القطاعات ذات الأولوية للنمو وخلق الوظائف (تجارة، صناعة خفيفة، زراعة/سلاسل قيمة، خدمات لوجستية)؟
3. ما عوائق الأعمال الرئيسة (إجراءات، رسوم، نقاط تفتيش، انقطاعات طاقة/اتصالات، تمويل)؟
4. ما وضع المشروعات الصغيرة والمتوسطة ورواد الأعمال؟ وما فجوات التمويل/الضمان/الخدمات غير المالية؟
5. ما مؤشرات الفقر والبطالة وعدم المساواة (خاصة بين الشباب والنساء)؟ وكيف يمكن للمجلس التأثير عليها؟
6. ما التحديات الخدمية/البلدية الأشد إلحاحًا ذات أثر اقتصادي مباشر (طرق، أسواق، نظافة، كهرباء، مياه)؟
7. ما المخاطر النظامية (مؤسسية/أمنية/تشريعية) التي قد تعوق عمل المجلس؟ وكيف تُخفف؟
8. ما الشراكات الممكنة مع الجامعات/الغرف/الاتحادات/المانحين لسدّ فجوات البيانات والقدرات؟

ب) ترجمة التحديات إلى وظائف المجلس:

1. أي وظائف يجب أن يتصدرها المجلس فورًا ، خلال 3–6 أشهر؟ وأيها يُرحّل للمدى المتوسط؟
2. ما مؤشرات الأداء الواقعية لقياس أثر المجلس في سنته الأولى (شفافية، مشاركة، قرارات مُنفّذة، تحسينات تنظيمية)؟
3. ما قرارات السياسة/الإجراءات المعيارية (SOPs) التي لو وُضعت مبكرًا ستُحدث أكبر أثر (إدارة الاجتماعات، النشر، الشكاوى، الإفصاح)؟
4. ما آليات التنسيق مع السلطة المحلية والقطاع الخاص لتفادي الازدواجية وتعظيم الأثر، فرق عمل مشتركة)؟

رابعًا: أسئلة عبور شاملة :

1. كيف نضمن إدماج مبادئ الشفافية، النزاهة، الشمولية الجندرية، وإتاحة البيانات في كل بند من النظام والهيكل؟
2. ما خطة الاتصال والتواصل العام المناسبة لتعز (قنوات، رسائل رئيسة، دورات نشر، مسؤولية الإفصاح)؟
3. ما ترتيب الأولويات؟

خامسًا: قائمة تحقق بالمصادر المطلوب جمعها (لتسهيل العمل سريعًا:

1. نسخ محدثة من القوانين/اللوائح اليمنية ذات الصلة + أي تعميمات محلية في تعز.
2. قرارات المحافظ بشأن إنشاء المجلس الاقتصادي التنموي (LEDC) وأي مذكرات تفسيرية/محاضر سابقة.
3. وثائق/تقارير اقتصادية حديثة عن تعز (غرف تجارية، منظمات، جامعات، مانحون).
4. أنظمة/لوائح/هياكل تنظيمية لمجالس مماثلة (عربية/دولية) كنماذج مقارنة.
5. قواعد بيانات ومؤشرات محلية (عمل/فقر/منشآت/استثمار) وأي دراسات تشخيص قطاعية.
6. سياسات أو نماذج سابقة لتضارب المصالح/الشكاوى/الإفصاح يمكن مواءمتها.

ملحق 2: دليل أسئلة منهجية لصياغة اللوائح والسياسات الداعمة للمجلس

في هذه الوثيقة نقدم دليل يتضمن أسئلة دقيقة ومركزة بحيث تشكل أداة جوهرية لضمان أن صياغة اللوائح والسياسات الخاصة بالمجلس الاقتصادي التنموي المحلي (LEDC) بحيث لا تكون مجرد عملية نظرية أو نقل تجارب خارجية، بل عملية مبنية على استقصاء منهجي يلامس الواقع ويستوعب مختلف آراء ومصالح الأطراف المعنية.

فهذا الدليل يوفر منهجية لجمع المعلومات من الأعضاء، أصحاب المصلحة، والمجتمع، مما يعزز الشمولية والشفافية ويمنح اللوائح قوة شرعية مستمدة من المشاركة الواسعة والتشاور الحقيقي.

كما أن استخدام هذا الدليل يضمن أن تكون اللوائح والسياسات الناتجة مترابطة، متكاملة، وقابلة للتنفيذ العملي، بحيث تعكس أفضل الممارسات الدولية وتتكيف مع خصوصية السياق المحلي في تعز.

وبذلك لا يقتصر أثرها على تنظيم عمل المجلس فحسب، بل تمتد لتكون أساسًا لترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة، تعزيز الثقة بين المجلس والمجتمع، وضمان استدامة التمثيل والتدوير والمساءلة. وهذا يجعل اللوائح ليست مجرد وثائق إدارية، وإنما ركيزة مؤسسية أساسية تعزز قدرة المجلس على أداء دوره كمنصة فاعلة لقيادة التنمية الاقتصادية المحلية.

أولًا :مدونة السلوك والأخلاقيات :

1. ما المبادئ الأساسية التي يجب أن تلتزم بها عضوية المجلس (النزاهة، الحياد، خدمة المصلحة العامة)؟
2. ما السلوكيات التي يجب حظرها بوضوح (مثل: استغلال المنصب، قبول الهدايا، استخدام المعلومات لأغراض شخصية)؟
3. ما العقوبات أو الإجراءات التأديبية المناسبة في حال خرق المدونة؟ ومن الجهة المخوّلة بفرضها؟
4. كيف نضمن التزام جميع الأعضاء بالمدونة (توقيع إقرار، تدريب إلزامي، مراجعة سنوية)؟
5. ما الآلية لمراجعة وتحديث المدونة بانتظام لتبقى مواكبة للسياق المحلي والدولي؟

ثانيًا :سياسة تضارب المصالح :

1. ما الحالات التي يجب تعريفها كتضارب مصالح (مباشرة/غير مباشرة/مالية/أسرية/مؤسسية)؟
2. ما صيغة الإفصاح التي يجب أن يقدّمها الأعضاء (سنويًا + عند كل اجتماع)؟
3. ما الآلية المناسبة لتسجيل هذه الإفصاح وحفظها (سجل عام/خاص، إمكانية الاطلاع)؟
4. ما الإجراءات المتخذة عند ثبوت تضارب (تنحّي من التصويت، تعليق العضوية، إجراءات قانونية)؟
5. كيف نضمن ألا تؤثر تضارب المصالح على نزاهة القرارات؟

ثالثًا :سياسة الشفافية والإفصاح :

1. ما المعلومات التي يجب أن تُنشر علنًا (قرارات، ميزانيات، تقارير سنوية، محاضر مختصرة)؟
2. ما القنوات الأنسب للنشر (موقع إلكتروني، تقارير مطبوعة، بيانات صحفية، اجتماعات عامة)؟
3. ما الآلية لطلب المعلومات من قبل المجتمع؟ وما المدة الزمنية للرد؟
4. ما الاستثناءات المسموح بها (معلومات حساسة/أمنية/شخصية)؟ وكيف تُعرّف؟
5. كيف نقيس التزام المجلس بالشفافية والإفصاح (مؤشرات أداء، تدقيق مستقل، تقييم دوري)؟

رابعًا :قواعد العضوية والتدوير :

1. ما شروط الانضمام للمجلس (المؤهلات، الخبرة، الجهة الممثَّلة)؟
2. ما مدة العضوية المثلى (سنتين، ثلاث سنوات)؟ وهل يُسمح بالتجديد؟

3. ما الإجراءات عند انتهاء المدة أو الانسحاب أو فقدان الأهلية؟
4. ما آلية التدوير بين الأعضاء لضمان تجديد الدماء والتمثيل العادل؟

خامسًا :آلية الشكاوى والتظلمات :

1. من يحق له تقديم شكوى (الأعضاء، المجتمع المحلي، شركاء خارجيون)؟
2. ما القنوات المتاحة لتقديم الشكاوى (مكتوبة، إلكترونية، صندوق شكاوى)؟
3. ما المدة الزمنية لمعالجة كل شكوى؟ ومن الجهة المسؤولة عن البت فيها؟
4. كيف نضمن سرية الشكاوى وحماية مقدميها من أي انتقام؟
5. ما آلية المتابعة والتغذية الراجعة (إشعار بالاستلام، تقرير دوري بالنتائج)؟

سادسًا :قواعد التشاور العام:

1. ما أنواع القرارات التي تستلزم مشاورات عامة (سياسات اقتصادية، خطط تنموية، لوائح تنظيمية)؟
2. ما الجهات/الفئات التي يجب إشراكها (القطاع الخاص، النقابات، منظمات المجتمع المدني، النساء، الشباب)؟
3. ما الأدوات الأنسب للتشاور (جلسات استماع، ورش عمل، استبيانات، مشاورات إلكترونية)؟
4. ما المدة الكافية لكل عملية تشاور؟ وكيف يتم الإعلان عنها؟
5. كيف تُوثق نتائج المشاورات وتُدمج في صياغة القرارات النهائية؟