اقتصادية شهرية تصـــدر عن الرابطة الاقتصادية
العدد (58) نوفمبر 2026م | السنة الخامسة
شراكـــة مجتمعية لمعافاة الاقتصاد

الرّابطة الاقتصادية



تأسيس وحدة الشراكة..
خطوة عملية نحو تفعيل التعاون بين القطاعين العام والخاص

مؤسسة الرابطة الاقتصادية تعمل وفقا لتصريح مزاولة النشاط الأهلي رقم (164)
الصادر من وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل - تاريخ التأسيس 7 مارس عام 2022م

عـــدن - اليـــمـن
www.eaf-ye.com
Economista.967@gmail.com
facebook.com/107194314898407

محتويات العدد

هيئة التحرير 03 | افتتاحية العدد 04 | من نحن 06 | شروط النشر في المجلة 07

- تحليل أسعار الصرف لشهر نوفمبر 12
- تحليل أسعار السلع لشهر نوفمبر 41



ملف العدد:

برنامج الشراكة بين القطاعين العام والخاص في اليمن: نحو بنية تحتية افضل وخدمات عامة مستدامة

د. عبدالله عبدالعزيز باوزير "58 - 64"

تطورات اقتصادية

- العمولة .. حين تتحول الخدمة إلى سوق لبيع القرار
أ.د. جلال حاتم 19
- من حكومة الجزر إلى دولة تعمل: كيف نعيد تشغيل مؤسسات الدولة ونطبع الحياة في زمن الحرب والتعافي؟
د/ أحمد مبارك بشير 24



الاقتصاد والناس

- التمكين الاقتصادي الذاتي في ظل الأزمة الراهنة
د. حسين الملعسي - رئيس مؤسسة الرابطة الاقتصادية... 88

مقالات اقتصادية

- حين يصبح الهاتف نقطة بيع: نموذج منخفض التكلفة لتوسيع قبول المدفوعات في اليمن
علي عبدالله محمد 47
- لا تعطيني سمكة كل يوم ولكن علمني كيف اصطاد: فلسفة التمكين الاقتصادي كركيزة لاستدامة التنمية
عماد إسماعيل عبدالسلام 50
- أبعاد الازمة الإنسانية وتحديات استدامة الاستجابة في اليمن : رؤية تقييمية للمسار الإغاثي والتحو نحو التعافي الاقتصادي المبكر
جمال محفوظ بلفقيه 54
- الرومانسية الخضراء وحكمة التراب
م/ عبدالقادر السميطي 65
- السياسات المالية والنقدية للبنك المركزي عدن: الإصلاحات والإنجازات والتحديات
د/ عيسى أبو حليقة 67
- الضبطية القضائية: مفهومها واساسها القانوني وأثرها في الضبطية المفتوحة للأجهزة الرقابية
أ/ حسين شيخ بارجاء 74
- البحث العلمي العربي.. أزمة موارد أم عطب منظومات؟
د. رشا أحمد الركيبات 81



هيئة التحرير:

رئيس التحرير:
د. حسين الملعسي

نائب رئيس التحرير:
د. سامي محمد قاسم

سكرتير التحرير:
د. صالح القملي

أعضاء هيئة التحرير:
أ. صالح علي الجفري
د. بثينة السقاف
د. نهال علي عكبور
أ. هلال عبد الله عبد الرب

مستشارو هيئة التحرير:
أ. د. جلال عبدالله حاتم
د. ليبيا عبود باحويرث
د. محمد صالح الكسادي
د. نهى عمر العبد شرويط
أ. محمد ابوبكر سالم
أ. فواز الحنشي

الإخراج الفني:
حسين سيف الأنعمي

الافتتاحية

الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص من التشريع إلى المشاريع

رئيس التحرير

■ لم يعد الجدل حول ضرورة إشراك القطاع الخاص في التنمية وإعادة الإعمار محل نقاش، فالحاجة واضحة، فالبنية التحتية والخدمات الأساسية تدهورت بشكل خطير نتيجة الحرب وتراجع الاستثمار، في حين اصبحت الإيرادات العامة اقل قدرة على مواكبة إعادة الإعمار والتشغيل.

ومن هنا يمثل قرار رئيس الوزراء رقم 7 لسنه 2026 بإنشاء وحدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص خطوة مؤسسية مهمة، بشرط ألا تتحول الى وحدة إدارية تعد التقارير، بل الى جهاز فني قادر على إعداد مشاريع حقيقية قابلة للتمويل والتنفيذ

إن الشراكة بين القطاعين ليست بديلا عن الدولة، ولا وسيلة للتهرب من مسؤوليتها في تقديم الخدمات العامة، بل هي أداة لتحسين كفاءة الإنفاق العام واستكمال الخدمات الأساسية واستقطاب الخبرة والتمويل الخاص عندما تُدار باحتراف وشفافية وتوازن بين مصلحة الدولة والمستثمر والمواطن

ضعف القدرات الإدارية والفنية يمثل عائقاً أما م تنفيذ مشاريع الشراكة

ولبدء شراكة حقيقية، يجب تجاوز عدة فجوات، لعل أهمها فجوة المشاريع من خلال تحديد المشاريع المشتركة وتحديد جدواها وتحديد نمط التعاقد، وفجوة القدرات الإدارية والفنية التي تساعد على تفعيل الشراكة، وأيضًا تجاوز فجوة الثقة من خلال إرساء قانون واضح للشراكة



إن أهم القطاعات التي يجب تفعيل الشراكة فيها هي مشاريع البنية الأساسية والخدمات الأساسية الحيوية التي تدهورت كنتيجة للحرب الدائرة وغياب الاستثمار، وخاصة الكهرباء والطاقة المتجددة والمياه والصرف الصحي وقطاع التعليم والصحة والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والنقل والطرق والموانئ والخدمات اللوجستية.

وهنا يجب الإشارة إلى أن أهم عوامل النجاح الأساسية للشراكة هي إيجاد صيغ قانونية قادرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والأمنية المفاجئة، وتقاسم المخاطر من خلال عدم معاملة الشريك الخاص كمجرد "مقاول" بل كشريك استراتيجي يتحمل مخاطر التشغيل، بينما تضمن الدولة التسهيلات والبيئة القانونية ووجود الدعم والضمانات الدولية، حيث تلعب مؤسسات التمويل الدولية دور الضامن والوسيط لتقليل "مخاطر الدولة العالية" وتأمين استثمارات المستثمرين

ولتفعيل الشراكة من خلال تفعيل نشاط وحدة الشراكة، يجب العمل فوراً على إيجاد صيغ قانونية قادرة على التكيف مع التغيرات من خلال إدارة وتنظيم المشاريع وتنظيم وإدارة شؤون الشراكة بين القطاعين، والإشراف على المشاريع منذ المراحل الأولى (الدراسة وتقييم الجدوى الاقتصادية والهيكلة) وحتى التعاقد والتشغيل، وتقديم الدعم الفني للسلطات والجهات الحكومية المتعاقدة لتسهيل صياغة العقود وتذليل العقبات، كما يتطلب إنشاء قاعدة بيانات موحدة للمشاريع المستهدفة بالشراكة وتحديد الأولويات وبناء القدرات من خلال تدريب الكوادر الحكومية ورفع كفاءة القطاع العام في التفاوض وإدارة عقود الشراكة طويلة الأجل، واخيراً تطوير صيغ واضحة للشفافية والالتزام المتبادل بالحقوق والواجبات ومحاربة اي شكل من أشكال الفساد

الشراكة مع القطاع الخاص ليست بديلاً عن مسؤولية الدولة في تقديم الخدمات العامة



لتحويل الشراكة إلى واقع يُقترح أن تعمل وحدة الشراكة وفقا لمحددات واضحة هي:

- إعداد خط مشاريع وطنية واضحة، بما فيها قاعدة بيانات موحدة للمشاريع وتحديد أولويات المشاريع
- تقييم الجدوى والقيمة ودراسة البدائل بين التنفيذ الحكومي والشراكة
- إعداد مصفوفة مخاطر لكل مشروع ومن يتحملها.
- نشر الشروط الأساسية للمناقصة وإخضاعها للمنافسة
- متابعة الأداء بعد التنفيذ وفق مؤشرات محددة وواضحة

وأخيراً نوصي بتفعيل دور وحدة الشراكة من خلال تحديد صلاحياتها بشكل دقيق، بحيث لا تقتصر على التنسيق، بل تمتد إلى القيادة الفنية لعملية الشراكة عبر إعداد السياسات والنماذج التعاقدية الموحدة وفرز المشاريع وتقييم جدواها الاقتصادية والمالية ودعم الوزارات والجهات الحكومية في التفاوض وصياغة العقود وإدارة قاعدة بيانات المشاريع ومتابعة تنفيذ العقود وأداء الشركاء بعد التوقيع وبناء قدرات الكوادر الحكومية في إدارة الشراكات

بناء قدرات الكوادر الحكومية شرط لإدارة عقود الشراكة طويلة الأجل بكفاءة

تقاسم المخاطر بين الدولة والقطاع الخاص أساس نجاح مشاريع الشراكة واستدامتها

وعليه، فإن إنشاء وحدة الشراكة خطوة ضرورية، لكنها لن تكفي وحدها، فالمطلوب قانون واضح، وخط مشاريع جاهز، وقدرات تفاوضية قوية، وشفافية كاملة، وحماية حقيقية للمواطن والدولة

من نحن؟

نبذة عن التأسيس:

تأسست مجموعة رابطة الاقتصاديين على تطبيق الواتساب من قبل د. حسين الملعسي رئيس قسم الاقتصاد الدولي في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية/ جامعة عدن، حيث لقت الفكرة استحسانا لدى المؤسسون الأوائل الذين انضموا إلى المجموعة من الأكاديميين ورجال المال والأعمال والإعلاميين والمسؤولين التنفيذيين، والذين بمجموعهم شكلوا النواة الأولى لرابطة الاقتصاديين.

وفي تاريخ 7 مارس عام 2022 تم تأسيس مؤسسة الرابطة الاقتصادية كمؤسسة رسمية تعمل وفقاً لتصريح مزاولة النشاط الأهلي رقم (164) الصادر من وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل

الرسالة:

تسعى الرابطة أن تكون منبرًا اقتصاديًا لكل المهتمين في الشأن الاقتصادي، في إطار شراكة تسعى إلى معافاة الاقتصاد، وتقديم مقترحات بالحلول والمعالجات للمشكلات الاقتصادية، كإسهام في تحقيق النمو الاقتصادي، وتحسين بيئة الأعمال على طريق النمو المستدام

الرؤية:

خلق شراكة مجتمعية رائدة، والعمل الجماعي لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات الاقتصادية، ووضع أسس علمية للشراكة بين الدولة والقطاع الخاص؛ لتحقيق شروط معقولة لمعافاة الاقتصاد

القيم:

يحكم عمل المؤسسة منظومة من القيم والتي تتجسد في المهنية والحيادية والشفافية والشراكة المجتمعية والمبادرة والعمل الجماعي

الأهداف:

- تشجيع قيام شراكة مجتمعية تسهم في إعادة بناء الاقتصاد الوطني من أجل الاستفادة من كل الطاقات المتاحة في المجتمع
- المساهمة في دراسة المشكلات الاقتصادية وتقدم حلول ومعالجات تساعد في خلق بيئة اقتصادية ملائمة.
- المساهمة في تنفيذ المشروعات التي تتبناها المنظمات الدولية في مجال التنمية المجتمعية
- إعداد الدراسات والبحوث الاقتصادية بما فيه خدمة رجال الأعمال وتنمية اقتصاد البلاد.
- تبني عقد الورش والندوات والمؤتمرات المتخصصة في مجالات الاقتصاد والتنمية
- العمل على إصدار دورية خاصة للرابطة تنشر فيها نتاج الحلقات النقاشية والورش والمؤتمرات المتخصصة وإشهار التجارب الناجحة لرجال الأعمال
- عقد حلقات نقاشية عبر مجموعة الرابطة في الواتساب تناقش القضايا والمشاكل الاقتصادية الراهنة والخروج بملخصات تعكس وجهه نظر المؤسسة
- تنشيط الحوار مع المهتمين في الشأن الاقتصادي العام وتطور علاقات مع منظمات المجتمع المدني المناظرة محلية ودولية
- السعي للإسهام الفعال مع الجهات الرسمية لوضع السياسات والأجراءات والقوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي في البلاد بما يساعد على تحسين بيئة الأعمال
- تقديم الإستشارات الاقتصادية لأعضاء الرابطة و غير هم
- العمل على تأسيس مركز أبحاث يتبع الرابطة.

إنشاء منصات إلكترونية للرابطة تعكس رؤيتها ورسالتها وأهدافها وأنشطتها المختلفة

- تنشيط الحوارمع المهتمين في الشأن الاقتصادي العام وتطوير علاقات عمل مع...الخ



قواعد النشر
في مجلة الرابطة الاقتصادية:

1- ألا تكون المشاركة قد نشرت سابقًا وأن تعالج قضايا اقتصادية معاشة.
2- ألا تكون ذات مضمون تهكمي أو ساخر اوتتعرض للاديان والمعتقدات الدينية وأن تلتزم الموضوعية والحياد والمهنية.
3- أن تكون المشاركات بالموضوعات ذات الصلة بالاقتصاد وذات سمة تطبيقية.
4- تقبل المشاركات في المحاور التالية:
- مقالات اقتصادية
- تطورات اقتصادية حديثة.
- الاقتصاد والناس.
5- لا تتجاوز عدد كلمات المقالة عن 1000 كلمه.
6- أن تكون المقالة مطبوعة ببرنامج الوورد وتسلم بهذه الصيغة وتكون سليمة لغويا وفنيا وان يشار فيها إلى مصادر المعلومات.
7- ترسل المقالات إلى بريد رابطة الاقتصاديين الإلكتروني قبل تاريخ 25 من كل شهر.
8- لهيئة التحرير حرية قبول أو رفض نشر أي مقالة دون أن تبدي سبب ذلك، أو تأجيل النشر في الإعداد القادمة بحسب أولوية الموضوعات المقدمة.

| هيئة التحرير



تعلن مؤسسة الرابطة الاقتصادية عن قبول عروض الإعلان في مجلة الرابطة الاقتصادية الالكترونية الصادرة عنها، إذ يتم تحويل رسم الإعلان إلى حساب المؤسسة البنكي لدى البنك الأهلي اليمني رقم: **(98600)**

وفيما يلي توضيح لذلك:

مكان الإعلان		
أولاً: عرض سعر شهري	**الحجم**	**السعر (ريال يمني)**
الإعلان في الصفحة الأولى	صفحة كاملة	80000
الصفحات الثانية والثالثة من الصفحات المخصصة للإعلان	صفحة كاملة	80000
الصفحات ما بعد الـ3 الصفحات الأولى المخصصة للإعلان	صفحة كاملة	80000
الصفحة الاخيرة المخصصة للإعلان	صفحة كاملة	80000
ثانياً: عرض سعر لمدة 3 أشهر		
الإعلان في الصفحة الأولى	صفحة كاملة	65000
الصفحات الثانية والثالثة من الصفحات المخصصة للإعلان	صفحة كاملة	55000
الصفحات ما بعد الـ3 الصفحات الأولى المخصصة للإعلان	صفحة كاملة	45000
الصفحة الاخيرة المخصصة للإعلان	صفحة كاملة	65000
ثالثاً: عرض سعر لمدة 6 أشهر		
الإعلان في الصفحة الأولى	صفحة كاملة	60000
الصفحات الثانية والثالثة من الصفحات المخصصة للإعلان	صفحة كاملة	50000
الصفحات ما بعد الـ3 الصفحات الأولى المخصصة للإعلان	صفحة كاملة	40000
الصفحة الاخيرة المخصصة للإعلان	صفحة كاملة	60000

السمو
ALSMO

السمو لأصحاب السمو
منتجاتنا لها الصدارة

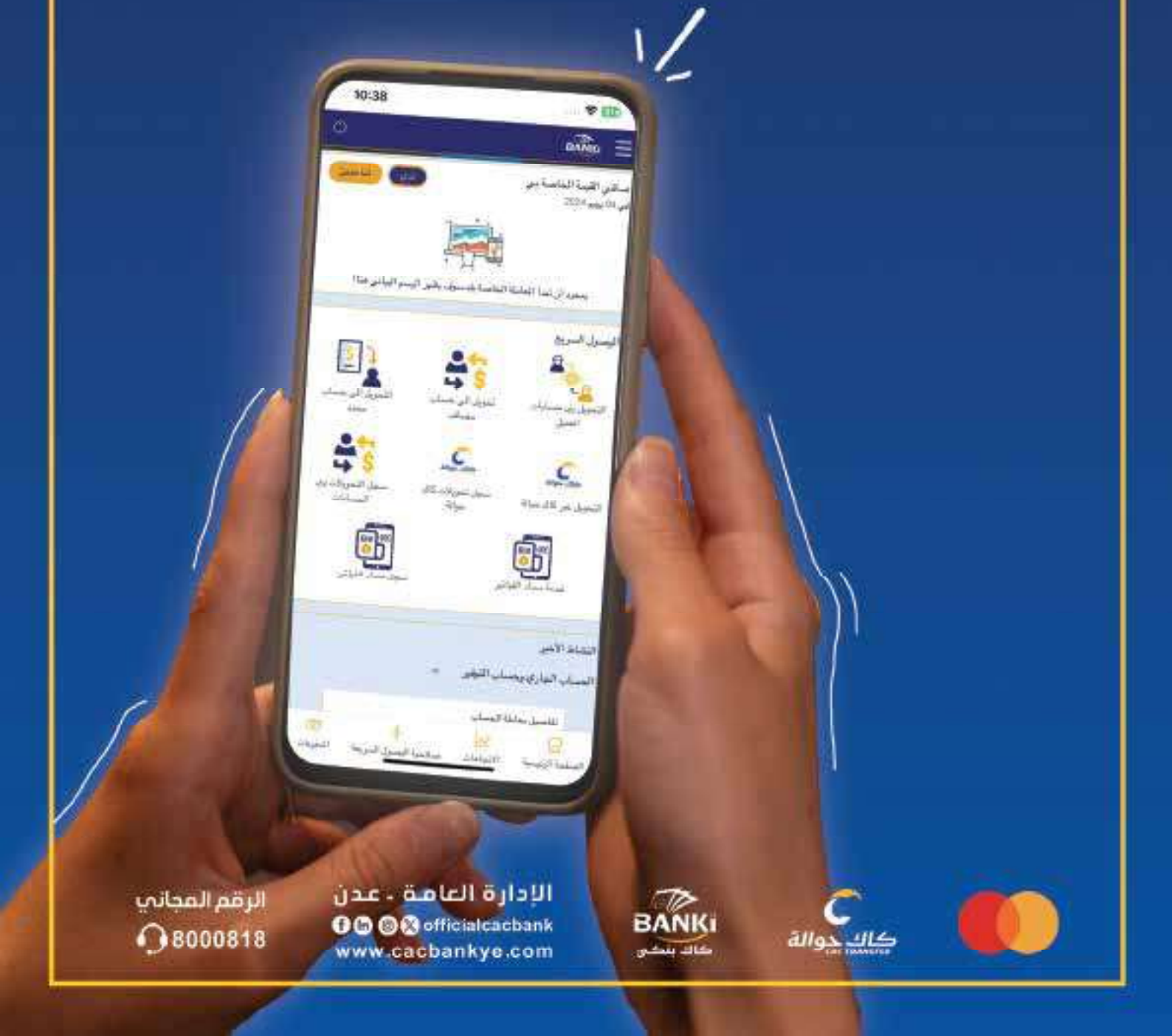


السمو
ALSMO

CAC BANK
شاركنا الريادة

من مكانك!

أشحن رصيدك وبنقرة زر عبر كاك بنكي:



الإدارة العامة - عدن
officialcacbank
www.cacbankye.com

الرقم المجاني
8000818

BANKI كاك بنكي

كاك حوالة

أرز بسمتي أبيض

عالي الجودة

شاهين
SHAHEEN





تطورات أسعار الصرف

تطورات أسعار صرف العملات الأجنبية لشهر نوفمبر 2026

إعداد: د. نهال علي عكبور
رئيس رصد أسعار الصرف في المؤسسة

على الرغم من استمرار البنك المركزي في سياسة الثبيت لسعر الصرف عند حدود 413 ريال يمني مقابل الريال السعودي عند البيع، و411 ريال يمني مقابل الريال سعودي عند الشراء، و1579 ريال يمني مقابل الدولار عند البيع و1568 ريال يمني مقابل الدولار عند الشراء؛ الا أنه لوحظ ظهور السوق السوداء وارتفع الصرف ارتفاع طفيف في أسعار الصرف يتراوح بين 417 و419 ريال يمني مقابل للريال السعودي؛ وذلك بسبب حالة الحرب الذي تشهدها البلاد

وعليه استمر البنك المركزي في حملة إيقاف تراخيص عدد من الشركات والمنشآت صرافة ووكالات حوالة المخالفين وإغلاق مقراتهم والمثبتة بتقرير النزول الميداني المرفوع من قبل قطاع الرقابة على البنوك

في المقابل استمر استقرارها بمحافظة صنعاء بحدود 140 ريال يمني مقابل الريال السعودي، و537 ريال يمني مقابل الدولار، كما أن الفجوة بين المحافظتين عدن وصنعاء تعتبر مستقرة في حدود الـ195%. تعد نسبة مقبولة عما كانت عليها في عملية التحويل في مختلف العمليات.



تحليل حركة أسعار صرف العملات الأجنبية خلال شهر اكتوبر لعام 2026م

البيانات		أسعار السوق محافظة عدن				أسعار السوق محافظة صنعاء			
		ريال سعودي		الدولار		ريال سعودي		الدولار	
		الشراء	البيع	الشراء	البيع	الشراء	البيع	الشراء	البيع
01	نوفمبر	411	413	1568	1579	139.5	140.2	533	535
02	نوفمبر	411	413	1568	1579	139.5	140.2	533	535
03	نوفمبر	411	413	1568	1579	139.5	140.2	533	535
04	نوفمبر	411	413	1568	1579	139.5	140.2	533	535
05	نوفمبر	411	413	1568	1579	139.5	140.2	533	535
06	نوفمبر	411	413	1568	1579	139.5	140.2	533	535
07	نوفمبر	411	413	1568	1579	139.5	140.2	533	535
08	نوفمبر	411	413	1568	1579	139.5	140.2	533	535
09	نوفمبر	411	413	1568	1579	139.5	140.2	533	535
10	نوفمبر	411	413	1568	1579	139.5	140.2	533	535
11	نوفمبر	411	413	1568	1579	139.5	140.2	533	535
12	نوفمبر	411	413	1568	1579	139.5	140.2	533	535
13	نوفمبر	411	413	1568	1579	139.5	140.2	533	535
14	نوفمبر	411	413	1568	1579	139.5	140.2	533	535
15	نوفمبر	411	413	1568	1579	139.5	140.2	533	535
16	نوفمبر	411	413	1568	1579	139.5	140.2	533	535
17	نوفمبر	411	413	1568	1579	139.5	140.2	533	535
18	نوفمبر	411	413	1568	1579	139.5	140.2	533	535
19	نوفمبر	411	413	1568	1579	139.5	140.2	533	535
20	نوفمبر	411	413	1568	1579	139.5	140.2	533	535
21	نوفمبر	411	413	1568	1579	139.5	140.2	533	535
22	نوفمبر	411	413	1568	1579	139.5	140.2	533	535
23	نوفمبر	411	413	1568	1579	139.5	140.2	533	535
24	نوفمبر	411	413	1568	1579	139.5	140.2	533	535
25	نوفمبر	411	413	1568	1579	139.5	140.2	533	535
26	نوفمبر	411	413	1568	1579	139.5	140.2	533	535
27	نوفمبر	411	413	1568	1579	139.5	140.2	533	535
28	نوفمبر	411	413	1568	1579	139.5	140.2	533	535
29	نوفمبر	411	413	1568	1579	139.5	140.2	533	535
30	نوفمبر	411	413	1568	1579	139.5	140.2	533	535
31	نوفمبر	411	413	1568	1579	139.5	140.2	533	535

المصدر: twitter.com/Boqash

شركة السراري للتجارة

جولستان هو الفرق
حبة ما تتكرر



ZASCO

THE FIRST ELECTRIC HOUSE IN YEMEN

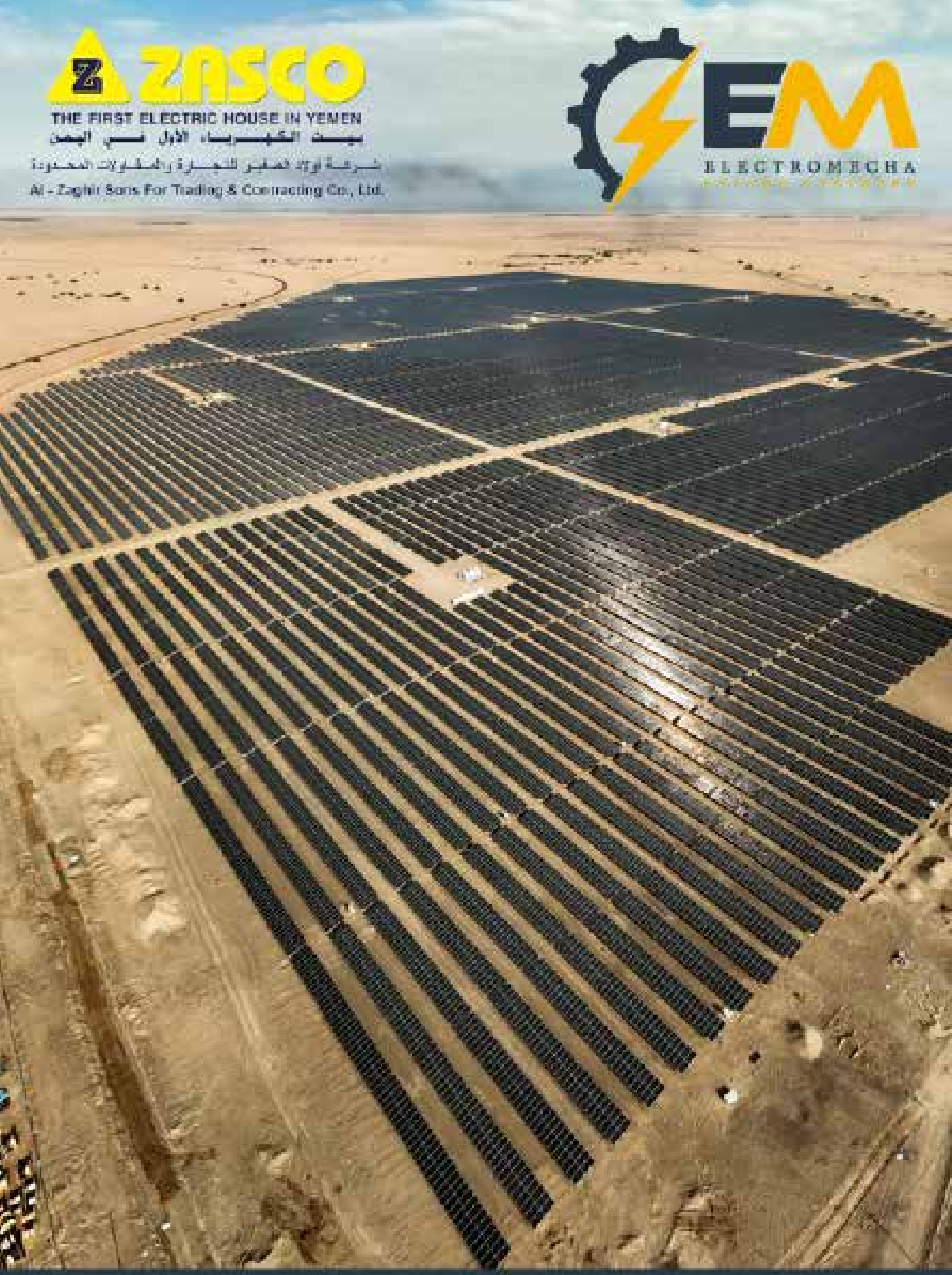
بيت الكهرباء الأول في اليمن

شركة آل الصغير للتجارة والمقاولات المحدودة

Al - Zaghir Sons For Trading & Contracting Co., Ltd.

EM

ELECTROMECHA



محطة الطاقة الشمسية عدن - المرحلة الأولى 120 ميجا وات



تطورات اقتصادية

العمولة.. حين تتحوّل الخدمة إلى سوق لبيع القرار



■ أ. د. جلال عبدالله حاتم
عضو رئاسة المعهد العالمي
للتجديد العربي - مدريد

■ لم تعد كلمة "العمولة commission " تثير الاستغراب في كثير من التعاملات؛ فقد أصبحت حاضرة في التسويق والوساطة والتعاقدات، وامتدّ استخدامها إلى مجالات شديدة الحساسية، كالصحة والتعليم والخدمات المصرفية والمشتريات والتوظيف.

غير أن شيوع المصطلح لا يعني سلامة كل ما يُمارَس باسمه؛ فبين مقابل مستحقّ لخدمة حقيقية، ومبلغ يُدفع لشراء قرار أو تغيير وجهته، تقع مساحة تختلط فيها المصالح، وقد تُستخدم فيها لغة الأعمال لإخفاء ممارسات تضرّ بالمؤسسات وبمن يفترض أنها تخدمهم

المشكلة ليست في الكلمة ذاتها، وإنما في السؤال الذي ينبغي أن يسبق دفعها أو قبولها: مقابل ماذا تُدفع العمولة، ولمن، وعلى حساب مَن؟

بين أجر الوساطة وثمن النفوذ

العمولة، في معناها التجاري، مقابل مالي يُحتسب غالباً بنسبة من قيمة معاملة أو بمبلغ محدد، لقاء خدمة كالوساطة أو التسويق أو إتمام البيع. وقد تؤدي وظيفة اقتصادية مفيدة؛ إذ تساعد على الوصول إلى العملاء، وتقليل كلفة البحث، وربط البائع بالمشتري. فالوسيط الذي يقدم خدمة فعلية وفق اتفاق واضح يستحق مقابلاً عن عمله، ضمن القواعد المنظمة للنشاط

لكن الأمر يختلف حين يحصل موظف مسؤول عن الاختيار أو التوصية أو التعاقد على منفعة شخصية من الجهة التي يختارها. هنا يظهر تضارب المصالح: هل اختار العرض لأنه الأنسب لمؤسسته، أم لأنه الأفضل لدخله الشخصي؟ وحين يكون المقابل ثمناً لاستغلال الصلاحية أو الإخلال بالواجب، فقد يدخل في نطاق الرشوة أو غيرها من صور الفساد، بحسب الوقائع والقانون المنطبق

ولا يزول الخلل بمجرد تغيير الاسم إلى "مكافأة تسويق" أو "أتعاب استشارية" أو "هدية تقدير". كما أن وجود عقد أو فاتورة لا يكفي وحده لإثبات سلامة المعاملة؛ فالعبرة بحقيقة الخدمة، وهوية المستفيد، ومدى تأثير المقابل في القرار

في المستشفى.. مَن يوجّه القرار الطبي؟

تبلغ الخطورة مستوى بالغاً عندما تتصل العمولة بصحة الإنسان. فإذا ارتبطت منفعة مقدم الخدمة بعدد الفحوص أو الإحالات أو الإجراءات، من دون ضوابط تحمي استقلال الحكم الطبي، نشأ حافز قد يدفع إلى زيادة خدمات لا يحتاجها المريض، أو توجيهه إلى جهة أعلى تكلفة رغم توافر بديل ملائم

ولا يعني ذلك أن كل إحالة طبية مشبوهة، أو أن كل حافز مالي يؤدي إلى إساءة؛ إنما

استغلال الصلاحيات لتحقيق مكاسب شخصية قد يدخل في نطاق الرشوة والفساد

تغيير مسمى المقابل المالي إلى مكافأة أو أتعاب أو هدية لا يغير حقيقة المعاملة

الخطر في أن تصبح حاجة المريض أقل تأثيراً من العائد الذي يولّده. ويؤكد مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة أن الفساد الصحي يضرّ بجودة الخدمات وإتاحتها ويرفع تكلفتها

المريض لا يملك عادةً المعرفة التي تمكّنه من مراجعة كل توصية. ولهذا فإن استغلال ثقته لتحقيق منفعة خفية يتجاوز الضرر المالي؛ فهو يمسّ سلامته وحقه في قرار علاجي مستقل

في البنك.. هل تُباع الخدمة المناسبة؟

وفي المؤسسات المالية، قد يتلقى الموظف حافزاً مشروعاً على بيع منتج مصرفي. لكن الحافز يصبح مشكلة حين يدفعه إلى تسويق قرض أو تأمين أو استثمار لا يلائم احتياجات العميل وقدرته على تحمّل المخاطر، أو إلى إبراز المنافع وإخفاء الأعباء

قد تنجح المؤسسة في زيادة المبيعات، بينما تتدهور مصلحة عملائها. ولهذا تشدد مبادئ مجموعة العشرين ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لحماية المستهلك المالي على تجنّب تضارب المصالح الناشئ عن الأجور والحوافز، ومعالجة آثاره حين يتعذر تجنّبه

فالنجاح المصرفي لا يُقاس بعدد العقود الموقّعة وحده، بل بمدى ملاءمتها، ووضوح شروطها، واستدامة العلاقة مع العميل

في الجامعات والكليات.. الطالب ليس مجرد رقم

قد تستعين مؤسسة تعليمية بجهة لتسويق برامجها أو استقطاب الطلبة، مقابل أتعاب واضحة. لكن الخلل يبدأ عندما ترتبط المكافأة بالتسجيل وحده، بصرف النظر عن مناسبة البرنامج للطالب، أو حين تُقدّم وعود مضللة بشأن الاعتراف بالمؤهل أو فرص التوظيف

استغلال الصلاحيات لتحقيق مكاسب شخصية قد يدخل في نطاق الرشوة والفساد

والأشد خطورة أن يتلقى من يُفترض أنه يرشد الطالب باستقلال منفعة خفية لتوجيهه إلى مؤسسة بعينها. عندئذ تتحول النصيحة التعليمية إلى قناة بيع، بينما يتخذ الطالب وأسرته قراراً قد يستهلك سنوات من العمر ومدخرات كبيرة

ويمتد المنطق نفسه إلى شراء الكتب والتجهيزات، والتعاقد على الخدمات، واختيار الشركاء. فالمؤسسة التعليمية تفقد جانباً من رسالتها عندما يصبح العائد الشخصي المؤثر الخفي في قراراتها الأكاديمية والإدارية

في المشتريات والموارد البشرية.. تسعير الصلاحية

تتيح المشتريات مجالاً واضحاً لهذا الانحراف: تفصيل المواصفات على مورد محدد، أو تمرير سعر مبالغ فيه، أو قبول جودة متدنية، مقابل منفعة لمن يملك التأثير في القرار. وتنبّه منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية إلى مخاطر تضارب المصالح والتأثير غير المشروع والتعاقدات غير الضرورية عبر مراحل الشراء العام

وفي الموارد البشرية، يجب التمييز بين أتعاب جهة توظيف تقدم خدمة معلومة للمؤسسة، ومبلغ يحصل عليه صاحب صلاحية لتفضيل مرشح أو تمرير تعيين أو ترقية. ففي الحالة الثانية، تصبح الوظيفة فرصة مشتراة، ويُقصى الأكفأ لمصلحة من يستطيع الدفع أو الوصول

وتتضاعف الخسارة حين يُطلب المقابل عن عمل يدخل أصلاً ضمن واجبات الموظف ويتقاضى عليه راتباً. هنا تتحول الصلاحية المؤسسية إلى مورد شخصي، وقد يصبح تعطيل الإجراءات وسيلة لخلق الطلب على "تسهيلها"



حسين

عمولة صغيرة قد تتسبب في خسائر مؤسسية أكبر بكثير من قيمتها

ويمتدّ السؤال إلى إبرام عقود المقاولات والصيانة، وشراء الكتب، وتأثيث المؤسسة وتجهيز مرافقها. فحين تتكرر ترسية العقود على الجهات نفسها بلا مبررات واضحة، أو ترتفع الأسعار فوق مستويات السوق، أو تُشترى كتب لا تخدم احتياجات المؤسسة، أو يُستبدل أثاث صالح للاستخدام، أو تتوالى أعمال الصيانة لمعالجة أعطال يُفترض أنها عولجت؛ يصبح من حق المؤسسة وأصحاب المصلحة أن يسألوا: مَن حدّد الحاجة؟ ومَن اختار المتعاقد؟ ومَن اعتمد السعر وتسلّم الأعمال وأجاز الدفع؟

هذه المؤشرات لا تثبت الفساد وحدها، لكنها تستوجب الفحص والتدقيق. فتّش عن العمولة: هل دُفعت؟ ولمن؟ ومقابل أي خدمة؟ وهل ذهبت إلى وسيط يؤدي عملاً مشروعاً، أم إلى صاحب صلاحية قبض ثمن توجيه العقد؟ فقد تكون الصفقة مكتملة الأوراق، بينما تخفي أسعارها أو مواصفاتها منفعة شخصية دفع ثمنها حساب المؤسسة

فاتورة تتجاوز قيمة العمولة

لا تنحصر خسائر العمولة غير المستحقة في المبلغ المدفوع. فهي قد ترفع الأسعار، وتخفض الجودة، وتقصي المنافسين الملتزمين، وتوجّه الموارد نحو احتياجات مصطنعة. وقد تُموّل من هامش المورد، أو تُضاف إلى السعر، أو تُعوّض بتقليل الجودة والخدمة؛ وفي كل الأحوال ينبغي البحث عمّن يتحمل كلفتها الفعلية

وفي مثال حسابي افتراضي، قد تبدو عمولة قدرها خمسة في المئة صغيرة، لكنها إذا كانت

تبرير الممارسات الفاسدة بأنها عرف سائد يمنحها غطاءً اجتماعياً ويضعف مقاومتها

العمولات غير المستحقة قد تكون سبباً في رفع الأسعار وخفض الجودة

سبباً في اختيار عرض أغلى بعشرين في المئة وأقل جودة، فإن خسارة المؤسسة تتجاوز كثيراً ما حصل عليه صاحب القرار

والأعمق من ذلك أنها تغيّر قواعد المنافسة. فبدلاً من أن يتنافس الموردون على الجودة والسعر، يتنافسون على الوصول إلى أصحاب النفوذ. وبدلاً من أن يتقدم الموظف بالكفاءة، يتقدم بالقدرة على ترتيب المنافع. وهكذا تُكافأ العلاقات الملتوية، ويشعر الملتزم بأن نزاهته أصبحت عائقاً أمام نجاحه

حين يصبح الاعتراض هو الاستثناء

أخطر مراحل الظاهرة أن تتحول إلى عرف يُبرّر بعبارات من قبيل: "الجميع يفعل ذلك"، و"هذه طبيعة السوق"، و"لن تسير المعاملة من دونها". فهذه العبارات لا تفسّر السلوك فقط؛ بل تمنحه غطاءً اجتماعياً، وتضغط على الآخرين للانضمام إليه

ومع التكرار، قد تتكون شبكة مصالح متبادلة يصعب كشفها: من يوصي، ومن يعتمد، ومن يدفع، ومن يتغاضى. وعندئذ لا نعود أمام مخالفة فردية فحسب، بل أمام خلل في طريقة اتخاذ القرار وتوزيع المنافع داخل المؤسسة

ولا يحمي القطاع الخاص نفسه بالقول إن المال مال المالك؛ فهناك أيضاً حقوق المرضى والطلبة والعملاء والعاملين والمساهمين، والتزامات مهنية وتعاقدية لا يجوز اختزالها في زيادة الإيرادات

كيف نحمي القرار؟

تبدأ المعالجة بسياسة واضحة تحدد العمولات المسموح بها، والخدمات التي تقابلها، ومن يحق له قبولها، وكيف تُعتمد وتُوثّق. ويجب أن ترافقها قواعد للإفصاح عن المصالح، والتنحي عن القرار عند التعارض، وفصل صلاحيات الاختيار والاعتماد والدفع، وتوفير قنوات آمنة للإبلاغ

لكن الإفصاح وحده لا يجعل كل مقابل مقبولاً؛ فقد تكون المنفعة معلنة، ومع ذلك تظلّ متعارضة مع واجب مهني أو قاعدة ملزمة

ومن الضروري أيضاً مراجعة الحوافز نفسها. فإذا كافأت المستشفى كثرة الإجراءات وحدها، والبنك حجم المبيعات وحده، والجامعة عدد المسجلين وحده، فقد شجعت سلوكاً يضرّ بمن تخدمهم. ينبغي أن ترتبط المكافآت بالجودة والملاءمة والنتائج، وأن تُراجع القرارات ذاتها، لا اكتمال أوراقها فقط

العمولة المشروعة تكافئ خدمة حقيقية، أما العمولة غير المستحقة فتبيع قراراً اؤتمن صاحبه عليه. وحين يصبح القرار قابلاً للشراء، لا تخسر المؤسسة المال وحده؛ بل تخسر قدرتها على معرفة لماذا اختارت، ولمصلحة مَن تعمل، ولماذا يستحق الناس أن يثقوا بها



من حكومة الجزر إلى دولة تعمل

كيف نعيد تشغيل مؤسسات الدولة ونطبّع الحياة في زمن الحرب والتعافي؟

(ضمن سلسلة أوراق الدولة التنموية البراغماتية)



■ د. أحمد مبارك بشير
خبير اقتصادي

(1) لماذا تتعطل الدولة رغم وجود مؤسساتها؟

■ مرحبتين، في أوقات الحروب والأزمات الكبرى، لا تُقاس قدرة الدول بعدد حقائبها الوزارية وهيئاتها، ولا بحجم الصلاحيات الإدارية التي تحتفظ بها قياداتها، وإنما بقدرتها العملية على اتخاذ القرار المناسب في التوقيت الحاسم، وتحريك مواردها ومؤسساتها ضمن منظومة متكاملة تضمن استدامة الاقتصاد وسريان الخدمات وحماية معيشة المواطنين.

ومع التصعيد العسكري الواسع الذي شهدته خطوط المواجهة مطلع أغسطس 2026 عقب أربع سنوات من التهدئة الهشة التي تلت انهيار هدنة 2022 وصولاً إلى إطلاق عملية "فجر اليمن" في الخامس من أكتوبر 2026، برزت مجدداً المعضلة الهيكلية المزمنة:

لماذا يُسمح لأصداء الجبهات العسكرية أن تشل تفاصيل الحياة المدنية في كل مدينة وريف، بينما تعجز الحكومات المتعاقبة عن تطبيع الحياة وتأمين الخدمات في المحافظات المستقرة؟

فالواقع يؤكد أن ليست كل المؤسسات جبهات قتال، ولا ينبغي لها أن تكون

هنا تتبدى المفارقة المؤسسية التي تضع هذه الورقة يدها عليها:

لدينا حكومة ووزارات، وهيئات ومؤسسات عامة، ومكاتب تنفيذية في المحافظات والمديريات، ومنظومة قوانين ولوائح تفصل الاختصاصات، فضلاً عن قطاع خاص يمتلك مرونة وخبرات تشغيلية واستثمارية متقدمة.

ومع ذلك، تتعطل الخدمات الأساسية، وتتأخر السياسات النقدية والتموينية العاجلة، وتبقى الملفات الحيوية معلقة في فراغ التردد والتنازع، لا لغياب الجهة المسؤولة عن الجزئية، بل لغياب "عقل المنظومة" القادر على تجميع تلك الأجزاء وتحويلها إلى قرار تنفيذي ونتيجة ملموسة على الأرض

إن تعثر خدمة كالكهرباء، على سبيل المثال، ليس مجرد أزمة توليد فنية، بل هو ملف مركب يتقاطع فيه توفير الوقود، والاعتمادات المالية، والنقل اللوجستي، والتعاقدات، وعلاقات السلطة المحلية بالمركز.

وحين تضطرب حركة السلع والواردات، لا تجدي معالجات وزارة النقل أو مصلحة الجمارك بمعزل عن منظومة مترابطة تضم التجارة والمالية والأجهزة الأمنية وإدارة المنافذ والغرف التجارية.

وحتى تنظيم سوق العمل والحماية المجتمعية، تتوزع مسؤولياته اليوم بين جهات متعددة تعمل كأطراف متباعدة، دون أن يترتب على وجودها بناء شبكة وطنية فاعلة تربط بين التشغيل، وتنمية المهارات، والأمان التأميني

أين يكمن الخلل المؤسسي؟

الخلل لا يعود إلى غياب الهياكل، بل إلى طريقة عملها، ونمط العلاقات البينية الحاكمة لقراراتها ومسؤولياتها.

استمر التفكير الرسمي على التعامل مع الحكومة بوصفها مجرد (اعداد) من الحقائب الوزارية المستقلة (لترضية الأطراف السياسية)،

واختزال "الإصلاح المؤسسي" في تعديل الهياكل وتغيير المسميات وتوزيع الصلاحيات،

وتُركت الوظائف المتداخلة لأجهزة تتعامل فيما بينها بمنطق "التراسل البيروقراطي" وتبادل المخاطبات وطلب الموافقات "حمام زاجل في جزر معزولة".

الإصلاح المؤسسي لا يتحقق بتغيير المسميات والهياكل وتوزيع الصلاحيات فقط

وللأسف ليس بمنطق المسؤولية المشتركة عن تحقيق الهدف النهائي

ويتفاقم هذا النمط خطورة في زمن الحرب، حين تصبح سرعة الاستجابة وكفاءة توجيه الموارد الشحيحة مسألة وجودية ترتبط ارتباطاً مباشراً بقدرة المجتمع على الإنتاج والصمود واستعادة الثقة بالدولة

ولا يعني ذلك إلى الدعوة لمزيد من المركزية، فالمركزية التشغيلية المفرطة إحدى المشكلات التي ينبغي معالجتها.

ما تحتاجه الدولة هو وحدة القرار الاستراتيجي في القضايا المشتركة، يقابلها وضوح المسؤولية واستقلالية التنفيذ في المؤسسات المختصة

ويقتضي هذا الفهم إقامة تمييز منهجي بين أربعة مستويات لا يجوز خلطها:

- الحكومة: بوصفها مرجعية سياسية وتنظيمية تضبط بوصلة السياسات العامة
- مؤسسات الجهاز الإداري الدائم في المكاتب التنفيذية: بوصفها الركيزة التراكمية التي تدير الوظائف العامة باحترافية وتجرد
- المؤسسات والشركات العامة ذات الطابع الاقتصادي: التي تتطلب مرونة تجارية وإدارة مهنية مستقلة
- السلطات المحلية: التي تمثل خط الدفاع التنفيذي الأول في قيادة التنمية وتوفير الخدمات ضمن نطاقها الجغرافي

فالحكومة ليست مطالبة بأن تدير كل محطة كهرباء، أو مرفق مياه، أو مشروع استثماري، أو مشكلة تشغيلية في مديرية.

لكنها مطالبة بأن تضع السياسات والأولويات، وتنظم العلاقات بين المؤسسات، وتحسم تعارض الاختصاصات، وتضمن أن تتحرك الجهات المعنية في اتجاه واحد، وأن تخضع النتائج للمساءلة

إن استمرار حالة الحرب لا يعفي الحكومة من واجباتها الاقتصادية،

كما أن انتظار التسويات السياسية الكبرى لا يصح أن يُتخذ ذريعة لتجميد الإصلاحات الهيكلية المتاحة والممكنة اليوم.

ولعل التساؤل الحقيقي في هذه اللحظة ليس: كم وزارة نحتاج؟ أو كم لجنة جديدة ينبغي أن نؤسس؟ بل:

- كيف نُمكن المؤسسات القائمة من العمل بروح الفريق الواحد دون إغراقها في البيروقراطية أو مصادرة استقلاليتها التنفيذية؟

- وكيف نبني نموذجاً للاستجابة السريعة يحمي وظائف الدولة في قلب الأزمة، ويدفع التعافي في المرحلة الانتقالية، ويؤسس لنواة دولة مستقرة وقابلة للحياة غداً؟

ضعف التنسيق المؤسسي يصبح أكثر خطورة في أوقات الحرب وشح الموارد

تلك هي المسألة التي تقاربها هذه الورقة من منظور الدولة التنموية البراغماتية،

الدولة التي لا تقيس كفاءتها بعدد البيانات الصادرة والإجراءات الشكلية، وإنما بقدرتها على تحويل القرار إلى خدمة ملموسة، والمورد إلى قيمة مضافة، ومؤسسات الدولة إلى منظومة متناغمة تخدم الصالح العام للمواطن والمجتمع

(2) وحدة القرار لا تعني مركزية التشغيل

من الأخطاء التي رافقت بناء الجهاز الحكومي في اليمن أننا خلطنا، في كثير من الأحيان، بين وحدة الدولة ومركزية الإدارة، وبين سلطة القيادة وحقها في التدخل في تفاصيل العمل التنفيذي

فأصبحنا نتصور أن قوة الوزير تقاس بعدد القرارات التي يحتفظ بها، وأن قوة المحافظ تظهر في قدرته على التدخل في أعمال المديريات والمكاتب التنفيذية، وأن استقلال المؤسسة العامة قد يضعف سلطة الوزارة المشرفة عليها

والنتيجة أننا صنعنا أجهزة حكومية تتوسع في الإشراف والتدخل، بينما تتراجع قدرة المؤسسات على تحمل مسؤولياتها المباشرة

لكن الدولة القوية لا تحتاج إلى قيادة تتخذ كل القرارات، وإنما إلى قيادة تضمن أن تصدر القرارات في مستوياتها الصحيحة، وأن تتحرك المؤسسات المعنية بصورة متكاملة عندما تتداخل اختصاصاتها

وهنا ينبغي أن نميز بين ثلاثة مستويات كثيراً ما تختلط وظائفها:

1- وحدة القرار الاستراتيجي:

- القضايا الوطنية الكبرى، والملفات التي تتداخل فيها اختصاصات عدة وزارات ومؤسسات، تحتاج إلى مركز قرار واضح يحدد الغاية والأولويات، ويحسم التعارضات، ويوزع المسؤوليات، ويضمن التزام جميع الأطراف بالقرارات الصادرة عن السلطة المختصة

2- تكامل القرار المؤسسي:

- القضية التي تتطلب مشاركة عدة جهات لا ينبغي أن تظل معلقة بين المخاطبات والموافقات المتبادلة.

- المطلوب أن تلتقي الأطراف المعنية ضمن آلية مشتركة، تتبادل فيها المعلومات والاحتياجات، وتحدد الالتزامات، وتتخذ القرارات ضمن صلاحياتها، وترفع ما يتجاوزها إلى المستوى المختص بالحسم

3- استقلالية التنفيذ والتشغيل:

- بعد اعتماد السياسة والقرار، ينبغي أن تترك للمؤسسات المختصة مسؤولية التنفيذ وفق القوانين والمعايير ومؤشرات الأداء، دون أن تتحول القيادة العليا إلى جهاز تشغيل يومي ينافس تلك المؤسسات على اختصاصاتها

بعبارة أوضح:

نحن بحاجة إلى مركز قوي في التوجيه والتنسيق والمساءلة، ومؤسسات قوية في التنفيذ والإنتاج وتقديم الخدمات

وهذا ليس تناقضاً بين وحدة الدولة واللامركزية، بل هو أساس العلاقة السليمة بينهما

ولعل ظروف الحرب تكشف خطورة غياب هذا التمييز بصورة واضحة جداً، فالعمل العسكري، مثلاً، يحتاج إلى وحدة القيادة والتخطيط المشترك وتنسيق الموارد، لكنه لا يعني أن تتولى القيادة العليا بنفسها جميع تفاصيل التنفيذ الميداني، فلكل مستوى اختصاصه ومسؤوليته، وإنما تتكامل المستويات جميعاً لتحقيق غاية مشتركة

وما ينطبق على هذا المثال من حيث المبدأ المؤسسي، ينطبق على إدارة الاقتصاد والخدمات العامة

فأزمة إمدادات الوقود اللازمة لتشغيل الكهرباء والمياه لا يمكن لوزارة واحدة أن تعالجها منفردة، لأنها تتطلب قرارات متكاملة تتعلق بالتمويل والتوريد والنقل والتوزيع والتشغيل والأولويات الخدمية.



وليس من المنطقي أن تتحرك كل جهة وفق خطتها وإجراءاتها المنفصلة، ثم ننتظر أن تنتج هذه القرارات المتفرقة حلاً متكاملاً

المطلوب هنا ليس إنشاء وزارة جديدة أو سحب اختصاصات المؤسسات القائمة، بل جمع الجهات المعنية ضمن آلية عمل مشتركة، بصلاحيات واضحة، وقرارات محددة، ومسؤوليات تنفيذية موزعة، ومواعيد للإنجاز، ومؤشرات يمكن من خلالها مساءلة كل طرف

وهذا ينسحب أيضاً على سوق العمل

فقد ناقشت في ورقة سابقة بعنوان "من الضمان التجاري إلى الثقة المؤسسية: كيف تعيد الدولة تنظيم سوق العمل في اليمن؟" المنشور في العدد 52 من مجلة الرابطة الاقتصادية، مشكلة التشظي بين الجهات التي تدير التشغيل والوظيفة العامة والتأمينات والمعاشات، وطرحت تصوراً استراتيجياً لبناء منظومة وطنية مترابطة للموارد البشرية والعمل

المجلس التنسيقي يمكن أن يتطور إلى أداة مؤسسية لقيادة إصلاح سوق العمل

لكن هل ينبغي أن ننتظر إعادة هيكلة الوزارات وتعديل القوانين حتى نبدأ معالجة هذا التشظي؟

في تقديري، لا.

يمكن البدء من خلال مجلس تنسيقي لسوق العمل يجمع الجهات المعنية بالعمل والخدمة المدنية والتأمينات الاجتماعية والتأمينات والمعاشات، ويعمل بتفويض رسمي لمعالجة الاختناقات المشتركة، وتوحيد ما يمكن توحيده من الإجراءات والبيانات، وبناء مسارات عملية تربط التشغيل بالتأهيل والحماية، دون إلغاء استقلال أي جهة أو تجاوز اختصاصاتها القانونية

الإصلاح المؤسسي لا يتطلب بالضرورة إنشاء وزارات جديدة أو سحب اختصاصات المؤسسات القائمة

ويمكن أن يتطور هذا المجلس تدريجياً إلى إحدى الأدوات المؤسسية اللازمة لقيادة إصلاح سوق العمل، بدل أن تظل كل جهة تعمل على جزء من المشكلة دون مسؤولية مشتركة عن النتيجة

والأمر نفسه ينطبق على منظومات التعليم والطاقة والمياه والإغاثة والاستثمار وغيرها، فلكل منظومة أطراف متعددة، واحتياجات متبادلة، وقرارات لا تستطيع جهة واحدة اتخاذها بمعزل عن الآخرين

وهنا لا تصبح وظيفة الحكومة أن تتولى أعمال جميع الجهات، وإنما أن تضمن وجود نظام يجعل تلك الجهات تعمل معاً

إن ما نفتقده ليس بالضرورة مزيداً من الهياكل التنظيمية، بل آليات مؤسسية تربط الاختصاصات المتفرقة بهدف مشترك وقرار قابل للتنفيذ ونتيجة قابلة للقياس

وهذا التحول يتطلب أن نتوقف عن النظر إلى الوزارات والمؤسسات باعتبارها وحدات إدارية منفصلة، وأن نبدأ التعامل معها بوصفها مكونات داخل منظومات وطنية متكاملة.

فالوزارة لا تنجح لمجرد أنها أنجزت خطتها الخاصة، إذا كانت النتيجة العامة التي تتشارك في إنتاجها مع غيرها من الجهات ما تزال متعثرة

ولا ينبغي أن تتحول آليات التنسيق المشتركة إلى لجان دائمة بلا صلاحيات، أو مستويات إضافية تؤخر القرار؛ فكل آلية ينبغي أن ترتبط بمهمة واضحة، وتفويض محدد، ومدة زمنية مناسبة، وجهة مسؤولة عن المتابعة والمساءلة

نجاح الوزارة لا يُقاس بإنجاز خطتها وحدها، بل في تحقيق النتائج الوطنية المشتركة

وهكذا تنتقل الدولة من تعدد المؤسسات والقرارات المنفصلة إلى وحدة الغاية وتكامل القرار واستقلالية التنفيذ

وهذا هو الفرق بين حكومة تعمل فيها كل وزارة وحدها، ودولة تعمل فيها جميع المؤسسات ضمن منظومة واحدة

(3) إعادة هندسة الأدوار: من حكومة تدير التفاصيل إلى دولة تدير النتائج

إذا اتفقنا على أن قوة الدولة لا تأتي من تركيز جميع القرارات في مستوى واحد، وإنما من وحدة التوجيه وتكامل المسؤوليات، فإن السؤال التالي يصبح:

هل تؤدي مؤسساتنا الوظائف التي أنشئت من أجلها فعلاً؟



في تقديري، تكمن إحدى المشكلات الهيكلية في الإدارة الحكومية اليمنية في اختلاط وظائف القيادة السياسية، وصناعة السياسات، والتنظيم والرقابة، والتنفيذ والتشغيل، حتى أصبحت الحدود بين هذه الوظائف غير واضحة في الممارسة

فتنشغل بعض الوزارات بتفاصيل تشغيل المؤسسات التابعة، وتُدار بعض المؤسسات كأنها وحدات إدارية داخل الوزارة، بينما تستغرق السلطات المحلية في معاملات كان يمكن حسمها لدى الجهات التنفيذية المختصة، والنتيجة بطء القرار، وغموض المسؤولية عن الأداء والإخفاق

لذلك يبدأ الإصلاح بإعادة كل وظيفة إلى مستواها المختص، لا بإعادة رسم الهياكل والمسميات ابتداءً

1. الحكومة: قيادة السياسات والأولويات وتحاسب على النتائج

■ تتولى رئاسة الوزراء ومجلس الوزراء، كلٌ في نطاق اختصاصه، وضع التوجهات العامة، وتحديد الأولويات الوطنية، وتوجيه الموارد وفق الموازنة والقانون، وضمان تكامل السياسات، ومتابعة النتائج

إصلاح الإدارة الحكومية يبدأ بإعادة توزيع الوظائف والصلاحيات، لا بتغيير الهياكل والمسميات

■ وليست وظيفة رئاسة الوزراء أن تصبح مركزاً للموافقات على التفاصيل التشغيلية، أو مساحة دائمة لمعالجة المشكلات التي تستطيع المؤسسات المختصة حسمها

■ أما الوزارات، فينبغي أن تركز على إعداد السياسات القطاعية، وتطوير التشريعات والمعايير، والإشراف الاستراتيجي، ومتابعة الأداء، وممارسة الاختصاصات التنظيمية والرقابية المقررة لها قانوناً، مع الفصل بين وظائف التنظيم والتشغيل كلما اقتضت طبيعة القطاع ذلك

رئاسة الوزراء يجب ألا تتحول إلى مركز للموافقات التشغيلية اليومية

■ فالوزير مسؤول عن سلامة السياسة العامة لقطاعه، وليس المدير التنفيذي لجميع المؤسسات التابعة أو المرتبطة به

2. القطاع العام: مؤسسات تمارس وظائفها لا دوائر ملحقة بالوزارات

■ من الضروري التمييز بين الجهاز الإداري للدولة، والمؤسسات الخدمية، والمؤسسات والشركات العامة ذات الأنشطة الاقتصادية، فلا يصح أن تدار هذه الكيانات بالمنطق الإداري والوظيفي نفسه، رغم اختلاف طبيعة أعمالها ومسؤولياتها

■ المؤسسة الاقتصادية العامة تحتاج إلى قدر مناسب من الاستقلالية المهنية والتشغيلية والمالية، وفق القانون، يسمح لها بإدارة مواردها، واستقطاب الكفاءات، وتحسين خدماتها، وتطوير المشروعات، والمنافسة أو الشراكة مع القطاع الخاص حيث تسمح طبيعة النشاط بذلك، أما تحويلها إلى أدوات لاستيعاب التعيينات والترضيات السياسية، وإخضاع قراراتها التشغيلية اليومية للتدخل الوزاري، فيفقدها قدرتها على العمل، ثم نعود لمطالبتها بالكفاءة والإنتاجية

المؤسسات الاقتصادية العامة تحتاج إلى استقلالية مهنية وتشغيلية ومالية وفق القانون

■ ولا تعني الاستقلالية غياب الرقابة، بل ينبغي أن تقابلها مجالس إدارة مهنية فاعلة، وأهداف أداء واضحة، وإفصاح مالي وتشغيلي، ومساءلة عن النتائج، مع حماية الحقوق القانونية للعاملين والتزامات الخدمة العامة.

■ وهذا ملف إصلاحي واسع يستحق ورقة مستقلة عن إعادة بناء القطاع العام والشراكات، لكن القاعدة التي نحتاجها هنا: صلاحيات تشغيلية متناسبة مع المهمة، تقابلها مسؤولية واضحة عن النتائج ومساءلة فعالة

3. المحافظة: قيادة التنمية لا إدارة التفاصيل

■ ويتكرر اختلاط الأدوار على مستوى السلطة المحلية، فبدلاً عن تفرغ المحافظ لقيادة التنمية الاقتصادية، وتنسيق السياسات الحكومية داخل المحافظة، ومعالجة الاختناقات الكبرى، ينشغل جزء كبير من قيادة المحافظة بقضايا تشغيلية كان ينبغي أن تتولاها المكاتب التنفيذية والمديريات، وقد ناقشت في مقال سابق حول السلطة المحلية "ماذا لو كنت متخذ القرار الأول (السلطة المحلية) في العدد 56 في مجلة الرابطة الاقتصادية" أهمية إعادة ترتيب العلاقة بين الحكومة والمحافظة والمديرية، بحيث تتولى المحافظة القيادة الاستراتيجية والتنسيق والتوازن التنموي والمشروعات الكبرى، بينما تصبح المديرية المستوى الطبيعي للخدمات المحلية، في حدود قدراتها وصلاحياتها

■ فلا ينبغي نقل المركزية من الوزارة إلى ديوان المحافظة، ثم اعتبار ذلك إصلاحاً للسلطة المحلية، وما تستطيع المديرية القيام به بكفاءة ينبغي أن تمارسه، وما يتجاوز قدرتها ينتقل إلى المحافظة، وما يتعلق بالسياسات الوطنية

نقل المركزية من الوزارة إلى ديوان المحافظة لا يمثل إصلاحاً حقيقياً

الاستقلالية تمكن المؤسسات من إدارة مواردها واستقطاب الكفاءات وتطوير الخدمات والمشاريع

والسيادة والعدالة بين المحافظات يبقى في نطاق الدولة المركزية، ويكون هذا الانتقال تدريجياً ومرتبطاً بالجاهزية والموارد والمساءلة، لا مجرد تفويض للصلاحيات دون أدوات تنفيذها

4. القطاع الخاص: شريك في صناعة الحلول

■ أما القطاع الخاص فلا ينبغي أن يظل مجرد طالب ترخيص أو متعاقد ينتظر موافقة حكومية.، فهو يمتلك قدرات إنتاجية وتشغيلية واستثمارية واسعة تحتاجها الدولة، وخاصة في الظروف الراهنة

■ لكن الشراكة تبدأ قبل التعاقد، تبدأ من تحديد الاحتياجات والفجوات وتطوير الفرص والحلول، من خلال قنوات مؤسسية تمثل القطاعات الاقتصادية، كالغرف التجارية والاتحادات والجمعيات المهنية ولجانها القطاعية

■ وهذا لا يعني نقل القرار السيادي أو التنظيمي إلى الشركات، وإنما إشراك أصحاب المصلحة والخبرة في إعداد الحلول، مع ضمان المنافسة والشفافية والإفصاح عن المصالح المتعارضة، عندها لا تصبح قوة العلاقة مع الحكومة مرتبطة بإمكانية الوصول إلى الوزير أو المسؤول، وإنما بقواعد مؤسسية واضحة تنظم حقوق الأطراف والتزاماتها

لا يستلزم إصلاح الأدوار البدء بإعادة هيكلة شاملة أو إنشاء أجهزة جديدة،

البداية التي نبحث عنها عبر مراجعة الاختصاصات

المجلس التنسيقي يمكن أن يتطور إلى أداة مؤسسية لقيادة إصلاح سوق العمل

والإجراءات القائمة، وتحديد التداخل والموافقات غير الضرورية، وتفعيل التفويض ومجالس الإدارة وترتيبات التنسيق والمساءلة، وفق القانون، وبناء على قاعدة: لا تنشئ كياناً لوظيفة تستطيع جهة قائمة أداءها، ولا تحتفظ في المستوى الأعلى بصلاحية يستطيع المستوى المختص ممارستها بكفاءة ومساءلة

فالدولة منظومة مترابطة: تعرف كل جهة مسؤوليتها، وما تحتاجه من غيرها، وما تلتزم بتقديمه، ومن هنا تبرز الحاجة إلى آلية تكامل واضحة تصل بين القرار المشترك والتنفيذ، دون أن تنتزع صلاحيات الجهات أو تتحول إلى جهاز تشغيل موازٍ

لكن إعادة كل وظيفة إلى موقعها الصحيح، على أهميتها، لا تكفي وحدها، فقد تستعيد المؤسسات استقلاليتها ثم تواصل العمل كجزر منفصلة.

وهنا نصل إلى قلب النموذج الذي نبحث عنه



(4) من التنسيق الشكلي إلى منظومات العمل المشتركة: كيف تتحول القرارات المتفرقة إلى نتائج موحدة؟

لا يمكن معالجة الملفات الاقتصادية والخدمية المعقدة من خلال إصلاح كل مؤسسة منفردة فقط، لأن معظم هذه الملفات تقوم على علاقات اعتماد متبادل بين مؤسسات مختلفة

ولذلك أقترح اعتماد نظام لإدارة القضايا المشتركة والاختناقات المؤسسية، لا يقوم على إنشاء أجهزة حكومية جديدة، بل على تفعيل آليات تنسيق وتنفيذ مفوضة بين الجهات القائمة

ولتوضيح الفكرة، يمكن تصور آلية التشغيل في خمس خطوات مترابطة:

1. تبدأ العملية بتحديد النتيجة، لا بتشكيل اللجنة

■ عندما تظهر قضية متعثرة تتداخل فيها عدة جهات، ينبغي أن نبدأ بتحديد النتيجة المطلوبة، وليس بأسماء الجهات التي ستشارك في اجتماعات معالجتها

■ هل نريد استعادة انتظام خدمة الكهرباء؟

> **تحديد أهداف واضحة ومؤشرات قياس يتيح تقييم نجاح المعالجة ومحاسبة المسؤولين**

أم تقليل زمن إجراءات الاستثمار؟ أم معالجة فجوة في تنظيم سوق العمل؟ أم ضمان استمرار إمدادات مرفق حيوي؟

■ فكل قضية يجب أن ترتبط بهدف واضح ومؤشرات تمكننا من معرفة ما إذا كانت المعالجة قد نجحت

■ وبناء على ذلك تُحدد الجهة القائدة للملف، والأطراف التي تتوقف عليها النتيجة، وما يمكن اتخاذه ضمن الصلاحيات القائمة

2. ثم نحدد علاقة الاحتياج والالتزام بين الأطراف

■ لكل منظومة أطراف تقدم شيئاً وتحتاج شيئاً من الأطراف الأخرى

■ فمؤسسة الكهرباء تحتاج إلى الوقود والتمويل والصيانة والتنظيم، وتقدم خدمة الطاقة.

■ والجهة المسؤولة عن الوقود تحتاج إلى تمويل وترتيبات توريد ونقل،

■ بينما تحتاج المالية إلى بيانات وقرارات تحدد أولويات الإنفاق

■ وهكذا تتكون سلسلة مترابطة من الاحتياجات والالتزامات

■ وما ينبغي عمله هو بناء مصفوفة للاحتياجات والالتزامات المتبادلة تحدد ما يحتاجه كل طرف، وما يلتزم بتقديمه، وما القرار المطلوب منه، ومتى ينبغي تنفيذه

■ وهذه المصفوفة ليست جدولاً شكلياً، بل وسيلة لمعرفة الحلقة التي تعطل النتيجة العامة، ومن يملك القدرة والصلاحية لمعالجتها

3. القرار المشترك يحتاج إلى تفويض حقيقي

■ بعد تحديد الأطراف والالتزامات، يتولى فريق عمل مشترك معالجة القضية، على أن يمثل كل جهة مسؤول يمتلك تفويضاً واضحاً لاتخاذ ما يدخل ضمن اختصاصها

■ أما القرارات التي تتجاوز صلاحيات الفريق فترفع إلى الجهة المختصة بالحسم عبر مسار معروف، وخلال مدة محددة بحسب أهمية القضية

■ ولا ينبغي أن يصبح حضور الاجتماع مجرد وسيلة لنقل المراسلات إلى الجهات الأصلية، ثم الانتظار حتى تعود الردود عبر التسلسل الإداري نفسه

■ فإذا لم تمتلك آلية التنسيق قدرة فعلية على اتخاذ القرار أو رفعه وحسمه، فإننا لم نعالج المشكلة، بل أضفنا إليها مستوى إدارياً جديداً

4. التنفيذ يعود إلى المؤسسات المختصة

■ بعد صدور القرار، تبقى مسؤولية التنفيذ في يد المؤسسة أو الجهاز المختص

■ فالفريق المشترك لا يشتري الوقود بدل الجهة المسؤولة عنه، ولا يشغل محطة الكهرباء، ولا ينفذ مشروع المياه، ولا يتعاقد بدل المؤسسة صاحبة الصلاحية

■ مهمته أن يضمن تكامل القرارات، ومعالجة التعارضات، ومتابعة الالتزامات التي تتوقف عليها النتيجة

■ وتظل قرارات التمويل والتعاقد والإنفاق خاضعة للقوانين والضوابط المختصة، فلا يصبح تسريع الاستجابة مبرراً لتجاوز الرقابة أو تركيز الصلاحيات المالية خارج الأطر القانونية

نجاح التنسيق المؤسسي يُقاس بالنتائج المحققة، لا بعدد الاجتماعات واللجان والمخاطبات

5. المساءلة تكون عن النتيجة المشتركة

■ وأخيراً، لا يكفي أن تقدم كل جهة تقريراً بأنها نفذت ما عليها، بينما تظل المشكلة العامة قائمة

■ ينبغي قياس النتيجة النهائية، وتحديد مسؤولية كل طرف عن إنجازها أو تعثرها، وتصحيح العلاقات والاختناقات التي ظهرت أثناء التنفيذ

■ وهنا نحتاج إلى فريق فني صغير ضمن الأجهزة القائمة في رئاسة الوزراء لمتابعة القضايا المشتركة ورفع ما يتعذر حسمه، دون أن يتحول إلى جهاز تنفيذي موازٍ أو قناة جديدة للموافقات

تحديد الاختناقات يكشف الجهة التي تملك القدرة على معالجة التعثر

■ أما فرق المهام المشتركة فتكون مرتبطة بمشكلات محددة، وتُراجع ضرورتها بعد إنجاز مهامها، ولا تتحول تلقائياً إلى مجالس دائمة

والأصل أن قوة الحكومة لا تُقاس بعدد اللجان التي شكلتها، بل بعدد المشكلات المشتركة التي استطاعت مؤسساتها حلها

(5) تطبيع الحياة: المهمة الاقتصادية الأولى للدولة أثناء الحرب

قد يبدو الحديث عن منظومات العمل المشتركة مسألة تنظيمية داخل الأجهزة الحكومية، لكنه في الحقيقة يرتبط مباشرة بحياة الناس وحركة الاقتصاد

فالغاية من إعادة هندسة العلاقات المؤسسية ليست تحسين شكل الإدارة، وإنما تحسين قدرتها على إبقاء الأسواق والخدمات والأنشطة الاقتصادية عاملة، خاصة في الظروف الاستثنائية

وهنا يمكن أن نبدأ بثلاثة تطبيقات عملية:

1. استمرارية الخدمات الأساسية

■ تحتاج منظومات الكهرباء والمياه والوقود والنقل إلى آليات مشتركة لمعالجة الاختناقات التي تتجاوز قدرة المؤسسات المشغلة منفردة

■ ويمكن البدء بتحديد المرافق ذات الأولوية، ومخاطر تعطلها، والجهات المسؤولة عن الإمدادات والتمويل والتشغيل والصيانة، ثم وضع ترتيبات للتدخل المشترك والاستجابة السريعة

■ فإذا تعرض مرفق حيوي للتوقف، ينبغي أن تكون هناك معلومات مسبقة عن احتياجاته وبدائله، ومسؤولية واضحة عن كل قرار، بدل الانتظار حتى تتحول المشكلة الفنية إلى أزمة حكومية عامة.

■ وهذه هي نقطة الانتقال من إدارة الأزمة بعد وقوعها إلى إدارة استمرارية الخدمات قبل التعطل وأثناءه وبعده

2. تنظيم سوق العمل والتأمينات

■ ناقشت في ورقة اشرت اليها سابقاً "من الضمان التجاري إلى الثقة المؤسسية: كيف تعيد الدولة تنظيم سوق العمل في اليمن؟" مشكلة التشظي بين جهات تنظيم العمل والوظيفة العامة والتأمينات والمعاشات، والحاجة إلى بناء منظومة وطنية مترابطة للموارد البشرية والعمل

■ لكن تحقيق هذا التصور الاستراتيجي لا يستلزم انتظار إعادة هيكلة الوزارات وتعديل جميع التشريعات

■ يمكن البدء بمجلس تنسيقي لسوق العمل يجمع الجهات المعنية بالعمل والخدمة المدنية والتأمينات الاجتماعية والتأمينات والمعاشات، مع مشاركة ممثلين عن أصحاب العمل والعاملين والمؤسسات التعليمية والتدريبية عند الحاجة

■ وتكون مهمته الأولى معالجة التداخلات والإجراءات المعيقة، وتطوير آليات تبادل المعلومات وفق الضوابط القانونية، وتنسيق التصنيفات المهنية، واقتراح معالجات عملية للانتقال بين أنظمة العمل والتغطية التأمينية

■ وما يتطلب تعديلاً تشريعياً أو قراراً من سلطة أعلى يُرفع إليها بمقترح محدد، دون تعطيل ما يمكن معالجته ضمن الصلاحيات الحالية

■ وهكذا نبدأ بتشغيل المنظومة قبل استكمال إعادة بنائها

3. الإغاثة والتعافي الاقتصادي المحلي

■ وفي ملف الإغاثة والنزوح، تتداخل مسؤوليات السلطات المحلية والجهات الحكومية والمنظمات الإنسانية والقطاع الخاص والمجتمع المحلي

■ وقد تؤدي محدودية التنسيق إلى تكرار بعض التدخلات، وغياب الدعم عن احتياجات أخرى، وضعف الربط بين المساعدات العاجلة واستعادة سبل العيش

■ لذلك نحتاج إلى آلية تنسيق تدعم تحديد الاحتياجات على مستوى المديريات، وتبادل المعلومات المناسبة، وتوجيه التدخلات نحو الفجوات الحقيقية، وربط الاستجابة الإنسانية بالتعافي الاقتصادي المحلي متى توفرت الظروف

■ مع ضرورة احترام المبادئ الإنسانية واستقلال الجهات المعنية، ومنع احتكار المساعدات أو تسييس الوصول إليها

■ ويمكن للسلطات المحلية أن تؤدي دوراً مهماً في جمع المعلومات وتحديد أولويات التعافي وتنسيق المبادرات المحلية، دون أن تتحول إلى بديل عن الجهات الإنسانية أو تفرض قيوداً تعطل أعمالها

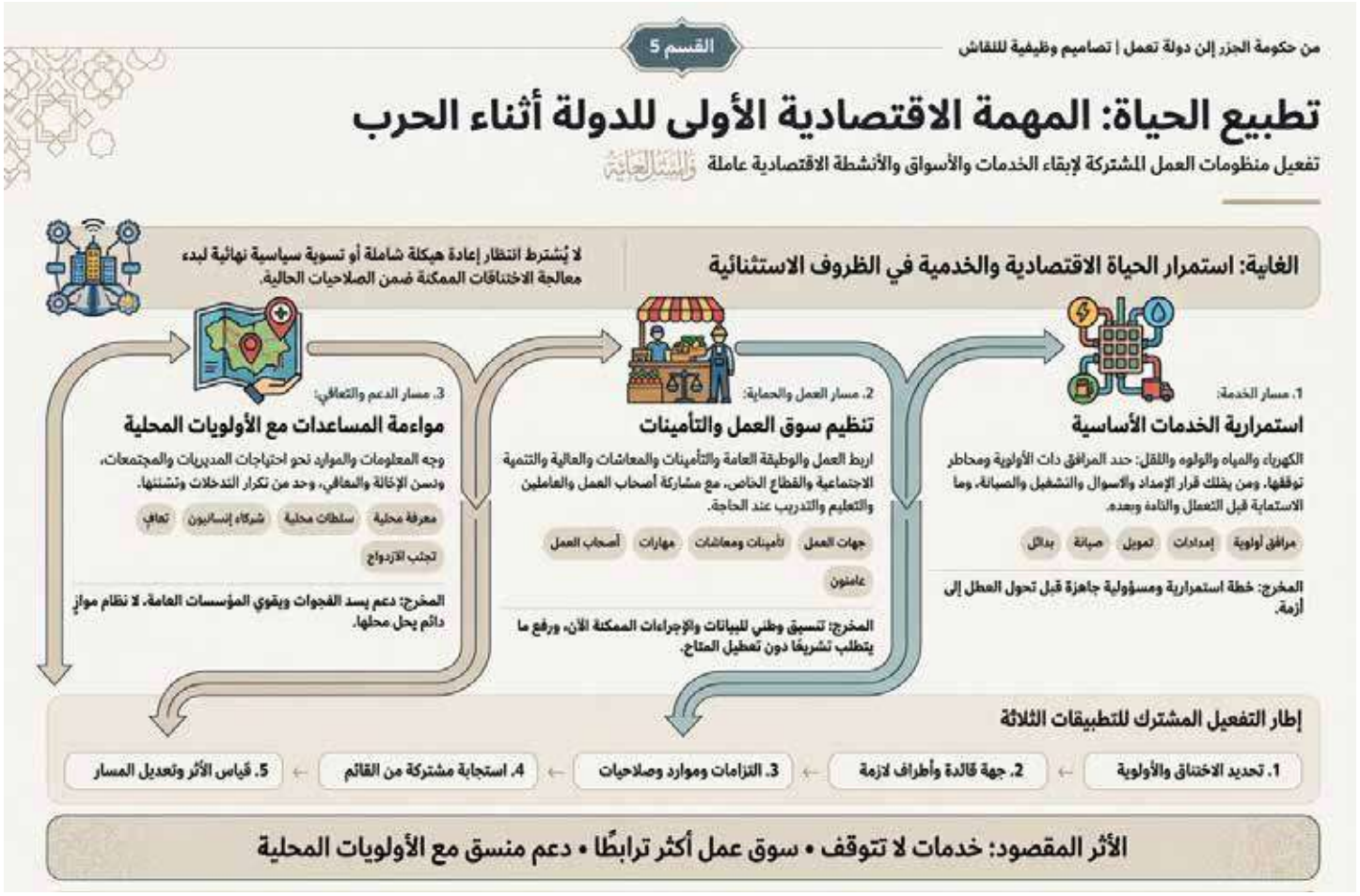
■ تطبيع الحياة لا يعني انتظار استعادة كل الدولة، فاستمرار الحرب والانقسام وتراجع الموارد يضع قيوداً حقيقية على ما يمكن تنفيذه، لكن هذه القيود لا تعني أن جميع الإصلاحات مؤجلة

■ يمكن البدء بمعالجة اختناقات محددة في نطاق السلطة الفعلية للحكومة، وفي المحافظات والمرافق التي تسمح قدراتها وظروفها بذلك، مع المحافظة على الأطر القانونية الوطنية ومنع تحويل الترتيبات الاستثنائية إلى امتيازات دائمة

وهنا ينبغي حماية الأصول العامة والخبرات الإدارية والفنية المتراكمة، وعدم تحويل كل تغير سياسي أو إداري إلى عملية تبدأ فيها المؤسسات من الصفر

فالخبرة المؤسسية ليست ملكاً للحكومة التي عينت الموظف، ولا للقيادة التي تدير المؤسسة اليوم، بل هي جزء من رأس المال المؤسسي للدولة، ينبغي المحافظة عليه وفق معايير الجدارة والنزاهة والمساءلة

كما أن تفعيل الشراكات مع القطاع الخاص لا يبدأ بالضرورة من تشريعات جديدة، فقد تضمنت بعض التشريعات القطاعية اليمنية أطراً لمشاركة القطاع الخاص، لكن ما نحتاج إليه هو مراجعة مدى تفعيل تلك الأطر، واستكمال أدواتها التنظيمية والتعاقدية، وإعادة تأهيل المؤسسات العامة لتكون قادرة على تطوير المشروعات وإدارة شراكاتها



وسنتناول هذا الجانب بصورة أوسع في ورقة مستقلة حول إصلاح القطاع العام والشراكات "بإذن الله تعالى"

أما في هذه الورقة، فالمهم أن ندرك أن استمرارية الاقتصاد والخدمات ليست وظيفة جهة واحدة، وإنما نتيجة منظومة يجب أن تتكامل فيها قدرات الحكومة والمؤسسات العامة والسلطات المحلية والقطاع الخاص

(6) ماذا يمكن أن نفعل خلال أول مئة يوم؟

ونحن نقترب على نهاية العام 2026، ولن يمضي إلا القليل ويقال جاء رمضان ونحن في خير وعافية بحول الله وقوته، فهل يمكن ان نفعل شيئاً؟

بالتأكيد يمكن ذلك، فلا أعتقد أننا بحاجة إلى انتظار برنامج شامل لإعادة هيكلة الدولة حتى نبدأ معالجة الاختلالات التي ناقشناها

كما لا أرى أن المئة يوم الأولى يجب أن تتحول إلى فترة لتشكيل اللجان وإعداد الدراسات وإصدار القرارات التي لا تجد طريقها إلى التنفيذ

ما نحتاج إليه هو اختبار عملي يثبت أن تحسين طريقة اتخاذ القرار المشترك يمكن أن ينعكس على أداء المؤسسات والخدمات باستخدام الأدوات المتاحة

ولذلك سأتعامل "لو كنت متخذ القرار الأول في هذا الملف!" مع المئة يوم بوصفها مرحلة لإثبات قدرة النموذج على العمل، لا مرحلة لإعلان اكتمال الإصلاح

1. الأيام العشرة الأولى: تحديد القضايا التي تستحق تدخلاً مشتركاً

- سأبدأ من خلال رئاسة الوزراء باعتماد برنامج عاجل لمعالجة الاختناقات الاقتصادية والخدمية المشتركة، مستنداً إلى الصلاحيات والإجراءات القانونية القائمة

- وسأحدد ثلاثة أو أربعة ملفات ذات أولوية يمكن تحقيق تحسن ملموس فيها، دون افتراض توافر موارد أو صلاحيات غير موجودة

> **تحسين آليات اتخاذ القرار المشترك يمكن أن ينعكس سريعاً على أداء المؤسسات والخدمات**

- ولكل ملف تحدد جهة قائدة، والأطراف المعنية، والنتيجة المطلوبة، والقرارات التي يمكن اتخاذها، وما يحتاج إلى تفويض أو اعتماد أعلى

- ولن أبدأ بإنشاء مجلس أعلى جديد، وإنما بتفعيل مسؤولية الحكومة في التنسيق والحسم، وإسناد المتابعة الفنية إلى فريق صغير من خلال أجهزتها القائمة

2. حتى نهاية اليوم الثلاثين: كشف حلقات التعطيل

- تعمل فرق المهام المشتركة على إعداد صورة واضحة لكل ملف، تشمل الإجراءات المتعثرة، والاختصاصات المتداخلة، والموارد والبيانات المتاحة، والاحتياجات والالتزامات المتبادلة

- وسيكون السؤال الأساسي لكل فريق: ما الذي يمنع تحقيق النتيجة المطلوبة الآن، ومن يملك قرار إزالة هذا العائق؟

■ فإن كان العائق إجراءً إدارياً يمكن تبسيطه، عولج ضمن الاختصاص، وإن كان نقصاً في التفويض، رُفع إلى الجهة المخولة، وإن كان عجزاً مالياً أو قانونياً يتجاوز الموارد المتاحة، جرى تحديده بوضوح، واقتراح البدائل الممكنة، بدل إخفائه خلف خطط غير قابلة للتنفيذ

3. حتى نهاية اليوم الستين: تنفيذ المعالجات ذات الأولوية

■ تبدأ الجهات المختصة بتنفيذ ما جرى الاتفاق عليه، مع متابعة مشتركة للالتزامات والمواعيد

■ ويمكن أن يشمل ذلك تحسين مسار إمداد خدمة أساسية، أو معالجة إجراءات معطلة في منظومة سوق العمل، أو تبسيط مسار حكومي يعيق الاستثمار أو حركة السلع

■ ولا تقاس هذه المرحلة بعدد الاجتماعات، وإنما بالقرارات التي نفذت، والاختناقات التي أزيلت، والتحسن الذي تحقق في الخدمة أو النشاط الاقتصادي

4. حتى نهاية اليوم المئة: قياس النتائج وتطوير النموذج

■ سأطلب تقييماً مستقلاً نسبياً عن فرق التنفيذ، يعتمد على مؤشرات بسيطة يمكن التحقق منها

■ كم انخفض زمن معالجة القضايا المشتركة؟ وكم إجراءً غير ضروري ألغي أو اختصر؟ وهل تحسن انتظام الخدمة المعنية؟ وهل تراجعت حالات التعطيل الناتجة عن تضارب الاختصاصات؟ وهل استطاعت المؤسسات أن تعمل بصلاحيات ومسؤوليات أوضح؟



■ وسأراجع أيضاً ما إذا كانت آليات التنسيق قد خففت البيروقراطية فعلاً، أم أصبحت عبئاً إضافياً على الجهات المشاركة

■ وبناء على هذه النتائج، يمكن توسيع التطبيقات الناجحة، أو تعديل الإجراءات، أو إعداد مقترحات محددة للتغييرات القانونية والتنظيمية التي أثبت التطبيق ضرورتها

5. كيف نعرف أن الدولة بدأت تعمل؟

■ نجاح هذا التحول لا ينبغي أن يقاس بعدد اللجان المشكلة، أو حجم الخطط المعدة، أو عدد الاجتماعات التي عقدتها الحكومة. بل بما يلمسه المواطن والمنشأة الاقتصادية من تحسن فعلي في الخدمات والإجراءات والفرص

■ وسأعتبر أن النموذج بدأ ينجح:

- عندما يصبح بإمكان المؤسسات حسم القضايا المشتركة في أوقات أقصر،
- وعندما تتراجع حالات التعطيل بسبب تضارب الاختصاصات،
- وعندما تستطيع المحافظة والمديرية معالجة ما يدخل ضمن مسؤولياتهما دون انتظار غير مبرر للمستوى الأعلى

■ وسأبحث كذلك عن مؤشرات أكثر اتصالاً بالاقتصاد:

- تحسن انتظام الخدمات الأساسية،
- وانخفاض زمن إنجاز المعاملات الاقتصادية،
- وتراجع كلفة الإجراءات غير الضرورية،
- وعودة الأصول والمرافق المتوقفة القابلة للتشغيل إلى أداء وظائفها

■ لكنني لن أغفل عن سؤال المساءلة. فكلما تحسنت سرعة القرار، يجب أن تظل هناك قدرة على تتبع من اتخذه، وعلى أي أساس، وكيف نُفذ، وما موارده وتكاليفه، ومن يتحمل المسؤولية عن نتائجه

■ لأننا لا نريد استبدال البيروقراطية البطيئة بقرارات سريعة تفتقر إلى الشفافية والرقابة

■ وإذا كانت إحدى مشكلاتنا السابقة هي تشتت المسؤولية بين المؤسسات، فإن الإصلاح ينبغي أن يجعل المسؤولية أوضح، لا أن يذيبها داخل فرق ولجان مشتركة

■ فالغاية أن تصبح الدولة أسرع في الاستجابة، وأكثر كفاءة في التنفيذ، وأوضح في المسؤولية، لا أن تصبح أكثر قدرة على إصدار القرارات وحدها

■ والأهم ألا يظل هذا النموذج مرتبطاً بالأشخاص الذين أطلقوه، بل يتحول إلى ممارسة مؤسسية يمكن تطويرها واستمرارها

الإصلاح لا ينبغي أن يستبدل البيروقراطية البطيئة بقرارات سريعة تفتقر إلى الرقابة

المطلوب دولة أسرع في الاستجابة، وأكثر كفاءة في التنفيذ، وأوضح في المساءلة

التنسيق المشترك لا يعني تذويب المسؤوليات الفردية والمؤسسية

(7) وفي الختام

لو أردنا أن نختصر مشكلة الإدارة الحكومية في اليمن، فلن نجدها فقط في ضعف الموارد، أو تضخم الهياكل، أو تداخل الاختصاصات، وإنما أيضاً في غياب القدرة على تحويل المؤسسات المتعددة إلى منظومة عمل متكاملة

لقد اعتدنا النظر إلى الوزارات والمؤسسات باعتبارها وحدات قائمة بذاتها، وإلى الإصلاح باعتباره تعديلاً لهيكل أو إنشاء جهاز أو إصدار قانون،

بينما تظل العلاقات التي تحكم العمل المشترك بينها على حالها

ولا يعني ذلك أن القوانين والهياكل غير مهمة، بل إن قيمتها الحقيقية تظهر عندما تكون التوجهات والاستراتيجية واضحة، وتتحول إلى صلاحيات واضحة، ومؤسسات قادرة، وقرارات قابلة للتنفيذ، ونتائج يلمسها المواطن

ما نحتاج إليه اليوم ليس مركزية أشد تحتكر القرار والتشغيل،

ولا لامركزية تترك المؤسسات تعمل بمعزل عن بعضها،

وإنما دولة تتوحد فيها الغاية، وتتوزع فيها المسؤوليات، وتتكامل فيها القرارات، وتتمتع مؤسساتها المختصة بالقدرة على التنفيذ والمساءلة

دولة تقود فيها الحكومة السياسات والأولويات، وتعمل فيها المؤسسات العامة وفق طبيعتها ووظائفها، وتمتلك فيها السلطات المحلية القدرة على معالجة احتياجات مجتمعاتها، ويصبح فيها القطاع الخاص شريكاً مؤسسياً في الإنتاج والاستثمار والخدمات

والحرب، على ما فرضته من قيود وخسائر، لا ينبغي أن تتحول إلى مبرر لتعليق كل إصلاح ممكن، أو إلى سبب يجعل تطبيع الحياة المدنية مؤجلاً حتى اكتمال التسوية السياسية

فلا يمكن أن نطلب من المواطن الصمود، ومن المنشأة الاستمرار، ومن المستثمر المخاطرة، بينما تظل مؤسسات الدولة عاجزة عن معالجة اختناقات يمكنها حلها لو عملت معاً

انتظام الخدمات الأساسية يمثل مقياساً مباشراً لنجاح الإدارة الحكومية

إن استمرارية الخدمات والاقتصاد، وحماية المؤسسات والخبرات، وتحريك الأسواق وفرص العمل، ليست ترفاً إدارياً أو برنامجاً مؤجلاً، بل جزء من مسؤولية الدولة في حماية المجتمع والحفاظ على مقومات التعافي

وهنا أعود إلى الفكرة التي انطلقت منها:

الدولة التنموية البراغماتية لا تبدأ من السؤال: كم مؤسسة ينبغي أن ننشئ؟

بل من السؤال: كيف نجعل المؤسسات الموجودة تعمل معاً، وما النتائج التي ينبغي أن تحققها؟

وإذا استطعنا تحويل هذا السؤال إلى نظام واضح للقرار والتنفيذ والمساءلة، فإننا لن نكون قد عالجنا جانباً من اختناقات المرحلة الراهنة فقط، بل سنكون قد وضعنا أساساً مؤسسياً يمكن البناء عليه في مرحلة التعافي والاستقرار

فالمطلوب ليس حكومة أكبر، ولا مركزية أشد، ولا مزيداً من اللجان

المطلوب دولة تعمل.



تطورات أسعار السلع

رصد أسعار المستهلك لأهم السلع الغذائية لمحافظة عدن

سعر الصرف	العملة	الأسبوع 1		الأسبوع 2		الأسبوع 3		الأسبوع 4	
		شراء	بيع	شراء	بيع	شراء	بيع	شراء	بيع
	دولار	1554	1562	1570	1575	1562	1571	1570	1580
	سعودي	410	413	410	415	411	413	414	416
الصنف	وحدة القياس	السعر (ريال يمني)							
السلع الأساسية									
كيس القمح	50	34000	34000	34000	34000	34000	34000	34000	34000
دقيق السنابل ابيض	50	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000
أرز الفخامة	40	88000	88000	880000	88000	88000	88000	88000	88000
سكر برازيلي	50	54000	54000	54000	54000	54000	54000	54000	54000
زيت الطبخ	لتر 8	23000	23000	23000	23000	23000	23000	23000	23000
علبة حليب الاطفال بيبلاك 3	0.4	13500	13500	13500	13500	13500	13500	13500	13500
السلع المكملة									
الحليب المجفف دانو كامل الدسم	2.25	33000	33000	33000	33000	33000	33000	33000	33000
شاي الكبوس	1	10000	11000	11000	10000	10000	10000	10000	10000
الفاصوليا الحمراء	1	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
الفاصوليا البيضاء	1	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500
العدس الأصفر	1	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500
معجون الطماطم 25 * 70 جم	كرتون	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
مكرونة المائدة (جرام)	400	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050
الفواكه									
التفاح	1	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
البرتقال	1	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500
الموز	1	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1500
التمور	1	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
الخضروات									
البطاطس	1	1000	1000	1000	1000	1200	1200	1200	1200
البصل الجاف	1	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
الباذنجان	1	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1500
الطماطم	1	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
البامياء	1	3000	3000	3000	3000	4000	4000	4000	4000
اللحوم ومشتقاتها									
لحم الغنم بلدي	1	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000
الدجاج الحي	1	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000
الدجاج المجمد ساديا	1	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
طبق البيض	1	4000	4000	4000	4000	4500	4500	4500	4500
الأسماك									
الثمد	1	16000	16000	16000	16000	14000	14000	14000	12000
الديرك	1	24000	24000	22000	22000	22000	22000	22000	24000
السخلة	1	20000	20000	18000	18000	18000	18000	18000	20000

تحليل أسعار السلع لشهر نوفمبر 2026

■ محمد أبوبكر الأحمدي
مستشار مجلة الرابطة الاقتصادية

تحليل سوق الصرف :

شهد شهر أكتوبر 2026 استقراراً نقدياً في سوق الصرف بمحافظة عدن، حيث ثبتت معدلات الصرف طوال الأسابيع الأربعة دون أي تذبذبات تذكر. استقر الدولار الأمريكي عند 1,570 ريالاً للشراء و1,580 ريالاً للبيع، كما حافظ الريال السعودي على ثباته عند 411 ريالاً للشراء و413 ريالاً للبيع من الأسبوع الأول وحتى الأسبوع الرابع. واقتصادياً، شكّل هذا الثبات النقدي حاجزَ صد ساهم في تحجيم تمدد "التضخم المستورد" وكبح تفاقم الضغوط التكليفية على واردات السلع الأساسية، مما انعكس على ثبات معظم أسعار السلع الاستهلاكية

السلع الأساسية:

انعكس الثبات في سوق الصرف بشكل مباشر على حركة أسعار السلع الغذائية الاستراتيجية، والتي اتسمت بجمود سعري طوال أسابيع الشهر. فقد استقر كيس القمح (50 كجم) عند 34,000 ريال، ودقيق السنابل الأبيض (50 كجم) عند 40,000 ريال، والسكر البرازيلي (50 كجم) عند 54,000 ريال (مسجلاً زيادة طفيفة مقارنة بإغلاق سبتمبر البالغ 53,000 ريال ولكنه استقر عليها طوال نوفمبر). كذلك، ثبت زيت الطبخ (8 لتر) عند 23,000 ريال، وعلبة حليب الأطفال بيبلاك رقم 3 (0.4 كجم) عند 13,500 ريال. أما أرز الفخامة (40 كجم)، فقد استقر عند 88,000 ريال، يعكس هذا الاستقرار التام حالة من تشبع الأسواق وضعف القوة الشرائية الكلية، حيث فضّل الموردون تثبيت الأسعار لتصريف المخزونات في ظل انعدام المبررات النقدية لرفعها.





السلع المكملة:

استقرت أسعار البقوليات الجافة تماماً، حيث حافظت الفاصوليا الحمراء على مستوى 3,000 ريال، وكل من الفاصوليا البيضاء والعدس الأصفر عند 2,500 ريال للكيلو. واستمر الحليب المجفف دانو (2.25 كجم) عند 33,000 ريال، ومعجون طماطم المدهش (كرتون) عند 6,000 ريال، ومكرونة المائدة (400 جم) عند 1,050 ريالاً. الاستثناء الوحيد كان في شاي الكبوس (1 كجم) الذي بدأ الشهر عند 11,000 ريال للأسبوعين الأول والثاني، ثم تراجع إلى 10,000 ريال في الأسبوعين الثالث والرابع بانخفاض قدره 9.1%، استمراراً للاتجاه التصحيحي الذي بدأه أواخر سبتمبر، وهو ما يُعزى غالباً لتوفر المعروض وتراجع الطلب النسبي.

الفواكه والخضار:

أظهرت سلة الفواكه استقراراً تاماً باستثناء الموز الذي سجل تغيراً في نهاية الشهر. فقد ثبت التفاح عند 6,000 ريال، والبرتقال عند 4,500 ريال، والتمور عند 3,000 ريال طوال الأسابيع الأربعة. في المقابل، استقر الموز عند 1,000 ريال في الأسابيع الثلاثة الأولى، ثم ارتفع إلى 1,500 ريال في الأسبوع الرابع بنسبة زيادة 50%. أما في جانب الخضروات، فقد ساد الاستقرار النسبي مع بعض التقلبات المرتبطة بتذبذب الإمدادات الزراعية الموسمية. استقر البصل الجاف عند 2,000 ريال والطماطم عند 1,000 ريال طوال الشهر. وسجلت البطاطس ارتفاعاً طفيفاً من 1,000 ريال في الأسبوعين الأول والثاني إلى 1,200 ريال في النصف الثاني (+20%). كما ارتفع الباذنجان في الأسبوع الأخير فقط ليصل إلى 1,500 ريال مقارنة بـ 1,000 ريال في الأسابيع الثلاثة الأولى (+50%). بالمقابل، واصلت الباميا مسارها التصاعدي لترتفع من 3,000 ريال في النصف الأول من الشهر إلى 4,000 ريال في النصف الثاني (+33.3%)، مما يعكس شحاً في المعروض المحلي لهذا المحصول.



اللحوم والاسماك:

ساد قطاع اللحوم بمختلف أنواعها استقرارٌ خلال شهر اكتوبر دون أي تغيير يُذكر. حيث ثبت لحم الغنم البلدي عند 18,000 ريال للكيلو، والدجاج الحي 1ك عند 7,000 ريال، والدجاج المجمد (ساديا) عند 6,000 ريال طوال الشهر. وسجل طبق البيض ارتفاعاً طفيفاً في النصف الثاني من الشهر ليصل إلى 4,500 ريال بعد أن كان 4,000 ريال في الأسبوعين الأول والثاني (+12.5%).

على النقيض من ذلك، اتسم قطاع الأسماك بمرونة سعرية واضحة وتذبذبات متعاكسة. فشهد سمك الثمد (البروتين الشعبي) تراجعاً إيجابياً ومستمراً لصالح المستهلك؛ حيث انخفض من 16,000 ريال في الأسبوعين الأول والثاني، إلى 14,000 ريال في الأسبوع الثالث، ليغلق الشهر عند 12,000 ريال في الأسبوع الرابع، مسجلاً تراجعاً إجمالياً بلغ 25% بفضل وفرة الإنزال وتحسن حركة الصيد. في حين شهدت الأصناف الفاخرة تذبذباً ملحوظاً؛ فتراجع الديرك من 24,000 ريال في الأسبوع الأول إلى 22,000 ريال في الأسبوعين الأوسطين، ثم عاود الارتفاع إلى 24,000 ريال في الأسبوع الأخير. وبنمط مقارب، انخفضت السخلة من 20,000 ريال إلى 18,000 ريال، ثم قفزت مجدداً إلى 20,000 ريال بنهاية الشهر، مما يعكس حساسية هذه الأصناف لتقلبات العرض المحدود والطلب المرتفع من المطاعم والطبقات المقتدرة.



مقالات اقتصادية

حين يصبح الهاتف نقطة بيع:
نموذج منخفض التكلفة لتوسيع قبول المدفوعات في اليمن



■ علي عبدالله محمد
باحث في الشؤون النقدية والمالية

■ عندما نتحدث عن مستقبل المدفوعات في اليمن، غالبًا ما ينصرف الاهتمام إلى الحسابات المصرفية والمحافظ الإلكترونية والتطبيقات، إلا أن هناك طرفًا آخر لا يقل أهمية عن المستخدم نفسه: التاجر.

فحتى لو امتلك العميل وسيلة دفع إلكترونية، فلن يستطيع استخدامها في متجر لا يوفر وسيلة لقبولها. ولذلك فإن توسيع شبكة التجار القادرين على استقبال المدفوعات قد يكون أحد المفاتيح المهمة لانتشار التعاملات الرقمية. ومن هنا تبرز فكرة تستحق النقاش: لماذا يحتاج كل تاجر إلى جهاز دفع مستقل إذا كان الهاتف المحمول يستطيع القيام بجزء كبير من هذه الوظيفة؟

أولًا: المشكلة ليست في امتلاك وسيلة الدفع

قد يمتلك المواطن حسابًا مصرفيًا أو محفظة إلكترونية أو تطبيقًا للدفع، لكن ذلك لا يعني أنه يستطيع استخدامها في كل معاملاته اليومية. فالمشكلة تظهر عندما يصل المستخدم إلى متجر أو مطعم أو سيارة أجرة ولا يجد وسيلة مناسبة للدفع الإلكتروني. وهنا تصبح عملية التحول الرقمي غير مكتملة؛ لأن نجاح أي منظومة دفع لا يعتمد على عدد المستخدمين فقط، وإنما على وجود شبكة واسعة من نقاط قبول الدفع. لذلك فإن السؤال المهم ليس: كم عدد الأشخاص الذين يمتلكون وسيلة دفع إلكترونية؟ بل أيضًا: كم عدد الأماكن التي يستطيعون الدفع فيها بهذه الوسيلة؟

التاجر يمثل حلقة أساسية في منظومة التحول نحو المدفوعات الإلكترونية

تحويل هواتف التجار إلى نقاط قبول للدفع يمكن أن يوسع انتشار المدفوعات الرقمية ويعزز الشمول المالي

ثانيًا: لماذا لا يكون الهاتف هو نقطة البيع؟

تحتاج أجهزة نقاط البيع التقليدية إلى شراء وتركيب وصيانة واتصال مستمر، وقد تكون هذه المتطلبات مناسبة للمؤسسات والمتاجر الكبيرة، لكنها قد تمثل تكلفة إضافية على الأنشطة التجارية الصغيرة. في المقابل، يمتلك كثير من أصحاب الأنشطة التجارية هاتفًا محمولًا بالفعل. ومن خلال تطبيق مخصص لقبول المدفوعات أو باستخدام رمز QR، يمكن تحويل الهاتف إلى أداة لاستقبال المدفوعات. وبذلك لا يحتاج التاجر بالضرورة إلى شراء جهاز مستقل، بل يمكنه استخدام الأداة الموجودة في يده أصلًا. وهنا تتحول الفكرة من توسيع عدد أجهزة نقاط البيع إلى توسيع عدد نقاط قبول الدفع بأقل تكلفة ممكنة

ثالثًا: التاجر الصغير هو الحلقة التي تحتاج إلى اهتمام أكبر

الاقتصاد اليومي لا يتكون من الشركات الكبرى فقط، فهناك البقالات والمطاعم الصغيرة والصيدليات والورش وأصحاب المهن والأكشاك وسيارات الأجرة ومقدمو الخدمات المنزلية وغيرها. وقد لا يكون من الاقتصادي بالنسبة لبعض هذه الأنشطة امتلاك جهاز نقاط بيع مستقل. لكن إذا أصبح الهاتف نفسه أداة لقبول المدفوعات، فإن حاجز الدخول ينخفض بصورة كبيرة، وهذا يمكن أن يفتح المجال أمام آلاف الأنشطة الصغيرة للانضمام تدريجيًا إلى منظومة المدفوعات الرقمية

رابعًا: QR وسيلة بسيطة... لكن نجاحها يحتاج إلى منظومة واحدة

قد يبدو رمز QR حلًا بسيطًا، لكن وجود آلاف الرموز المختلفة لن يحل المشكلة إذا كان كل رمز يعمل داخل نظام مغلق. فالعميل يجب أن يستطيع استخدام وسيلة الدفع الموجودة لديه للدفع إلى تاجر يستخدم مقدم خدمة مختلفًا. وهنا تظهر أهمية قابلية التشغيل البيني، أي أن تعمل البنوك والمحافظ ومقدمو خدمات الدفع ضمن منظومة تسمح بإجراء العملية بين الأطراف المختلفة، دون أن يضطر المواطن أو التاجر إلى امتلاك عدة تطبيقات

البقالات والمطاعم والصيدليات والورش والأكشاك وسيارات الأجرة من أبرز الأنشطة المستفيدة من هذا النموذج

خامسًا: كيف يمكن أن يعمل النموذج؟

يمكن تصور المنظومة في ثلاث حلقات مترابطة. الحلقة الأولى هي التاجر، حيث يحصل على هوية دفع ورمز QR خاص بنشاطه، ويمكنه استخدام هاتفه لاستقبال إشعار العملية والتأكد من وصول المبلغ. أما الحلقة الثانية فهي العميل، الذي يقوم بمسح الرمز باستخدام وسيلة الدفع التي لديه، ثم يدخل المبلغ ويؤكد العملية. وتتمثل الحلقة الثالثة في البنية التحتية، حيث تتولى منظومة المدفوعات ربط المؤسسات المختلفة وتسوية العملية بصورة آمنة، دون حاجة التاجر أو العميل إلى معرفة التفاصيل التقنية التي تحدث خلف العملية. وبذلك تصبح العملية بسيطة بالنسبة للمستخدم، رغم أن بنيتها التحتية قد تكون متطورة



سادسًا: ماذا عن ضعف الإنترنت؟

أي نموذج للمدفوعات في اليمن يجب أن يأخذ في الاعتبار تفاوت جودة الإنترنت والاتصالات. لذلك لا ينبغي تصميم النظام على أساس أن الاتصال بالإنترنت سيكون متاحًا بصورة مثالية في جميع الأوقات. ويمكن دراسة قنوات بديلة أو حلول تقنية تسمح باستمرار بعض الخدمات في حالات ضعف الاتصال، مع وضع ضوابط أمنية تمنع التلاعب أو تكرار

> **توسيع نقاط قبول الدفع منخفضة التكلفة يمكن أن يعزز الشمول المالي وينقل الأنشطة الصغيرة إلى الاقتصاد الرقمي**

العمليات. فالنجاح الحقيقي للنظام لا يكون عندما يعمل في الظروف المثالية فقط، وإنما عندما يكون قادرًا على التعامل مع الظروف الواقعية للمستخدم اليمني

سابعًا: البداية تكون بالتجربة وليس بالتعميم

ليس من الضروري إطلاق النموذج على مستوى الاقتصاد كله منذ اليوم الأول. يمكن البدء بتجربة محدودة تشمل مجموعة من الأنشطة، مثل البقالات والصيدليات والمطاعم وسيارات الأجرة والخدمات الصغيرة. ثم يتم قياس سهولة الاستخدام، وتكلفة العملية، ومدى قبول التجار، والمشكلات الفنية، ومدى رضا المستخدمين. وبناءً على نتائج التجربة يمكن توسيع النظام تدريجيًا. وهذه الطريقة تسمح بتطوير النموذج بناءً على الواقع، بدل افتراض أن الحل التقني وحده كافٍ

ثامنًا: الهدف ليس إلغاء أجهزة نقاط البيع

لا ينبغي النظر إلى الهاتف باعتباره بديلًا مطلقًا لأجهزة نقاط البيع، فالأجهزة التقليدية ستظل مناسبة لكثير من المؤسسات والمتاجر التي تحتاج إلى وظائف متقدمة. لكن الهاتف يمكن أن يوفر طبقة إضافية منخفضة التكلفة لقبول المدفوعات، خصوصًا للأنشطة الصغيرة التي لا تحتاج إلى جهاز مستقل. وبذلك يمكن أن تعمل الحلول معًا بدل أن تتنافس بالضرورة

الخلاصة

إن التحدي الحقيقي في المدفوعات الحديثة لا يكمن فقط في توفير وسيلة يستطيع المواطن من خلالها إرسال الأموال، وإنما في توفير أماكن يستطيع فيها استخدام تلك الوسيلة. ولهذا فإن توسيع شبكة قبول المدفوعات قد يكون خطوة أساسية في تطوير استخدام المدفوعات الرقمية

لا تعطِني سمكة كل يوم.. ولكن علّمني كيف أصطاد

فلسفة التمكين الاقتصادي والتمويل الإنتاجي كركيزة لاستدامة التنمية



■ عماد إسماعيل
باحث مصرفي

■ في الأدبيات الاقتصادية المعاصرة، لم يعد يقاس نجاح السياسات التنموية بحجم المساعدات الإغاثية أو الميزانيات المرصودة لبرامج الرعاية الاجتماعية والمساعدات النقدية المباشرة، بل بقدرة تلك السياسات على بناء أصول إنتاجية مستدامة، وتحول الأفراد من حالة "المستهلك للمساعدات" إلى حالة "المنتج للثروة".

وتجسد المقولة الشهيرة "لا تعطيني سمكة كل يوم، ولكن علمني كيف اصطاد" الفارق الجوهري بين "اقتصاد الإعانة" القائم على الحلول الاعتمادية المسكنة، وبين "اقتصاد التمكين" القائم على التنمية المستدامة، وبناء القدرات، وإتاحة أدوات الإنتاج وتوفيرها، والاستفادة منها في بناء تنمية مستدامة

وفي هذه العجالة سنسعى إلى تفكيك أبعاد هذا التحول المفهومي، وبحث الدور الذي يلعبه القطاع المصرفي ومؤسسات التمويل الأصغر، في إعادة صياغة السياسات الائتمانية والتمويلية لدعم التمكين الاقتصادي الشامل



المحور الأول
حدود الدعم المباشر ومخاطر الاتكالية الاقتصادية:

تستنزف برامج الدعم النقدي والمساعدات المباشرة جزء كبيرا من الموارد المالية للدول والمؤسسات المانحة، وعلى الرغم من ان هذه المساعدات تُعدّ ضرورة إنسانية ملحة في أوقات الأزمات والكوارث والحروب لاحتواء الفقر الحاد والحد منه، إلا ان استمرارها كسياسة تنموية طويلة الأجل يحمل في طياته آثارا جانبية هيكلية، أهمها:

1) ثقافة الاعتماد والاتكالية:

وإضعاف الحافز الفردي للعمل، وعدم بذل الجهود للإنتاج والابتكار، خاصة لدى الجهات والفئات المستهدفة، مما يحول هذه المساعدات إلى شبكات أمان ركودية، تزرع الكسل والاتكالية وثقافة الاعتماد، بدلا من ان تكون جسرا للتمكين والعبور إلى التنمية المستدامة

2) استنزاف الموارد دون عائد:

تمثل المساعدات المباشرة نفقات تشغيلية استهلاكية، لا تترك أثرا تراكميا على راس المال الاجتماعي، ولا تحقق إضافة في البنية التحتية الإنتاجية، وبالتالي فهي أعباء لا تعود على الموارد بالنفع، بالإضافة إلى تحويل المستفيدين إلى مستهلكين وليس إلى منتجين

3) التضخم وتشويه الأسواق:

في بعض الحالات، تؤدي تدفق المساعدات النقدية المباشرة إلى رفع مستويات التضخم المحلي، وتشويه أسعار السلع والخدمات، دون ان تقابلها زيادة في المعروض السلعي المحلي، كون تلك المساعدات يتم استهلاكها دون ان تتحول إلى إنتاج

فخطورة الاعتماد الدائم على المساعدات النقدية المباشرة "إعطاء السمكة" تكمن في تثبيت الفقراء عند خط الكفاف، دون منحهم أدوات التراكم الرأسمالي، التي تمكنهم من الخروج المستدام من مصيدة الفقر

تطوير السياسات الائتمانية والتمويلية ضروري لتوسيع فرص الإنتاج والاستثمار

المحور الثاني
التمكين الائتماني والتمويل الأصغر كأداة للصيد:

اذا كان "تعليم الصيد" يعبر عن المعرفة الفنية للتدريب المهني، فان "توفير سنارة الصيد" يعبر عن النفاذ إلى أدوات التمويل والائتمان، وهنا يبرز الدور المحوري للمؤسسات المالية وبنوك القطاع المصرفي، والمتمثل في:

1) إعادة هيكلة السياسات الائتمانية للبنوك:

يتطلب التمكين الاقتصادي التحول من معايير الضمانات العينية التقليدية (كالرهونات العقارية) التي تعجز الفئات الناشئة عن تقديمها، إلى التركيز على تدفقات المشروع النقدية، ودراسات الجدوى الاقتصادية، وضمانات المشروعات المقامة

2) الشمول المالي والتمويل صغير الحجم:

تلعب مؤسسات التمويل الأصغر وبنوك التنمية دورا حيويا في تقديم خدمات مالية ميسرة (قروض إنتاجية، ادخار، تامين) موجهة خصيصا للمشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر

3) الربط بين التدريب والتمويل:

فالتمويل وحدة ليس كافيا، إذ أثبتت التجربة العملية ان نجاح أي مشروع يستلزم دمج الائتمان الإنتاجي ببرامج التدريب على إدارة الأعمال، والتحول الرقمي، والتسويق، وذلك لضمان رفع كفاءة التشغيل وزيادة معدلات نجاح المشاريع

فقد أظهرت دراسة تقييمية أجراها البنك الدولي ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) على مجموعة من برامج التمويل الأصغر المدمجة بالتطوير والتدريب المهني في دول نامية (منها تجارب بنك أثيوبيا للتنمية، وتجربة بنك الأمل للتمويل الأصغر في اليمن)، إلى ضرورة ربط التمويل الائتماني بالتدريب المهني، وتوصلت إلى نتائج أهمها:

أ) ارتفاع معدل استدامة المشاريع:

فالمشاريع الصغرى التي حصل أصحابها على تمويل إنتاجي مقترن بتدريب إداري وفني، حققت نسبة استمرارية بلغت في المتوسط 84%، بعد ثلاث سنوات من الانطلاق، مقارنة بـ38% فقط للمشاريع التي حصلت على تمويل مجرد دون تقديم دعم وتدريب مهني، إداري وفني

ب) النمو في الدخل السنوي:

يرتفع مستوى الدخل الصافي للأسر المستفيدة بنسبة 145% خلال عامين فقط من بدء النشاط الإنتاجي، مما اخرج ما نسبته 62% من إجمالي العينات المستهدفة إلى ما فوق خط الفقر الوطني بشكل مستدام

المحور الثالث
انعكاس التمكين على الاستقرار المالي والاقتصاد:

ان التحول نحو التمكين الاقتصادي لا يحقق أهدافا اجتماعية فحسب، بل يمتد اثره الإيجابي إلى صلابة القطاع المصرفي، وكذا صلابة الاقتصاد الكلي إجمالا، وذلك من خلال:

1) تقليل مخاطر التعثر:

فالمشاريع القائمة على دراسات جدوى وتدريب فني، تمتلك معدلات استدامة اعلى من تلك القائمة على تمويلات ائتمانية فقط دون تدريب، مما يخفض نسبة القروض غير العاملة (المتعثرة) ويحمي البنوك من تكوين مخصصات مصرفية على تلك التمويلات

> **التدريب ودراسات الجدوى يساهمان في خفض مخاطر تعثر المشروعات والقروض**

2) توسيع القاعدة الضريبية والإنتاجية:

فدمج القطاع الاقتصادي غير الرسمي (المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر) في القطاع الاقتصادي الرسمي المنظم، يرفع إجمالي الناتج المحلي، ويخفف من البطالة، من خلال توليد فرص عمل جديدة تخفف عبء البطالة عن كاهل الدولة

3) تعزيز السلامة المصرفية:

ان تنويع المحافظ الائتمانية للبنوك، من خلال تكوين قاعدة واسعة من المقترضين الصغار المنتجين، ومن خلال تشكيلة واسعة من الأنشطة الاقتصادية، يؤدي إلى التقليل من مخاطر التركز الائتماني الفردي والقطاعي، ويحسن من مؤشرات الأداء المالي والسلامة المصرفية ومؤشرات نماذج التقييم (مثل PATROL و CAMELS)

ويمكن استعراض اهم المؤشرات الكمية وأثارها الانعكاسية على المحافظ الائتمانية للبنوك في الاتي:

المؤشـــــــر	الائتمان الاستهلاكي (برامج الإعانة)	الائتمان الإنتاجي (التمكين)
نسبة القروض غير العاملة (المتعثرة) إلى إجمالي القروض	مرتفعة (تتراوح بين 12 - 18%)	منخفضة جدا (تتراوح بين 1.8 - 3.5%)
معدل استرداد أموال التمويل	ضعيف (اقل من 80% عند انقطاع الدعم)	ممتاز (يتجاوز 96.5% بفضل التدفقات النقدية)
معدل خلق فرص العمل لكل وحده تمويل	صفر (دعم استهلاكي مباشر)	من 2.3 إلى 4.1 فرصة عمل جديدة لكل مشروع
نسبة التحول للقطاع الرسمي	معدومة	تنمو بمعدل يتراوح بين 35 - 42% لتصبح شركات صغيرة رسمية

الخاتمة:

ان نقل المجتمعات من مرحلة "الرعاية" إلى مرحلة "التمكين" هو الرهان الحقيقي لتحقيق استدامة التنمية، ولمغادرة نموذج الدعم الاستهلاكي المؤقت نحو التمكين الإنتاجي الشامل، نرى ضرورة ان يتم عمل الاتي:

1) إعادة توجيه برامج الحماية الاجتماعية:

تخصيص نسبة تدريجية (لا تقل عن 30%) من الميزانيات المخصصة للدعم النقدي المباشر لتمويل مشاريع التمكين الاقتصادي ودعم حاضنات الأعمال

2) تطوير منتجات ائتمانية مبتكرة:

من خلال حث البنوك والمؤسسات المالية على تصميم أدوات تمويلية تتناسب مع طبيعة المشاريع الصغيرة (مثل التمويل بالمشاركة، وإجراءات الاستعلام الائتماني المرنة)

3) الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

بناء استراتيجية وطنية للشمول المالي تجمع بين البنوك التجارية، والمؤسسات التعليمية والتدريبية، ومؤسسات التمويل الأصغر لضمان بناء القدرات بالتوازي مع منح الائتمان .

تمويل المشروعات الإنتاجية وتدريب أصحابها يمثلان مدخلاً للانتقال من اقتصاد الإعانة إلى اقتصاد التمكين

المراجع:

1) محمد يونس، عالم بلا فقر: التمويل الأصغر ومستقبل الرأسمالية الاجتماعية، دار الأهلية للنشر والتوزيع - عمان، 2008م

2) البنك الدولي، تقرير التنمية العالمية: الشمول المالي والتمكين الاقتصادي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، واشنطن، 2020م

3) صندوق النقد العربي، السياسات الائتمانية ودورها في تعزيز الاستقرار المالي في الدول العربية، أبوظبي - الإمارات العربية المتحدة، 2022م

أبعاد الأزمة الإنسانية وتحديات استدامة الاستجابة في اليمن

رؤية تقييمية للمسار الإغاثي والتحول نحو التعافي الاقتصادي المبكر



■ جمال محفوظ بلفقيه
مستشار وزاره الإدارة المحلية
لشؤون العمل الانساني والإغاثة

■ يضعنا المشهد الإنساني في اليمن اليوم أما م معادلة شديدة التعقيد؛ فلم تعد التدخلات مقتصرة على معالجة آثار صدمة عابرة أو تقديم إغاثة طارئة لموجة نزوح محددة.

إننا نواجه واقعاً يفرضه استمرار الصراع وإطالة أمده، وما نتج عنه من استنزاف هيكلي لمقدرات الاقتصاد الوطني وتآكل قدرة المجتمعات المحلية على الصمود. ومع استمرار الأزمة، تحولت التحديات إلى نمط مركب يتطلب مخاطبة المجتمع الدولي، والجهات المانحة، والقطاع الخاص، بلغة موضوعية تؤسس لمقاربة استراتيجية بديلة، تنتقل بالعمل الإغاثي من الاستجابة الطارئة إلى الإدارة المستدامة للأزمة

أولاً: ثلاثية الاختناق (إطالة أمد الصراع، اتساع النزوح، والفجوة التمويلية)

تواجه منظومة الاستجابة الإنسانية مثلث أزمات يهدد بتعطيل فاعليتها:

■ تصدع النسيج الاقتصادي:

أدى طول أمد الصراع إلى فقدان مئات الآلاف لمصادر دخلهم اليومي، وخروج قطاعات إنتاجية حيوية كالزراعة وصيد الأسماك عن مسارها، فيما تسبب تقطع الطرقات في رفع كلفة النقل الداخلي للسلع والمساعدات، مما جعل الإيصال اللوجستي عملية شديدة التعقيد والتكلفة

الأزمة الإنسانية في اليمن تحولت من طوارئ عابرة إلى أزمة ممتدة ومعقدة

■ موجات النزوح المتجددة (الضغط على البنية التحتية):

لم يعد النزوح مقتصراً على الكتلة التاريخية (البالغة 4.5 مليون نازح)، بل أفرزت التقلبات الميدانية والكوارث المناخية نحو 230000 ألف نازح جديد مؤخراً. وتتركز هذه الكثافة في 8 محافظات (تتصدرها مأرب التي تستوعب أكثر من 60% من المخيمات، تليها تعز، لحج، عدن، أبين، الساحل الغربي، مع تمدد نحو حضرموت والمهرة)، ما خلق ضغطاً يفوق القدرة الاستيعابية للسلطات المحلية في قطاعات السكن، المياه، والصحة

■ **الانكماش الحاد في التمويل الدولي:**

تواجه خطة الاستجابة الإنسانية فجوة تمويلية غير مسبوقة. فمن أصل 2.16 مليار دولار معتمدة كاحتياجات أساسية، لم تتجاوز التغطية الفعلية 28% (بعجز يتجاوز 70%). وقد انعكس هذا العجز مباشرة على البرامج الحيوية من خلال خفض الحصص التموينية، وإغلاق مرافق صحية، وتقليص تدخلات الإيواء، مما ينذر بانزلاق ملايين الأسر نحو مستويات قاسية من الفقر

معالجة الأزمة تتطلب ربط الإغاثة بالتعافي الاقتصادي والتنمية المستدامة

ثانياً: الصدمات المناخية وتفاقم أزمة القطاع الصحي

عقّدت الكوارث الطبيعية المتطرفة، كالمنخفضات الجوية والسيول الجارفة، من المشهد الإنساني، حيث أدت إلى تجريف مساكن الإيواء المؤقت، وإتلاف المحاصيل، وطمر آبار المياه. كما أسهم تضرر شبكات الصرف الصحي في خلق بيئة حاضنة للأوبئة (كالكوليرا والملاريا)، في ظل قطاع صحي يعاني من إنهاك بالغ يتمثل في:

■ خروج نحو 50% من المرافق الصحية عن الخدمة

■ نقص حاد في الأدوية المنقذة للحياة (كمستلزمات الغسيل الكلوي، وعلاج الأورام، وأمراض الدم).

■ قيود لوجستية وجبايات أثقلت كاهل القطاع الدوائي الخاص والمستوردين

ثالثاً: الشراكة الميدانية الموثوقة (مركز الملك سلمان للإغاثة نموذجاً)

في ظل التحديات المعقدة وتراجع التدخلات، تبرز أهمية التنسيق مع الشركاء الاستراتيجيين، وفي مقدمتهم مركز الملك سلمان للإغاثة والأعمال الإنسانية (KSrelief)، كنموذج رائد للتدخل الفاعل عبر:



الاستجابة السريعة:

تسيير قوافل الغذاء وتوفير الحقائب الإيوائية العاجلة لمتضرري السيول والنازحين الجدد

- **حماية المدنيين (مشروع مسام):**

تطهير الأراضي الزراعية ومسارات التجارة من المخلفات الخطرة

- **الإسناد الصحي والاقتصادي:**

تشغيل مراكز الأطراف الصناعية والغسيل الكلوي، ودعم المزارعين والصيادين والأسر المعيلة بمشاريع تدر دخلاً مستداماً

الاحتياجات الإنسانية العاجلة في اليمن تُقدّر بنحو 875 مليون دولار وفق المصفوفة المقترحة

رابعاً: المصفوفة التنفيذية للاحتياجات المالية العاجلة

للحفاظ على الحد الأدنى من الاستقرار الإنساني وتفادي انهيار المنظومة الخدمية، يتطلب الموقف تدخلاً مالياً موجهاً بإجمالي 875 مليون دولار، موزعاً على القطاعات ذات الأولوية القصوى التالية:

1) قطاع الأمن الغذائي والزراعي (الاحتياج: 450 مليون دولار)

- الهدف التنفيذي: تأمين الإمدادات الغذائية للفئات الأشد ضعفاً، ومنع أي تقليص إضافي لبرامج المساعدات التموينية

2) قطاع الصحة وطوارئ الأوبئة (الاحتياج: 180 مليون دولار)

- الهدف التنفيذي: تأمين الأدوية الأساسية ومحاليل الطوارئ، وضمان تشغيل المستشفيات الحيوية بتوفير المحروقات وأنظمة الطاقة البديلة

3) قطاع الإيواء وإدارة المخيمات (الاحتياج: 150 مليون دولار)

- الهدف التنفيذي: توفير ملاجئ بديلة ملائمة ومقاومة للتقلبات المناخية، وإعادة تجهيز المواقع المتضررة من السيول

4) قطاع المياه والإصحاح البيئي (الاحتياج: 95 مليون دولار)

- الهدف التنفيذي: إعادة تأهيل الآبار وشبكات التوزيع، وتأمين مياه الشرب النظيفة للحد من تفشي الأمراض والأوبئة



خامساً: الرؤية المستقبلية وتوصيات العمل للمجتمع الدولي

إن استمرار التعاطي مع الأزمة بالأساليب الإغاثية التقليدية لم يعد كافياً. إننا ندعو المانحين والشركاء الدوليين لدعم تحول نوعي يرتكز على:

- **مأسسة الإجراءات (النافذة الواحدة):**

العمل مع الجهات الحكومية لتوحيد قنوات التنسيق، وتسهيل حركة المساعدات والسلع والأدوية، وإلغاء الرسوم غير القانونية لخفض تكاليف سلاسل الإمداد

- **الانتقال نحو "التعافي المبكر" ودعم سبل العيش:**

توجيه نسب معتبرة من المنح التمويلية نحو مشاريع البنية التحتية الزراعية، ومصادر الطاقة المتجددة، لتقليص اعتماد المواطن على الإغاثة وتعزيز مرونته الإنتاجية

- **تفعيل دور رأس المال الوطني والمحلي:**

دمج القطاع الخاص والغرف التجارية، ودعم منظمات المجتمع المدني المحلية، للمساهمة في بناء شبكات إمداد وطنية متماسكة، واعتبار الحفاظ على الأمن المعيشي ركيزة للأمن الاقتصادي والاجتماعي

خاتمة:

إن مسؤولية حماية الإنسان اليمني وتخفيف معاناته تستدعي تكاملاً حقيقياً ومسؤولاً بين جهود الدولة متمثلة في اللجنة العليا للإغاثة، والمجتمع الدولي، والجهات المانحة، والقطاع الخاص؛ للمضي معاً نحو استجابة لا تكتفي بإنقاذ الأرواح، بل تحمي الكرامة وتؤسس للتعافي والاستقرار المستدام



برنامج الشراكة بين القطاعين العام والخاص في اليمن:

نحو بنية تحتية أفضل وخدمات عامة مستدامة وآفاق التحول الرقمي



■ د. عبدالله باوزير
رئيس وحدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص برئاسة الوزراء

■ تعرف الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأنها ترتيب تعاقدي طويل الأجل بين جهة عامة وشركة من القطاع الخاص، بهدف توفير بنية تحتية أو تقديم خدمات عامة، تتولى بموجبه الشركة الخاصة مسؤولية إدارة جزء جوهري من المخاطر، على أن يرتبط المقابل المالي بمستوى الأداء والنتائج المتحققة.

أولاً: المقدمة

وتواجه الجمهورية اليمنية تحديات كبيرة في إعادة تأهيل البنية التحتية وتطويرها، وتحسين الخدمات العامة، في ظل محدودية الموارد العامة والظروف الاقتصادية الصعبة. وفي هذا السياق، تبرز الشراكة مع القطاع الخاص كأداة لتعبئة الاستثمارات والتمويل والخبرات الفنية، بما يسهم في تطوير البنية التحتية، وتحسين جودة الخدمات الأساسية، ودعم مسار التعافي الاقتصادي والتنمية المستدامة

الحكومة اليمنية تتجه إلى تأسيس برنامج وطني للشراكة وفق إطار مؤسسي و تنظيمي

وانطلاقاً من ذلك، اتخذت الحكومة اليمنية خطوات لتأسيس برنامج وطني للشراكة بين القطاعين العام والخاص، يقوم على إطار مؤسسي وتنظيمي يتيح تطوير مشاريع الشراكة وتنفيذها وفقاً لأولويات التنمية الوطنية، مع تعزيز الشفافية والحوكمة الرشيدة، وحماية الموارد العامة والمصلحة العامة. ويستهدف البرنامج قطاعات حيوية، تشمل الطاقة والمياه والنقل والصحة والتعليم، وغيرها من قطاعات البنية التحتية والخدمات التي تتوافر فيها فرص مناسبة لمشاركة القطاع الخاص

وقد أرست الحكومة الأساس المؤسسي للبرنامج من خلال عدد من القرارات، في مقدمتها قرار مجلس الوزراء بشأن الشراكة بين القطاعين العام والخاص وإنشاء الهيكل المؤسسي اللازم لتنفيذها، وقرار رئيس مجلس الوزراء بشأن إنشاء وحدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص

ويهدف البرنامج إلى تطوير إطار قانوني وتنظيمي واضح يحكم مشاريع الشراكة، ويضمن التوازن بين مصالح الأطراف، والتوزيع الملائم للمخاطر، وحماية الحقوق، والشفافية وتكافؤ الفرص في المنافسة. كما يسعى إلى تحفيز استثمارات القطاع الخاص وتعبئة التمويل اللازم لتطوير البنية التحتية بصورة مستدامة، وتعزيز الرقابة على إجراءات التعاقد والتنفيذ بما يحافظ على الموارد العامة، إلى جانب الاستفادة من التقنيات الحديثة والابتكار، ومراعاة الاعتبارات البيئية ومتطلبات الاستدامة في مختلف مراحل إعداد المشاريع وتنفيذها

توظيف الاستثمارات الخاصة لدعم أهداف التنمية المستدامة والنمو الاقتصادي

نجاح البرنامج يتطلب تحويل الإطار المؤسسي والقانوني إلى مشاريع حقيقية قابلة للتمويل والتنفيذ

ثانياً: الأهداف

تسعى الحكومة اليمنية إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية من خلال تطبيق سياسة الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

- **جذب التمويل الخاص للاستثمار في البنية التحتية:**

تمكين ودعم المزيد من الاستثمارات الخاصة في مجالات إنشاء وإعادة تأهيل وإدارة البنية التحتية العامة الجديدة والقائمة والخدمات ذات الصلة، مع ضمان تحقيق القيمة مقابل المال للحكومة اليمنية

- **توفير خدمات بنية تحتية عامة ذات جودة عالية ومستدامة:**

تحسين إمكانية الوصول إلى خدمات البنية التحتية الأساسية التي تتميز بالكفاءة والتكلفة المعقولة والاستدامة البيئية، مع التركيز القوي على جودة الخدمة وتقديم قيمة طويلة الأجل لجميع المواطنين

- **توظيف ابتكارات القطاع الخاص وكفاءته:**

الاستفادة من خبرات وإمكانات القطاع الخاص في تعزيز إدارة البنية التحتية وتحسين تقديم الخدمات.

- **تعزيز أهداف التنمية المستدامة:**

ضمان أن تسهم كافة الاستثمارات الخاصة في البنية التحتية والخدمات العامة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ودفع عجلة النمو الاقتصادي، والتنمية الاجتماعية، والاستدامة البيئية. ويشمل ذلك مواجهة تغير المناخ عبر بنية تحتية قوية ومنخفضة الانبعاثات الكربونية

تحقيق قيمة طويلة الأجل للمواطنين والحكومة من خلال شراكات مستدامة

ثالثاً: القطاعات الملائمة لمشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص

يغطي برنامج الشراكة بين القطاعين العام والخاص جميع القطاعات، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، القطاعات المدرجة أدناه:

- الطاقة، بما في ذلك الطاقة المتجددة والبنية التحتية للشبكات
- النقل والخدمات اللوجستية (بما في ذلك خدمات الربط) إلى جانب المناطق الاقتصادية الخاصة
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما في ذلك البنية التحتية الرقمية
- المياه وإدارة النفايات والصرف الصحي (بما في ذلك معالجة المياه والري)
- الصحة.
- التعليم.
- الإسكان والمباني الحكومية.
- مصائد الأسماك والزراعة.

رابعاً: المبادئ التنفيذية الرئيسية

سيتم تطبيق المبادئ التالية عند استخدام الشراكات بين القطاعين العام والخاص لتوفير البنية التحتية وتقديم الخدمات:

- **المساءلة:**

تشكل مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص وسيلة مهمة لتعزيز الحوكمة الرشيدة، حيث يجب أن تضمن أعلى درجات المساءلة. وتتحمل الحكومة اليمنية في نهاية المطاف مسؤولية توفير البنية التحتية والخدمات العامة بشكل مستدام ويفي بمعايير الجودة. وعلى الرغم من الدور المحوري الذي يؤديه القطاع الخاص في دعم هذه المساءلة من خلال الالتزامات التعاقدية، فإن مشاركة القطاع الخاص لا تعفي الحكومة اليمنية من واجبها في حماية المصالح العامة

ويتم تعزيز المساءلة عبر عمليات واضحة المعالم ومسؤوليات مؤسسية محددة، وضمان الشفافية، ورصد ومتابعة الأداء، وتنفيذ آليات رقابية، وتأصيل المساءلة المالية



التكلفة الميسورة:

يجب أن تكون مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص ذات جدوى مالية وميسورة التكلفة لكل من الحكومة والمستخدمين النهائيين. ولذا، سيتم تقييم القدرة على تحمل التكاليف من منظور الحكومة والمستخدمين قبل اعتماد أي مشروع شراكة بين القطاعين

الجدوى التجارية:

ينبغي أن تثبت مشروعات الشراكة بين القطاعين جدواها التجارية، من خلال تحقيق عوائد مالية قوية ومعقولة تتطلب من الشركة الخاصة تحمل مستويات مناسبة من المخاطر، مما يساهم في جذب الجهات الراعية والمقرضين ذوي الكفاءة العالية وتعزيز التنافسية

الالتزام بأهداف التنمية المستدامة:

يتعهد الشركاء من القطاعين العام والخاص بتكاتف الجهود لضمان أن تساهم جميع مشروعات الشراكة بين القطاعين في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال توفير بنية تحتية شاملة وقادرة على الصمود ومنخفضة الكربون. ويجسد هذا الالتزام في مختلف مراحل دورة حياة المشروع، ابتداءً من التخطيط والتصميم وصولاً إلى التنفيذ والتشغيل والمتابعة

المسؤولية البيئية والاجتماعية:

تنطلق مشروعات الشراكة بين القطاعين فقط عندما تتجاوز المنافع المتوقعة الآثار البيئية والاجتماعية السلبية المحتملة. وتخضع جميع المشروعات لتقييم دقيق وإدارة منهجية للمخاطر والآثار البيئية والاجتماعية، وفق القوانين الوطنية وأفضل الممارسات الدولية

تقاسم المخاطر:

تستهدف الشراكات بين القطاعين العام والخاص توزيع المخاطر بصورة مثلى بين الأطراف، بحيث يتحملها الطرف الأكثر قدرة على إدارتها أو التحكم في آثارها لضمان كفاءة التنفيذ

جذب التمويل الخاص لتمويل إنشاء البنية التحتية العامة وإعادة تأهيلها وإدارتها

مشاركة أصحاب المصلحة والأطراف المعنية:

يتعين على الجهات الحكومية المعنية بموجب سياسة الشراكة بين القطاعين، وخاصة السلطات والجهات المتعاقدة، أن تضمن دمج المشاورات الفعالة مع أصحاب المصلحة في مختلف مراحل دورة حياة مشروع الشراكة، بدءاً من تحديد المشروع ووصولاً إلى تنفيذه، مع الالتزام بطلب الدعم الفعال من الشركة الخاصة لتعزيز هذه المشاركة خلال مراحل التنفيذ والتشغيل. وفي هذا السياق، يعرف أصحاب المصلحة بأنهم جميع من قد يتأثرون بالمشروع، أو لديهم مصلحة مشروعة فيه، أو قدرة على التأثير في مساره

الشفافية:

تمثل الشفافية والإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالمشروعات المتعاقد عليها في إطار سياسة الشراكة بين القطاعين العام والخاص عنصراً جوهرياً لضمان تكافؤ الفرص بين جميع الأطراف الخاصة المعنية، وحماية المصلحة العامة، وتعزيز الوضوح والشفافية في عملية صنع القرار

مبدأ «القيمة مقابل المال» يهدف إلى تحقيق أفضل جودة بأفضل تكلفة ممكنة

القيمة مقابل المال (أفضل جودة بأفضل سعر):

يجب أن يكون تحقيق أقصى استفادة من المال العام هو الهدف الرئيسي في كافة مراحل مشروعات الشراكة بين القطاعين. ويتم تقييم جميع المشروعات المقترحة في إطار الشراكة لضمان أنها توفر للجمهور قيمة تفوق ما قد تحققه أساليب التنفيذ الأخرى

المحتوى المحلي ونقل التكنولوجيا:

يهدف برنامج الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى تعزيز مشاركة الشركات المحلية، بما فيها المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الممثلة لصغار المستثمرين. ويتضمن ذلك تشجيع المحتوى المحلي، وتنمية القدرات، ونقل التكنولوجيا بهدف تمكين القدرات الوطنية وضمان تحقيق فوائد مستدامة للاقتصاد المحلي

خامساً: أنواع عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص

تعد الشراكة بين القطاعين العام والخاص أحد أهم النماذج التعاقدية التي يمكن تنفيذها بطرق متنوعة تلبي احتياجات مختلفة. وتتنوع الوظائف التي تسند إلى الشركة الخاصة وفقاً لطبيعة البنية التحتية ومدى تعقيدها ونوع الخدمة المقدمة وقطاع المشروع المعني. وتشمل هذه الوظائف عادة تصميم أصول وخدمات البنية التحتية وإنشائها وتمويلها، بالإضافة إلى تشغيلها وصيانتها. ومن الأمثلة على نماذج عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص مايلي:

اتفاقيات التطوير والتمويل والتشغيل:

يتحمل الطرف الخاص مسؤولية إنشاء البنية التحتية وتمويلها وتشغيلها وإدارتها على المدى

يجب تقييم مشروعات الشراكة ومقارنتها ببدائل التنفيذ الأخرى لضمان كفاءة استخدام المال العام

الطويل، إضافة إلى تقديم الخدمات لفترة محددة، مع استرداد التكاليف مباشرة من مستخدمي الخدمات أو العملاء أو من مصادر الإيرادات الأخرى، مثل رسوم الاستخدام أو التعريفات

نقل التكنولوجيا وتنمية القدرات يعززان استدامة العوائد الاقتصادية

الإيجار:

يعد عقد الإيجار شبيهاً بعقد الامتياز، مع بقاء الحكومة عادة مسؤولة عن النفقات الرأسمالية. يقوم الطرف الخاص باستئجار أصل قائم تم إنشاؤه وتمويله من قبل الحكومة ويتولى إدارة التشغيل والصيانة. وتقوم الشركة الخاصة بدفع إيجار أو رسم إيجار للحكومة مقابل الحق في تشغيل هذا الأصل (المنشأة) وإدارته تجارياً، مع تحصيل رسوم من المستخدمين. وقد يصنف عقد الإيجار طويل الأجل ضمن مفهوم وتعريف الشراكة بين القطاعين العام والخاص

نمـــوذج البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT) والخيارات المماثلة:

بموجـــب نمـــوذج البنـــاء والتشـــغيل ونقـــل الملكيـــة، يتـــم التعاقـــد مـــع الطـــرف الخـــاص لتصميـــم وتمويـــل وبنـــاء وتشـــغيل البنيـــة التحتيـــة العامـــة لفتـــرة زمنيـــة محـــددة قبـــل نقـــل الملكيـــة للجهـــة العامـــة. يحصـــل الطـــرف الخـــاص علـــى رســـوم عبـــور أو رســـوم خدمـــة أو مدفوعـــات أخـــرى. وفـــي نهايـــة مـــدة العقـــد، تنقـــل ملكيـــة الأصـــل إلـــى الجهـــة العامـــة. وتشـــمل الخيـــارات ذات الصلـــة عقـــد BTO الـــذي تنتقـــل بموجبـــه ملكيـــة الأصـــل فـــور انتهـــاء البنـــاء؛ وتشـــمل الخيـــارات الأخـــرى البنـــاء والتملـــك والتشـــغيل (BOO)، والبنـــاء والتملـــك والتشـــغيل ونقـــل الملكيـــة (BOOT)، والتصميـــم والبنـــاء والتشـــغيل (DBO)، والتصميـــم والبنـــاء والتمويـــل والتشـــغيل (DBFO) وغيرهـــا مـــن النمـــاذج الأخـــرى

سادساً: الخاتمة

يمثـــل برنامـــج الشـــراكة بيـــن القطاعيـــن العـــام والخـــاص فـــي اليمـــن إطـــاراً لتعزيـــز دور القطـــاع الخـــاص فـــي تطويـــر البنيـــة التحتيـــة وتحســـين الخدمـــات العامـــة، مـــن خلال توظيـــف الاســـتثمارات والخبـــرات والقـــدرات الفنيـــة، بمـــا يتكامـــل مـــع دور الحكومـــة ومســـؤولياتها فـــي حمايـــة المصلحـــة العامـــة وضمـــان اســـتدامة الخدمـــات

ويتطلـــب نجـــاح البرنامـــج تضافـــر جهـــود الجهـــات الحكوميـــة والقطـــاع الخـــاص وشـــركاء التنميـــة، والالتـــزام بمبـــادئ الحوكمـــة والشـــفافية والمنافســـة العادلـــة، إلـــى جانـــب الإعـــداد الجيـــد للمشـــاريع وتقييـــم جدواهـــا وتوزيـــع مخاطرهـــا بصـــورة متوازنـــة، بمـــا يضمـــن تحقيـــق القيمـــة مقابـــل المـــال وحمايـــة المـــوارد العامـــة

وفـــي هـــذا الإطـــار، تتطلـــع الحكومـــة اليمنيـــة إلـــى بنـــاء شـــراكات فاعلـــة ومســـتدامة تســـهم فـــي تحويـــل الفـــرص الاســـتثمارية إلـــى مشـــاريع قابلـــة للتنفيـــذ، وتدعـــم تحســـين جـــودة الخدمـــات الأساســـية، وتعزيـــز الاقتصـــاد الوطنـــي، وتحقيـــق أولويـــات التعافـــي والتنميـــة المســـتدامة، بمـــا يعـــود بالنفـــع علـــى الدولـــة والقطـــاع الخـــاص والمواطنيـــن



البنك الأهلي اليمني
National Bank Of Yemen



- الاستعلام عن الرصيد
- عرض ملخص الحسابات
- سداد باقات عدن نت
- التحويل بين حسابات العميل
- التحويل إلى حسابات عملاء البنك
- طلب دفتر شيكات

تطبيق

الأهلي موبايل

البنك الرقمي بين يديك

إمسح الكود لتحميل التطبيق

Google Play

App Store

بنك مواطن للجودة 100%

pay.cards@nbyemen.com

nbyemen.com

02 250681 / 02 250682

الرومانسية الخضراء وحكمة التراب



■ م. عبدالقادر السميطي
مهندس وخبير زراعي

■ **لماذا تُعدّ الزراعة ميثاق عشق ومهنة الصابرين العظام؟**

في زمنٍ تتسارع فيه الأوهام حول الكسب السريع وتتراجع فيه قيم الاعتماد على الذات أمام الانتظار العقيم لمساعدات المنظمات والدعم الحكومي تبقى الأرض هي الملاذ الأخير والحقيقة الصافية التي لا تجامل أحداً.

إن الاستثمار في الزراعة ليس مجرد معادلة أرقام أو رأس مال يُضخ في التربة بل هو رومانسية خضراء وميثاق عشق أزلي بين المزارع وترابه. هو شغفٌ يتدفق في العروق قبل أن يروي الحقول، وحكاية حياة لا يفهم أسرارها إلا من عاشر الشجر وتنفّس عبق الأرض بعد أول قطرة غيث

البداية من الروح
الاعتماد على النفس أولاً

لكل من يفكر في الخوض في هذا المجال المعطاء، نضع هذه النصيحة الذهبية أمام عينيك.

إذا كان سؤالك الأول والحيوي قبل أن تبدأ أي مشروع زراعي هو: "ماذا ستقدم لي الحكومة أو المنظمة؟".. فإن النصيحة الصادقة لك هي أن تبتعد فوراً عن هذا المجال

إن الزراعة تقوم في جوهرها على الفلاحة الحقيقية، العزة، والاستقلالية

صناعة القرار لا انتظاره

المزارع الناجح هو الذي يثق بساعده وجبهته، ويجعل من عرقه نهرا يروي ظمأ البذور لا ينظر إلى الخلف ولا ينتظر سلة عون قد تأتي أو تغيب

الفكر الإيجابي والسيادة

عندما تعتمد على نفسك وتتخلص من التفكير السلبي القائم على الاتكال، فإنك تمنح مشروعك الحصانة والقدرة على البقاء والاستمرار، لتكون أنت السيد في أرضك والمتحكم في مصير غرسك

الزراعة ليست مجرد استثمار مالي، بل علاقة مستدامة بين الإنسان والأرض

الزراعة.. مدرسة الصبر وقيام الحضارات

لقد قيل قديماً وبحكمة بالغة: "الزراعة مهنة الصابرين"

بين بذر الحبة في أعماق التربة وبين حصاد الثمر الدافئ، تمر أوقات من الانتظار الشاق، وتقلبات الطقس، وشح المياه، والتحديات الكثيرة

لكن الصبر هنا ليس مجرد انتظار سلبي، بل هو صمودٌ واستمرار وعطاء بلا توقف

الصبر الزراعي ليس انتظاراً سلبياً، بل عمل مستمر ومتابعة ورعاية

علاقة تبادلية مع الأرض

الأرض كريمٌ لا يضام، تُعطي بقدر ما تُعطى من جهد وحب ورعاية

وفاء الشجر...حين تسقي الشجرة بماء العزة وعرق الجبين، تنبت جذورها عميقةً في أحشاء الأرض، وتصمد أمام أعاصير الزمان، لتمنحك في النهاية ظلّاً ظليلاً وثمراً طيّباً مباركاً

نجاح المشروع الزراعي يبدأ بالمبادرة والعمل، لا بانتظار المساعدات الحكومية والمنظمات

رسالة إلى المستثمرين والمزارعين

يا من تخططون للغرس في أحضان الطبيعة أقبلوا على الزراعة بقلوب المخلصين، وعقول المستثمرين الواعين، وأيدي العاملين العصاميين. اتركوا ثقافة الاتكال جانباً، وابنوا أمجادكم الزراعية بأيديكم فالأرض لا تحب إلا من يعشقها صدقاً، ولا تجود بخيراتها إلا لمن يقرأ في تجاعيدها سر الحياة ورمز الصبر الجميل

لا تسأل ماذا ستمنحك الحكومة س أو المنظمة ص بل اسأل نفسك.

ماذا ستمنح أنت للأرض؟



السياسات المالية والنقدية للبنك المركزي عدن: الإصلاحات والإنجازات والتحديات



■ د. عيسى أبو حليقه
خبير اقتصادي

الملخص التنفيذي

يقف البنك المركزي اليمني في العاصمة المؤقتة عدن في خط الدفاع الأول لحماية المنظومة الاقتصادية والمالية للدولة. وعلى الرغم من ظروف الحرب والمعوقات المركبة، اتخذ البنك بالتنسيق مع وزارة المالية حزمة سياسات وإصلاحات نقدية ومالية حازمة، هدفت إلى كبح التضخم، وضبط سوق الصرف، وإعادة بناء السياسات النقدية والمالية على أسس الشفافية والامتثال الدولي

يعكس هذا المقال التحليلي الأدوار الاستثنائية والإصلاحات الهيكلية التي قادها البنك المركزي اليمني في العاصمة المؤقتة عدن لتثبيت دعائم الاستقرار النقدي والمالي، وحماية القطاع المصرفي من الانهيار الشامل في ظل تداعيات الانقسام الاقتصادي وتوقف الموارد السيادية للدولة





• الإصلاحات النقدية والمالية الأساسية

■ الإنهاء التام للتمويل التضخمي:

الوقف الكلي لإصدار النقود دون غطاء (طباعة المكشوف) والاعتماد على ضبط أدوات الدين العام والودائع لتغطية الالتزامات

■ تفعيل المزادات الإلكترونية:

إدارة بيع التداولات النقدية الأجنبية عبر منصات علنية شفافة، مما سحب السيولة الفائضة بالريال وسد منافذ المضاربة غير المشروعة

■ حوكمة القطاع المصرفي:

نقل القنوات المصرفية الرسمية إلى عدن، وتفعيل "الشبكة الموحدة للمحولات المالية"، وتطبيق معايير الامتثال لمكافحة غسل الأموال (AML/CFT)

• الأثر على القوة الشرائية والعملة الوطنية:

مكّنت هذه السياسات الرقابية الصارمة "إلى جانب إغلاق منشآت الصرافة المخالفة" من تحسين القوة الشرائية للريال اليمني وكبح التضخم المتسارع، مما أتاح مستويات تعافٍ واستقرار نسبي متوازن للعملة الوطنية أمام سلة العملات الأجنبية (لا سيما الدولار الأمريكي والريال السعودي)

• الإشادات والتقارير الدولية:

■ صندوق النقد الدولي (IMF):

اختتام مشاورات "المادة الرابعة" واستئناف برنامج تقييم الأداء المباشر، إشادةً بالانضباط النقدي والسياسات الرقابية الناجحة في عدن

■ البنك الدولي (World Bank):

التأكيد على دور إدارة المزادات والاحتياطيات النقدية في الحد من انهيار أمان الواردات وتأمين الأغذية الأساسية رغم الصدمات الجيوسياسية

• التحديات الاستراتيجية والتوصيات المستقبلية:

■ التحديات:

تداعيات توقف تصدير النفط والغاز جراء هجمات المليشيات (الحوثيين)، والانقسام النقدي والمزدوج، وتراجع التدفقات الإنسانية الدولية

■ التوصيات:

تحصين استقلالية البنك المركزي، وحصر كافة الإيرادات العامة عبر "الحساب الموحد للخزانة"، والربط الشبكي الإجباري لكل البنوك والصرافين، وتوفير دعم دولي وإقليمي دائم لتأمين الاحتياطي النقدي واستئناف الصادرات السيادية

المقدمة

يقف البنك المركزي اليمني في العاصمة المؤقتة عدن في خط الدفاع الأول لحماية المنظومة الاقتصادية والمالية للدولة. وعلى الرغم من ظروف الحرب والمعوقات المركبة، اتخذ البنك بالتنسيق مع وزارة المالية حزمة سياسات وإصلاحات نقدية ومالية عاجلة، هدفت إلى كبح التضخم، وضبط سوق الصرف، وإعادة بناء السياسات المالية والنقدية على أسس المعايير الدولية والشفافية المؤسسية

ربط الإصلاحات النقدية بتعزيز استقرار سعر الصرف وحماية القوة الشرائية للعملة الوطنية

أولاً: أركان السياسة النقدية والإصلاحات الهيكلية

تبنى البنك المركزي أدوات حديثة أحدثت تحولاً ملموساً في الأداء المصرفي ومكافحة التضخم النقدي:

1. منظومة المزادات الإلكترونية للعملة الأجنبية:

الانتقال إلى نظام المزادات الشفافة لبيع التدفقات النقدية الأجنبية للبنوك التجارية المعتمدة، مما قلل الممارسات المضاربية وحصر تمويل الاستيراد الأساسي عبر الأطر الرسمية

2. الإنهاء التام للتمويل التضخمي (طباعة المكشوف):

وقف إصدار الأوراق النقدية دون غطاء اقتصادي لتغطية العجز المالي للحكومة، والاعتماد بدلاً من ذلك على الأدوات المالية والودائع والدعم الإقليمي والدولي

3. تعزيز الامتثال والتنظيم المصرفي:

تحديث الأطر التنظيمية للقطاع المالي وفق معايير مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب (AML/CFT)، وإلزام الشركات والمحلات النقدية بالتراخيص وتطوير أنظمة أنشطتها المالية

4. توحيد الحسابات الحكومية والربط المؤسسي:

تفعيل الحساب الموحد للوزارة والبنك وتنسيق تحصيل الإيرادات العامة لإدارة السيولة وتحسين قدرة الدولة على الإيفاء بالتزاماتها الحتمية

ثانياً: الإصلاحات النقدية وتحسن مستوى الريال اليمني مقابل العملات الأجنبية

حقق البنك المركزي اليمني في عدن نجاحات وإنجازات ملموسة في فرض الاستقرار النقدي، ومكافحة المضاربة في سوق الصرف، وحماية قيمة العملة الوطنية (الريال اليمني) أمام سلة العملات الأجنبية الصعبة وفي مقدمتها الدولار الأمريكي والريال السعودي

تطوير الشبكات المصرفية الموحدة لضبط حركة الأموال وتعزيز التحويلات الرسمية

1. إنجازات البنك المركزي في تحسين واستقرار سعر الصرف

■ **كبح المضاربة وحظر المنشآت المخالفة:** نفذ البنك حملات رقابية صارمة شملت إغلاق وسحب تراخيص العشرات من شركات ومنشآت الصرافة غير الملتزمة بتعليماته؛ مما قلل الضغط الناجم عن المضاربة غير المشروعة وأسهم في إحداث موجات تعافٍ ملحوظة للريال اليمني

• **تفعيل المزادات الإلكترونية الشفافة:** استمر البنك في تغذية احتياجات السوق من النقد الأجنبي لتمويل واردات المواد الغذائية والأساسية عبر المزادات العلنية للبنوك التجارية، مما سحب السيولة الزائدة بالريال وحرم السوق الموازية من إمكانية الهيمنة

■ **نقل المنظومة المصرفية وتوحيد الشبكات:** أكمل البنك تحويل مقرات ومراكز البنوك والمؤسسات المالية والمنظومة المصرفية نحو عدن، مفعّلاً الشبكة الموحدة للحولات المالية لضبط حركة النقد وحظر القنوات غير الرسمية

■ **إنهاء التمويل التضخمي:** توقف البنك تماماً عن تغطية النفقات الحكومية عبر الإصدار النقدي المكشوف، مما أدى إلى كبح مستويات التضخم والحفاظ على معروض نقدي متوازن مع النشاط الاقتصادي المتاح

2. مؤشرات أثر السياسات على أسعار الصرف

مكّنت هذه الحزمة من الإجراءات الريال اليمني من استعادة نسبة مهمة من قيمته وتجنب سيناريوهات الانهيار الفوضوي:

■ **الدولار الأمريكي:** استقر تداوله في أوقات التعافي والضبط المصرفي عند مستويات متراجعة بوضوح مقارنة بقمم الانهيار السابقة

■ **الريال السعودي:** تراجع إلى مستويات توازنية نسبياً بفضل معالجة كبار المضاربين وتدفقات المزادات والنقود المغتربة



ثالثاً:
الشهادات والتقارير الدولية حول أداء البنك المركزي

حظيت خطوات البنك المركزي بتقدير دولي، وتجسد ذلك في مواقف وتقارير المؤسسات المالية العالمية:

المؤسسة الدولية	أبرز ما ورد في تقاريرها وتقييمها
صندوق النقد الدولي (IMF)	• برنامج إصلاح جديد (يوليو 2026): وصل فريق الصندوق لاتفاق مع السلطات اليمنية على برنامج يراقبه الصندوق لمدة 18 شهراً لتعزيز استقرار الاقتصاد الكلي. • مشاورات المادة الرابعة: أشاد بالانضباط النقدي والإجراءات الهيكلية المتخذة في عدن، مشيراً إلى أن ضبط السياسة النقدية ساهم في تحسين تحصيل الإيرادات وكبح التضخم وضبط الحساب الموحد للخزانة.
البنك الدولي (World Bank)	• تقرير المرصد الاقتصادي لليمن: أكد أن إجراءات البنك المركزي الرقابية وإدارته الشفافة للمزادات والموارد النقدية حدت من الانهيار الكارثي للقدرة الشرائية. • تأمين الواردات: نوه بحسن إدارة الاحتياطيات المتاحة لتوفير الغطاء المالي للسلع الأساسية والمحافظة على الحد الأدنى من الأمن الغذائي والمالي.

رابعاً:
أبرز التحديات التي تواجه البنك المركزي عدن

تخوض قيادة البنك المركزي معركة متعددة الجبهات لفرض سلطته التنظيمية والرقابية وحماية الاستقرار المالي والنقدي؛ إذ يعترض مسار الإصلاحات حزمة من التحديات الهيكلية والسياسية والجيوسياسية المتشابكة:

1. الانقسام النقدي وازدواجية المنظومة المصرفية

• **الضغوط على البنوك والمؤسسات المالية:** تعاني البنوك التي تقع مراكزها الإدارية في مناطق سيطرة المليشيات (الحوثيين) من قيود وإجراءات تعسفية تمنعها من الامتثال الكامل لقرارات البنك المركزي بعدن، مما وضع القطاع المصرفي تحت تهديد المخاطر التشغيلية والعقوبات الدولية

• **تشويه المعاملات المالية:** أدى فرض القيود على تداول الأوراق النقدية والتحويلات بين المحافظات إلى إيجاد سعرين متباينين للصرف ومستوى مزدوج للتضخم، مما يضعف كفاءة أداة السياسة النقدية للبنك المركزي

> **تعدد أسعار الصرف يضعف فاعلية أدوات السياسة النقدية ويعقد إدارة السوق**

2. شح الموارد السيادية وتراجع الاحتياطيات الأجنبية

• **توقف صادرات النفط والغاز:** تسببت الهجمات على موانئ تصدير النفط أواخر عام 2022 في فقدان الحكومة لأكثر من 70% من مواردها من النقد الأجنبي، ما أحدث عجزاً كبيراً في الموازنة وأضعف قدرة البنك على بناء صدامات احتياطية مستدامة

• **تقلبات التمويل الإنساني والدعم الخارجي:** تراجع التمويل الإقليمي والدولي لخطط الاستجابة الإنسانية - حيث أشار البنك الدولي في تقريره "المرصد الاقتصادي لليمن" إلى أن خطة الأمم المتحدة للاستجابة تغطي قطاعاً محدوداً من الاحتياجات - مما يعرض العملة لضغوط تضخمية مستمرة

3. تحديات البيئة التشغيلية ومخاطر الدين العام (2025 - 2026)

• **تقييم استدامة الدين والدعم الهيكلي:** أكد صندوق النقد الدولي أن تجميد طباعة العملة المكشوفة والمضي في المزادات العلنية يُمثلان قاعدة أساسية للحفاظ على الحد الأدنى من الاستقرار المالي، لكنه شدد على أن تراكم المتأخرات يضع استدامة الدين المالي أمام مخاطر حرجة

> **الانقسام النقدي وتراجع الموارد السيادية يجعلان تحقيق الاستقرار المالي أكثر تعقيداً**

• **الصدمات الجيوسياسية والتأمين البحري:** يُبرز البنك الدولي أن توترات البحر الأحمر وتكاليف الشحن المرتفعة تشكل عائقاً أمام استقرار الأسعار، مما يُضاعف الأعباء النقدية لتأمين النقد الأجنبي للسلع الأساسية

• **الامتثال لمعايير مكافحة غسل الأموال (AML/CFT):** يُشكل ضعف البنية التكنولوجية لبعض المؤسسات عائقاً أمام التحديث الفوري لأنظمة الامتثال لمتطلبات مجموعة العمل المالي (FATF).

• **القطاع المالي غير الرسمي (سوق الصرافة):** التوسع التاريخي لشركات الصرافة يفرض صعوبة رقابية عالية لتأمين التزامها الكامل بالسقوف السعرية وتتبع الشبكة الموحدة للحوالات

خامساً: التوصيات الاستراتيجية لتنظيم القطاع المصرفي واستدامة الاستقرار

تتطلب المرحلة المقبلة الانتقال من المعالجات العاجلة إلى تدشين خطة استراتيجية شاملة تُعزز استقلالية البنك المركزي وتُطور أدواته التنظيمية والرقابية:

1. تعزيز الرقابة والإشراف على القطاع المصرفي

• **ربط شبكي إجباري وموحد:** التوسع في إدراج جميع شركات الصرافة والبنوك التجارية ضمن "الشبكة الموحدة للمحولات المالية" والأنظمة الرقابية المباشرة للبنك المركزي

• **تطوير قطاع الامتثال:** تحديث اللوائح بما يتوافق مع معايير (FATF) لإنشاء نظام إنذار مبكر يكشف التعاملات المالية المشبوهة وتطبيقات المضاربة غير الرسمية

• **استكمال نقل المقرات الرئيسية:** إلزام كبار البنوك التجارية والإسلامية بنقل مراكز عملياتها الإدارية والمالية وأنظمتها البرمجية بالكامل إلى عدن للحد من ازدواجية القرار

2. تحقيق الاستقرار النقدي وضبط سوق الصرف

• **توسيع وتنويع أدوات المزادات:** الانفصال التدريجي عن الاعتماد الحصري على المزادات الأسبوعية عبر إدخال أطر نقدية جديدة، كعقود الصرف الآجلة وإعادة تفعيل أدوات الدين العام (أذون الخزانة والسندات الحكومية)

3. تنسيق السياسات النقدية والمالية مع الحكومة

محور التنسيق	الإجراء الاستراتيجي المطلوب
تفعيل الحساب الموحد	حصر توريد كافة الإيرادات العامة (الضرائب، الجمارك، الإيرادات السيادية) لحساب الخزانة العامة بالبنك المركزي وتطبيق التوريد الإلكتروني الشامل.
استئناف التصدير	العمل الجاد على المستويات الدولية والإقليمية لتأمين استئناف صادرات النفط والغاز لتوفير مصدر دائم ومستدام للنقد الأجنبي
الانضباط المالي	خفض العجز المالي للحكومة عبر ضبط الإنفاق وإلزام وزارة المالية بالسقف المالي المعتمد دون اللجوء نهائياً لأي تمويل تضخمي

• **تأمين غطاء الاحتياطي النقدي:** التنسيق مع الشركاء الإقليميين والدوليين لمواصلة تحويل الودائع والدعم المباشر للاحتياطيات الأجنبية، مع ربطها بإصلاحات هيكلية

• **إعادة الاعتبار للعملة الرقمية والمصرفية:** دعم وسائل الدفع الإلكتروني والخدمات المالية عبر الهاتف للحد من الاعتماد على الأوراق النقدية وتقليل مخاطر الاكتناز



الخلاصة

إن الإنجازات النقدية التي حققها البنك المركزي اليمني في العاصمة المؤقتة عدن أثبتت أن ضبط الإدارة المصرفية يمثل خط الدفاع الأول لحماية القوة الشرائية وتماسك مؤسسات الدولة.

إن النجاح في تحويل هذه التوصيات إلى واقع عملي لن يكفل فقط استدامة تعافي الريال اليمني أمام العملات الأجنبية، بل سيضع اللبنات الأولى لبناء نظام مصرفي حديث وشفاف، قادر على امتصاص الصدمات وقيادة برنامج التعافي الاقتصادي الشامل الذي يترقبه كافة أبناء الشعب اليمني

الضبطية القضائية

مفهومها وأساسها القانوني وأثرها في الضبطية الممنوحة للأجهزة الرقابية



■ أ. حسين شيخ بارجاء
عضو الهيئة الوطنية العليا
لمكافحة الفساد

■ تُعد الضبطية القضائية الأداة الإجرائية الأولى التي يعتمد عليها النظام الجزائي في اكتشاف الجريمة وجمع الاستدلالات وحفظ أدلتها قبل انعقاد التحقيق والمحاكمة

وقد اتسع المشرع اليمني، إلى جانب منح لهذه الصفة لرجال الشرطة والنيابة العامة وموظفوا الأجهزة الرقابية بموجب قانون الإجراءات الجزائية، كلما تعلق الأمر بجرائم تتطلب خبرة فنية أو محاسبية، كالهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد، والجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة والجمارك.

وتكمن أهمية هذا التوسع في تمكين هذه الأجهزة من كشف الجرائم الجنائية والاقتصادية والمالية والمخالفات في مهدها، لكنه يطرح في الوقت نفسه تساؤلات حول مدى وضوح النصوص المانحة لهذه الصفة، وحدود الاختصاص، ومدى تعارضها مع الاختصاص العام لمأموري الضبط القضائي

ويتناول هذا المقال هذه الإشكالية بالتحليل والنقد، مع التوقف - حيث تعذّر التحقق من النص - عند ما يحتاج إلى تدقيق تشريعي إضافي، بدلًا من افتراض وجود صلاحية لم يثبت سندها

أولًا: الإطار المفاهيمي والأساس القانوني للضبطية القضائية

■ **المفهوم:**

لم يورد قانون الإجراءات الجزائية اليمني تعريفًا مباشرًا

الضبطية القضائية تساعد على اكتشاف الجرائم في مراحلها الأولى وحفظ أدلتها

لـ«الضبطية القضائية»، بل حدد بدلًا من ذلك من يُعتبر من «مأموري الضبط القضائي» ووظائفهم، فوفقًا للمادة (91) من القانون رقم (13) لسنة 1994م بشأن قانون الإجراءات الجزائية اليمني، فإن «مأمورو الضبط القضائي مكلفون باستقصاء الجرائم وتعقب مرتكبيها وفحص البلاغات والشكاوى وجمع الاستدلالات والمعلومات المتعلقة بها وإثباتها في محاضرهم وإرسالها إلى النيابة العامة» وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات والاختصاصات التي يقوم بها مأموري الضبط القضائي في التحري عن الجرائم وجمع الاستدلالات والأدلة وضبط مرتكبي الجرائم والمخالفات

ويتبين من ذلك أن الضبطية القضائية سلطة إجرائية استدلالية سابقة على التحقيق ولا تحل محله، تُمارَس في إطار من التبعية الوظيفية للنيابة العامة لا في إطار الاستقلال القضائي

وتختلف الضبطية القضائية عن الضبط الإداري في الغاية والأداة: فالضبط الإداري وسيلة وقائية لحفظ النظام والأمن العام تسبق الجريمة، بينما الضبط القضائي إجراء لاحق لوقوعها يهدف إلى كشفها وجمع الدليل عليها.

وتختلف كذلك عن التحقيق الابتدائي، إذ لا تخوّل مأمور الضبط سلطة استجواب المتهم بالمعنى الدقيق، ولا اتخاذ إجراءات ذات طابع قسري إلا عندما تكون الجريمة مشهودة

■ الأساس القانوني

يستمد مأمورو الضبط القضائي صفتهم من نص المادة (84) من قانون الإجراءات الجزائية، التي عدّدت الفئات العامة (أعضاء النيابة العامة، المحافظون، مديرو الأمن العام، مديرو المديريات، ضباط الشرطة والأمن، عقال القرى، رؤساء المراكب...)، ثم أضافت في بندَيها التاسع والعاشر فئتين مفتوحتين: «جميع الموظفين الذين يخولون صفة الضبطية القضائية بموجب القانون»

الضبط الإداري إجراء وقائي يهدف إلى حفظ النظام والأمن العام قبل وقوع الجريمة

و«أية جهة أخرى يوكل إليها الضبط القضائي بموجب قانون»

وهناك ثلاثة أنواع من مأموري الضبط القضائي من حيث منحهم صفة الضبطية القضائية وعلى سبيل المثال موظفي الرقابة على الأغذية يتم منحهم صفة الضبطية من وزير العدل وموظفي الاثار وفقا لقانون الاثار يتم منحهم صفة الضبطية القضائية من قبل النائب العام وموظفي الهيئة العليا لمكافحة الفساد والجهاز المركز للرقابة والمحاسبة يتم منحهم صفة الضبطية القضائية من قبل رؤساء الجهات.

وهذا هو التفويض التشريعي الذي استندت إليه القوانين الخاصة اللاحقة (الجمارك، مكافحة الفساد، الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة) لمنح موظفيها هذه الصفة.

وتُبقي المادة (85) من قانون الإجراءات الجزائية رقم (13) لسنة 1994م، أيًا كانت الجهة التي يتبعونها وظيفيًا، في نطاق أعمال الضبط القضائي، وهو ضمان مهم لوحدة الإشراف القضائي من جهة واحدة دون تعدد الجهات ما عدا الجهات الرقابية المستقلة كونها تتمتع بالاستقلالية

ثانيًا: أنواع الضبطية القضائية

تنقسم الضبطية القضائية في التشريع اليمني إلى نوعين:

أ- ضبطية قضائية عامة:

يمارسها مأمورو الضبط المعدّدون في البنود «أولًا» إلى «ثامنًا» من المادة (84) من قانون الإجراءات الجزائية، ضمن دوائر اختصاصهم المكاني، وعلى جميع الجرائم دون تخصيص نوعي

ب- ضبطية قضائية خاصة (نوعية):

تُمنح بنص خاص لموظفين محدّدين، قصرًا على جرائم ترتبط بطبيعة عملهم، استنادًا إلى البندين «تاسعًا» «وعاشرًا» من المادة (84) من قانون الإجراءات الجزائية، وقد ثبت تشريعيًا صدور هذا النص الخاص بوضوح في مجال الجمارك، ومكافحة الفساد، والرقابة على المال العام

ثالثًا: الضبطية القضائية الممنوحة للأجهزة الرقابية والمالية

يعرض الجدول الآتي مصفوفة تحليلية للنصوص التي فحصها هذا المقال، مع بيان طبيعة الصلاحية وحدودها (والتوثيق التفصيلي لكل نص وارد في حواشي هذا المحور والمحاور السابقة):

> **الضبط الإداري إجراء وقائي يهدف إلى حفظ النظام والأمن العام قبل وقوع الجريمة**

م	الجهة والتشريع	طبيعة الصلاحية والمادة	أهم الاختصاصات	حدودها وملاحظات نقدية
1	الجمارك قانون الجمارك رقم (14) لسنة 1990م المعدّل بالقانون رقم (12) لسنة 2010م	ضبطية قضائية خاصة صريحة لموظفي الجمارك بصفتهم «رجال الضابطة الجمركية» (م179)	تفتيش الأماكن والأشخاص والبضائع ووسائل النقل داخل الدائرة الجمركية (م26)، الصعود إلى السفن (م27)، ضبط البضائع الممنوعة (م28)، تحرير محضر ضبط (م191-192)	الاختصاص محصور «في حدود اختصاصهم» الوظيفي والمكاني (الدائرة الجمركية فقط)؛ محضر الضبط يوقعه موظفان على الأقل
2	الهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد قانون رقم (39) لسنة 2006م	ضبطية قضائية مشروطة بقرار تخصيص من رئيس الهيئة، وليست ثابتة لعموم موظفيها (م14)	مخاطبة واستدعاء الموظفين العموميين وموظفي القطاع الخاص للاستفسار والتحري (م35)؛ تطبيق قواعد الإجراءات الجزائية على إجراءات الضبط في جرائم الفساد (م36)	الصفة قصرية غير عامة، عند منح صفة الضبطية القضائية حسب القانون و اللائحة التنفيذية.

3	الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة قرار جمهوري بقانون رقم (39) لسنة 1992م	ضبطية قضائية مشروطة بتحديد الأعضاء الفنيين وفق اللائحة التنفيذية (م11 فقرة 8)، مقترنة بسلطة ضبط مستندات وإحالة مباشرة (فقرة 7)	ضبط المستندات الدالة على الجريمة (فقرة7)؛ إحالة الموضوع مباشرة إلى الجهات القضائية إذا تقاعست الجهة الإدارية 30 يومًا (فقرة7)؛ إثبات المخالفات والوقائع الجنائية (فقرة8)	يُستثنى من الإحالة المباشرة أفعال الوزراء ونواب الوزراء والمحافظين، وفقا للقانون الجهاز.
4	مصلحة الضرائب قانون ضرائب الدخل رقم (17) لسنة 2010م	نص المادة (166) من قانون الضرائب التي تنص على (يتم تحديد موظفي المصلحة الذين يمنحون صفة الضبطية القضائية بقرار من النائب العام)	صلاحيات فحص وتقدير ضريبي ذات طبيعة إدارية بموجب أحكام القانون ولائحته	يستوجب البحث في اللائحة التنفيذية وأي نصوص خاصة لاحقة قبل نسبة صفة الضبطية القضائية لموظفي المصلحة

يتبين من المصفوفة أن المشرع اليمني لم يسلك نهجًا موحدًا في منح الضبطية القضائية للأجهزة الرقابية: فبينما جاء نص الجمارك محددًا بدائرة مكانية (الدائرة الجمركية)، جاء نص قانون مكافحة الفساد مشروطًا بقرار من رئيس الهيئة في قضايا الفساد ولا يثبت تلقائيًا لعموم موظفيها، وجاء نص الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة أوسع نطاقًا من حيث الجهات الخاضعة لرقابته، لكنه في الوقت نفسه يحمل استثناءً يُخرج كبار المسؤولين (الوزراء ونواب الوزراء والمحافظين) من مسار الإحالة القضائية المباشرة ليعرض أمرهم على السلطة التنفيذية العليا بدلًا من النيابة العامة

وفي جميع الأحوال، تبقى صلاحيات هذه الأجهزة الرقابية، حتى مع ثبوت صفة الضبطية القضائية لموظفيها، مقيّدة بما تسمح به النصوص من إجراءات: ضبط المستندات والأشياء المتعلقة بالمخالفة، الاستدلال وسماع الأقوال، تحرير محاضر الضبط وإحالتها إلى النيابة العامة

أما إجراءات القبض والتفتيش القسري والحبس الاحتياطي، فتبقى - في غياب نص خاص يُخوّلها لهذه الجهات - من صميم اختصاص النيابة العامة والقضاء وفقًا للقواعد العامة، ولا يجوز لهذه الأجهزة الرقابية تجاوزها الا في حالة الجريمة المشهودة .

رابعًا: أهمية الضبطية القضائية واختصاصات الضبط القضائي

تتجلى أهمية الضبطية القضائية في منع الجريمة والحد من وقوعها، والكشف عنها بعد ارتكابها، وجمع الاستدلالات والمحافظة على الأدلة، وحماية المال العام والمجتمع، ودعم فعالية العدالة الجنائية.

وتزداد هذه الأهمية في الجرائم المالية والاقتصادية الفنية المعقدة (كالتهرب الجمركي والضريبي، والفساد،

وغسل الأموال) التي تتطلب خبرة فنية ومحاسبية لا تتوفر بالضرورة لعموم مأموري الضبط القضائي العاميين، وهو المنطق الذي بُنيت عليه صلاحية الفقرة (8) من المادة (11) من قانون الجهاز المركزي

وتنحصر اختصاصات مأموري الضبط القضائي، سواء العامون أو الخاصون بالأجهزة الرقابية، في أربع طوائف: الاختصاصات الاستدلالية (تلقي البلاغات، سماع الأقوال)؛ الاختصاصات المتعلقة بالضبط (ضبط الأشياء والمستندات)؛ الاختصاصات المتعلقة بالتفتيش (مقيدة بنص خاص، كحصر تفتيش الجمارك بالدائرة الجمركية)؛ والاختصاصات المتعلقة بالإحالة (رفع محاضر الاستدلال إلى النيابة العامة، أو الإحالة المباشرة إلى القضاء في حالة الجهاز المركزي بعد تقاعس الجهة الإدارية من الرد على ملاحظات الجهاز المركزي للرقابة و المحاسبة وانتهى المهلة القانونية)

خامسًا: الضمانات والقيود القانونية

تبعية مأموري الضبط القضائي باستثناء موظفي الأجهزة الرقابية متى مُنحوا هذه الصفة - لإشراف النائب العام؛ وإمكانية إسقاط الصفة عن المخالف بقرار من محكمة الاستئناف بعد تحقيق تُسمع فيه أقوال النيابة العامة ومأمور الضبط القضائي محل المؤاخذة؛ وحظر التفتيش إلا بأمر مسبب من النيابة العامة أو في حالات التلبس المحددة قانونًا؛ وعدم جواز القبض إلا بأمر من النيابة العامة أو المحكمة؛ وقصر عمل مأموري الضبط على الاستدلال دون التحقيق لأن التحقيق والاستجواب حق أصيل للنيابة العامة ورفع الدعوى الجزائية والترافع.

وتضيف بعض القوانين الخاصة ضمانات إضافية، كتقييد صفة الجمارك بحدود الدائرة الجمركية، وتقييد صفة هيئة مكافحة الفساد بقرار تخصيص من رئيسها بدلًا من منحها لعموم موظفيها



سادسًا: التحديات والقراءة النقدية

1- تفاوت وضوح النصوص:

جاء نص الجمارك، وقانون مكافحة الفساد، وقانون الجهاز المركزي صريحًا وواضحًا في منح صفة الضبطية القضائية، في حين لم يتبيّن من النصوص المتاحة نص مماثل في مجالي غسل الأموال والضرائب، وهذا التفاوت يفتح الباب لاجتهاد إداري في تحديد من يمارس الضبط القضائي فعليًا دون سند تشريعي واضح ومتكامل

2- غياب التوحيد الإجرائي:

تتبع كل جهة رقابية أسلوبها الخاص في تحرير محاضر الضبط (كاشتراط توقيع موظفين اثنين على الأقل في محضر الضبط الجمركي)، دون معيار إجرائي موحد لسلسلة حفظ الأدلة يضمن قبولها أمام القضاء في جرائم يغلب عليها الطابع الرقمي والمحاسبي

3- قصور تدريبي وتقني:

يستدعي التعامل مع الجرائم المالية المعقدة خبرة محاسبية ورقمية متقدمة لا تتوفر بالضرورة لعموم موظفي هذه الأجهزة، حتى إذا مُنحوا الصفة القانونية، الأمر الذي يحد من الأثر العملي لهذه الصلاحيات ومما تم الإشارة اليه

اختلاف إجراءات تحرير محاضر الضبط بين الأجهزة الرقابية يضعف توحيد الممارسات الإجرائية

من مفاهيم واحكام بشأن الضبطية القضائية يمكن الإشارة إلى النتائج التالية:

1- تستند الضبطية القضائية الخاصة الممنوحة للأجهزة الرقابية في التشريع اليمني إلى التفويض العام الوارد في البندين «تاسعًا» و«عاشرًا» من المادة (84) من قانون الإجراءات الجزائية



2- ثبت تشريعيًا منح هذه الصفة صريحًا لموظفي الجمارك، وللموظفين المخصّصين في الهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد، وللأعضاء الفنيين المحدّدين في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة

3- تتفاوت حدود الاختصاص المكاني والموضوعي بين هذه الجهات، من نطاق محدد بالدائرة الجمركية إلى صلاحية أوسع نسبيًا للجهاز المركزي تشمل كل الجهات الخاضعة لرقابته

4- يوجد تفاوت في آليات تحرير محاضر الضبط وتسلسل حفظ الأدلة بين الأجهزة الرقابية المختلفة، يمكن معالجته بمزيد من التنسيق الإجرائي

وفي ختام هذا المقال عن الضبطية القضائية يمكن وضع عدد من التوصيات التي من شأنها تعزيز دور الضبطية القضائية:

1- إصدار تعديل تشريعي موحّد يحصر بدقة الجهات والأشخاص المخوّلين بالضبطية القضائية الخاصة، تحقيقًا لمزيد من الوضوح التشريعي

تطوير قواعد موحدة لتوثيق محاضر الضبط وحفظ الأدلة الرقمية والمحاسبية يعزز سلامة الإجراءات

2- التحقق تشريعيًا، وإصدار نص واضح إن رغب المشرع في منح موظفي وحدة جمع المعلومات المالية ومصلحة الضرائب صفة الضبطية القضائية

3- تعزيز التنسيق بين الأجهزة الرقابية والنيابة العامة عبر قواعد إجرائية موحدة لتوثيق محاضر الضبط وحفظ الأدلة الرقمية والمحاسبية

4- الاستمرار في تدريب موظفي هذه الأجهزة على الجرائم المالية المعقدة والأدلة الرقمية في الجرائم الرقمية

الجرائم المالية المعقدة تتطلب خبرات محاسبية وتقنية ورقمية متخصصة للتعامل معها

التشريع اليمني يُظهر تفاوتاً في وضوح النصوص المتعلقة بمنح صفة الضبطية القضائية للأجهزة الرقابية

5- مراجعة دورية للوائح التنفيذية والقرارات المنظمة لهذه الصفة لضمان نفاذها وتحديثها بما يواكب مستجدات العمل الرقابي

قائمة المراجع

1- قانون الإجراءات الجزائية اليمني، قرار جمهوري بقانون رقم (13) لسنة 1994م، الجريدة الرسمية العدد (19/4) لسنة 1994م

2- قانون الجمارك رقم (14) لسنة 1990م وتعديلاته بالقانون رقم (12) لسنة 2010م

3- قانون مكافحة الفساد رقم (39) لسنة 2006م

4- القرار الجمهوري بالقانون رقم (39) لسنة 1992م بشأن الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة

5- قانون مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب رقم (1) لسنة 2010م، المعدّل بالقانون رقم (17) لسنة 2013م

6- قانون ضرائب الدخل رقم (17) لسنة 2010م

البحث العلمي العربي.. أزمة موارد أم عطب منظومات؟



■ د. رشا أحمد الركيبات
باحثة في علوم وسياسات نظام الأرض

■ في زمن تتعاظم فيه الضغوط المناخية والجيوسياسية، وتتسارع التحولات التكنولوجية، أصبح البحث العلمي أحد مقومات القرار المستقل وحماية الأمن المائي والغذائي والدوائي. فالدول التي تستطيع إنتاج المعرفة واختبارها وتطوير تطبيقاتها تمتلك خيارات أوسع في مواجهة الأزمات، بينما تضيق خيارات الدول التي تعتمد على استيراد الحلول وشروط استخدامها.

ومع ذلك، ما يزال النقاش حول البحث العلمي العربي يدور غالباً بين ضعف التمويل وزيادة أعداد المنشورات. وهما جانبان مهمان، لكن المسافة بين الاستثمار في العلم والاستفادة منه تتحدد أيضاً بكفاءة المؤسسات، وطبيعة الحوافز، وصلات الجامعات بالقطاعات الإنتاجية وصناعة القرار.

> **البحث العلمي أصبح ركيزة أساسية للاستقلال في القرار وحماية الأمن المائي والغذائي والدوائي**

ومن هنا يكتسب السؤال دلالته: إلى أي حد تعود الأزمة إلى نقص الموارد، وإلى أي حد تنتج عن اختلال المنظومات التي تديرها؟

تكشف الأرقام عن فجوة تمويلية لا يجوز التقليل من شأنها. فبحسب نشرة مرصد الألكسو لعام 2022، استناداً إلى بيانات معهد اليونسكو للإحصاء، بلغت حصة الدول العربية نحو 1.2% من الإنفاق العالمي على البحث والتطوير عام 2019، مقابل نحو 86.5% تركزت في شرق وجنوب شرق آسيا وأمريكا الشمالية والاتحاد الأوروبي.

وفي بيانات عام 2020 التي عرضتها النشرة، قارب الإنفاق العربي 0.6% من الناتج المحلي الإجمالي،

مقابل 3.3% في أمريكا الشمالية، و2.3% في شرق وجنوب شرق آسيا، و2.0% في أوروبا. وهذه مقارنات تاريخية محددة، وليست وصفاً لأحدث أوضاع جميع الدول اليوم. (مرصد الألكسو، 2022)

وفي رأس المال البشري، أظهرت النشرة ارتفاع كثافة الباحثين عربياً من نحو 546 باحثاً لكل مليون نسمة عام 2015 إلى 614 عام 2020، مقابل متوسط عالمي بلغ نحو 1,342 باحثاً لكل مليون نسمة في السنة الأخيرة. وبذلك ظل المؤشر العربي دون نصف المتوسط العالمي، رغم تحسنه. ولا يقيس هذا المؤشر جودة الباحثين أو أثر أعمالهم، لكنه يوضح محدودية الكتلة البحثية قياساً بحجم السكان.(مرصد الألكسو، 2022)

الدول المنتجة للمعرفة تمتلك قدرة أكبر على مواجهة التحولات المناخية والجيوسياسية والتكنولوجية

لم يتجاوز الإنفاق العربي على البحث والتطوير نحو 0.6% من الناتج المحلي الإجمالي عام 2020

وتعني هذه الفجوات أن زيادة التمويل وبناء القدرات البشرية يظلان ضرورة. لكنهما يحتاجان إلى إدارة تضمن استمرار العمل البحثي، وتوفر مستلزمات التشغيل، وتحمي وقت الباحث، وتربط المشروعات بأسئلة تستحق الإجابة. فقد يظل جهاز متقدم قليل الاستخدام بسبب غياب الصيانة أو الكادر الفني، وقد يتعثر مشروع واعد لأن تمويله توقف قبل اختبار نتائجه

تفاوت عربي يتطلب سياسات مختلفة

تخفي المتوسطات الإقليمية تفاوتاً واسعاً بين الدول العربية. فبعضها يمتلك قدرة تمويلية وبنية بحثية متقدمة، وبعضها يمتلك قاعدة جامعية وخبرات بشرية تواجه قيوداً مالية وتشغيلية، بينما تكافح المؤسسات في الدول المتأثرة بالنزاعات للحفاظ على شروط استمرارها

وفي تحديث نشرته اليونسكو في يناير 2024، بلغ الإنفاق على البحث والتطوير في الإمارات 1.50% من الناتج المحلي الإجمالي عام 2021، مقابل 0.49% عام 2011. ويعكس ذلك مساراً تصاعدياً مهماً، ويؤكد ضرورة قراءة التجارب الوطنية في ضوء تطورها، بدلاً من تعميم حكم واحد على المنطقة

وهو أعلى مستوى إقليمي آنذاك وفق التقرير. ويؤكد ذلك أهمية قراءة التجارب الوطنية في سياقها، بدلاً من تعميم حكم واحد على المنطقة

كما تكشف البيانات السعودية الأحدث عن تغير يستدعي تحديث بعض التصورات الشائعة. فقد بلغ الإنفاق على البحث والتطوير 29.48 مليار ريال عام 2024، بزيادة 30.4% على العام السابق، ووصل عدد الباحثين إلى 41,562 باحثاً

ارتفاع أعداد الباحثين لا يعني بالضرورة تحسن جودة البحث أو زيادة أثره الاقتصادي

ومـــوّل قطـــاع الأعمـــال 41.1% مـــن إجمالـــي التمويـــل، مقابـــل 53.2% للقطـــاع الحكومـــي و5.7% للتعليـــم العالـــي. لذلـــك، فـــإن وصـــف مشـــاركة قطـــاع الأعمـــال بالضعـــف المطلـــق لا يفســـر هـــذه الحالـــة؛ والأجـــدى متابعـــة نوعيـــة مشـــاركته ونتائجهـــا وقدرتهـــا علـــى بنـــاء تراكـــم تكنولوجـــي مســـتدام

وتقـــود هـــذه الفـــروق إلـــى ضـــرورة تنويـــع أدوات الإصلاح. فالمؤسســـة التـــي تفتقـــر إلـــى مســـتلزمات المختبـــر تحتـــاج إلـــى تدخـــل يختلـــف عـــن مؤسســـة تمتلـــك تجهيـــزات متقدمـــة وتواجـــه ضعـــف الاســـتخدام. كمـــا أن إعـــادة بنـــاء جامعـــة تضـــررت بالنـــزاع تختلـــف عـــن تطويـــر منظومـــة تســـعى إلـــى المنافســـة فـــي التقنيـــات المتقدمـــة. ويبـــدأ التخطيـــط الجـــاد بتحديـــد موضـــع الاختنـــاق، بـــدلاً مـــن استنســـاخ نمـــوذج واحـــد للجميـــع

العقول بين الهجـــرة والتعطيـــل

تســـتحق هجـــرة الكفـــاءات اهتمامـــاً يتجـــاوز تـــداول تقديـــرات إجماليـــة يصعـــب التحقـــق منهـــا. فالمشـــكلة تتعلـــق بالأســـباب التـــي تجعـــل الباحـــث يختـــار بيئـــة أخـــرى للعمـــل، وبمـــدى قـــدرة مؤسســـاته الأصليـــة علـــى الاحتفـــاظ بـــصلات منتجـــة معـــه

ويســـتحق تعطيـــل الكفـــاءات المقيمـــة اهتمامـــاً ممـــاثلاً. فالباحـــث الـــذي يفتقـــر إلـــى الوقـــت والبيانـــات والتمويـــل وحريـــة الســـؤال لا يســـتطيع توظيـــف قدراتـــه كاملـــة، مهمـــا بلغـــت كفاءتـــه. وقـــد تســـتنزف الأعبـــاء التدريســـية والإداريـــة جهـــده، أو تدفعـــه الحوافـــز إلـــى اختيـــار موضوعـــات أســـرع نشـــراً وأقـــل اتصـــالاً بالحاجـــات المعرفيـــة والتنمويـــة



ولذلك، يتطلب استبقاء الكفاءات تعييناً وترقياً على أساس الجدارة، وتمويلاً واضح المعايير، وإجراءات تناسب طبيعة البحث، وحقوقاً فكرية مستقرة. ويمكن توسيع إسهام العلماء العرب في الخارج عبر الإشراف المشترك، والزيارات البحثية، والفرق المتعاونة، وتطوير البرامج. فالاستفادة من خبراتهم لا تتوقف على العودة الدائمة، لكنها تحتاج إلى شراكات مؤسسية تتجاوز الاستضافة العابرة

تجارب الدول العربية تؤكد ضرورة تبني سياسات بحثية تتناسب مع القدرات والاحتياجات الوطنية لكل دولة

الباحثات.. حضور عددي وفرص ينبغي تتبعها

يقدم حضور المرأة في البحث العلمي جانباً إيجابياً مهماً في التجربة العربية، مع تفاوت واضح بين البلدان. فبحسب نشرة اليونسكو الصادرة في يونيو 2025، بلغت نسبة النساء بين الباحثين 54.9% في تونس عام 2022، و50.3% في الكويت عام 2023، و42.7% في مصر عام 2023، و38.9% في السعودية عام 2023، و33.6% في الإمارات عام 2021، و19.5% في الأردن عام 2018. أما النسبة المنشورة للجزائر، وهي 47.1%، فتعود إلى عام 2017. وتكشف هذه المؤشرات عن حضور نسائي مهم، مع ضرورة مراعاة اختلاف سنوات البيانات وحدود تغطيتها عند المقارنة، وتجنب اعتبارها جميعاً وصفاً للوضع الراهن (اليونسكو، 2025)

لكن هذه النسب لا تكفي وحدها للحكم على تكافؤ الفرص المهنية. إذ ينبغي تتبع وصول الباحثات إلى قيادة الفرق، والمنح الكبرى، ومواقع اتخاذ القرار، وفرص تطوير الابتكارات. فالحضور العددي مؤشر مهم، وتكتمل دلالته حين نعرف كيف تتوزع الموارد والمسؤوليات وفرص التقدم

بلغ عدد الباحثين في السعودية 41,562 باحثاً عام 2024

النشر العلمي.. إنجاز يحتاج إلى قراءة أوسع

حقق النشر العلمي العربي نمواً يستحق الاعتراف به؛ إذ سجل تقرير اليونسكو للعلوم لعام 2021 زيادة قدرها 64% بين عامي 2015 و2019. وخلال الفترة نفسها، نما النشر العالمي العام بنحو 21%، بينما ارتفع النشر العالمي في التقنيات الاستراتيجية المشتركة بين القطاعات، ومنها الذكاء الاصطناعي والروبوتات والطاقة وعلوم المواد، بنحو 33%. وينبغي التمييز بين هذه المؤشرات؛ فنسبة النمو الأخيرة تخص النشر العالمي في تلك المجالات، وليست نسبة خاصة بالنشر العربي

غير أن زيادة عدد المنشورات لا تعني بالضرورة تقدماً موازياً في القدرة العلمية، خصوصاً حين يصبح المؤشر الكمي بديلاً عن تقييم الإنجاز الفعلي. ومن هذا المنظور، تبرز أهمية الورقة الاستراتيجية لوحدة العلوم والبحث العلمي في المعهد العالمي للتجديد العربي للأعوام (2027-2031)، بما تطرحه من توجه نحو ربط الإنتاج المعرفي ببناء القدرات والاستجابة لحاجات المجتمع

ويطرح هذا التمييز بين حجم النشر وقيمة الإنجاز سؤالاً أساسياً: ماذا تراكم بفضل هذه المنشورات من معرفة وقدرات؟ ويتطلب الجواب فحص جودة المنهج، وأصالة السؤال، ونزاهة الممارسة، واستمرار الفرق العلمية، ومدى استخدام النتائج حيث يكون التطبيق ممكناً

تقييم البحث العلمي يجب أن يتجاوز عدد المنشورات إلى جودة المنهج وأصالة الأفكار ونزاهة الممارسة

ولا يعني ذلك إخضاع كل بحث لمنفعة تجارية عاجلة؛ فالبحث الأساسي يحتاج إلى أفق طويل، والعلوم الإنسانية والاجتماعية تنتج معرفة ضرورية لفهم المجتمع وتحسين السياسات. المطلوب تقييم يحترم اختلاف التخصصات، ويعترف ببناء قواعد البيانات والأدوات والمناهج، إلى جانب النشر، ويمنح الأثر وزنه المناسب دون اختزاله في عائد مالي مباشر

استدامة الفرق البحثية وتراكم المعرفة من مؤشرات تطور القدرات العلمية

من تمويل البحث إلى تمويل الاستفادة منه

تتوقف مشروعات كثيرة عند التقرير النهائي أو النموذج الأولي لأن الانتقال إلى الاستخدام يحتاج إلى موارد وخبرات مختلفة. وهنا تبرز أهمية تمويل الاختبار والتحقق والتطوير، وتوفير مرافق التجريب، وتنظيم الملكية الفكرية وتضارب المصالح

بناء قواعد البيانات والأدوات والمناهج والفرق العلمية يمثل إنجازاً بحثياً إلى جانب النشر



كما تتحمل المؤسسات العامة والقطاعات الإنتاجية مسؤولية بناء طلب واضح على المعرفة. فإتاحة البيانات، وتحديد المشكلات، وطلب التقييم المستقل، وتجريب الحلول قبل توسيعها، تمنح البحث مساراً عملياً نحو التأثير. وتصبح الشراكة أكثر جدية حين تشارك الجهة المستفيدة في صياغة السؤال واختبار الإجابة، مع صون استقلال الباحث ونزاهة نتائجه

ويجب أن يشمل التمويل التشغيل والصيانة والتدريب وإدارة البيانات؛ فشراء التجهيزات بداية الالتزام العلمي بها، ولا تتحقق فائدتها بمجرد تركيبها

تمويل البحث العلمي يجب أن يتجاوز إنتاج الدراسات إلى تمويل الاستفادة من نتائجها وتطبيقها

ويتطلب الانتقال من إدارة الندرة إلى بناء السيادة المعرفية إعادة توجيه الحوافز الجامعية والتمويل البحثي نحو جودة المعرفة وقيمتها.

شراء التجهيزات العلمية ليس إنجازاً مكتملاً ما لم تتوفر متطلبات تشغيلها وصيانتها

ويشمل ذلك تخفيف الاعتماد على أعداد الأوراق ومعاملات تأثير الدوريات، وتوسيع التقييم النوعي ليشمل أصالة الإسهام، وصلابة المنهج، والأثر المجتمعي، وقابلية النتائج للتطبيق حيث تسمح طبيعة البحث، مع الحفاظ على مكانة البحث الأساسي والعلوم الإنسانية والاجتماعية. كما يقتضي بناء برامج متكاملة حول ترابط المياه والطاقة والغذاء والبيئة والأمن الدوائي، وتطوير القدرة على إدارة البيانات والبنية الحاسوبية، وإتاحة تقاسم المختبرات وموارد الحوسبة المتقدمة مع المؤسسات الأقل قدرة، ضمن قواعد واضحة للحقوق والإتاحة وأمن المعلومات



البنية المشتركة.. درس من "سيزامي"

يقدم مركز "سيزامي" في الأردن مثالاً على إمكان الجمع بين البنية العلمية المتقدمة والتعاون الإقليمي والاستدامة التشغيلية. فقد افتُتحت محطة الطاقة الشمسية المرتبطة به في 26 فبراير 2019، بقدرة 6.48 ميغاواط، وبتمويل بلغ خمسة ملايين دينار أردني، أي نحو 7.05 ملايين دولار. وأعلن المركز حينها أنه أصبح أول مجمع كبير للمسرّعات في العالم تُغطّى احتياجاته بالكامل بالطاقة المتجددة، عبر منظومة مرتبطة بالشبكة الكهربائية

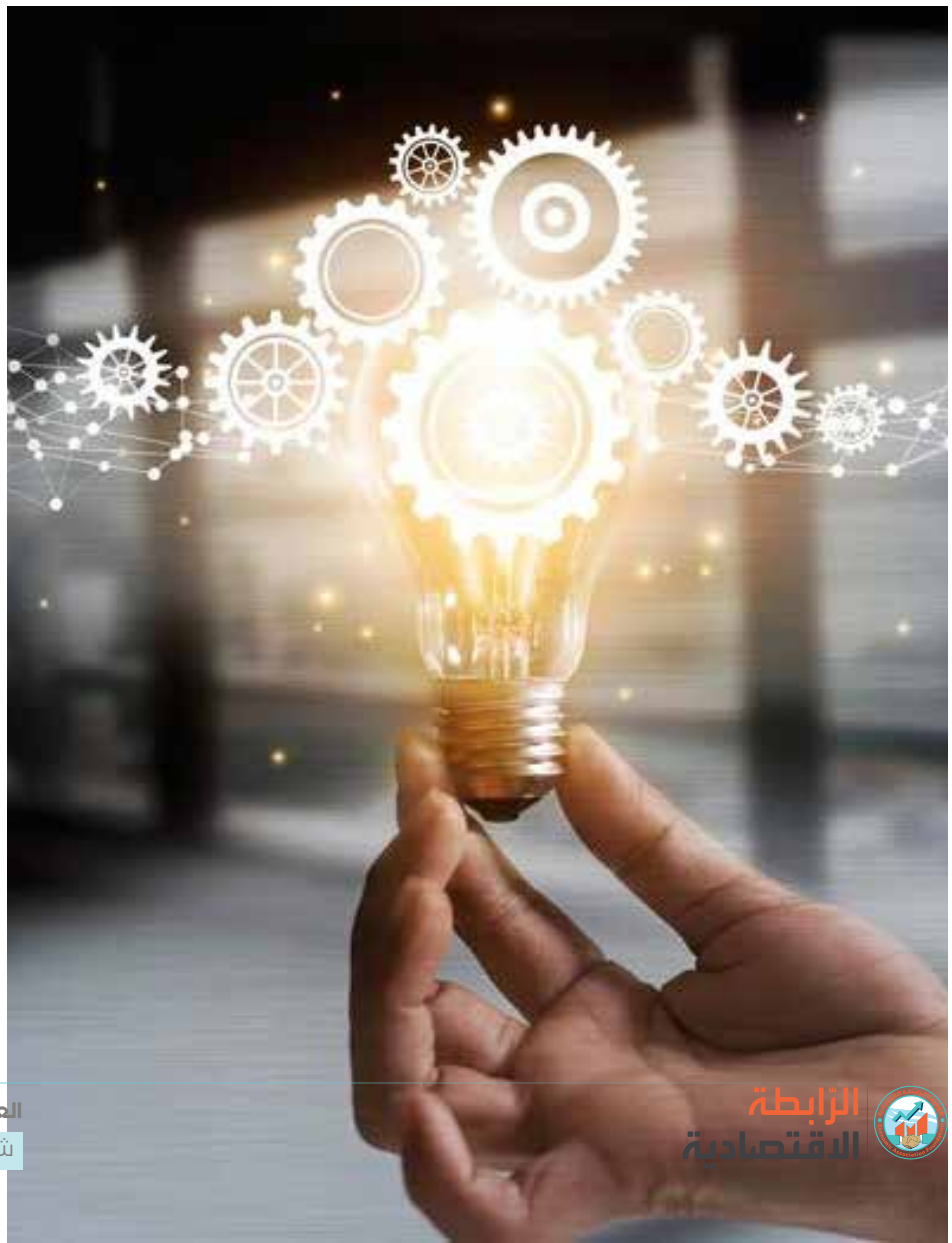
وتتجاوز دلالة التجربة اقتناء تجهيز علمي متقدم؛ فهي تبين أهمية معالجة كلفة تشغيله، وبناء مجتمع

تجربة «سيزامي» تبرز أهمية ربط البنية العلمية المتقدمة بالاستدامة التشغيلية والطاقة المتجددة

من المستخدمين، وإتاحة مورد يصعب على كل مؤسسة توفيره منفردة. ويمكن الاستفادة من هذا المنطق في المختبرات المرجعية والحوسبة المتقدمة وقواعد البيانات، شريطة وجود قواعد واضحة للإتاحة وتقاسم الكلفة وتقييم المشروعات

إن أزمة البحث العلمي العربي تجمع بين قصور الموارد واختلال إدارتها، وتتفاوت نسبة كل منهما من بلد إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى. ولذلك، فإن زيادة الإنفاق ينبغي أن تترافق مع إصلاح الحوافز والحوكمة، وحماية وقت الباحث، وتطوير القدرة على استيعاب المعرفة واستخدامها

فالسيادة المعرفية تُبنى بقدرة متراكمة على تحديد السؤال، وإنتاج الدليل، واختبار الحل، والتعاون من موقع الكفاءة. وحين تتصل هذه الحلقات، تصبح الأرقام التي نقيس بها البحث العلمي تعبيراً عن قدرة فعلية تتسع، ويغدو الاستثمار في المعرفة عاملاً مؤثراً في تنمية المجتمع واستقلال قراره



التمكين الاقتصادي الذاتي في ظل الأزمة الراهنة

يكتبهُ:



■ د. حسين الملعسي
رئيس مؤسسة الرابطة الاقتصادية

■ في ظروف الأزمة الراهنة، نوصي بضرورة استعادة الإنتاج والدخل، وبناء قاعدة اقتصادية أكثر قدرة على الصمود وذلك على طريق تعافي الاقتصاد تدريجياً ونرى الانتقال من إدارة الأزمة إلى إعادة بناء القدرة الإنتاجية الاقتصاد تدريجياً.

يدخل الاقتصاد اليمني مرحلة ممتدة من التراجع الاقتصادي والاجتماعي منذ اندلاع الحرب عام 2015، في ظل تعطل صادرات النفط والغاز، وتراجع الإيرادات العامة، وانكماش النشاط الاقتصادي، وتدهور الخدمات الأساسية والبنية التحتية، وتراجع فرص العمل والدخول الحقيقية للأسر. ولم تعد الأزمة مقتصرة على تعطل القطاعات الاقتصادية الرئيسية، بل امتدت إلى قدرة المجتمع على الإنتاج والاستهلاك، وإلى إمكانات المنشآت الصغيرة والأسر في الحفاظ على مصادر دخلها

الاقتصاد اليمني يعاني تراجعاً ممتداً منذ اندلاع الحرب عام 2015

وتؤكد أحدث تقديرات البنك الدولي المنشورة في مايو 2026 استمرار هذا المسار؛ إذ انكمش الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي لليمن بنسبة 1.5% في عام 2025، وتوقع البنك انكماشاً إضافياً بنسبة 0.5% في عام 2026. كما تراجعت الإيرادات العامة إلى نحو 5.6% من الناتج المحلي الإجمالي، في ظل استمرار توقف صادرات النفط وضعف الطلب المحلي ومحدودية التمويل

وتفرض هذه الظروف البحث عن مسارات عملية لاستعادة النشاط الاقتصادي، لا تنتظر بالضرورة عودة القطاعات الرئيسية إلى مستويات إنتاجها السابقة. وفي مقدمة هذه المسارات تنشيط الموارد المحلية والمهارات البشرية والمشروعات الصغيرة والأنشطة الاقتصادية التي يمكنها توليد دخل وفرص عمل، حتى في بيئة تعاني شح التمويل وضعف الخدمات

من هنا تبرز أهمية برامج التمكين الاقتصادي الذاتي بوصفها أداة لإعادة بناء القدرة الإنتاجية من الأساس، وليس مجرد وسيلة لتقديم المساعدات أو تمويل المشروعات الصغيرة. وهي مقاربة مكملة لاستعادة النفط والغاز والصناعة والاستثمار، وليست بديلاً عنها.

التمكين الاقتصادي الذاتي وأهميته:

من المعروف أن التمكين الاقتصادي الذاتي هو عبارة عن منظومة من السياسات والتدخلات التي تساعد الأفراد والأسر والمجتمعات المحلية على تحويل مهاراتهم ومواردهم المتاحة إلى أنشطة منتجة، وتطوير قدرتهم على توليد دخل مستدام، وتوسيع فرص العمل، والوصول إلى التمويل والتقنيات والأسواق في ظروف الاقتصاد الهش

تعطل صادرات النفط والغاز وتراجع الإيرادات العامة أضعفا قدرة الدولة على تمويل الخدمات والتنمية

ويختلف هذا المفهوم عن المساعدات الإنسانية التي تستهدف تلبية الاحتياجات الأساسية، كما يتجاوز التمويل الأصغر الذي يمثل إحدى أدواته. فالتمكين الفعلي يتطلب منظومة متكاملة تجمع بين التمويل والتدريب والمدخلات الإنتاجية والبنية التحتية والتسويق، مع توفير بيئة تسمح باستمرار النشاط ونموه

التعافي يتطلب الانتقال من إدارة الأزمة إلى إعادة بناء القدرة الإنتاجية

وتنبع أهميته في اليمن من اتساع الفجوة بين الاحتياجات المعيشية والموارد المتاحة، ومن ضرورة استثمار القدرات الإنتاجية التي ما زالت قائمة رغم الحرب. ويشمل ذلك الزراعة الريفية والثروة السمكية، والصناعات الغذائية الخفيفة، والحرف التقليدية، والأنشطة الاستخراجية غير النفطية المجدية، والمشروعات الصغيرة والمتوسطة، والاقتصاد المنزلي والخدمات والأنشطة الرقمية المتاحة حسب ظروف الواقع الراهن

إن نجاح هذه الأنشطة لا يتحقق بمجرد توفير التمويل أو تشجيع المبادرات الفردية؛ إذ يتطلب اختيار المشروعات وفق الطلب الفعلي، وتوافر المدخلات، وكلفة التشغيل، وإمكانية الوصول إلى الأسواق. فالمشروع الذي لا يجد سوقاً لمنتجاته قد يتحول إلى عبء مالي على صاحبه، حتى لو حصل على تمويل ميسر. وعليه، يجب التفكير في الأنشطة والمشاريع التي تنتج سلعاً تجد طلباً واسعاً في الأسواق

وتوفر مدينة عدن مجالاً مهماً لتطبيق هذه المقاربة، نظراً لموقعها الساحلي ووظيفتها التجارية والخدمية، وما يرتبط بهما من فرص في الصيد وتجهيز الأسماك، والصناعات الغذائية، والنقل والصيانة والخدمات المهنية والحرفية. كما يمكن للاقتصاد المنزلي والرقمي أن يوسعا فرص الدخل، شريطة توافر المهارات والطاقة والاتصال والأسواق المناسبة

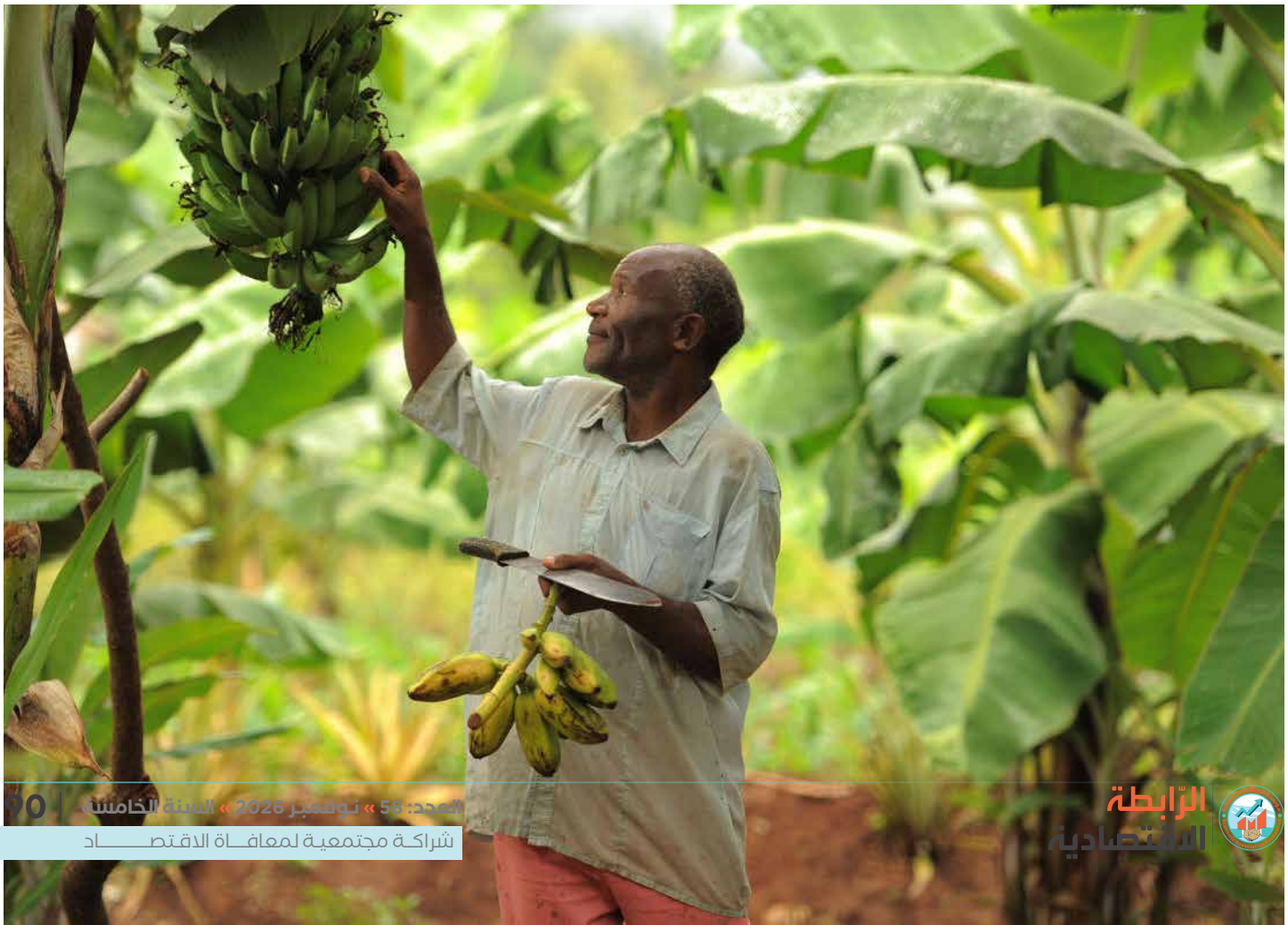
الفرص الاقتصادية والتحديات أمام التمكين

يمتلك اقتصاد البلاد فرصاً لتنشيط أنشطة إنتاجية محلية يمكن أن تسهم في توفير الغذاء والدخل والعمل، إلا أن تحويل هذه الفرص إلى نتائج ملموسة يواجه قيوداً متداخلة

المطلوب بناء قاعدة اقتصادية أكثر قدرة على الصمود عبر استعادة الإنتاج والدخل تدريجياً

فمثلا، في الزراعة الريفية، تتمثل الأولويات في تحسين الإنتاجية، وتوفير المدخلات، وتقليل الفاقد، وتطوير التخزين والتسويق. وفي قطاع الثروة السمكية، لا يقتصر التحدي على الصيد، بل يشمل الحفظ والتبريد والنقل والتجهيز والتصنيع، وهي أنشطة يمكن أن ترفع القيمة المضافة وتخلق فرص عمل تتجاوز مهنة الصيد نفسها

وتدعم هذه الرؤية نتائج تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الصادر في يونيو 2026 بشأن منظومة الأسواق وسلاسل القيمة السمكية في اليمن، الذي رصد تحديات تشمل ارتفاع تكاليف الوقود، ومحدودية التمويل، وتقلب أسعار الأسماك، وتراجع أعمال الصيد في بعض المناطق، والاعتماد على ترتيبات ائتمانية غير رسمية



أمـــا الصناعـــات الغذائيـــة والحـــرف والمشـــروعات الصغيرة، فتواجـــه ارتفـــاع تكاليـــف الطاقـــة والنقـــل، وضعـــف القـــدرة الشـــرائية، وصعوبـــة الوصـــول إلـــى التمويـــل، والمنافســـة مـــن المنتجـــات المســـتوردة. كمـــا يحـــد ضعـــف التنســـيق بيـــن الجهـــات الحكوميـــة والقطـــاع الخـــاص والمنظمـــات التنمويـــة مـــن فعاليـــة المبـــادرات المتفرقـــة

وعليـــه، فـــإن القضيـــة الأساســـية ليســـت نقـــص الأفـــكار أو المـــوارد وحـــده، بـــل غيـــاب الترابـــط الكافـــي بيـــن المنتجيـــن والتمويـــل والمـــدخلات والأســـواق والخدمـــات المســـاندة. ويقتضـــي ذلـــك الانتقـــال مـــن دعـــم مشـــروعات منفـــردة إلـــى تطويـــر أنشـــطة مترابطـــة تســـتطيع توليـــد قيمـــة مضافـــة وفـــرص عمـــل بصـــورة مســـتمرة

الاقتصـــاد اليمنـــي يمتلـــك فرصـــاً محليـــة لتنشيط الإنتـــاج وتوفير الغذاء والدخـــل وفـــرص العمل

الانتقـــال من المبادرات المتفرقـــة إلى برنامـــج عملي للتمكين الاقتصادي الذاتـــي

يتطلـــب نجـــاح التمكيـــن الاقتصـــادي تبنـــي برنامـــج متـــدرج، يربـــط بيـــن الإجـــراءات العاجلـــة، وبنـــاء القـــدرات الإنتاجيـــة علـــى المـــدى المتوســـط، وإدمـــاج الأنشـــطة المحليـــة فـــي مســـار التعافـــي الاقتصـــادي الوطنـــي

ولتحقيـــق ذلـــك، نقتـــرح العمـــل وفـــق اتجاهـــات أساســـية ثلاثـــة:

أولاً: الإجراءات العاجلة

تتمثـــل الأولويـــة فـــي حمايـــة مصـــادر الدخـــل القائمـــة، وإعـــادة تشـــغيل المشـــروعات الصغيـــرة المتوقفـــة والقابلـــة للاســـتعادة، وتوفيـــر فـــرص إنتاجيـــة للفئـــات القـــادرة علـــى العمـــل

وتشـــمل الإجـــراءات المقترحة تقديـــم منـــح إنتاجيـــة موجهـــة للفئـــات الأشـــد هشاشـــة والقـــادرة علـــى ممارســـة نشـــاط اقتصـــادي، وتوفيـــر أدوات العمـــل والمـــدخلات الزراعيـــة والســـمكية، ودعـــم المشـــروعات المنزليـــة والحرفيـــة، وتوســـيع التدريـــب المهنـــي المرتبـــط باحتياجـــات الســـوق. كمـــا ينبغـــي تســـهيل حصـــول المنتجيـــن علـــى رأس المـــال العامـــل، وربطهـــم بالأســـواق ومنافـــذ البيـــع

وفـــي عـــدن، يمكـــن أن تبـــدأ البرامـــج بأنشـــطة مثـــل تجهيـــز الأســـماك وتعبئتهـــا، وصيانـــة معـــدات الصيـــد، وتصنيـــع الأغذيـــة، والخدمـــات الحرفيـــة والمهنيـــة، والمشروعـــات المنزليـــة التـــي تســـتند إلـــى طلـــب محلـــي قابـــل للتحقـــق

وتوفـــر تجربـــة مشـــروع تطويـــر ميـــناء الاصطيـــاد الســـمكي فـــي عـــدن مثـــالاً تطبيقيـــاً علـــى أهميـــة الجمـــع بيـــن البنيـــة التحتيـــة ودعـــم المنتجيـــن. فالمشـــروع الـــذي ينفـــذه برنامـــج الأمـــم المتحـــدة الإنمائـــي، بتمويـــل ألمانـــي عبـــر بنـــك التنميـــة الألمانـــي، يتضمـــن إعـــادة تأهيـــل مرافـــق مختـــارة، ودعـــم مشـــاركة النســـاء والشـــباب فـــي سلســـلة القيمـــة الســـمكية، وتحســـين فـــرص العمـــل والإنتـــاج. وأعلـــن البرنامـــج تدريـــب 198 مســـتفيداً، مـــع مشـــاركة النســـاء بنســـبة 50%، ضمـــن إنجازاتـــه المعلنـــة للمشـــروع

والـــدرس هنـــا أن التدخـــل العاجـــل لا ينبغـــي أن يقتصـــر علـــى تقديـــم المـــال للصيـــاد أو صاحـــب المشـــروع، بـــل يجـــب أن يزيـــل العوائـــق المباشـــرة التـــي تمنعـــه مـــن الإنتـــاج والبيـــع

وفي المقابل، ينبغي الفصل بين الحماية الاجتماعية والتمكين الإنتاجي؛ فالأسر التي لا تمتلك القدرة على العمل أو الاستثمار تحتاج إلى دعم اجتماعي ملائم، وليس إلى تحميلها ديوناً أو مخاطر تجارية

ثانيا: إجراءات متوسطة المدى

تستهدف هذه المرحلة توسيع المشروعات التي تثبت جدواها، ورفع إنتاجيتها، وتطوير الروابط بين المنتجين والمصنعين والموردين والموزعين

وتشمل الأولويات تطوير مرافق مشتركة للتبريد والتخزين والتعبئة والتصنيع الغذائي، وتحسين النقل والتسويق، وتعزيز العلاقات بين الأنشطة والمشروعات، وتطوير التدريب الفني والإداري. كما ينبغي تشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة على تحسين الجودة وتطوير المنتجات وتوسيع منافذ البيع

تنمية القطاع السمكي لا تقتصر على الصيد، بل تشمل التبريد والنقل والتجهيز والتصنيع

وفي مجال التمويل، يتعين اعتماد أدوات متنوعة بحسب طبيعة المستفيد والنشاط، تشمل المنح الإنتاجية للفئات التي لا تستطيع تحمل الدين، والتمويل الأصغر للمشروعات القادرة على السداد، والتمويل التعاوني للمرافق المشتركة، والضمانات الائتمانية للمشروعات القابلة للتوسع. وينبغي أن يسبق التمويل تقييم مبسط للجدوى والطلب، وأن يترافق مع التدريب والإرشاد ومتابعة الأداء

وتقدم برامج تنمية القطاع السمكي في اليمن تجربة مهمة في هذا الاتجاه. فوفق النتائج المنشورة لبرنامج التنمية المستدامة لمصايد الأسماك في البحر الأحمر وخليج عدن، شملت التدخلات دعم الصيادين والمنشآت الصغيرة والتعاونيات، وتدريب النساء والشباب، وتطوير مواقع الإنزال السمكي والبنية التحتية للتبريد، بما يربط سبل العيش بتطوير سلسلة القيمة



ويجب قياس النجاح من خلال استمرارية المشروعات، ونمو صافي الدخل، والوظائف الفعلية، والإنتاجية والمبيعات والقيمة المضافة المحلية، لا بمجرد عدد المستفيدين أو حجم التمويل المصروف

ثالثا: الربط بالتعافي الاقتصادي الوطني

لا يمكن للتمكين الاقتصادي الذاتي أن يحقق كامل إمكاناته بمعزل عن السياسات الاقتصادية العامة. ولذلك ينبغي إدماجه في استراتيجية أوسع للتعافي، تربط تنمية المشروعات المحلية باستعادة الصناعة والاستثمار والصادرات وتحسين الخدمات الأساسية

ويتطلب ذلك تحسين انتظام الكهرباء والمياه والنقل والاتصالات، وتسهيل المعاملات التجارية، وتعزيز الوصول إلى الخدمات المصرفية، وتحسين البيئة القانونية والمؤسسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. كما ينبغي ربط المنتجين المحليين بسلاسل توريد المنشآت الأكبر، وتطوير الصناعات التي تستخدم المدخلات الزراعية والسمكية المحلية، وتشجيع المنتجات القابلة للتسويق والتصدير وفق معايير الجودة

وتؤكد تجارب رواندا وكوت ديفوار، كما حللها صندوق النقد الدولي في تقريره عن الاقتصاد الكلي للصراعات والتعافي الصادر في أبريل 2026، أن التعافي المستدام بعد النزاعات ارتبط بمجموعة من العوامل، أبرزها الاستقرار الاقتصادي الكلي، والدعم الخارجي، والإصلاح المؤسسي الموثوق، وتحسين تعبئة الإيرادات المحلية

ولا يعني ذلك أن تجربة أي بلد يمكن نقلها إلى اليمن كما هي؛ فاختلاف الظروف السياسية والمؤسسية والأمنية يفرض تكييف السياسات وفق الواقع المحلي. لكن الدرس المشترك هو أن تنمية الأنشطة المحلية تحتاج إلى بيئة اقتصادية أكثر استقراراً، ومؤسسات قادرة على تقديم الخدمات، وتمويل تنموي منسق، وسياسات عامة تدعم الإنتاج والاستثمار

> **التدريب المهني يجب أن يرتبط باحتياجات السوق والفرص الإنتاجية الفعلية**

> **ضعف التنسيق بين الحكومة والقطاع الخاص والمنظمات يحد من فعالية المبادرات التنموية**

ولتحويل هذا الاتجاه إلى برنامج قابل للتنفيذ، ينبغي إعداد خريطة للفرص الاقتصادية بحسب المحافظات والمديريات، تحدد الأنشطة ذات الأولوية، والجهات المسؤولة، ومصادر التمويل، والجدول الزمني، ومؤشرات الأداء. ويمكن البدء بمشروعات تجريبية في عدن ومحافظات أخرى، ثم توسيع البرامج التي تثبت نتائجها، مع إخضاعها لتقييم دوري مستقل وشفاف

حوكمة برامج التمكين الاقتصادي وقياس النتائج

يتوقف نجاح البرنامج على وجود آلية تنسيق واضحة تمنع تشتت الموارد وتكرار التدخلات. ويمكن أن تتولى الحكومة والسلطات المحلية، بالتعاون مع القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات الدولية، تحديد الأولويات وتوزيع الأدوار ومتابعة التنفيذ، مع إتاحة

المجال للمبادرات المحلية في اختيار المشروعات وتصميمها

وينبغي أن يستند التمويل إلى مزيج من الموارد التنموية والمنح الموجهة والتمويل المصرفي والتمويل الأصغر ومساهمات القطاع الخاص، بحسب طبيعة كل نشاط. كما يتعين إخضاع الإنفاق للرقابة والشفافية، وتقييم المشروعات وفق نتائجها الاقتصادية والاجتماعية

وأقترح اعتماد خمسة مؤشرات رئيسية لقياس الأداء:

- عدد المشروعات التي تستمر في العمل.
- صافي الدخل الإضافي الذي تحققه الأسر.
- فرص العمل المستدامة.
- نمو الإنتاج والقيمة المضافة المحلية.
- قدرة المشروعات على الوصول إلى الأسواق دون استمرار الاعتماد على الدعم.

ولا بد من مراعاة أن التمكين الاقتصادي لا يعالج وحده مشكلات الفقر والمجاعة والبطالة واسعة النطاق؛ بل ينبغي أن يعمل بالتوازي مع برامج الحماية الاجتماعية، وإصلاح المالية العامة، وتحسين الخدمات الأساسية، واستعادة النشاط الاقتصادي الوطني



أخيرا،

إن التمكين الاقتصادي الذاتي يمثل فرصة عملية لتوسيع قاعدة الإنتاج والدخل في البلاد، من خلال استثمار الموارد المحلية والمهارات البشرية وتنشيط المشروعات الصغيرة والأنشطة الاقتصادية القابلة للنمو. غير أن نجاحه يتطلب الانتقال من المبادرات المتفرقة إلى برنامج متكامل يجمع بين التمويل والتدريب والبنية التحتية والأسواق والحوكمة

والأهم أن يُنظر إلى هذه البرامج باعتبارها استثماراً في القدرة الإنتاجية للمجتمع، لا مجرد إنفاق اجتماعي مؤقت. فكل مشروع قابل للاستمرار، وكل سلسلة قيمة محلية يجري تطويرها، يمكن أن تسهم في تقليل هشاشة الاقتصاد وتعزيز قدرته على التعافي. لكن بلوغ هذا الهدف يظل مرتبطاً بتهيئة البيئة الاقتصادية والمؤسسية اللازمة، واستعادة القطاعات الرئيسية، وتحسين الخدمات، وتنسيق الجهود الوطنية والدولية

AL ROBAIN
الربان

أرز بسمتي أبيض

كلاسيك طويل الحبة

