

تعزيز الحوكمة في الخطط الحكومية والإصلاحات الاقتصادية

إعداد: رمال للاستشارات | إشراف: منتدى رواد التنمية (DCF)

الملخص التنفيذي

تتناول هذه الورقة مسألة الحوكمة بوصفها العامل الحاسم في نجاح أو تعثر الإصلاحات الحكومية وخطط الحكومة الحالية في اليمن. وتنطلق من فرضية أساسية مفادها أن الأزمة التي تواجهها الدولة اليمنية في مجال الإصلاح ليست ناتجة عن نقص في الخطط أو غياب الرؤى، بل عن ضعف بنيوي في منظومة الحوكمة التي تحكم تصميم السياسات وتنفيذها ومتابعتها ومساءلتها. وقد أظهرت التجربة اليمنية، قبل الحرب وخلالها، أن الإصلاحات التي لا تُسند بإطار حوكمة واضح تتحول إلى قرارات شكلية، تُنفذ انتقائياً، أو تُفرض من مضمونها، أو تفشل في تحقيق أثر مستدام.

تبيّن الورقة أن فجوة التنفيذ تمثل التحدي المركزي أمام الإصلاحات الحكومية، وهي فجوة ناتجة عن تداخل الصلاحيات، وتعدد مراكز القرار، وضعف التنسيق المؤسسي، وغياب المساءلة الفعالة، ونقص الشفافية والبيانات، فضلاً عن الانفصال المزمّن بين الإصلاحات المالية والإصلاحات المؤسسية. كما توضح أن الفساد في السياق اليمني لم يعد ظاهرة إدارية معزولة، بل أصبح جزءاً من اختلالات أعمق في الاقتصاد السياسي للدولة، ما يجعل معالجته ممكنة فقط عبر إصلاحات حوكمة شاملة، لا عبر أدوات رقابية تقليدية منفصلة.

ومن خلال تحليل حالة تطبيقية لقرارات وإصلاحات واضحة الصياغة لكنها متعثرة التنفيذ، تخلص الورقة إلى أن وضوح القرار السياسي لا يكفي لضمان التنفيذ في غياب منظومة حوكمة متكاملة. إذ إن ضعف السلطة التنفيذية الفعلية، وغياب سلسلة مساءلة واضحة، والمقاومة المؤسسية غير المعلنة، وعدم مواءمة الإصلاحات مع القدرات المؤسسية، كلها عوامل تؤدي إلى تعطيل الإصلاح أو تحييده عملياً.

استناداً إلى هذا التشخيص، تقترح الورقة إطاراً عملياً لحوكمة الإصلاحات في اليمن، يقوم على التعامل مع الإصلاح بوصفه عملية سياسية-مؤسسية مستمرة، لا إجراءً فنياً أو مالياً معزولاً ويرتكز هذا الإطار على ضرورة وجود مرجعية وطنية موحدة لحوكمة الإصلاح، وآليات واضحة لتوزيع الأدوار بين الجهات، وتوازن منضبط بين المركزية والحوكمة المحلية، وإدماج الشفافية ونظم المعلومات في طلب عملية الإصلاح، واعتماد نهج تدريجي يبنى الثقة ويقلل مقاومة التنفيذ.

وفي ضوء هذا الإطار، تقدم الورقة حزمة توصيات عملية تهدف إلى تعزيز حوكمة الإصلاحات الحكومية، من خلال اعتماد إطار وطني موحد لحوكمة الأداء المؤسسي، وتعزيز الحوكمة المالية عبر انتظام الموازنات وضبط الإنفاق، وإنشاء منظومة بيانات رقمية موحدة، وتفعيل آليات مساءلة مركزية ومحلية قائمة على معايير أداء واضحة، وإتاحة أدوات استثنائية منضبطة لإدارة الأزمات الاقتصادية، إلى جانب التأكيد على أهمية الإرادة السياسية الجادة في دعم الحوكمة ومكافحة الفساد. كما تؤكد الورقة أن نجاح هذه التوصيات يتطلب توزيعاً واضحاً للأدوار بين الحكومة المركزية، والسلطات المحلية، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، والشركاء الدوليين، ضمن إطار وطني واحد يقود عملية الإصلاح ولا يستبدل مؤسسات الدولة.

وتتلخص الورقة إلى أن الحوكمة ليست مسألة إجرائية أو شرطاً خارجياً، بل هي المدخل الأكثر واقعية لإعادة الاعتبار للخطط الحكومية وتحويلها إلى أدوات فاعلة للتعافي الاقتصادي والاستقرار المؤسسي. ومن دون معالجة فجوات الحوكمة بصورة منهجية، ستظل الإصلاحات الحكومية عرضة للتعثر مهما بلغت جودتها الفنية أو حجم الدعم المخصص لها. أما الاستثمار الجاد في بناء منظومة حوكمة واضحة وقابلة للتنفيذ، فيمثل فرصة حقيقية لإعادة بناء الثقة بين الدولة والمجتمع، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، ووضع اليمن على مسار إصلاح أكثر استدامة.

رسالة إلى صانع القرار (Executive Note)

لماذا هذه الورقة الآن؟

تواجه الحكومة اليمنية اليوم تحدياً لا يتمثل في غياب الخطط أو ضعف الرؤى، بل في العجز المزمّن عن تحويل القرارات والخطط المعتمدة إلى نتائج ملموسة. وقد أظهرت التجربة أن استمرار هذا النمط يُضعف هيبة القرار السياسي، ويحوّل الإصلاحات إلى التزامات نظرية منخفضة الكلفة على الجهات غير الملتزمة.

ما الذي تقوله هذه الورقة؟

تنطلق هذه الورقة من فرضية واضحة مفادها أن أزمة الإصلاح في اليمن هي أزمة حوكمة تنفيذ، لا أزمة سياسات. فالإصلاحات الحكومية، مهما بلغت جودتها الفنية أو مستواها السياسي، لن تُنفذ تلقائياً في غياب إطار حوكمة يربط بين القرار، والجهة القائدة، والموارد، والمتابعة، والمساءلة.

ما الذي يتطلبه القرار السياسي الآن؟

لا تتطلب معالجة هذا الخلل إطلاق خطط جديدة، بل اتخاذ قرارات محددة لإعادة تنظيم إدارة الإصلاحات نفسها، وضبط سلسلة التنفيذ والمساءلة، وحماية القرار السياسي من التعطيل المؤسسي غير المعلن.

مخاطر عدم التحرك

إن استمرار الوضع القائم يعني بقاء فجوة التنفيذ، وتآكل الثقة الداخلية والدولية، وتحول الإصلاحات من أداة استقرار وتعافي إلى عبء سياسي وإداري متراكم. تقدم هذه الورقة إطاراً عملياً لحوكمة الإصلاحات دون إنشاء هياكل موازية أو تعليق قواعد المساءلة، وبما يحفظ دور مؤسسات الدولة ويعزز قدرتها على التنفيذ.

يرجى الاستشهاد كما يلي: Remal Advisory for Studies & Consultations. 2026. تعزيز الحوكمة في الخطط الحكومية والإصلاحات الاقتصادية، موجز سياسات رقم (38)، منتدى رواد التنمية (DCF)

المقدمة

الحكومة في الإصلاحات الحكومية وخطط الحكومة

لم تعد الحكومة في السياق اليمني مسألة معيارية أو مفهومًا تجميليًا يُستحضر في وثائق السياسات لإرضاء الشركاء الدوليين، بل تحوّلت إلى **قضية جوهرية تملّس قدرة الدولة ذاتها على التخطيط والتنفيذ والبقاء الوظيفي**. فالتجربة اليمنية، قبل الحرب وخلالها، أثبتت أن ضعف الحكومة لم يكن نتيجة ثانوية للأزمات، بل أحد **الأسباب البنيوية** التي أسهمت في هشاشة الدولة، وتآكل مؤسساتها، وتعثر مسارات الإصلاح المتعاقبة، حتى في الفترات التي توفرت فيها موارد مالية ودعم خارجي واسع.

على مدى العقود الماضية، شهد اليمن موجات متكررة من الخطط الحكومية وبرامج الإصلاح الاقتصادي والمالي، إلا أن الغالبية العظمى منها أخفقت في تحقيق نتائج مستدامة. ولم يكن هذا الإخفاق ناتجًا بالضرورة عن سوء التشخيص الفني أو غياب الرؤى، بل عن **انفصال مزمّن بين التخطيط والتنفيذ**، وغياب منظومة حوكمة قادرة على ضبط القرار العام، وتوزيع الصلاحيات بوضوح، وفرض المساءلة، وحماية السياسات من الاختطاف السياسي والمصلحي. وقد أظهرت التجربة أن الخطط التي لا تُسند بإطار حوكمة واضح تتحول سريعًا إلى وثائق شكلية، تُنفذ انتقائيًا، أو تُفرغ من مضمونها عبر ممارسات غير رسمية.

تعمّق هذا الخلل بصورة أكبر خلال سنوات النزاع، حيث أعيد تشكيل الاقتصاد السياسي للدولة في ظل **تعدد مراكز القرار، وتداخل السلطات، واتساع شبكات الريع والفساد**. في هذا السياق، لم يعد الفساد مجرد انحراف إداري أو مالي، بل أصبح ظاهرة بنيوية مرتبطة باختطاف جزئي لوظائف الدولة، وبإعادة توجيه المؤسسات العامة لخدمة مصالح ضيقة على حساب الصالح العام، وأدى ذلك إلى إضعاف قدرة الحكومة على تنفيذ سياساتها، حتى عندما صدرت قرارات رسمية واضحة على أعلى المستويات، كما برز في التجربة الحديثة لخطط أولويات الإصلاحات الاقتصادية.

ففي المقابل، كشفت النقاشات الوطنية الحديثة، بما في ذلك مداوالت منتدى رواد التنمية، عن تحوّل مهم في الفهم العام للإصلاح. إذ لم يعد السؤال المركزي هو **كيف نصوص إصلاحات أفضل؟** بل أصبح: **كيف نُدير إصلاحات في دولة تعاني ضعف الحوكمة وتعدد مراكز السلطة؟** هذا التحول يعكس إدراكًا متزايدًا بأن جوهر التحدي لا يكمن في نقص السياسات، بل في **غياب منظومة حوكمة واقعية** قادرة على تحويل السياسات إلى أفعال، وربط الموارد بالنتائج، ومساءلة الجهات المنفذة، وضبط العلاقة بين المركز والمحليات، وبين الدولة والقطاع الخاص، وبين الحكومة والشركاء الدوليين.

وتأتي هذه الورقة استناداً إلى المناقشات التي أجريت خلال اللقاء الثالث عشر لمنتدى رواد التنمية في العاصمة الأردنية عمان 30 نوفمبر-2 ديسمبر 2025، وإلى قرار مجلس القيادة الرئاسي رقم (11) لعام 2025م بشأن الموافقة على خطة أولويات الإصلاحات الاقتصادية الشاملة، وتحليل النماذج المحلية والدولية لحكومة السياسات العامة والخطط الحكومية، إضافة إلى مراجعة أوراق بحثية وملخصات سياسات صدرت سابقاً عن المنتدى. وتركّز على تحليل الحوكمة بوصفها **الإطار الناظم** للإصلاحات الحكومية وخطط الحكومة، لا كعنصر مكمل لها. وتهدف إلى تفكيك العلاقة بين ضعف الحوكمة وتعثر الإصلاحات، وتسليط الضوء على الفجوات العملية التي تعيق إدماج مبادئ الحوكمة في التخطيط والتنفيذ، مستندةً إلى التجربة اليمنية الواقعية، لا إلى نماذج نظرية مجردة. كما تسعى الورقة إلى طرح أسئلة سياساتية عملية حول كيفية تصميم إصلاحات قابلة للتنفيذ في بيئة انتقالية معقّدة، وكيف يمكن الانتقال من منطلق القرارات الفوقية إلى منطلق الإصلاح المؤسسي المستدام.

وعليه، لا تتعامل هذه الورقة مع الحوكمة كغاية بحد ذاتها، بل كوسيلة ضرورية لإعادة بناء الثقة، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وضمان أن تكون الخطط الحكومية أداة فعّالة للتعافي والاستقرار، لا مجرد استجابة ظرفية للأزمات أو اشتراطات الدعم الخارجي.

خارطة المنظومة الحكومية والاقتصادية في اليمن

إشكالية الحوكمة في الإصلاحات الحكومية - بين التخطيط والتنفيذ

أولاً

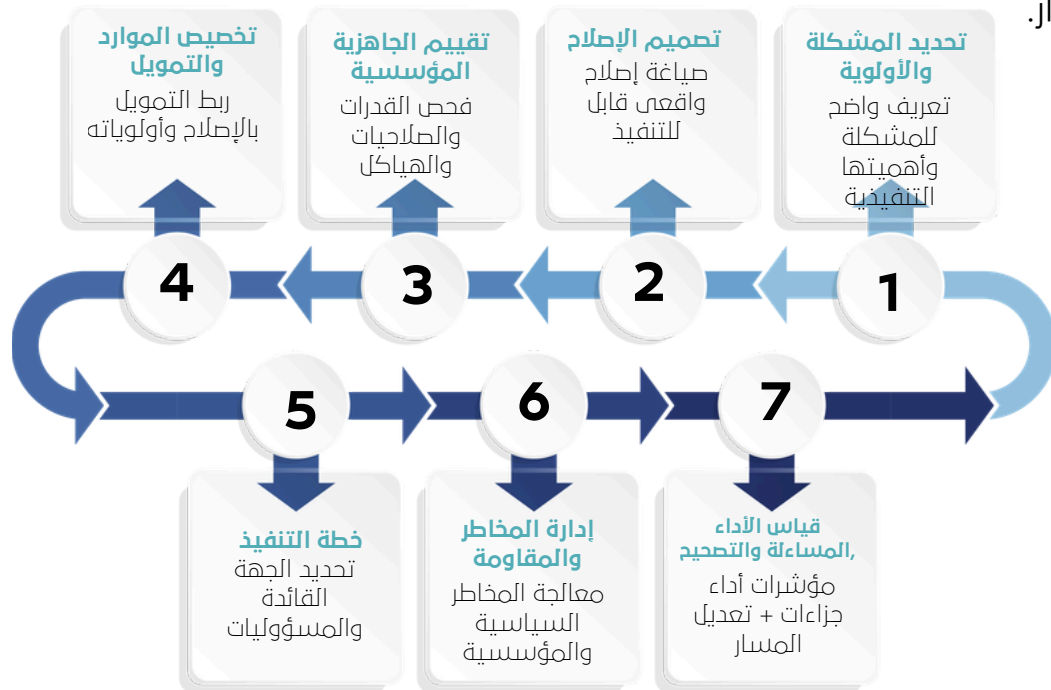
تُظهر التجربة اليمنية أن الإشكالية الجوهرية في مسار الإصلاحات الحكومية لا تكمن في غياب الخطط أو ضعف النوايا السياسية المعلنة، بل في **العجز المزمّن عن تحويل القرارات والخطط إلى نتائج قابلة للقياس**. فقد اتسمت معظم برامج الإصلاح السابقة بوجود فجوة واضحة بين ما يُقرّ على مستوى القيادة السياسية والحكومة المركزية، وبين ما يُنفَّذ فعلياً على مستوى المؤسسات والقطاعات والمحافظة. وتعود هذه الفجوة في جوهرها إلى ضعف منظومة الحوكمة التي يفترض أن تربط التخطيط بالتنفيذ، وتحوّل السياسات العامة من نصوص رسمية إلى ممارسات مؤسسية منضبطة.

في السياق اليمني، تداخلت الحوكمة مع بنية السلطة السياسية والإدارية بصورة معقّدة. فالدولة لا تعاني فقط من ضعف القدرات الفنية أو نقص الموارد، بل من **تعدد مراكز القرار، وغموض خطوط الصلاحية والمسؤولية، وازدواجية الأدوار بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية**. ونتيجة لذلك، تحوّلت العديد من الإصلاحات إلى إجراءات انتقائية، تُطبّق على بعض الجهات دون غيرها، أو تُفرغ من مضمونها عبر استثناءات غير معلنة، أو تُستخدم كأدوات تفاوض سياسي بدل كونها سياسات عامة ملزمة.

وقد تفاقمت هذه الإشكالية خلال سنوات النزاع، حيث أعاد اقتصاد الحرب إنتاج أنماط أكثر تعقيداً من ضعف الحوكمة. إذ لم تعد المشكلة مقتصرة على ضعف التنسيق بين الوزارات، بل أصبحت مرتبطة بوجود شبكات مصالح متداخلة داخل مؤسسات الدولة وخارجها أنتجها نظام المحاصصة وتنازع السلطات، تستفيد من استمرار الاختلالات، وتقاوم أي إصلاحات تمس مصادر الريع أو تعيد ضبط تدفقات الموارد العامة خصوصاً لدى الوحدات الاقتصادية والمؤسسات الإيرادية للدولة اليمنية. في هذا السياق، أصبح تنفيذ الإصلاحات الحكومية مرهوناً بتوازنات قوة غير رسمية، لا تنعكس بالضرورة في الهياكل القانونية أو التنظيمية للدولة.

وتُبرز التجربة العملية أن الاعتماد على القرارات الفوقية، مهما بلغ مستواها السياسي، لا يضمن التنفيذ ما لم تُسند هذه القرارات بإطار حوكمة واضح يحدد: **من يملك القرار، ومن ينفذه، ومن يراقب، ومن يُحاسب.** هنا تظهر أهمية بناء "سلسلة مساءلة" مكملة: تبدأ بالتقارير والتدقيق مثل دور الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة ولا تنتهي إلا بإنفاذ القانون عبر النيابة العامة والقضاء، وبمنظومة نزاهة تساند الوقاية والكشف والتنسيق مثل دور الهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد. فغياب حلقة واحدة من هذه السلسلة يجعل مكافحة الفساد -حتى عند وجود أجهزة رقابية- محدودة الأثر أو انتقائية التطبيق. فغياب هذه السلسلة المتكاملة للمساءلة يؤدي إلى إضعاف هيبة القرار العام، ويحول الإصلاحات إلى التزامات نظرية لا تترتب عليها كلفة حقيقية في حال عدم الالتزام. وهو ما يفسر تكرار ظاهرة صدور قرارات إصلاحية متقدمة نسبيًا، مقابل نتائج محدودة أو مؤقتة على أرض الواقع.

من جهة أخرى، كشفت التجربة اليمينية أن التعامل مع الحوكمة باعتبارها ملفًا منفصلًا عن الإصلاحات الاقتصادية والمالية أدى إلى نتائج عكسية. فقد جرى في كثير من الأحيان التركيز على تحسين التحصيل في بعض المؤسسات أو على مستوى مطبخ جزئي، أو ضبط الإنفاق، أو معالجة الاختلالات النقدية، دون مرافقة ذلك بإصلاحات مؤسسية تعزز الشفافية، وتعيد تنظيم العلاقة بين المركز والمحافظات، وتفصل بين الوظيفة العامة والمصالح الخاصة. ونتيجة لذلك، تحولت بعض إجراءات الإصلاح إلى عبء إضافي على الاقتصاد والقطاع الخاص والمجتمع، بدل أن تكون مدخلًا لتعزيز الثقة والاستقرار.



حوكمة الإصلاح = ربط القرار بالمسؤولية والموارد والمساءلة
غياب هذه السلسلة المتكاملة للمساءلة يؤدي إلى إضعاف هيبة القرار العام، ويحول الإصلاحات إلى التزامات نظرية لا تترتب عليها كلفة حقيقية في حال عدم الالتزام.

وعليه، تتمحور إشكالية هذه الورقة حول سؤال مركزي:
كيف يمكن تصميم وتنفيذ إصلاحات حكومية وخطط اقتصادية قابلة للتنفيذ في بيئة تعاني ضعف الحوكمة وتعدد مراكز القرار، دون الوقوع في فخ الإصلاحات الشكلية أو المؤقتة؟

ينبثق عن هذا السؤال جملة من القضايا الفرعية، أبرزها:

- حدود ما يمكن أن تحققه الخطط الحكومية في غياب منظومة مساءلة فعالة.
- التوازن المطلوب بين المركزية المالية والحوكمة المحلية.
- دور الأجهزة الرقابية في سياق سياسات ومؤسسي هش.
- وكيف يمكن تحويل الحوكمة من شرط خارجي مفروض إلى أداة داخلية لتحسين الأداء الحكومي.

يمثل هذا الفصل الأساس التحليلي الذي تنطلق منه الورقة لمناقشة الحوكمة ليس بوصفها مفهومًا تجريديًا، بل كإطار عملي لإعادة ربط الإصلاحات الحكومية بالواقع المؤسسي والسياسي اليمني.

ثانيًا فجوات الحوكمة في الخطط والإصلاحات الحكومية

تُظهر التجربة اليمنية أن الإشكال في الحوكمة لا يتمثل في غياب الخطط أو نقص الوثائق الاستراتيجية، بل في **فجوات هيكلية ومنهجية** رافقت عملية إعداد الخطط الحكومية وتنفيذ الإصلاحات الاقتصادية. وقد كشفت النقاشات المتخصصة ضمن محور الحوكمة في اللقاء الثالث عشر لمنتدى رواد التنمية عن أن هذه الفجوات تتكرر بصورة شبه منتظمة، بغض النظر عن القطاع أو الجهة المنفذة، ما يشير إلى خلل بنيوي في منظومة الحكم الاقتصادي نفسها، لا إلى إخفاقات فردية أو ظرفية

1- فجوة الربط بين التخطيط والحوكمة

تعاني الخطط الحكومية في اليمن من ضعف واضح في إدماج مبادئ الحوكمة ضمن مرحلة التخطيط نفسها. ففي كثير من الحالات، تُعدّ الخطط بناءً على أهداف قطاعية أو مالية، دون تحديد واضح لآليات المساءلة، أو مؤشرات الأداء، أو الأدوار المؤسسية المسؤولة عن التنفيذ والمتابعة. ونتيجة لذلك، تبقى الحوكمة عنصرًا لاحقًا أو ملحقًا شكليًا، بدل أن تكون إطارًا ناظمًا يوجّه تصميم الخطة منذ بدايتها.

وتتمثل هذه الفجوة في الاعتماد على أدوات تخطيط تقليدية، تركز على تحديد الأنشطة والمخرجات، دون ربطها بقدرات المؤسسات القائمة، أو بواقع تداخل الصلاحيات بين المركز والمحافظات، أو بمخاطر التنفيذ السياسية والإدارية.

2- فجوة توزيع الصلاحيات وتداخل الأدوار

أبرزت التجربة اليمنية أن تداخل الصلاحيات بين الوزارات، والهيئات، والسلطات المحلية، والأجهزة الرقابية ومؤخراً تنازع السلطات على المساحة الجغرافية اليمنية، يمثل أحد أكبر معوقات تنفيذ الإصلاحات. فالخطط الحكومية غالباً ما تفتقر وجود تسلسل إداري واضح، فهي حين أن الواقع يعكس **تعدد مراكز القرار وضعف التنسيق الأفقي والرأسي.**

ويؤدي غياب الوضوح في توزيع الأدوار إلى:

- ازدواجية في اتخاذ القرار.
- تعطيل متبادل بين الجهات.
- نقل المسؤولية عند التعثر بدل محاسبة الجهة المعنية.

وقد أشار منتدي رواد التنمية إلى أن هذا الخل لا يقتصر على مرحلة التنفيذ، بل يبدأ منذ تصميم السياسات، حيث لا تُحدّد بوضوح الجهة القائمة (Lead Institution) ولا آليات التنسيق الملزمة بين الأطراف المعنية.

3- فجوة المساءلة والمتابعة

رغم تضمّن العديد من الخطط الحكومية بنوداً تتعلق بالمتابعة والتقييم، إلا أن هذه الآليات غالباً ما تبقى **ضعيفة أو غير مفعّلة.** ويعود ذلك إلى:

- غياب مؤشرات أداء قابلة للقياس.
- ضعف نظم التقارير الدورية.
- عدم ربط نتائج التنفيذ بعواقب إدارية أو قانونية واضحة.
- ضعف مؤسسات الرقابة المالية (الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة)، ومؤسسات مكافحة الفساد ومؤسسات المساءلة القانونية والقضائية والبرلمانية.

في هذا السياق، تتحول المتابعة إلى إجراء إجرائي شكلي، لا أداة حقيقية لتصحيح المسار أو فرض الانضباط المؤسسي. وقد أكدت نقاشات المنتدي أن غياب المساءلة الفعالة ساهم في تكرار إخفاق الإصلاحات، حتى عند توفر الدعم السياسي أو المالي لها.

4- فجوة الشفافية وتوفر البيانات

تعانى الخطط الحكومية والإصلاحات الاقتصادية من نقص مزمن في البيانات الموثوقة والمحدثة، سواء على مستوى الإيرادات، أو الإنفاق، أو أداء المؤسسات. كما أن البيانات المتوفرة غالبًا ما تكون:

- غير مكتملة.
- صعبة الوصول.
- أو محصورة داخل جهات محددة.

هذا النقص في الشفافية لا يضعف فقط قدرة الحكومة على اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة، بل يحد أيضًا من دور الأجهزة الرقابية والمجتمع المدني والقطاع الخاص في المتابعة والتقييم. وقد أشار المنتدى إلى أن غياب نظم معلومات حكومية موحدة يمثل أحد العوامل الأساسية التي تساهم في اتساع فجوات الحوكمة.

5- فجوة مواءمة الإصلاحات مع الواقع المؤسسي

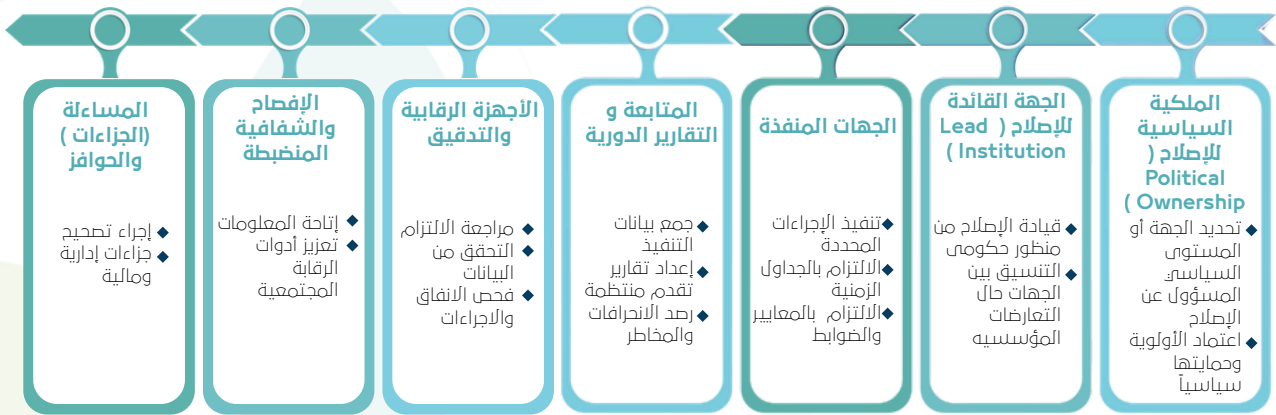
من أبرز فجوات الحوكمة أن العديد من الإصلاحات تُصمّم وفق نماذج معيارية أو توصيات خارجية، دون مواءمة كافية مع الواقع المؤسسي اليمني. ويؤدي ذلك إلى:

- فرض إجراءات تفوق قدرات المؤسسات القائمة.
- مقاومة غير معلنة من الجهات المنفذة.
- أو تنفيذ انتقائي يُفرغ الإصلاح من مضمونه.

وقد أظهرت التجربة أن تجاهل هذه الفجوة يؤدي إلى إصلاحات قصيرة الأجل، سرعان ما تتآكل مع تغير السياق السياسي أو الإداري.

سلسلة المساءلة في حوكمة الإصلاحات الحكومية

تُظهر سلسلة المساءلة أدناها أن جوهر الخلل في تنفيذ الإصلاحات لا يكمن في غياب القرارات، بل في انقطاع المسار عند ضعف المتابعة والإفصاح والمساءلة الفعلية. فحين لا تترتب كلفة مؤسسية على عدم الامتثال، تتحول القرارات الإصلاحية إلى التزامات نظرية قابلة للتجاوز، مهما بلغ وضوحها أو مستواها السياسي.



تمثل هذه السلسلة المسار الذي يربط القرار السياسي بالتنفيذ والمساءلة، وتُظهر نقاط الانقطاع التي تؤدي إلى تعثر الإصلاحات.

تبيّن هذه الفجوات أن التحدي الحقيقي أمام الخطط الحكومية والإصلاحات الاقتصادية في اليمن لا يكمن في صياغة سياسات إضافية، بل في **إعادة بناء منظومة الحكومة التي تحكم دورة السياسات كاملة**: من التخطيط، إلى التنفيذ، إلى المتابعة والمساءلة. ومن دون معالجة هذه الفجوات بصورة منهجية، ستظل الإصلاحات عرضة للتعثر، مهما بلغت جودتها الفنية أو أهميتها الاقتصادية.

ثالثاً تحليل حالة تطبيقية (قرار مجلس القيادة الرئاسي رقم 11 لعام 2025م)

لماذا تتعثر القرارات والإصلاحات الحكومية رغم وضوحها؟

تقدّم التجربة اليمنية مثالا واضحا على أن صدور القرارات الحكومية، حتى عندما تكون واضحة الصياغة وصادرة عن أعلى المستويات السياسية وآخرها "قرار مجلس القيادة الرئاسي رقم (11) لعام 2025م بشأن الموافقة على خطة أولويات الإصلاحات الاقتصادية الشاملة"، لا يضمن بالضرورة تنفيذها أو تحقيق أهدافها. فقد أظهرت الممارسة العملية أن العديد من القرارات المرتبطة بالإصلاحات الاقتصادية والمالية واجهت تعثراً في التنفيذ أو تفاوتاً كبيراً في مستوى الامتثال بين الجهات والمؤسسات، الأمر الذي يعكس خللاً أعمق من مجرد ضعف إداري أو تقني.

يعود أحد الأسباب الجوهرية لهذا التعثر إلى محدودية السلطة التنفيذية الفعلية مقارنة بما تفترضه القرارات الرسمية. ففي الواقع اليمني، تتوزع مراكز النفوذ داخل مؤسسات الدولة وخارجها، وتعمل بعض الجهات وفق اعتبارات سياسية أو أمنية أو مصلحة لا تخضع بالكامل لمنطق التسلسل الإداري التقليدي. ونتيجة لذلك، تتحول القرارات الإصلاحية من التزامات ملزمة إلى أدوات تفاوض أو اختبارات توازن قوة، حيث يُنفذ بعضها انتقائياً ويُؤجل أو يُفرض بعضها الآخر من مضمونه.

كما يكشف تطيل الحالة أن غياب سلسلة مساءلة متكاملة يمثل عاملاً حاسماً في إضعاف التنفيذ. فبينما تصدر القرارات من مستويات عليا، يُحال تنفيذها إلى جهات متعددة دون وجود نظام واضح يربط الأداء بالمتابعة والمداخلة. ومع ضعف آليات التقارير الدورية وعدم ترتب كلفة مؤسسية حقيقية على عدم الامتثال، يصبح التعثر خياراً منخفض المخاطر بالنسبة للجهات المنفذة، الأمر الذي يشجع على التباطؤ أو الالتفاف غير المعلن على التعليمات.

وتبرز كذلك مقاومة داخلية غير معلنة داخل بعض المؤسسات، لا تأخذ شكل معارضة صريحة، وإنما تظهر من خلال التعطيل الإجرائي أو التفسير الضيق للقرارات العليا أو تبادل المسؤوليات بين الجهات. وتنشأ هذه المقاومة غالباً عندما تهدد الإصلاحات مصالح قائمة أو تعيد توزيع السيطرة على الموارد أو تفرض مستوى أعلى من الشفافية والمساءلة، في غياب حوافز إيجابية واضحة للامتثال.

إلى جانب ذلك، تكشف التجربة اليمنية -كما في القرار آنف الذكر- عن فجوة واضحة بين الإصلاحات المالية والإصلاحات المؤسسية. فكثيراً ما تُطرح الإصلاحات بصيغة مالية مباشرة، تركز على التحصيل أو التوريد أو ضبط الإنفاق، دون مرافقتها بإجراءات تنظيمية وإدارية تعالج هياكل العمل، ونظم اتخاذ القرار، وقدرات الموارد البشرية داخل المؤسسات المعنية. ونتيجة لهذا الانفصال، تجد الجهات المنفذة نفسها مطالبة بتطبيق إجراءات تفوق جاهزيتها التنظيمية، ما يؤدي إلى تنفيذ شكلي أو متعثر.

وتؤكد هذه الحالة التطبيقية أن المشكلة لا تكمن في صياغة القرار بحد ذاته، بل في غياب إطار حوكمة متكامل يحوّل القرار إلى عملية مؤسسية قابلة للتنفيذ والمتابعة والمساءلة. ومن دون هذا الإطار، تظل القرارات عرضة للتعثر مهما بلغت أهميتها أو مستوى الدعم السياسي الذي تحظى به.

رابعًا مبادئ حكمة لإدماج الحوكمة في الإصلاحات الحكومية

انطلاقًا من تحليل فجوات الحوكمة والحالة التطبيقية السابقة، يتضح أن نجاح الإصلاحات الحكومية في اليمن يتطلب اعتماد مجموعة من المبادئ الحاكمة التي تشكل إطارًا عمليًا لتصميم الإصلاحات وتنفيذها، وليس مجرد مرجع نظري أو أخلاقي.

يأتي في مقدمة هذه المبادئ **ضرورة الالتزام بالواقعية المؤسسية عند صياغة الإصلاحات**. فالإصلاح الفعّال هو الذي ينطلق من تقييم دقيق لقدرات المؤسسات القائمة، ويأخذ بعين الاعتبار القيود الإدارية والتنظيمية والسياسية التي تعمل في ظلها. إن تجاهل هذه المحددات يؤدي إلى إصلاحات تفوق القدرة الاستيعابية للمؤسسات، فتتعثّر أو تُنقذ بصورة جزئية لا تحقق أهدافها.

كما يبرز مبدأ **وضوح الصلاحيات والمسؤوليات** بوصفه شرطًا أساسيًا للحكومة الرشيدة. فغياب التحديد الدقيق للجهة القائدة للإصلاح، ولأدوار الجهات الداعمة، ولآليات التنسيق بين المستويات المركزية والمحلية، يفتح المجال أمام التعطيل وتبادل الاتهامات ونقل المسؤولية. ولا يمكن للحكومة أن تعمل بفعالية في بيئة يغيب فيها هذا الوضوح المؤسسي.

ويرتبط بذلك مبدأ **المساءلة القابلة للتنفيذ**، والذي يقتضي ربط الخطط والإصلاحات بمؤشرات أداء واضحة وآليات متابعة منتظمة، تترتب عليها نتائج فعلية في حال الالتزام أو الإخفاق. فالمساءلة الشكائية، التي تكتفي بالتقارير دون أثر مؤسسي، لا تسهم في تحسين الأداء ولا في تعزيز الانضباط داخل الجهاز الحكومي.

وتؤكد التجربة اليمنية كذلك على **أهمية التكامل بين الإصلاح المالي والإصلاح المؤسسي**. فالإجراءات المالية لا يمكن أن تحقق أهدافها بمعزل عن إصلاحات تنظيمية وإدارية موازية تعيد ترتيب الهياكل، وتطوّر نظم العمل، وتعزز كفاءة الموارد البشرية، وتحديث نظم المعلومات الحكومية. إن الفصل بين المسارين يؤدي إلى تحصيل النظام الإداري أعباء لا يستطيع استيعابها.

ويُعَدّ **التدرج في تنفيذ الإصلاحات** عنصرًا حاسمًا في بيئة هشة ومعقّدة مثل اليمن، حيث يساهم النهج المرطبي في تقليل مقاومة التغيير، وإتاحة الفرصة لاختبار السياسات وتحسين مسارها، وبناء قدر تدريجي من الثقة بين الدولة وبقية الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين.

وأخيرًا، لا يمكن لإدماج الحوكمة في الإصلاحات الحكومية أن ينجح دون **إشراك فاعلين خارج الجهاز الحكومي**، وفي مقدمتهم القطاع الخاص والمجتمع المدني والشركاء الدوليون. فدور هؤلاء لا يقتصر على التمويل أو الرقابة، بل يمتد إلى دعم بناء المؤسسات وتعزيز الشفافية وتوسيع قاعدة المساءلة، بما يضمن أن تكون الإصلاحات ملكًا وطنيًا لا مجرد استجابة ظرفية.

خامسًا الإطار المقترح لحوكمة الإصلاحات في اليمن

تنطلق الحاجة إلى إطار حوكمة خاص بالإصلاحات في اليمن من إدراك أن النماذج التقليدية لإدارة الإصلاح، القائمة على التسلسل الإداري الخطي والامتثال الافتراضي للقرارات، لم تعد صالحة في سياق دولة تعاني هشاشة مؤسسية، وتعدد مراكز القرار، وتشابك المصالح السياسية والاقتصادية. وعليه، فإن الإطار المقترح لا يهدف إلى إعادة تعريف الحوكمة كمفهوم معياري، بل إلى بناء منظومة عملية تضبط دورة الإصلاح من لحظة التصميم حتى التنفيذ والمتابعة، مع الاعتراف بالقيود الواقعية التي تحكم عمل الدولة.

يقوم هذا الإطار على اعتبار الإصلاحات الحكومية عملية سياسية-مؤسسية مركبة، لا مجرد إجراءات فنية أو مالية. ومن هذا المنطلق، يفترض الإطار أن نجاح أي إصلاح يتطلب وضوحًا مسبقًا في موقع القرار، ومسار التنفيذ، وأدوات المتابعة، وحدود السلطة، مع توفير حد أدنى من التوافق السياسي والمؤسسي حول أهداف الإصلاح وأولوياته. ويعني ذلك الانتقال من منطق القرارات الفوقية المعزولة إلى منطق "حوكمة الإصلاح" بوصفها عملية مستمرة تُدار عبر آليات واضحة ومعلنة.

ويؤكد الإطار المقترح على ضرورة وجود جهة مركزية تقود الإصلاحات من منظور حوكمي، لا تنفيذي ضيق، بحيث تكون مهمتها التنسيق، وحل التعارضات، ومتابعة الالتزام، ورفع التقارير الدورية، دون أن تحل محل الوزارات أو المؤسسات المنفذة. هذا الدور الوسيط، الذي شددت عليه نقاشات منتدى رواد التنمية، يُعد عنصرًا حاسمًا لمعالجة تشتت المسؤوليات الذي طبع التجربة اليمنية السابقة، ويحول دون تحميل جهة واحدة أعباء لا تملك أدواتها.

كما يقوم الإطار على إعادة ربط الإصلاحات بالواقع المحلي، من خلال تنظيم العلاقة بين المركز والمحافظات على أساس قواعد واضحة للحكومة المالية والإدارية. فبدل التعامل مع السلطات المحلية بوصفها مجرد منفذ، يفترض الإطار منحها أدوارًا محددة ومسؤوليات قابلة للمساءلة، ضمن إطار وطني موحد يضمن الانضباط المالي وتكافؤ المعايير. هذا التوازن بين المركزية واللامركزية عُدّ في نقاشات المنتدى شرطًا لتقليص مقاومة التنفيذ وتحسين الامتثال.

ويُعد إدماج الشفافية ونظم المعلومات عنصرًا بنيويًا في الإطار المقترح، إذ لا يمكن لحكومة الإصلاح أن تعمل في غياب بيانات موثوقة ومشاركة حول الإيرادات، والإنفاق، ومستوى التنفيذ. لذلك، يفترض الإطار تطوير منظومات معلومات حكومية تتيح المتابعة الداخلية أولاً، ثم الإفصاح التدريجي المنضبط، بما يعزز المساءلة دون تعريض المؤسسات لمخاطر سياسية أو أمنية غير محسوبة.

وأخيرًا، يتعامل الإطار المقترح مع الإصلاح بوصفه مسارًا تدريجيًا، تُبنى فيه الثقة عبر نتائج ملموسة، لا عبر وعود شاملة. فالتدرج، كما أظهرت التجربة اليمنية والنقاشات المصاحبة لها، ليس تنازلاً عن الطموح، بل شرطًا للاستدامة في بيئة انتقالية معقدة.

سادسًا حزمة التوصيات العملية لتعزيز حوكمة الإصلاحات الحكومية في اليمن

تهدف هذه الحزمة من التوصيات إلى ترجمة الإطار المقترح لحكومة الإصلاحات إلى إجراءات عملية قابلة للتنفيذ، تعالج الخلل القائم في التخطيط والتنفيذ والمساءلة، وتعيد ربط الإصلاحات الحكومية بالواقع المؤسسي والسياسي في اليمن. وتنطلق التوصيات من مبدأ أن حوكمة الإصلاحات مسؤولية تشاركية، تتطلب وضوحًا في الأدوار، وتكاملاً في السياسات، وتدرجًا في التنفيذ، ودعمًا منضبطًا من الشركاء.

أولًا توصيات موجهة للحكومة المركزية

1- تأكيد الإرادة السياسية الداعمة للحكومة ومكافحة الفساد

تؤكد الورقة أن أي إطار لحكومة الإصلاحات سيظل محدود الأثر ما لم يُدعم بإرادة سياسية واضحة تُترجم إلى ممارسات فعلية. ويتطلب ذلك إرسال إشارات واضحة لمؤسسات الدولة والمجتمع بأن السلطة جادة في تعزيز الحوكمة، ومكافحة الفساد وشبكات الربيع التي استفادت من اقتصاد الحرب، وتأسيس نظم فعّالة للنزاهة والمساءلة، بما يعزز الامتثال ويقلل مقاومة الإصلاح.

2- اعتماد إطار وطني موحد لحوكمة الإصلاحات وأداء المؤسسات الحكومية

توصي الورقة باعتماد إطار وطني ملزم ينظم دورة الإصلاحات الحكومية من التخطيط إلى التنفيذ والمتابعة، ويحدد معايير موحدة لحوكمة أداء الوزارات والهيئات. يشمل هذا الإطار مؤشرات أداء واضحة، وتقارير دورية، وآليات متابعة ومساءلة منتظمة، بما ينهي حالة التشتت في تقييم الأداء المؤسسي ويحول الحوكمة من مبادئ عامة إلى التزامات قابلة للقياس والتنفيذ.

3- إنشاء آلية قيادية لحوكمة الإصلاح دون مركزية التنفيذ

تؤكد الورقة أهمية تكليف جهة مركزية أو وحدة تنسيقية تضطلع بدور الحوكمة والتنسيق والمتابعة، دون أن تحل محل الوزارات والمؤسسات المنفذة. تتمثل مهمتها في إدارة التعارضات، وتنسيق الأدوار بين الجهات، ومتابعة الالتزام، ورفع تقارير دورية حول التقدم والمعوقات، بما يعالج ضعف التنسيق الأفقي والرأسي الذي رافق الإصلاحات السابقة.

4- تعزيز الحوكمة المالية كمدخل لإصلاح الدولة

يتطلب تحسين حوكمة الإصلاحات تعزيز الانضباط المالي عبر انتظام إقرار الموازنات العامة، وضبط مسار الإنفاق، وتفعيل أدوات الرقابة على الالتزام المالي في جميع الجهات الحكومية. ويُعدّ ربط الإنفاق بالأولويات الوطنية وبمؤشرات أداء واضحة خطوة أساسية لمعالجة الهدر، وتقليص القنوات غير الرسمية، واستعادة الثقة في إدارة المال العام.

5- تحقيق التكامل بين الإصلاحات المالية والإصلاحات المؤسسية

توصي الورقة بالألا تُنفذ الإصلاحات المالية بمعزل عن إصلاحات تنظيمية وإدارية داخل المؤسسات المعنية، تشمل تحديث الهياكل التنظيمية، ونظم العمل، وبناء القدرات البشرية، وتطوير نظم المعلومات. هذا التكامل ضروري لضمان استدامة الإصلاحات وتقليص المقاومة المؤسسية التي غالبًا ما ترافق الإجراءات المالية المنفصلة.

6- تحقيق منظومة مساءلة قائمة على الأداء على المستويين المركزي والمحلي

تعاني منظومة الحكم من ضعف واضح في المساءلة، ما يستدعي تفعيل آليات مساءلة فعّالة تعتمد على معايير أداء محددة وتخضع لمراجعات دورية. ويهدف ذلك إلى ربط القرارات والإنفاق بالنتائج وإعادة الانضباط المؤسسي، وتقليص الفجوة المزمّنة بين التخطيط والتنفيذ.

7- تطوير منظومة بيانات حكومية رقمية موحدة

توصي الورقة بإنشاء منظومة بيانات رقمية موحدة تتيح الوصول المنظم إلى بيانات المالية العامة والقطاعات الخدمية، مع ربط الجهات الحكومية بنظام مركزي مشترك. تسهم هذه المنظومة في تعزيز الشفافية، وتحسين جودة اتخاذ القرار، وتمكين المتابعة والتقييم على أسس معلوماتية موثوقة.

8- اعتماد نهج تدريجي في تنفيذ الإصلاحات الحساسة

في ظل الهشاشة المؤسسية والسياسية، يُعدّ التدرج في تنفيذ الإصلاحات خيارًا حوكميًا أساسيًا. ويشمل ذلك اختبار السياسات، وتصحيح المسار، وبناء الثقة تدريجيًا بين الدولة وبقية الفاعلين، بدل السعي إلى إصلاحات شاملة سريعة يصعب استدامتها.

9- إتاحة أدوات استثنائية منضبطة لإدارة الأزمات الاقتصادية، بما في ذلك إعلان حالة طوارئ اقتصادية محددة الأطر

في ظل الاختناقات الاقتصادية المتكررة وتعدد مراكز القرار، قد تستدعي إدارة الأزمات الاقتصادية إتاحة إمكانية اللجوء إلى أدوات استثنائية مؤقتة، بما في ذلك إعلان حالة طوارئ اقتصادية محددة الأطر، وذلك بهدف توحيد إدارة الأزمة، وتسريع اتخاذ القرار، وتعزيز التنسيق بين السياسات المالية والنقدية، وتمكين الحكومة من تنفيذ الإصلاحات ذات الأولوية في توقيت مناسب.

ويُفترض أن يُنظّم اللجوء إلى هذه الأدوات ضمن ضوابط قانونية واضحة ومحددة زمنيًا، تضمن عدم المساس بأسس الحوكمة، أو تعليق آليات المساءلة، أو خلق صلاحيات مفتوحة غير خاضعة للرقابة. كما ينبغي أن يقترن أي إعلان لحالة طوارئ اقتصادية بخارطة طريق إصلاحية واضحة، ومؤشرات أداء قابلة للقياس، وآليات مراجعة دورية، بما يضمن أن يكون هذا الخيار أداة استثنائية لإدارة الأزمة، لا بديلًا دائمًا عن المؤسسات أو القواعد الحاكمة.

ثانيًا توصيات موجهة للسلطات المحلية

10- إعادة تعريف دور السلطات المحلية كشريك في الإصلاح

توصي الورقة بالانتقال من التعامل مع السلطات المحلية كجهات تنفيذية تابعة إلى اعتبارها شركاء في تنفيذ الإصلاحات، مع تحديد صلاحيات واضحة ومسؤوليات قابلة للمساءلة ضمن إطار وطني موحد للحكومة المالية والإدارية.

11- تعزيز الانضباط المالي والشفافية على المستوى المحلي

يتطلب ذلك إخضاع الإيرادات المحلية لقواعد موحدة للتوريد والإنفاق، وربطها بنظم تقارير منتظمة، بما يعزز الثقة ويحد من ممارسات التجنّب والقنوات غير الرسمية.

ثالثًا توصيات موجهة للمجتمع الدولي والشركاء

12- مواومة الدعم الدولي مع أولويات الحوكمة الوطنية

توصي الورقة بأن يركز الدعم الدولي على تعزيز منظومات الحوكمة الوطنية، وبناء القدرات المؤسسية، وتحسين نظم المتابعة والبيانات، بدل الاكتفاء بتمويل إجراءات أو مشاريع منفصلة.

13- تجنب إنشاء هياكل موازية خارج مؤسسات الدولة

ينبغي تصميم الدعم الخارجي بطريقة تعزز قدرات المؤسسات الحكومية القائمة ولا تستبدلها أو تلتف عليها، بما يضمن استدامة الإصلاحات بعد انتهاء الدعم.

14- ربط التمويل الدولي بمسارات إصلاح واقعية ومتدرجة

توصي الورقة بربط الدعم المالي بمؤشرات تقدم واقعية وقابلة للقياس في مجال الحوكمة، بدل اشتراط إصلاحات شاملة غير قابلة للتنفيذ، بما يسهم في تحسين الامتثال وتقليص فجوة التطبيق

خاتمة تنفيذية

لا تهدف هذه الورقة إلى تقديم نموذج إصلاح مثالي أو وصفة تقنية جاهزة، بل إلى اقتراح مسار واقعي يحمي القرار السياسي من التعطيل، ويعيد الاعتبار لفكرة الدولة القادرة على التنفيذ. فالحكومة ليست شرطاً خارجياً ولا ترفاً إدارياً، بل أداة سيادية لضبط السلطة، وتوجيه الموارد، واستعادة الثقة.

إن الاستثمار في حوكمة الإصلاح اليوم أقل كلفة بكثير من إدارة فشل الإصلاح غداً، وأقل مخاطرة من استمرار فجوة التنفيذ التي أضعفت الدولة وأثقلت كاهلها سياسياً واقتصادياً.

لمزيد من المعلومات والمنشورات السابقة <https://DCFYemen.org>

الشريك المنفذ

ينفذ المشروع من قبل:




نبذة عن الجهة المُعدِّة

رمال للاستشارات هي شركة بحثية واستشارية مستقلة متخصصة في التحليل السياساتي والاستشارات الاستراتيجية وتقديم الحلول القائمة على الأدلة للتحديات المعقدة في الأسواق الناشئة وسياقات التنمية. تعتمد رمال للاستشارات على خبرات متعددة التخصصات ومنهجيات تحليلية طارئة لتزويد عملائها برؤى قابلة للتطبيق تربط بين السياسات والممارسة. تعمل الشركة مع الحكومات والمنظمات الدولية وأصحاب المصلحة من القطاع الخاص لمعالجة القضايا الحيوية في مجالات الحوكمة والاقتصاد والتنمية المستدامة. لمزيد من المعلومات، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني www.remaladvisory.com

1. Central Bank of Yemen. Annual Report 2022. Aden: Central Bank of Yemen, 2022. <https://english.cby-ye.com/>.
2. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Transition Report 2019–20: Better Governance, Better Economies. London: EBRD, 2019. <https://www.ebrd.com/news/publications/transition-report/transition-report-201920-better-governance-better-economies.html>.
3. International Monetary Fund (IMF). Republic of Yemen: 2014 Article IV Consultation—Staff Report. Washington, DC: IMF, 2014. <https://www.imf.org/en/countries/yem>.
4. Ministry of Planning and International Cooperation – Yemen. Transitional Program for Stabilization and Development (TPSD) 2012–2014. Sana'a: Government of Yemen, 2012. <https://www.undp.org/yemen/publications/transitional-program-stabilization-and-development-tpsd-2012-2014>.
5. North, Douglass C., John Joseph Wallis, and Barry R. Weingast. Violence and Social Orders: A Conceptual Framework for Interpreting Recorded Human History. New York: Cambridge University Press, 2009. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511575839>.
6. OECD. Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships. Paris: OECD Publishing, 2012. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/oecd-legal-0392>.
7. OECD. Recommendation of the Council on Public Integrity. Paris: OECD Publishing, 2017. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435>.
8. Overseas Development Institute (ODI). Politically Smart, Locally Led Development. London: ODI, 2014.
9. Transparency International. Corruption Perceptions Index 2023. Berlin: Transparency International, 2024. <https://www.transparency.org/en/publications/corruption-perceptions-index-2023>.

10. United Nations Development Programme (UNDP). Institutional and Context Analysis: Guidance Note. New York: UNDP, 2012. <https://www.undp.org/publications/institutional-and-context-analysis-guidance-note>.
11. United Nations Development Programme (UNDP) – Yemen. Yemen Socio-Economic Update, Issues 68–76. Sana'a: UNDP, 2022. <https://reliefweb.int/report/yemen/yemen-socio-economic-update-issue-73-june-2022-enar>.
12. United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). United Nations Convention against Corruption. Vienna: United Nations, 2004. <https://www.unodc.org/unodc/en/corruption/uncac.html>.
13. World Bank. World Development Report 2017: Governance and the Law. Washington, DC: World Bank, 2017. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2017>.
14. World Bank. Enhancing Government Effectiveness and Transparency: The Fight Against Corruption. Washington, DC: World Bank, 2020. <https://www.worldbank.org/en/topic/governance/publication/enhancing-government-effectiveness-and-transparency-the-fight-against-corruption>.
15. World Bank. Yemen Country Economic Memorandum. Washington, DC: World Bank, 2022. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/18165e83-33f7-40d7-8847-d887bb46dec1>.
16. World Bank. Yemen Economic Monitor, Fall 2023: Peace on the Horizon? Washington, DC: World Bank, 2023. <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/10/26/yemen-economic-monitor-highlights-ongoing-challenges-amid-renewed-hope>.
17. Yemen Central Organization for Control and Auditing (COCA). Annual Audit Report 2021. Sana'a: COCA, 2021.
18. Yemen Supreme National Authority for Combating Corruption (SNACC). Annual Report 2020. Aden: SNACC, 2020.
19. Yemen House of Representatives, Financial and Economic Affairs Committee. Oversight Report on Public Finance Performance. Sana'a: Parliament of Yemen, 2021.



20. Yemen Development Champions Forum (DCF). Policy Papers on Governance and Economic Reform. Amman: Development Champions Forum, 2025. <https://devchampions.org/>.