إعادة الإعمار في اليمن

من إعادة البناء إلى إعادة تشكيل الدولة والاقتصاد

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

الملخص التنفيذي

تتناول هذه الورقة مسألة إعادة الإعمار في اليمن بوصفها مسارًا وطنيًا متعدد الأبعاد، لا يقتصر على إعادة بناء ما دمرته الحرب، بل يمتد إلى استعادة وظائف الدولة، وإعادة تشغيل الاقتصاد، وترميم الثقة والعقد الاجتماعي. وتنطلق من حقيقة أن اليمن يواجه سياقًا استثنائيًا تتداخل فيه آثار الصراع مع انهيار اقتصادي ومؤسسي ممتد، وانقسام في مراكز القرار، وتوسع لاقتصاد الحرب وشبكات الريع، ما يجعل أي مقاربة ضيقة للإعمار- قائمة على مشاريع إنشاءات منفصلة أو تعهدات تمويلية غير محكومة - عرضة للهدر، والاستحواذ، وإعادة إنتاج اختلالات ما قبل 2014.

تقدم الورقة مقاربة واسعة ومُسلسلة للإعمار تربط بين أربع مراحل مترابطة: الاستجابة الإنسانية، والتعافي المبكر، وإعادة الإعمار، ثم التنمية والاستثمار طويل الأجل. وتؤكد أن اليمن لا يملك ترف انتظار "اليوم التالي المثالي"، وأن التخطيط للتعافي المبكر في ظل استمرار الصراع يظل ضروريًا لحماية ما تبقى من القدرات وتقليص كلفة الإعمار المستقبلية، مع التمييز بين ما يمكن تنفيذه في سياق الحرب وما ينبغي أن يكون مشروطًا بعتبات سياسية وأمنية ومؤسسية.

وعلى المستوى التحليلي، تشخّص الورقة مجموعة مخاطر حاكمة قد تقوض مسار الإعمار إذا لم تُعالج منذ البداية، أبرزها: الانقسام المؤسسي وتعدد مراكز القرار، وخطر استحواذ اقتصاد الحرب على مشاريع الإعمار، وضعف الحوكمة والقدرات التنفيذية، وغياب البيانات الموثوقة وتسييس الاحتياجات، وسوء ترتيب المراحل، وتآكل البيئة الاستثمارية، وحساسية العدالة الجغرافية والاجتماعية.

وفي ضوء ذلك، تقترح الورقة أن النموذج الأكثر واقعية لإدارة الإعمار في اليمن هو نموذج "هجين" يقوم على قيادة وطنية واضحة تضبط الرؤية والمعايير وتنسق التمويل، مقابل تنفيذ لامركزي منضبط يشارك فيه المستوى المحلي وشركاء التنفيذ ضمن إطار موحد للحوكمة والمساءلة. كما تؤكد أن إشراك القطاع الخاص وتمويل الإعمار بصورة مستدامة يتطلبان بيئة تنظيمية أكثر استقرارًا وأدوات تمويل متعددة (منح وتمويل ميسر وضمانات وتمويل مختلط) تحت مظلة وطنية واحدة، مع تجنب القنوات الموازية التي قد تُسرّع الإنفاق لكنها تُضعف الدولة وتُجزئ الأثر.

وتختتم الورقة بحزمة توصيات سياساتية موجهة لأصحاب القرار تشمل: اعتماد تعريف وطني رسمي ومراحل واضحة للإعمار؛ إقرار رؤية وطنية مرجعية؛ إنشاء هيئة وطنية عليا بدور تنسيقي واستراتيجي؛ بناء قاعدة بيانات وطنية موحدة؛ تعزيز دور السلطات المحلية ضمن معايير وطنية؛ توجيه دعم المانحين لبناء الدولة والحوكمة والبيانات؛ تفعيل الشراكات المنظمة مع القطاع الخاص؛ وتعزيز الرقابة والشفافية التشغيلية. كما توصي بعقد لقاء تحضيري وطني مشترك قبل أي مؤتمر دولي للإعمار لتوحيد المفاهيم وترتيب الأدوار وتضييق الأولويات بما يحول المؤتمرات اللاحقة من منصات تعهدات عامة إلى محطات تنفيذ واقعية.

وفي هذا الإطار، يؤكد "منتدى رواد التنمية" دوره كمنصة يمنية للحوار السياساتي تسهم في بناء توافق وطني حول الإعمار وتمويله وحوكمته، ودفع الانتقال من النقاش إلى التأثير عبر حوارات سياساتية ومناصرة منظمة تدعم الملكية اليمنية لمسار الإعمار.

يرجى الاستشهاد كما يلي: Remal Advisory for Studies & Consultations. 2026. إعادة الإعمار في اليمن ، موجز سياسات رقم (37)، منتدى رواد التنمية (DCF)

المقدمة

تأتي إعادة الإعمار في اليمن في سياق استثنائي يتسم بتداخل الصراع المسلح مع انهيار اقتصادي ومؤسسي ممتد، ما يجعلها واحدة من أكثر عمليات الإعمار تعقيدًا في المنطقة. فالتحدي لا يقتصر على حجم الدمار المادي الذي خلّفته سنوات الحرب، بل يمتد إلى تفكك منظومة الدولة، وتعدد مراكز السلطة والقرار، واختلال العلاقة بين الاقتصاد والسياسة، وتراجع القدرة العامة على التخطيط والتنفيذ والرقابة. وفي مثل هذا السياق، تصبح إعادة الإعمار اختبارًا حاسمًا لقدرة اليمن على استعادة وظائف الدولة، وإعادة تنظيم أولويات التنمية، ووضع مسار واقعي للانتقال من اقتصاد أزمة إلى نموذج أكثر استقرارًا وشمولًا.

على مدى ما يزيد عن عقد، تعرضت البنية التحتية الأساسية - من طرق وموانئ وكهرباء ومياه وصحة وتعليم - لأضرار واسعة، تزامنت مع تآكل غير مسبوق في قدرة المؤسسات العامة على تقديم الخدمات. وتجلّى الانقسام المؤسسي في ازدواج السلطات النقدية والمالية، وتعدد أنظمة الجباية والإنفاق، وتفكك سلاسل القرار، ما خلق فراغًا تمدد فيه اقتصاد الحرب وشبكات الريع على حساب الاقتصاد المنتج وفرص العمل المستدامة، وعمّق في الوقت نفسه هشاشة المجتمع والفوارق الجغرافية والاجتماعية. .

في المقابل، تميزت الاستجابة الدولية حتى الآن بتجزؤ واضح في المقاربات: منظومة إنسانية واسعة تركز على الاستجابة الطارئة، وبرامج تعافٍ مبكر وتنمية محدودة تقودها مؤسسات دولية، ومبادرات ثنائية وإقليمية متفاوتة الأثر، وجهود محلية متفرقة تبذلها السلطات المحلية والمجتمع المدني والقطاع الخاص. وعلى الرغم من الأهمية القصوى لهذه التدخلات في تخفيف المعاناة والحفاظ على الحد الأدنى من استمرارية الحياة، فإنها تظل محكومة بغياب إطار وطني يمني جامع يعيد ترتيب الأولويات ويحدد الأدوار ويمنع تحوّل الإعمار إلى مسارات متوازية أو أدوات نفوذ أو ريع جديد لشبكات الفساد وأمراء الحرب.

تنطلق هذه الورقة من فرضية مركزية مفادها أن إعادة الإعمار في اليمن ليست عملية فنية مؤجلة إلى ما بعد انتهاء الحرب، بل مسار وطني متعدد الأبعاد يتقاطع فيه الإنساني والخدمي والاقتصادي والمؤسسي والسياسي. وعليه، تقترح الورقة مقاربة واسعة ومُسلسلة ترى الإعمار انتقالًا يبدأ بحماية الإنسان واستعادة الحد الأدنى من الكرامة والخدمات، ويمتد إلى إعادة تأهيل البنية التحتية والخدمات على أسس أفضل، ثم إعادة بناء مؤسسات الدولة وشرعيتها، وصولًا إلى الانتقال التدريجي من اقتصاد أزمة إلى اقتصاد نمو واستثمار تقوده دولة فاعلة وقطاع خاص منتج.

كما تؤكد الورقة أن اليمن لا يملك ترف انتظار "اليوم التالي المثالي" لبدء التفكير في الإعمار. فاستمرار الحرب بحد ذاته سيناريو يجب التخطيط له عبر تدخلات تعافٍ مبكر تحافظ على ما تبقى من القدرات الاقتصادية والخدمية، وتقلص كلفة الإعمار المستقبلية، وتحد من الانزلاق إلى مزيد من التفكك. وفي الوقت نفسه، تميز الورقة بوضوح بين ما يمكن تنفيذه في ظل الصراع، وما ينبغي أن يكون مشروطًا بعتبات سياسية وأمنية ومؤسسية.

تهدف هذه الورقة – المنبثقة عن نقاشات منتدى رواد التنمية في لقائه الثالث عشر المنعقد في عمان بالمملكة الأردنية الهاشمية 30 نوفمبر-2 ديسمبر 2025، والمستندة لخبرات يمنية ودروس مقارنة – إلى الإسهام في بلورة رؤية يمنية عملية لإعادة الإعمار، تحدد نطاقها الواقعي، وتوضح افتراضاتها الحاكمة، وتطرح خيارات أولية لهياكل الإدارة والتمويل، مع التأكيد على أن نجاح الإعمار لا يُقاس بحجم الأموال المتدفقة، بل بقدرتها على إعادة بناء الدولة، وتحفيز الاقتصاد المنتج، واستعادة ثقة المجتمع في مسار وطني جامع ومستدام.

الفصل الأول

إعادة الإعمار في اليمن – المقاربة الواسعة والنطاق المفاهيمي

يمثل تحديد مفهوم «إعادة الإعمار» نقطة الانطلاق الحاسمة لأي نقاش جاد حول مستقبل اليمن بعد سنوات الصراع. فاختزال الإعمار في إعادة بناء ما دُمّر من أصول مادية لا يعكس طبيعة الأزمة اليمنية، ولا يستجيب لتحدياتها البنيوية،كما يحمل مخاطر إعادة إنتاج أنماط الهشاشة التي سبقت الحرب وأسهمت في اندلاعها. من هنا، تعتمد هذه الورقة مقاربة واسعة لإعادة الإعمار، تضع إطارا تنسيقيا يرسم شكل العلاقة بين الأطراف المعنية، وتميّز بين مستويات مختلفة من التدخل، وتربط الإعمار بالإصلاح المؤسسي والتحول الاقتصادي وإعادة بناء الثقة والعقد الاجتماعي.

تعريف إعادة الإعمار

تُعرّف هذه الورقة إعادة الإعمار في اليمن بوصفها عملية انتقال وطني متعددة الأبعاد، تربط بين إعادة البناء المادي، والتعافي الاقتصادي، وبناء المؤسسات، وترميم العقد الاجتماعي. ويُعد هذا التعريف أساسًا ضروريًا للانتقال، في الفصول اللاحقة، إلى مناقشة التحديات البنيوية، والخيارات المؤسسية، وأدوار الفاعلين، وآليات التمويل والحوكمة، على نحو واقعي وقابل للتنفيذ.

التمييز بين مفاهيم متداخلة:
إعادة البناء، التعافي، وإعادة الإعمار الشامل

غالبًا ما تُستخدم مصطلحات **إعادة البناء والتعافي** و **إعادة الإعمار** بشكل متبادل، رغم أنها تشير إلى عمليات مختلفة من حيث الأهداف والأدوات والأفق الزمني، ويترتب على الخلط بينها اختلافات جوهرية في ترتيب الأولويات وتصميم السياسات ومعايير قياس النجاح.

تشير **إعادة البناء (Rebuilding)** إلى استعادة الأصول المادية المتضررة أو المدمرة، سواء كانت بنية تحتية عامة أو ممتلكات خاصة. وهي خطوة ضرورية، لكنها تظل محدودة الأثر إذا نُفذت بمعزل عن إصلاح الأنظمة التي تُشغّل هذه الأصول أو تموّلها أو تضمن استدامتها.

أما **التعافي (Recovery)** فيتجاوز إعادة البناء المادي ليشمل استعادة الحد الأدنى من الوظائف الاقتصادية والاجتماعية وتحسين القدرة على الصمود وتنشيط سبل العيش، خصوصًا في المراحل التي تسبق أو ترافق انتهاء الصراع. ويركز التعافي على تقليص الخسائر المستقبلية والحفاظ على ما تبقى من رأس المال البشري والمؤسسي ومنع الانزلاق إلى مستويات أعمق من الفقر والتفكك.

في المقابل، تُعرِّف هذه الورقة **إعادة الإعمار الشامل (Reconstruction)** بوصفها عملية أوسع وأطول أمدًا تُعنى بإعادة بناء الدولة والمجتمع والاقتصاد في آن واحد. وهي لا تهدف فقط إلى إصلاح ما دُمّر، بل إلى معالجة الاختلالات البنيوية التي راكمها ما قبل الحرب وعمّقتها سنوات الصراع، وإعادة تصميم المنظومات الأساسية على أسس أكثر كفاءة وعدالة وشمولًا.

الأبعاد المتكاملة لإعادة الإعمار وفق المقاربة الواسعة

تنطلق المقاربة الواسعة لإعادة الإعمار من اعتبارها عملية متعددة الأبعاد لا يمكن اختزالها في قطاع واحد أو وزارة أو هيئة واحدة أو برنامج تمويلي منفصل. ففي السياق اليمني، أثبتت التجربة أن التعامل مع كل بُعد بمعزل عن الآخر يؤدي إلى نتائج جزئية وسريعة التلاشي، ويُضعف القدرة على تحقيق أثر مستدام. وعليه، ترى هذه الورقة أن إعادة الإعمار لا بد أن تُصمم وتُنفذ بوصفها حزمة متكاملة تشمل أربعة أبعاد مترابطة.

أول هذه الأبعاد هو **البنية التحتية والخدمات الأساسية.** ولا يقتصر التحدي هنا على إعادة تأهيل الأصول المتضررة، بل يتجاوز ذلك إلى استعادة قدرة النظام ككل على تقديم خدمات منتظمة وعادلة ومستدامة. فترميم منشأة دون ضمان تشغيلها، أو إعادة بناء مرفق دون تأمين تمويله التشغيلي وصيانته، يفضي إلى نتائج مؤقتة تُبدد الموارد ولا تعالج جوهر المشكلة. ومن ثم، يصبح الإعمار الخدمي اختبارًا لقدرة الدولة على إدارة الأصول العامة، لا مجرد تنفيذ مشاريع إنشائية.

أما **البُعد الثاني** فيتعلق بـ **الاقتصاد وفرص العمل.** إذ لا يمكن اعتبار الإعمار ناجحًا إذا اقتصر على الإنفاق الرأسمالي دون إعادة تشغيل عجلة الاقتصاد أو خلق فرص عمل مستدامة. ويتطلب هذا البُعد ربط الإعمار بتحفيز الاقتصاد المنتج، ودعم سلاسل القيمة المحلية، وتمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإعادة تنشيط القطاعات كثيفة العمالة، ومعالجة القيود الهيكلية التي تعيق نشاط القطاع الخاص، بما في ذلك الوصول إلى التمويل والطاقة، واستقرار البيئة التنظيمية. فالإعمار الذي لا ينعكس على سبل العيش وفرص العمل يخاطر بفقدان شرعيته الاجتماعية.

ويتمثل **البُعد الثالث** في **المؤسسات والحوكمة**، وهو البُعد الأكثر حساسية وتأثيرًا في السياق اليمني. فإعادة الإعمار لا يمكن أن تنجح في ظل مؤسسات عاجزة عن التخطيط والتنفيذ والرقابة. ويشمل هذا البُعد إعادة بناء نظم المالية العامة، وتعزيز إدارة الاستثمار العام، وتطوير أطر التعاقد والمشتريات، وتقوية الأجهزة الرقابية، وتمكين السلطات المحلية ضمن إطار وطني منضبط. فغياب الحوكمة المؤسسية يحول الإعمار إلى تدفقات إنفاق غير مستدامة، ويزيد من مخاطر الفساد والاستحواذ، ويقوض الثقة في الدولة بدل ترميمها.

أما **البُعد الرابع** فيتعلق بـ **العقد الاجتماعي والثقة**، وهو بُعد غالبًا ما يُهمل في مقاربات الإعمار التقليدية رغم أهميته الحاسمة للاستقرار. فالإعمار، في جوهره، ليس عملية مادية فحسب، بل عملية سياسية واجتماعية تعيد تعريف العلاقة بين الدولة والمواطنين. ويشمل ذلك معالجة قضايا النازحين والملكية وجبر الضرر، وضمان عدالة توزيع الموارد جغرافيًا واجتماعيًا، وإشراك المجتمعات المحلية في تحديد الأولويات. فالإعمار الذي يُنظر إليه بوصفه منحازًا أو غير عادل قد يتحول إلى عامل توتر وصراع بدل أن يكون رافعة للاستقرار.

لماذا لا يمكن فصل إعادة الإعمار عن الإصلاح المؤسسي

تؤكد التجربة اليمنية، كما تجارب دول أخرى خارجة من نزاعات، أن الفصل بين إعادة الإعمار والإصلاح المؤسسي هو وصفة مؤكدة لإعادة إنتاج الهشاشة. فإعادة بناء بنية تحتية دون إصلاح منظومات الجباية والإنفاق تعني غياب التمويل التشغيلي والصيانة، وضخ استثمارات دون قواعد شفافة للتعاقد والمشتريات يفتح الباب أمام شبكات الريع واقتصاد الحرب، كما أن تمكين فاعلين من التنفيذ دون إطار وطني واضح يقوض الملكية الوطنية ويضعف شرعية الدولة بدل تعزيزها.

وفي الحالة اليمنية تحديدًا، لا يمكن تجاهل أن الحرب جاءت على خلفية اختلالات عميقة في الحوكمة، وتعدد مراكز القرار، وضعف المساءلة، وتفاوتات جغرافية واجتماعية متراكمة. ومن ثم، فإن أي مسار إعمار لا يُدرج الإصلاح المؤسسي ضمن نطاقه منذ البداية يخاطر بإعادة إنتاج الأسباب نفسها التي قادت إلى الصراع، حتى لو حقق نتائج مادية سريعة على المدى القصير.

ولا يعني ذلك تحميل عملية الإعمار أعباء إصلاح شاملة دفعة واحدة، أو رهن كل تدخل بإصلاحات سياسية كبرى يصعب تحقيقها في سياق هش. بل يعني إدماج **منطق الإصلاح التدريجي** في تصميم برامج الإعمار، عبر قواعد واضحة للحوكمة، وتحديد دقيق للأدوار والمسؤوليات، وآليات شفافية ومساءلة قابلة للتطبيق. وبهذا المعنى، يصبح الإعمار أداة لدعم الإصلاح المؤسسي، لا عبئًا إضافيًا عليه، ومسارًا عمليًا لإعادة بناء الدولة من خلال التنفيذ، لا مجرد وعد مؤجل بالإصلاح.

الفصل الثاني

التحديات البنيوية والمخاطر الحاكمة لإعادة الإعمار في اليمن (ما الذي قد يُفشل الإعمار حتى لو توفر المال؟)

تواجه إعادة الإعمار في اليمن بيئة معقّدة تتجاوز التحديات الفنية والمالية المعتادة في الدول الخارجة من النزاعات. فالصراع الطويل لم يخلّف دمارًا ماديًا واسعًا فحسب، بل أعاد تشكيل بنية الاقتصاد، وطبيعة السلطة، وأنماط الحوافز، وأنتج منظومة مصالح جديدة تتغذى على الهشاشة والانقسام. وفي هذا السياق، لا يمكن النظر إلى إعادة الإعمار كعملية محايدة أو تقنية، بل كمسار عالي المخاطر تحكمه اعتبارات سياسية ومؤسسية واقتصادية متشابكة.

يهدف هذا الفصل إلى تحديد أبرز التحديات البنيوية والمخاطر التي قد تقوض أي مسار لإعادة الإعمار في اليمن إذا لم تؤخذ في الحسبان منذ المراحل الأولى للتصميم والتنفيذ.

أولًا الانقسام المؤسسي وتعدد مراكز القرار

يُعد الانقسام المؤسسي من أخطر التحديات أمام إعادة الإعمار في اليمن. فوجود سلطات متوازية، وتعدد مراكز القرار، وازدواج الأطر القانونية والمالية، يخلق بيئة غير مستقرة للتخطيط والتنفيذ والمساءلة. في مثل هذا السياق، تصبح الأسئلة الأساسية - من يقرر؟ من ينفذ؟ من يراقب؟ - محل نزاع، لا قواعد واضحة.

هذا الانقسام لا يعرقل تنفيذ المشاريع فحسب، بل يضعف أيضًا مصداقية أي إطار وطني للإعمار أمام الشركاء الدوليين، ويدفع بعض المانحين إلى تجاوز مؤسسات الدولة، ما يعمّق الحلقة المفرغة بين ضعف الدولة وتآكل الملكية الوطنية.

ثانيًا إقتصاد الحرب وخطر الاستحواذ على الإعمار

أفرزت سنوات الصراع اقتصادًا قائمًا على الريع، والتحكم في سلاسل الإمداد، والجبايات غير النظامية، والامتيازات الاحتكارية. وتتمثل إحدى أخطر المخاطر في أن تتحول إعادة الإعمار نفسها إلى امتداد لهذا الاقتصاد، عبر استحواذ شبكات نافذة على عقود المشاريع، أو احتكار التوريد، أو توجيه الاستثمارات نحو مناطق أو قطاعات تخدم مصالح ضيقة.

في غياب قواعد صارمة للشفافية والمنافسة، قد يؤدي ضخ الموارد إلى تعزيز هذه الشبكات بدل تفكيكها، ما يقوض الأثر التنموي للإعمار، ويزيد من مستويات التفاوت والاحتقان الاجتماعي، ويحوّل الإعمار من أداة استقرار إلى مصدر صراع جديد.

ثالثًا ضعف الحوكمة والقدرات التنفيذية للدولة

تعاني مؤسسات الدولة اليمنية من تآكل عميق في القدرات الإدارية والفنية والرقابية، نتيجة سنوات من الانقسام، ونزيف الكفاءات، وضعف الموارد. ويظهر هذا الضعف بوضوح في مجالات حيوية لإدارة الإعمار، تشمل إدارة الاستثمار العام، وإجراءات المناقصات والعقود، والمتابعة والتقييم، وإدارة الأصول والصيانة.

في ظل هذه القيود، تمثل المشاريع الكبيرة عالية التعقيد مخاطر مرتفعة، سواء من حيث تأخير أو توقف التنفيذ أو ضعف الجودة أو الانحراف عن الأهداف. كما أن ضعف أنظمة الرقابة والمساءلة يرفع من احتمالات الفساد وسوء الاستخدام، ويضعف ثقة المواطنين والمانحين على حد سواء.

رابعًا غياب بيانات موثوقة وتسييس الاحتياجات في مرحلة التخطيط

تعتمد أي عملية إعمار رشيدة على بيانات دقيقة حول حجم الأضرار، والاحتياجات الفعلية، وتوزيع المتضررين جغرافيًا واجتماعيًا. إلا أن الواقع اليمني يتسم بتشتت البيانات، وتعدد مصادرها، وتباين منهجياتها، وفي بعض الحالات تسييسها.

في هذا السياق، تتحول "الاحتياجات" إلى موضوع تفاوض سياسي، لا أداة تخطيط موضوعي، ما يعقّد عملية تحديد الأولويات، ويؤخر التنفيذ، ويضعف شرعية القرارات المتخذة. كما أن غياب قاعدة بيانات وطنية موثوقة يحدّ من قدرة الدولة على التفاوض مع المانحين على أسس واضحة، ويجعل الإعمار عرضة للتجزئة والمبادرات المنفصلة.

خامسًا مخاطر سوء الترتيب الزمني

تُظهر التجارب المقارنة أن سوء ترتيب المراحل يمثل أحد الأسباب الشائعة لفشل عمليات الإعمار. وفي الحالة اليمنية، يبرز هذا الخطر في اتجاهين متعاكسين: سواء بالتسرع في إطلاق مشاريع كبرى دون توافر الحد الأدنى من الاستقرار المؤسسي والحوكمة أو، في المقابل، حصر التدخلات في استجابات قصيرة الأجل دون بناء مسار انتقالي واضح نحو الإعمار الشامل. كلا الاتجاهين يحمل مخاطر عالية: الأول يعمّق الهدر والفساد، والثاني يرسّخ اقتصاد الطوارئ ويؤجل التعافي الحقيقي.

سادسًا ضعف البيئة الاستثمارية وتآكل الثقة بالقطاع الخاص

رغم الدور الحيوي الذي لعبه القطاع الخاص اليمني في الحفاظ على تدفق السلع والخدمات خلال سنوات الحرب، إلا أنه يعمل في بيئة شديدة الاضطراب، تتسم بعدم الاستقرار الأمني والقانوني، وتعدد الرسوم والجبايات، والتمييز في المعاملة، وغياب الحماية الفعالة للاستثمارات.

في ظل هذه الظروف، يصبح من غير الواقعي توقع مساهمة فاعلة للقطاع الخاص في إعادة الإعمار دون معالجة هذه الاختلالات. كما أن استمرار خروج رؤوس الأموال اليمنية إلى الخارج يمثل خسارة مزدوجة: حرمان الاقتصاد المحلي من الاستثمار، وإضعاف قاعدة الشراكة الوطنية في الإعمار.

سابعًا العدالة الجغرافية والاجتماعية كمخاطرة كامنة

تمثل العدالة في توزيع مشاريع الإعمار أحد أكثر الملفات حساسية. فالتفاوت الجغرافي أو الاجتماعي في الاستفادة من الإعمار، سواء كان حقيقيًا أو مُدركًا، قد يغذي مشاعر التهميش، ويقوض الثقة في الدولة، ويعيد إنتاج ديناميات الصراع.

وتزداد هذه المخاطر في ظل غياب معايير معلنة لتحديد الأولويات، وضعف مشاركة المجتمعات المحلية في التخطيط، وعدم معالجة قضايا العودة، والملكية، وجبر الضرر بشكل منظم وشفاف.

الفصل الثالث

الخيارات المؤسسية ونماذج إدارة إعادة الإعمار في اليمن

لا تقل الأسئلة المؤسسية أهمية عن حجم التمويل أو ترتيب الأولويات في مسار إعادة الإعمار. فالتجارب المقارنة في الدول الخارجة من النزاعات تشير بوضوح إلى أن غياب إطار مؤسسي واضح، أو تحميل هياكل غير مناسبة أدوارًا تفوق قدرتها، يؤدي غالبًا إلى تشتت الجهود، وتسييس القرار، وتآكل الثقة، حتى في الحالات التي توافرت فيها الموارد المالية. وفي السياق اليمني، تتضاعف هذه الإشكاليات بسبب الضعف المؤسسي القائم، وتعدد الفاعلين، وحساسية ملف السيادة والملكية الوطنية.

تنطلق مقاربة هذه الورقة من أن السؤال الجوهري ليس «أي نموذج مؤسسي هو الأفضل نظريًا»، بل «أي نموذج يمكن أن يعمل فعليًا في السياق اليمني الحالي، ويتطور مع تحسن الظروف السياسية والمؤسسية». ومن هذا المنطلق، لا تُقدَّم الخيارات المؤسسية بوصفها بدائل جامدة، بل كنطاق من الترتيبات الممكنة التي تتباين في درجة المركزية، وطبيعة العلاقة مع الشركاء الدوليين، ومستوى التفويض للمستويات المحلية.

أحد الخيارات المطروحة يتمثل في إنشاء هيئة وطنية مركزية لإدارة إعادة الإعمار، تتولى التخطيط الاستراتيجي، وتنسيق التمويل، وإدارة محفظة المشاريع على المستوى الوطني. يتيح هذا الخيار توحيد الرؤية، وتقليص الازدواجية، وتقديم نقطة اتصال واضحة للشركاء الدوليين. غير أن فعاليته في السياق اليمني تظل مشروطة بقدرة هذه الهيئة على تجنب المركزية المفرطة، وبمدى حمايتها من التسييس، وبامتلاكها الحد الأدنى من الكفاءة الفنية والإدارية التي تؤهلها للقيام بدورها دون أن تتحول إلى عنق زجاجة أو ساحة صراع جديدة.

في المقابل، يميل بعض الفاعلين الدوليين إلى نموذج يُترك فيه التنفيذ إلى المنظمات الدولية والمؤسسات المالية، على أن يقتصر دور الدولة على الإشراف العام أو المصادقة الشكلية. وعلى الرغم من أن هذا الترتيب قد يحقق سرعة نسبية في التنفيذ، ويحد من المخاطر التشغيلية قصيرة الأجل، إلا أن التجارب السابقة في سياقات مشابهة تُظهر أنه يضعف الملكية الوطنية، ويؤسس لهياكل موازية تستنزف القدرات المحلية بدل بنائها، ويقوض في المدى المتوسط ثقة المواطنين بالدولة وقدرتها على إدارة الشأن العام.

أما خيار اللامركزية الواسعة، القائم على نقل مسؤوليات التخطيط والتنفيذ إلى السلطات المحلية، فيستند إلى منطق القرب من الاحتياجات الفعلية وتعزيز المشاركة المجتمعية. إلا أن تطبيق هذا النموذج دون إطار وطني منضبط يحمل مخاطر عالية في اليمن، نظرًا للتفاوت الكبير في القدرات بين المحافظات، وتباين السياقات الأمنية والسياسية، وضعف أنظمة الرقابة والمساءلة على المستوى المحلي. وبدل أن يعزز هذا الخيار العدالة والاستجابة، قد يؤدي إلى مزيد من التشتت وعدم الاتساق في المعايير.

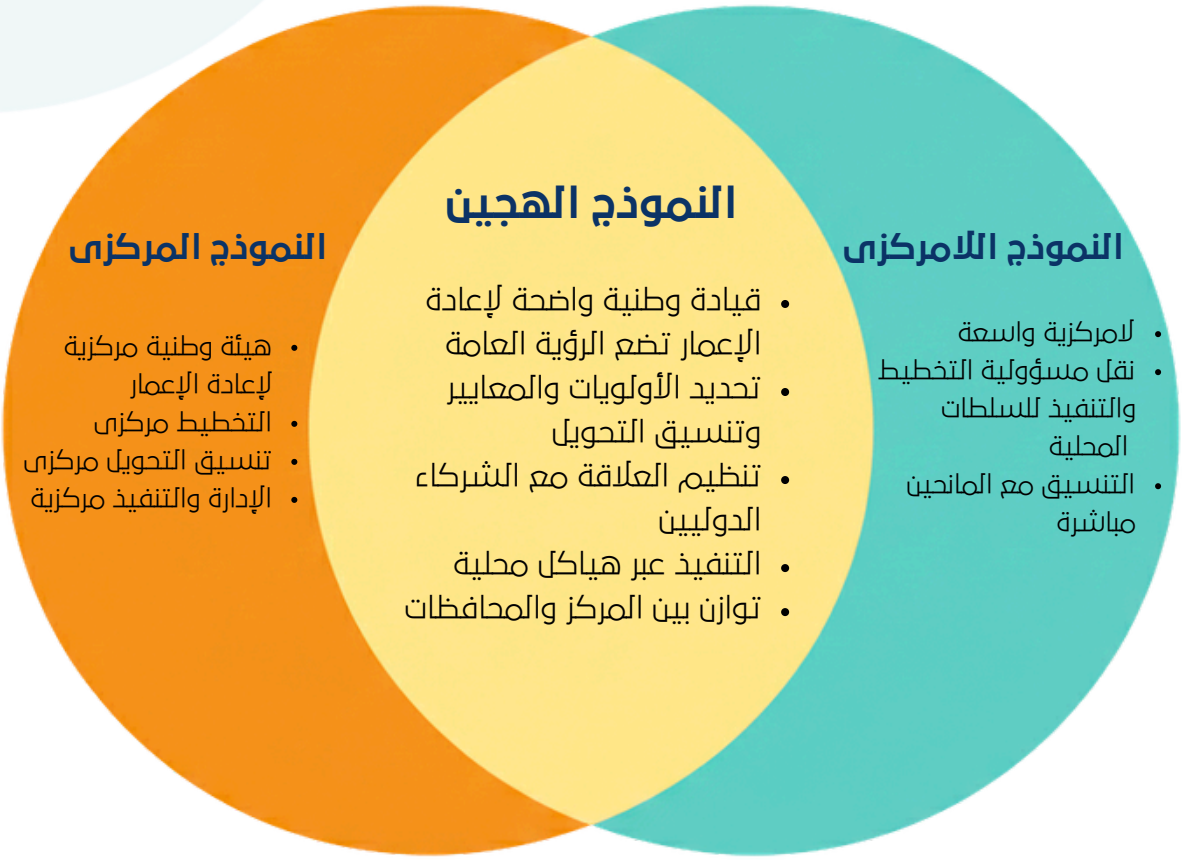
في ضوء هذه الاعتبارات، تبرز المقاربة الهجينة بوصفها الخيار الأكثر واقعية لإدارة إعادة الإعمار في اليمن. تقوم هذه المقاربة على وجود قيادة وطنية واضحة تضطلع بوضع الرؤية العامة، وتحديد الأولويات والمعايير، وتنسيق التمويل والعلاقات مع الشركاء، مقابل تنفيذ لا مركزي منضبط تشارك فيه السلطات المحلية، ووحدات تنفيذ متخصصة، وشركاء تنفيذيون، ضمن إطار وطني موحد للحوكمة والمساءلة. لا تسعى هذه الصيغة إلى الجمع بين المركزية واللامركزية بوصفهما قيمتين متناقضتين، بل إلى توزيع الأدوار بما يتناسب مع القدرات والمخاطر في كل مستوى.

ويكتسب هذا النموذج أهمية إضافية عندما يُقترن بإدارة ذكية لمحفظة مشاريع الإعمار. فليس من الواقعي أو الآمن إخضاع جميع المشاريع لنمط إدارة واحد. إذ تتطلب المشاريع الكبرى ذات الطابع الاستراتيجي، مثل الموانئ أو محطات الطاقة، إشرافًا وطنيًا مباشرًا ومعايير رقابة مشددة، بينما يمكن تنفيذ المشاريع الخدمية والمتوسطة عبر هياكل محلية أو شراكات تنفيذية، شرط التزامها بالمعايير الوطنية ذاتها. يتيح هذا التمييز مواءمة حجم المشروع مع مستوى المخاطر والقدرات المتاحة، ويقلص فرص الفشل أو الاستحواذ.

كما يعيد هذا الإطار التنسيقي تعريف العلاقة بين الدولة اليمنية والشركاء الدوليين على نحو أكثر توازنًا. فالدولة، وفق هذه المقاربة، ليست مطالبة بتنفيذ كل مشروع بنفسها، لكنها مطالبة بأن تكون المرجعية السياساتيّة والتنظيمية التي تعمل في إطارها جميع التدخلات. ويعني ذلك الانتقال من منطق «تجاوز الدولة لتسريع التنفيذ» إلى منطق «بناء قدرة الدولة عبر التنفيذ»، وهو تحول جوهري لضمان الاستدامة وعدم تحول الإعمار إلى مسار موازٍ للدولة بدل أن يكون رافعة لإعادة بنائها.

تخلص هذه القراءة إلى أن نجاح إعادة الإعمار في اليمن لا يرتبط باختيار نموذج مؤسسي مثالي على الورق، بل بتصميم إطار مرن وقابل للتكيف، يوازن بين القيادة الوطنية والواقعية التشغيلية، ويحد من المخاطر البنيوية التي جرى تشخيصها في الفصل السابق. ويمهد هذا الفهم للانتقال، في الفصل التالي، إلى مناقشة دور القطاع الخاص، وخيارات التمويل، ومتطلبات الحوكمة والشفافية، بوصفها عناصر مكملة لا غنى عنها لإنجاح أي ترتيب مؤسسي لإدارة إعادة الإعمار.

الاطار التنسيقي لاعادة الاعمار



الفصل الرابع

دور القطاع الخاص وخيارات تمويل إعادة الإعمار

دور القطاع الخاص

لا يمكن تصور مسار قابل للاستدامة لإعادة الإعمار في اليمن دون دور فاعل ومنظم للقطاع الخاص، ولا دون نموذج تمويلي يتجاوز منطق التدفقات المؤقتة إلى بناء قواعد اقتصادية مستقرة. فالإعمار، في جوهره، ليس مجرد عملية إنفاق عام، بل عملية إعادة تشغيل للاقتصاد، واستعادة لفرص العمل، وتحفيز للاستثمار، وهي وظائف لا تستطيع الدولة - خصوصًا في سياق هش ومنقسم - أن تضطلع بها وحدها.

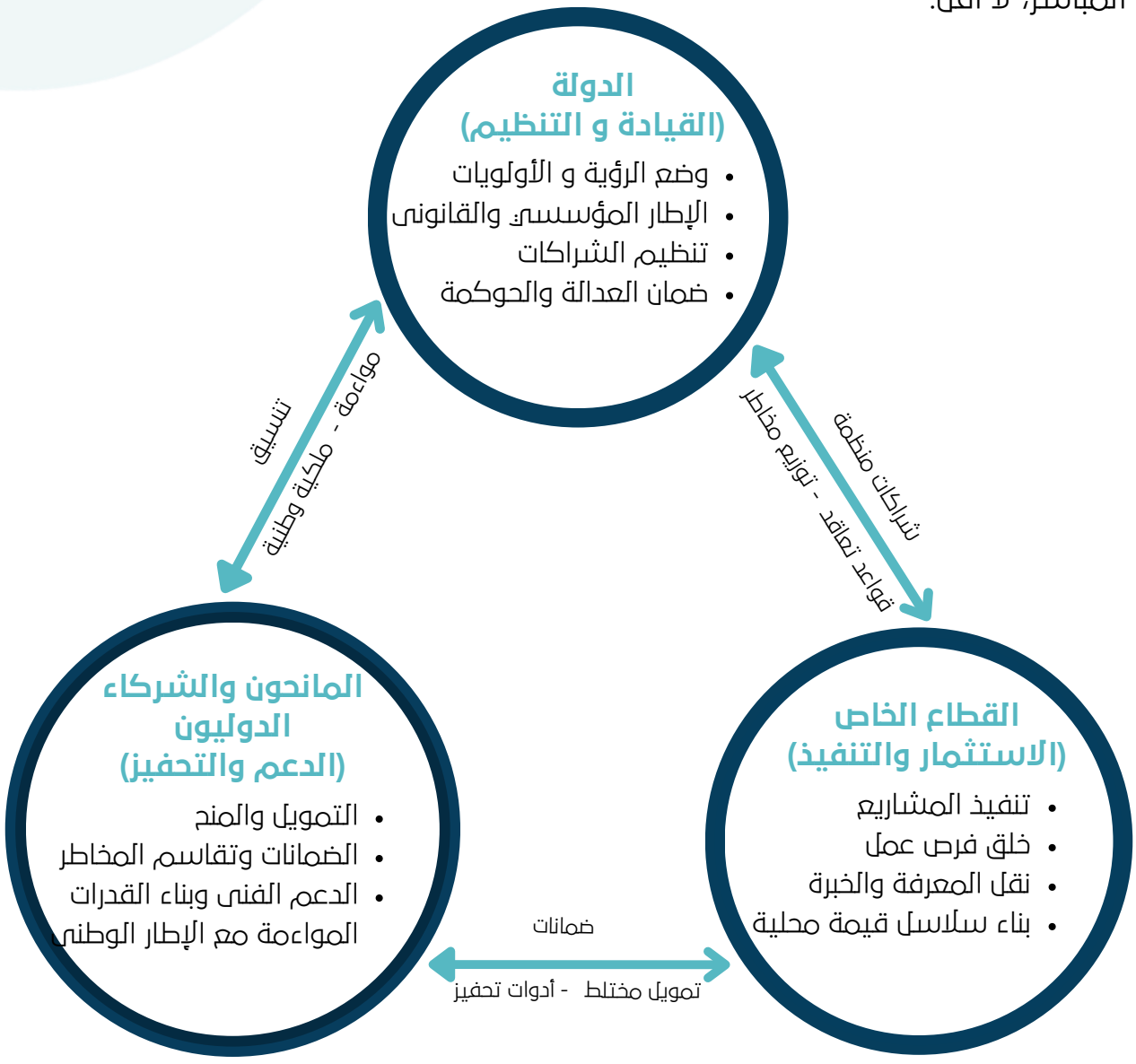
لقد أظهرت سنوات الصراع أن القطاع الخاص اليمني، رغم ما يواجهه من قيود، ظل عنصرًا أساسيًا في الحفاظ على تدفق السلع والخدمات، وتشغيل نسبة كبيرة من اليد العاملة، وتأمين الاحتياجات الأساسية في بيئة شديدة الاضطراب. غير أن هذا الدور كان في الغالب دورًا دفاعيًا يهدف إلى البقاء، لا دورًا تنمويًا منظمًا يمكن البناء عليه في مرحلة الإعمار. ومن ثم، فإن التحدي لا يكمن في «إشراك» القطاع الخاص من حيث المبدأ، بل في **تحويله من فاعل هش يعمل في بيئة طارئة إلى شريك في التخطيط والتنفيذ لمسار إعادة الإعمار**.

يتطلب ذلك، أولًا، الاعتراف بأن مساهمة القطاع الخاص لن تكون تلقائية، ولا يمكن افتراضها بمجرد الإعلان عن مشاريع إعمار أو توفير تمويل خارجي. فبيئة الأعمال في اليمن تتسم بعدم الاستقرار الأمني والقانوني، وتعدد الرسوم والجبايات، وازدواج المعايير، وضعف حماية الملكية والاستثمارات، فضلًا عن القيود على التمويل والطاقة والتحويلات. وفي ظل هذه الظروف، يصبح رأس المال بطبيعته متحفظًا، ويميل إلى الخروج بدل المخاطرة.

من هذا المنطلق، ترى هذه الورقة أن دور القطاع الخاص في إعادة الإعمار يجب أن يُفهم على مستويين متمايزين لكن مترابطين. المستوى الأول هو **دور البقاء والاستقرار الاقتصادي** في المراحل المبكرة، حيث تتركز الأولوية على حماية ما تبقى من النشاط الاقتصادي، ومنع انهيار سلاسل الإمداد، والحفاظ على فرص العمل القائمة. ويشمل ذلك تأمين الوصول إلى الطاقة، وتسهيل الاستيراد، وتخفيف القيود الإدارية، وتوفير أدوات تمويل قصيرة الأجل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بوصفها العمود الفقري للاقتصاد المحلي.

أما المستوى الثاني، فيتمثل في **الدور التنموي والاستثماري** في مراحل الإعمار اللاحقة، حيث يصبح القطاع الخاص شريكًا في تنفيذ مشاريع البنية التحتية والخدمات، والإسكان، والزراعة، والصناعة، واللوجستيات، والطاقة، سواء عبر الاستثمار المباشر أو من خلال شراكات منظمة مع الدولة. ويتطلب هذا التحول بيئة تنظيمية أكثر استقرارًا، وقواعد واضحة للتعاقد، وتوزيعًا متوازنًا للمخاطر والعوائد.

في هذا السياق، تكتسب أدوات الشراكة بين القطاعين العام والخاص أهمية خاصة، ليس بوصفها حلًا سحريًا، بل كإطار مرن لتقاسم الأدوار. غير أن نجاح هذه الشراكات في اليمن يظل مشروطًا بتصميمها بعناية، وتجنب نقل المخاطر إلى الدولة بشكل غير متوازن، وضمان الشفافية والمنافسة، ومنع تحولها إلى قنوات ريع جديدة. فالتجارب المقارنة تُظهر أن الشراكات السيئة التصميم قد تكون أكثر كلفة من التمويل العام المباشر، لا أقل.



خيارات التمويل لإعادة الإعمار

أما على صعيد التمويل، فتواجه إعادة الإعمار في اليمن معضلة مزدوجة: من جهة، حجم الاحتياجات يفوق بكثير قدرة الدولة على التمويل الذاتي في الأجلين القصير والمتوسط؛ ومن جهة أخرى، الاعتماد المفرط على المنح والمساعدات الخارجية، دون إطار وطني منظم، يحمل مخاطر التشتت وغياب الاستدامة. وعليه، لا بد من مقاربة تمويلية متعددة الأدوات، منضبطة بإطار وطني واحد.

في المراحل الأولى، ستظل **المنح والتمويلات الميسّرة** أداة لا غنى عنها، خصوصًا لتمويل الخدمات الأساسية، وبرامج التعافي المبكر، وبناء القدرات المؤسسية. غير أن توظيف هذه الموارد يجب أن يرتبط بوضوح بالأولويات الوطنية، وأن يُدار ضمن محفظة موحدة تقلص الازدواجية وتسمح بالمتابعة والمساءلة.

مع تقدم مسار الإعمار، يبرز دور **التمويل المختلط** الذي يجمع بين الموارد العامة والخاصة، ويستخدم أدوات مثل الضمانات، وتقاسم المخاطر، والدعم التحفيزي، لجذب استثمارات القطاع الخاص إلى قطاعات ذات أثر عالٍ لكن مخاطر مرتفعة. ويسمح هذا النهج بتوسيع قاعدة التمويل دون تحميل المالية العامة أعباء غير قابلة للتحمل، شريطة أن يُستخدم بشكل انتقائي ومدروس.

كما لا يمكن إغفال **أهمية تعبئة الموارد المحلية**، ليس فقط عبر تحسين التحصيل، بل عبر إعادة بناء الثقة بين الدولة والفاعلين الاقتصاديين. فالمستثمر، المحلي قبل الأجنبي، لا يبحث فقط عن الحوافز، بل عن قواعد عادلة، وتطبيق متسق للقانون، وقدرة على التنبؤ. وفي هذا المعنى، يشكل الإصلاح المؤسسي والحوكمة الجيدة شرطًا تمويليًا بقدر ما هو شرط سياسي.

وتشير هذه الورقة إلى أن أحد أخطر الانحرافات المحتملة في ملف التمويل هو خلق صناديق متوازية أو قنوات إنفاق خارج الإطار الوطني، حتى لو كانت بدافع تسريع التنفيذ. فمثل هذه الترتيبات قد تنجح مؤقتًا، لكنها تقوض قدرة الدولة على التعلم المؤسسي، وتضعف التنسيق، وتخلق فجوة بين الإنفاق والأثر طويل المدى. لذلك، فإن التحدي لا يكمن في تنويع الأدوات التمويلية، بل في **توحيد الحوكمة حولها.**

في المحصلة، لا يمكن فصل دور القطاع الخاص عن خيارات التمويل، ولا عن الإطار المؤسسي الذي يحكمهما. فالقطاع الخاص لن يستثمر في بيئة غير منظمة، والتمويل لن يكون مستدامًا دون اقتصاد يعمل، والدولة لن تستعيد دورها دون شراكات متوازنة تبني قدراتها بدل تجاوزها.

الفصل الخامس

الحوكمة والشفافية كشرط حاسم لنجاح إعادة الإعمار

تمثل الحوكمة العامل الفاصل بين إعادة الإعمار بوصفها مسارًا لإعادة بناء الدولة والاستقرار، وبين تحوّلها إلى دورة جديدة من الريع والهشاشة. وتُظهر التجارب المقارنة في الدول الخارجة من النزاعات أن الإخفاق في ضبط قواعد اتخاذ القرار وإدارة الموارد لا يؤدي فقط إلى هدر التمويل، بل يفضي غالبًا إلى إعادة إنتاج شبكات النفوذ، وتقويض الثقة في الدولة، حتى في الحالات التي تحقق فيها مشاريع الإعمار نتائج مادية سريعة.

في السياق اليمني، تتفاقم هذه المخاطر بفعل تداخل إعادة الإعمار المحتملة مع اقتصاد حرب قائم فعليا، وتعدد مراكز القرار، وضعف منظومات الرقابة والمساءلة. ومن ثم، لا يمكن التعامل مع الحوكمة بوصفها مسألة إجرائية لاحقة، بل كشرط تأسيسي يجب إدماجه في تصميم الإعمار منذ بدايته.

تنطلق هذه الورقة من فهم للحوكمة يتجاوز الامتثال الشكلي أو الإجراءات التقنية، ليشمل منظومة متكاملة تحدد من يقرر، وكيف تُوزع الموارد، ومن يُحاسَب. وفي هذا الإطار، لا يقتصر الخطر على الفساد الفردي، بل يمتد إلى ما يمكن وصفه باختطاف القرار العام، حيث تتحكم مجموعات نافذة في توجيه مسار الإعمار بما يخدم مصالحها، محوّلةً الإعمار إلى قناة ريع جديدة. .

أحد متطلبات الحوكمة الأساسية يتمثل في الفصل الواضح بين أدوار التخطيط والتنفيذ والتمويل والرقابة. فغياب هذا الفصل يخلق مساحات رمادية تضعف المساءلة، وتُعقّد تتبع المسؤولية، وتفتح المجال للتسييس والاستحواذ. وبالمثل، تكتسب الشفافية قيمة وقائية حين تُفهم بوصفها شفافية تشغيلية تتيح تتبع دورة المشروع كاملة، لا مجرد الإفصاح الإعلامي أو التقارير الشكلية.

كما تلعب البيانات دورًا محوريًا في تعزيز الحوكمة ومنع تسييس الإعمار. فغياب قواعد بيانات موحدة حول الأضرار والاحتياجات والمشاريع يقوض التخطيط ويغذي النزاعات حول الأولويات. وفي المقابل، يعزز توفر بيانات موثوقة، ومنهجيات معلنة، ومعايير واضحة لتحديد الأولويات، شرعية القرارات ويقوي ثقة المواطنين والشركاء الدوليين على حد سواء.

وتحذر الورقة من الخلط بين السرعة والفعالية، إذ تُظهر التجارب أن تجاوز ضوابط الحوكمة بحجة التعجيل غالبًا ما يؤدي إلى كلفة أعلى وتأخير أكبر على المدى المتوسط. وعليه، فإن الاستثمار المبكر في الحوكمة والرقابة لا يُعد عبئًا على الإعمار، بل وسيلة لتقليص مخاطره وضمان استدامته.

في المحصلة، تحدد الحوكمة والشفافية المسار الذي ستسلكه إعادة الإعمار في اليمن: إما أن تكون رافعة لإعادة بناء الدولة على أسس أكثر كفاءة وعدالة، أو أن تتحول إلى حلقة جديدة في اقتصاد الحرب والهشاشة.

الفصل الختامي

الخلاصات والتوصيات الموجهة لأصحاب القرار

أولًا الخلاصات العامة

- إعادة الإعمار في اليمن هي مسار وطني متعدد المراحل يبدأ بالاستجابة الإنسانية والتعافي المبكر، ويمتد إلى إعادة بناء الدولة والاقتصاد، ولا يمكن اختزاله في مشاريع بنية تحتية أو تدفقات تمويل قصيرة الأجل.
- نجاح الإعمار مشروط بوجود رؤية وطنية مرجعية تضبط الأولويات، وتمنع التشتت، وتربط بين الإغاثة والتعافي والإعمار والتنمية والاستثمار.
- غياب الحوكمة وضعف التنسيق وتعدد القنوات التمويلية تمثل مخاطر حقيقية قد تحول الإعمار إلى اقتصاد ريع جديد بدل أن يكون رافعة للاستقرار وإعادة بناء الثقة.
- النموذج الأكثر واقعية لإدارة الإعمار في اليمن هو نموذج القيادة الوطنية مع التنفيذ اللامركزي المنضبط وشراكة منظمة مع القطاع الخاص ضمن معايير وطنية واحدة.
- لا يمكن جذب استثمارات جادة أو تعبئة تمويل مستدام دون إصلاحات مؤسسية تدريجية تعيد بناء الثقة وتخفض المخاطر وتضمن شفافية إدارة الموارد.

ثانيًا التوصيات السياساتيّة حسب فئات أصحاب القرار

1- توصيات موجهة للقيادة السياسية والحكومة المركزية

اعتماد تعريف وطني رسمي لإعادة الإعمار يقوم على تسلسل واضح للمراحل: الاستجابة الإنسانية، التعافي المبكر، إعادة الإعمار، ثم التنمية والاستثمار طويل الأجل.

إقرار رؤية وطنية لإعادة الإعمار والتنمية بوصفها مرجعية واحدة لجميع الشركاء، تربط الإعمار بالأولويات الاقتصادية والإصلاح المؤسسي، وتحدد مبادئ العدالة الجغرافية والاجتماعية.

إنشاء هيئة وطنية عليا لإعادة الإعمار بوظيفة تنسيقية واستراتيجية (لا تنفيذية مباشرة)، تتولى ضبط الأولويات والمعايير وتنسيق التمويل وإدارة العلاقة مع الشركاء ضمن إطار وطني موحد.

عدم إطلاق مشاريع كبرى أو مؤتمرات تعهدات قبل استكمال حد أدنى من الجاهزية المؤسسية ووجود بيانات وطنية موحدة للأضرار والاحتياجات تتيح التخطيط الموضوعي وتحد من التسييس.

عقد لقاء تحضيري وطني مشترك قبل أي مؤتمر دولي لإعادة الإعمار، يمكن أن يقود منتدى رواد التنمية جهود تحضيره بالشراكة مع الجهات الرسمية، ويضم الحكومة والفريق الاقتصادي والسلطات المحلية ذات الصلة والقطاع الخاص والشركاء الدوليين الرئيسيين، بهدف توحيد المفاهيم الأساسية للإعمار، والاتفاق على مبادئ التمويل والحوكمة، وتحديد الأدوار، وتضييق الأولويات الواقعية، بما يحول المؤتمر اللاحق من منصة تعهدات عامة إلى محطة تنفيذية تستند إلى توافق مسبق وإطار وطني واضح.

مواءمة الإعمار مع برنامج إصلاح اقتصادي ومالي تدريجي يشمل تحسين إدارة المالية العامة، وتوحيد السياسات قدر الإمكان، وتعزيز القدرة على التشغيل والصيانة واستدامة الخدمات.

2- توصيات موجهة للسلطات المحلية

تمكين السلطات المحلية من تنفيذ مشاريع الإعمار الخدمية والتنموية ضمن معايير وطنية موحدة تضمن الاتساق والجودة والاستدامة.

منح المحافظات صلاحيات مرنة ومضبوطة لتحديد أولوياتها وفق الاحتياجات الفعلية، مع تعزيز أدوات التخطيط المحلي وربطها بالإطار الوطني.

ربط أي تفويض مالي أو تنفيذي بآليات شفافية ومساءلة واضحة، وتعزيز المشاركة المجتمعية في تحديد الأولويات ومراقبة التنفيذ.

إشراك القطاع الخاص المحلي في التنفيذ والخدمات وسلاسل الإمداد بما يدعم فرص العمل ويزيد ملكية المجتمع لمسار الإعمار.

3- توصيات موجهة للشركاء الدوليين والمانحين

الالتزام بالعمل ضمن إطار وطني واحد لإعادة الإعمار وتجنب إنشاء صناديق أو قنوات موازية تُسرّع الإنفاق لكنها تُجزئ الأثر وتُضعف الدولة.

دعم الإعمار بوصفه عملية بناء دولة لا مجرد تمويل مشاريع، مع الاستثمار في القدرات المؤسسية وأنظمة الحوكمة والبيانات.

اعتماد مزيج تمويلي متدرج (منح، تمويل ميسر، ضمانات، تمويل مختلط) ضمن حوكمة موحدة، وبما يوازن بين الاحتياجات العاجلة والاستدامة طويلة الأجل.

دعم إنشاء نظام وطني موحد للبيانات يشمل الأضرار والاحتياجات والمشاريع والتمويل، بما يعزز التخطيط الموضوعي ويحد من تسييس الأولويات.

4- توصيات موجهة للقطاع الخاص المحلي والإقليمي

التعامل مع الإعمار كفرصة استثمارية طويلة الأجل مرتبطة بالاستقرار، لا كعقود قصيرة الأجل، مع الالتزام بالشفافية ومنافسة عادلة.

الانخراط في شراكات منظمة مع الدولة في قطاعات البنية التحتية والخدمات والطاقة والنقل والاتصالات والزراعة واللوجستيات، وفق قواعد تعاقد واضحة وتوزيع متوازن للمخاطر.

الاستثمار في بناء سلاسل قيمة محلية، وتوسيع توظيف العمالة الوطنية، ونقل المعرفة والخبرة بما يعظم الأثر الاقتصادي والاجتماعي.

دعم تطوير نماذج شراكة (PPP) مصممة بعناية لتجنب تحويلها إلى قنوات ريع، وضمان الرقابة والمساءلة.

5- توصيات موجهة للأجهزة الرقابية والمساءلة

تفعيل الرقابة منذ بداية دورة الإعمار، مع اعتماد رقابة تشغيلية تتابع التخطيط والتعاقد والتنفيذ والصيانة، لا الاكتفاء برقابة لاحقة.

تطوير أدوات رقابية تركز على دورة المشروع كاملة، وجودة التعاقد، والعدالة في التوزيع الجغرافي، وتتبّع تضارب المصالح.

دعم الشفافية عبر نشر البيانات والتقارير الدورية، وتعزيز التنسيق مع المجتمع المدني والإعلام ضمن منظومة رقابة متعددة المستويات.

6- توصيات عامة (Cross-cutting)

- ادماج الحوكمة والشفافية في تصميم الإعمار منذ البداية، باعتبارهما أدوات وقائية لا إجراءات شكلية.
- تفضيل التدرج المنضبط على التسريع غير المحكوم، وتجنب سوء ترتيب المراحل بما يحمي الموارد ويزيد أثرها.
- ربط الإعمار بإصلاحات اقتصادية وإدارية تدريجية قابلة للتنفيذ، وتقديم "نتائج مبكرة" دون التضحية بالاستدامة.
- اعتبار العدالة الجغرافية والاجتماعية عنصرًا تأسيسيًا للاستقرار، وإعلان معايير واضحة لتحديد الأولويات وإشراك المجتمعات المحلية.

تؤكد هذه الورقة أن إعادة الإعمار في اليمن ليست اختبارًا لقدرة التمويل، بل اختبارٌ لقدرة الدولة على قيادة مسار وطني جامع يعيد بناء الثقة، ويحفّز الاقتصاد المنتج، ويمنع إعادة إنتاج أسباب الصراع. إن تحويل الإعمار إلى فرصة تاريخية يتطلب رؤية واضحة، وإطارًا مؤسسيًا واقعيًا، وحوكمة صارمة، وشراكة متوازنة بين الدولة والمجتمع والقطاع الخاص والشركاء الدوليين، بما يضمن انتقالًا من التعهدات إلى التنفيذ، ومن الإنفاق إلى الأثر المستدام.

الخاتمة

دور منتدى رواد التنمية في مسار إعادة الإعمار

يلعب منتدى رواد التنمية دورًا داعمًا في مقاربة إعادة الإعمار في اليمن بوصفه منصة يمنية مستقلة للحوار السياساتي، تجمع صناع القرار والخبراء والقطاع الخاص والسلطات المحلية والشركاء الدوليين حول فهم مشترك لتحديات الإعمار وحدوده الواقعية. وفي سياق يتسم بتعدد الفاعلين وتباين المقاربات، يوفر المنتدى مساحة توافق يمني تسهم في توحيد المفاهيم وبناء أرضية مشتركة للنقاش حول أولويات الإعمار وتمويله وحوكمته.

ولا يقتصر دور المنتدى على إنتاج النقاش، بل يهدف إلى الانتقال من الحوار إلى التأثير السياساتي، عبر تحويل المخرجات التحليلية إلى مقترحات عملية قابلة للاستخدام من قبل صناع القرار، بما يعزز الجاهزية الوطنية ويدعم الملكية اليمنية لمسار الإعمار.

وفي المرحلة المقبلة، يركز المنتدى على إطلاق حوارات سياساتيّة متخصصة (Policy Dialogue) مع الجهات المعنية حول قضايا الإعمار ذات الأولوية، ودعم جهود المناصرة السياساتيّة (Advocacy) لتبني إطار وطني منظم لإعادة الإعمار، والمساهمة في التحضير الفني للقاءات والمؤتمرات ذات الصلة، بما يضمن الانتقال من التعهدات العامة إلى مسارات تنفيذ واقعية ومستدامة.

بهذا الدور، يرسّخ منتدى رواد التنمية موقعه كرافعة للحوار والتوافق والتأثير، داعمًا لمسار إعادة الإعمار دون أن يحل محل مؤسسات الدولة، وبما يخدم استقرار اليمن وتنميته على المدى الطويل.

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

الشريك المنفذ

ينفذ المشروع من قبل:

نبذة عن الجهة المُعِدّة

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 صارمة 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

REMAL ADVISORY

المراجع

1. World Bank. World Development Report 2011: Conflict, Security, and Development. Washington, DC: World Bank, 2011. https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2011.
2. OECD. States of Fragility 2020. Paris: OECD Publishing, 2020. https://doi.org/10.1787/ba7c22e7-en.
3. United Nations Development Programme (UNDP). Governance for Peace: Securing the Social Contract. New York: UNDP, 2023.
4. Chatham House. The Political Economy of Reconstruction in Fragile States. London: Chatham House, 2018.
5. Overseas Development Institute (ODI). Doing Development Differently. London: ODI, 2016.
6. International Monetary Fund (IMF). Building Macroeconomic Frameworks in Fragile and Conflict-Affected States. Washington, DC: IMF, 2019.
7. World Bank Group, European Union, and United Nations. Post-Disaster Needs Assessment Guidelines. Washington, DC: World Bank, 2018.
8. Transparency International. Corruption Risks in Reconstruction. Berlin: Transparency International, 2021.
9. Special Inspector General for Afghanistan Reconstruction (SIGAR). What We Need to Learn: Lessons from Twenty Years of Afghanistan Reconstruction. Washington, DC: SIGAR, 2018.
10. World Bank Independent Evaluation Group (IEG). Iraq: Lessons from Reconstruction. Washington, DC: World Bank, 2013.