المركز التأسيسي
للدراسات والبحوث
Constituent for
Studies & Research

المجلد الثاني - العدد 6
Volume 2 - Issue 6

6

صَفَر 1448هـ - أغسطس 2026م
Safar 1448 - August 2026

OSUS

أسس

دورية علمية محكَّمة تعنى بالإدارة والسياسات العامة
تصدر ثلاث مرات في السنة عن المركز التأسيسي للدراسات والبحوث

Peer-reviewed Scientific Journal Specializing in Administration And Public Policy
Published Three Times a Year By Constituent For Studies & Research

WWW.CSR-YEMEN.COM

أسس

دورية علمية محكَّمة تعنى بالإدارة والسياسات العامة
تصدر ثلاث مرات في السنة عن المركز التأسيسي للدراسات والبـحوث
العدد السادس - صَفَر 1448هـ - أغسطس 2026م

Peer-reviewed Scientific Journal Specializing in Administration And Public Policy
Published Three Times a Year By Constituent For Studies & Research
Sixth Issue - Safar 1448 - August 2026

رئيس التحرير
د. خالد يحيى العماد

هيئة التحرير
أ. د. مشعل أحمد الريفي
أ. د. نصر محمد الحجيلي
أ. د. عادل مجاهد الشرجبي
أ. د. محمد سعد نجاد
أ. د. إبراهيم غالب لقمان
أ. د. يحيى أحمد الخزان

المركز التأسيسي للدراسات والبحوث
Constituent for Studies & Research

جميع الحقوق محفوظة ل:

المركز التأسيسي للدراسات والبحوث
Constituent for Studies & Research
الجمهورية اليمنية - صنعاء

www.csr-yemen.com
info@csr-yemen.com

بسم الله الرحمن الرحيم

أسس

افتتاحية العدد

تواصل مجلة أسس، الصادرة عن المركز التأسيسي للدراسات والبحوث، رسالتها العلمية في نشر المعرفة الرصينة وإثراء الفكر البحثي، انطلاقًا من إيمانها بأن البحث العلمي يمثل أساسًا لبناء المجتمعات وتطوير المؤسسات ومواجهة التحديات التنموية والإدارية المعاصرة، ويأتي العدد السادس ليقدم باقة من الدراسات المتنوعة التي تجمع بين الأصالة الفكرية والرؤى العلمية الحديثة، وتتناول قضايا تمس واقعنا اليمني والعربي من زوايا متعددة.

ويضم هذا العدد دراسة حول عهد الإمام علي بن أبي طالب لمالك الأشتر بوصفه نموذجًا متقدمًا في الحكم الرشيد والإدارة العادلة، إلى جانب دراسة نظم التكاليف والإنتاج وأثرها في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي التي تبرز أهمية النظم الإدارية الحديثة في رفع كفاءة المؤسسات وتحسين أدائها. كما يتناول العدد قواعد الإدارة والسياسة وإشكالية التوازن المؤسسي، مسلطًا الضوء على أهمية تحقيق التوازن بين الأبعاد الإدارية والسياسية لضمان استقرار المؤسسات وفاعليتها.

وفي إطار الاهتمام بقضايا التنمية، يناقش العدد موضوع الثقافة والاستهلاك وانعكاساتهما الاقتصادية على التنمية في اليمن، مؤكدًا الدور الذي تؤديه الأنماط الثقافية والسلوكية في توجيه مسارات التنمية كما يسلط الضوء على التخطيط الحضري في اليمن في ضوء التجارب العالمية، بما يسهم في الاستفادة من الخبرات الدولية لبناء مدن أكثر استدامة وقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية.

إننا نأمل أن يشكل هذا العدد إضافة علمية نوعية للمكتبة البحثية، وأن يسهم في تعزيز الحوار العلمي وتقديم رؤى وأفكار تساعد في دعم جهود التنمية وبناء المؤسسات، ونتقدم بخالص الشكر والتقدير للباحثين والمحكمين وكل من أسهم في إخراج هذا العدد، سائلين الله أن يوفقنا جميعًا لخدمة العلم والمعرفة.

رئيس التحرير

فهرس الدراسات

11 **عهد الإمام علي لمالك الأشتر**
ق.د. يحيى أحمد الخزان
نائب عميد المعهد العالي للقضاء - أستاذ الفقه المقارن المساعد
كلية الشريعة والقانون - جامعة صنعاء

39 **نظم التكاليف والإنتاج وأثرها في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي**
د. جميلة محمد محمد يعقوب
أستاذ الفلسفة المساعد في إدارة الأعمال
جامعة الرازي

74 **قواعد الإدارة والسياسة وإشكالية التوازن المؤسسي**
د. نبيل أحمد الدرويش
أستاذ الإدارة العامة والعلوم السياسية المساعد
جامعة صنعاء

103 **الثقافة الاستهلاكية وانعكاساتها الاقتصادية على التنمية في اليمن**
د. نجلاء حزام المطري
أستاذ علم الاجتماع المساعد
الجامعة التخصصية الحديثة

134 **التخطيط الحضري في اليمن في ضوء التجارب العالمية**
د. أماني عبد الله عثمان
أستاذ علم الاجتماع المساعد
جامعة آزال للتنمية البشرية

167 **ملخص كتاب (بناء الدولة)**
أ.د. فرانسيس فوكوياما

Table of Articles

11 **The Covenant of Imam Ali to Malik al-Ashtar**
Judge Dr. Yahya Ahmed Al-Khazan
Vice Dean of the Higher Institute of the Judiciary - Assistant Professor of Comparative Fiqh
Faculty of Sharia and Law – Sana'a University

39 **Integrating Modern Cost Systems, Lean Production, and Digital Transformation to Enhance Institutional Performance Efficiency**
Dr. Jameelah Mohammed Mohammed Yaqoob
Assistant Professor of Philosophy in Business Administration
Al-Razi University

74 **The Rules of Administration and Politics and the Problematic of Institutional Balance**
Dr. Nabil Ahmed Al-Darwish
Assistant Professor of Public Administration and Political Science
Sana'a University

103 **Consumer culture and its economic repercussions on development in Yemen**
Dr. Najla Hizam Al-Matari
Assistant Professor of Sociology
Modern Specialized University

134 **Urban Planning in Yemen in Light of Global Experiences**
Dr. Amani Abdullah Othman
Assistant Professor of Sociology
Azal University for Human Development

167 **Summary of the Book (State-Building)**
Ph.D. Francis Fukuyama

عهد الإمام علي لمالك الأشتر

The Covenant of Imam Ali to Malik al-Ashtar

ق.د. يحيى أحمد الخزان
نائب عميد المعهد العالي للقضاء
أستاذ الفقه المقارن المساعد
كلية الشريعة والقانون - جامعة صنعاء

Judge Dr. Yahya Ahmed Al-Khazan
Vice Dean of the Higher Institute of the Judiciary
Assistant Professor of Comparative Fiqh
Faculty of Sharia and Law - Sana'a University

الملخص:

يهدف البحث إلى تحليل المحاور الرئيسة في العهد، التي تشمل: الحكم والإدارة، والعدالة والقضاء، والعدالة الاقتصادية والاجتماعية، والحقوق والحريات، كما يهدف إلى إجراء مقارنة تحليلية بين المبادئ التي أرساها العهد والنظام اليمني المعاصر في هذه المحاور، وذلك لتحديد نقاط الالتقاء والاختلاف بينهما، إضافة إلى ذلك يهدف البحث إلى مقارنة المبادئ المستخلصة من العهد بالتجارب الدولية ومبادئ الحكم الرشيد وحقوق الإنسان التي تتبناها المنظمات الدولية.

وقد اعتمد البحث على المنهج التحليلي المقارن؛ إذ جرى تحليل النصوص والمفاهيم الواردة في العهد، ثم مقارنتها بالواقع في النظام اليمني المعاصر وبالأطر النظرية والتجارب الدولية في مجالات محاور البحث.

وخلص البحث إلى عدد من النتائج، أهمها: أن عهد الإمام علي إلى مالك الأشتر يمثل وثيقة متكاملة للحكم الرشيد، ويعد وثيقة دستورية مبكرة ذات طابع تنظيمي شامل، كما أن مبادئ العهد تتوافق نظريًا مع النظام اليمني المعاصر، إلا أن هذا النظام يواجه تحديات في التطبيق نتيجة عوامل داخلية وخارجية، إضافة إلى تأثير الحروب والحصار.

الكلمات المفتاحية: العهد، الحكم والإدارة، القضاء، العدالة الاقتصادية والاجتماعية، الحقوق والحريات.

Abstract:

This research aims to analyze the main themes of the covenant, which include governance and administration, justice and the judiciary, economic and social justice, and rights and freedoms. It also aims to conduct an analytical comparison between the principles established by the covenant and the contemporary Yemeni system in these areas, in order to identify points of convergence and divergence. Furthermore, the research aims to compare the principles derived from the covenant with international experiences and the principles of good governance and human rights adopted by international organizations.

The research adopted a comparative analytical approach, whereby the texts and concepts contained in the covenant were analyzed and then compared with the reality of the contemporary Yemeni system, and with international theoretical frameworks and experiences in the areas of the research themes.

The research concluded with a number of findings, most notably: that Imam Ali's covenant to Malik al-Ashtar represents a comprehensive document for good governance and is considered an early constitutional document with a comprehensive regulatory character. Moreover, the principles of the covenant are theoretically compatible with the contemporary Yemeni system; however, this system faces challenges in its implementation due to internal and external factors, in addition to the impact of wars and blockades.

Keywords: Covenant, Governance and Administration, Judiciary, Economic and Social Justice, Rights and Freedoms.

1. الإطار العام للبحث

1-1. المقدمة

يُعد عهد الإمام علي بن أبي طالب (عليه السلام) لمالك بن الحارث الأشتر رؤية متقدمة لطبيعة الحكم في الإسلام، تقوم على جعل العدالة أساسًا لاستقرار الدولة وشرعية السلطة، وعلى اعتماد الكفاءة والنزاهة معيارًا في اختيار المسؤولين وتولي المناصب العامة، كما أنه يمثل نموذجًا لإقامة قضاء عادل مستقل يضمن المساواة بين الناس، ويصون حقوقهم، إضافة إلى التأكيد على مسؤولية الحاكم في رعاية مصالح المجتمع بمختلف فئاته، ومراعاة الجوانب الاجتماعية والاقتصادية في إدارة المال العام وتوزيع الموارد، كما يتضمن العهد جملة من المبادئ التي تعكس فهمًا عميقًا لطبيعة المجتمع ومتطلباته؛ إذ تناول تنظيم العلاقة بين الحاكم والولاة والعمال، وبين أسس التعامل مع الجيش والقضاء والكتاب، كما أشار إلى أهمية العناية بالتجار والصناع والمزارعين، والاهتمام بالفقراء والمحتاجين، بما يحقق التوازن الاجتماعي، ويعزز الاستقرار داخل الدولة، ويكشف عن رؤية شمولية لإدارة المجتمع تقوم على تحقيق الصالح العام وضمان كرامة الإنسان.

ومن هذا المنطلق، يمثل عهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر نموذجًا فكريًا مهمًا في تاريخ الفكر السياسي والإداري الإسلامي؛ لما يتضمنه من مبادئ إنسانية وقيم أخلاقية سامية تتصل بإدارة السلطة وتحقيق العدل بين الناس، كما أن دراسة هذا النص وتحليل مضامينه تسهم في إبراز ما يحتويه التراث الإسلامي من رؤى تنظيمية وفكرية تعكس عمق التجربة الحضارية الإسلامية في مجال الحكم وإدارة شؤون المجتمع.

1-2. مشكلة البحث

يُعدُّ عهد الإمام علي بن أبي طالب (عليه السلام) لمالك بن الحارث الأشتر من أبرز الوثائق السياسية والإدارية في التراث الإسلامي؛ إذ يتضمن منظومة متكاملة من المبادئ التي تنظم علاقة الحاكم بالمحكوم، وتحدد أسس إدارة الدولة، وتؤكد قيم العدالة والمساواة وصون الحقوق والحريات، وقد اشتمل هذا العهد على توجيهات دقيقة تتعلق بتنظيم شؤون الحكم والإدارة، وإقامة العدل في القضاء، ورعاية الفئات الاجتماعية المختلفة، وضبط العلاقة بين السلطة والمجتمع، بما يجعله نموذجًا متقدمًا في الفكر السياسي والإداري الإسلامي.

وعلى رغم ما يحمله هذا العهد من مضامين عميقة في مجال الحكم الرشيد وإدارة شؤون الدولة، إلا أن الدراسات المعاصرة لم تمنحه القدر الكافي من التحليل المنهجي الذي يكشف أبعاده الفكرية والتنظيمية بصورة شاملة، كما أن الإفادة منه في تحليل النظم السياسية والإدارية المعاصرة ما تزال محدودة، لا سيما في الدراسات التي تسعى إلى الربط بين التراث الإسلامي ومفاهيم الحكم الحديثة، مثل: الشفافية والمساءلة وسيادة القانون والعدالة الاجتماعية.

وفي ظل ما تواجهه المجتمعات المعاصرة من تحديات سياسية وإدارية واقتصادية واجتماعية، تبرز الحاجة إلى إعادة قراءة النصوص الفكرية الأصيلة التي أرست مبادئ الحكم الصالح، ومن بينها عهد الإمام علي لمالك الأشتر؛ بهدف استجلاء القيم والمبادئ التي تضمنها، وتحليلها في ضوء المفاهيم الحديثة للحكم الرشيد والعدالة الشاملة، كما أن دراسة هذا العهد لا تقتصر على كونه وثيقة تاريخية، بل تتجاوز ذلك إلى كونه إطارًا فكريًا يمكن أن يسهم في إغناء النقاش العلمي حول تطوير النظم السياسية والإدارية المعاصرة، وتعزيز قيم العدالة والإنصاف داخل المجتمعات.

ومن هنا تظهر مشكلة البحث من الحاجة إلى دراسة تحليلية معمقة لعهد الإمام علي بن أبي طالب (عليه السلام) لمالك الأشتر؛ للكشف عن المحاور الأساسية التي تضمنها، ولا سيما ما يتعلق بالحكم والإدارة، والعدالة والقضاء، والعدالة الاقتصادية والاجتماعية، والحقوق والحريات، ومحاولة بيان مدى توافق هذه المبادئ مع مفاهيم الحكم الرشيد المعاصرة، كما يسعى البحث إلى تحليل مدى إمكانية الاستفادة من هذه المبادئ في فهم وتقييم النظم المعاصرة، وبيان نقاط الالتقاء والاختلاف بينها وبين بعض التجارب الحديثة في مجال إدارة الدولة وتحقيق العدالة.

1-3. أهمية البحث

تظهر أهمية تناول عهد الإمام علي بن أبي طالب (عليه السلام) لمالك بن الحارث الأشتر من كونه وثيقة تاريخية وفكرية عميقة تقدم نموذجًا متقدمًا للحكم الرشيد والعدالة الشاملة في الإسلام، وتبرز أهميته في أنه لم يقتصر على التوجيهات الأخلاقية العامة، بل تضمن قواعد تنظيمية عملية تمس بنية الدولة ووظائفها الأساسية، مثل: السلطة التنفيذية، والجهاز الإداري، والمؤسسة القضائية، والسياسة المالية، والرعاية الاجتماعية.

ومن ثم فإن دراسة هذا العهد في ضوء مفاهيم الحكم الرشيد المعاصرة تتيح الكشف عن أبعاد نظرية مبكرة في الفكر السياسي الإسلامي، تتقاطع مع عدد من المفاهيم الحديثة، مثل: سيادة القانون، والشفافية، والمساءلة، وحماية الحقوق، وتحقيق التنمية المستدامة.

كما أن دراسة هذا العهد لا تقتصر على بعده التاريخي فحسب، بل تمتد لتشمل استلهام الدروس والعبر التي يمكن الإفادة منها في تطوير الأنظمة المعاصرة، وإبراز الجوانب الإنسانية التي يقوم عليها الفكر السياسي الإسلامي في إدارة شؤون المجتمع، وتحقيق العدالة بين أفراده.

1-4. أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تحليل المحاور الرئيسة في العهد، التي تشمل الحكم والإدارة، العدالة والقضاء، والعدالة الاقتصادية والاجتماعية، والحقوق والحريات.
- إجراء مقارنة تحليلية بين المبادئ التي أرساها العهد والنظام اليمني المعاصر في ذات المحاور لتحديد نقاط الالتقاء والاختلاف.
- مقارنة المبادئ المستخلصة من العهد مع التجارب الدولية ومبادئ الحكم الرشيد وحقوق الإنسان التي تتبناها المنظمات العالمية.

1-5. تساؤلات البحث

يتمثل التساؤل الرئيس للبحث في: إلى أي مدى يمثل عهد الإمام علي بن أبي طالب (عليه السلام) لمالك بن الحارث الأشتر نموذجًا نظريًا متكاملًا للحكم الرشيد؟ وهل يمكن اعتباره إطارًا قابلًا للاستفادة منه وتطبيق مبادئه في الدولة الحديثة، لا سيما في مجالات الحكم والإدارة، والقضاء، والعدالة الاقتصادية والاجتماعية،

وحماية الحقوق والحريات؟ وما مدى إمكانية استلهام مضامين العهد لمقارنة النظم المعاصرة، مثل النظام اليمني، والتجارب الدولية في مجال الحكم الرشيد وحقوق الإنسان؟

وتتفرع عن هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الآتية:

- ما الأسس والقواعد التي وضعها العهد لتنظيم السلطة التنفيذية والإدارة العامة، وضمان كفاءتها ونزاهتها، ومراقبة أدائها؟
- كيف عالج العهد مسألة استقلال القضاء وضمان نزاهته، وما الآليات التي وضعها لتحقيق العدالة بين أفراد المجتمع؟
- ما التصور الاقتصادي والاجتماعي الذي تضمنه العهد؟ وكيف عالج توزيع الموارد ورعاية الفئات الضعيفة لتحقيق العدالة الاجتماعية والاقتصادية؟
- ما مدى توافق مبادئ العهد مع معايير الحكم الرشيد المعاصرة وحقوق الإنسان، ومدى إمكانية استلهامها في تحسين النظم الإدارية والسياسية الحالية، لا سيما في النظام اليمني والتجارب الدولية؟

1-6. منهج البحث

يعتمد البحث على المنهج التحليلي المقارن؛ إذ يجري تحليل النصوص والمفاهيم الواردة في العهد، ثم مقارنتها بالواقع في النظام اليمني المعاصر وبالأطر النظرية والتجارب الدولية في مجالات محاور البحث.

2. الإطار النظري

يُعدُّ «العهد» في الجانب النظري، المحور التأسيسي والبناء الذي ترتكز عليه المحاور الأخرى، بما يمنع التكرار ويحقق الترابط بين الأقسام الثلاثة.

فالعهد بوصفه دستورًا شاملًا ومتكاملًا يحدد أركان الدولة العادلة ومعالمها، ويهدف إلى تحليل جوانب الحكم والإدارة والعدالة والقضاء والعدالة الاقتصادية والاجتماعية والحقوق والحريات.

1-2. الحكم والإدارة

تناول العهد الحكم وفلسفة السلطة والعلاقة بين الحاكم والمحكوم والمسؤولية، والتنظيم الإداري بما يتضمنه من اختيار الموظفين والرقابة والمحاسبة وأخلاقيات الوظيفة العامة.

1-1-2. السلطة والحكم

ترتكز فلسفة السلطة والحكم في العهد على العدل والرحمة، وأن الحكم أمانة وليس حقًا شخصيًا أو غنيمة للحاكم، وإنما عليه تحمل الأمانة ورعاية مصالح الناس، وهو في موضع المسؤولية والمساءلة، كما ورد في العهد: «وَإِنَّ عَمَلَكَ لَيْسَ لَكَ بِطُعْمَةٍ، وَلَكِنَّهُ فِي عُنُقِكَ أَمَانَةٌ، وَأَنْتَ مُسْتَرْعًى لِمَنْ فَوْقَكَ» (الرضي. 1986)، فالشرعية الحقيقية للحاكم لا تتأتى من القوة والتغلب، بل من إرضاء الناس وقبولهم، فالرعية هي المقياس الحقيقي لصلاح الحاكم، وفلسفة الحكم تبنى على مبدأين:

(1) السلطة أمانة ومسؤولية: إن الغاية من الولاية على الناس إقامة الحق، وإحياء العدل، وتحقيق

المصالح، ودرء المفاسد، فالحاكم مؤتمن على مصالح الناس وحقوقهم وأعراضهم، وعليه الابتعاد عن الاستبداد وإلا تعرض للمساءلة والمحاسبة، فالسلطة خدمة وليست سيادة.

(2) **العدل أساس الحكم:** إن العدل ليس مجرد إجراء قضائي، بل سياسة شاملة تطال كل جوانب الحكم، فهو شرط أساسي للدولة واستقرارها وبقاء السلطة واستمرارها: «وَلْيَكُنْ أَحَبَّ الأُمُورِ إِلَيْكَ أَوْسَطُهَا فِي الحَقِّ، وَأَعَمُّهَا فِي العَدْلِ، وَأَجْمَعُهَا لِرِضَى الرَّعِيَّةِ»، فالنص يربط بين الحق والعدل ورضا عامة الناس، وأن يطبق العدل على الجميع.

2-1-2. أسس الحكم

يرتكز الحكم في العهد على ثلاثة أسس رئيسة، التي تبنى عليها الدولة، وهي:

(1) **الأساس العقدي (التقوى والارتباط بالله):** التقوى من أهم أسس الحكم، وهي الرقابة الداخلية لعدم الانحراف عن الحق، وتعد بمقام الرقابة الذاتية: «أَمَرَهُ بِتَقْوَى اللَّهِ، وَإِيثَارِ طَاعَتِهِ، وَاتِّبَاعِ مَا أَمَرَ بِهِ اللَّهُ فِي كِتَابِهِ».

(2) **الأساس الأخلاقي:** يرتكز الأساس الأخلاقي على العدل والإنصاف، فالعدل من قوام الحكم، وعلى الوالي أن يطبقه على نفسه وأهله قبل أن يطبقه على الرعية: «أَنْصِفِ اللَّهَ وَأَنْصِفِ النَّاسَ مِنْ نَفْسِكَ، وَمِنْ خَاصَّةِ أَهْلِكَ، وَمِنْ لَكَ فِيهِ هَوًى مِنْ رَعِيَّتِكَ، فَإِنَّكَ إِلَّا تَفْعَلْ تَظْلِمْ، وَمَنْ ظَلَمَ عِبَادَ اللَّهِ كَانَ اللَّهُ خَصْمَهُ دُونَ عِبَادِهِ».

(3) **الأساس السياسي (الرضاء الشعبي):** هو من أهم معاني الشرعية السياسية، فوضع رضاء عامة الناس فوق رضاء الخاصة؛ لأن العامة عماد الدين وجماع المسلمين: «وَلْيَكُنْ أَحَبَّ الأُمُورِ إِلَيْكَ أَوْسَطُهَا فِي الحَقِّ، وَأَعَمُّهَا فِي العَدْلِ، وَأَجْمَعُهَا لِرِضَى الرَّعِيَّةِ * فَإِنَّ سَخَطَ العَامَّةِ يُجْحِفُ بِرِضَى الخَاصَّةِ، وَإِنَّ سَخَطَ الخَاصَّةِ يُغْتَفَرُ مَعَ رِضَى العَامَّةِ».

3-1-2. العلاقة بين الحاكم والمحكوم

يقدم العهد نموذجًا للعلاقة بين الحاكم والمحكوم، تتسم هذه العلاقة بالتشاركية والشفافية تقوم على حقوق متبادلة.

- حقوق الرعية على الحاكم:

- **الرحمة والمحبة:** هي صفة يجب أن يتحلى بها الحاكم، بأن يتعامل مع الرعية بمحبة ولطف لا بقسوة وتسلط: «وَأَشْعِرْ قَلْبَكَ الرَّحْمَةَ لِلرَّعِيَّةِ، وَالمَحَبَّةَ لَهُمْ، وَاللُّطْفَ بِهِمْ».
- **التواصل المباشر:** عدم اتخاذ الحجّاب بينه وبين الناس والخروج إليهم واستقبال شكاواهم.
- **تأمين احتياجاتهم:** العمل على تأمين الأمن الاقتصادي والاجتماعي للناس، وبالذات الفقراء والضعفاء وذوي الحاجة، وحفظ حقوق المسنين والعاجزين.

- حقوق الحاكم على الرعية:

- **الطاعة في الحق:** على الناس أن يطيعوا الحاكم بما لا يخالف الحق والعدل.
- **النصيحة والمشورة:** تقديم النصح والمشورة بصدق وإخلاص، وانتقاد الأخطاء والمطالبة بالحقوق دون خوف.
- **التعاون والمؤازرة:** أن يتعاونوا على إقامة الحق وتحقيق أهداف الدولة في احترام النظام العام والقوانين والقضاء.

4-1-2. مسؤولية الحاكم

ينطلق مفهوم المسؤولية التي يتحملها الحاكم من منظور تحقيق العدالة والتنمية وتوفير حياة كريمة للرعية وطبيعة عمل الحاكم، وصلاحياته محددة وليست مطلقة؛ فهو يخضع لرقابة إلهية ورقابة شعبية، أي: المسؤولية أمام الله والمسؤولية أمام الناس.

كما أن مسؤوليات الحاكم تتعدد وتتنوع، بحسب طبيعة العمل والمهام الموكلة إليه، وأن المسؤوليات تتداخل مع المهام التي تؤدي الدور نفسه، وسأوضح هذه المسؤوليات فيما يلي:

مسؤوليات الحاكم (المهام):

حدد العهد المهام الرئيسة للحاكم، التي هي مسؤولياته، وتعد مكونات رئيسة للهيكل الإداري، وهي:

«هَذَا مَا أَمَرَ بِهِ عَبْدُ اللَّهِ عَلِيٌّ أَمِيرُ الْمُؤْمِنِينَ مَالِكَ بْنَ الْحَارِثِ الْأَشْتَرَ فِي عَهْدِهِ إِلَيْهِ، حِينَ وَلَّاهُ مِصْرَ: جِبَايَةَ خَرَاجِهَا، وَجِهَادَ عَدُوِّهَا، وَاسْتِصْلَاحَ أَهْلِهَا، وَعِمَارَةَ بِلَادِهَا».

(1) **المهمة الاقتصادية (التنمية والجباية العادلة):** من المهام التي تقع على عاتق الحاكم: تحقيق الرخاء الاقتصادي عن طريق التنمية المستدامة: «وَلْيَكُنْ نَظَرُكَ فِي عِمَارَةِ الْأَرْضِ أَبْلَغَ مِنْ نَظَرِكَ فِي اسْتِجْلَابِ الْخَرَاجِ؛ لِأَنَّ ذَلِكَ لَا يُدْرَكُ إِلَّا بِالْعِمَارَةِ»، فالأولوية تكون للاستثمار في البنية التحتية والزراعية والصناعية، وتقديم ذلك على الجباية، وتخفيفها على المنتجين في أوقات الأزمات، كما يجب إدارة الموارد المالية بعدالة وشفافية.

(2) **المهمة الأمنية والعسكرية (حماية الدولة):** يتحقق ذلك بتأمين حدود الدولة والدفاع عنها وحفظ أمنها الداخلي: «فَالْجُنُودُ، بِإِذْنِ اللَّهِ، حُصُونُ الرَّعِيَّةِ، وَزِينَةُ الْوُلَاةِ، وَعِزُّ الدِّينِ، وَسُبُلُ الْأَمْنِ، وَلَيْسَتْ تَقُومُ الرَّعِيَّةُ إِلَّا بِهِمْ»، وذلك ببناء جيش قوي وتوفير احتياجاته، وجهاد العدو لحماية سيادة الدولة.

(3) **المهمة الاجتماعية (الإصلاح وتحقيق العدالة الاجتماعية):** رعاية فئات المجتمع كافة، وتحقيق التكافل لا سيما التكافل خاصة منها الداخلي، سيما للفئات الضعيفة: «ثُمَّ اللَّهَ اللَّهَ فِي الطَّبَقَةِ السُّفْلَى مِنَ الَّذِينَ لَا حِيلَةَ لَهُمْ، مِنَ الْمَسَاكِينِ وَالْمُحْتَاجِينَ، وَأَهْلِ الْبُؤْسَى وَالزَّمْنَى، فَإِنَّ فِي هَذِهِ الطَّبَقَةِ قَانِعًا وَمُعْتَرًّا، وَاحْفَظْ لِلَّهِ مَا اسْتَحْفَظَكَ مِنْ حَقِّهِ فِيهِمْ، وَاجْعَلْ لَهُمْ قِسْمًا مِنْ بَيْتِ مَالِكَ»، وذلك بالعمل على إصلاح شؤون الناس الدينية والأخلاقية والاجتماعية، والتخصيص من ميزانية الدولة لرعاية الفقراء والمساكين وذوي الاحتياجات الخاصة، والتواصل مع المظلومين والمحتاجين لحل مشاكلهم.

(4) **المهمة الإدارية (بناء جهاز دولة فعال ونزيه):** أن تقوم الإدارة العامة على الكفاءة والنزاهة والشفافية: «ثُمَّ انْظُرْ فِي أُمُورِ عُمَّالِكَ، فَاسْتَعْمِلْهُمْ اخْتِبَارًا، وَلَا تُوَلِّهِمْ مُحَابَاةً وَأَثَرَةً، فَإِنَّهُمَا جِمَاعٌ مِنْ شُعَبِ الْجَوْرِ وَالْخِيَانَةِ»، وذلك بأن يكون اختيار الموظفين بناءً على الاختبار والكفاءة، وتوفير الرواتب المجزية لهم لمنع الفساد، وإنشاء نظام رقابة ومحاسبة صارم.

(5) **المهمة السياسية والدبلوماسية (إدارة العلاقات الخارجية):** تحقيق السلام العادل والحفاظ على مصالح الدولة: «وَلَا تَدْفَعَنَّ صُلْحًا دَعَاكَ إِلَيْهِ عَدُوُّكَ وَلِلَّهِ فِيهِ رِضًى، فَإِنَّ فِي الصُّلْحِ دَعَةً لِجُنُودِكَ، وَرَاحَةً مِنْ هُمُومِكَ، وَأَمْنًا لِبِلَادِكَ». ذلك بالجنوح للسلم إذا كان يحقق مصلحة الدولة، فالوفاء بالعهود والمواثيق حتى مع الأعداء، والحذر من خداع العدو حتى في أوقات الصلح، (الحوثي. 2018)، (حسين. 2018) (الظرافي.2018)، (مبادئ الإدارة العامة في عهد الخليفة علي بن أبي طالب لمالك الأشتر، 2024) (المؤمن، 2014).

2-2. التنظيم الإداري

2-2-1. مبادئ الإدارة العامة

أرسى العهد مجموعة من المبادئ العامة الحاكمة التي تشكل الإطار الأخلاقي للتنظيم الإداري؛ فالتنظيم الإداري في العهد يقدم نموذجًا متكاملًا يبدأ بترسيخ مبادئ الإدارة العامة كالأمانة والعدالة والتخصص، ثم يترجمها إلى آليات عملية لاختيار الكوادر على أساس الجدارة ووجود منظومة رقابة ومحاسبة صارمة تضمن الشفافية ومكافحة الفساد، والمبادئ هي:

(1) **الأمانة والمسؤولية:** من أهم المبادئ التي ترتكز عليها فلسفة الحكم أن السلطة ليست امتيازًا شخصيًا بل مسؤولية وأمانة، فالوظيفة العامة خدمة، والموظف مسؤول أمام الله وأمام رؤسائه وأمام الشعب: «وَإِنَّ عَمَلَكَ لَيْسَ لَكَ بِطُعْمَةٍ، وَلٰكِنَّهُ فِي عُنُقِكَ أَمَانَةٌ، وَأَنْتَ مُسْتَرْعًى لِمَنْ فَوْقَكَ».

(2) **العدل والمساواة:** يجب أن يطبق القانون على الجميع دون تمييز، بدءًا من الحاكم نفسه وأقربائه، وهذا يمنع المحسوبية ويحقق العدالة التي هي أساس التعامل بين الدولة ومواطنيها: أَنْصِفِ اللَّهَ وَأَنْصِفِ النَّاسَ مِنْ نَفْسِكَ، وَمِنْ خَاصَّةِ أَهْلِكَ، وَمَنْ لَكَ فِيهِ هَوًى مِنْ رَعِيَّتِكَ، فَإِنَّكَ إِلَّا تَفْعَلْ تَظْلِمْ».

(3) **التخصص وتقسيم العمل:** من مبادئ الإدارة العمل بمبدأ التخصص وإسناد كل مهمة إلى المسؤول المختص بما يضمن الكفاءة والفاعلية، ويمنع تداخل الصلاحيات والفوضى الإدارية: «وَاجْعَلْ لِرَأْسِ كُلِّ أَمْرٍ مِنْ أُمُورِكَ رَأْسًا مِنْهُمْ، لَا يَقْهَرُهُ كَبِيرُهَا، وَلَا يَتَشَتَّتُ عَلَيْهِ كَثِيرُهَا».

2-2-2. اختيار المسؤولين والموظفين

وضع العهد منهجية دقيقة لاختيار الكوادر البشرية، تقوم على أسس ومعايير واضحة بما يحقق إدارة سليمة للموارد البشرية، تعتمد الجدارة، وتنبذ المحسوبية والولاءات الشخصية: «فَاسْتَعْمِلْهُمُ اخْتِبَارًا، وَلَا تُوَلِّهِمْ مُحَابَاةً وَأَثَرَةً، فَإِنَّهُمَا جِمَاعٌ مِنْ شُعَبِ الجَوْرِ وَالخِيَانَةِ».

معايير الاختيار:

حدد العهد مجموعة من المعايير في اختيار المسؤولين، تجمع بين الكفاءة الفنية والسمات الشخصية والأخلاقية، وتقوم على الاختبار والمراقبة وليس على المحاباة والوساطة، ومن هذه المعايير:

- **الخبرة والكفاءة (التجربة):** هي معيار فني يضمن المعرفة والقدرة على الأداء، فالتجربة تضفي المعرفة العلمية على الإدارة: «وَتَوَخَّ مِنْهُمْ أَهْلَ التَّجْرِبَةِ وَالْحَيَاءِ، مِنْ أَهْلِ الْبُيُوتَاتِ الصَّالِحَةِ، وَالْقِدَمِ فِي الْإِسْلَامِ الْمُتَقَدِّمَةِ، فَإِنَّهُمْ أَكْرَمُ أَخْلَاقًا، وَأَصَحُّ أَعْرَاضًا، وَأَقَلُّ فِي الْمَطَامِعِ إِشْرَافًا، وَأَبْلَغُ فِي عَوَاقِبِ الْأُمُورِ نَظَرًا».
- **النزاهة الشخصية:** تتمثل في الوازع الأخلاقي الذي يمنع الموظف من ارتكاب المخالفات.
- **الخلفية الاجتماعية الجيدة:** أهمية ذلك تكمن في النشأة الصالحة ومدى تأثيرها في تكوين الشخصية السوية، التي يتحلى صاحبها بكرم الأخلاق، وعدم الطمع، والتعفف عن الأعراض، وإدراك عواقب الأمور.
- **الزهد المالي:** الاتصاف بعدم الطمع، وهو مؤشر على عدم القابلية للفساد المالي.
- **القوة وعدم التشتت:** القدرة على التعامل مع المشاكل الكبرى ومواجهتها وإدارة المهام الكثيرة.

آلية الاختيار:

إذا كان العهد قد وضع معايير للاختيار فإنه حدد كذلك آلية عملية للتحقق منها، وهي الاختبار وتقييم

السجل المهني السابق (السيرة الذاتية)، الذي يضمن حسن الاختيار واستمرارية النزاهة:

- **الاختبار:** قبل تعيين الموظفين يجب إجراء اختبار عملي للتأكد من الصلاحية للعمل.
- **تقييم السيرة الذاتية:** الاطلاع على التاريخ الوظيفي والأداء السابق للمرشح بعيدًا عن الانطباعات الشخصية: «وَلَكِنِ اخْتَبِرْهُمْ بِمَا وُلُّوا لِلصَّالِحِينَ قَبْلَكَ، فَاعْمِدْ لِأَحْسَنِهِمْ كَانَ فِي الْعَامَّةِ أَثَرًا، وَأَعْرَفِهِمْ بِالْأَمَانَةِ وَجْهًا».

2-2-3. الرقابة والمحاسبة

ترتبط المحاسبة بتأمين الاحتياجات المالية للموظفين بالرواتب المجزية، وبسط الرقابة المالية وتأمين حياة كريمة للموظف ومن يعول؛ لمنعهم من استغلال مناصبهم وتحصينهم من الرشوة والفساد.

وتنطلق الرقابة من مبدأ أن المسؤولية أمانة، فالرقابة ضرورة لحفظ الأمانة؛ بقصد التقويم والإصلاح وضمان نزاهة الجهاز الإداري وحسن أدائه.

وتتسم منظومة الرقابة والمحاسبة بالتكامل والصرامة؛ إذ تجمع بين أنواع متعددة من الرقابة، وآليات تنفيذية واضحة: «ثُمَّ تَفَقَّدْ أَعْمَالَهُمْ، وَابْعَثِ الْعُيُونَ مِنْ أَهْلِ الصِّدْقِ وَالْوَفَاءِ عَلَيْهِمْ، فَإِنَّ تَعَاهُدَكَ فِي السِّرِّ لِأُمُورِهِمْ حَدْوَةٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِعْمَالِ الْأَمَانَةِ وَالرِّفْقِ بِالرَّعِيَّةِ».

2-2-4. أنواع الرقابة

وضع العهد منظومة رقابية متكاملة، تجمع بين الرقابة الداخلية (الذاتية) والإدارية والشعبية، وهي:

(1) **الرقابة الذاتية:** ترتكز على الوازع الديني والأخلاقي، فالمسؤول يجب أن يتحلى برقيب داخلي نفسي يتولى تذكيره الدائم بالرقابة الإلهية؛ كي يشعر أنه محاسب أمام الله قبل حسابه أمام رئيسه، مما يجعله يراقب تصرفاته في السر والعلن.

(2) **الرقابة الإدارية السرية:** هذه الآلية تعتمد على جهاز رقابي متخصص وموثوق، يتولى تفقد الأعمال والمتابعة المستمرة من قبل الوالي، عن طريق إنشاء جهاز رقابي سري من أهل الصدق والوفاء، ينقل الحقائق كما هي، ويكشفها دون تزييف، وهذا يحفز الموظف على الأمانة وحسن التعامل.

(3) **الرقابة الشعبية:** تضّمن العهد آلية فتح قنوات تواصل بين الحاكم والمواطنين، بتلقي شكاواهم والاستماع إلى مظالمهم، مما يجعلهم مصدرًا للمعلومات ورقيبًا على أداء الجهاز الإداري.

2-2-5. آلية المحاسبة والمسؤولية الإجرائية

إذا أثبتت الرقابة ما يخل بالمسؤولية من وجود خيانة أو تقصير، فإن الإجراءات التي يجب اتخاذها هي:

(1) **التحقيق والتثبت:** المحاسبة يجب أن تستند إلى أدلة قاطعة، أي يجب أن تتواتر من مصادر رقابية متعددة وموثوقة قبل اتخاذ أي إجراء، بما يمنع الظلم والكيد الشخصي.

(2) **العقوبات:** عند ثبوت الخيانة تكون العقوبة متعددة الأوجه لتحقيق الردع العام، وتتمثل في:

- **المساءلة المالية:** استرداد الأموال التي اختلسها أو تسبب في ضياعها.
- **العقوبة البدنية:** تطبيق العقوبة الجسدية المقررة (التعزير أو الحد).
- **العزل من المنصب والتشهير:** إذا ثبتت خيانته يعزل، ويفضح أمام الناس؛ ليكون عبرة لغيره، وتسجل خيانته في سجله الوظيفي والمجتمعي؛ لكي لا يتولى أي منصب مستقبلًا.

فالرقابة والمحاسبة تضمن الشفافية، وتكافح الفساد، وتحمي الدولة والمواطنين، وتضع الأسس الراسخة للحكم الرشيد.

2-2-6. أخلاقيات الوظيفة العامة

تناول العهد البعد الأخلاقي في الوظيفة العامة وكيفية ترجمتها إلى سلوك عملي، أي: مدونة سلوك متكاملة للوظيفة العامة بترسيخ منظومة أخلاقية عميقة، فالعهد يقدم مدونة سلوك شاملة تتجاوز الأطر القانونية الجافة؛ فهو لا يفصل بين الكفاءة الإدارية والنزاهة الأخلاقية، بل يحولها إلى ممارسة يومية في جهاز الدولة، وفق مبدأ تغيير نظرة الموظف إلى منصبه، ويؤسس لرقابة ذاتية تنبع من داخله، ويتمثل ذلك في:

- **الوظيفة أمانة:** إن علاقة الموظف بالسلطة علاقة عبء ومسؤولية وليست حقًا شخصيًا، فالموظف مؤتمن على المال العام ومصالح الناس، فلا يستغل منصبه لتحقيق منافع شخصية.
- **الرحمة أساس للتعامل:** يجب أن يكون تعامل الموظف قائمًا على الرحمة، مما يؤسس لإدارة إنسانية يتسم فيها تعامل الموظف باللطف والاحترام وتجنب التعالي والفظاظة، بأن يسهل المعاملات ويلبي الاحتياجات بما يعزز الثقة بين المواطن والدولة.

2-2-7. مفهوم أخلاقيات الوظيفة العامة

يُطبق هذا المفهوم في مدونات السلوك الوظيفي، وهو: مجموعة من المبادئ والمعايير والقيم التي تحكم سلوك الموظف العام أثناء تأديته واجباته، وتنظم علاقته بالدولة والمجتمع والمال العام وزملائه.

مفهوم الأخلاقيات في العهد:

منظومة تربوية متكاملة تهدف إلى صناعة الإنسان الحاكم / الموظف الصالح، الذي ينبع سلوكه القويم من قناعاته الداخلية وليس فقط من خوفه من القانون، وهي منظومة شاملة وعملية، لا تكتفي بوضع قائمة من الفضائل، بل تربط كل قيمة أخلاقية بسلوك عملي وتطبيق مسلكي واضح؛ فهي تؤسس لموظف يملك رقابة ذاتية تنبع من إدراكه ثقل الأمانة وعظم المسؤولية.

2-2-8. أوجه الاتفاق والاختلاف

تتفق المدونات مع «العهد» في المبادئ الأساسية لأي نظام إداري يسعى إلى الكفاءة والعدالة، وهي قواسم إنسانية مشتركة، ولكنها تختلف في جوانب أخرى.

2-2-8-1. أوجه الاتفاق

مدونة السلوك الوظيفي الحديثة هي بمقام دليل تشغيل؛ تهدف إلى ضمان العمل الإداري بكفاءة وبأقل قدر من الفساد، وتركز على السلوك الخارجي للموظف، وتتفق مع «العهد» في:

(1) **مكافحة الفساد:** عدم جواز استغلال المنصب للمنفعة الشخصية أو للأقارب، ويُعد فسادًا وخيانة توجب المحاسبة.

(2) **الشفافية والمساءلة:** تواصل المسؤولين مع الناس وعدم الاحتجاب عنهم، وإقامة الرقابة والمحاسبة عند ثبوت الخيانة تطبيقًا لمبدأ العدالة.

(3) **الجدارة في التوظيف:** يجب أن يكون التوظيف بناءً على الكفاءة والخبرة، وليس على أساس القرابة والمحسوبية.

(4) سيادة القانون: تطبيق القانون على الجميع دون استثناء، فالمسؤول يجب أن يكون قدوة في الخضوع للحق والإنصاف للآخرين.

2-2-8-2. أوجه الاختلاف

(1) مصدر الإلزام: مصدر الإلزام في المدونات قانوني وضعي، يتمثل في العقد الوظيفي والعقوبة والردع المسلكي، أما الإلزام في «العهد» فمزدوج (قانوني إلهي أخلاقي)، يرتكز على بناء الرقيب الداخلي الذاتي.

(2) العلاقة مع المواطن: العلاقة تعاقدية محكومة بالكفاءة والفاعلية، بينما في «العهد» العلاقة محكومة بالرحمة والمودة والمسؤولية الإنسانية.

(3) الهدف النهائي: تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية ضمن الموارد المتاحة، بينما الوظيفة في العهد العمارة والإصلاح الشامل أداة لتحقيق نهضة مجتمعية شاملة.

(4) التعامل مع الخطأ: التركيز على العقوبة، الخطأ يستوجب تطبيق الجزاء المنصوص عليه، وفي العهد استراتيجية متوازنة تجمع بين العفو والعقاب، عقوبة صارمة للخيانة، وفي المقابل الحث على التسامح مع الزلات غير المقصودة.

(5) الشمولية: محدودة بالوظيفة، تركز بشكل أساسي على سلوك الموظف في عمله وعلاقته بالجمهور والمؤسسة، بينما العهد نظام حكم متكامل يربط سلوك الموظف بسيادة الدولة وبالعلاقة مع فئات المجتمع، (الربيعي. 2012)، (العزاوي. 2025)، (الخفاجي. ب. ت)، (الهادي. 2024)، (الشرهاني. ب. ت)، (الصباحي. 2018).

2-3. الجانب القضائي

القضاء من منظور العهد هو تجسيد عملي للعدالة الإلهية على الأرض، والضمانة الأكيدة لحفظ الحقوق وصون كرامة الإنسان واستقرار الدولة، وليس مجرد وظيفة إدارية لفض النزاعات، والعهد يقدم نظامًا قضائيًا متكاملًا ومترابطًا، يبدأ باختيار القاضي الكفؤ والنزيه وتزويده بالحماية والضمانات عبر الاستقلال المالي والمعنوي، ثم يضع آلية رقابة تضمن عدم الانحراف.

2-3-1. معايير اختيار القضاة

يضع العهد اختيار القضاة في مقدمة اهتمامات الوالي، ويحدد لها معايير صارمة تجمع بين التفوق العلمي والصلابة النفسية والحصانة الأخلاقية، والمعايير هي:

(1) الكفاءة العلمية والفكرية: تكون الأفضلية في اختيار القضاة لمن يتمتع بالعلم والفهم العميق، فالقاضي يجب أن يكون صاحب بصيرة نافذة يغوص في أعماق القضايا، ولا يكتفي بأدنى فهم، بل يجب أن يكون «أكثر علمًا وبصيرة»، وقدرة على التحليل العميق، وعدم الاكتفاء بالظواهر والحزم في التعامل مع الشبهات: «ثُمَّ اخْتَرْ لِلْحُكْمِ بَيْنَ النَّاسِ أَفْضَلَ رَعِيَّتِكَ فِي نَفْسِكَ، مِمَّنْ لَا تَضِيقُ بِهِ الْأُمُورُ، وَلَا تَمْحَكُهُ الْخُصُومُ، وَلَا يَتَمَادَى فِي الزَّلَّةِ، وَلَا يَحْصَرُ مِنَ الْفَيْءِ إِلَى الْحَقِّ إِذَا عَرَفَهُ».

(2) الاتزان النفسي وصلابة الشخصية: أَلَّا يتأثر بضغوط الخصوم، ولا يغضب أو يضجر، ولا تأثر فيه الخصوم والثبات في مواجهة القضايا، كذلك التمتع بشخصية متزنة تتسم بالصبر وسعة الصدر والحياء والمرونة والشجاعة في الرجوع عن الخطأ، والصبر في البحث عن الحقيقة.

(3) **النزاهة والاستقامة الأخلاقية:** من شروط القاضي التمتع بالأخلاق العالية، بأن يكون عفيفًا مترفعًا عن الطمع، وعدم التأثر بالإطراء والاستمالة بالهدايا والوعود: «ثُمَّ اخْتَرْ لِلْحُكْمِ بَيْنَ النَّاسِ أَفْضَلَ رَعِيَّتِكَ فِي نَفْسِكَ، مِمَّنْ لَا تَضِيقُ بِهِ الْأُمُورُ، وَلَا تَمْحَكُهُ الْخُصُومُ، وَلَا يَتَمَادَى فِي الزَّلَّةِ، وَلَا يَحْصَرُ مِنَ الْفَيْءِ إِلَى الْحَقِّ إِذَا عَرَفَهُ * وَلَا تُشْرِفُ نَفْسُهُ عَلَى طَمَعٍ، وَلَا يَكْتَفِي بِأَدْنَى فَهْمٍ دُونَ أَقْصَاهُ، وَأَوْقَفُهُمْ فِي الشُّبُهَاتِ، وَآخَذُهُمْ بِالْحُجَجِ، وَأَقَلُّهُمْ تَبَرُّمًا بِمُرَاجَعَةِ الْخَصْمِ، وَأَصْبَرُهُمْ عَلَى تَكَشُّفِ الْأُمُورِ، وَأَصْرَمُهُمْ عِنْدَ اتِّضَاحِ الْحُكْمِ، مِمَّنْ لَا يَزْدَهِيهِ إِطْرَاءٌ، وَلَا يَسْتَمِيلُهِ إِغْرَاءٌ».

2-3-2. ضمانات استقلال القضاء

من أهم ما يجب أن يتمتع به القاضي توفير بيئة تضمن له ممارسة عمله باستقلالية، ويتمثل ذلك في الاستقلال المالي والاستقلال المعنوي.

(1) **الاستقلال المالي:** هذا المبدأ من أهم المبادئ التي تربط بين كفاية القاضي المادية ونزاهته، فالقاضي يجب أن يُمنح مرتبًا مجزيًا يجنبه الحاجة إلى الآخرين، والوقوع في الإغراء والرشوة.

(2) **الاستقلال المعنوي:** لا يكفي الاستقلال المالي، وإنما يجب حماية القاضي من الضغوط والتدخل في عمله، بأن يعطى المكانة الرفيعة، ويأمن من الوشاية وتشويه السمعة، ويمنح الثقة للحكم بالعدل دون أي تأثير: «وَأَفْسِحْ لَهُ فِي الْبَذْلِ مَا يُزِيلُ عِلَّتَهُ، وَتَقِلُّ مَعَهُ حَاجَتُهُ إِلَى النَّاسِ، وَأَعْطِهِ مِنَ الْمَنْزِلَةِ لَدَيْكَ مَا لَا يَطْمَعُ فِيهِ غَيْرُهُ مِنْ خَاصَّتِكَ؛ لِيَأْمَنَ بِذَلِكَ اغْتِيَالَ الرِّجَالِ لَهُ عِنْدَكَ».

2-3-3. الرقابة على القضاء

يؤسس العهد لاستقلال القضاء بالاستقلال المالي والمعنوي، ولكن الاستقلال لا يعني عدم المساءلة، فالعهد يتضمن التوازن بين الاستقلال والمساءلة، التي تعني الرقابة، فإذا كان الاستقلال لضمان عدالة الحكم فإن الرقابة هي لضمان استقامة القاضي.

الرقابة إدارية وسلوكية تهدف إلى منع الخطأ قبل حدوثه، الذي يعني التفقد والرقابة والمتابعة، وهي علاقة إشرافية تهدف إلى الاطمئنان على حسن سير العمل وتقييم الأداء والدعم والمساندة: «ثُمَّ أَكْثِرْ تَعَاهُدَ قَضَائِهِ» (الناصر. 2014) (الوشلي. 2018) (الجنيد. 2018).

2-4. المنظومة الاقتصادية

تضمن العهد منظومة اقتصادية متكاملة، تضم الأسس النظرية والتطبيقية لإدارة الدولة اقتصاديًا؛ تهدف إلى تحقيق العدالة الاجتماعية والتنمية المستدامة.

فالسياسة المالية في العهد قامت على الشفافية والمساواة في العطاء، وتضمنت آليات صارمة لإدارة المال العام ومكافحة الفساد، وسأتناول ذلك عن طريق القضايا الآتية:

2-4-1. التنمية الاقتصادية وفلسفة الإنتاج

تعد التنمية الاقتصادية من أهم ما تضمنه العهد، عن طريق تناول مفهوم عمارة الأرض يوضع الإنتاج والاستصلاح أولوية على الجباية، أي: تجاوز جمع الأموال إلى مفهوم التنمية المستدامة، وتتمثل التنمية الاقتصادية في:

(1) **عمارة الأرض:** تعطي نصوص العهد أولوية للأعمال والاستثمار وعمارة الأرض، باعتبار الإنتاج مصدر الثروة الحقيقي؛ إذ يجري مراعاة قدرة المنتجين على العمارة والاستصلاح.

(2) دعم المنتجين: اعتبر العهد المزارعين الطبقة المنتجة، وهي الركيزة الأساسية للاقتصاد، فيجب الاهتمام بهم وإصلاح شأنهم، وهذا فيه صلاح للمجتمع؛ لأنهم مصدر الغذاء والثروة وتحقيق الاكتفاء الذاتي والاستدامة الاقتصادية: «وَلْيَكُنْ نَظَرُكَ فِي عِمَارَةِ الْأَرْضِ أَبْلَغَ مِنْ نَظَرِكَ فِي اسْتِجْلَابِ الْخَرَاجِ، لِأَنَّ ذَلِكَ لَا يُدْرَكُ إِلَّا بِالْعِمَارَةِ، وَمَنْ طَلَبَ الْخَرَاجَ بِغَيْرِ عِمَارَةٍ أَخْرَبَ الْبِلَادَ، وَأَهْلَكَ الْعِبَادَ، وَلَمْ يَسْتَقِمْ أَمْرُهُ إِلَّا قَلِيلًا».

2-4-2. فلسفة الجباية وتنظيمها

لم تكن الجباية مجرد عملية تحصيل مالي، بل أداة للإصلاح الاقتصادي والاجتماعي، تحكمها قواعد العدالة والمرونة.

(1) العدالة والمرونة الضريبية: أمر الإمام علي (عليه السلام) مالكًا الأشتر بمراعاة ظروف المنتجين المكلفين، لاسيما في حالة الأزمات والكوارث الطبيعية أو تعذر المحاصيل، وهذا التخفيف يُعد استثمارًا في المستقبل؛ إذ يضمن استمرار قدرة المنتجين على العمارة في الفترات القادمة.

(2) التوزيع العادل للموارد والجباية: تضمنت السياسة المالية التخصيص من موارد الجباية وتوجيهها لخدمة الضعفاء والمساكين والمحتاجين في المجتمع، بما يضمن تحقيق التكافل الاجتماعي وتخفيف مسؤولية الحياة: «فَإِنْ شَكَوْا ثِقْلًا أَوْ عِلَّةً، أَوِ انْقِطَاعَ شِرْبٍ أَوْ بَالَّةً، أَوْ إِحَالَةَ أَرْضٍ اغْتَمَرَهَا غَرَقٌ، أَوْ أَجْحَفَ بِهَا عَطَشٌ، خَفَّفْتَ عَنْهُمْ بِمَا تَرْجُو أَنْ يُصْلِحَ بِهِ أَمْرَهُمْ».

2-4-3. تنظيم التجارة وحماية المستهلك

إن أهمية التجارة بوصفها محركًا للاقتصاد تقتضي دعم التجار والصناع مع فرض رقابة صارمة لحماية المستهلك ومنع الممارسات الاحتكارية، ويتحقق ذلك بالآتي:

(1) دعم التجار والصناع: أوصى العهد بالاهتمام بالتجار والصناع بوصفهم الداعمين للاقتصاد، وهذا يؤدي إلى تسهيل حركة التجارة وتوفير السلع الضرورية للناس.

(2) حماية المستهلك ومكافحة الاحتكار: وذلك عن طريق تنظيم السوق، ومنع الاحتكار الذي يضر بالناس، وتشجيع البيع السمح الذي يقوم على التراضي والتسعير العادل بما لا يضر بالبائع والمشتري: «فَامْنَعْ مِنَ الِاحْتِكَارِ، فَإِنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَآلِهِ مَنَعَ مِنْهُ، وَلْيَكُنِ الْبَيْعُ سَمْحًا، بِمَوَازِينِ عَدْلٍ، وَأَسْعَارٍ لَا تُجْحِفُ بِالْفَرِيقَيْنِ مِنَ الْبَائِعِ وَالْمُبْتَاعِ»، (الريفي. 2018)، (الحسيني. 2014).

2-5. العدالة الاجتماعية

تضمن العهد المبادئ الإنسانية والاجتماعية، وأولى العهد اهتمامًا بالغًا بالجانب الاجتماعي، وذلك بالاهتمام بالعدالة الاجتماعية ومكافحة الفقر؛ بغية بناء مجتمع عادل ومستقر، عن طريق سياسات اقتصادية واجتماعية؛ تهدف إلى تحقيق الرفاهية لجميع أفراد المجتمع، لا سيما الفئات الضعيفة والمحتاجة، ويتضح ذلك في:

2-5-1. مبادئ العدالة الاقتصادية

تهدف العدالة الاقتصادية إلى تحقيق التوازن والإنصاف في توزيع الثروة والموارد، وضمان عدم الاستئثار بها من قبل فئة دون أخرى، ويتمثل ذلك في المبادئ الآتية:

(1) الرفاهية الاجتماعية: أبدى العهد أولوية لعمارة الأرض وتنميتها، التي تُعد الأساس لازدهار الدولة

ورفاهية الرعية، وهذه الفلسفة الاقتصادية تربط بين التنمية المستدامة والجباية، التي تُعد نتيجة طبيعية للعمارة والإنتاج.

(2) **توزيع الثروة ومنع الاستئثار:** شدد العهد على ضرورة تحقيق العدالة في توزيع الثروة ومنع الاستئثار بها من قبل فئة معينة، فالموارد العامة ملك للجميع، فليس للحاكم الحق في الاستحواذ عليها أو تفضيل فئة على فئة أخرى، وأن حق الفقراء مفروض في مال الأغنياء، بما يعكس الرؤية المتكاملة لتوزيع الثروة: «إِيَّاكَ وَالِاسْتِئْثَارَ بِمَا النَّاسُ فِيهِ أُسْوَةٌ».

2-5-2. آليات مكافحة الفقر والتكافل الاجتماعي

قدم العهد آليات لمكافحة الفقر وتحقيق التكافل الاجتماعي والتركيز على دور الدولة في رعاية المحتاجين، وذلك:

(1) **الضمان الاجتماعي ورعاية الضعفاء:** أولى العهد الفئات الضعيفة في المجتمع اهتمامًا خاصًا، وهم الفقراء والمساكين وذوو الحاجة.

وأكد على ضرورة رعايتهم وتخصيص كفايتهم من بيت المال ضمانًا اجتماعيًا، مما يولد مسؤولية الدولة في توفير الحد الأدنى من العيش الكريم لمن لا يستطيعون إعالة أنفسهم، وضمان الحق لهم في موارد الدولة: «ثُمَّ اللَّهَ اللَّهَ فِي الطَّبَقَةِ السُّفْلَى مِنَ الَّذِينَ لَا حِيلَةَ لَهُمْ، مِنَ الْمَسَاكِينِ وَالْمُحْتَاجِينَ، وَأَهْلِ الْبُؤْسَى وَالزَّمْنَى، فَإِنَّ فِي هَذِهِ الطَّبَقَةِ قَانِعًا وَمُعْتَرًّا، وَاحْفَظْ لِلَّهِ مَا اسْتَحْفَظَكَ مِنْ حَقِّهِ فِيهِمْ، وَاجْعَلْ لَهُمْ قِسْمًا مِنْ بَيْتِ مَالِكَ».

(2) **التكافل الاجتماعي ودور المجتمع:** إضافة إلى دور الدولة، فإن العهد رسخ مبدأ التكافل الاجتماعي مسؤولية مشتركة بين أفراد المجتمع، فكل فئة في المجتمع لها دورها وأهميتها، وأن رعاية الضعفاء واجب جماعي يضمن استقرار المجتمع ككل.

2-5-3. حماية الفئات الضعيفة

إلى جانب رعاية الفئات الضعيفة، فإن العهد يؤكد على حمايتهم، وبالذات الفئات الآتية:

(1) **رعاية الأيتام وكبار السن:** أولى العهد اهتمامًا بالأيتام وكبار السن؛ نظرًا لضعفهم وعدم قدرتهم على الكسب: «وَتَعَهَّدْ أَهْلَ الْيُتْمِ، وَذَوِي الرِّقَّةِ فِي السِّنِّ، مِمَّنْ لَا حِيلَةَ لَهُمْ، وَلَا يَنْصِبُونَ لِلْمَسْأَلَةِ أَنْفُسَهُمْ».

(2) **المساواة في الرعاية والحقوق:** إن المساواة التي وردت في العهد تتمثل في الرعاية والحقوق بين الجميع، بصرف النظر عن قربهم من الحاكم أو وضعهم الاجتماعي، وذلك بأن تُقدم الخدمات والرعاية لجميع المواطنين على قدم المساواة دون تمييز أو تفضيل: «فَإِنَّ لِلْأَقْصَى مِنْهُمْ مِثْلَ الَّذِي لِلْأَدْنَى»، (ضرغام. 2021)، (قاطع. ب. ت)، (الشيرازي. 2011)، (هاشم. 2018).

2-6. الحقوق والحريات

تضمن العهد الحقوق والحريات العامة، مؤكدًا على كرامة الإنسان وحقه في العيش الكريم الذي يُعدُّ من ركائز الحكم، وسأتناول بعض الحقوق المهمة التي وردت في العهد المرتبطة بالمبادئ الأساسية للمواطنة المتساوية على أساس الإنسانية، وهي:

(1) **المبدأ الإنساني الشامل (الناس صنفان):** هذا المبدأ القائم على الأخوة في الدين والمساواة في الإنسانية، وهي قاعدة ذهبية للمواطنة والتعامل مع الرعية على أساس إنساني شامل، أي: مساواة إنسانية مطلقة؛

إذ إن جميع البشر متساوون في أصل الخلقة، ومن ثَمَّ يتساوون في الحقوق الأساسية، بما يحقق مجتمعًا يقوم على الاحترام المتبادل والتعايش السلمي: «وَأَشْعِرْ قَلْبَكَ الرَّحْمَةَ لِلرَّعِيَّةِ، وَالمَحَبَّةَ لَهُمْ، وَاللُّطْفَ بِهِمْ»، ولا تكونن عليهم سبعًا ضاريًا تغتنم أكلهم، «فَإِنَّهُمْ صِنْفَانِ: إِمَّا أَخٌ لَكَ فِي الدِّينِ، وَإِمَّا نَظِيرٌ لَكَ فِي الخَلْقِ».

(2) **المواطنة الشاملة:** يقوم هذا المبدأ على المواطنة المتساوية القائمة على أن جميع المواطنين هم من مكونات المجتمع يتمتعون بالحقوق الإنسانية والمدنية كافة، ويُعاملون بالعدل والإنصاف وتوفير الكرامة والمساواة أمام القانون.

(3) **حق التعبير والمظالم:** من أهم المبادئ حق التعبير والمظالم، وهو صمام أمان الدولة وحماية للعدل وآليات ضمان هذا الحق يتمثل في إقامة الحاكم مجلسًا يخصص للاستماع إلى شكاوى الرعية ومظالمهم دون حواجز أو قيود؛ لكي يتمكن الجميع من التعبير عن مظلمته بحرية دون خوف أو تردد: «وَاجْعَلْ لِذَوِي الْحَاجَاتِ مِنْكَ قِسْمًا تَفَرَّغُ لَهُمْ فِيهِ شَخْصَكَ، وَتَجْلِسُ لَهُمْ مَجْلِسًا عَامًّا، فَتَتَوَاضَعُ فِيهِ لِلَّهِ الَّذِي خَلَقَكَ، وَتُقْعِدُ عَنْهُمْ جُنْدَكَ وَأَعْوَانَكَ مِنْ أَحْرَاسِكَ وَشُرَطِكَ، كَيْمَا يُكَلِّمَكَ مُتَكَلِّمُهُمْ غَيْرَ مُتَتَعْتِعٍ».

(4) **حق النصيحة والرقابة:** إن حق الرعية لا يقتصر على التعبير عن المظالم، بل يشمل حق النصيحة والرقابة على الحاكم، وذلك يسهم في صلاح الحاكم، وعلى ذلك يجب تشجيع الصدق والمصارحة ونبذ التملق والمداهنة: «ثُمَّ لْيَكُنْ آثَرَهُمْ عِنْدَكَ أَقْوَلَهُمْ بِمُرِّ الْحَقِّ لَكَ، وَأَقَلَّهُمْ مُسَاعَدَةً فِيمَا يَكُونُ مِنْكَ مِمَّا كَرِهَ اللَّهُ لِأَوْلِيَائِهِ»، (نوري. 2010)، (السيمري. 2017)، (الجابري. ب. ت).

3. العهد وتطبيقاته في النظام اليمني المعاصر

إن الاهتمام بـ «العهد» في اليمن يعني إيراد مبادئ العهد وتطبيقاتها في النظام اليمني المعاصر، واستلهام ماورد في القسم الأول عن طريق تناول جوانب الحكم والإدارة والقضاء والعدالة الاقتصادية والاجتماعية والحقوق والحريات، وسأستعرض النصوص القانونية اليمنية والوثائق الرسمية والدراسات التي تستلهم «العهد» مرجعية، وهي الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة، والاسترشاد بدروس السيد عبد الملك بدر الدين الحوثي من العهد، وما تتبعها من برامج تدريب الكوادر المستوحاة من العهد.

3-1. الحكم والإدارة

يتحدد مفهوم الحكم في العهد على أنه أمانة ومسؤولية تجاه الرعية، ويضع الأسس لعلاقة متوازنة مع الرعية تتسم بالحقوق والواجبات، فالحاكم خادم للناس وراعٍ لمصالحهم وحامٍ لحقوقهم، لا متسلط عليهم، وإنما عليه إقامة العدل والرحمة والرأفة بهم، وعدم الاستبداد والظلم، والقرب منهم، وعدم الاحتجاب عنهم، واختيار البطانة الصالحة.

أما النظام اليمني فإن الدستور ينص في المادة (4) على أن الشعب مالك السلطة ومصدرها، وتهدف الرؤية الوطنية إلى بناء دولة مؤسسات قائمة على العدل والشفافية والمساءلة في أداء العاملين في الدولة، وتؤكد على خدمة المواطن أولوية.

ويركز السيد عبد الملك بدرالدين الحوثي في دروسه على أن مسؤولية الحاكم عبادة والتزام إيماني وليس مجرد منصب دنيوي، وأن الحاكم يجب أن يكون قدوة، وأن يرتبط بالشعب ولا يحتجب عنهم، وأن العلاقة بينهما يجب أن تكون قائمة على الثقة المتبادلة من حيث الحقوق والواجبات.

أما برامج تدريب الكوادر التي تستند إلى دروس العهد، فهي تهدف إلى غرس قيم المسؤولية والنزاهة والارتباط بالرعية.

3-2. معايير اختيار المسؤولين

يضع العهد معايير صارمة لاختيار المسؤولين، تركز على الجدارة والخبرة والتجربة، ويكون الاختيار بناءً على الاختبار واختيار أهل العلم والحكمة والتجربة، وتقديم الأمين القادر على أداء العمل، وتجنب أصحاب السوابق والفساد.

أما النظام اليمني فإن التعيين في الوظيفة العامة يخضع لمعايير الكفاءة وتكافؤ الفرص، وتؤكد الرؤية الوطنية على حيادية الوظيفة العامة وعدم تسخيرها لأغراض حزبية، وينظم الوظيفة العامة قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية ومدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات العمل الصادرة عن وزارة الخدمة المدنية والتطوير الإداري، وقد تضمنت مفهوم الوظيفة العامة واجبات الموظف ومعايير الاختيار والتعيين وأخلاقيات التعامل مع الجمهور والنزاهة ومكافحة الفساد والمسؤولية والمساءلة.

3-3. الرقابة الإدارية والمساءلة

تنطلق الرقابة في العهد من مبدأ أن المسؤولية أمانة وليست مغنمًا، وأن الرقابة ضرورة لحفظ هذه الأمانة، وليست مجرد إجراء إداري، تهدف إلى التقويم والإصلاح وضمان تحقيق العدالة:

«وَأَنَّ عَمَلَكَ لَيْسَ بِطُعْمَةٍ، وَلَكِنَّهُ فِي عُنُقِكَ أَمَانَةٌ، وَأَنْتَ مُسْتَرْعًى لِمَنْ فَوْقَكَ».

وهذه الرقابة تتحقق في إنشاء جهاز رقابي فعال، بتعيين العيون لمراقبة أداء المسؤولين ورفع تقارير لضمان الأمانة والرفق بالرعية، والمتابعة الدائمة والتحقق من الشكاوى وعدم الاعتماد على الثقة المطلقة:

«ثُمَّ تَفَقَّدْ أَعْمَالَهُمْ، وَابْعَثِ الْعُيُونَ مِنْ أَهْلِ الصِّدْقِ وَالْوَفَاءِ عَلَيْهِمْ، فَإِنَّ تَعَاهُدَكَ فِي السِّرِّ لِأُمُورِهِمْ حَدْوَةٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِعْمَالِ الْأَمَانَةِ وَالرِّفْقِ بِالرَّعِيَّةِ».

أما في النظام اليمني فإن الرقابة تتم عن طريق مؤسسات دستورية، مثل الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، والهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد، وهو ما تضمنته الرؤية الوطنية التي نصت على تعزيز دور الأجهزة الرقابية وتطوير أنظمة وأدوات فعالة للرقابة.

كما يحرص السيد عبد الملك بدرالدين الحوثي في توجيهاته على تفعيل الرقابة الإلهية، ثم رقابة القيادة والأجهزة المختصة والرقابة الشعبية.

إلا أن التطبيق في الواقع يتسم بعدد من الاختلالات وضعف الأجهزة الرقابية ومحدودية المساءلة.

3-3-1. الجانب القضائي

أرسى العهد مبادئ وأسس بناء نظام قضائي عادل ومستقل؛ إذ يقدم نظامًا قضائيًا متكاملًا، يبدأ بالاختيار الدقيق للقاضي الكفؤ والنزيه وضمان الاستقلال المالي والمعنوي وضمانات الحماية، ويضع آليات الرقابة؛ لضمان عدم الانحراف وتوازن بين السلطة والمسؤولية وبين الاستقلال والمساءلة.

(1) اختيار القضاة: إن منصب القضاء أمانة عظمى لا يحملها إلا الأكفاء، ولذلك وضع العهد معايير دقيقة وشاملة لاختيار القضاة، تجمع بين الكفاءة العلمية والمناعة الأخلاقية والاتزان النفسي، كما حدد صفات دقيقة تضمن الكفاءة والنزاهة؛ إذ نص العهد: «ثُمَّ اخْتَرْ لِلْحُكْمِ بَيْنَ النَّاسِ أَفْضَلَ رَعِيَّتِكَ فِي نَفْسِكَ،

مِمَّنْ لَا تَضِيقُ بِهِ الْأُمُورُ، وَلَا تَمْحَكُهُ الْخُصُومُ، وَلَا يَتَمَادَى فِي الزَّلَّةِ، وَلَا يَحْصَرُ مِنَ الْفَيْءِ إِلَى الْحَقِّ إِذَا عَرَفَهُ * وَلَا تُشْرِفُ نَفْسُهُ عَلَى طَمَعٍ، وَلَا يَكْتَفِي بِأَدْنَى فَهْمٍ دُونَ أَقْصَاهُ، وَأَوْقَفُهُمْ فِي الشُّبُهَاتِ، وَآخَذُهُمْ بِالْحُجَجِ، وَأَقَلُّهُمْ تَبَرُّمًا بِمُرَاجَعَةِ الْخَصْمِ، وَأَصْبَرُهُمْ عَلَى تَكَشُّفِ الْأُمُورِ، وَأَصْرَمُهُمْ عِنْدَ اتِّضَاحِ الْحُكْمِ، مِمَّنْ لَا يَزْدَهِيهِ إِطْرَاءٌ، وَلَا يَسْتَمِيلُهِ إِغْرَاءٌ».

(2) **استقلال القضاء:** إن ضمان نزاهة القاضي تكمن في تمكينه ضمانات الاستقلال والحماية، وقد شدد العهد على ضرورة توفير البيئة المناسبة التي تضمن استقلالهم ونزاهتهم، وذلك بتمتع القاضي بالاستقلال المالي والمعنوي، بتوفير الراتب المجزي الذي يوفر للقاضي «الحياة الكريمة» ويغنيه عن الناس، ويكفه عن الطمع: «وَأَفْسِحْ لَهُ فِي الْبَذْلِ مَا يُزِيلُ عِلَّتَهُ، وَتَقِلُّ مَعَهُ حَاجَتُهُ إِلَى النَّاسِ».

كما يجب تحصين القاضي من الضغوط بما يضمن عدم تأثره بأصحاب النفوذ والسلطة، بأن يمنح المكانة العالية والهيبة التي تقيه التأثر والإيذاء: « وَأَعْطِهِ مِنَ الْمَنْزِلَةِ لَدَيْكَ مَا لَا يَطْمَعُ فِيهِ غَيْرُهُ مِنْ خَاصَّتِكَ ».

(3) **الرقابة على القضاة:** يؤكد العهد على أهمية الرقابة المستمرة على أداء القضاة، وذلك لضمان استمرار نزاهتهم وكفاءتهم، وهذه الرقابة تهدف إلى التأكد من التزامهم بالعدل ومتابعة سلوكهم، وضمان عدم وجود أي انحراف أو فساد، ولا تهدف إلى التدخل في أحكامهم: «ثُمَّ أَكْثِرْ تَعَاهُدَ قَضَائِهِ».

2-3-3. تطبيقات الجانب القضائي في النظام اليمني

يحدد الدستور والقوانين المنظمة للقضاء معايير اختيار القضاة والاستقلال والرقابة على القضاة، فالدستور ينص على الاستقلال والحماية، ويعهد إلى مجلس القضاء الأعلى جميع شؤون القضاء والقضاة من حيث التعيين والنقل والندب والترقية والعزل والمساءلة، ويتولى قانون السلطة القضائية وتعديلاته وقانون المعهد العالي للقضاء ومدونة السلوك القضائي كل ما يتعلق بالاختيار والتأهيل والرقابة والمساءلة.

ويستلهم النظام اليمني مبادئ العهد في بناء وتطوير الجهاز القضائي، ويظهر ذلك في الرؤية الوطنية ودروس السيد عبد الملك بدرالدين الحوثي.

نصت المادة (149) من الدستور على أن «القضاء سلطة مستقلة قضائيًا وماليًا وإداريًا، والنيابة العامة هيئة من هيئاته، وتتولى المحاكم الفصل في جميع المنازعات والجرائم، والقضاة مستقلون لا سلطان عليهم في قضائهم لغير القانون، ولا يجوز لأية جهة وبأية صورة التدخل في قضايا أو في شأن من شؤون العدالة، ويُعدُّ مثل هذا التدخل جريمة يعاقب عليها القانون ولا تسقط الدعوى فيها بالتقادم».

وتضع الرؤية الوطنية محورًا أساسيًا للقضاء والعدالة؛ يهدف إلى بناء قضاء مستقل وناجز، وتضمنت الرؤية عدة تطبيقات مستوحاة من العهد، منها:

- تعديلات قانون السلطة القضائية سنة 1446هـ الذي عكس رؤية العهد.
- تعزيز استقلال القضاء المالي والإداري بما يتماشى مع توجهات الدولة.
- تفعيل دور هيئة التفتيش القضائي آلية للرقابة على أداء القضاة وسلوكهم.
- أتمتة العمل القضائي؛ لضمان الشفافية والسرعة في الإجراءات وتقليص فرص الفساد.

أما ما تضمنته دروس السيد عبد الملك بدرالدين الحوثي، فقد أكد أن القضاء ليس مجرد وظيفة، بل مسؤولية إيمانية وعبادة تهدف إلى إقامة القسط والعدل، وأكد أيضًا على أهمية الرقابة القضائية ومكافحة الفساد والرشوة، كذلك ضرورة الدعم المعنوي والمادي للقضاة، كما ركز على معايير اختيار الأفضل مهنيًا وأخلاقيًا والتحذير من المحاباة في تعيين القضاة.

3-3-3. العدالة الاقتصادية والاجتماعية

إن السياسة الاقتصادية في العهد هي أدوات لتحقيق غايات اجتماعية، فالأهداف الاقتصادية تخدم الغايات الاجتماعية، والاستقرار الاجتماعي يسهم في تحقيق الازدهار الاقتصادي؛ إذ إن الترابط والتكامل بينهما يخلق ترابطًا وظيفيًا بين مختلف فئات المجتمع، فالعدالة الاقتصادية والاجتماعية تمثل الركيزة الأساسية لاستقرار الدول وازدهار الشعوب، وفي السياق اليمني تبرز الحاجة الماسة لاستلهام النماذج الناجحة، وعلى رأسها عهد الإمام علي (عليه السلام)، ومقارنتها بالواقع المعاصر والرؤية الوطنية لتحقيق نهضة شاملة، ويتجلى ذلك في الآتي:

(1) عمارة الأرض والرفاهية الاجتماعية: إن الهدف الأسمى للدولة هو عمارة الأرض، وليس مجرد جباية الأموال، وهذا المبدأ يؤسس لرفاهية اجتماعية قائمة على الإنتاج واستصلاح البلاد، والموارد تنفق في التنمية والإنتاج أولوية على الجباية، وهو مبدأ اقتصادي يخدم غاية اجتماعية، وهي بقاء الرعية ورفاهيتها: «وَلْيَكُنْ نَظَرُكَ فِي عِمَارَةِ الْأَرْضِ أَبْلَغَ مِنْ نَظَرِكَ فِي اسْتِجْلَابِ الْخَرَاجِ؛ لِأَنَّ ذَلِكَ لَا يُدْرَكُ إِلَّا بِالْعِمَارَةِ، وَمَنْ طَلَبَ الْخَرَاجَ بِغَيْرِ عِمَارَةٍ أَخْرَبَ الْبِلَادَ، وَأَهْلَكَ الْعِبَادَ».

- أما في النظام اليمني فإن المبدأ منصوص عليه في الدستور؛ إذ تضمنت المادة (7) تشجيع الاستثمار وتنمية الإنتاج وفق العدالة الاجتماعية.
- وقد تبنت الرؤية الوطنية مفهوم التنمية المستدامة والرفاهية الشاملة.
- وأكد السيد عبد الملك بدرالدين الحوثي في دروسه أن عمارة الأرض مسؤولية إيمانية وضرورة إنسانية، مشددًا على أن الاكتفاء الذاتي والقوي هو أساس الاستقلال والكرامة.
- ويسعى النظام اليمني المعاصر إلى الانتقال من اقتصاد الجباية إلى اقتصاد الإنتاج عن طريق تشجيع المبادرات الزراعية والصناعية المحلية لتحقيق الاكتفاء الذاتي.

(2) الخراج والعدالة الاجتماعية: ينظر العهد إلى الخراج أداة لتحقيق التوازن، وليس وسيلة لإثراء السلطة، فاستقرار الدولة يقتضي عدم إرهاق الرعية بما لا تطيق، ويهدف إلى تمويل الخدمات العامة وحماية الدولة، فهو خاضع لشرط العمارة، ويجب تخفيفه في أوقات الأزمات والكوارث والحروب.

- أما في اليمن فإن الضرائب والزكاة وجبايتها تهدف إلى تحقيق التوازن الاجتماعي، وقد تضمنت المادة (13) من الدستور أن فرض الضرائب والتكاليف العامة يراعى فيها مصلحة المجتمع وتحقيق العدالة بين المواطنين.
- وتركز الرؤية الوطنية على الإصلاح المالي والإداري، وتنمية الموارد بما يخدم البناء المؤسسي، وتشدد الدروس على أن الجباية يجب أن تعود بالنفع المباشر على المجتمع في شكل خدمات ومشاريع تنموية، محذرًا من السياسات المالية التي ترهق المواطن.

(3) رعاية الفئات الضعيفة ومكافحة الفقر: يفرد العهد حيزًا خاصًا للفئة السفلى (المساكين، الفقراء، المحتاجين...)، ويوصي: « اللَّهَ اللَّهَ فِي الطَّبَقَةِ السُّفْلَى »، ويوجب تخصيص جزء من الموارد الاقتصادية لهذه الفئات الضعيفة؛ لضمان حقهم في الضمان الاجتماعي، ومسؤولية الدولة في مكافحة الفقر.

- أما في النظام اليمني فإن الأسس الاجتماعية والثقافية تنص على رعاية الأمومة والطفولة وكبار السن، كما أن صناديق الرعاية الاجتماعية تشكل شبكة الأمان الاجتماعي، مثل صندوق رعاية الشهداء التي يجب أن لا تتأثر بالظروف الاقتصادية والسياسية.
- وتُعدُّ مكافحة الفقر أولوية قصوى في ظل العدوان والحصار، ويدعو السيد عبد الملك إلى تفعيل

دور الزكاة مؤسسة سيادية تعنى بالفقراء، وضرورة تحويل الأسر المحتاجة إلى أسر منتجة، وتتضمن الرؤية الوطنية محاور للبناء الاجتماعي تهدف للحد من الفقر وتحسين مستوى المعيشة.

(4) **الترابط الوظيفي بين فئات المجتمع:** يؤسس العهد لمفهوم التكامل الوظيفي بين فئات المجتمع؛ لكي لا تستغني أي فئة عن الأخرى، ويترتب عليه ضمان الاستقرار الاجتماعي، وهذا الترابط بين الفئات يمثل استثمارًا في استقرار المنظومة الاقتصادية.

- النظام اليمني يعترف بهذا الترابط عن طريق تنظيم العلاقة بين أطراف الإنتاج (قانون العمل)، ومنها الشراكة بين القطاع العام والخاص، إلا أن ذلك يتطلب التوزيع العادل للثروة والفرص، وتؤكد الرؤية الوطنية على الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص والمجتمع، ويوضح السيد عبد الملك أهمية التجار والصناع، ويدعو لتكامل الأدوار بين المزارع والتاجر والمستهلك تحت إشراف الدولة؛ لضمان عدم الاحتكار وتحقيق التوازن في الأسواق.

(5) **دور الدولة في تحقيق التوازن والتكامل:** تتمثل مسؤولية الدولة في تحقيق التوازن والتكامل وتدخلها المباشر في منع الاحتكار وضمان كفاية الأرزاق، عن طريق مكافحة الفساد الاجتماعي والإداري.

- في النظام اليمني ينص الدستور في المادة (8) على: أن الدولة ترعى النشاط الاقتصادي وتوجهه، وتحمي المستهلك وتمنع الاحتكار، وذلك يتطلب إعادة النظر في الرقابة المؤسسية ومكافحة الفساد الإداري.
- وتتبنى اليمن مسارات إصلاحية جذرية؛ لتعزيز دورها الرقابي والتنموي، ويرى السيد عبد الملك بدرالدين الحوثي أن الدولة يجب أن تحمي المنتج المحلي، وتوفر البيئة المناسبة للاستثمار، وتهدف الرؤية الوطنية إلى بناء مؤسسات قوية قادرة على إدارة الموارد بكفاءة، وتحقيق التوازن بين متطلبات التنمية وأعباء الدفاع عن الوطن.

3-4. الحقوق والحريات

فلسفة الحقوق والحريات في العهد تنبع من منطلق إنساني شامل، يرتكز على المواطنة المتساوية وتجاوز الانتماءات الضيقة والسياسية، وفق مفهوم أخلاقي إنساني.

(1) **المساواة الإنسانية:** أرسى الإمام علي بن أبي طالب (عليه السلام) القاعدة الكونية بقوله المشهور: «فَإِنَّهُمْ صِنْفَانِ: إِمَّا أَخٌ لَكَ فِي الدِّينِ، وَإِمَّا نَظِيرٌ لَكَ فِي الخَلْقِ».

- هذه الرؤية تتجاوز الانتماءات الضيقة لتشمل البشرية جمعاء، وهي مساواة مطلقة في الحقوق والواجبات بين جميع المواطنين، بما يضمن لهم الحماية والعدل.
- أما في اليمن فإن الدستور ينص في المادة (41) على: أن المواطنين جميعهم متساوون في الحقوق والواجبات العامة.
- ويؤكد السيد عبد الملك الحوثي في دروسه على هذه القاعدة أساسًا للاستقرار الاجتماعي؛ إذ تفرض على الدولة حماية حقوق جميع المواطنين دون استثناء.
- وتجسد الرؤية الوطنية هذا المبدأ عن طريق محور العدالة وتكافؤ الفرص، معتبرة أن المواطنة المتساوية هي الركيزة التي تقوم عليها الدولة اليمنية الحديثة.

(2) **حق التعبير ورفع المظالم:** يولي العهد أهمية للحق في التعبير ورفع المظالم ونقد الحاكم، ويؤكد أن على

الحاكم الاستماع للرعية وتذليل العراقيل في سبيل ذلك، وكسر حاجز الخوف وعدم التردد، وتوفير بيئة آمنة لحرية التعبير والنقد: «وَاجْعَلْ لِذَوِي الْحَاجَةِ ».

- في النظام اليمني يكفل الدستور حق التعبير وحرية الصحافة والمطبوعات، إلا أن آليات التنفيذ بحاجة إلى توفير الحماية الكافية؛ لضمان حرية التعبير.
- ويرى السيد عبد الملك أن تمكين الناس من قول الحق ورفع المظالم هو صمام أمان للدولة.
- وتعمل الرؤية الوطنية على تعزيز قنوات التواصل بين المواطن ومؤسسات الدولة، وتفعيل دور الرقابة الشعبية والإعلامية أدوات لرفع الظلم ومكافحة التعسف الإداري.

(3) حق النصيحة والرقابة على الحاكم

- يؤكد العهد أن حق النصيحة حق للمواطنين وواجب على الحاكم الذي عليه تقبل النقد.
- وفي اليمن، الرقابة تتم عن طريق المؤسسات (البرلمان، الأجهزة الرقابية، الإعلام)، وإذا كان المبدأ منصوصًا عليه، إلا أن فاعلية هذه المؤسسات في ممارسة الرقابة على السلطة التنفيذية تتأثر بالصراعات السياسية والفساد، فالرقابة في العهد أكثر فاعلية من الناحية النظرية في كبح جماح السلطة.
- وتركز الرؤية الوطنية على بناء منظومة رقابية مؤسسية قوية، ويشدد السيد عبد الملك بدرالدين الحوثي على أن المسؤولية تكليف لا تشريف، وأن الرقابة الإلهية والشعبية والمؤسسية هي التي تضمن استقامة المسار ومنع انحراف السلطة.

(4) الحق في العدالة والمحاكمة العادلة

- يضع العهد معايير صارمة لاختيار القضاة، بما يضمن استقلالهم ونزاهتهم، وهو ما يؤدي في النهاية إلى العدالة: «ثُمَّ اخْتَرْ لِلْحُكْمِ بَيْنَ النَّاسِ أَفْضَلَ رَعِيَّتِكَ فِي نَفْسِكَ، مِمَّنْ لَا تَضِيقُ بِهِ الْأُمُورُ، وَلَا تَمْحَكُهُ الْخُصُومُ».
- أما في النظام اليمني فإن الدستور ينص على استقلال القضاء واستقلال القضاة، كما ينص على ضمانات الحرية الشخصية والمحاكمة العادلة، وهذا يستلزم الحفاظ على استقلال القضاء.
- وتضع الرؤية الوطنية استقلال القضاء وتطوير المنظومة العدلية أولوية قصوى.
- ويؤكد السيد عبد الملك الحوثي على ضرورة إصلاح القضاء شرطًا أساسيًا لترسيخ العدل، داعيًا إلى اختيار القضاة بناءً على الكفاءة والأمانة والتقوى، وتوفير الإمكانات كافة التي تضمن سرعة الفصل في القضايا وتحقيق العدالة للجميع (دستور الجمهورية اليمنية وتعديلاته. 1991)، (قانون السلطة القضائية وتعديلاته. 1991)، (مدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات العمل في وحدات الخدمة العامة. 2022)، (الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة. 2019)، (السيد الحوثي. 1444)، (الخزان. 2026).

4. تجارب دولية «ماليزيا أنموذجًا»

يُعدُّ العهد وثيقة ذات قيمة عالمية في الفكر السياسي والإداري، تضمن مبادئ حية وملهمة تقدم نموذجًا فريدًا للحكم الرشيد والعدالة الشاملة، تتجاوز حدود الزمان والمكان، وهذه المبادئ لا تزال صالحة للتطبيق في العصر الحديث، والتجارب العالمية استلهمت من العهد وبلورت مبادئ مشابهة عن طريق

أنظمة دستورية ومؤسسية منظمة، وقد أشارت تقارير الأمم المتحدة إلى العهد بوصفه نموذجًا للحكم الرشيد والعدالة الاجتماعية، كما دعا الأمين العام للأمم المتحدة الأسبق كوفي عنان في عام 2002م إلى دراسة العهد بوصفه وثيقة حقوقية عالمية، مشيرًا إلى أن مبادئ حقوق الإنسان متجذرة في هذا النص التاريخين كما يُعدُّ المجلس الدولي لحقوق الإنسان العهد من الوثائق التاريخية التي سبقت الإعلان العالمي لحقوق الإنسان بقرون في إقرار مبدأ المساواة في الخلق، وسأتناول في هذا المحور: الحكم والإدارة، القضاء، العدالة الاقتصادية والاجتماعية، والحقوق والحريات.

وقد اعتمدت النموذج الماليزي المعاصر، وذلك لأن التجربة الماليزية من أهم التجارب في استلهام العهد وتطبيق مضامينه في صورة معاصرة.

4-1. الحكم والإدارة

يقوم الحكم في العهد على الرعاية الأخلاقية قبل التبعية المادية، وأن السلطة أمانة ومسؤولية، وأن استمرار الحكم مرتبط بالعدل والرحمة، فالحاكم أمين على الناس وليس مستبدًا بهم.

- وترتكز أسس الإدارة في العهد على أن اختيار الموظفين يتم على الجدارة والكفاءة والنزاهة، واستمرار الرقابة ومحاسبة المقصرين والفاسدين.
- ارتكزت التجربة الماليزية على التخطيط الاستراتيجي (رؤية 2020م)؛ إذ طبقت العهد في اختيار الأكفاء واعتماد مبدأ الكفاءة والاختبار في التوظيف، وإخضاع المسؤولين للمساءلة، وضبط المال العام.
- واعتمدت نظامًا إداريًا متطورًا لإصلاح الخدمة المدنية ورقابة الأداء الإداري عن طريق مؤسسات رقابية مستقلة، ومكافحة الفساد عبر هيئة مكافحة الفساد.

4-2. القضاء

أتناول في هذا المحور المبادئ الأساسية المتعلقة باختيار القضاة واستقلالهم والرقابة عليهم.

4-3. اختيار القضاة واستقلالهم

يولي العهد أهمية قصوى للقضاء معتبرًا إياه أساسًا لاستقرار المجتمع وتحقيق العدل.

- يؤكد العهد على ضرورة اختيار القضاة من أفضل الناس علمًا وخُلقًا، ممن يمتلكون القدرة على الفصل في النزاعات، وفق معايير دقيقة للاختيار ترتكز على الكفاءة العلمية، والنزاهة، والترفع، والصبر والقدرة على التحمل والبعد عن الطمع: «ثُمَّ اخْتَرْ لِلْحُكْمِ بَيْنَ النَّاسِ... ».
- ولضمان استقلال القضاة، فإن العهد يؤكد على توفير الإمكانات المادية والمعنوية، ويرسخ مفهوم الاستقلال بتوفير احتياجات القاضي بما يحميه من الإغراءات والضغوط، وكفالة منزلة تبعده عن التأثر والتشهير به: «وَأَفْسِحْ لَهُ فِي الْبَذْلِ مَا يُزِيلُ عِلَّتَهُ، وَتَقِلُّ مَعَهُ حَاجَتُهُ إِلَى النَّاسِ، وَأَعْطِهِ مِنَ الْمَنْزِلَةِ لَدَيْكَ مَا لَا يَطْمَعُ فِيهِ غَيْرُهُ مِنْ خَاصَّتِكَ، لِيَأْمَنَ بِذَلِكَ اغْتِيَالَ الرِّجَالِ لَهُ عِنْدَكَ».

4-4. الرقابة على القضاة

- يؤكد العهد على ضرورة وأهمية الرقابة المستمرة على أداء القضاة دون المساس باستقلاليتهم في إصدار الأحكام، وذلك لضمان جودة العدالة واستقامة المسار القضائي.
- تركز ماليزيا على استقلال السلطة القضائية وإصلاحات النظام القضائي، وتعتمد آليات الرقابة القضائية؛ فالعدالة الإجرائية في ماليزيا تمثل تطبيقًا مؤسسيًا لمضمون العهد من حيث ضمان نزاهة الأحكام وحماية الحقوق القانونية للمتقاضين.

4-5. العدالة الاجتماعية والاقتصادية

يقدم العهد رؤية متكاملة للعدالة الاجتماعية والاقتصادية؛ تهدف إلى تحقيق التوازن بين فئات المجتمع وضمان الرفاة للجميع، وسأتناول مؤشرات التجارب الدولية في ضوء العهد.

(1) أولوية الإعمار والتنمية المستدامة:

- يضع العهد الإعمار أولوية لاستدامة الدولة ورفاهية المجتمع، وهو مبدأ جوهري يربط بين التنمية واستدامة الموارد، ويضمن استمرارية الجباية، فبدون تنمية حقيقية تنفذ الموارد وتتدهور الأوضاع الاقتصادية: «وَلْيَكُنْ نَظَرُكَ فِي عِمَارَةِ الْأَرْضِ أَبْلَغَ مِنْ نَظَرِكَ فِي جِبَايَةِ الْخَرَاجِ».
- هذا المبدأ يتوافق مع أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة (SDGs) التي تركز على النمو الاقتصادي الشامل والمستدام.

(2) الضمان الاجتماعي ورعاية الفئات الضعيفة:

- يؤسس العهد لنظام حماية اجتماعية شاملة، تضمن حقوق الفئات الضعيفة في المجتمع، ويتوافق مع مفاهيم دول الرفاة الحديثة؛ إذ يولي أهمية خاصة للطبقات الضعيفة وتقرير حق ثابت لهم في موارد الدولة.

(3) تنظيم السوق ومنع الاحتكار:

- يضع العهد قواعد صارمة لتنظيم السوق، وضمان العدالة في التعاملات التجارية، ومنع الممارسات الاحتكارية التي تضر بالمجتمع وتؤدي إلى الفساد، وكذلك تحقيق التوازن بين مصالح البائع والمشتري، وضمان عدم استغلال أي طرف للآخر.
- اعتمدت ماليزيا التنمية المتوازنة - من حيث التمكين الاقتصادي والعدالة التنموية - سياسات توزيـع الدخل ودعم المناطق الريفية ودعم الفئات القصيرة، وتمكين الفئات المهمشة.
- وتمثلت العدالة الاجتماعية في حماية الفئات الضعيفة والتكامل الجمعي، وذلك بوضع خطط وطنية وسياسات تمكين اقتصادي للفئات الضعيفة، واتخاذ إجراءات للحد من الفقر وتوزيع الفرص.
- فقد حققت ماليزيا توازنًا بين القيم والممارسات في: العدالة في توزيـع الثروة وحماية المجتمع من التفاوت الصارخ وبناء مؤسسات الدعم الاجتماعي.

4-6. الحقوق والحريات

سأتناول الحقوق والحريات في العهد ومقارنتها بالتجارب والمواثيق الدولية المعاصرة، والتركيز على المحاور الآتية:

4-6-1. المساواة الإنسانية

- أرسى العهد قاعدة ذهبية للمساواة: «فَإِنَّهُمْ صِنْفَانِ: إِمَّا أَخٌ لَكَ فِي الدِّينِ، وَإِمَّا نَظِيرٌ لَكَ فِي الْخَلْقِ»، هذا المبدأ يتجاوز الانتماءات الضيقة ليؤسس لمفهوم المواطنة الإنسانية الشاملة، فالعدل والمساواة ليسا منحة من الحاكم، بل هما حق أصيل لكل إنسان بصفته إنسانًا.

4-6-2. حرية التعبير والوصول إلى الحكم

- أكد العهد على كسر الحواجز بين الحاكم والمحكوم: «وَاجْعَلْ لِذَوِي الْحَاجَةِ مِنْكَ قِسْمًا تَفَرَّغُ فِيهِ شَخْصَكَ، وَتَجْلِسُ لَهُمْ مَجْلِسًا عَامًّا، فَتَتَوَاضَعُ فِيهِ لِلَّهِ الَّذِي خَلَقَكَ».

4-6-3. حماية الحقوق المدنية

- تضمن العهد حقوق الفئات الضعيفة: «ثُمَّ اللَّهَ اللَّهَ فِي الطَّبَقَةِ السُّفْلَى مِنَ الَّذِينَ لَا حِيلَةَ لَهُمْ ... فَاحْفَظْ لِلَّهِ مَا اسْتُحْفِظْتَ مِنْ حَقِّهِ فِيهِمْ».
- تضمن النظام الماليزي ضمانات دستورية للحقوق: حماية الأقليات والمشاركة السياسية بالانتخابات والتعددية الحزبية، وضمان حرية التعبير والحقوق الأساسية للأفراد، ونظامًا قانونيًا يحمي الحريات المدنية.
- كما جسدت ماليزيا جوهر الحكم الرشيد القائم على الكرامة والعدالة في إطار مؤسسي حديث، (زيدان. 2025).

5. النتائج والتوصيات

5-1. النتائج

- يُبرز عهد الإمام علي بن أبي طالب (عليه السلام) لمالك بن الحارث الأشتر وثيقة متكاملة للحكم الرشيد؛ إذ يغطي جميع جوانب الدولة، بما في ذلك الحكم والإدارة، والقضاء، والعدالة الاجتماعية والاقتصادية، وحماية الحقوق والحريات، وتظهر عن طريق هذا العهد رؤية سبّاقة لمفاهيم حديثة، مثل الشفافية والمساءلة واستقلال القضاء؛ ما يجعل العهد مرجعًا قيمًا لفهم أسس الدولة العادلة.
- يمثل العهد وثيقة دستورية مبكرة ذات طابع تنظيمي شامل، تحدد أطر السلطة التنفيذية وآليات الإدارة العامة، وتضع قواعد لضمان الكفاءة والنزاهة في تولي المناصب، وإدارة الموارد العامة بطريقة عادلة ومنظمة.
- تؤكد نتائج البحث على أن العدالة في العهد ليست مجرد قيمة أخلاقية، بل مبدأً مؤسسًا لبنية الدولة وتنظيمها؛ إذ يشمل تحقيق العدالة القضائية، وحماية الحقوق الفردية والجماعية، وضمان العدالة الاقتصادية والاجتماعية لجميع فئات المجتمع.
- تشير النتائج إلى أن استقلال القضاء، وضبط الأجهزة الإدارية، ومكافحة الفساد تعد من الأعمدة المركزية في العهد، مما يعكس وعيًا مبكرًا بأهمية الشفافية والمساءلة؛ لضمان استقرار الدولة وتحقيق الصالح العام.

- لا يُظهر البحث أن العدالة الاقتصادية والاجتماعية عنصرًا ثانويًا وحسب، بل جزءًا أصيلًا من مفهوم الحكم الرشيد في العهد؛ إذ يضمن توزيع الموارد بعدالة ورعاية الفئات الضعيفة والمهمشة، بما يعزز التوازن الاجتماعي ويحقق التنمية المستدامة.
- يتضح من التحليل أن مبادئ العهد تتوافق نظريًا مع بعض أطر النظام اليمني المعاصر في مجالات الحكم والإدارة والقضاء، إلا أن التطبيق العملي يواجه تحديات كبيرة نتيجة عوامل داخلية وخارجية، بما في ذلك الصراعات المستمرة والحروب والحصار، مما يعيق تحقيق العدالة الشاملة وحماية الحقوق على أرض الواقع.
- تتيح مقارنة مبادئ العهد مع التجارب الدولية ومبادئ الحكم الرشيد التي تتبناها المنظمات العالمية استنتاج أن العهد يحتوي على عناصر متقدمة يمكن توظيفها لتعزيز مفاهيم الحوكمة الرشيدة، والعدالة، وحقوق الإنسان، وإدارة الدولة بشكل مستدام.

5-2. التوصيات

يوصي البحث بما يلي:

- إدراج عهد الإمام علي لمالك الأشتر ضمن المقررات الدراسية في المؤسسات التعليمية والجامعات ذات العلاقة بالإدارة والعلوم السياسية؛ لتعزيز وعي الطلاب بالمبادئ الأخلاقية والإدارية الكلاسيكية وقيم الحكم الرشيد.
- الاستفادة من مبادئ العهد في إعادة صياغة مدونة السلوك الوظيفي، بما يضمن دمج القيم الأخلاقية والعدالة في الممارسات الإدارية اليومية.
- إعداد وتطوير دراسات مقارنة تطبيقية بين العهد والتجارب الدولية الناجحة، مع التركيز على الاستفادة من التجربة الماليزية نموذجًا عمليًا لتعزيز الحوكمة الرشيدة.
- توجيه صُناع القرار في اليمن إلى تطبيق مبادئ العهد، لا سيما في اختيار الكفاءات، وتعزيز آليات الرقابة، ومحاربة الفساد، وتحقيق العدالة الاجتماعية بين المواطنين.
- سد الفجوات في تحقيق العدالة الاقتصادية والاجتماعية عن طريق سياسات واضحة للاهتمام بالكفاءات والرواتب والمزايا، بما يحقق التوازن بين النظرية والتطبيق على أرض الواقع.
- تشجيع إجراء الأبحاث والدراسات العلمية المتعلقة بالعهد ونشرها؛ لضمان تعميم الفائدة والاستفادة من قيمه ومبادئه في تطوير الإدارة والسياسة العامة.

6. الخاتمة

لقد كشف البحث عن الأهمية البالغة لعهد الإمام علي بن أبي طالب (عليه السلام) لمالك الأشتر، الذي يُعدُّ وثيقة مرجعية في الفكر السياسي والإداري؛ إذ يقدم نموذجًا متكاملًا للحكم الرشيد والعدالة الشاملة. أظهر التحليل المقارن أن المبادئ التي أرساها العهد في مجالات الإدارة والقضاء تتوافق مع عدد من مبادئ الحكم الرشيد والتنمية المستدامة وحقوق الإنسان التي تتبناها بعض الدول والمنظمات الدولية، إلا أن العهد يتميز عليها في إضفاء الصبغة الأخلاقية والجمع بين الجوانب الإنسانية والقانونية، كما تبين مدى تأثير الحروب والحصار وكذلك الفساد في النظام اليمني وإن كانت الجهود تبذل لتجاوز ذلك.

7. قائمة المصادر والمراجع

(1) الجنيد، حسين عبد القادر. (2018م). أسس الرقابة القضائية في عهد الإمام علي لمالك الأشتر، المؤتمر العلمي الأول للارتقاء بالعمل المؤسسي في عهد الإمام علي لمالك الأشتر - صنعاء.

(2) الجابري، إسماعيل طه، والتميمي، حيدر قاسم. (د. ت). حقوق الإنسان ما بين الفكر الإسلامي والفكر الغربي، عهد الإمام علي لمالك الأشتر نموذجًا، كربلاء، سلسلة دراسات في عهد الإمام علي لمالك الأشتر.

(3) الحسيني، علاء إبراهيم. (2014م). العدالة المالية في عهد الإمام علي لمالك الأشتر، دراسة تحليلية في الفكر المالي المقارن، بيروت - دار المعارف.

(4) حسين، وجيه. (د. ت). عهد الإمام علي لمالك الأشتر، دراسة تاريخية، كربلاء، سلسلة دراسات في عهد الإمام علي لمالك الأشتر.

(5) الحوثي، محمد محسن. (2018م). الحكم الصالح في عهد الإمام علي (ع)، المؤتمر العلمي الأول للارتقاء بالعمل المؤسسي في عهد الإمام علي لمالك الأشتر - صنعاء.

(6) الخزان، يحيى أحمد. (2026م). القضاء في الفقه والقانون اليمني - صنعاء، مكتبة ومركز الصادق للطباعة والنشر والتوزيـع.

(7) الخفاجي، عبد الزهرة جاسم. (د. ت). صلاح الراعي وإصلاح الرعية، قراءة في عهد الإمام علي لمالك الأشتر، كربلاء - العراق، سلسلة دراسات في عهد الإمام علي لمالك الأشتر.

(8) دستور الجمهورية اليمنية. (1991م). دستور الجمهورية اليمنية وتعديلاته - صنعاء، الجريدة الرسمية.

(9) ضرغام، خالد. (2021م). العدالة الاجتماعية والسياسية في عهد الإمام علي لمالك الأشتر، برلين - المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.

(10) الربيعي، سجاد. (2012م). الإدارة ونظام الحكم في عهد الإمام علي لمالك الأشتر، دراسة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، بغداد - دار الفراهيدي.

(11) الرضي، محمد بن الحسين. (1986م). نهج البلاغة (شرح محمد عبده)، بيروت - دار أسامة.

(12) الريفي، مشعل أحمد. (2018م). السياسة الاقتصادية وتنمية الموارد في عهد الإمام علي لمالك الأشتر (قراءة تحليلية)، المؤتمر العلمي الأول للارتقاء بالعمل المؤسسي في عهد الإمام علي لمالك الأشتر- صنعاء.

(13) زيدان، أحمد شاكر ومرجان، جاسم محمد. (2025م). الحكم الرشيد بين عهد الإمام علي لمالك الأشتر والحكم الرشيد في ماليزيا، دراسة مقارنة، مجلة الجامعة العراقية، م 73، ع (1).

(14) السيد القائد عبد الملك بدر الدين الحوثي. (1444هـ). دروس من عهد الإمام علي لمالك الأشتر. ط1.

(15) السيد القائد عبد الملك بدر الدين الحوثي. (1445هـ). البرنامج التدريبي لدروس من خطب وحكم أمير المؤمنين علي (عليه السلام) عن المسؤولية العامة وإدارة شؤون الأمة، صنعاء - المركز الوطني لبناء القدرات ودعم اتخاذ القرار.

(16) السيمري. إحسان. (2017م). الفلسفة الأخلاقية ومبادئ حقوق الإنسان في فكر الإمام علي بن أبي طالب، رؤية علمية على ضوء عهد الإمام علي لمالك الأشتر،كربلاء - مؤسسة علوم نهج البلاغة.

(17) الشرهاني، حسين علي. (د. ت). الفكر الإداري في عهد الإمام علي لمالك الأشتر بين النظرية والتطبيق، كربلاء - مؤسسة علوم نهج البلاغة.

(18) الشيرازي، مرتضى. (2011م). استراتيجية مكافحة الفقر في فكر الإمام علي بن أبي طالب، بيروت - دار العلوم للتحقيق والطباعة والنشر والتوزيـع.

(19) الصباحي، ناجي علي. (2018م). الحوكمة الإدارية الرشيدة في نهج البلاغة للإمام علي، برلين - المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.

(20) الظرافي، أحمد. (2018م). أصل السلطة والتحول المبكر إلى الإدارة الاستراتيجية في عهد الإمام علي لمالك الأشتر، المؤتمر العلمي الأول للارتقاء بالعمل المؤسسي في عهد الإمام علي لمالك الأشتر- صنعاء.

(21) العزاوي، أحمد عبد الكريم. (2025م). النظم الإدارية في فكر الإمام علي بين الأصالة والحداثة، دراسة مقارنة. مجلة لارك، كلية الآداب - جامعة واسط، (3).

(22) قاطع، سعاد كاظم. وعلي، إيناس عبد السادة، (د. ت). الموازنة بين العدالة والرعاية في عهد الإمام علي لمالك الأشتر، كربلاء - العراق: سلسلة دراسات في عهد الإمام علي لمالك الأشتر.

(23) قانون السلطة القضائية رقم (1) لسنة 1991م وتعديلاته. (1991م)، صنعاء - الجريدة الرسمية.

(24) المؤمن، علي. (2014م). مظاهر الدولة المدنية في عهد الإمام علي لمالك الأشتر، دراسة تحليلية مقارنة، بيروت - دار المعارف.

(25) مبادئ الإدارة العامة في عهد الخليفة علي بن أبي طالب لمالك الأشتر. (2024م)، برلين - المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.

(26) المجلس السياسي الأعلى. (2019م). الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة - صنعاء.

(27) نوري، محمد. (2010م). الحقوق والواجبات من منظور علي بن أبي طالب بالمقارنة مع الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، بيروت - مركز الحضارة لتنمية الفكر الإسلامي.

(28) الهادي، خالد عبد الرحمن. (2024م، 18 أكتوبر). مفهوم الإدارة في عهد الإمام علي بن أبي طالب (عليه السلام) ورسالته لمالك الأشتر، صحيفة الثورة: https://althawrah.ye/archives

(29) هاشم، سكينة أحمد. (2018م). التكافل الاجتماعي ومرتكزات النظام الاجتماعي في ضوء عهد الإمام علي لمالك الأشتر، المؤتمر العلمي الأول للارتقاء بالعمل المؤسسي في عهد الإمام علي لمالك الأشتر- صنعاء.

(30) الناصر، غالب. (2014م). العدالة والحقوق في عهد أمير المؤمنين لمالك الأشتر، دراسة تحليلية مقارنة، بيروت - دار المحجة البيضاء.

(31) الوشلي، عبد الوهاب. (2018م). ضمانات حسن التقاضي في ضوء عهد الإمام علي لمالك الأشتر، المؤتمر العلمي

الأول للارتقاء بالعمل المؤسسي في عهد الإمام علي لمالك الأشتر- صنعاء.

(32) وزارة الخدمة المدنية والتطوير الإداري. (2022م). مدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات العمل في وحدات الخدمة العامة - صنعاء.

نظم التكاليف والإنتاج وأثرها في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي

قراءة تحليلية للتجربة اليمنية في ضوء التجارب العالمية

Integrating Modern Cost Systems, Lean Production, and Digital Transformation to Enhance Institutional Performance Efficiency

Insights for Yemen from Global Experiences

د. جميلة محمد محمد يعقوب
أستاذ الفلسفة المساعد في إدارة الأعمال
جامعة الرازي

Dr. Jameelah Mohammed Mohammed Yaqoob
Assistant Professor of Philosophy in Business Administration
Al-Razi University

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر التكامل بين نظم التكاليف الحديثة، والتصنيع الرشيق، والتحول الرقمي في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في المنشآت اليمنية، وانطلق البحث من فرضية مفادها أن تحسين الأداء لا يتحقق عبر تطوير كل عنصر بصورة منفصلة، بل من خلال دمجها داخل إطار واحد يربط بين القياس التكاليفي، والتشغيل، والبيانات، والقرار، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن، مدعومين بالتحليل الوثائقي للأدبيات العلمية والتقارير الدولية والدراسات اليمنية والعربية ذات الصلة، مع الاستفادة من خمس تجارب دولية مرجعية هي: اليابان، وألمانيا، والولايات المتحدة، وكوريا الجنوبية، والصين. وتوصل البحث إلى أن نظم التكاليف الحديثة، ولا سيما التكلفة الموجهة بالوقت، توفر قدرة تفسيرية أعلى من النظم التقليدية، وأن التصنيع الرشيق يسهم في خفض التكلفة وتحسين الجودة والتدفق. كما أظهر أن التحول الرقمي يمثل متغيرًا تمكينيًا يعزز جودة البيانات والربط بين القياس والتشغيل، لكنه يظل مشروطًا بالجاهزية المؤسسية. وفي ضوء ذلك، قدم البحث إطارًا تكامليًا مرحليًا مقترحًا لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في اليمن.

الكلمات المفتاحية: نظم التكاليف الحديثة، التكلفة الموجهة بالوقت، التصنيع الرشيق، التحول الرقمي، كفاءة الأداء المؤسسي.

Abstract:

This study aims to analyze the impact of integrating modern cost systems, lean production, and digital transformation on enhancing institutional performance efficiency in Yemeni enterprises. The study is based on the assumption that performance improvement cannot be achieved by developing each component separately, but rather through their integration within a unified framework linking cost measurement, operations, data, and decision-making. The research adopts a descriptive-analytical and comparative approach, supported by documentary analysis of relevant academic literature, international reports, and Yemeni and Arab studies, while drawing on five international reference cases: Japan, Germany, the United States, South Korea, and China. The findings indicate that modern cost systems, particularly time-driven costing, provide greater explanatory power than traditional systems, and that lean production contributes to cost reduction, quality improvement, and better workflow. The study also shows that digital transformation acts as an enabling variable that strengthens data quality and the linkage between measurement and operations, although its effectiveness depends on institutional readiness. Accordingly, the study proposes a phased integrative framework to enhance institutional performance efficiency in Yemen.

Keywords: Modern cost systems, Time-driven costing, Lean production, Digital transformation, Institutional performance efficiency.

1. الإطار العام للبحث

1-1. المقدمة

شهدت بيئة الأعمال والصناعة خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية أعادت تشكيل منطق إدارة الموارد والعمليات داخل المؤسسات. فلم تعد نظم التكاليف تُفهم بوصفها أدوات تسجيل محاسبي تُستخدم في نهاية الفترة، بل أصبحت أدوات تحليلية تُسهم في تفسير استهلاك الموارد ودعم القرارات الإدارية، وبالمثل، لم يعد الإنتاج مجرد عملية تحويل ميكانيكي للمدخلات إلى مخرجات، بل نظامًا تشغيليًا يتأثر بجودة التدفق، والانضباط التنظيمي، ومستوى الهدر الكامن في العمليات. أما التحول الرقمي، فقد تجاوز كونه مبادرة تقنية منفصلة ليصبح إطارًا مؤسسيًا يعيد تشكيل العلاقة بين البيانات والعمليات والقرار، بما يعزز الشفافية وسرعة الاستجابة وقابلية المؤسسة للتعلم والتحسين المستمر (Kaplan & Anderson, 2004,2).

في هذا السياق، ينطلق البحث من فرضية مفادها أن التحدي الحقيقي الذي تواجهه المؤسسات لا يقتصر على ندرة الموارد، بل يمتد إلى ضعف الرؤية الداخلية الناتج عن تشتت البيانات، وانفصال القياس التكاليفي عن الواقع التشغيلي، واستمرار أشكال من الهدر غير المرئي التي تستنزف الإنتاجية دون أن تنعكس بوضوح في التقارير الإدارية، وتدعم الأدبيات الحديثة هذا التوجه؛ إذ تشير إلى أن التكلفة الموجهة بالوقت يمكن أن تحسن دقة قياس التكاليف وتكشف الطاقة غير المستغلة، لا سيما حين تتكامل مع مبادئ الإنتاج الرشيق والتحول الرقمي المرحلي، ومن هنا يركز هذا البحث على العلاقة التكاملية بين نظم التكاليف ونظم الإنتاج والتحول الرقمي بوصفها علاقة حاكمة في تفسير كفاءة الأداء المؤسسي، مع اتخاذ اليمن حالة تطبيقية رئيسة في ظل تحديات اقتصادية وهيكلية متشابكة.

1-2. مشكلة البحث وتساؤلاته

تكشف الممارسات الفعلية في كثير من المنشآت داخل البيئات النامية والهشة عن فجوة واضحة بينها وبين النماذج الصناعية الحديثة، على الرغم من التطور الكبير في الفكر المحاسبي والإنتاجي عالميًا، وتتمثل هذه الفجوة في استمرار الاعتماد على أساليب تقليدية في نظم التكاليف ونظم الإنتاج لا تعكس بدقة استهلاك الموارد، ولا تكشف الهدر التشغيلي، ولا توظف التحول الرقمي في الربط بين البيانات والقرار والتنفيذ، وتتفاقم هذه المشكلة في اليمن بفعل اضطراب سلاسل الإمداد، والانقسام النقدي، وتذبذب أسعار الصرف، وارتفاع تكاليف النقل والشحن، وضعف البنية الرقمية، ومحدودية التمويل، بما ينعكس على ضعف جودة معلومات التكاليف، واضطراب التسعير، وتراجع الكفاءة التشغيلية، وتقلص القدرة التنافسية (World Bank, 2024, 2).

وعليه، تتحدد مشكلة البحث في غياب إطار تكاملي قابل للتكييف في السياق اليمني يربط بين نظم التكاليف الحديثة، ولا سيما التكلفة الموجهة بالوقت، ونظم الإنتاج الرشيق، ضمن مسار تحول رقمي مرحلي يُسهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، وانبثاقًا من ذلك، يتمثل سؤال البحث الرئيس في: إلى أي مدى يسهم التكامل بين نظم التكاليف الحديثة، ونظم الإنتاج الرشيق، والتحول الرقمي المرحلي في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في المنشآت اليمنية؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية، تتمثل فيما يأتي:

(1) ما أوجه قصور نظم التكاليف التقليدية في المنشآت اليمنية، وما القيمة المضافة لتطبيق التكلفة

الموجهة بالوقت في تحسين جودة معلومات التكاليف وصلاحيتها لاتخاذ القرار؟

(2) كيف ينعكس تطبيق نظم الإنتاج الرشيق على خفض الهدر وتحسين زمن الدورة والجودة والإنتاجية في السياق اليمني؟

(3) ما دور التحول الرقمي والصناعة 4.0 في تمكين الربط بين بيانات التشغيل وبيانات التكاليف وتقليل فجوة القرار والتنفيذ؟

(4) ما حجم فجوة الممارسات بين الواقع اليمني وأفضل الممارسات الدولية في التكامل بين التكاليف والإنتاج والرقمنة، وما أبرز العوامل المفسرة لها؟

(5) ما الإطار المرحلي المقترح القابل للتطبيق في اليمن لتحقيق هذا التكامل، وما مؤشرات الأداء الأنسب لقياس أثره على كفاءة الأداء المؤسسي؟

1-3. أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر التكامل بين نظم التكاليف الحديثة ونظم الإنتاج الرشيق والتحول الرقمي المرحلي في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في المنشآت اليمنية.

وينبثق عن هذا الهدف الرئيس عدد من الأهداف الفرعية، تتمثل في الآتي:

(1) تحليل القيمة التفسيرية لنظم التكاليف الحديثة، ولا سيما التكلفة الموجهة بالوقت.

(2) تحليل أثر نظم الإنتاج الرشيق في خفض الهدر وتحسين التدفق والجودة.

(3) توضيح الدور التمكيني للتحول الرقمي والصناعة 4.0 في تعزيز الربط الوظيفي بين بيانات التشغيل وبيانات التكاليف.

(4) تشخيص واقع المنشآت اليمنية من حيث نظم التكاليف ونظم الإنتاج ومستوى التحول الرقمي، وتحديد أبرز الفجوات والتحديات.

(5) مقارنة التجارب الدولية ذات الصلة واستخلاص الدروس والممارسات القابلة للتكييف في البيئة اليمنية.

(6) بناء إطار تكاملي مقترح، مرحلي وقابل للاختبار، لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في اليمن من خلال تكامل التكاليف والإنتاج والرقمنة.

1-4. أهمية البحث

تنبع أهمية هذا البحث من أنه يتناول كفاءة الأداء المؤسسي بوصفها نتاجًا لتفاعل منظومة مترابطة تضم دقة القياس التكاليفي، ورشاقة التشغيل الإنتاجي، والتمكين الرقمي للبيانات والقرارات، وتزداد أهمية هذا الطرح في البيئات الهشة ومنخفضة الموارد، مثل اليمن، حيث ترتفع كلفة الخطأ الإداري والتشغيلي، وتغدو جودة المعلومات وسرعة القرار شرطًا للاستمرار المؤسسي، لا مجرد أداة لتحسين الأداء.

1-4-1. الأهمية العلمية

تتحدد الأهمية العلمية لهذا البحث في عدة جوانب رئيسة. أولها أنه يقدم إطارًا تكامليًا يربط بين ثلاثة حقول كثيرًا ما تُتناول بصورة منفصلة، وهي نظم التكاليف الحديثة، ونظم الإنتاج الرشيق، والتحول الرقمي، وثانيها أنه يطور تفسيرًا تحليليًا يوضح آليات انتقال الأثر من جودة معلومات التكاليف إلى القرار التشغيلي

والتسعيري، ثم إلى تحسن الكفاءة والأداء المؤسسي، وثالثها أنه يُسهم في سد فجوة معرفية عربية ويمنية تتعلق بندرة الدراسات التي تبحث هذا التكامل داخل سياقات منخفضة الموارد ومرتفعة الهشاشة.

كما يُسهم في إثراء الأدبيات التطبيقية عبر التأكيد على أهمية الملاءمة السياقية، بدلًا من افتراض قابلية النقل الحرفي للنماذج الدولية، ويعزز قابلية الاختبار العلمي من خلال تحويل فكرة التكامل إلى متغيرات ومؤشرات قابلة للقياس، مثل التكلفة، والجودة، والزمن، والمرونة.

1-4-2. الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للبحث في أنه يتيح فهمًا أكثر دقة لكيفية تحسين القرار المرتبط بالتكلفة والتسعير من خلال رفع جودة معلومات التكاليف وربطها بالأنشطة والتدفق التشغيلي. كما يدعم التوجه نحو إنتاج أكثر كفاءة وأقل هدرًا عبر توظيف مبادئ الإنتاج الرشيق، ويقترح مسارًا رقميًا تدريجيًا أكثر واقعية، يبدأ من بناء البيانات وتحسين التوثيق قبل الانتقال إلى الحلول التقنية الأعلى كلفة، إضافة إلى ذلك، يقدم البحث نموذجًا عمليًا مرحليًا يمكن تكييفه مع البيئة اليمنية، ويساعد على الانتقال من منطق استيراد النماذج إلى منطق تكييفها وفق الواقع المحلي.

1-5. منهج البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن، مدعومين بالتحليل الوثائقي للأدبيات الأكاديمية، والتقارير الدولية، والدراسات اليمنية والعربية ذات الصلة، إضافة إلى التحليل الكمي الوصفي لبعض المؤشرات الاقتصادية والتشغيلية المتاحة عن اليمن.

ويُستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتأصيل المفاهيم الرئيسة للبحث وتفسير العلاقات النظرية والتطبيقية بين نظم التكاليف، ونظم الإنتاج، والتحول الرقمي، وكفاءة الأداء المؤسسي. أما المنهج المقارن، فيُوظف لتحليل التجربة اليمنية في ضوء عدد من التجارب الدولية المرجعية، بهدف استخلاص الدروس والممارسات القابلة للتكييف في السياق المحلي. كما يتيح التحليل الوثائقي بناء قاعدة تفسيرية تستند إلى الأدبيات المحكمة والتقارير المؤسسية، في حين يسهم التحليل الكمي الوصفي في قراءة بعض المؤشرات الاقتصادية والتشغيلية ذات الصلة بالسياق اليمني، بما يدعم التحليل ويمنحه بعدًا تفسيريًا أكثر ارتباطًا بالواقع.

1-6. حدود البحث

تتمثل حدود هذا البحث في الآتي:

(1) **الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث على نظم التكاليف الحديثة، ونظم الإنتاج الرشيق، والتحول الرقمي، وعلاقة تكاملها بتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

(2) **الحدود المكانية:** يركز البحث على الجمهورية اليمنية بوصفها الحالة التطبيقية الرئيسة، مع الاستفادة من خمس تجارب دولية لأغراض المقارنة والتحليل.

(3) **الحدود الزمنية:** يعتمد البحث على الأدبيات والمصادر والبيانات المتاحة حتى عامي 2024-2025م.

(4) **الحدود المنهجية:** ينتمي البحث إلى البحوث المكتبية التحليلية المقارنة، وتعتمد على الأدبيات العلمية، والدراسات السابقة، والتقارير المؤسسية، والبيانات المتاحة، دون إجراء دراسة ميدانية مباشرة.

1-7. الدراسات السابقة والفجوة البحثية

1-7-1. الدراسات السابقة

تكشف مراجعة الأدبيات أن التطور في نظم التكاليف اتجه من النظم التقليدية القائمة على أسس تحميل عامة إلى نظم أكثر قدرة على تفسير استهلاك الموارد، وصولًا إلى التكلفة الموجَّهة بالوقت، وقد أوضح Kaplan and Anderson أن هذا النموذج يمثل تبسيطًا تشغيليًا مهمًا مقارنة بالنماذج السابقة، لأنه يعتمد على تقديرين أساسيين فقط: معدل تكلفة وحدة الزمن والزمن المستغرق في أداء النشاط، بما يمنحه مرونة أعلى وقابلية أكبر للتحديث في البيئات المعقدة (Kaplan & Anderson, 2007, 6).

كما بينت أدبيات لاحقة أن التكلفة الموجهة بالوقت على أساس الأنشطة لا تُسهم فقط في تحسين دقة قياس التكاليف، بل تساعد أيضًا في دعم القرار، وكشف الطاقة غير المستغلة، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، وفي المقابل، أشار Namazi إلى أن هذا النموذج يواجه تحديات تتعلق بدقة تقدير الوقت وصعوبة التطبيق في المنشآت الصغيرة أو محدودة الموارد (Namazi, 2016, 82). غير أن معظم هذه الدراسات بقيت محصورة في الإطار التخصصي للقياس التكاليفي، دون ربط كافٍ بين نظم التكاليف من جهة، ونظم الإنتاج أو التحول الرقمي من جهة أخرى.

أما في مجال نظم الإنتاج، فتؤكد الأدبيات التأسيسية أن نظام تويوتا للإنتاج لم يكن مجرد أسلوب تشغيلي لتحسين الأداء، بل فلسفة إدارية متكاملة تقوم على القضاء المستمر على الهدر، وتحقيق الانسياب، وتعزيز التحسين المستمر، وقد تطور هذا المنظور لاحقًا إلى التصنيع الرشيق الذي يستهدف تعظيم القيمة المقدمة للعميل باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد (El Abbadi et al., 2020,15). وفي السياق العربي، بينت بعض الدراسات أن تبني مبادئ الإنتاج الرشيق لا يتحقق بدرجة واحدة في جميع المنشآت، بل يتأثر بمستوى الجاهزية التنظيمية والثقافة الإدارية وتوافر الموارد، وفي السياق اليمني، كشفت دراسة باسباع عن وجود تبني جزئي لبعض ممارسات التفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك، مع بقاء هذا التبني محدودًا بفعل معوقات تتعلق بالثقافة التنظيمية والموارد والبيئة التشغيلية (باسباع، 2022، 82).

وتؤكد هذه النتائج أن نجاح التصنيع الرشيق لا يعتمد على تبني أدوات تشغيلية معزولة، بل على وجود بيئة تنظيمية وثقافية داعمة، ومع ذلك، فإن أغلب هذه الأدبيات بقيت مركزة على البعد التشغيلي والإنتاجي، من دون ربط منهجي واضح بين الرشاقة الإنتاجية من جهة، ونظم التكاليف الحديثة والتحول الرقمي من جهة أخرى.

وفيما يتعلق بالتحول الرقمي والصناعة 4.0، فقد أسهمت الأدبيات الحديثة في توسيع فهم العلاقة بين البيانات والعمليات والقرار. فقد أكدت الوثيقة التأسيسية لـ Kamerman وزملائه أن دمج الأنظمة الرقمية مع العمليات المادية يمثل نقلة نوعية في قدرة المؤسسات على رفع الكفاءة، وتحسين الاستجابة، وتطوير نماذج إنتاج أكثر ذكاءً وترابطًا (Kamerman et al., 2013,30).

كما بينت دراسات حديثة أن التحول الرقمي يُسهم في رفع الشفافية وتحسين جودة القرار وسرعته من خلال إعادة تشكيل العلاقة بين البيانات والعمليات التشغيلية. وفي البيئة اليمنية، أوضحت دراسة المؤيد والمرهصي أن إدارة التغيير تمثل عنصرًا حاسمًا في نجاح التحول الرقمي داخل قطاع الاتصالات، وأن محدودية المهارات والجاهزية المؤسسية تشكل أبرز العوائق (المؤيد والمرهضي، 2024، 470).

كما كشفت دراسة المشرقي عن وجود فجوة واضحة بين الحاجة إلى التحول الرقمي والقدرة الفعلية على

تطبيقه في الجامعات الأهلية اليمنية (المشرقي، 2021)، في حين بينت دراسة جلاعم وناصر أن أنظمة تخطيط موارد المؤسسة يمكن أن تسهم في تعزيز الرشاقة التنظيمية، لكن نجاحها يظل مشروطًا بدرجة التوافق مع السياق المحلي (جلاعم وناصر، 2025)، ومع أهمية هذه الدراسات، فإن عددًا منها تناول التحول الرقمي بوصفه محورًا تقنيًا أو تنظيميًا مستقلًا، دون دمجه في إطار تحليلي يربطه بنظم التكاليف ونظم الإنتاج في تفسير الأداء المؤسسي.

وتتفق الدراسات اليمنية في مجملها على أن التحدي الرئيس لا يتمثل في غياب الحاجة إلى النماذج الحديثة، بل في محدودية القدرة على تطبيقها داخل بيئة تتسم بضعف البنية المعلوماتية، وهشاشة الإمداد، ومحدودية الجاهزية الرقمية. فقد كشفت دراسة بامزاحم عن وجود قصور واضح في الاستفادة من نظم محاسبة التكاليف في دعم القرار والتسعير والموازنات والمنافسة في الشركات الصناعية اليمنية، وأرجعت ذلك إلى ضعف البنية المعلوماتية والمهارات المحاسبية (بامزاحم، 2013، 629). كما أظهرت دراسة الزعيتري وآخرين أن السلوك غير المتماثل للتكاليف في الشركات الصناعية اليمنية يؤثر سلبًا في الربحية، بما يعكس ضعفًا في آليات ربط التكاليف بالأداء الفعلي، (الزعيتري وآخرون، 2025). وفي مجال التحول الرقمي، بينت دراستا المشرقي والمؤيد والمرهصي أن الجاهزية الرقمية في اليمن ما تزال محدودة، وأن نجاح أي تحول رقمي يتطلب استثمارًا متدرجًا في المهارات والبنية التحتية وإدارة التغيير قبل الانتقال إلى الحلول التقنية المتقدمة، (المشرقي، 2021)، و (المؤيد والمرهضي، 2024).

كما أشارت دراسة AL-Ghaili et al. إلى أن تبني التكنولوجيا في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اليمن يرتبط إيجابيًا بإدراك المنفعة، لكنه يظل مقيدًا بعوامل التمويل والمهارات والجاهزية التنظيمية (AL-Ghaili et al., 2024,92).

1-7-2. الفجوة البحثية

يتضح من هذه المراجعة أن غالبية الدراسات السابقة تناولت نظم التكاليف، أو نظم الإنتاج، أو التحول الرقمي بوصفها حقولًا منفصلة نسبيًا، في حين ظل الربط بينها داخل إطار تحليلي واحد محدودًا، ولا سيما في البيئات الهشة ومنخفضة الموارد مثل اليمن. كما أن الدراسات اليمنية المتاحة، على الرغم من أهميتها التشخيصية، لم تقدم تصورًا تكامليًا يربط بين تحسين جودة معلومات التكاليف باستخدام نماذج حديثة مثل: التكلفة الموجهة بالوقت، وتقليل الهدر وزيادة الكفاءة التشغيلية عبر مبادئ التصنيع الرشيق، وتمكين القرار القائم على البيانات من خلال مسار تحول رقمي مرحلي.

وعليه، تتمثل الفجوة البحثية في غياب دراسة تحليلية مقارنة تقدم إطارًا تكامليًا قابلًا للتكييف في السياق اليمني، يحدد آليات تأثير التكامل بين نظم التكاليف الحديثة، ونظم الإنتاج الرشيق، والتحول الرقمي في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، وهي الفجوة التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها.

وتتمثل مساهمة البحث الحالي في تقديم قراءة تحليلية مقارنة تُعيد ربط هذه الحقول الثلاثة داخل إطار واحد، وتترجم الدروس المستفادة من التجارب العالمية إلى نموذج تكاملي مرحلي قابل للتكييف في البيئة اليمنية.

2. مفاهيم ومصطلحات البحث

2-1. مفاهيم ومصطلحات نظم الإنتاج

2-1-1. نظم الإنتاج

تمثل نظم الإنتاج الإطار التشغيلي الذي يُنظَّم من خلاله توظيف الموارد والأنشطة والعمليات الهادفة إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة. ولا يقتصر دورها على تنظيم العمل داخل المنشأة، بل يمتد ليشمل التأثير المباشر في التكلفة، والجودة، والزمن، والمرونة، مما يجعلها عنصرًا محوريًا في تفسير الأداء المؤسسي (Slack, Brandon-Jones, & Johnston, 2016,45).

وفي هذا البحث، لا يُنظر إلى نظم الإنتاج بوصفها تسلسلًا فنيًا للعمليات فحسب، بل باعتبارها بنية تشغيلية تؤثر في تدفق القيمة، واستهلاك الموارد، وجودة الأداء. ومن ثم، فإن أهمية هذه النظم لا تقاس بقدرتها على تحقيق المخرجات فقط، بل بكيفية تحقيقها لها، من حيث مستوى الهدر، وزمن الدورة، ودرجة المرونة، وقابلية المؤسسة على الاستجابة للطلب والتكيف مع الاضطرابات التشغيلية.

وتُعرف نظم الإنتاج إجرائيًا بأنها الإطار التشغيلي الذي يضم مجموعة المبادئ والإجراءات والآليات المستخدمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، ويُقاس من خلال مؤشرات: مستوى الهدر التشغيلي، زمن الدورة الإنتاجية، درجة المرونة في الاستجابة للطلب، وقابلية التكيف مع الاضطرابات.

2-1-2. نظام تويوتا للإنتاج والتصنيع الرشيق

يمثل نظام تويوتا للإنتاج نقطة تحول أساسية في الفكر الصناعي الحديث، لأنه أعاد تعريف الكفاءة الإنتاجية على أساس إزالة الهدر وتحقيق التدفق، لا على أساس تعظيم المخرجات فقط، وقد نشأ هذا النظام في بيئة تتسم بندرة الموارد، الأمر الذي جعله قائمًا على تعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة وتحسين انسياب العملية الإنتاجية (Ohno, 1988, 8).

ويُعرف بوصفه فلسفة إنتاجية متكاملة تستهدف خفض التكلفة وتعظيم القيمة من خلال إزالة الفاقد، وتحقيق التدفق، وتقليل المخزون، وتحسين استخدام الموارد، بما يعزز الكفاءة التشغيلية والجودة والمرونة الإنتاجية، ويرتكز هذا النظام بوجه خاص على الإنتاج في الوقت المناسب والجودة في المصدر، بما يجعل تدفق المواد والإنتاج مرتبطًا بالطلب الفعلي، ويحد من المخزون والفاقد المرتبط بالتخزين والانتظار غير أن فعالية هذا المدخل لا ترتبط بالأداة ذاتها بقدر ما ترتبط بالبنية التشغيلية والانضباط المؤسسي اللذين يحتضنانها (Monden, 2011,34).

وقد تطور هذا المنظور لاحقًا إلى ما يُعرف بالتصنيع الرشيق، الذي أصبح إطارًا إداريًا وتشغيليًا واسع الاستخدام في الصناعة والخدمات. ويقوم التصنيع الرشيق على تعظيم القيمة المقدمة للعميل باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد، عبر إزالة الأنشطة غير المضيفة للقيمة، وتحسين التدفق، وتقليص الهدر، ورفع جودة المخرجات، وزيادة المرونة التشغيلية، وتشير الأدبيات إلى أن هذا المدخل يستند إلى خمسة مبادئ أساسية هي: تحديد القيمة من منظور العميل، وتحديد تدفق القيمة، وتحقيق التدفق المستمر، وتطبيق نظام السحب، والسعي نحو التحسين المستمر، كما تؤكد بعض الدراسات العربية أن نجاح هذا المدخل لا يتحقق بمجرد تبني المفهوم على المستوى الشكلي، بل يتطلب مرتكزات تشغيلية وتنظيمية واضحة وبيئة مؤسسية داعمة، وبهذا المعنى، فإن القيمة المركزية لنظام تويوتا والتصنيع الرشيق لا تتمثل في أدواتهما التشغيلية وحدها، بل في منطقهما العميق الذي يربط بين التدفق، والهدر، والتكلفة والقيمة. (جاسم، 2020، 381).

ويُعرف إجرائيًا بأنه: مجموعة المبادئ والأدوات التشغيلية التي تهدف إلى تحسين تدفق القيمة وخفض الهدر، ويُقاس من خلال مؤشرات: معدل دوران المخزون، نسبة زمن الانتظار إلى إجمالي زمن الإنتاج، مستوى العيوب، ومدى تطبيق مبادئ التحسين المستمر (Kaizen) في العملية الإنتاجية.

2-1-3. الهدر التشغيلي

يكمن التميز النظري في فلسفة تويوتا في توسيع مفهوم الهدر؛ فالهدر لا يُفهم فيها بوصفه تالفًا ماديًا ظاهرًا فقط، بل باعتباره أي نشاط يستهلك موارد دون أن يخلق قيمة حقيقية للعميل، وقد حدد Ohno سبعة أنواع رئيسة للهدر، ثم أضافت الأدبيات اللاحقة بعدًا ثامنًا يتعلق بهدر المواهب البشرية وإهمال القدرات الإبداعية للعاملين.

ويُعرف الهدر التشغيلي بأنه كل استهلاك للوقت أو الجهد أو المواد أو الطاقة أو الحركة أو المخزون أو العمليات لا يضيف قيمة مباشرة للمخرجات أو للعميل، ويؤدي إلى رفع التكلفة أو إبطاء التدفق أو خفض الكفاءة التشغيلية، ويكتسب هذا المفهوم أهميته التحليلية من كونه يمثل الحلقة التي تربط بين التشغيل والتكلفة؛ إذ إن كل فاقد إنتاجي هو في جوهره، فاقد تكلفي، وكل خفض للهدر ينعكس مباشرة على كفاءة استخدام الموارد وعلى أداء المؤسس.(Ohno, 1988,19)

ويُعرف إجرائيًا بأنه: نسبة الأنشطة غير المضيفة للقيمة إلى إجمالي الأنشطة التشغيلية، ويُقاس من خلال مؤشرات: نسبة وقت الانتظار إلى إجمالي وقت التشغيل، تكرار عمليات إعادة العمل، كمية الهدر المادي (منتجات تالفة أو مواد فائضة)، ومستوى استغلال الطاقة التشغيلية (مقارنة الطاقة المستخدمة بالطاقة المتاحة).

جدول (1)

يوضح: أنواع الهدر السبعة في نظام تويوتا وأثرها على التكلفة

م	الوصف	نوع الهدر	الأثر المباشر على التكلفة
1	الإنتاج الزائد	إنتاج قبل الحاجة أو أكثر من الحاجة	تجميد رأس المال وارتفاع تكاليف التخزين
2	الانتظار	وقت ضائع للعمال أو الآلات بين العمليات	أجور دون قيمة مضافة وطاقة عاطلة
3	النقل	حركة المواد أو المنتجات دون ضرورة إنتاجية	تكلفة مناولة إضافية ومخاطر تلف
4	التشغيل الزائد	تنفيذ خطوات أو مواصفات تتجاوز ما يطلبه العميل	استهلاك موارد دون عائد مباشر
5	المخزون	تكدس المواد أو المنتجات فوق المستوى المطلوب	تكاليف تمويل وتقادم وإخفاء للمشكلات
6	الحركة	حركات غير ضرورية للأفراد داخل موقع العمل	وقت ضائع وإجهاد وانخفاض الإنتاجية
7	العيوب	منتجات معيبة وإعادة عمل أو هدر مباشر	تكلفة إصلاح وإعادة تشغيل وفاقد مواد

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى Ohno (1988,19) وLiker (2004,28)

2-2. التطور التاريخي لنظم الإنتاج

ارتبط تطور نظم الإنتاج بالتحولات الصناعية والاقتصادية التي أعادت تشكيل العمل داخل المؤسسات. ففي المراحل الأولى، اتسم الإنتاج بالطابع الحرفي المحدود، حيث اعتمدت العملية على المهارة الفردية مع

انخفاض مستوى التوحيد والتكرار. ومع الثورة الصناعية، انتقلت المؤسسات إلى نمط الإنتاج الكمي القائم على تقسيم العمل، وتوحيد العمليات، ورفع حجم المخرجات لتحقيق وفورات الحجم وخفض تكلفة الوحدة.

ومع تزايد الحاجة إلى نظم إنتاج أكثر مرونة وقدرة على التكيف، ظهر نظام تويوتا للإنتاج ليعيد تعريف الكفاءة الإنتاجية على أساس إزالة الهدر وتحقيق التدفق المستمر وتحسين استخدام الموارد، بدلًا من الاعتماد على التوسع الكمي وحده. وقد تطور هذا الفكر لاحقًا ليصبح إطارًا أوسع عُرف باسم التصنيع الرشيق (وقد سبق تعريفه في القسم السابق)، ثم مع ظهور التقنيات الرقمية، دُمجت مبادئ الرشاقة مع أدوات الثورة الصناعية الرابعة، مما أفضى إلى بروز مفهوم التصنيع الرشيق 4.0كامتداد معاصر لهذا المسار التطوري.

وبهذا المعنى، يمكن فهم تطور نظم الإنتاج باعتباره انتقالًا من منطق «إنتاج أكبر» إلى منطق «إنتاج أفضل»؛ أي أكثر مرونة، وأقل هدرًا، وأكثر قدرة على التكيف مع التعقيد (Naciri et al., 2022,400).

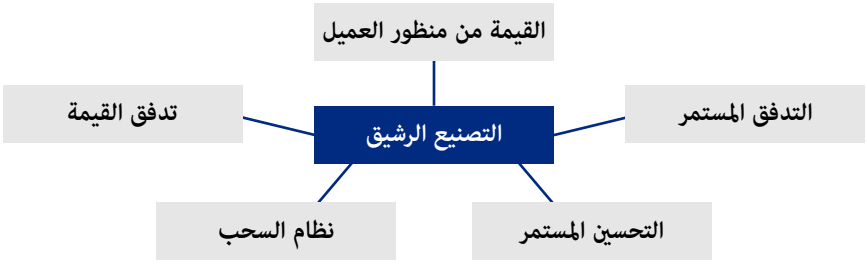
2-3. نظم الإنتاج الحديثة ومرتكزاتها التحليلية

إذا كانت النظم الإنتاجية التقليدية قد ركزت أساسًا على تنظيم العمليات بهدف رفع حجم المخرجات، فإن نظم الإنتاج الحديثة نقلت مركز الاهتمام من كمية الإنتاج إلى نوعية التشغيل وقيمة المخرجات. فلم تعد العملية الإنتاجية تُقاس فقط بعدد الوحدات المنتجة، بل بمدى قدرتها على تحقيق التدفق، وتقليل الهدر، والاستجابة المرنة للطلب، وتحقيق القيمة باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد، وفي هذا السياق، قدم الفكر الرشيق مرتكزات تحليلية أساسية لفهم نظم الإنتاج الحديثة، تقوم على اعتبار القيمة نقطة البداية في تصميم العملية، وعلى تحليل تدفق الأنشطة، وتحقيق الانسياب، وربط الإنتاج بالطلب الفعلي، واعتماد التحسين المستمر منهجًا دائمًا للعمل (El Abbadi et al., 2020,13).

تؤكد الأدبيات العربية التطبيقية أن هذه المرتكزات لا تتحقق بالدرجة نفسها داخل جميع البيئات الصناعية، وأن بعض العناصر قد تظهر بدرجات متفاوتة في التطبيق، بما يدل على أن نجاح الرشاقة الإنتاجية يعتمد على تكامل المرتكزات لا على حضور بعضها فقط. ومن ثم، فإن قوة التصنيع الرشيق لا تكمن في أداة منفردة أو مبدأ معزول، بل في قدرته على بناء منطق تشغيلي متكامل يجعل القيمة معيارًا للتشغيل، والهدر معيارًا دائمًا للنقد والتحسين.

شكل (1)

المرتكزات التحليلية للتصنيع الرشيق



المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى El Abbadi et al. (2020, 13)

2-4. أثر نظم الإنتاج الحديثة على التكلفة وكفاءة الأداء المؤسسي

تؤدي نظم الإنتاج الحديثة دورًا محوريًا في إعادة تشكيل العلاقة بين العملية التشغيلية والتكلفة والأداء المؤسسي، لأنها لا تقتصر على تنظيم تدفق العمل، بل تؤثر مباشرة في كيفية استهلاك الموارد، وحجم الفاقد، ومستوى الجودة، وسرعة الاستجابة للطلب. ومن هذا المنطلق، لا يُقاس أثرها فقط بمقدار التحسن التشغيلي الذي تحدثه، بل بقدرتها على تحويل هذا التحسن إلى خفض في التكلفة ورفع في كفاءة الأداء المؤسسي.

ويظهر هذا الأثر من خلال أربع مسارات مترابطة. أولها خفض الهدر، لأن كل فاقد في الحركة أو الانتظار أو النقل أو المخزون أو العيوب يمثل في جوهره، تكلفة لا تضيف قيمة للمؤسسة أو للعميل. وثانيها تحسين الجودة، إذ يؤدي استقرار العمليات وانخفاض الانحرافات إلى تقليل العيوب وإعادة العمل والهدر المرتبط بها. وثالثها تقليص زمن الدورة وتحسين سرعة الاستجابة، حيث يسهم تحسن الانسيابية وانخفاض التوقفات في خفض الزمن بين بدء الإنتاج وتسليم المخرجات، بما يعزز مرونة المؤسسة ويقلل تكاليف التأخير وضعف الجدولة. أما المسار الرابع فيتمثل في رفع كفاءة الأداء المؤسسي عبر تحسين جودة القرارات الإدارية نتيجة زيادة وضوح العمليات، وسهولة تحديد الاختناقات، وربط القرار بالمؤشرات التشغيلية الفعلية، وبهذا، فإن نظم الإنتاج الحديثة تؤثر في كفاءة الأداء المؤسسي عبر خفض الهدر، وتحسين الجودة، وتقليل زمن الدورة، ورفع المرونة التشغيلية، وهي مسارات تجعلها شريكًا مباشرًا لنظم التكاليف في تفسير الأداء المؤسسي (El Abbadi et al., 2020,20).

2-5. نظم الإنتاج في السياق اليمني: قراءة تحليلية

تكتسب نظم الإنتاج الحديثة أهمية خاصة في السياق اليمني، لأن البيئات الهشّة لا تحتمل مستويات مرتفعة من الهدر أو البطء التشغيلي أو ضعف استغلال الموارد. وفي مثل هذا السياق، لا يصبح تحسين الإنتاج خيارًا تطويريًا فقط، بل يتحول إلى شرط من شروط البقاء المؤسسي. غير أن الأدلة المتاحة تشير إلى أن تطبيق مبادئ الإنتاج الحديثة في اليمن ما يزال محدودًا ومتفاوتًا، ويتأثر بعوامل تتجاوز البعد الفني لتشمل هشاشة الإمداد، وضعف البنية التحتية، ومحدودية الاستثمار، ونقص البيانات التشغيلية المنتظمة (AL-Ghaili et al., 2024,100).

وتشير الشواهد الحديثة إلى أن تبني التكنولوجيا والرقمنة داخل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اليمن يرتبط إيجابيًا بإدراك المنفعة وبالاستخدام الفعلي للتقنيات، بما يعكس وجود قابلية مؤسسية أولية للتحول، وإن كانت هذه القابلية ما تزال مقيدة بعوامل التمويل والمهارات والجاهزية التنظيمية، وكما تفيد الدراسات العربية المقارنة بأن تطبيق الإنتاج الرشيق في البيئات الصناعية لا يتم بصورة متجانسة، بل يتأثر بمدى توافر المرتكزات التنظيمية والتشغيلية داخل المنشأة، وبالقدرة على تحويل الرشاقة التشغيلية إلى ميزة تنافسية واضحة. وفي هذا السياق، بينت دراسة جاسم تفاوت تحقق مرتكزات الإنتاج الرشيق داخل البيئة الصناعية المبحوثة، في حين أظهرت دراسة الأصبح والشرياتي وجود أثر للتصنيع الرشيق في دعم الاستراتيجيات التنافسية في الشركات الصناعية، بما يدعم فكرة أن الانتقال نحو الرشاقة في اليمن ينبغي أن يكون تدريجيًا وتكيفيًا لا نقليًا حرفيًا (الأصبح والشرياتي، 2023، 250).

ومن ثم، فإن أهم ما تكشفه الأدلة اليمنية ليس فقط وجود فرص لتطبيق بعض مبادئ الإنتاج الحديثة،

بل أن صلاحية هذه المبادئ في اليمن مشروطة بالتكييف. فالنقل الحرفي للنماذج اليابانية أو الغربية في بيئة تعاني من اضطراب الإمداد وارتفاع تكاليف النقل والتشغيل لن يكون فعالًا بالضرورة، وعليه، فإن الأنسب في السياق اليمني هو تبني إنتاج رشيق تكيفي يبدأ من المبادئ الجوهرية، مثل: خفض الهدر، وتحسين التدفق، وتقليل المخزون غير الضروري، ورفع الانضباط التشغيلي، ثم يعيد ترجمتها وفق حدود الواقع المحلي وإمكاناته، وبهذا المعنى، لا تمثل نظم الإنتاج الحديثة في اليمن مجرد أدوات تشغيلية متقدمة، بل مسارًا لتحسين العلاقة بين التشغيل والتكلفة والأداء المؤسسي ضمن مقاربة واقعية تراعي هشاشة البيئة المحلية وحدودها.

2-6. التحول الرقمي والصناعة 4.0 في نظم التكاليف والإنتاج

لم يعد التحول الرقمي والثورة الصناعية الرابعة في الفكر الإداري والصناعي المعاصر مجرد امتداد تقني لتحسين العمليات، بل أصبحا إطارًا بنيويًا لإعادة تشكيل العلاقة بين البيانات والتشغيل والقرار. ومن هذا المنطلق، لا تُفهم الرقمنة في سياق نظم التكاليف والإنتاج بوصفها أتمتة للإجراءات فقط، بل باعتبارها متغيرًا تمكينيًا يعيد تعريف جودة القياس، وشفافية التشغيل، وقدرة المؤسسة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب. وتنبع أهمية هذا التحول من أنه يجعل التشغيل أكثر قابلية للرؤية والقياس والتتبع، بما يسمح بتحسين التخصيص التكاليفي، وتقليل الهدر، ودعم التحسين المستمر (Kamerman et al., 2013,10).

1-6-2. الأسس المفاهيمية والتكامل بين التحول الرقمي والصناعة الرشيقة

تشير أدبيات الصناعة 4.0 إلى أن المرحلة الراهنة من التطور الصناعي تقوم على دمج التقنيات الرقمية المتقدمة داخل العمليات، عبر الأنظمة السيبرانية - الفيزيائية، وإنترنت الأشياء الصناعي، وتحليل البيانات، بما يسمح بإنتاج أكثر مرونة وكفاءة، ويعزز الترابط الأفقي والرأسي عبر سلسلة القيمة، وفي هذا الإطار، لا تكمن القيمة الأساسية للتحول الرقمي في التقنية ذاتها، بل في قدرتها على إعادة تنظيم العلاقة بين المعلومات والعمليات والقرار، وجعل المؤسسة أكثر قدرة على الرؤية الفورية، والاستجابة السريعة، والتعلم المستمر(Kamerman et al., 2013,13).

ويمتد أثر هذا التحول مباشرة إلى نظم التكاليف؛ إذ يؤدي تحسين جودة البيانات وتقليص الفجوة بين التشغيل والقياس المحاسبي إلى تهيئة بيئة أكثر ملاءمة لتطبيق نماذج حديثة مثل التكلفة الموجهة بالوقت، وقد أوضح Kaplan and Anderson أن هذا النموذج يعتمد على تقدير تكلفة وحدة الطاقة والزمن اللازم للنشاط، ويمكن تغذيته من الأنظمة المعاملاتية مثل تخطيط الموارد وإدارة العلاقات، بما يجعله أكثر كفاءة كلما كانت البيانات التشغيلية أقرب إلى الواقع، وفي المقابل، يسهم التحول الرقمي في نظم الإنتاج من خلال رفع الرؤية التشغيلية، وتحسين تتبع التدفق، ودعم الصيانة الوقائية، وتقليص زمن التوقف، وهو ما يجعل العلاقة بين الرقمنة والتشغيل علاقة تمكين متبادل لا علاقة استبدال (Kaplan & Anderson, 2004,2).

ومن هنا برزت أدبيات التصنيع الرشيق 4.0 بوصفها تعبيرًا عن دمج تقنيات البيانات والتحليل مع منطق القيمة والتدفق والتحسين المستمر. فالمقصود بهذا الدمج ليس استبدال مبادئ الرشاقة بالتقنية، بل توظيف التقنية في جعل الرشاقة أكثر قابلية للقياس، وأكثر قدرة على كشف الهدر، وأكثر فاعلية في تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب، ولذلك، فإن القيمة الحقيقية للتحول الرقمي لا تتمثل فقط في تحسين التشغيل، بل في تحسين قابلية التشغيل للقياس والتفسير والتحسين. غير أن هذا الأثر لا يتحقق تلقائيًا،

بل يظل مشروطًا بمواءمة التكنولوجيا مع العمليات والموارد البشرية والبناء التنظيمي، ومن ثم، فإن الخطأ الشائع لا يكمن في تبني الرقمنة، بل في اختزالها في شراء البرمجيات، بينما جوهرها الحقيقي هو بناء بيئة مؤسسية قادرة على تحويل البيانات إلى رؤية تشغيلية وقرار إداري وتحسين مستمر (Yagua Che-Aguilar et al., 2024, 52).

2-6-2. خصوصية التحول الرقمي في السياق اليمني وآفاقه التطبيقية

تتخذ الرقمنة في السياق اليمني أهمية مضاعفة، لأن البيئات الهشة تجعل جودة المعلومات وسرعة الوصول إليها عاملين حاسمين في الاستمرارية المؤسسية، وتشير الأدلة الحديثة إلى أن رقمنة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اليمن ترتبط إيجابيًا بالمنفعة المدركة، والموقف تجاه التكنولوجيا، والاستخدام الفعلي لها، بما يكشف عن وجود قابلية أولية للتحول الرقمي. غير أن هذه القابلية ما تزال مقيدة بعوامل التمويل، والمهارات، والموارد التقنية، والجاهزية التنظيمية (AL-Ghaili et al., 2024, 92).

وبهذا المعنى، فإن التحدي في اليمن لا يتمثل في غياب الحاجة إلى الرقمنة، بل في بناء الشروط المؤسسية التي تجعلها ممكنة وذات جدوى، وبناءً على ذلك، ينبغي فهم التحول الرقمي في اليمن بوصفه مسارًا تدريجيًا لا قفزة تقنية مفاجئة. فالبيئة اليمنية لا تحتمل النقل الحرفي لنماذج الصناعة 4.0 كما في الاقتصادات المستقرة، لكنها تستطيع الاستفادة من منطق "البيانات أولًا"، ثم الانتقال تدريجيًا إلى مستويات أعلى من الربط والتحليل وفق الإمكانات المتاحة. كما أن توطين التحول الرقمي لا ينبغي أن يختزل في شراء الأنظمة، بل في بناء قدرة مؤسسية على إدارة البيانات، وتحسين التوثيق، ورفع جاهزية العاملين، وخلق صلة عملية بين البيانات والتشغيل والقرار، ومن ثم، فإن التحول الرقمي في هذا البحث لا يُعامل بوصفه محورًا منفصلًا عن نظم التكاليف والإنتاج، بل بوصفه البعد التمكيني الذي يعزز التكامل بينهما؛ فهو من جهة يرفع جودة البيانات وقابلية القياس لدعم النماذج الحديثة لإدارة التكلفة، ومن جهة أخرى يعزز الرؤية التشغيلية والاستجابة بما يدعم كفاءة الإنتاج، وعلى هذا الأساس، فإن القيمة العلمية والتطبيقية للتحول الرقمي في السياق اليمني لا تكمن في مستوى التعقيد التقني، بل في قدرته على أن يكون حلقة الوصل بين القياس التكاليفي، والتشغيل الإنتاجي، وكفاءة الأداء المؤسسي ضمن مسار مرحلي قابل للتطبيق.

2-7. الواقع اليمني والتحديات التطبيقية

لا يمكن فهم إمكانات تطبيق نظم التكاليف الحديثة، والتصنيع الرشيق، والتحول الرقمي في اليمن بمعزل عن الخصائص الاقتصادية والتشغيلية والرقمية للسياق المحلي. فالتقارير الاقتصادية تشير إلى استمرار التدهور الاقتصادي، وتزايد التفتت المؤسسي، وضعف النشاط غير النفطي، وتعدد السياسات الاقتصادية، وهي عوامل تُنتج بيئة تشغيلية مضغوطة ترتفع فيها كلفة الخطأ الإداري والتشغيلي، وفي الوقت نفسه، ما تزال نظم التكاليف تعاني الاعتماد على الأساليب التقليدية وضعف توظيف معلومات التكلفة في القرار، بينما تواجه نظم الإنتاج قيود مرتبطة بالبنية التحتية واضطراب الإمداد، وتُضاف إلى ذلك تحديات رقمية وبنيوية تتمثل في ضعف البنية التحتية للاتصالات والطاقة، وصعوبة الوصول إلى بيانات مستقرة، ومحدودية الجاهزية التنظيمية والمهارات الرقمية، ونتيجة لذلك، لا يبدو التطبيق المباشر للنماذج العالمية خيارًا واقعيًا بل يفرض السياق اليمني البحث عن مسارات تطوير مرحلية تبدأ من تحسين البيانات والانضباط التشغيلي قبل الانتقال إلى مستويات أكثر تقدمًا (World Bank, 2024, 3).

2-7-1. الخصائص الاقتصادية والتشغيلية للسياق اليمني وأثرها في التكلفة والإنتاج

يتسم السياق اليمني بخصائص اقتصادية وتشغيلية تجعل إدارة التكلفة والإنتاج أكثر تعقيدًا مقارنة بالبيئات المستقرة. فالتقارير الحديثة تشير إلى استمرار الانكماش، وضعف النشاط غير النفطي، وتعدد المؤسسات والسياسات الاقتصادية، بما يعكس بيئة تشغيلية ترتفع فيها كلفة الخطأ الإداري والتشغيلي، وتتراجع فيها القدرة على التخطيط المستقر، ويقتصر أثر هذه البيئة على المؤشرات الكلية، بل يمتد مباشرة إلى المنشآت نفسها؛ إذ يتحول كل انقطاع في الكهرباء، أو تأخر في النقل، أو ضعف في البيانات، من عائق تشغيلي إلى تكلفة إضافية كامنة أو ظاهرة، ويضعف قدرة المؤسسة على الربط بين ما تنفقه وما تحققه من قيمة. ومن ثم، لا تتمثل المشكلة في ارتفاع التكلفة فقط، بل في صعوبة التنبؤ بها، وضبطها، وربطها بدقة بمكونات الإنتاج والتشغيل، ولهذا، فإن تحليل نظم التكاليف والإنتاج في اليمن لا يمكن فصله عن الإطار الاقتصادي الكلي الذي يفرض ضغوطًا مستمرة على القرار التشغيلي والإداري (World Bank, 2024,4).

2-7-2. واقع نظم التكاليف والإنتاج في ظل التحديات الاقتصادية والهيكلية

تشير الأدلة اليمنية إلى أن المشكلة في نظم التكاليف لا تتمثل فقط في غياب النماذج الحديثة، بل في استمرار الاعتماد على أساليب تقليدية في القياس والتخصيص، مع ضعف واضح في استخدام معلومات التكلفة لأغراض القرار الإداري والتسعير والمنافسة وإعداد الموازنات. فقد أوضحت دراسة بامزاحم أن كثيرًا من المنشآت الصناعية ما تزال تتعامل مع نظام التكاليف بوصفه أداة محاسبية لإعداد التقارير أكثر من كونه أداة تحليلية لدعم القرار، وأن مستوى توظيف معلومات التكلفة في تحليل المنافسة والتسعير وإعداد الموازنات ظل محدودًا (بامزاحم، 2013، 629).

كما تشير دراسة عبد الله وآخرون إلى أن نظم معلومات محاسبة التكاليف يمكن أن تسهم في تحقيق جودة المنتجات الصناعية وضبطها والكشف عن مواطن القصور والعيوب، وهو ما يؤكد أن تطوير نظم التكاليف في اليمن لا يرتبط فقط بتحسين القياس، بل أيضًا بدعم الجودة وتحسين الأداء التشغيلي، غير أن وجه الخلل الأعمق يتمثل في ضعف الانتقال من "معلومة التكلفة" إلى "استخدام التكلفة"، إذ تبقى البيانات المحاسبية في كثير من الحالات معزولة عن القرار الإداري والتشغيلي، ولا تتحول إلى أداة لتحديد مواطن الهدر أو قياس ربحية الأنشطة أو دعم التحسين (عبد الله وآخرون، 2023، 45).

أما على مستوى نظم الإنتاج، فتشير الأدلة إلى أن البيئة اليمنية ما تزال تواجه قيودًا تتعلق بالبنية التحتية، واضطراب الإمداد، ومحدودية البيانات التشغيلية، بما يحد من الانتقال من الممارسات الجزئية إلى نظم إنتاج مؤسسية متكاملة، وفي المقابل، تكشف دراسات الرقمنة عن وجود قابلية أولية لتبني التكنولوجيا حين تتوافر المنفعة المدركة والقبول التنظيمي، وهو ما يفتح نافذة لتطوير نظم الإنتاج تدريجيًا عبر التكييف المرحلي لا النقل الحرفي. كما تفيد الدراسات العربية المقارنة بأن تطبيق الإنتاج الرشيق في البيئات الصناعية لا يتم بصورة متجانسة، بل يتأثر بمدى توافر المرتكزات التنظيمية والتشغيلية داخل المنشأة، وقد بينت دراسة جاسم تفاوت تحقق مرتكزات الإنتاج الرشيق داخل البيئة الصناعية المبحوثة، في حين أظهرت دراسة الأصبح والشرياتي أن بعض مكونات التصنيع الرشيق كان لها أثر واضح في دعم القدرة التنافسية، بما يؤكد أن تطوير نظم الإنتاج لا يقتصر على البعد الفني، بل يرتبط أيضًا بالموقع الاستراتيجي للمنشأة في السوق، وبذلك، فإن واقع نظم الإنتاج في اليمن لا ينبغي تفسيره بوصفه غيابًا مطلقًا للرشاقة، بل بوصفه بيئة تشغيلية تعيق الانتقال من الممارسة الجزئية إلى النظام المتكامل، حيث تكمن المشكلة في غياب الشروط المؤسسية والبيانية التي تسمح لهذه الأدوات بإنتاج أثر مستدام (جاسم، 2020، 389).

وتنعكس هذه التحديات الاقتصادية والهيكلية مباشرة على كل من التكلفة والإنتاج؛ إذ تؤدي إلى زيادة تكلفة المواد الأولية والنقل والطاقة والتمويل، ومن ثم إلى رفع تكلفة الوحدة وضعف القدرة على التخطيط السعري والإنتاجي، ومن زاوية تشغيلية، تؤدي إلى انقطاعات في التدفق الإنتاجي، وزيادة في المخزون الاحترازي، وارتفاع في التكاليف غير المنتجة، واتساع الفجوة بين الطاقة المتاحة والطاقة المستغلة. كما تجعل من الصعب على المؤسسة أن تميز بدقة بين الفاقد الناجم عن ضعف داخلي والفاقد الناتج عن ظروف البيئة المحيطة. لذلك، فإن تحليل التكلفة والإنتاج في اليمن لا يمكن أن يكون تحليلًا فنيًا خالصًا، بل يجب أن يضع في الاعتبار التأثير العميق للسياق الاقتصادي الكلي على القرار التشغيلي (الأصبح والشرياتي، 2023، 250).

2-7-3. التحديات الرقمية والبنيوية وإمكانات التطوير المرحلي

يمثل البعد الرقمي والبنيوي أحد أهم محددات إمكان تطبيق النظم الحديثة في اليمن. فضعف البنية التحتية للاتصالات والطاقة، وصعوبة الوصول إلى بيانات مستقرة ومنتظمة، كلها تحديات تقلص من فاعلية التحول الرقمي وتؤخر بناء بيئة معلوماتية داعمة للتكلفة والإنتاج. كما توضح دراسة AL-Ghaili وزملائه أن التحول الرقمي في اليمن يتأثر بقوة بعوامل المنفعة المدركة، والجاهزية التنظيمية، واستخدام التكنولوجيا، وهو ما يعني أن التحدي لا يظل تقنيًا صرفًا بل يمتد إلى الثقافة التنظيمية والمهارات والموارد (AL-Ghaili et al., 2024, 89).

غير أن هذه التحديات لا ينبغي أن تُقرأ بوصفها مبررًا لتعليق التحديث، بل سببًا لاعتماد مسار رقمي مرحلي يبدأ من بناء البيانات الأساسية، وتحسين التوثيق والتتبع، قبل الانتقال إلى مستويات أعلى من الأتمتة والتحليل. فالمؤسسة اليمنية لا تحتاج أولًا إلى "مصنع ذكي" بالمعنى الكامل، بل إلى رؤية تشغيلية أوضح تسمح بربط التكلفة بالإنتاج، والهدر بالقرار، والبيانات بالتحسين. كما أن التحديات البنيوية لا تنفصل عن التحديات الرقمية؛ لأن غياب الاستقرار في الطاقة أو الشبكات أو أنظمة الحفظ والتوثيق يجعل أي مشروع رقمي محدود الأثر أو سريع التعثر، ومن هنا، فإن بناء الجاهزية الرقمية في اليمن ينبغي أن يُفهم بوصفه بناءً تدريجيًا للبنية المؤسسية والبيانية، لا مجرد اقتناء لأدوات تقنية، وهذا المسار أكثر واقعية من الرهان على قفزات رقمية لا تستند إلى أساس تشغيلي ومعلوماتي كافٍ، وبناءً عليه، يفرض الواقع اليمني على نظم التكاليف والإنتاج تحديات مركبة تتجاوز البعد الفني لتشمل البنية التحتية، والسياق الاقتصادي الكلي، والجاهزية التنظيمية، والقدرة الرقمية؛ ومع ذلك، تظل إمكانات التطوير المرحلي قائمة، خاصة إذا جرى التعامل مع التحديث بوصفه مسار تكييف تدريجي يبدأ من تحسين البيانات والانضباط التشغيلي.

2-8. التجارب العالمية في التكامل بين نظم التكاليف والإنتاج

2-8-1. مدخل مقارن وإطار نظري حاكم

لا تستمد التجارب العالمية في هذا المحور قيمتها العلمية من كونها قصص نجاح وطنية معزولة، بل من كونها حالات تنظيمية تكشف كيف يمكن لنظم التكاليف والإنتاج أن تتحول من أدوات تشغيلية منفصلة إلى رافعات للكفاءة والفاعلية المؤسسية، ومن ثم، لا تعتمد المقارنة هنا على الدولة بوصفها وحدة وصف فقط، بل على العناصر التنظيمية التي أعادت كل تجربة تشكيلها، وفي مقدمتها: الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والوحدات الوظيفية، والكوادر والمهارات، ونظم الاتصال وتدفق المعلومات، والقوانين واللوائح

والسياسات التنظيمية، ونظم العمل، وآليات القياس والمتابعة، وما يميز هذا البحث تحليليًا هو تفريقه بين الكفاءة التي تُعنى بتحسين التكلفة والزمن والهدر والإنتاجية، والفاعلية التي تركز على تحسين الجودة والاستجابة والمرونة والاستدامة والقدرة التنافسية، وبذلك، فإن السؤال المقارن لا يتمثل في: ماذا فعلت هذه الدول؟ بل في: كيف أعادت تنظيم العمل والقرار والبيانات والمهارات لتحقيق نتائج قابلة للقياس؟

وينسجم هذا المنظور مع خمس عدسات نظرية رئيسة. الأولى، العدسة السوسيو - تقنية، التي تؤكد أن الأداء لا يتحسن بمجرد تحسين التكنولوجيا، بل من خلال المواءمة بين النسق الاجتماعي والنسق التقني داخل نظام العمل. والثانية، نظرية المؤسسية، التي تبين أن التنظيمات لا تتقارب فقط بدافع الكفاءة، بل أيضًا بفعل الضغوط القسرية والمحاكاتية والمهنية التي تنتج أشكالًا متقاربة من الهياكل والقواعد والممارسات. والثالثة، نظرية الطوارئ، التي تفيد بأن فعالية الترتيبات التنظيمية تتوقف على ملاءمتها لخصائص البيئة والموارد ومستوى عدم اليقين، لا على صلاحيتها المطلقة في جميع السياقات. والرابعة، نظرية القدرات الديناميكية، التي تفسر كيف تبني المؤسسات ميزتها في البيئات المتغيرة عبر قدرات الاستشعار والاقتناص وإعادة التهيئة. والخامسة، منظور الثقافة التنظيمية وأنظمة العمل عالية الأداء، الذي يفسر أثر القيم والانضباط والتعلم والتمكين والتدريب في استدامة التحسن التنظيمي. وبهذا، لا تُقرأ التجارب المقارنة في هذا المبحث بوصفها نماذج تقنية محضة، بل بوصفها نماذج لإعادة تنظيم المؤسسة حول التعلم، والبيانات، والمعايير، والمهارات، والتنسيق (DiMaggio & Powell, 1983).

شكل (2)

الأبعاد التنظيمية الحاكمة لنجاح نظم التكاليف والإنتاج في التجارب العالمية

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى DiMaggio and Powell (1983)، وTrist (1981/2001)، وTeece (2007)، و Kamerman et al. (2013)، وNational Academies of Sciences, Engineering, and Medicine (2023)، والأدبيات المقارنة الواردة في هذا المبحث.

يوضح شكل (2) أن نجاح نظم التكاليف والإنتاج في التجارب العالمية لم يكن نتيجة تبني أدوات فنية أو رقمية بمعزل عن غيرها، بل حصيلة تفاعل بين أبعاد تنظيمية مترابطة تشمل الهيكل، والثقافة، والمهارات، والاتصال، والسياسات، ونظم العمل، والبيانات والرقمنة. كما يبين أن التدخلات التي استهدفت هذه الأبعاد انعكست على بعدين مترابطين هما الكفاءة والفاعلية، وأن التعلم المؤسسي وإعادة التهيئة مثّلا آلية تغذية راجعة ضمنت استدامة التحسين والتوسع المرحلي.

2-8-2. التجربة اليابانية

تمثل اليابان المرجع التأسيسي الأبرز في بناء الكفاءة التشغيلية من داخل العملية الإنتاجية ذاتها. فقد قامت فلسفة نظام إنتاج تويوتا على الإزالة الكاملة للهدر، وربطت بين الإنتاج في الوقت المحدد، والجودة المضمنة في العملية، والتحسين المستمر في إطار متكامل، لا في صورة أدوات منفصلة، وعلى مستوى البناء التنظيمي، اتجهت الشركات اليابانية الرائدة إلى تنظيم العمل على نحو يمنح فرق التشغيل دورًا أكبر في اكتشاف المشكلات ومعالجتها، مع توظيف دوائر الجودة، وآليات التحسين الجماعي، والصيانة الإنتاجية الشاملة بوصفها جزءًا من منطق الاعتمادية والانضباط التشغيلي، وعلى مستوى الثقافة التنظيمية، استند هذا النموذج إلى قيم الانضباط، والعمل الجماعي، والتعلم التراكمي، وهي قيم دعمت استدامة التحسين وحولت الرشاقة من أداة إلى ثقافة عمل مؤسسية. كما دعمت اليابان هذا البناء عبر التدريب أثناء العمل، والتعلم العملي المكثف، واستخدام أدوات الاتصال المرئي والإبلاغ الفوري عن الانحرافات التشغيلية، مثل لوحات الأندون، بما عزز سرعة الاستجابة للمشكلات وتحسين تدفق العمل (Schein, 2010, 35).

وقد أثمرت هذه التدخلات عن تحسن واضح في الكفاءة من خلال خفض الهدر، وتقليص الاختناقات، وتحسين الإنتاجية، كما انعكست على الفاعلية عبر رفع جودة المخرجات، وتعزيز الانضباط التشغيلي، وتحسين سرعة الاستجابة. وتؤكد الأدلة الحديثة أن اليابان ما تزال تحتفظ بقاعدة صناعية قوية، غير أن انتشار الرقمنة لم يكن متكافئًا بين جميع الشركات، حيث جعل نقص المهارات الرقمية وارتفاع كلفة التحول هذا الانتقال أكثر صعوبة لدى الشركات الأصغر حجمًا، وهنا تتجلى القراءة النقدية للتجربة: فنجاحها لم يكن ناتجًا عن أدوات تشغيلية فقط، بل عن ثقافة مؤسسية متراكمة ونظام تعلم طويل الأمد يصعب نقله حرفيًا إلى بيئات أخرى، ولذلك، فإن أكثر ما يمكن الإفادة منه في السياق اليمني ليس استنساخ النموذج الياباني كاملًا، بل منطقه الأولي: توحيد الإجراءات، وتقليل الفاقد، وترسيخ الانضباط التشغيلي، ثم الانتقال التدريجي إلى مستويات أعلى من التعقيد التقني (OECD, 2021, 63).

3-8-2. التجربة الألمانية

تمثل ألمانيا أحد أهم النماذج المعاصرة في إعادة بناء الكفاءة المؤسسية عبر التكامل الصناعي الرقمي. فقد قامت مبادرة Industrie 4.0 على ثلاث مرتكزات مترابطة: التكامل الأفقي عبر شبكات القيمة، والتكامل الرقمي من طرف إلى طرف عبر سلسلة القيمة، والتكامل الرأسي داخل نظم التصنيع الشبكية، وعلى مستوى الهيكل التنظيمي، لم تتعامل التجربة الألمانية مع التحول بوصفه تحديثًا تقنيًا داخل المصنع فقط، بل بوصفه إعادة تشكيل للعلاقات بين وحدات الإنتاج والهندسة واللوجستيات والبيانات والموردين والعملاء ضمن بنية مترابطة تسمح بالشفافية اللحظية والتنسيق عالي المستوى. كما أولت التجربة أهمية واضحة لتنظيم العمل والتصميم السوسيو - تقني للوظائف، مع التأكيد على أن التحول الصناعي الرقمي يغير محتوى العمل وعملياته وبيئته، ويقتضي تصميمًا تشاركيًا للعمل، وتعلمًا مدى الحياة، وتدريبًا مستمرًا في موقع العمل، وقد انعكس ذلك على الكفاءة من خلال تقليل فاقد المعلومات، وتحسين التنسيق بين حلقات

القيمة، ورفع كفاءة استخدام الموارد والاتصالات، كما انعكس على الفاعلية عبر تعزيز المرونة، وقابلية التتبع، والاستجابة السريعة للاضطرابات، والقدرة على تخصيص المنتجات والخدمات. غير أن القراءة النقدية للتجربة تكشف أن نجاحها كان مرتفع الكلفة مؤسسيًا وتقنيًا؛ إذ يتطلب بنية اتصالات قوية، ومعايير مشتركة، وحلولًا تنظيمية وتقنية متزامنة، إضافة إلى كفاءات بشرية متقدمة. كما أقر التقرير نفسه بأن كثيرًا من المنشآت الصغيرة والمتوسطة لم تكن جاهزة للتحولات البنيوية المطلوبة، وأن إدماجها يستلزم نقل معرفة وتكنولوجيا، وتطبيقات تجريبية، وبنية تحتية، وتدريبًا موجهًا ومن ثم، فإن ما يمكن نقله إلى السياق اليمني ليس مستوى التعقيد الألماني ذاته، بل منطقه المؤسسي: المعايير أولًا، ثم التكامل، ثم التدريب، ثم التوسع المرحلي (Kamerman et al., 2013, 53).

2-8-4. التجربة الأمريكية

تعكس التجربة الأمريكية مسارًا يقوم على التصنيع الذكي بوصفه أداة لتحسين الإنتاجية، والدقة، والكفاءة، والاستدامة في القوى العاملة والمصانع وسلاسل الإمداد، وتميز هذا المسار بأنه لم يختزل التحول في شراء التكنولوجيا، بل ربطه ببناء بنية مؤسسية للبيانات، ومعايير للتبادل الآمن، وأطر تدريبية وتعليمية قادرة على إعداد القوى العاملة للتحول الصناعي الجديد، وعلى مستوى الوحدات الوظيفية والكوادر البشرية، شدد التقرير الأمريكي على ضرورة وجود مؤسسة أو أكاديمية وطنية للتعليم والتدريب في التصنيع الذكي تساعد في وضع المعايير، وتطوير المناهج، وسد الفجوة بين برامج التدريب واحتياجات الصناعة، واستشراف المهارات المستقبلية، وعلى مستوى الاتصال وتدفق المعلومات، دعا التقرير صراحة إلى إنشاء بنية بيانات تحويلية وأدوات وآليات تسمح بمشاركة البيانات وتأمينها في الوقت الحقيقي وعلى نطاق واسع، بما يعزز اتساق القرارات وموثوقية التحليل.

وقد أسهم هذا المنطق في تعزيز الكفاءة عبر تحسين دقة القرار، وجودة التحليل، وكفاءة التشغيل، كما عزز الفاعلية عبر دعم الاستدامة، والقدرة على التوسع، والابتكار، والميزة التنافسية. لكن البعد النقدي هنا واضح أيضًا؛ فالتقرير نفسه أشار إلى أن جهود التعليم والتدريب ما تزال مجزأة وغير كافية، وأن الصناعة تفتقر إلى بنية بيانات وأدوات مشتركة مكتملة، بما يجعل الانتشار الواسع والمتوازن للتحول أكثر تعقيدًا، خصوصًا بالنسبة للمنشآت الأصغر، ولذلك، فإن القيمة الأهم لهذه التجربة بالنسبة لليمن لا تكمن في محاكاة المنظومة الأمريكية، بل في تبني مبدئها الحاكم: لا تحديث بلا قياس، ولا قياس بلا بيانات، ولا بيانات بلا مؤسسة قادرة على تنظيمها وتدريب العاملين عليها (National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine, 2023, 2).

2-8-5. التجربة الكورية الجنوبية

تُعد كوريا الجنوبية من أكثر التجارب فائدة للسياقات النامية؛ لأنها جعلت المنشآت الصغيرة والمتوسطة في قلب سياسة التحديث الصناعي بدل قصره على الشركات الكبرى. وتشير الأدلة إلى أن المصانع الذكية أصبحت محورًا مركزيًا في خطة الحكومة للثورة الصناعية الرابعة، وأن كوريا اتجهت إلى تشجيع المنشآت الصغيرة والمتوسطة من خلال مصانع ذكية تجريبية بوصفها نماذج مرجعية، ودعم مالي موجه، وحلول سحابية للشركات ذات القدرات المحدودة في تخزين البيانات وإدارتها، إلى جانب برامج تدريب ودبلومات قائمة على تقنيات المصانع الذكية، وعلى مستوى السياسة التنظيمية، اتسمت التجربة الكورية بالتدرج المرحلي، وبمحاولة توسيع قاعدة المشاركة المؤسسية بدل تركيز التحديث في الشركات الكبرى فقط.

وقد أثمرت هذه التدخلات عن دعم الكفاءة عبر رفع الإنتاجية، وتقليل العيوب، وتحسين استخدام الموارد،

كما دعمت الفاعلية عبر توسيع قاعدة المشاركة في التحول، وبناء التعلم المؤسسي، ورفع قابلية الشركات للاستجابة والتحديث. غير أن نجاحها لم يكن متجانسًا؛ إذ إن معظم المنشآت لم تصل إلى المستويات العليا من النضج الرقمي دفعة واحدة، وظل تفاوت الجاهزية قائمًا بين الشركات والقطاعات. كما كشفت الأدلة استمرار عقبات تتعلق بنقص العمالة الماهرة، وضعف الوصول إلى التدريب، والفجوة الرقمية مقارنة بالشركات الكبرى. لذلك، فإن الدرس الأكثر واقعية لليمن هو تبني منطق التدرج والدعم الموجه: البدء بوحدات أو مصانع تجريبية، وربط الدعم بالتدريب والعائد التشغيلي، وعدم افتراض جاهزية متساوية بين جميع المؤسسات (OECD, 2020, 99).

2-8-6. التجربة الصينية

تمثل الصين نموذجًا يقوم على الحشد السياساتي واسع النطاق وربط التحديث الصناعي بأهداف وطنية كبرى، وتصف وثيقة Made in China (2025) المبادرة بأنها برنامج العمل للعشر سنوات الأولى من تنفيذ استراتيجية تحويل الصين إلى قوة تصنيعية، ومن خلال هذا التوجيه، سعت الصين إلى الجمع بين الأتمتة، والتصنيع الذكي، والتجريب المحلي، والمشروعات النموذجية، وتوسيع الحضور الصناعي عالي التقنية، وعلى مستوى السياسات والحوكمة، قامت التجربة على توجيه مركزي قوي، وربط التحول بالأهداف الكمية، وتوظيف أدوات تنظيمية وتمويلية واسعة لدفع عملية التحديث. كما أظهرت الأدلة أن بعض المشروعات التجريبية الرائدة حققت نتائج تشغيلية ملحوظة، تمثلت في خفض التكاليف التشغيلية، وتقليص دورة تطوير المنتج، ورفع الإنتاجية، وخفض المنتجات المعيبة (State Council of the People's Republic of China, 2022,1).

وهذا يعني أن التجربة الصينية دعمت الكفاءة لدى المنشآت الرائدة عبر تحسين التكلفة والوقت والإنتاجية، كما دعمت الفاعلية عبر زيادة القدرة على المنافسة الدولية لبعض الشركات وتعزيز حضورها في الأسواق الخارجية. غير أن القراءة النقدية تكشف أن هذه النتائج لم تكن متجانسة على امتداد القاعدة الصناعية كلها؛ فقد أظهر تحليل MERICS وجود عدم توافق بين الأولويات السياسية واحتياجات الصناعة، إلى جانب التركيز المفرط على الأهداف الكمية، وأوجه قصور في كفاءة تخصيص التمويل، وطابع إنفاق محلي إجمالًا، وضعف المبادرة والاستثمار من القاعدة إلى القمة، ولذلك، فإن ما يمكن أن يفيد اليمن من الصين ليس منطق التوسع الكثيف أو الحشد المالي الواسع، بل وضوح الأولويات، وربط السياسة بمشروعات تجريبية قابلة للقياس، وتجنب التوسع غير المنضبط الذي يتجاوز القدرة المؤسسية على الاستيعاب (Wambeke et al., 2016, 22).

2-8-7. المصفوفة التحليلية المقارنة

جدول (2)

المصفوفة التحليلية المقارنة للتجارب العالمية

م	الدولة	العنصر التنظيمي	نوع التدخل	أثره على الكفاءة	أثره على الفاعلية	حدود النقل إلى اليمن
1	اليابان	الثقافة التشغيلية ونظم العمل	إزالة الهدر، العمل المعياري، السحب، وإدماج الجودة داخل العملية	خفض التكلفة والهدر وتحسين التدفق والإنتاجية	رفع الجودة والانضباط وسرعة الاستجابة للمشكلة	يصعب نقل العمق الثقافي المتراكم؛ الممكن هو منطق الضبط التشغيلي لا الاستنساخ الكامل
2	اليابان	المهارات والرقمنة	توظيف الروبوتات مع الاستثمار في الأصول غير الملموسة والمهارات	زيادة الإنتاجية وتحسين استخدام الموارد	دعم القدرة التنافسية والاستدامة الصناعية	التفاوت بين الشركات والقطاعات يجعل النقل المباشر محدودًا
3	ألمانيا	الهيكل الشبكي والمعايير	تكامل أفقي، ورأسي، ورقمي عبر سلسلة القيمة	تقليل فاقد المعلومات ورفع كفاءة التنسيق	تعزيز المرونة، والتخصيص، والتتبع	عالِ الكلفة ويحتاج بنية اتصالات ومعايير ومهارات مؤسسية متقدمة
4	ألمانيا	العمل والمهارات	حلول تنظيمية وتدريبية موجهة، ونقل معرفة وتكنولوجيا إلى SMEs	تحسين كفاءة الانتشار المؤسسي	توسيع المشاركة وشرعية التحول	يتطلب مؤسسات وسيطة قوية غير متوافرة محليًا بالقدر الكافي
5	الولايات المتحدة	البيانات والبنية المؤسسية	بنية بيانات مشتركة، معايير، تبادل آمن، وممرات رقمية وطنية	رفع دقة القرار وكفاءة التحليل والتشغيل	تحسين الاستدامة والابتكار والقدرة التنافسية	لا يمكن نقله بلا حد أدنى من البيانات والمعايير الوطنية
6	الولايات المتحدة	التعليم والقوى العاملة	تطوير مناهج ومعايير تدريب ومؤسسات تنسيق	رفع كفاءة استخدام التقنية وتقليل أخطاء التطبيق	زيادة القدرة على التكيف طويل الأمد	اليمن يحتاج نسخًا أولية أبسط من هذا البناء المؤسسي
7	كوريا الجنوبية	دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة	مصانع ذكية تجريبية، دعم مالي، حلول سحابية، وشهادات تدريب	تحسين الإنتاجية وتقليل العيوب	توسيع قاعدة التحديث وبناء جاهزية مؤسسية	مناسب نسبيًا، لكن يجب تبسيطه وتدرجه وربطه بقدرة التنفيذ المحلي

م	الدولة	العنصر التنظيمي	نوع التدخل	أثره على الكفاءة	أثره على الفاعلية	حدود النقل إلى اليمن
8	كوريا الجنوبية	التدرج في التطبيق	مستويات مرحلية بدل القفز إلى التحول الكامل	تقليل مخاطر الفشل وسوء تخصيص الموارد	رفع الاستيعاب المؤسسي وتقليل مقاومة التغيير	يتطلب جهة تنسيق قطاعية أو وطنية واضحة
9	الصين	السياسة الصناعية	حشد مركزي، تجريب محلي، ومشروعات نموذجية	خفض بعض التكاليف وزيادة الإنتاجية لدى الرواد	تعزيز المكانة الصناعية وبناء مجموعات رائدة	خطر التوسع غير المنضبط، وسوء تخصيص التمويل، وعدم التجانس
10	الصين	الحوكمة والمعلومات	ربط التحول بالأهداف الكمية مع منصات وتوجيه وطني	مكاسب قوية في المشروعات المتقدمة	زيادة الحضور التنافسي لبعض الشركات	لا يُنقل منه سوى وضوح الأولويات والتجريب، لا منطق التوسع الكثيف

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى الأدبيات والتقارير الدولية الواردة في هذا المبحث.

تُظهر المقارنة المنهجية التي أوردها جدول (2) أن نجاح نظم التكاليف والإنتاج في التجارب العالمية الخمس لم يكن نتاجًا لعامل واحد، بل لحزمة مترابطة من التدخلات التنظيمية والتقنية والبشرية. فالتجارب التي حققت أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية، كاليابان وألمانيا، تميزت بعمق ثقافي تشغيلي أو بنية معيارية متقدمة، لكنها في المقابل جاءت مرتفعة الكلفة وشديدة التعقيد، مما يجعل نقلها الحرفي إلى سياق هش ومحدود الموارد مثل اليمن غير ممكن، بل قد يؤدي إلى نتائج عكسية.

وفي الطرف الآخر، تقدم تجارب مثل كوريا الجنوبية والصين نماذج أكثر مرونة، حيث اعتمدت الأولى على التدرج والدعم الموجه للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، والثانية على وضوح الأولويات والتجريب المحلي، مع التحذير من مخاطر التوسع غير المنضبط وسوء تخصيص الموارد. كما تؤكد التجربة الأمريكية أن بناء بنية بيانات وطنية ومعايير مشتركة هو شرط أساسي لأي تحديث فعلي، وهو ما يفتقر إليه السياق اليمني حاليًا.

وبناءً على ذلك، يمكن استخلاص ثلاث خلاصات مركزة للمصفوفة:

أولًا: لا توجد تجربة عالمية واحدة صالحة للتطبيق المباشر في اليمن، بل هناك حاجة إلى تركيب انتقائي مرحلي يأخذ في الاعتبار حدود الجاهزية المؤسسية والرقمية والاقتصادية المحلية.

ثانيًا: العناصر الأقل كلفة والأكثر قابلية للتطبيق في المدى القصير تتمثل في: خفض الهدر والانضباط التشغيلي (من اليابان)، وبناء حد أدنى من البيانات والمعايير (من ألمانيا والولايات المتحدة)، واعتماد التدرج والتجريب (من كوريا)، ووضوح الأولويات (من الصين).

ثالثًا: أي محاولة للقفز إلى مستويات متقدمة من التكامل الرقمي أو الأتمتة قبل تأمين الأساسيات التشغيلية والبيانية، محكوم عليها بالفشل أو الهدر. ومن ثم، فإن المصفوفة لا تقدم وصفة جاهزة، بل خريطة طريق تحدد أولويات التغيير: ابدأ بالانضباط والبيانات، ثم انتقل تدريجيًا إلى التكامل والتحول الرقمي، وفق مسار قابل للاختبار والتعلم المستمر.

وبهذا المعنى، يمثل جدول (2) أداة تحليلية إرشادية، وليس نموذجًا للاستنساخ، حيث يساعد صناع القرار

والباحثين على مقارنة الخيارات المتاحة، وتحديد أي من هذه التدخلات يمكن تكييفه مع البيئة اليمنية، وأي منها يستلزم تهيئة مسبقة للشروط المؤسسية والرقمية قبل التفكير في التطبيق.

2-9. دروس مستفادة من التجارب الدولية وتطبيقها على السياق اليمني

2-9-1. التحليل النقدي لإيجابيات وسلبيات التجارب العالمية

(1) **القيمة العلمية للمقارنة وحدود النقل:** لا تكمن القيمة العلمية للتجارب العالمية السابقة في مجرد عرض ما حققته من نجاحات، بل في تفكيك الشروط التنظيمية والمؤسسية التي جعلت هذه النجاحات ممكنة، ثم تحديد حدودها الداخلية وإمكانات نقلها إلى سياق مختلف مثل اليمن، وتكشف المقارنة أن التجارب الخمس، على اختلاف منطلقاتها، تشترك في حقيقة أساسية مفادها أن تحسين نظم التكاليف والإنتاج لم يتحقق عبر الأدوات الفنية وحدها، بل عبر إعادة تنظيم المؤسسة حول عناصر مترابطة تشمل: الهيكل التنظيمي، والثقافة التشغيلية، ووظائف الجودة والبيانات، والمهارات، والاتصال، والحوكمة، والمعايير. غير أن مصدر القوة الرئيس اختلف من تجربة إلى أخرى: ففي اليابان كان الانضباط التشغيلي والتحسين المستمر، وفي ألمانيا التكامل المعياري والشبكي، وفي الولايات المتحدة البيانات والقياس وبناء القدرات، وفي كوريا الجنوبية التدرج الداعم للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، بينما تمثل في الصين وضوح التوجيه السياساتي وقدرة الدولة على الحشد والتجريب واسع النطاق (Wambeke et al., 2016, 30).

(2) **اليابان:** قوة التشغيل وحدود الثقافة:

- **الإيجابيات:** جعلت الكفاءة التشغيلية تنبع من داخل العملية الإنتاجية نفسها عبر إزالة الهدر، والعمل المعياري، والجودة داخل العملية، والتحسين المستمر.
- **السلبيات / الحدود:** ارتبط نجاحها بثقافة مؤسسية متراكمة يصعب نقلها حرفيًا، فضلًا عن تفاوت انتشار الرقمنة بين الشركات.

(3) **ألمانيا:** قوة المعايير مقابل ارتفاع المتطلبات:

- **الإيجابيات:** ربطت التكامل الأفقي والرأسي والرقمي ضمن مرجعية معيارية واضحة.
- **السلبيات / الحدود:** نجاحها عالي المتطلبات من حيث البنية التحتية، والمعايير، والاتصالات، والمهارات.

(4) **الولايات المتحدة:** مركزية البيانات مع قيد التجزؤ:

- **الإيجابيات:** وضوح المنطق المؤسسي القائم على البيانات والقياس وبناء القدرات.
- **السلبيات / الحدود:** تجزؤ التدريب وعدم اكتمال البنية المشتركة للبيانات.

(5) **كوريا الجنوبية:** دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة (OECD, 2021, 63).

- **الإيجابيات:** جعلت المنشآت الصغيرة والمتوسطة في قلب التحديث عبر دعم مرحلي وتجريبي.
- **السلبيات / الحدود:** استمرار فجوات المهارات وتفاوت الجاهزية بين المنشآت.

(6) **الصين:** وضوح السياسة الصناعية مقابل مخاطر التخصيص وعدم التجانس:

- **الإيجابيات:** تقدم درسًا مهمًا في وضوح الأولويات والسياسة الصناعية وقدرة الدولة على الحشد والتجريب واسع النطاق.
- **السلبيات / الحدود:** مخاطر سوء تخصيص الموارد وعدم تجانس النتائج بين الرواد وبقية المنشآت.

(7) **خلاصة نقدية مُركزة:** يبين التحليل النقدي المقارن أن كل تجربة نجحت عبر عنصر قوة رئيس، لكنها حملت في الوقت نفسه قيدًا بنيويًا:

- **اليابان:** قيد الثقافة المتراكمة.
- **ألمانيا:** قيد الكلفة والتعقيد.
- **الولايات المتحدة:** قيد التجزؤ المؤسسي.
- **كوريا:** قيد تفاوت الجاهزية.
- **الصين:** قيد عدم التوازن بين الدفع السياساتي والقدرة المؤسسية.

2-9-2. مصفوفة الدروس المستفادة وترجيحها

جدول (3)

ملخص نقدي لإيجابيات وسلبيات التجارب العالمية وحدود الإفادة منها في السياق اليمني

م	التجربة	أبرز الإيجابيات	أبرز السلبيات / القيود	حدود الإفادة في اليمن
1	اليابان	خفض الهدر، تحسين التدفق، الجودة داخل العملية، ثقافة التحسين المستمر	اعتماد قوي على ثقافة تنظيمية متراكمة، تفاوت التبني الرقمي، صعوبة النقل الحرفي	الإفادة من الانضباط التشغيلي، وتوحيد الإجراءات، وتقليل الفاقد
2	ألمانيا	تكامل أفقي ورأسي ورقمي، معايير واضحة، شفافية معلوماتية، مرونة عالية	كلفة تطبيق مرتفعة، حاجة إلى بنية تحتية قوية، صعوبة إشراك جميع المنشآت الصغيرة والمتوسطة	الإفادة من منطق المعايير، والتدرج، والتكامل المؤسسي
3	الولايات المتحدة	مركزية البيانات، دعم القياس، بناء المهارات، ربط التصنيع الذكي بالاستدامة والابتكار	تجزؤ التدريب، عدم اكتمال البنية المشتركة للبيانات، تفاوت القدرة على التبني	الإفادة من مركزية البيانات والقياس، وربط التحديث بالعائد العملي
4	كوريا الجنوبية	دعم موجه للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، مصانع تجريبية، تحسن الإنتاجية وانخفاض العيوب	استمرار فجوات المهارات، تفاوت الجاهزية، عدم تجانس النتائج	الإفادة من التدرج، والدعم الموجه، وربط التحديث بالتدريب
5	الصين	وضوح الأولويات الصناعية، مشروعات تجريبية رائدة، تعبئة واسعة للموارد	خطر سوء تخصيص الموارد، نقص المهارات، عدم تجانس النتائج	الإفادة من وضوح الأولويات، والتجريب المرحلي، لا من التوسع الكثيف

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى الأدبيات والتقارير الدولية الواردة في هذا المبحث

2-9-3. الدروس المرجحة للسياق اليمني

تقود المقارنة السابقة إلى استنتاج محوري، هو أن الإفادة من التجارب العالمية في اليمن لا ينبغي أن تقوم على النقل الحرفي، بل على الانتقاء المؤسسي المرحلي. فالسياق اليمني، كما تبينه الأدلة الحديثة، يتسم بضعف في القدرات المؤسسية والمعلوماتية والرقمية، ونقص في الكوادر المؤهلة، واضطراب في البنى التشغيلية، بما يجعل العقبة الأكبر أمام تحديث نظم التكاليف والإنتاج ليست غياب النماذج الدولية، بل هشاشة الشروط التنظيمية والبيانية التي تسمح بامتصاصها (World Bank, 2024, 10).

وبناءً على ذلك، يمكن ترجيح خمسة دروس رئيسة للسياق اليمني:

(1) خفض الهدر والانضباط التشغيلي يجب أن يسبقا التعقيد الرقمي.

(2) بناء حد أدنى من البيانات والمعايير شرط سابق على أي تحديث فعلي.

(3) المنشآت الصغيرة والمتوسطة ينبغي أن تكون مركز سياسات التحديث لا هامشها.

(4) التدرج التجريبي أكثر عقلانية من التعميم الفوري.

(5) وضوح الأولويات والسياسات يجب أن يقترن بحوكمة تمنع سوء تخصيص الموارد.

جدول (4)

الدروس المرجحة للسياق اليمني ومسوغات ترجيحها

م	الدرس المرجح	أساسه المقارن	مبرر ترجيحه في اليمن
1	البدء بخفض الهدر والانضباط التشغيلي	اليابان	أقل كلفة وأكثر قابلية للتطبيق في بيئة منخفضة الجاهزية
2	بناء حد أدنى من البيانات والمعايير	ألمانيا + الولايات المتحدة	لأن غياب البيانات سيُفشل أي تحديث للتكاليف أو الإنتاج
3	توجيه التحديث نحو المنشآت الصغيرة والمتوسطة	كوريا الجنوبية	لأنها تمثل القاعدة الأوسع في الاقتصاد المحلي
4	اعتماد التدرج التجريبي	كوريا + الصين + ألمانيا	لأنه يقلل مخاطر الفشل ويزيد التعلم المؤسسي المحلي
5	بناء الحوكمة قبل التوسع التقني	ألمانيا + أمريكا + الصين	لأن التقنية بلا قواعد ومعايير ومتابعة تتحول إلى مبادرات مشتتة

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء التحليل المقارن والبيانات المؤسسية الخاصة بالسياق اليمني.

2-9-4. الخلاصة التكاملية للدروس المستفادة وترجيحها علميًا

تؤكد التجارب الدولية الخمس (اليابان، ألمانيا، الولايات المتحدة، كوريا الجنوبية، الصين) أن نجاح نظم التكاليف والإنتاج لا يقوم على أدوات معزولة، بل على تكامل الانضباط التشغيلي، والمعايير، والبيانات، والحوكمة، والدعم التدريجي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (OECD, 2020, 99). وبناءً على ذلك، يُرجح علميًا خمسة دروس رئيسة للسياق اليمني: خفض الهدر وتوحيد الإجراءات قبل التعقيد التقني، بناء حد أدنى للبيانات والمعايير قبل التحديث، جعل المنشآت الصغيرة والمتوسطة محور التطوير، اعتماد التدرج التجريبي لا التعميم الفوري، وربط الأولويات بحوكمة تمنع سوء تخصيص الموارد.

ويستند هذا الترجيح إلى نظريات التغيير المؤسسي (السوسيو - تقنية، الطوارئ، القدرات الديناميكية)، التي تؤكد أن النجاح مرهون بمواءمة التقنية مع التنظيم، والتكييف المرحلي، واستمرارية التعلم وإعادة التهيئة، وعليه، لا تدعو الخلاصة إلى استنساخ أي تجربة، بل إلى تركيب انتقائي يجمع: منطق خفض الهدر من اليابان، والمعايير من ألمانيا، ومركزية البيانات من أمريكا، ودعم المؤسسات الصغيرة والتدرج من كوريا، ووضوح الأولويات من الصين، ليتم ترجمته سياقيًا في الإطار المقترح بما يتناسب مع قيود وفرص البيئة اليمنية.

2-10. الإطار التكاملي المقترح لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي

2-10-1. منطلقات النموذج المقترح

ينطلق النموذج التكاملي المقترح من فرضية مركزية مؤداها أن كفاءة الأداء المؤسسي لا تتحسن من خلال تطوير نظم التكاليف، أو نظم الإنتاج، أو التحول الرقمي، ولا أي منها بمعزل عن الآخر، بل من خلال تكاملها داخل إطار واحد يربط بين القياس والتشغيل والبيانات والقرار. فالأدبيات الخاصة بالتكلفة الموجهة بالوقت تؤكد أن دقة القياس التكاليفي ترتفع عندما يُربط استهلاك الموارد بالزمن والطاقة والبيانات التشغيلية المباشرة، بما يجعل التكلفة أكثر التصاقًا بالواقع الفعلي للأنشطة، وفي المقابل، تُظهر أدبيات التصنيع الرشيق أن خفض الهدر وتحسين التدفق وتقليص زمن الدورة تمثل مداخل مباشرة لتحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الفاقد. كما توضح أدبيات الصناعة 4.0 أن قيمة التحول الرقمي لا تكمن في التقنية ذاتها، بل في قدرتها على ربط البيانات بالتشغيل والقرار والتحسين المستمر (Kamerman et al., 2013,5).

وبناءً على ذلك، لا يستهدف النموذج المقترح تقديم صيغة مثالية مجردة أو استنساخًا حرفيًا للتجارب الدولية، بل يسعى إلى بلورة إطار تكاملي مرحلي قابل للتكييف في البيئة اليمنية، ينطلق من الواقع القائم لا من الشروط النظرية الكاملة، ويستند هذا التوجه إلى أن البيئات الهشة ومحدودة الموارد تحتاج إلى منطق التدرج والتكييف أكثر من حاجتها إلى القفز نحو نماذج تقنية عالية التعقيد. كما يتفق هذا المنظور مع الأدلة الحديثة التي تشير إلى أن نجاح التحول الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة يرتبط بدرجة الجاهزية التنظيمية، والمنفعة المدركة، وتوافر المهارات، والحد الأدنى من البنية المعلوماتية، ومن ثم، فإن المؤسسة لا تستطيع تحسين قرارها التكاليفي إذا ظل التشغيل غير مرئي، ولا تستطيع تحسين تشغيلها إذا كانت بياناتها مشتتة، ولا تستطيع تحويل الرقمنة إلى قيمة فعلية إذا لم تُدمج في نظام يربط بين النشاط والموارد والقرار. ولذلك، فإن التكامل بين هذه المكونات ليس خيارًا تجميليًا، بل شرطًا لبناء كفاءة مؤسسية أكثر استقرارًا وقابلية للقياس.

2-10-2. مكونات النموذج المقترح

يقوم النموذج المقترح على أربع مكونات مترابطة تشكل، في مجموعها، الأساس التطبيقي لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، ويستند هذا النموذج إلى منطق تدريجي يربط بين انضباط البيانات، ودقة القياس التكاليفي، وتحسين التشغيل والإنتاج، ثم التمكين الرقمي المرحلي؛ بحيث لا تُفهم الرقمنة كغاية مستقلة، بل كرافعة داعمة لرفع جودة القرار وتطوير الأداء وتحقيق التحسين المستمر (AL-Ghaili et al., 2024, 85).

(1) **ضبط البيانات الأساسية:** يتمثل هذا المكون في بناء حد أدنى من البيانات الموثوقة المتعلقة بالأنشطة، والزمن، والموارد، والهدر، والتدفق التشغيلي. وتنبع أهميته من أن أي تحليل تكاليفي أو تشغيلي لا يكتسب قيمته ما لم يستند إلى بيانات منتظمة وقابلة للاستخدام؛ إذ لا يضعف ضعف البيانات دقة القياس فحسب، بل يحد أيضًا من قدرة الإدارة على تفسير الأداء واتخاذ القرار على أسس موضوعية. لذلك يُعد هذا المكوّن شرطاً أوليًا لقيام أي تكامل حقيقي بين التكلفة والإنتاج والرقمنة.

(2) **تطوير القياس التكاليفي:** يقوم هذا المكون على الانتقال من منطق التخصيص العام والمجمع للتكاليف إلى منطق أكثر تفسيرًا وارتباطًا بالواقع التشغيلي، ولا سيما عبر تبني نموذج التكلفة الموجهة بالوقت ضمن حدود ملاءمته. وتكمن أهميته في تمكين المؤسسة من فهم التكلفة على مستوى النشاط والزمن واستهلاك الموارد بدل الاكتفاء بعرضها في صورة إجمالية لا تساعد على التفسير أو المفاضلة، وبذلك

يصبح نظام التكاليف أداة تحليل ودعم قرار لا مجرد وعاء تسجيل محاسبي.

(3) **تحسين التشغيل والإنتاج:** يركز هذا المكون على خفض الهدر، وتحسين التدفق، وتقليل زمن الدورة، ورفع الانضباط التشغيلي بما يتسق مع منطق الرشاقة الإنتاجية. فالهدر لا يقتصر على التالف المادي الظاهر، بل يشمل كل نشاط يستهلك موردًا أو وقتًا دون إضافة قيمة حقيقية. ومن ثم، فإن تحسين التشغيل يمثل بعدًا جوهريًا في النموذج لأنه يربط التكلفة بالممارسة التشغيلية الفعلية، ويحول الكفاءة من مفهوم مالي مجرد إلى واقع يمكن ملاحظته وقياسه.

(4) **التمكين الرقمي المرحلي:** لا يقصد بهذا المكون القفز مباشرة إلى نموذج المصنع الذكي الكامل، بل بناء مسار تدريجي يبدأ بالتوثيق، ثم ينتقل إلى الربط، ثم التحليل، ثم التوسع في الأتمتة وفق مستوى الجاهزية، وينطلق هذا التوجه من أن نجاح التحول الرقمي لا يتحقق بمجرد اقتناء التقنية، بل بوجود بنية مؤسسية وبيانية ومهارية تمكن التقنية من أداء دورها في تحسين التشغيل واتخاذ القرار. لذلك فإن التمكين الرقمي في النموذج المقترح ليس هدفًا مستقلًا، بل وسيلة لتعزيز الرؤية ودعم القياس وتعميق التحسين المستمر.

2-10-3. آليات التكامل بين التكاليف والإنتاج والرقمنة

يقوم التكامل في النموذج المقترح على ثلاث آليات رئيسة تمثل الحلقة الواصلة بين مكوناته، وتمنحه طابعه العملي القابل للتطبيق:

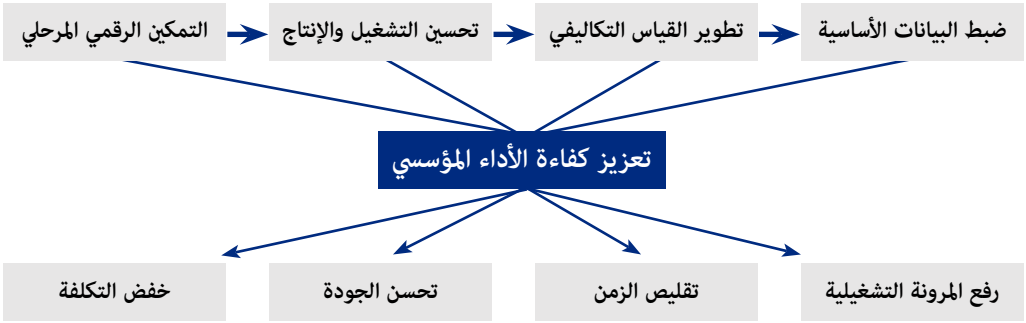
(1) الربط بين النشاط والتكلفة: تقوم هذه الآلية على ترجمة الأنشطة التشغيلية، بما في ذلك أزمنة التنفيذ واستهلاك الموارد، إلى معلومات تكلفية قابلة للتفسير، وتنبع أهميتها من أنها تمنع انفصال نظام التكاليف عن واقع التشغيل، وتجعل قياس التكلفة أداةً لفهم الأداء وتحديد مواطن الاختلال ودعم القرار، بدل أن يبقى مجرد نظام لتجميع الأرقام في نهاية الفترة.

(2) الربط بين الهدر والقرار: ترتكز هذه الآلية على أن كشف الهدر التشغيلي لا يكتسب قيمته الفعلية إلا إذا أمكن تحويله إلى مؤشرات اقتصادية وإدارية تساعد الإدارة على تحديد الأولويات، وهنا يلتقي منطق الرشاقة مع منطق التكلفة؛ إذ يكشف التشغيل مواضع الفاقد، بينما يوضح القياس التكاليفي أثر هذا الفاقد على الموارد والربحية، ومن ثم يصبح خفض الهدر قراراً إداريًا مدعومًا بالبيانات، لا مجرد توصية تشغيلية عامة.

(3) الربط بين البيانات والتحسين: تتمثل هذه الآلية في توظيف التحول الرقمي بوصفه أداةً لتحسين الرؤية التشغيلية والتكلفية، ومن ثم دعم التحسين المستمر. فالبيانات هنا ليست غايةً في ذاتها، بل وسيلة لتعزيز الفهم وتسريع الاستجابة وتوفير تغذية راجعة دقيقة تمكن الإدارة من التصحيح والتطوير، وعليه، فإن قيمة الرقمنة داخل النموذج المقترح تكمن في جعل التحسين عملية قائمة على معلومات قابلة للمتابعة، لا على الانطباع أو الحدس (Kaplan & Anderson, 2004, 2).

شكل (3)

النموذج التكاملي المقترح لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي



المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والتحليلية المعتمدة

2-10-4. متطلبات التطبيق في البيئة اليمنية

يتطلب تطبيق النموذج المقترح في البيئة اليمنية أربعة شروط أساسية، أولها توافر حد أدنى من البيانات الموثوقة، حتى لو كانت البداية بأدوات بسيطة وغير رقمية بالكامل، لأن أي محاولة للتطوير دون قاعدة معلوماتية معقولة ستبقى محدودة الأثر، وثانيها التدرج في التطبيق بدل السعي إلى التحول الكامل دفعة واحدة؛ فالتجارب المقارنة توضح أن التدرج أكثر ملاءمة في البيئات محدودة الموارد وأعلى قدرة على خفض المخاطر، وثالثها بناء قدرات بشرية وتنظيمية قادرة على فهم العلاقة بين التكلفة والإنتاج والرقمنة، لأن المشكلة في كثير من البيئات لا تكمن في غياب الأدوات وحدها، بل في ضعف القدرة على استخدامها تفسيرًا وتطبيقًا، ورابعها تركيز الجهد على المنشآت أو القطاعات الأكثر استعدادًا، بحيث تتحول إلى حالات أولية قابلة للاختبار والتكرار لاحقًا، وهذا يتفق مع الأدلة المستفادة من التجربة الكورية، كما ينسجم مع الأدلة اليمنية الحديثة التي تشير إلى أن التحول الرقمي يتأثر بالمنفعة المدركة والجاهزية التنظيمية.

وفي هذا السياق، لا يحتاج اليمن إلى تقنيات تفوق قدرته الحالية بقدر ما يحتاج إلى منهجية أوضح من ممارسته الراهنة؛ أي إلى الانتقال من تشغيل غير مرئي إلى تشغيل قابل للرؤية، ومن تكلفة مجمعة إلى تكلفة مفسرة، ومن قرار قائم على الحدس إلى قرار أوثق صلة بالبيانات.

2-10-5. مؤشرات قياس الأثر

يقترح النموذج أربعة مؤشرات رئيسة لقياس أثره في كفاءة الأداء المؤسسي، بحيث لا يُقاس النجاح بمستوى التحديث الشكلي، بل بالأثر الفعلي على الأداء. أولها مؤشر التكلفة، ويقاس من خلال تحسن دقة معلومات التكاليف، وانخفاض الانحرافات، وكشف الطاقة غير المستغلة، بما يساعد على تحسين القرار التكاليفي وترشيد استخدام الموارد، وثانيها مؤشر الجودة، ويقاس من خلال انخفاض العيوب، وتقليل إعادة العمل، وتحسن مطابقة المخرجات، بما يعكس رفع كفاءة التشغيل وتقليل الفاقد غير المرئي، وثالثها مؤشر الزمن، ويقاس من خلال تقليص زمن الدورة، وتحسن سرعة الاستجابة، وتقليل فترات الانتظار والتوقف، بما يدل على تحسن الانسياب والتدفق التشغيلي، ورابعها مؤشر المرونة، ويقاس من خلال قدرة المنشأة على التكيف مع تغير الطلب، أو اضطراب الإمداد، أو تغير الظروف التشغيلية، بما يعكس تعزيز القدرة المؤسسية على الاستجابة والاستمرار (Kim et al., 2019, 5).

وتكتسب هذه المؤشرات أهميتها من أنها تجمع بين الأثر الاقتصادي، والأثر التشغيلي، والأثر المؤسسي في آن واحد، بما ينسجم مع طبيعة النموذج التكاملية، وهي لا تقيس مجرد التحسن الفني، بل تقيس أيضًا مدى تحول المؤسسة من حالة التشغيل المبعثر إلى حالة التشغيل الأكثر ضبطًا وقابلية للتفسير.

جدول (5)

مؤشرات قياس أثر النموذج المقترح على كفاءة الأداء المؤسسي

م	البعد	المؤشر	الدلالة
1	التكلفة	دقة معلومات التكاليف / كشف الطاقةغير المستغلة	تحسين القرار التكاليفي
2	الجودة	انخفاض العيوب وإعادة العمل	رفع المطابقة وتقليل الفاقد
3	الزمن	تقليص زمن الدورة والاستجابة	تحسين التدفق والانسياب
4	المرونة	سرعة التكيف مع التغيرات التشغيلية	تعزيز القدرة المؤسسية على الاستجابة

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى الإطار النظري والتحليلي للبحث

6-10-2. القيمة التطبيقية للنموذج المقترح

تتمثل القيمة التطبيقية للنموذج المقترح في أنه لا يفترض توافر شروط مثالية مسبقة، بل يقوم على منطق التدرج والملاءمة، الأمر الذي يجعله أكثر اتساقًا مع طبيعة البيئة اليمنية وقيودها المؤسسية والتشغيلية. فهو يتيح للمؤسسة أن تبدأ من مستوى بسيط نسبيًا، يتمثل في ضبط البيانات الأساسية، وتحسين التوثيق، وربط بعض الأنشطة الرئيسة بالتكلفة والزمن، ثم الانتقال تدريجيًا إلى مستويات أعلى من التحليل والتكامل الرقمي وفقًا لدرجة الجاهزية الفعلية، ومن ثم، فإن هذا النموذج يبدو أكثر قابلية للتطبيق من النماذج التي تفترض منذ البداية وجود بنية تحتية رقمية متقدمة أو منظومة مؤسسية ناضجة لا تتوافر في الواقع المحلي.

كما تتجلى أهمية هذا النموذج في أنه لا يدعي الشمول الكامل أو يقدم حلًا مثاليًا نهائيًا، بل يطرح مسارًا عمليًا قابلًا للتبني والاختبار والتطوير، وهو بهذا المعنى لا يمثل نقلًا حرفيًا للتجارب الدولية، بل ترجمة انتقائية لها في ضوء حدود البيئة اليمنية واحتياجاتها الواقعية، وتنبع قيمته العلمية والتطبيقية من كونه يجمع بين الاستناد النظري، والواقعية المؤسسية، وقابلية الاختبار، بما يجعله أساسًا مناسبًا لدراسات لاحقة أكثر تخصصًا، أو لتطبيقات ميدانية مستقبلية في قطاعات إنتاجية وخدمية مختلفة (Sciences, Engineering, and Medicine, 2023, 3).

ويخلص ذلك إلى أن تحسين كفاءة الأداء المؤسسي في البيئة اليمنية لا يتحقق عبر إدخال أداة محاسبية أو تشغيلية أو رقمية منفردة، بل من خلال بناء منظومة مترابطة تجعل من البيانات أساساً للرؤية، ومن القياس التكاليفي أداة للتفسير، ومن التشغيل الرشيق مدخلًا لخفض الفاقد، ومن الرقمنة وسيلة لتعزيز القرار والتحسين المستمر، ومن هنا، فإن قوة النموذج المقترح لا تستمد من مستوى التعقيد الذي يطرحه، بل من درجة ملاءمته للواقع اليمني، ومن قدرته على تحويل التدرج إلى استراتيجية عملية للتطبيق، وبذلك، فإن الإطار التكاملي المقترح لا يقدم وعدًا بحل شامل وفوري، بل يطرح مسارًا مؤسسيًا أكثر اتزانًا وقابلية للاعتماد، يبدأ من الممكن، ويتوسع عبر التعلم، ويستند إلى الربط بين التكلفة والإنتاج والبيانات بوصفها مكونات لا تنفصل في بناء الكفاءة، وهذا ما يجعله منطلقًا مناسبًا للانتقال من التشخيص التحليلي إلى التطبيق المرحلي، ومن المقارنة الدولية إلى التكييف المحلي الرشيد.

11-2. الخلاصة التركيبية وانتقاء الدروس المرجحة علميًا

تُظهر المقارنة بين التجارب اليابانية، والألمانية، والأمريكية، والكورية الجنوبية، والصينية أن نجاح نظم التكاليف والإنتاج لا يعتمد على تبني أدوات فنية أو رقمية معزولة، بل على قدرة المؤسسة على إعادة تنظيم العمل، والبيانات، والمهارات، والحوكمة ضمن إطار متكامل. فقد أبرزت اليابان أهمية الانضباط التشغيلي وخفض الهدر، وأكدت ألمانيا دور المعايير والتكامل الأفقي والرأسي، بينما أوضحت الولايات المتحدة مركزية البيانات والقياس وبناء القدرات البشرية، وأظهرت كوريا الجنوبية فعالية التدرج ودعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة، في حين كشفت الصين أهمية وضوح السياسة الصناعية مع ضرورة الحذر من مخاطر سوء تخصيص الموارد وعدم تجانس النتائج، وانطلاقًا من ذلك، أمكن انتقاء مجموعة من الدروس التي بدت أكثر اتساقًا عبر الحالات المقارنة، وأكثر قابلية للملاءمة مع السياق اليمني، ويتمثل الدرس الأول في أولوية خفض الهدر والانضباط التشغيلي قبل التوسع في الحلول المعقدة، ويتمثل الدرس الثاني في أن بناء حد أدنى من البيانات والمعايير يسبق أي تحديث فعلي، أما الدرس الثالث، فيتجسد في ضرورة جعل المنشآت الصغيرة والمتوسطة محورًا لسياسات التطوير لا هامشًا لها، ويتمثل الدرس الرابع في أن التدرج التجريبي أكثر عقلانية من التعميم الفوري، لما يتيحه من تعلم مؤسسي وخفض لمخاطر الفشل، ويتمثل الدرس الخامس في أن وضوح الأولويات والسياسات لا يكون منتجًا إلا إذا اقترن بحوكمة تقلل سوء تخصيص الموارد وتضبط مسار التنفيذ.

ولا يستند ترجيح هذه الدروس إلى اعتبارات عملية فقط، بل إلى تبرير علمي واضح؛ إذ تؤكد المقاربة السوسيو - تقنية أن نجاح التحول يرتبط بمواءمة التقنية مع الإنسان ونظام العمل، وتبين النظرية المؤسسية أن المعايير والقواعد والضغوط التنظيمية تمنح الممارسات الجديدة الاستقرار والشرعية، بينما تفسر نظرية القدرات الديناميكية أن المؤسسات تحقق التحسن المستدام عبر الاستشعار، والاقتناص، وإعادة التهيئة، لا عبر اقتناء الموارد والأدوات وحدها، وعليه، فإن الدروس المرجحة ليست الأكثر تقدمًا تقنيًا بالضرورة، بل الأكثر اتساقًا مع شروط الجاهزية المؤسسية، والأكثر قابلية للتحول إلى ممارسات تدريجية قابلة للتطبيق في بيئة هشة ومحدودة الموارد، وبناءً عليه، لا يدعو هذا الإطار إلى استنساخ أي تجربة بعينها، بل إلى تركيب انتقائي مرجح: من اليابان منطق خفض الهدر والانضباط التشغيلي، ومن ألمانيا منطق المعايير والتكامل، ومن الولايات المتحدة مركزية البيانات والقياس، ومن كوريا الجنوبية أولوية دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة والتدرج التطبيقي، ومن الصين وضوح الأولويات وربط التحديث بمشروعات قابلة للقياس، ومن ثم، فإن الإطار التكاملي المقترح لا يقدم وعدًا بحل شامل وفوري، بل يطرح مسارًا مؤسسيًا أكثر اتزانًا وقابلية للاعتماد، يبدأ من الممكن، ويتوسع عبر التعلم، ويستند إلى الربط بين التكلفة والإنتاج والبيانات بوصفها مكونات لا تنفصل في بناء الكفاءة.

3. النتائج والتوصيات

3-1. النتائج

خلص البحث إلى مجموعة من النتائج الرئيسة، يمكن إجمالها فيما يأتي:

(1) أظهر البحث أن نظم التكاليف الحديثة، ولا سيما نموذج التكلفة الموجهة بالوقت، تتمتع بقدرة تفسيرية أعلى مقارنة بالنظم التقليدية، لارتباطها بالزمن والطاقة والاستهلاك الفعلي للموارد.

(2) بين البحث أن نظم الإنتاج الحديثة، وخاصة التصنيع الرشيق، تؤثر مباشرة في خفض التكلفة من خلال تقليل الهدر، وتحسين التدفق، وتقليص زمن الدورة، ورفع جودة المخرجات.

(3) كشفت النتائج عن وجود علاقة تكاملية بين نظم التكاليف ونظم الإنتاج؛ فبينما تكشف نظم الإنتاج مواضع الفاقد والانحراف التشغيلي، تترجم نظم التكاليف هذا الفاقد إلى أبعاد اقتصادية قابلة للقياس والمفاضلة.

(4) أوضح البحث أن التحول الرقمي يمثل متغيرًا تمكينيًا يرفع جودة البيانات، ويقوي الربط بين القياس التكاليفي والتشغيل الإنتاجي، غير أن أثره يظل مشروطًا بتوافر الجاهزية المؤسسية والمعلوماتية.

(5) بينت التجارب الدولية الناجحة أن التحول في نظم التكاليف والإنتاج والرقمنة لا يتم دفعة واحدة، بل عبر مسارات تدريجية تقوم على المعايير، والبيانات، والمهارات، والتجريب المرحلي.

(6) كشف البحث أن السياق اليمني يتسم بمعوقات مركبة، أبرزها ضعف البنية المعلوماتية، وهشاشة البيئة التشغيلية، واضطراب الإمداد، ومحدودية الموارد.

(7) تبين أن الفجوة بين اليمن والتجارب الدولية لا تقتصر على مستوى التقنية، بل تمتد إلى شروط التطبيق المؤسسي والتنظيمي، بما يستلزم التكييف المرحلي لا النقل الحرفي.

(8) حدد البحث عددًا من العناصر القابلة للتكييف في اليمن، تتمثل في خفض الهدر، وتحسين التدفق، وبناء بيانات موثوقة، وتطوير قياس تكاليف أكثر تفسيرًا، واعتماد رقمنة مرحلية.

(9) دعمت الأدبيات اليمنية والعربية صلاحية الطرح التكاملي، سواء من حيث أثر نظم معلومات التكاليف في تحسين جودة المنتجات، أو من حيث أثر التصنيع الرشيق في دعم التنافسية.

(10) قدم البحث إطارًا تكامليًا أوليًا لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، يقوم على أربعة أبعاد مترابطة هي: التكلفة، والجودة، والزمن، والمرونة.

3-2. التوصيات

في ضوء النتائج السابقة، يوصي البحث بما يأتي:

(1) تبني مسار مرحلي لتطوير نظم التكاليف في المنشآت اليمنية، يبدأ بتحسين جمع البيانات وربطها بالأنشطة والزمن، ثم الانتقال إلى تطبيق صيغ مبسطة من نموذج التكلفة الموجهة بالوقت في القطاعات الأكثر استعدادًا، مثل الصناعات الغذائية، والدوائية، والخدمات الصحية، والمصارف.

(2) ترسيخ مبادئ التصنيع الرشيق في المنشآت اليمنية عبر التركيز على خفض الهدر، وتحسين التدفق، وتقليل المخزون غير الضروري، ورفع الانضباط التشغيلي، قبل التوسع في الحلول التقنية الأكثر تعقيدًا.

(3) اعتماد مسار رقمي تدريجي يبدأ من بناء قواعد بيانات منتظمة وتحسين أنظمة التوثيق والتتبع، ثم ينتقل إلى مستويات أعلى من الربط والتحليل والأتمتة وفق مستوى الجاهزية الفعلية لكل منشأة.

(4) توجيه الدعم الفني والتدريبي نحو المنشآت الصغيرة والمتوسطة، باعتبارها الأكثر حاجة إلى نماذج مبسطة ومنخفضة الكلفة، والأوسع حضورًا في البنية الاقتصادية المحلية.

(5) تشجيع الجامعات والمراكز البحثية اليمنية على إجراء دراسات ميدانية تطبيقية تختبر إمكانية تطبيق النماذج المقترحة في قطاعات محددة، مع قياس الأثر عبر مؤشرات أداء واضحة، مثل دقة التكلفة، وخفض العيوب، وتقليص زمن الدورة، ورفع المرونة التشغيلية.

(6) تبني صناع القرار رؤية متكاملة تجمع بين التكلفة، والإنتاج، والرقمنة، وتستند إلى بناء شراكات بين القطاع الخاص، والجامعات، ومراكز التدريب، بما يعزز الجاهزية المؤسسية والبشرية للتطوير المرحلي.

4. الخاتمة

يخلص هذا البحث إلى أن تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في السياق اليمني لا يتحقق من خلال تطوير نظم التكاليف، أو نظم الإنتاج، أو التحول الرقمي كلٌّ على حدة، بل من خلال بناء تكامل تدريجي بينها داخل إطار مؤسسي يربط بين البيانات، والقياس، والتشغيل، والقرار، وقد بينت المقارنة مع التجارب العالمية أن النجاح في هذا المجال لا يرتبط بالتقنية وحدها، بل بمدى توافر المعايير، والمهارات، والجاهزية التنظيمية، وآليات التعلم والتحسين المستمر.

وفي ضوء ذلك، يؤكد البحث أن المسار الأكثر ملاءمة لليمن لا يتمثل في استنساخ النماذج الدولية، بل في تكييف عناصرها الأكثر قابلية للتطبيق، وفي مقدمتها خفض الهدر، وتحسين التدفق، وبناء بيانات موثوقة، وتطوير قياس تكاليف أكثر تفسيرًا، واعتماد تحول رقمي مرحلي، ومن ثم، فإن الإطار التكاملي المقترح لا يقدم حلًا نهائيًا بقدر ما يطرح مسارًا عمليًا مرنًا يمكن البناء عليه وتطويره تدريجيًا بما يتلاءم مع خصائص البيئة اليمنية وقيودها.

5. قائمة المراجع

5-1. المراجع العربية

(1) الأصبح، جوني هاني، والشرياتي، عبد العزيز أحمد. (2023). أثر التصنيع الرشيق على الاستراتيجيات التنافسية في شركات صناعة الألمنيوم الأردنية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 43 (العدد الخاص الأول)، 231–257

(2) باسباع، إبراهيم عوض. (2022). ممارسات التفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك - الغويزي - بمحافظة حضرموت من وجهة نظر الموظفين. مجلة الريان للعلوم الإنسانية والتطبيقية، 4 (2)، 82–95.

(3) بامزاحم، فائز محمد. (2013). تقويم أنظمة محاسبة التكاليف في المنشآت الصناعية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية اليمنية. مجلة جامعة حضرموت للعلوم الإنسانية، 617–629.

(4) جاسم، ماجد جودة. (2020). نظام الإنتاج الرشيق وآفاق تطبيقه في المنظمات الصناعية العراقية: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمنتجات الغذائية. مجلة العلوم الإسلامية، ملحق (25)، 353–389.

(5) جلاعم، أيمن عبد الملك، وناصر، أحمد محمد. (2025). دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في الرشاقة التنظيمية بشركة النفط اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 4 (2)، 83–113.

(6) الزعيتري، عادل عبد الغني، وسعيد، نورا ياسين إسماعيل، والمقطري، معاذ طاهر صالح. (2025). السلوك غير المتماثل للتكاليف وانعكاسه على ربحية الشركات الصناعية اليمنية في ظل الأزمة الاقتصادية: دراسة تطبيقية. مجلة جامعة السعيد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، 8 (2)، 1–36.

(7) عبد الله، خلود عبد الوهاب، والطالبي، محمد صالح، وزيدان، محمد عمر فرج. (2023). دراسة أثر نظم معلومات محاسبة التكاليف وتحليلها في تحقيق جودة المنتجات الصناعية وضبطها في م/ عدن: دراسة ميدانية في بعض المنشآت الصناعية في م/ عدن. مجلة العلوم الإدارية، 8 (15)، 9–45.

(8) المؤيد، نزار عبد الوهاب، والمرهضي، سنان غالب. (2024). أثر إدارة التغيير على التحول الرقمي في قطاع الاتصالات في اليمن. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 1 (2)، 47 -482.

(9) المشرقي، نائد سلطان. (2021). دور التحول الرقمي في تحسين أداء الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. المجلة العلمية للأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، 4 (1)، 173–210.

5-2. المراجع الإنجليزية

(1) AL-Ghaili, M., Mahomed, A. S. B., & Yusof, R. N. R. (2024). Driving digital transformation: The impact of SME digitalization on technology acceptance and usage in small and medium enterprises of Yemen. Advances in Social Sciences Research Journal, 11(11), 89–105.

(2) Bueno, A., Caiado, R. G. G., de Oliveira, T. L. G., Socavada, L. F., Godinho Filho, M., & Tortorella, G. L. (2023). Lean 4.0 implementation framework: Proposition using a multi-method research approach. International Journal of Production Economics, 264, 108988.

(3) Cagnetti, C., Gallo, T., Silvestri, C., & Ruggieri, A. (2021). Lean production and Industry

4.0: Strategy/management or technique/implementation? A systematic literature review. Procedia Computer Science, 180, 404–413.

(4) Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1988). Measure costs right: Make the right decisions. Harvard Business Review, 66(5), 96–103.

(5) DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48(2), 147–160.

(6) Ding, Y., Chen, K., Wei, X., & Yang, Y. (2022). A novel cost-management system for container terminals using a time-driven activity-based costing approach. Ocean & Coastal Management, 217, 106011.

(7) El Abbadi, L., Elrhanimi, S., & El Manti, S. (2020). A literature review on the evolution of lean manufacturing. Journal of System and Management Sciences, 10(4), 13–30.

(8) Kagermann, H., Wahlster, W., & Helbig, J. (2013). Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0: Final report of the Industrie 4.0 Working Group. acatech.

(9) Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2004). Time-driven activity-based costing (Harvard Business School Working Paper No. 04-045). Harvard Business School.

(10) Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2007). Time-driven activity-based costing: A simpler and more powerful path to higher profits. Harvard Business School Press.

(11) Kim, M., Chung, S., & Lee, C. (2019). Smart policies for smart factories (KDI Focus No. 97). Korea Development Institute.

(12) Liker, J. K. (2004). The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer. McGraw-Hill.

(13) Medeiros, H. D. S., Santana, A. F. B., & Guimarães, L. D. S. (2017). The use of costing methods in lean manufacturing industries: A literature review. Gusto & Produce, 24(2), 395–406.

(14) Monden, Y. (2011). Toyota production system: An integrated approach to just-in-time (4th ed.). CRC Press.

(15) Naciri, L., Mouhib, Z., Galib, M., Nali, M., Abbou, R., & Kebe, A. (2022). Lean and Industry 4.0: A leading harmony. Procedia Computer Science, 200, 394–406.

(16) Namazi, M. (2016). Time driven activity-based costing: Theory, applications and limitations. Iranian Journal of Management Studies, 9(3), 457–482.

(17) National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. (2023). Options for a national plan for smart manufacturing. The National Academies Press.

(18) Naughton, E., Moran, R., Kharub, M., Sa, J. C., & McDermott, O. (2024). A structured model for continuous improvement methodology deployment and sustainment: A case study. Heliyon, 10(24), e40034.

(19) OECD. (2020). OECD economic surveys: Korea 2020. OECD Publishing.

(20) OECD. (2021). OECD economic surveys: Japan 2021. OECD Publishing.

(21) Ohno, T. (1988). Toyota production system: Beyond large-scale production. Productivity Press.

(22) Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.

(23) Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2016). Operations management (8th ed.). Pearson.

(24) State Council of the People's Republic of China. (2022). Made in China 2025 (CSET Trans.). Center for Security and Emerging Technology, Georgetown University.

(25) Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319–1350.

(26) Trist, E. L. (1981). The evolution of socio-technical systems: A conceptual framework and an action research program. Ontario Ministry of Labouré, Ontario Quality of Working Life Centre.

(27) World Bank. (2024). Yemen economic monitor: Navigating increased hardship and growing fragmentation. World Bank.

(28) Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation (Rev. ed.). Free Press.

(29) Wübbeke, J., Meissner, M. J., Zenglein, M. J., Ives, J., & Conrad, B. (2016). Made in China 2025: The making of a high-tech superpower and consequences for industrial countries (MERICS Papers on China No. 2). MERICS.

(30) Yaguache-Aguilar, M. F., Niñerola-Montserrat, A., & Sánchez-Rebull, M. V. (2024). A bibliometric review of time-driven activity-based costing. Journal of Eco humanism, 4(1), 50–65.

قواعد الإدارة والسياسة وإشكالية التوازن المؤسسي

(الحالة اليمنية أنموذجًا)

The Rules of Administration and Politics and the Problematic of Institutional Balance

(The Yemeni case as a model)

د. نبيل أحمد الدرويش
أستاذ الإدارة العامة والعلوم السياسية المساعد
جامعة صنعاء

Dr. Nabil Ahmed Al-Darwish
Assistant Professor of Public Administration and Political Science
Sana'a University

الملخص:

يتناول هذا البحث العلاقة بين الإدارة والسياسة في الدولة الحديثة من خلال مفهوم التوازن المؤسسي بين القيادة السياسية والجهاز الإداري، متخذًا اليمن نموذجًا للدراسة. وينطلق من فرضية أن اختلال هذا التوازن يُعد سببًا رئيسيًا لضعف الأداء الحكومي وعدم فاعلية تنفيذ السياسات العامة، لا سيما في الدول ذات المؤسسات الهشة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مدعومًا بالمنهج المقارن، واستعرضت في إطارها النظري تطور الفكر الإداري في تفسير العلاقة بين الإدارة والسياسة، بما يشمل الاتجاهات التقليدية والحديثة والواقعية، إضافة إلى القيم الإدارية في المنهج القرآني.كما حللت الدراسة العلاقة بين السياسة والإدارة في اليمن منذ تحقيق الوحدة عام 1990م، مع إبراز مظاهر تسييس الإدارة العامة وآثارها في كفاءة المؤسسات وجودة الخدمات العامة. واستعرضت كذلك تجارب كل من ماليزيا وفرنسا وكوريا الجنوبية ورواندا لاستخلاص الممارسات الناجحة في بناء إدارة عامة مهنية وفعالة.

خلص البحث إلى أن تحقيق التوازن المؤسسي بين القيادة السياسية والإدارة المهنية يُعد شرطًا أساسيًا لبناء دولة قادرة على تحقيق التنمية والاستقرار.

الكلمات المفتاحية: الإدارة العامة، السياسة العامة، التوازن المؤسسي، الإصلاح الإداري، اليمن.

Abstract:

This research examines the relationship between administration and politics in the modern state through the concept of institutional balance between political leadership and the administrative apparatus, using Yemen as a case study. It argues that imbalance in this relationship is a key cause of weak government performance and ineffective public policy implementation, particularly in fragile institutional contexts. The study adopts a descriptive-analytical and comparative approach. Its theoretical framework reviews the evolution of administrative thought, including traditional, modern, and realistic perspectives, as well as the administrative values reflected in the Qur'anic approach.

It further analyzes the relationship between politics and administration in Yemen since unification in 1990, highlighting the politicization of public administration and its impact on institutional performance and public service quality. The study also examines the experiences of Malaysia, France, South Korea, and Rwanda to identify successful practices in building professional and effective public administration. The research concludes that institutional balance between political leadership and professional administration is essential for building a state capable of achieving development and stability.

Keywords: Public administration, public policy, institutional balance, administrative reform, Yemen.

1. الإطار العام للبحث

1-1. المقدمة

شهدت العلاقة بين الإدارة والسياسة تطورًا فكريًا ومؤسسيًا ملحوظًا عن طريق مسار تشكّل الدولة الحديثة؛ إذ لم يعد يُنظَر إلى الإدارة العامة بوصفها جهازًا تنفيذيًا محايدًا، يعمل بمعزل عن الاعتبارات السياسية، كما لم تعد السياسة مجالًا منفصلًا عن آليات التنظيم المؤسسي وصنع القرار العام، بل أصبح التفاعل بين المجالين أحد المحددات الأساسية لفاعلية الدولة وقدرتها على تحقيق التنمية والاستقرار المؤسسي، وقد أظهرت الأدبيات المعاصرة أن اختلال هذا التوازن - سواء بهيمنة القرار السياسي على المهنية الإدارية أم بجمود البيروقراطية وانفصالها عن التوجهات الاستراتيجية للدولة - يؤدي في الغالب إلى ضعف الأداء الحكومي وتعثر تنفيذ السياسات العامة (Waldo, 1948).

وفي هذا السياق، شهدت نظم الإدارة العامة منذ أواخر القرن العشرين تحولات فكرية ومؤسسية مهمة، تمثلت في بروز نماذج جديدة للحكم الرشيد وإدارة السياسات العامة، تقوم على إعادة تنظيم العلاقة بين القيادة السياسية والجهاز الإداري بما يحقق قدرًا من التوازن بين التوجيه السياسي والكفاءة المهنية (جبلير وأوسبورني، 2012)، وقد أسهمت هذه التحولات في تجاوز التصورات التقليدية التي سادت في بدايات الفكر الإداري، التي دعت إلى الفصل الجامد بين السياسة والإدارة، نحو مقاربات أكثر واقعية ترى في الإدارة العامة فاعلًا مؤسسيًا، يسهم في مراحل متعددة من صياغة السياسات العامة وتنفيذها وتقييمها (Stivers & DeHart-Davis, 2022).

ومن ثم، لم تعد دراسة العلاقة بين السياسة والإدارة مجرد نقاش نظري داخل حقل الإدارة العامة، بل أصبحت قضية مركزية في تحليل كفاءة مؤسسات الدولة وقدرتها على تحقيق أهدافها التنموية، لا سيما في الدول التي تمر بتحولات سياسية وإدارية عميقة؛ فنجاح الدولة الحديثة في أداء وظائفها الأساسية يرتبط بدرجة كبيرة بقدرتها على تنظيم هذه العلاقة ضمن إطار مؤسسي واضح يوازن بين متطلبات القيادة السياسية وضوابط المهنية الإدارية.

1-2. مشكلة البحث وتساؤلاته

تواجه الأجهزة الإدارية في كثير من الدول - ولاسيما في الدول النامية - تحديات متزايدة تتعلق بتصاعد ظاهرة تسييس الإدارة العامة إلى حد قد يؤدي إلى تقويض معايير المهنية والكفاءة داخل الجهاز الحكومي؛ الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على جودة الخدمات العامة وقدرة الدولة على تنفيذ سياساتها التنموية بكفاءة وفاعلية (Dasandi & Esteve, n.d., 2017, p.231). ويظهر هذا التحدي بوضوح في عدد من السياقات العربية؛ إذ تعاني المؤسسات العامة من تداخلات سياسية وإدارية أضعفت من استقلالية القرار الإداري ومن فاعلية العمل المؤسسي (عبد المنعم وروزنبلوم، 2022، 31-45).

وفي هذا الإطار، تشير عدد من الدراسات المقارنة إلى أن تزايد تأثير الاعتبارات السياسية في تعيين القيادات الإدارية وصنع القرار التنفيذي في الدول ذات المؤسسات الضعيفة يؤدي - غالبًا - إلى إضعاف مبدأ الجدارة المهنية، ويحد من قدرة الإدارة العامة على أداء دورها بوصفها جهازًا مهنيًا مسؤولًا عن تنفيذ السياسات العامة بكفاءة وحياد نسبي (González & Sanabria-Pulido, 2025). وفي المقابل، تُظهر التجارب الدولية أن الدول التي نجحت في تحقيق توازن مؤسسي بين القيادة السياسية والكفاءة الإدارية استطاعت تعزيز قدراتها التنموية وتحسين مستوى الخدمات العامة، بما يعكس أهمية تنظيم العلاقة بين المجالين

ضمن قواعد مؤسسية واضحة (Kamrava, 2018, 1-39).

وفي ضوء هذه الاعتبارات، يدرس هذا البحث العلاقة بين الإدارة والسياسة من منظور علمي تحليلي يجمع بين التأصيل النظري والتحليل الواقعي المقارن، مع التركيز على الحالة اليمنية بوصفها نموذجًا تطبيقيًا يعكس إشكالات التوازن المؤسسي في الدول التي تمر بتحولات سياسية وإدارية معقدة، كما يهدف البحث إلى الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في إعادة تنظيم العلاقة بين المجالين على أسس قانونية ومهنية، بما يسهم في بلورة مقاربات إصلاحية يمكن الإفادة منها في تطوير منظومة الإدارة العامة في اليمن.

وانطلاقًا مما سبق، يمكننا اختزال مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

كيف يمكن تحقيق التوازن بين قواعد الإدارة ومتطلبات السياسة بما يضمن بناء دولة فاعلة تحكمها القواعد المؤسسية لا الاعتبارات السياسية الضيقة؟

وتنبثق من هذا التساؤل الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية، أبرزها ما يلي:

- ما الأسس النظرية التي تضبط العلاقة بين الإدارة والسياسة في الفكر الإداري المعاصر؟
- ما مظاهر تسييس الإدارة العامة في الدول النامية عمومًا وفي اليمن خصوصًا؟
- ما الآثار المؤسسية والتنموية لاختلال العلاقة بين المجالين؟
- كيف يمكن الاستفادة من التجارب الدولية في إعادة بناء العلاقة بين القرار السياسي والإدارة العامة في اليمن؟

1-3. أهمية البحث

تتجلى أهمية هذا البحث في عدة مستويات؛ فعلى المستوى العلمي يسهم في سد فجوة معرفية تتعلق بدراسة العلاقة بين الإدارة والسياسة في السياقات العربية من منظور مقارن يجمع بين النظرية والتطبيق، وعلى المستوى العملي يقدم إطارًا تحليليًا يمكن أن يساعد صناع القرار في فهم أسباب ضعف الأداء المؤسسي وسبل إصلاحه.

كما تبرز أهمية البحث في ضوء التحديات التي تواجهها الدول النامية في بناء مؤسسات قادرة على تنفيذ السياسات بكفاءة واستقلالية؛ إذ تؤكد الدراسات الحديثة على أن استقلالية الإدارة العامة ضمن إطار المساءلة السياسية تمثل عاملًا حاسمًا في تعزيز الحكم الرشيد وتحقيق التنمية المستدامة (Aristovnik et al., 2022,26).

1-4. أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية، أبرزها:

- تأصيل المفاهيم النظرية المرتبطة بالعلاقة بين الإدارة والسياسة، وتحليل تطورها في الفكر الإداري المعاصر.
- دراسة واقع العلاقة بين المجالين في اليمن، وتحليل مظاهر التداخل بين القرار السياسي والعمل الإداري.
- استعراض نماذج دولية ناجحة في تنظيم العلاقة بين القيادة السياسية والإدارة العامة.
- صياغة قواعد إصلاحية عملية تسهم في تعزيز المهنية المؤسسية وتحسين أداء الإدارة العامة في اليمن.

1-5. منهج البحث

يعتمد البحث على مزيج من المناهج العلمية المتكاملة لتحقيق أهدافه، وذلك على النحو الآتي:

1-5-1. المنهج الوصفي التحليلي: لتحليل المفاهيم النظرية المرتبطة بالعلاقة بين الإدارة والسياسة، واستعراض تطورها في الأدبيات المعاصرة.

1-5-2. المنهج المقارن: لدراسة التجارب الدولية المختلفة، واستخلاص القواسم المشتركة بينها بما يفيد الحالة اليمنية.

1-5-3. المنهج الاستقرائي: لاستخلاص القواعد العامة عن طريق تحليل الواقع الإداري والسياسي والنتائج المترتبة على أنماط العلاقة بين المجالين.

هذه المناهج تتوافق مع الأدبيات الحديثة في تحليل السياسات العامة والإدارة المقارنة التي تؤكد أهمية الدمج بين التحليل النظري والدراسة التطبيقية؛ للوصول إلى نتائج علمية قابلة للاستخدام العملي (BIISS, 2001)، كما تسمح بدراسة التفاعل بين العوامل السياسية والمؤسسية في البيئات الإدارية المختلفة (فريد والهلالي، 2012، 144-167).

1-6. حدود البحث

1-6-1. الحدود الموضوعية: ينحصر هذا البحث في دراسة طبيعة العلاقة بين الإدارة العامة والسياسة، من حيث الأطر النظرية المنظمة لها، ومظاهر التداخل أو الاختلال بين المجالين، وانعكاس ذلك على كفاءة الأداء الحكومي وجودة السياسات العامة.

1-6-2. الحدود الجغرافية: يركز البحث على الجمهورية اليمنية بوصفها حالة دراسية رئيسة، مع الاستعانة بعدد من التجارب الدولية المقارنة (مثل ماليزيا، فرنسا، كوريا الجنوبية، ورواندا)؛ بهدف التحليل والمقارنة واستخلاص الدروس، دون السعي إلى دراسة هذه الحالات بصورة شاملة.

1-6-3. الحدود البشرية: يقتصر البحث على القيادات الإدارية العليا والوسطى في الجهاز الحكومي، وصنّاع القرار السياسي المرتبطين برسم السياسات العامة، بوصفهم الفاعلين الرئيسين في تشكيل العلاقة بين الإدارة والسياسة.

1-6-4. الحدود الزمانية: يغطي البحث المدة الممتدة من عام 1990م (تاريخ قيام الوحدة اليمنية) حتى الوقت الراهن، مع الإشارة إلى بعض الامتدادات التاريخية السابقة عند الضرورة التحليلية، وذلك بهدف تتبع تطور العلاقة بين الإدارة والسياسة في سياق الدولة اليمنية المعاصرة.

1-7. مفاهيم ومصطلحات البحث ومصطلحاته

1-7-1. مفهوم الإدارة

تُعرّف الإدارة بوصفها عملية تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفاعلية ضمن إطار مؤسسي منظم، وقد تطور مفهوم الإدارة من كونه مجرد وظائف تنظيمية وتقنية إلى منظومة متكاملة تشمل التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار وإدارة الأداء المؤسسي (العريقي، 2011). ويشير الفكر الإداري المعاصر إلى أن الإدارة لا تعمل في فراغ، بل تتفاعل مع السياق السياسي والاجتماعي؛ الأمر الذي

يجعلها جزءًا من منظومة الحكم العام، وليس مجرد أداة تنفيذية محايدة (Waldo, 1948).

ومن الناحية الإجرائية، يعرف هذا البحث الإدارة أنها: مجموعة العمليات التنظيمية التي تُمارس داخل المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية، ويُقاس ذلك بمؤشرات: وضوح التخطيط، وكفاءة تخصيص الموارد، وفاعلية اتخاذ القرار، ومستوى تحقيق الأهداف مقارنة بالموارد المتاحة.

1-7-2. مفهوم السياسة

تُفهم السياسة في إطار حقل الإدارة العامة وفي سياق الدولة الحديثة، بوصفها عملية تحديد الأولويات العامة وصياغة الخيارات الاستراتيجية التي تعكس مصالح المجتمع وتوجهاته، وتشمل السياسة عمليات التفاوض وصنع القرار العام وتوزيع الموارد، وهي بذلك تمثل الإطار الذي تتشكل داخله السياسات العامة وبرامج العمل الحكومي (جمعة وهلال، 2004). ومع ذلك، فإن تداخل السياسة مع الإدارة دون ضوابط مؤسسية قد يؤدي إلى تسييس الأجهزة التنفيذية وإضعاف المهنية الإدارية (González & Sanabria-Pulido, 2025).

فيما يمكن تعريف السياسة إجرائيًا أنها: عملية تحديد الأولويات العامة وصياغة الخيارات الاستراتيجية التي توجه عمل الدولة، ويُقاس ذلك بمؤشرات: طبيعة القرارات العامة المتخذة، وآليات توزيع الموارد، ومستوى تأثير الفاعلين السياسيين في توجيه السياسات، ودرجة اتساق القرارات مع المصالح العامة المعلنة.

1-7-3. مفهوم الإدارة العامة

تُعرف الإدارة العامة في أدبيات «ماكس فيبر» أنها الجهاز الذي يجسد «السلطة القانونية العقلانية»؛ فهي ليست مجرد مكاتب وبيروقراطية، بل إنها تمثل «عقل الدولة» الذي يتميز بالاستمرارية حتى حينما تنهار الحكومات السياسية، كما ينظر فيبر إلى البيروقراطية بوصفها التنظيم الأكثر كفاءة في منظومة الإدارة العامة؛ لأنها تعتمد على «التخصص» و«التسلسل الهرمي» و«القواعد المكتوبة»، وهي عناصر صُممت أساسًا لتحييد العواطف والنزعات السياسية الشخصية (فيبر، 2011، 190-205).

والإدارة العامة هي الجهاز التنفيذي للدولة المسؤولة عن تطبيق السياسات العامة وتنفيذ القوانين وتقديم الخدمات للمواطنين، وقد شهد مفهوم الإدارة العامة تحولات عميقة منذ نموذج البيروقراطية الكلاسيكية، وصولًا إلى نماذج الحوكمة التشاركية والإدارة الشبكية التي تعزز دور الفاعلين غير الحكوميين (فيرلي وآخرون، 2022). وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن استقلالية الإدارة العامة ضمن إطار المساءلة السياسية تمثل شرطًا أساسيًا لبناء مؤسسات فعالة وقادرة على تحقيق التنمية (Kettl, 2022, 111-120).

أما إجرائيًا، فنقصد بالإدارة العامة أنها: الجهاز التنفيذي المسؤول عن تنفيذ السياسات العامة وتقديم الخدمات، ضمن إطار من القواعد الرسمية، ويُقاس ذلك بمؤشرات: مستوى كفاءة الأداء المؤسسي، ودرجة الالتزام بالقوانين والإجراءات، ومستوى الاستقلالية المهنية عن التأثيرات السياسية، وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

1-7-4. مفهوم السياسات العامة

السياسة هي الحقل الذي يعنى بـ «تخصيص القيم» في المجتمع، وبحسب «ديفيد إيستون»، فإن السياسة هي التي تحدد الأولويات الكبرى، بينما الإدارة هي التي تضع هذه الأولويات في قوالب قابلة للقياس والتنفيذ، ويكمن جوهر النزاع في أن السياسة تتسم بالتقلب والارتباط بالانتخابات والولاءات، بينما تتطلب الإدارة الاستقرار والتخطيط طويل الأمد (وودروف، 2018، 55).

بذلك، تشير السياسات العامة إلى البرامج والقرارات التي تتخذها الحكومات لمعالجة المشكلات العامة

وتحقيق أهداف التنمية والاستقرار، وهي عملية ديناميكية تبدأ بتحديد المشكلة وصياغة البدائل واتخاذ القرار ثم التنفيذ والتقييم، وتؤكد الدراسات الحديثة أن نجاح السياسات العامة يعتمد على التوازن بين القيادة السياسية والخبرة الإدارية في مراحل التحليل والتنفيذ (دسوقي وإسماعيل، 2008).

وإجرائيًا، نعرف السياسات العامة بـ: مجموعة البرامج والقرارات الحكومية الموجهة لمعالجة المشكلات العامة، ويُقاس ذلك بمؤشرات: وضوح تعريف المشكلة، وجودة صياغة البدائل، فاعلية التنفيذ، مستوى تحقيق النتائج المستهدفة، إضافة إلى كفاءة آليات التقييم والمتابعة.

1-7-5. مفهوم القواعد المؤسسية

تبرز القواعد المؤسسية «مصدات» تمنع التغول السياسي على المهنية الإدارية (Aristovnik et al., 2022, 26)، وتتمثل هذه القواعد مجموعة المبادئ والقوانين والإجراءات التي تنظم عمل المؤسسات العامة، وتحدد حدود العلاقة بين السلطة السياسية والجهاز الإداري، وتُعد هذه القواعد الضامن الأساسي لاستمرارية العمل المؤسسي ومنع تغوّل المصالح السياسية على المعايير المهنية، كما تشكل الأساس القانوني للمساءلة والشفافية داخل أجهزة الدولة (وودروف، 2018).

ونقصد بالقواعد المؤسسية من الناحية الإجرائية أنها: مجموعة القوانين والإجراءات المنظمة لعمل المؤسسات العامة التي تضبط العلاقة بين الفاعلين السياسيين والإداريين، ويُقاس ذلك بمؤشرات: درجة الالتزام بالقواعد الرسمية، ومستوى وضوح الاختصاصات، وفاعلية آليات المساءلة، وحدود التدخل السياسي في العمل الإداري.

1-7-6. مفهوم الحوكمة

تشير الحوكمة إلى منظومة إدارة الشأن العام بواسطة شبكة من الفاعلين، تشمل الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص، ضمن إطار من الشفافية والمساءلة والمشاركة المجتمعية، وقد تطور مفهوم الحوكمة ليعكس انتقال الدولة من نموذج السيطرة المركزية إلى نموذج الإدارة التشاركية التي تعتمد على التنسيق بين مستويات الحكم المختلفة (Aristovnik et al., 2022). والحوكمة ليست مجرد إجراءات، بل هي فلسفة لتقاسم القوة؛ تضمن عن طريق الشفافية والمساءلة أن القرار السياسي لا ينحرف عن المصلحة العامة، وأن الجهاز الإداري لا يتحول إلى «دولة عميقة» تعيق إرادة الشعب.

وفي الجانب الإجرائي، يُقصد بالحوكمة هنا، نمط إدارة الشأن العام القائم على التفاعل بين الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، في إطار من الشفافية والمساءلة، ويُقاس ذلك بمؤشرات: مستوى الشفافية في اتخاذ القرار، ودرجة المشاركة المجتمعية، وفاعلية آليات المساءلة، وكفاءة التنسيق بين الفاعلين المختلفين.

2. الإطار النظري للبحث

2-1. الإدارة ونزعات السياسة

يتناول هذا المحور طبيعة العلاقة بين الإدارة العامة والسياسة من الناحية النظرية، عن طريق استعراض أبرز الاتجاهات الفكرية التي فسّرت هذه العلاقة وحدودها، وتحليل تطورها من نموذج الفصل الصارم إلى منطق التكامل الوظيفي، وصولًا إلى المقاربات الواقعية التي تعكس تعقيدات الممارسة الفعلية في السياقات المختلفة، كما يقف المحور عند التحولات التي شهدها الفكر الإداري المعاصر في تفسير أدوار كل من الفاعلين

السياسيين والإداريين، ومدى تأثير ذلك في كفاءة الدولة وقدرتها على تنفيذ السياسات العامة.

ويستعرض المحور - كذلك - الأسس القيمية المستمدة من المنهج القرآني بوصفها إطارًا معياريًا ضابطًا لممارسة السلطة، بما يربط بين البعد المؤسسي والبعد الأخلاقي في إدارة الشأن العام، قبل الانتقال إلى تحديد ملامح العلاقة المثالية بين المجالين في الدولة الحديثة، استنادًا إلى مبادئ التوازن المؤسسي والتكامل الوظيفي، ويهدف ذلك إلى بناء قاعدة تحليلية متماسكة تُسهم في فهم إشكالية التوازن بين السياسة والإدارة، وتمهّد لتفسير اختلالاتها في السياقات التطبيقية، ولا سيما في الحالة اليمنية.

2-2-1. المدارس الفكرية في تفسير العلاقة بين الإدارة والسياسة

2-2-1-1. المدرسة التقليدية (الفصل التام بين الإدارة والسياسة)

ظهرت المدرسة التقليدية في أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين في سياق البحث عن تأسيس علم مستقل للإدارة العامة، منفصل عن التجاذبات السياسية، وقادر على بناء جهاز حكومي مهني ومحايد، في هذا السياق، نشر وودرو ويلسون عام 1887م، مقاله الشهير «دراسة الإدارة»، مؤكدًا عن طريقه أن الإدارة تقع خارج نطاق السياسة (Svara, 1998, 52). وقد سعى هذا الاتجاه إلى التمييز بين مرحلة صنع القرار السياسي ومرحلة تنفيذه الإداري، بحيث يقتصر دور السياسيين على تحديد السياسات العامة، بينما يتولى الإداريون تنفيذها وفق قواعد موضوعية مجردة.

وقد عُدَّ هذا النموذج خطوة تاريخية نحو عقلنة الدولة الحديثة؛ إذ سعى إلى استبدال الحكم الشخصي أو الزبائني بإدارة قانونية قائمة على القواعد. كما تعزز هذا الاتجاه بالنموذج البيروقراطي العقلاني الذي بلوره ماكس فيبر، الذي قام على أسس قانونية رسمية، وتدرج هرمي واضح، وتحديد دقيق للاختصاصات، والالتزام بالحياد والموضوعية في أداء الوظيفة العامة (فيبر، 2011).

غير أن هذا التصور - على رغم أهميته في تأسيس مهنية الإدارة العامة - انطوى على افتراض معياري مفاده إمكانية عزل الإدارة عن التأثيرات السياسية بشكل كامل، ومع تطور الدراسات السلوكية والمؤسسية، تبيّن أن عملية تنفيذ السياسات ليست عملية ميكانيكية، بل تنطوي على تقدير إداري واختيار بين بدائل متعددة؛ الأمر الذي يمنح الإدارة دورًا ضمنيًا في إعادة تشكيل السياسة ذاتها (Svara, 1998).

كما أظهرت التجارب العملية أن كبار الموظفين العموميين يمارسون أدوارًا استشارية مؤثرة في توجيه القرار السياسي، مما يجعل الفصل الصارم بين المجالين أقرب إلى نموذج نظري منه إلى واقع مؤسسي.

مما سبق، يتبين أن المدرسة التقليدية أسست لحياد الإدارة مبدأ معياريًا، لكنها لم تنجح في تفسير التداخل البنيوي بين السياسة والإدارة داخل الدولة الحديثة.

2-2-1-2. المدرسة الحديثة (التكامل الوظيفي بين الإدارة والسياسة)

ظهرت المدرسة الحديثة بوصفها مراجعة نقدية للطرح التقليدي الذي افترض فصلًا صارمًا وجامدًا بين السياسة والإدارة، فقد اعتبر دوايت والدو - أحد أبرز منظّري هذا الاتجاه - أن الإدارة ليست مجرد أداة تنفيذ محايدة، بل تنطوي في جوهرها على مضمون سياسي، حتى إنه وصفها بأنها «نظرية سياسية» قائمة بذاتها، ومن هذا المنطلق، رأى أن الموظف العام عندما يتخذ قرارًا بشأن توزيع الموارد أو تحديد أولويات الإنفاق بين قطاعات الدولة، فإنه يمارس فعلًا سياسيًا يعبر عن اختيارات قيمية تؤثر في المجتمع بأسره (Waldo, 1948).

كما تؤكد هذه المدرسة أن الإدارة تسهم في مراحل متعددة من دورة السياسة العامة: بدءًا من تشخيص المشكلة، مرورًا بتحليل البدائل، وصولًا إلى التنفيذ والتقييم. بذلك تتحول الإدارة من مجرد منفذ سلبي إلى فاعل مهني مشارك في صياغة السياسات ضمن حدود الاختصاص الفني (BIISS, 2001). ويعني ذلك أن الاحتراف الإداري لا يتعارض مع الطابع السياسي للدولة، بل يشكّل شرطًا لضمان قرارات رشيدة مبنية على المعرفة.

وقد تعزز هذا الاتجاه مع صعود مفاهيم الإدارة العامة الحديثة مثل «الحوكمة، التشاركية»؛ إذ توسعت دائرة الفاعلين في عملية صنع السياسات، وأصبحت الإدارة جزءًا من شبكة تفاعلية تضم السياسيين والمجتمع المدني والقطاع الخاص، وفي هذا السياق، لم يعد الحياد يعني الانعزال عن السياسة، بل الالتزام بالمعايير المهنية في إطار من التعاون المؤسسي المنظم (جبلير وأوسبورني، 2012).

وعليه، تؤكد المدرسة الحديثة على أن العلاقة بين الإدارة والسياسة هي علاقة تكامل وظيفي يقوم على توزيع متوازن للأدوار، فصنع السياسات لا يتم في فراغ سياسي أو إداري، بل عن طريق تفاعل مستمر بين القيادة السياسية التي تحدد الاتجاهات العامة، والجهاز الإداري الذي يزودها بالمعلومات والتحليل والخبرة الفنية.

وعلى رغم أهمية ما تطرحه المدرسة الحديثة في التوفيق بين الواقعية السياسية ومتطلبات المهنية الإدارية، وما توليه من أهمية لـ«التكنوقراط»، وهم الخبراء الذين يديرون المفاصل الحساسة للدولة بناءً على العلم لا الولاء الحزبي، إلا أن ذلك يفترض وجود مؤسسات مستقرة وقواعد واضحة تنظّم العلاقة بين الطرفين، وهو افتراض قد لا يتحقق في الدول ذات البنية المؤسسية الهشة.

2-2-1-3. المدرسة الواقعية (التحكم السياسي في الإدارة)

تتبنى المدرسة الواقعية منظورًا أكثر اقترابًا من السياقات السياسية الفعلية، لا سيما في الدول النامية أو تلك التي تعاني من ضعف العمل المؤسسي؛ فهي ترى أن العلاقة بين السياسة والإدارة غالبًا ما تتسم بعدم التوازن؛ إذ تميل القيادة السياسية إلى بسط نفوذها المباشر على الجهاز الإداري عن طريق التعيينات الحزبية أو التدخل في القرارات التنفيذية.

ترى القوى السياسية في الجهاز الإداري «كتلة انتخابية» و«أداة للتمويل» و«وسيلة للسيطرة». هنا، لا يتم اختيار الموظف لمهارته، بل لمدى قدرته على حماية مصالح الجهة التي عينته، هذا النموذج يؤدي إلى ما يسمى بـ «ترهل البيروقراطية المسيسة»؛ إذ يفقد الجهاز الإداري فاعليته ويصبح عبئاً على الدولة (González & Sanabria-Pulido, 2025, 12).

تشير الدراسات المقارنة إلى أن التسييس المفرط للإدارة يؤدي إلى تقويض مبدأ الجدارة المهنية، ويضعف استقلالية الجهاز التنفيذي، ويحول الوظيفة العامة إلى أداة لإدارة التحالفات السياسية بدلًا من كونها أداة لخدمة الصالح العام (Dasandi & Esteve, n.d, 2017, 235). الأمر الذي يجعل الإدارة امتدادًا للصراع السياسي، لا وسيطًا مهنيًا لتنفيذ السياسات.

ومع ذلك، لا تكتفي المدرسة الواقعية بوصف الخلل، بل تدعو إلى الاعتراف بأن التفاعل السياسي داخل الإدارة أمر لا يمكن إلغاؤه بالكامل؛ فحتى في أكثر الأنظمة استقرارًا، تمارس القيادة السياسية تأثيرًا في أولويات العمل الإداري. الفرق يكمن في وجود ضوابط مؤسسية تحد من تحول هذا التأثير إلى هيمنة مطلقة (Stivers & DeHart-Davis, 2022).

ومن ثم، تقدم المدرسة الواقعية إطارًا تفسيريًا مهمًا لفهم حالات اختلال التوازن بين السياسة والإدارة، لكنها

لا تنفي إمكانية بناء علاقة أكثر اتزانًا إذا توافرت شروط الإصلاح المؤسسي.

مما سبق، تكشف المدارس الثلاث أن جوهر الخلاف لا يتعلق بوجود التفاعل بين السياسة والإدارة، بل بكيفية تنظيمه، فالنموذج التقليدي سعى إلى الفصل المعياري، أما الحديث فتبنّى التكامل المنضبط، بينما أبرزت المدرسة الواقعية خطر الهيمنة السياسية في البيئات المؤسسية الهشة، وعليه، سنلاحظ لاحقًا أن تحليل الحالة اليمنية يقتضي الاستفادة من الطرح الواقعي لفهم الاختلال القائم، مع اعتماد منطق التكامل المؤسسي أفقًا إصلاحيًا ممكنًا.

2-2-2. مقاصد الإدارة في المنهج القرآني

يقدّم المنهج القرآني والفكر الإسلامي المستقى منه إطارًا قيميًا معياريًا، يمكن الاستناد إليه في تقويم العلاقة بين الإدارة والسياسة، ليس بوصفه بديلًا عن النظم المؤسسية الحديثة، بل بوصفه منظومة ضابطة للسلوك العام وموجهة لروح التشريع والإدارة، فالخطاب القرآني في قضايا الحكم والإدارة لا يقتصر على تنظيم السلطة، بل يؤسس لمنظومة قيم أخلاقية ومهنية تحكم ممارسة هذه السلطة، والآيات القرآنية الكريمة التي وردت في هذا السياق متعددة، منها قول الله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ [النساء: 58]، وقوله عز وجل على لسان ابنه نبي الله شعيب عليه السلام: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ [القصص: 26]، وقوله عز من قائل: ﴿وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ [الشورى: 38]، ومن هذه الآيات تبرز مجموعة القيم التي تحكم السياسة والإدارة في الدولة، وفي مقدمتها القيم الأساسية الآتية:

2-2-2-1. العدالة

في المنظور القرآني، تُشكل العدالة الغاية الأولى للحكم والإدارة، والقيمة المركزية في البناء السياسي والإداري للدولة، فالعدالة إذًا هي معيار شرعية القرار العام وأساس المساواة أمام القانون، ولا تعني العدالة - فقط - الفصل المنصف في النزاعات، بل تشمل عدالة توزيع الموارد، وعدالة الفرص الوظيفية، وعدالة تطبيق القواعد على الجميع دون استثناء، وعند إسقاط هذا المبدأ على الإدارة العامة، يصبح تحييد الاعتبارات الحزبية أو الشخصية شرطًا لتحقيق حكم رشيد قائم على المصلحة العامة.

وتتحقق العدالة الإدارية عن طريق تطبيق القواعد نفسها على جميع المواطنين دون تمييز، وتكافؤ الفرص في الوصول إلى المناصب والخدمات العامة.

2-2-2-2. الأمانة

تُعدّ الأمانة - وفقًا للمنهج القرآني - قيمة محورية في بناء الحكم والإدارة الرشيدة، وهي الإطار الأخلاقي الذي يضبط ممارسة السلطة وتسيير الشأن العام، وتنطلق هذه القيمة من مبدأ أن المنصب العام ليس تشريفًا، بل تكليفًا يحمّل صاحبه مسؤولية مضاعفة أمام الله وأمام المجتمع وأمام القواعد الشرعية والقانونية.

وترتبط الأمانة بعدد من المفاهيم الجوهرية، في مقدمتها المسؤولية عن القرارات والنتائج، والنزاهة الأخلاقية والوظيفية في أداء المهام، والالتزام بإتقان العمل وفق أعلى معايير الكفاءة.

وقد أكدت السنة النبوية الشريفة هذا المعنى في قول النبي صلى الله عليه وآله وسلم: «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملًا أن يتقنه» (الموصلي، 1984، 246)، وقوله: «كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته، الإمام راعٍ ومسؤول عن رعيته...» (البخاري، 1422هـ، 62)، فالمسؤولية هنا شاملة للحاكم والموظف على السواء، ما يرسخ مبدأ عدم الإفلات من المحاسبة.

وعلى المستوى المؤسسي، تؤسس الأمانة جملة من المرتكزات التنظيمية، يمكن ترتيبها وفق أولويتها العملية

على النحو الآتي:

- اعتبار المنصب والوظيفة تكليفًا لا امتيازًا، بما يحول دون تحويل السلطة إلى أداة نفوذ شخصي.
- خضوع كل من يتولى وظيفة عامة للمساءلة المنتظمة، بوصفها ترجمة عملية لمبدأ المسؤولية.
- صون المال العام والمصلحة العامة بوصفهما وديعة يجب حفظها، وهو ما يشكل قاعدة أساسية لمكافحة الفساد السياسي والإداري والحد من النزعات الزبائنية.
- ممارسة السلطة بوصفها خدمة عامة لا وسيلة للتسلط أو تحقيق مكاسب غير مشروعة.
- التقيد بالقواعد الشرعية والقانونية في استخدام الصلاحيات، بما يضمن عدم تجاوز حدود الاختصاص.

بهذا المعنى، لا تقتصر الأمانة على بعدها الأخلاقي الفردي، بل تتحول إلى قاعدة تنظيمية تحكم العلاقة بين السلطتين السياسة والإدارية السلطة، وتُعد شرطًا لازمًا لبناء إدارة تتمتع بالثقة والشرعية والاستقرار المؤسسي.

2-2-2-3. الكفاءة والخبرة

يقول الله تعالى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ [القصص: 26]، هذه الآية تؤكد مفردة «القوى» على مفهوم «القدرة،» - من الناحية الجسدية، ومفهوم «الخبرة» من الناحية الذهنية، أما مفردة «الأمين» فتشير إلى قيم «الأمانة، والنزاهة، والخلق الحسن» المشار إليها أعلاه. هو النموذج المثالي الذي تسعى إليه الحوكمة المعاصرة، وغياب أحدهما يؤدي إما إلى «فساد مقتدر» (قوي غير أمين) وإما إلى «عجز طاهر» (أمين غير قوي).

يؤكد المنهج القرآني على إسناد المسؤوليات إلى أهل القدرة والعلم، وهو ما ينسجم مع مبدأ الجدارة في الإدارة الحديثة؛ فاختيار القادة والموظفين بناءً على الخبرة والتأهيل يمثل ضمانة لاستقلال القرار الإداري عن الاعتبارات السياسية الضيقة، ويعزز فاعلية تنفيذ السياسات العامة.

ويحث الإسلام على إسناد المهام إلى أهل الاختصاص، ويحذر من تولية غير الأكفاء، يقول النبي صلى الله عليه وآله وسلم: «إذا وُسِّد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة» (البخاري، 1422هـ، 136). ينسجم هذا الحديث في دلالته مع فكرة إسناد المسؤوليات على أساس الكفاءة والأمانة، وهي فكرة مركزية في دراسات الإدارة العامة والحكم الرشيد؛ لذلك يُستشهد به كثيرًا في الأدبيات التي تناقش العلاقة بين الكفاءة الإدارية والشرعية السياسية.

كما تستند قاعدة الجدارة في الإدارة الإسلامية إلى اعتبار الخبرة والقدرة معيارين أساسيين للاختيار والتعيين، وهو ما يتوافق مع متطلبات الإدارة الحديثة المعاصرة.

2-2-2-4. الشورى

تشكل الشورى مبدأً إجرائيًا يعزز المشاركة والتداول في اتخاذ القرار، وهي لا تعني إلغاء القيادة، بل ترشيدها عن طريق الاستماع للرأي الآخر، وتوسيع قاعدة المعلومات وضمان تمثيل مختلف الآراء قبل اتخاذ القرار، وليست الشورى مجرد استشارة شكلية، بل هي نظام «توزيع المعرفة والقرار»، كما تمنع الشورى انفراد القمة السياسية بالقرارات الفنية، وتجبر صانع القرار على الاستماع لأهل الاختصاص، مما يقلل من نسبة الخطأ في السياسات العامة (النعيمات والدروع، 2013، 305). وفي السياق المؤسسي المعاصر، يمكن ترجمة هذا المبدأ إلى آليات تشاور مؤسسية، ومجالس استشارية، ونظم حوكمة تشاركية تعزز الشفافية.

مما سبق، يتبين أن هذه القيم الأساسية الأربع المشار إليها، تتكامل في بناء منظومة أخلاقية مؤسسية تحد من هيمنة السياسة على الإدارة؛ إذ تجعل ممارسة السلطة خاضعة لمعيار أخلاقي وقانوني في آنٍ واحد، بما يعزز النزاهة والشفافية، ويضبط استخدام الصلاحيات العامة.

2-2-3. العلاقة المثالية بين السياسة والإدارة في الدولة الحديثة

تقوم العلاقة المثالية بين السياسة والإدارة في الدولة الحديثة على مبدأ التكامل الوظيفي ضمن إطار من التوازن المؤسسي، بحيث تتحدد أدوار كل من القيادة السياسية والجهاز الإداري بوضوح، دون أن ينزلق أحدهما إلى الهيمنة أو العزلة.

فالقيادة السياسية تستمد شرعيتها من التفويض الشعبي والرضا المجتمعي، ومن ثم تتولى تحديد الرؤية الاستراتيجية والأولويات الوطنية وصياغة التوجهات العامة للدولة، في حين يستند الجهاز الإداري إلى شرعية الخبرة والتخصص، ويتكفل بترجمة تلك التوجهات إلى سياسات تنفيذية وبرامج عملية وفق معايير الكفاءة والفاعلية والاستمرارية.

غير أن هذا التوازن لا يعني الفصل الصارم أو القطيعة المؤسسية بين المجالين، وإنما فصل وظيفي لا عضوي، فالسياسي يمتلك شرعية «التمثيل» والإداري يمتلك شرعية «الخبرة» (Dasandi & Esteve, n.d., 230). كما أن أي تمايز في الأدوار يقابله تعاون عملي وتفاعل مستمر؛ فالوزير يحدد الاتجاهات والسياسات العامة، لكنه لا يتدخل في التفاصيل الإجرائية الفنية، كما أن الإداري يملك هامشًا مهنيًا لاتخاذ القرارات التقنية، دون أن يتجاوز الإطار الاستراتيجي الذي أقرته السلطة السياسية، وبهذا المعنى، لا تُعد الإدارة سلطة موازية للسياسة، ولا مجرد أداة تنفيذ صامتة، بل شريكًا مهنيًا يعمل ضمن حدود قانونية واضحة، ويتأسس هذا النموذج على المرتكزات البنيوية الآتية (عبد المنعم وروزنبلوم، 2022، 56-58):

2-2-3-1. الاستقلالية المهنية للإدارة: بما يضمن تحصين الوظائف الفنية من التسييس، بواسطة نظام خدمة مدنية مستقر يمنع تغيير الكوادر المتخصصة بتغير الحكومات، حفاظًا على استمرارية الدولة.

2-2-3-2. الشفافية في صنع القرار: بحيث يمكن تتبع المسؤوليات وتحديد نطاق اختصاص كل طرف.

2-2-3-3. المساءلة المزدوجة والمتبادلة: إذ يخضع السياسيون للمساءلة أمام البرلمان والرأي العام، بينما يخضع الإداريون للمساءلة أمام رؤسائهم والجهات القضائية والرقابية، مع احتفاظ كل طرف بدور رقابي على الآخر؛ فالإدارة تراقب قانونية القرار السياسي من حيث مطابقة الإجراءات للقانون، والسياسة تراقب كفاءة الأداء الإداري ومدى تحقيقه للأهداف العامة.

وفي هذا السياق، تشير الدراسات المقارنة إلى أن نجاح هذا التوازن يرتبط ببناء قواعد مؤسسية صلبة للتعيين والترقية، قائمة على الجدارة، وإنشاء نظم تقييم أداء شفافة، وتطوير القدرات القيادية داخل الجهاز الإداري بصورة مستمرة (Waldo, 1948). وقد برزت نماذج حوكمة هجينة تجمع بين المهنية البيروقراطية القائمة على القواعد والانضباط، والقيادة السياسية القادرة على توجيه الدولة استراتيجيًا ضمن رؤية تنموية متكاملة.

وعليه، فإن العلاقة المثالية بين السياسة والإدارة ليست صيغة جامدة، بل معادلة ديناميكية قوامها: شرعية تمثيلية تقود، وخبرة مهنية تنفذ، ومؤسسات رقابية توازن بين الطرفين، فإذا اختل أحد هذه الأركان انحرفت العلاقة إما نحو بيروقراطية معزولة عن الإرادة الشعبية، وإما نحو تسييس مفرط يُفرغ الإدارة من مضمونها المهني، وفي كلتا الحالتين تتراجع كفاءة الدولة وتتآكل شرعيتها المؤسسية.

2-2. الإدارة والسياسة في اليمن

تُعدّ الحالة اليمنية نموذجًا واضحًا لتداخل الأبعاد السياسية بالبنية الإدارية للدولة؛ فقد شهدت هذه العلاقة - منذ قيام النظام الجمهوري وبدرجة أشد بعد تحقيق الوحدة اليمنية عام 1990م - تحدّي دمج نظامين سياسيين وإداريين مختلفين ضمن هيكل مؤسسي موحد، غير أنّ عملية الدمج لم تُدر على أسس علمية وموضوعية، بل خضعت بدرجة كبيرة لاعتبارات التقاسم والمحاصصة في توزيع المناصب السياسية والإدارية؛ الأمر الذي حال دون تحقيق اندماج مؤسسي حقيقي أو نشوء ثقافة سياسية وإدارية موحدة ومتوازنة، ونتيجة لذلك، خضع الجهاز الإداري لدولة الوحدة لعمليات «هيكلة سياسية» غيّبت معايير الكفاءة والجدارة المهنية لصالح ولاءات ضيقة ذات طابع حزبي وقبلي ومناطقي.

2-2-1. تطور العلاقة بين الإدارة والسياسة منذ قيام الوحدة

شهدت العلاقة بين الإدارة والسياسة في الجمهورية اليمنية منذ إعلان الوحدة عام 1990م مسارًا متقلبًا ارتبط بطبيعة التحولات السياسية وبنية النظام الحاكم أكثر مما ارتبط بتطور مؤسسي تدريجي؛ فقد ورثت الدولة الموحدة نمطين إداريين مختلفين من حيث الفلسفة والتنظيم والمرجعية القانونية: نمطًا بيروقراطيًا ذا طابع مركزي تقليدي في الشمال، ونمطًا إداريًا مؤدلجًا في الجنوب، كان متأثرًا بالبنية الحزبية والتنظيمية للدولة السابقة، مما أوجد ازدواجية مؤسسية انعكست لاحقًا على طبيعة العلاقة بين الإدارة والسياسة (الدرويش، 2025، 55-56، 61). ولم تُستكمل عملية الدمج المؤسسي بصورة متدرجة، بل تمت في سياق سياسي متسارع، ما جعل الإدارة ساحةً لتوازنات القوى السياسية التي تشاركت الحكم بعد إعادة الوحدة أكثر من كونها جهازًا مهنيًا معاد الهيكلة.

- **في المرحلة الأولى (1990-1994م):** برزت محاولة تأسيس إدارة عامة ذات طابع توافقي في ظل التعددية السياسية الناشئة، غير أن هشاشة التجربة الديمقراطية وضعف البناء الحزبي جعلا الجهاز الإداري مجالًا لإعادة توزيع النفوذ بين القوى السياسية بدلًا من أن يكون جهازًا محايدًا يخضع لقواعد الخدمة المدنية (Burrowes, 2010). ومع حرب 1994م تعزز الاتجاه نحو مركزية القرار السياسي، وأُعيد تشكيل الإدارة العامة وفق منطق الولاء وإعادة الاصطفاف؛ الأمر الذي أسهم في تكريس الطابع الشخصي للسلطة داخل الجهاز الإداري، وتراجع المعايير المؤسسية في التعيين والترقية (Carapico, 1998).
- **خلال المدة (1995-2010م):** اتسعت ظاهرة تسييس الإدارة؛ نتيجة توسع شبكات النفوذ داخل الدولة؛ إذ أصبحت الوظائف العليا والمتوسطة أداة لإدارة التحالفات السياسية والقبلية والاجتماعية، لا سيما في ظل غياب نظم رقابة فعالة، وأدى ذلك إلى تآكل مبدأ الحياد الإداري، وظهور طبقة من القيادات المرتبطة بمراكز القوة السياسية أكثر من ارتباطها بالمسار المهني الوظيفي (Day, 2012).
- **ما بعد أزمة 2011م:** دخلت العلاقة بين السياسة والإدارة في هذه المرحلة سيولة مؤسسية حادة؛ إذ تراجعت قدرة الدولة على فرض معايير موحدة للإدارة، وتزايدت أنماط التعيين غير المؤسسي بفعل الانقسام السياسي والعسكري؛ ما أدى إلى تفكك جزئي في البنية الإدارية وتعدد مراكز القرار داخل الدولة (International Crisis Group, 2013).

تظهر المسارات أن تطور العلاقة بين الإدارة والسياسة في اليمن لم يكن نتاج إصلاح تدريجي أو تحول مؤسسي مخطط، بل مسارًا تفاعليًا تحكمه التحولات السياسية والأزمات البنيوية؛ الأمر الذي جعل الإدارة انعكاسًا لموازين القوى أكثر من كونها إطارًا مؤسسيًا ضابطًا لها.

2-2-2. مظاهر تغلغل السياسة في مفاصل الإدارة العامة

2-2-2-1. التعيينات الحزبية (المحاصصة)

تُعد المحاصصة السياسية أحد أبرز مظاهر تسييس الإدارة العامة في اليمن، لا سيما بعد أحداث العام 2011م؛ إذ أصبحت التعيينات الإدارية العليا مرتبطة بالانتماءات الحزبية أو التوازنات السياسية، خصوصًا في المدد التي اتسمت بحكومات ائتلافية أو انتقالية (Dresch, 2000).

وقد أدى ذلك إلى تحويل الوظيفة العامة من أداة لتحقيق المصلحة العامة إلى وسيلة لإدارة الترضيات السياسية، مما أضعف مبدأ الحياد الإداري، وأفقد المناصب القيادية استقرارها المهني.

كما انعكست هذه الظاهرة في التدوير المستمر للقيادات الإدارية مع كل تغيير سياسي؛ الأمر الذي أعاق تراكم الخبرة المؤسسية، وأدى إلى انقطاع الاستمرارية في تنفيذ السياسات العامة؛ إذ تتغير الأولويات بتغير القيادات دون تقييم موضوعي للبرامج القائمة.

وفضلًا عما ذُكر، فإن هذا النمط من التعيين أدى إلى تفتيت الولاء الإداري؛ إذ أصبح ولاء الموظف للحزب الذي رشحه للمنصب بدلًا من ولائه للدولة وقوانينها (النعيمات والدروع، 2013، 315).

في هذا السياق، تشير إحدى الدراسات إلى أن «المحاصصة الفئوية» في التعيينات العامة تقوض أسس الدولة الحديثة، وتحول الإدارة إلى غنيمة سياسية يتقاسمها المنتصرون (Kamrava, 2018). كما أدت المحاصصة إلى تضخم الجهاز الإداري بموظفين غير أكفاء، وأفقدت الإدارة قدرتها على جذب الكفاءات والخبرات اللازمة للنهوض بمهامه.

2-2-2-2. غياب معايير الكفاءة

ترافق التسييس مع تراجع واضح في تطبيق معايير الجدارة المهنية في التوظيف والترقية؛ إذ تقدمت الاعتبارات السياسية والاجتماعية على المؤهلات العلمية والخبرة العملية؛ إذ أدت المحاصصة إلى تضخم الجهاز الإداري بموظفين غير أكفاء، وأفقدت الإدارة قدرتها على جذب الكفاءات والخبرات اللازمة للنهوض بمهامه (النعيمات والدروع، 2013، 245-247). ونتج عن ذلك وجود هرم إداري غير متوازن، تتصدره أحيانًا قيادات تفتقر إلى الخبرة الفنية الكافية، مما يؤثر سلبًا في جودة القرار الإداري وقدرته على الاستجابة للتحديات المعقدة (World Bank, 2005).

وقد أدى إضعاف معايير الاختيار الموضوعي والتقييم الدوري للأداء إلى إرباك منظومة الحوافز داخل الجهاز الحكومي؛ إذ لم يعد التفوق المهني أو الإنجاز معيارًا حاسمًا للترقي، مما قلل من الدافعية الفردية وأضعف ثقافة الأداء المؤسسي، وأدى ذلك إلى بروز ظاهرة ازدواجية السلطة داخل بعض المؤسسات؛ إذ تتقاطع الصلاحيات الرسمية مع نفوذ سياسي غير معلن، فتختلط خطوط المسؤولية وتغيب المرجعية الإدارية الواضحة، وفي ظل هذا الوضع، يصبح القرار الإداري عرضة للتأثيرات الخارجية، وتتراجع إمكانية تحديد المسؤولية بدقة، وهو ما يقوض أحد أهم أسس الإدارة الحديثة، وهو مبدأ المساءلة الواضحة المرتبطة بالاختصاص المحدد.

2-2-2-3. ضعف نظم المساءلة

ارتبط تسييس الإدارة - كذلك - بتراجع فاعلية أجهزة الرقابة والمساءلة، سواء بسبب تدخلات سياسية مباشرة في عملها، أم نتيجة ضعف استقلاليتها الهيكلية والمالية؛ ففي بعض السياقات تحولت آليات الرقابة إلى أدوات ضمن التنافس السياسي، تُفعَّل أو تُجمَّد وفقًا لموازين القوى؛ الأمر الذي أفقدها طابعها المهني وحيادها المؤسسي (UNDP, 2014). ومع غياب الحماية القانونية الكافية للعاملين في الأجهزة الرقابية،

تضاءلت قدرتهم على ممارسة دورهم بكفاءة واستقلال.

وقد انعكس هذا الوضع على ضعف تطبيق القوانين الإدارية، وانتقائية تنفيذ اللوائح، وتراجع الالتزام بمعايير الشفافية في إدارة الموارد العامة، كما أدى إلى تضاؤل فاعلية نظم المتابعة والتقييم، بحيث غابت المؤشرات الدقيقة لقياس الأداء، وأصبح اكتشاف مواطن الخلل أو معالجتها يتم بصورة متأخرة أو شكلية، ونتيجة لذلك، تراجعت ثقة المواطنين بالمؤسسات الحكومية؛ إذ باتت الرقابة في نظرهم غير قادرة على حماية المال العام أو ضمان العدالة الإدارية.

بذلك، تنشأ حلقة مفرغة ذات أثر تراكمي، فالتسييس يضعف استقلال أجهزة الرقابة، وضعف الرقابة يتيح مزيدًا من التدخل السياسي في القرار الإداري؛ الأمر الذي يؤدي تدريجيًا إلى تآكل القواعد الناظمة للعمل المؤسسي، ويحول الإدارة من جهاز تحكمه المعايير إلى فضاء تحكمه التوازنات والاعتبارات الظرفية.

2-2-3. آثار تسييس الإدارة على أداء مؤسسات الدولة

أدى تسييس الإدارة في اليمن إلى آثار بنيوية عميقة انعكست مباشرة على كفاءة مؤسسات الدولة وفاعليتها، ومن أبرز هذه الآثار انخفاض الكفاءة المؤسسية نتيجة تراجع المهنية الإدارية؛ إذ أصبحت معايير الولاء والانتماء تتقدم في بعض الأحيان على معايير التخصص والخبرة، كما تراجعت جودة الخدمات العامة بسبب تغليب الاعتبارات السياسية على المعايير الفنية في اتخاذ القرار (Rosenbloom et al., 2015). فالقرارات التي تُصاغ لإرضاء تحالف سياسي أو تحقيق مكسبًا ظرفيًا غالبًا ما تفتقر إلى الدراسة الموضوعية، وتغيب عنها حسابات الجدوى الاقتصادية والاستدامة طويلة المدى، مما يضاعف كلفة التصحيح لاحقًا.

كذلك أضعف التسييس قدرة الدولة على تبني تخطيط استراتيجي مستقر؛ إذ أصبحت البرامج الحكومية رهينة لدورات الصراع السياسي أو التغيير القيادي، بدل أن تُبنى على رؤية تنموية متكاملة ذات أولويات واضحة ومؤشرات قياس محددة، ونتيجة لذلك، تعثرت استمرارية السياسات العامة، وتكررت المبادرات تحت مسميات مختلفة دون تراكم حقيقي في النتائج، كما برز تداخل في الاختصاصات وضعف في التنسيق بين الوزارات والمؤسسات؛ الأمر الذي أدى إلى هدر الموارد وتراجع كفاءة الإنفاق العام.

ومن ناحية أخرى، أسهم التسييس في تكوين بيئة مؤسسية مواتية لانتشار الفساد الإداري؛ إذ تُستخدم بعض المناصب لتحقيق مكاسب سياسية أو شخصية، أو لإعادة إنتاج شبكات النفوذ داخل الجهاز الحكومي، ومع غياب معايير واضحة للمساءلة وتضاؤل الشفافية، تتآكل ثقة المواطنين بالمؤسسات العامة تدريجيًا، ويتراجع شعورهم بعدالة توزيع الخدمات والفرص، ويزداد هذا الأثر خطورة في ظل الأزمات الاقتصادية والاجتماعية المتراكمة؛ إذ تتحول الإدارة من أداة لمعالجة الاختلالات إلى جزء من بنيتها، مما ينعكس سلبًا على شرعية الدولة واستقرارها المؤسسي على المدى البعيد.

2-2-4. محاولات الإصلاح الإداري والسياسي السابقة وأسباب تعثرها

شهدت اليمن منذ منتصف التسعينيات سلسلة من البرامج الإصلاحية، لا سيما في إطار التعاون مع المؤسسات الدولية؛ إذ طُرحت مشاريع لتحديث نظام الخدمة المدنية، وضبط كشوفات المرتبات، وبناء قواعد بيانات للوظيفة العامة، وإعادة هيكلة بعض الوزارات، فضلًا عن إدخال مفاهيم الإدارة الحديثة، كالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة (Government of Yemen & UNDP, 2024). كما اتجهت الدولة نحو تبني خيار اللامركزية عن طريق قانون السلطة المحلية، في محاولة لنقل بعض الصلاحيات إلى المحافظات، وتعزيز المشاركة المحلية في إدارة الموارد.

غير أن هذه المبادرات ظلت في معظمها إصلاحات «تقنية» داخل بنية سياسية غير مستقرة، وهنا تكمن الإشكالية البنيوية: الإصلاح الإداري كان يتحرك في فضاء سياسي لم يُحسم فيه سؤال توزيع السلطة، ولا طبيعة العلاقة بين المركز والأطراف، ولا حدود النفوذ غير الرسمي داخل الدولة؛ فالإدارة بطبيعتها تحتاج إلى قواعد مستقرة، بينما البيئة السياسية كانت خاضعة لمنطق التوازنات والتحالفات المتغيرة.

وإضافة إلى ذلك، اصطدمت كثير من البرامج الإصلاحية بإرث المركزية المفرطة وغياب الإرادة السياسية الحقيقية؛ لإحداث تغيير جذري في بنية الإدارة العامة، فضلًا عن تأثر الإدارة سلبًا بتنامي ظاهرة الفساد المالي والإداري، وضعف آليات المساءلة والمحاسبة.

ومن جانب آخر، ووجهت برامج الإصلاح بمقاومة ضمنية من داخل الجهاز الإداري ذاته؛ إذ رأت بعض مراكز النفوذ أن الإصلاح يهدد شبكات الامتياز القائمة، سواء في التعيينات أم في التحكم بالموارد، وهكذا تحولت بعض مشاريع التحديث إلى إجراءات شكلية تُستكمل على الورق دون أن تُترجم إلى تغيير فعلي في السلوك المؤسسي.

كما برزت فجوة واضحة بين الإصلاح القانوني والتطبيق العملي؛ فقد صدرت تشريعات ولوائح تنظيمية متقدمة نسبيًا، لكن ضعف آليات المتابعة والتقييم، وغياب نظم معلومات دقيقة، حال دون قياس الأداء أو محاسبة المقصرين، ومع تكرار الأزمات السياسية والأمنية، فقدت الإصلاحات عنصر الاستمرارية، وهو العنصر الحاسم في أي تحول مؤسسي طويل المدى.

كذلك، ارتبطت عدد من برامج الإصلاح بشروط المانحين الدوليين، مما جعلها تفتقر إلى التملك المحلي الحقيقي، وعندما توقفت المساعدات أو تغيرت أولويات المانحين، توقفت هذه البرامج أو تعثرت.

والأهم من كل ما ذكر، أن الإصلاح الإداري لم يُدمج ضمن رؤية شاملة لإصلاح الدولة بشكل كامل، فالإدارة لا تعمل في فراغ؛ فهي انعكاس لطبيعة النظام السياسي، وإذا لم يُعد تعريف العلاقة بين السياسة والإدارة على أساس مهني واضح، فإن أي إصلاح إداري يظل هشًا وقابلًا للارتداد عند أول تغير في موازين القوى.

بهذا المعنى، يمكن القول: إن تعثر الإصلاح في اليمن لم يكن نتيجة غياب الأفكار أو البرامج، بل نتيجة اختلال البيئة الحاضنة لها. الإصلاح كان موجودًا نصًا تنظيميًا، لكنه لم يتحول إلى ثقافة مؤسسية راسخة، وهذه ملاحظة تحليلية مهمة؛ لأنها تنقل النقاش من مستوى «لماذا لم نُصلح؟» إلى مستوى أعمق: «كيف نُهيّئ الشروط السياسية والمؤسسية التي تجعل الإصلاح ممكنًا ومستدامًا»؟

وهنا يبرز سؤال الدولة المؤسسية ذاته: هل تُبنى الإدارة أولًا فتقود السياسة إلى الانضباط، أم تُصلح السياسة أولًا فتمنح الإدارة مجالًا للنمو؟ التجارب المقارنة تشير إلى أن المسارين متداخلان، لكن غياب أحدهما يجعل الآخر هشًا بطبيعته.

3-2. التجارب الدولية

تعكس التجارب الدولية تنوع المقاربات المؤسسية في تنظيم العلاقة بين الإدارة والسياسة؛ إذ تختلف النماذج باختلاف السياقات التاريخية والسياسية، غير أنها تتقاطع في السعي إلى تحقيق التوازن بين الكفاءة الإدارية والتوجيه السياسي، وتبرز أهمية هذه التجارب في استخلاص دروس تطبيقية تُفيد في بناء نماذج إصلاحية ملائمة للسياقات الوطنية، مع إدراك أن نجاح أي تجربة يظل رهينًا بقدرتها على معالجة تحدياتها الداخلية بقدر ما يستند إلى ما تحققه من مزايا مؤسسية.

2-3-1. التجربة الماليزية

تمثل التجربة الماليزية نموذجًا بارزًا في توظيف العلاقة المتوازنة بين القيادة السياسية والجهاز الإداري لخدمة مشروع تنموي طويل المدى؛ فمنذ سبعينيات القرن العشرين، ولا سيما خلال مرحلة التحول الاقتصادي في عهد مهاتير محمد، لم تُعامل الإدارة العامة بوصفها جهازًا تنفيذيًا تقليديًا، بل أداة استراتيجية لتحقيق رؤية وطنية شاملة، تجسدت لاحقًا في مبادرة "رؤية ماليزيا 2020"، وقد قامت هذه الرؤية على تكامل واضح بين الإرادة السياسية التي تحدد الأهداف الكبرى وتوافر الغطاء الاستراتيجي، وبين جهاز إداري مهني يمتلك القدرة الفنية والمؤسسية على التنفيذ (Saravanamuttu, 2010).

اتسم هذا النموذج بعدد من السمات المؤسسية، من أبرزها: تطوير نظام خدمة مدنية قائم على الجدارة، وتعزيز استقرار القيادات الإدارية، وإنشاء وحدات تخطيط استراتيجي تربط التوجهات السياسية بالبرامج التنفيذية، فضلًا عن اعتماد نظم تقييم أداء قائمة على مؤشرات كمية واضحة وقابلة للقياس (جبلير وأوسبورني، 2012، 145-147)، (Government of Yemen & UNDP, 2024). وقد أسهمت هذه العناصر في ترسيخ مفهوم "الإدارة الموجهة بالنتائج"، وتعزيز المساءلة المؤسسية، وتقليص أثر الاعتبارات الشخصية أو الحزبية في العمل الإداري.

مميزات التجربة الماليزية: تتمثل في قدرتها على تحقيق تكامل فعّال بين القيادة السياسية والجهاز الإداري ضمن رؤية تنموية طويلة المدى؛ إذ أسهم وضوح التوجهات الاستراتيجية في توجيه العمل الإداري نحو أهداف قابلة للقياس، كما عزز اعتماد الإدارة الموجهة بالنتائج من كفاءة الأداء الحكومي، عن طريق ربط الحوافز والترقيات بمؤشرات أداء واضحة، ويُضاف إلى ذلك استقرار القيادات الإدارية، وتطوير منظومة تدريب مؤسسي أسهمت في بناء نخبة بيروقراطية محترفة قادرة على تنفيذ السياسات بكفاءة واستمرارية.

تحديات التجربة الماليزية: هي تحديات تتعلق بإمكانية تغلغل الاعتبارات السياسية في بعض مراحل صنع القرار- لا سيما في ظل هيمنة الحزب الحاكم لفترات طويلة - بما قد يؤثر في استقلالية الجهاز الإداري، كما أن الاعتماد الكبير على التخطيط المركزي قد يحد أحيانًا من مرونة الاستجابة للمتغيرات المحلية، إضافة إلى استمرار بعض الفجوات الاجتماعية والاقتصادية التي تطرح تساؤلات حول عدالة توزيع ثمار التنمية.

2-3-2. التجربة الفرنسية

تمثل فرنسا نموذجًا كلاسيكيًا للدولة البيروقراطية المهنية ذات الجذور التاريخية العميقة؛ إذ نجحت في بناء جهاز إداري محترف يتمتع بدرجة معتبرة من الاستقلالية عن التقلبات السياسية، دون أن ينفصل عن الإطار الديمقراطي، وقد ارتكز هذا النموذج على بنية مؤسسية متكاملة، أسهمت في تكريس ثقافة إدارية قائمة على الكفاءة والحياد والانضباط القانوني.

في مقدمة هذه الركائز برزت المدرسة الوطنية للإدارة (ENA)، التي أُنشئت بعد الحرب العالمية الثانية لتخريج نخبة من كبار الموظفين العموميين، يتلقون تكوينًا عالي المستوى يجمع بين القانون والإدارة والاقتصاد والسياسات العامة (فيرلي وآخرون، 2022، 412-415).

وقد أسهمت هذه المؤسسة في تكوين ثقافة إدارية موحدة، تقوم على الجدارة المهنية والانتماء المؤسسي للدولة قبل أي اعتبار سياسي. وإلى جانب ذلك، يؤدي مجلس الدولة دورًا محوريًا في ضبط العلاقة بين الإدارة والمواطنين، عن طريق الرقابة على مشروعية القرارات الإدارية، والفصل في المنازعات، بما يعزز خضوع الإدارة الصارم للقانون، ويحمي حقوق الموظفين والمتعاملين مع المرفق العام (عواضة، 2018، 78-80).

وتتكامل هذه المنظومة مع نظام وظيفي مستقر يوفر ضمانات قوية ضد الفصل التعسفي، ويحمي الموظفين من الضغوط السياسية، مع الحفاظ على مبدأ التدرج الوظيفي القائم على الأقدمية والكفاءة، كما عززت سياسة اللامركزية الإدارية نقل بعض الصلاحيات إلى السلطات المحلية، مع الإبقاء على معايير وطنية موحدة لضمان جودة الخدمات العامة وتماسك الدولة.

وتكمن خصوصية النموذج الفرنسي في الجمع بين قوة الجهاز الإداري وخضوعه الصارم للقانون (Rosanvallon, 2007). فالإدارة ليست خصمًا للسياسة، لكنها ليست أداة بيدها أيضًا؛ إذ يوجد توزيع واضح للأدوار: الوزير يحدد التوجه السياسي، ويعبر عن الاختيار الديمقراطي، بينما يضمن الموظف العام تنفيذ السياسات ضمن قواعد مهنية مستقرة، وقد أثبت هذا النموذج قدرته على تحقيق استقرار مؤسسي واستمرارية في تقديم الخدمات العامة، على رغم تغير الحكومات وتبدل التوجهات السياسية.

مميزات التجربة الفرنسية: تتسم التجربة الفرنسية بوجود جهاز إداري مهني راسخ يقوم على الجدارة والتكوين الأكاديمي العالي؛ ما أسهم في تحقيق استقرار مؤسسي واستمرارية في تنفيذ السياسات العامة، كما يوفر النظام الوظيفي ضمانات قوية لاستقلالية الموظف العام، ويعزز مجلس الدولة الرقابة القانونية على الإدارة، بما يضمن خضوعها الصارم للقانون، ويُعد وضوح الفصل الوظيفي بين السياسي والإداري من أبرز عناصر قوة هذا النموذج.

تحديات التجربة الفرنسية: في المقابل، يُنتقد النموذج الفرنسي أحيانًا بسبب ميله إلى المركزية الشديدة، مما قد يحد من فاعلية اللامركزية ويبطئ عملية اتخاذ القرار، كما أن النخبوية المرتبطة بمؤسسات إعداد القيادات قد تخلق فجوة بين الإدارة والمجتمع، وتحد من تجديد الدماء داخل الجهاز الإداري، كذلك، قد يؤدي التمسك بالإجراءات الشكلية إلى نوع من الجمود البيروقراطي الذي يؤثر في الابتكار الإداري.

2-3-3. التجربة الكورية الجنوبية

تمثل كوريا الجنوبية نموذجًا لافتًا لتحول دولة خرجت مدمرة من الحرب الكورية إلى واحدة من أكثر الاقتصادات تقدمًا عالميًا، وهو تحول لم يكن اقتصاديًا فحسب، بل إداريًا بالدرجة الأولى، فقد بُني جهاز إداري قائم على الجدارة الصارمة والاختبارات التنافسية الدقيقة، وأُدمج ضمن مشروع وطني شامل للتصنيع السريع والتنمية الموجهة (Vogel, 1991).

ارتكز هذا النموذج على الأسس الآتية:

- نظام اختيار يعتمد المنافسة والاختبارات الموضوعية لضمان تعيين الأكفأ، مع توفير برامج تدريب مستمرة لصقل المهارات القيادية والإدارية (Kettl, 2022).
- إسهام الاستثمار المكثف في التعليم الإداري والتقني في إيجاد طبقة بيروقراطية عالية الكفاءة، قادرة على تصميم وتنفيذ سياسات صناعية معقدة، ضمن إطار منضبط ومترابط مؤسسيًا.
- تبنت الدولة تخطيطًا استراتيجيًا طويل المدى عن طريق خطط تنموية خمسية متعاقبة، ربطت بين الرؤية السياسية والأهداف القابلة للقياس، مع متابعة دقيقة للتنفيذ عن طريق وحدات متخصصة في رئاسة الوزراء، بما عزز من فاعلية التنسيق بين الوزارات والهيئات، وسادت داخل الجهاز الإداري ثقافة قائمة على الانضباط والعمل الجاد، مقرونة بنظام صارم للمساءلة والمحاسبة.
- فلم يكن الاستقرار الوظيفي مطلقًا، بل ارتبط بالأداء والنتائج؛ إذ خضع الموظفون لنظام تقييم موضوعي يربط الحوافز والترقيات بمؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس، وقد أتاح هذا الدمج بين

الجدارة والتخطيط والانضباط تحقيق معدلات نمو استثنائية، والتحول من اقتصاد منخفض الدخل إلى عضو فاعل في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.

مميزات التجربة الكورية الجنوبية: تتمثل في قدرة الدولة على بناء جهاز إداري عالي الكفاءة، قائم على الجدارة الصارمة والتخطيط الاستراتيجي طويل المدى، وقد أسهم التكامل بين السياسات الصناعية والجهاز الإداري في تحقيق نمو اقتصادي متسارع؛ إذ عملت البيروقراطية أداة استراتيجية لتنفيذ مشروع وطني شامل، كما عزز نظام التقييم المرتبط بالأداء ثقافة الانضباط والمساءلة داخل المؤسسات الحكومية.

تحديات التجربة الكورية الجونبية: أبرزها المخاطر المرتبطة بتركيز السلطة في المراحل الأولى من التنمية، وما قد يرافق ذلك من ضعف في المساءلة الديمقراطية، كما أن الضغوط العالية على الأداء قد تؤدي إلى إرهاق إداري وتقليل المرونة المؤسسية، إضافة إلى ذلك، فإن نقل هذا النموذج إلى بيئات أخرى قد يواجه صعوبات بسبب اختلاف السياقات السياسية والاجتماعية.

2-3-4. التجربة الرواندية

تمثل رواندا نموذجًا فريدًا لدولة خرجت من صدمة الإبادة الجماعية عام 1994م لتشرع في إعادة بناء مؤسساتها من شبه العدم، التحدي لم يكن إداريًا فقط، بل وجوديًا: كيف تُعاد صياغة دولة انهارت ثقة مواطنيها فيها؟ الإجابة جاءت عن طريق مشروع إصلاحي مركزه بناء مؤسسات حديثة تقوم على الكفاءة والمساءلة بدل الانقسام العرقي (Booth & Golooba-Mutebi, 2012, 379-403).

أحد أبرز أدوات هذا التحول كان اعتماد نظام «عقود الأداء» (Republic of Rwanda, 2013)؛ إذ يلتزم المسؤولون بتعهدات تنموية سنوية تُحدد بأهداف قابلة للقياس، وتُعلن نتائجها على نحو شفاف، لم يعد المنصب الإداري موقعًا رمزيًا، بل تعاقدًا أخلاقيًا وعمليًا مع المجتمع، كما جرى تطوير نظام تقييم أداء قائم على النتائج، ترتبط به الحوافز والترقيات بتحقيق مؤشرات واضحة.

في موازاة ذلك، انتهجت الدولة سياسة صارمة في مكافحة الفساد، عن طريق إنشاء أجهزة رقابية بصلاحيات واسعة وتطبيق القانون دون استثناء، ما أسهم في ترسيخ ثقافة جديدة للنزاهة داخل الإدارة العامة، كما رُبط جزء من الدعم الدولي بإصلاحات مؤسسية ملموسة؛ الأمر الذي عزز الجدية في التنفيذ وأعاد بناء الثقة تدريجيًا بين الدولة والمجتمع.

وعلى المستوى الإجرائي، ركزت رواندا على تبسيط الإجراءات والتحول الرقمي، مما جعلها من أكثر الدول الإفريقية جذبًا للاستثمار وسهولة في ممارسة الأعمال وفق تقارير البنك الدولي (World Bank, 2018). كما أطلقت مبادرات لتعزيز الشفافية والمشاركة، مثل "أيام الخدمات العامة" التي يقدم فيها المسؤولون تقارير مباشرة للمواطنين، ويستمعون إلى ملاحظاتهم (Rwanda Governance Board, 2018).

وقد مكنت هذه السياسات رواندا من تحسين مؤشرات الحوكمة وتحقيق معدلات نمو ملحوظة؛ لتصبح مثالًا على أن إعادة بناء الإدارة ممكنة حتى في سياقات ما بعد الصراع العنيف.

مميزات التجربة الرواندية: تُعد رواندا نموذجًا متميزًا في إعادة بناء الدولة بعد الصراع؛ إذ نجحت في ترسيخ إدارة عامة قائمة على المساءلة والنتائج بواسطة أدوات مبتكرة مثل «عقود الأداء»، كما أسهمت السياسات الصارمة لمكافحة الفساد في تعزيز النزاهة المؤسسية، وأدى التركيز على التحول الرقمي وتبسيط الإجراءات إلى تحسين بيئة الأعمال وجذب الاستثمار، ويُحسب للتجربة أيضًا قدرتها على إعادة بناء الثقة بين الدولة والمجتمع.

تحديات التجربة الرواندية: تحديات تتعلق بمدى استدامة هذا النموذج في ظل مركزية القرار السياسي؛ إذ قد يؤثر ذلك في التعددية والمساءلة السياسية على المدى الطويل، كما أن الاعتماد النسبي على الدعم الدولي يطرح تساؤلات حول استدامة بعض الإصلاحات، إضافة إلى ذلك، فإن خصوصية السياق ما بعد الصراع تجعل من الصعب تعميم التجربة دون مراعاة الفروق البنيوية بين الدول.

2-4. برنامج مقترح للحد من تبعية الإدارة للسياسة في اليمن

تكشف المقارنة بين التجارب الدولية - إلى جانب التحليل النظري والواقعي للحالة اليمنية - أن اختلال العلاقة بين السياسة والإدارة لا يُعد مجرد خلل تقني في الأداء الحكومي، بل هو نتيجة تفاعل بنيوي بين طبيعة النظام السياسي وضعف البناء المؤسسي للجهاز الإداري. فقد أظهرت تلك التجارب أن نجاح الإصلاح الإداري يرتبط بتوافر رؤية سياسية واضحة تدعم بناء جهاز إداري مهني، واعتماد نظم اختيار وترقية قائمة على الجدارة، والاستثمار في التدريب القيادي، وتعزيز المساءلة بمؤشرات أداء قابلة للقياس (Osborne & Gaebler, 1992). كما تؤكد هذه الخبرات أن الإصلاح لا يتحقق عن طريق الفصل التام بين السياسة والإدارة، بل عن طريق تنظيم العلاقة بينهما ضمن إطار قانوني ومؤسسي يوازن بين التوجيه السياسي والكفاءة الإدارية.

وعند تفكيك هذه التجارب، تبرز دروس نوعية ذات دلالة تطبيقية؛ إذ تؤكد التجربة الماليزية أهمية الإدارة الموجهة بالنتائج، الخاضعة للقياس والمساءلة، بما يحد من تأثير الضغوط السياسية، وتبرز التجربة الفرنسية أهمية بناء مسار مهني مؤسسي للإدارة العليا قائم على التأهيل والتدرج الوظيفي، بما يضمن استقرار النخبة الإدارية واستمرارية الدولة، أما التجربة الكورية الجنوبية فتؤكد مركزية التخطيط التنموي المندمج الذي يربط الأداء الإداري بأهداف اقتصادية واجتماعية واضحة، في حين تقدم التجربة الرواندية نموذجًا دالًا على دور الإرادة السياسية المقترنة بمساءلة فعالة في إعادة بناء الثقة بين الدولة والمجتمع.

وفي ضوء هذه المعطيات، وبالاستناد إلى تحليل الحالة اليمنية التي تعاني من تسييس مفرط في التعيينات والقرارات الإدارية، يتضح أن إعادة بناء العلاقة بين السياسة والإدارة تتطلب تبني نموذج "التكامل المنضبط"، الذي يجمع بين القيادة السياسية الاستراتيجية والمهنية الإدارية المستقلة. وعليه، يقترح هذا المحور برنامجًا إصلاحيًا متدرجًا يستند إلى مرتكزين متكاملين، الأول: مؤسسي وقانوني مستمد من مبادئ الحوكمة الرشيدة، والثاني: قيمي يستلهم المنهج القرآني القائم على العدالة والأمانة والكفاءة والشورى.

1-4-2. إعادة تنظيم العلاقة المؤسسية بين القيادة السياسية والجهاز الإداري

يمثل غياب الحدود الواضحة بين المجالين السياسي والإداري، أحد أبرز أسباب اختلال الأداء المؤسسي في اليمن؛ الأمر الذي يستدعي وضع إطار قانوني وتنظيمي يحدد بدقة أدوار كل طرف ومسؤولياته، وفي هذا السياق، ينبغي ترسيخ مبدأ الفصل الوظيفي لا العضوي، بحيث تتولى القيادة السياسية تحديد التوجهات الاستراتيجية وصياغة السياسات العامة، بينما يتولى الجهاز الإداري تنفيذ تلك السياسات وفق معايير مهنية مستقرة.

وتؤكد التجارب الدولية - لاسيما التجربة الرواندية - أن وضوح العلاقة المؤسسية يمكن تعزيزه عن طريق اعتماد أدوات مثل "عقود الأداء"، التي تربط بقاء القيادات الإدارية بمستوى تحقيق الأهداف المحددة، بما يعزز المساءلة، ويحد من التعيينات القائمة على الولاء السياسي، كما أن النموذج الفرنسي يبرز أهمية وجود قواعد قانونية صارمة، تحدد نطاق تدخل الوزير، بحيث يقتصر دوره على التوجيه العام دون الانخراط في التفاصيل التنفيذية.

ويتسق هذا التوجه مع المبدأ القرآني القائل: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا﴾ [النساء: 58]، بما يؤكد أن توزيع الصلاحيات يجب أن يقوم على معايير موضوعية تضمن الكفاءة والنزاهة، وتمنع تداخل الأدوار الذي يؤدي إلى إضعاف الأداء المؤسسي.

2-4-2. إعادة بناء نظام الخدمة المدنية على أساس الجدارة

تُعد المحاصصة السياسية في التعيينات أحد أبرز مظاهر تسييس الإدارة العامة في اليمن، ما يجعل إصلاح نظام الخدمة المدنية مدخلًا محوريًا لأي برنامج إصلاحي، ويقتضي ذلك إنشاء نظام وطني موحد للتوظيف والترقية، قائم على معايير الجدارة المهنية والاختبارات الموضوعية، بما يضمن اختيار الأكفأ بعيدًا عن الاعتبارات السياسية أو الاجتماعية.

وتشير التجارب المقارنة - خصوصًا في كوريا الجنوبية وماليزيا - إلى أن بناء جهاز إداري كفء، يبدأ من نظام اختيار صارم يعتمد المنافسة والشفافية، ويرتبط بمسارات وظيفية واضحة تتيح الترقي على أساس الأداء، كما أن اعتماد نظم تقييم قائمة على مؤشرات قابلة للقياس يسهم في تعزيز الانضباط المؤسسي وتقليل التدخلات السياسية.

وفي السياق اليمني، يتطلب ذلك تبني مجموعة من الإجراءات، منها: تنظيم مسابقات وظيفية شفافة، وإنشاء قاعدة بيانات وطنية للكفاءات، وإلغاء التعيينات الاستثنائية خارج إطار الخدمة المدنية، إلى جانب إعادة هيكلة الجهاز الإداري للحد من التضخم الوظيفي.

ويستند هذا التوجه إلى القاعدة القرآنية: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ [القصص: 26]، التي تجمع بين الكفاءة المهنية والنزاهة الأخلاقية بوصفهما معيارين متكاملين لاختيار شاغلي الوظائف العامة.

2-4-3. بناء قيادات إدارية احترافية

تُظهر التجارب الدولية أن استقرار الدولة الحديثة يرتبط بوجود نخبة إدارية محترفة، تتمتع بالتأهيل العلمي والخبرة العملية، وهو ما يستدعي تطوير منظومة وطنية لإعداد القيادات الإدارية، وفي هذا الإطار يمكن إنشاء معهد وطني للإدارة العامة يتولى إعداد القيادات الحكومية وتأهيلها في مجالات الإدارة الاستراتيجية وصنع السياسات العامة.

وتبرز التجربة الفرنسية - عن طريق المدرسة الوطنية للإدارة - أهمية المؤسسات التعليمية المتخصصة في تكوين نخبة إدارية موحدة الثقافة المهنية، بما يعزز الاستقرار المؤسسي، كما تؤكد التجربتان الماليزية والكورية أهمية التدريب المستمر وربطه بالمسار الوظيفي، بحيث يصبح تطوير القدرات شرطًا للتقدم الإداري.

وينبغي أن يقوم هذا المسار على نظام قبول تنافسي، يضمن اختيار العناصر الأكثر كفاءة، مع ربط برامج التدريب بقيم الخدمة العامة والمسؤولية المجتمعية، بما يعزز إدراك الموظف العام لدوره بوصفه حاملًا لأمانة عامة لا صاحب امتياز.

2-4-4. تطوير منظومات المساءلة والشفافية

لا يمكن لأي إصلاح إداري أن ينجح دون وجود نظام فعال للمساءلة، يضمن الالتزام بالقواعد والمعايير المهنية، وتؤكد التجارب الدولية - خصوصًا في ماليزيا ورواندا - أن ربط الأداء بالمؤشرات الكمية، وربط الموارد بنتائج الإنجاز يمثلان أدوات حاسمة في تعزيز الكفاءة والحد من الفساد.

وفي السياق اليمني، يتطلب ذلك تعزيز استقلال الأجهزة الرقابية، وتطوير نظم تقييم الأداء الحكومي، وربط الموازنات العامة بمستوى تحقيق الأهداف التنموية، إلى جانب تعزيز الشفافية عن طريق نشر البيانات وإتاحة المعلومات للمواطنين.

كما يسهم إشراك المجتمع في الرقابة - عن طريق الإعلام ومنظمات المجتمع المدني - في تعزيز المساءلة المجتمعية وإعادة بناء الثقة بين الدولة والمواطنين، وهو ما يشكل أحد مرتكزات الحكم الرشيد.

ويستند هذا التوجه إلى مبدأ قرآني أساسي هو مبدأ العدل؛ إذ يقول الله تعالى: ﴿وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ [النساء: 58]، فالعدالة هنا لا تعني فقط الفصل في النزاعات، بل تشمل أيضًا عدالة الإدارة وشفافية توزيع الموارد العامة.

2-4-5. ترسيخ ثقافة الشورى والحكم التشاركي

تشير الأدبيات الحديثة في الحوكمة إلى أهمية إشراك الفاعلين المجتمعيين في صنع السياسات العامة، وهو ما يتقاطع مع المبدأ القرآني للشورى الذي يؤكد أن اتخاذ القرار ينبغي أن يقوم على التشاور وتبادل الرأي.

وتؤكد التجارب الدولية أن توسيع قاعدة المشاركة يسهم في تحسين جودة القرارات العامة، عن طريق تنويع مصادر المعرفة وتقليل احتمالات الانفراد السياسي بالقرار، كما يعزز ذلك من شرعية السياسات العامة، ويزيد من فرص نجاحها على المستوى التطبيقي.

وفي السياق اليمني يمكن ترجمة هذا المبدأ إلى آليات مؤسسية، مثل: إنشاء مجالس استشارية متخصصة داخل الوزارات تضم خبراء وأكاديميين، توسيع دور السلطات المحلية في إدارة الخدمات العامة، إشراك منظمات المجتمع المدني في متابعة تنفيذ السياسات الحكومية.

ومن شأن هذه الآليات أن تسهم في تحسين جودة القرارات العامة عن طريق توسيع قاعدة المعلومات وتعدد مصادر المعرفة، كما تساعد في تقليل احتمالات الانفراد السياسي بالقرار الإداري.

نخلص هنا إلى أن الحد من تبعية الإدارة للسياسة في اليمن لا يمكن أن يتحقق بإصلاحات جزئية أو إجراءات تقنية معزولة، بل يتطلب مشروعًا مؤسسيًا متكاملًا يعيد تعريف العلاقة بين الدولة ومؤسساتها، ويقوم هذا المشروع على بناء إدارة عامة مهنية تستند إلى الجدارة والكفاءة، وتعمل ضمن إطار من المساءلة والشفافية، مع الحفاظ على الدور الاستراتيجي للقيادة السياسية في توجيه السياسات العامة.

كما أن نجاح هذا البرنامج الإصلاحي يعتمد بدرجة كبيرة على وجود إرادة سياسية حقيقية، تدرك أن الإدارة ليست مجرد أداة لتوزيع المناصب أو إدارة التحالفات، بل هي الركيزة الأساسية لبناء الدولة وتحقيق التنمية.

وفي هذا السياق، يمكن القول: إن المنهج القرآني يقدم بعدًا قيميًا مهمًا يدعم هذا التوجه الإصلاحي؛ إذ يجعل العدالة والأمانة والكفاءة والشورى مبادئ ضابطة لممارسة السلطة العامة، وعندما تتكامل هذه القيم مع القواعد المؤسسية الحديثة للإدارة العامة، ويصبح من الممكن بناء نموذج إداري يحقق التوازن بين القيادة السياسية والمهنية الإدارية، ويضع الدولة على مسار الاستقرار والتنمية المستدامة.

3. النتائج والتوصيات

3-1. النتائج

يُظهر البحث جملة من النتائج المهمة، أبرزها ما يلي:

- أن العلاقة بين الإدارة والسياسة في الفكر الإداري المعاصر لا تقوم على الفصل التام، بل على التكامل الوظيفي المنظم؛ إذ تتداخل الأدوار ضمن إطار مؤسسي يحدد الاختصاصات ويمنع التضارب.
- بيّن التحليل النظري أن المدرسة التقليدية أسست لمبدأ حياد الإدارة، في حين أبرزت المدرسة الحديثة دورها التشاركي في صنع السياسات، بينما كشفت المدرسة الواقعية عن مخاطر الهيمنة السياسية في البيئات المؤسسية الهشة، وهو ما يفسر جانبًا كبيرًا من اختلال هذه العلاقة في الدول النامية.
- أظهر البحث أن تسييس الإدارة العامة يمثل السمة الأبرز في عدد من الدول النامية، وأن هذا التسييس يتجلى عن طريق التعيينات غير القائمة على الكفاءة، والتدخل في القرارات التنفيذية، وهو ما يؤدي إلى إضعاف الأداء المؤسسي وتراجع جودة الخدمات العامة.
- تكشف دراسة الحالة اليمنية أن اختلال العلاقة بين السياسة والإدارة يرتبط بعوامل بنيوية، في مقدمتها المحاصصة السياسية، وضعف نظم الخدمة المدنية، وغياب معايير الجدارة؛ الأمر الذي أفضى إلى تآكل الاستقلالية المهنية للجهاز الإداري.
- توصل البحث إلى أن الآثار المؤسسية لاختلال هذه العلاقة تتمثل في انخفاض كفاءة تنفيذ السياسات العامة، وتفشي الفساد الإداري، وضعف الثقة بين الدولة والمجتمع، فضلًا عن تعطّل مسارات التنمية.
- بين البحث أن التجارب الدولية الناجحة (ماليزيا، فرنسا، كوريا الجنوبية، رواندا) تشترك في اعتمادها على نظم جدارة، وتخطيط استراتيجي، وآليات مساءلة فعالة، مع وجود إرادة سياسية داعمة للإصلاح، وهو ما مكّنها من تحقيق توازن نسبي بين السياسة والإدارة.
- أكدت المقارنة الدولية أن نجاح الإصلاح الإداري لا يتحقق بعزل الإدارة عن السياسة، بل بتنظيم العلاقة بينهما ضمن قواعد قانونية ومؤسسية واضحة تضمن التكامل بينهما.
- خلص البحث إلى أن النموذج الأنسب للحالة اليمنية يتمثل في تبني نموذج "التكامل المنضبط"، الذي يوازن بين دور القيادة السياسية في رسم السياسات، ودور الإدارة في التنفيذ المهني المستقل.
- بيّن التحليل القيمي المستند إلى المنهج القرآني أن مبادئ العدالة، والأمانة، والكفاءة، والشورى تشكل إطارًا معياريًا داعمًا لبناء علاقة متوازنة بين السياسة والإدارة، وتعزز من نزاهة الأداء المؤسسي.
- أكد البحث على أن الإرادة السياسية تمثل العامل الحاسم في نجاح أي برنامج إصلاحي؛ إذ لا يمكن تحقيق إصلاح إداري فعّال في ظل استمرار توظيف الإدارة لأغراض سياسية أو فئوية.

2-3. التوصيات

في ضوء النتائج المشار إليها، يوصي البحث بالآتي:

- إعادة تنظيم العلاقة بين السياسة والإدارة عن طريق تشريعات واضحة؛ تُرسّخ الفصل الوظيفي وتحد من التدخلات السياسية في العمل الإداري.
- إصلاح نظام الخدمة المدنية عن طريق اعتماد معايير الجدارة والكفاءة، وإلغاء التعيينات القائمة على المحاصصة أو الولاء.
- إنشاء نظام وطني موحد للتوظيف والترقية قائم على الاختبارات الموضوعية ومؤشرات الأداء القابلة للقياس.
- تأسيس معهد وطني للإدارة العامة لإعداد القيادات الإدارية، وتأهيلها وفق معايير علمية ومهنية حديثة.
- تعزيز منظومات المساءلة والشفافية عن طريق دعم استقلال الأجهزة الرقابية وربط الأداء بالموازنات والنتائج.
- اعتماد نظم تقييم أداء حديثة قائمة على مؤشرات كمية واضحة، وربط الحوافز والترقيات بمستوى الإنجاز.
- توسيع آليات المشاركة والشورى عن طريق إشراك الخبراء والمجتمع المدني في صنع السياسات العامة.
- تبني إصلاح تدريجي واقعي يراعي الخصوصية اليمنية، مع الاستفادة الانتقائية من التجارب الدولية دون استنساخها.
- تعزيز البعد القيمي في الإدارة العامة بترسيخ مبادئ العدالة والأمانة والكفاءة في الممارسة المؤسسية.

4. الخاتمة

تمثل العلاقة بين الإدارة والسياسة أحد المفاصل الحاسمة في بناء الدولة الحديثة، ومن ثَمَّ فإن اختلالها ينعكس بصورة مباشرة على كفاءة الأداء الحكومي وشرعية المؤسسات العامة، وقد بيّن التحليل النظري والتطبيقي أن التحدي لا يكمن في الفصل بين المجالين، بل في بناء توازن مؤسسي يضمن تكامل الأدوار دون تغوّل أحدهما على الآخر.

وفي السياق اليمني، يتضح أن معالجة هذا الاختلال تتطلب مشروعًا إصلاحيًا يتجاوز الحلول الإجرائية الضيقة، نحو إعادة بناء قواعد العمل المؤسسي على أساس الجدارة والكفاءة والمساءلة، كما أن الاستفادة من التجارب الدولية تظل مشروطة بقدرة النظام السياسي على تبني الإصلاح خيارًا استراتيجيًا، لا استجابة ظرفية.

وعليه، فإن تحقيق إدارة عامة فعالة في اليمن يظل رهينًا بإرادة سياسية واعية، تدرك أن الإدارة ليست مجرد أداة لتنفيذ السياسات أو إدارة التوازنات، بل هي الركيزة الأساسية لبناء الدولة وتعزيز التنمية والاستقرار بشكل مستدام.

وفي هذا الإطار، يشكّل التكامل بين القواعد المؤسسية الحديثة والقيم الحاكمة أساسًا ممكنًا لإعادة صياغة العلاقة بين السياسة والإدارة بما يخدم المصلحة العامة ويؤسس لدولة قادرة ومستقرة.

وأخيرًا، فإن الدولة الحديثة لا تُبنى بالسياسة وحدها ولا بالإدارة وحدها، بل بالتفاعل المنظم بينهما؛ فحين تُدار السياسة بالعقل المؤسسي، وتعمل الإدارة بروح المسؤولية العامة، وتتشكل قاعدة صلبة لحكم رشيد قادر على تحقيق التنمية والاستقرار. أما حين تختل هذه المعادلة، فإن الدولة تفقد قدرتها على أداء وظائفها الأساسية، وتتحول مؤسساتها إلى ساحات للصراع بدلًا من أن تكون أدوات لخدمة المجتمع.

5. المراجع

(1) القرآن الكريم.

(2) الموصلي، أبو يعلى أحمد بن علي بن المثنى. (1984). مسند أبي يعلى (ج 8)، تحقيق: حسين سليم أسد. دار المأمون للتراث.

(3) البخاري، محمد بن إسماعيل. (1422هـ). الجامع المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم وسننه وأيامه (صحيح البخاري). (تحقيق: محمد زهير الناصر). دار طوق النجاة.

(4) جبلير، تيد، وأوسبورني، ديفيد. (2012). إعادة اختراع الحكومة: كيف تحول روح المغامرة القطاع العام. (ترجمة: محمد توفيق البيجرمي). مكتبة العبيكان.

(5) جمعة، سلوى شعراوي، وهلال، علي الدين. (2004). تحليل السياسات العامة في الوطن العربي. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

(6) الدرويش، نبيل أحمد. (2025). السلطات المركزية وتأثيرها في إصلاح إدارة الحكم في الجمهورية اليمنية. المجلة العلمية، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، (5).

(7) دسوقي، أحمد، وإسماعيل، محمد. (2008). أصول تحليل السياسات العامة. مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة.

(8) العجاتي، محمد، وآخرون. (2020). السياسات العامة: صنع السياسات العامة وتحليلها والتأثير فيها. منتدى البدائل العربي للدراسات.

(9) العريقي، منصور محمد. (2011). الإدارة الاستراتيجية. جامعة العلوم والتكنولوجيا.

(10) عواضة، نبيل حسين. (2018). العلاقة التشاركية بين الإدارة والسياسة (وزارة العدل أنموذجًا). (رسالة ماجستير). الجامعة اللبنانية.

(11) فريد، خالد، والهلالي، عبد الفتاح. (2012). القرار العام بين الإدارة والسياسة: أي دور للتكنوقراط في عقلنة السياسات العامة. مجلة دفاتر السياسة والقانون، (6).

(12) فيبر، ماكس. (2011). الاقتصاد والمجتمع. (ترجمة: محمد التركي). المنظمة العربية للترجمة.

(13) فيرلي، إيوان، وآخرون. (2022). دليل أوكسفورد للإدارة العامة. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.

(14) النعيمات، أسامة، والدروع، خالد. (2013). أثر النظام الحزبي في الرقابة الإدارية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، (13).

(15) عبد المنعم، محمد علاء، وروزنبلوم، ديفيد. (2022). لا تنسوا القانون والسياسة: كيف يستفيد الباحثون العرب من الخبرة الأميركية في الإدارة العامة. مجلة سياسات عربية، 8 (42).

(16) وودروف، جيمس. (2018). السياسة والإدارة في الدولة الحديثة: دراسة في فلسفة التنظيم والقرار العام. (ترجمة: عبد التواب يوسف، ط2). دار النهضة العربية.

(1) Aristovnik, A., Murko, E., & Ravšelj, D. (2022). From Neo-Weberian to hybrid governance models in public administration. Administrative Sciences, 12(1).

(2) Bangladesh Institute of International and Strategic Studies (BIISS). (2001). Interfacing politics and administration in contemporary democracies. BIISS Journal, 22(2).

(3) Booth, D., & Golooba-Mutebi, F. (2012). Developmental patrimonialism: The case of Rwanda. African Affairs, 111(444).

(4) Burrowes, R. D. (2010). Historical dictionary of Yemen. Scarecrow Press.

(5) Carapico, S. (1998). Civil society in Yemen. Cambridge University Press.

(6) Dasandi, N., & Esteve, M. (2017). The politics-bureaucracy interface in developing countries. Public Administration and Development, 37(4).

(7) Day, S. W. (2012). Regionalism and rebellion in Yemen. Cambridge University Press.

(8) Dresch, P. (2000). A history of modern Yemen. Cambridge University Press.

(9) González, C. I., & Sanabria-Pulido, P. (2025). When politics shapes administration. Public Administration and Development.

(10) Government of Rwanda. (2018). Rwanda governance scorecard report. Rwanda Governance Board.

(11) Government of Yemen, & UNDP. (2024). Administrative reform strategy reports.

(12) International Crisis Group. (2013). Yemen's political transition.

(13) Kamrava, M. (2018). Inside the Arab state. Hurst & Company.

(14) Kettl, D. F. (2022). Weberian bureaucracy and contemporary governance. Public Management and Governance, 5(2).

(15) Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Addison-Wesley.

(16) Republic of Rwanda – Ministry of Local Government. (2013). Imihigo: Performance contracts in Rwanda. Government of Rwanda.

(17) Rosenbloom, D., et al. (2015). Public administration: Understanding management, politics, and law. McGraw-Hill.

(18) Rosanvallon, P. (2007). The demands of liberty: Civil society in France since the revolution. Harvard University Press.

(19) Saravanamuttu, J. (Ed.). (2010). Malaysia's new economic policy and beyond. NUS Press.

(20) Svara, J. H. (1998). The politics-administration dichotomy model as aberration. Public Administration Review, 58(1).

(21) Stivers, C., & DeHart-Davis, L. (2022). Introduction to the symposium issue on reappraising bureaucracy. Perspectives on Public Management and Governance, 5(2).

(22) UNDP. (2014). Yemen public administration reform assessment. United Nations Development Programme.

(23) Vogel, E. F. (1991). The four little dragons: The spread of industrialization in East Asia. Harvard University Press.

(24) World Bank. (2005). Republic of Yemen: Civil service modernization project report. World Bank.

(25) World Bank. (2018). Rwanda governance reform and public sector capacity building program. World Bank.

(26) Waldo, D. (1948). The administrative state: A study of the political theory of American public administration. The Ronald Press Company.

الثقافة الاستهلاكية وانعكاساتها الاقتصادية على التنمية في اليمن

Consumer culture and its economic repercussions on development in Yemen

د. نجلاء حزام المطري
أستاذ علم الاجتماع المساعد
الجامعة التخصصية الحديثة

Dr. Najla Hizam Al-Matari
Assistant Professor of Sociology
Modern Specialized University

المخلص:

يهدف البحث إلى تحليل واقع الثقافة الاستهلاكية السائدة في المجتمع اليمني، وتشخيص تداعياتها على مسارات التنمية الشاملة والمستدامة، وينطلق البحث من إشكالية تتمثل في شيوع أنماط استهلاكية استنزافية وغير منتجة، من أبرزها: الاستهلاك التفاخري، واستنزاف الموارد المالية والمائية المرتبط بزراعة واستهلاك القات، فضلًا عن المغالاة في الإنفاق خلال المناسبات الاجتماعية، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لرصد هذه الظاهرة وتحليل أبعادها المختلفة، مستندًا إلى بيانات إحصائية وتقارير دولية ومحلية حديثة. وتوصل البحث إلى وجود علاقة عكسية بين هيمنة الثقافة الاستهلاكية وبين مؤشرات التنمية؛ إذ يؤدي توجيه جزء كبير من الدخل نحو الاستهلاك غير الضروري إلى إعاقة الاستثمار في رأس المال البشري، ولا سيما في مجالي الصحة والتعليم، فضلًا عن تعميق التبعية الغذائية والاقتصادية للخارج، كما كشف البحث عن وجود مخاطر بيئية جسيمة ناجمة عن الهدر في الموارد المائية وسوء إدارة المخلفات.

الكلمات المفتاحية: الثقافة الاستهلاكية، الاستهلاك، التنمية، اليمن.

Abstract:

This research aims to analyze the prevailing consumer culture in Yemeni society and diagnose its repercussions on comprehensive and sustainable development. The research stems from the problem of widespread, wasteful, and unproductive consumption patterns, most notably: conspicuous consumption, the depletion of financial and water resources associated with the cultivation and consumption of qat, and excessive spending during social events. The research adopted a descriptive-analytical approach to observe this phenomenon and analyze its various dimensions, relying on statistical data and recent international and local reports. The research concluded that there is an inverse relationship between the dominance of consumer culture and development indicators; directing a large portion of income towards unnecessary consumption hinders investment in human capital, particularly in the health and education sectors, and deepens food and economic dependence on foreign countries. The research also revealed serious environmental risks resulting from the waste of water resources and poor waste management.

Keywords: Consumer culture, Consumption, Development, Yemen.

1. الإطار العام

1-1. المقدمة

يُعدُّ الاستهلاك من المواضيع المهمة والمؤثرة في الأفراد سواء في المجتمعات النامية أم المجتمعات المتقدمة، وفي المقابل أصبحت التنمية اليوم هدفًا يسعى بصورة عامة إلى زيادة الإنتاج وتحقيق الأمن الاجتماعي والاستقرار السياسي والاقتصادي وتطوير المجتمع، إلا أن الانتشار الواسع لثقافة الاستهلاك يعيق تحقيق هذا الهدف، ففي ظل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يشهدها العالم والانفتاح العالمي للأسواق، تحولت الثقافة الاستهلاكية إلى آلية للسيطرة على الأفراد؛ فأسهم ذلك في تبنيهم سلوكيات استهلاكية مرتبطة بأسلوب الحياة العصرية، وهو ما شجع الشركات المنتجة على توسيع عملياتها التسويقية والترويـج لسلعها؛ الأمر الذي زاد من رغبة الأفراد في اقتناء منتجات جديدة ومتنوعة بصرف النظر عن حاجتهم الفعلية لها.

والجدير بالذكر أن هناك مجموعة من العادات التي تحدد بدورها التمايز بين الطبقات الاجتماعية، وتنعكس هذه العادات بصورة جلية في اختيار الأفراد للسلع الاستهلاكية والممارسات الاجتماعية والثقافية، مثل: الأكل والملبس والذوق العام، وهذه الأساليب والأنماط الاستهلاكية تتزايد ممارستها وتختلف من مجتمع إلى آخر، فلكل مجتمع أسلوبه المعيشي والاستهلاكي الذي يميزه عن غيره.

وعلى مستوى المجتمع اليمني، يكتسب البحث أبعادًا بالغة الأهمية، فقد شهد الاقتصاد اليمني - الذي يعاني أساسًا من اختلالات اقتصادية - تحولًا نحو تعميق أنماط استهلاكية تفوق قدرته على الإنتاج ومستوى دخل الفرد، بل وتوجيه النسبة الأكبر من دخل الأسرة نحو الإنفاق الاستهلاكي، هذا الخلل بين تنامي المظاهر الاستهلاكية وتأخر الإنتاج سبب تحديًا كبيرًا أمام تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما أدى التأثر بالأنماط الاستهلاكية الوافدة إلى إحداث تغييرات سلوكية جوهرية لدى الفرد داخل المجتمع اليمني، فانعكس سلبًا بشكل مباشر على مسار التنمية، وأسهم في توسيع الفجوة بين الموارد المتاحة وحجم متطلبات الأفراد الاستهلاكية، مما يستدعي العمل على فهم هذه الانعكاسات وآثارها في التنمية.

1-2. مشكلة البحث وتساؤلاته

تمثل الثقافة ذلك الموروث الذي ينتقل من جيل إلى جيل، وتكسبهم سلوكيات وممارسات تُسهم في رسم ثقافة المجتمع، ويتبناها المجتمع للحفاظ على نظامه الاجتماعي والثقافي معًا، ولعل من بين تلك الممارسات الجانب الاستهلاكي للأسر، الذي تتعدد جوانبه فنجد التفاخري والمعتدل والعشوائي، وأصبحت هذه الأخيرة أسلوبًا تتبعه الأسر في إنفاقها وطريقه عيشها؛ نتيجة ما أفرزته التطورات الحاصلة في المجتمعات، وظهور ما يسمى بالنزعة الاستهلاكية، التي جعلت حاجات الأسر تتغير كلٌ بحسب قدراتها الشرائية (الأسرة) المعيشية؛ فظهرت ما يسمى بالتفضيلات والأذواق، تميز الأسر عن بعضها بعض إلى درجة أن بعض المفكرين وصفوها بحمى الاستهلاك، في شؤون الطبخ واللباس والممارسات الثقافية في الأعراس، حتى أصبحت الأمثال الشعبية شعارًا لها، ولعل - كذلك - ما ساعد في بروز الثقافة الاستهلاكية الجانب الإعلامي بالتحديد الإعلان الذي أسهم بشكل أو بآخر في نشر وعرض المنتجات التي تلبي رغبات الأسر وحاجاتهم بالشكل الذي يضمن ويشبع هذه الأخيرة، (لعبيدي ومسعودان، 2024، 83).

وتُعد الثقافة الاستهلاكية من الظواهر العالمية التي لم تعد تقتصر على مجتمع دون آخر، بل أصبحت سمة

بارزة من سمات المجتمعات المعاصرة في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، وانتشار وسائل الإعلام والاتصال، وتزايد تأثير العولمة الاقتصادية والثقافية، وقد أسهمت هذه التحولات في تعزيز النزعة الاستهلاكية لدى الأفراد، بحيث لم يعد الاستهلاك مقتصرًا على تلبية الحاجات الأساسية، بل تجاوز ذلك ليصبح وسيلة للتعبير عن المكانة الاجتماعية وإبراز الهوية الثقافية والاقتصادية للأفراد والجماعات، ونتيجة لذلك برز مفهوم الثقافة الاستهلاكية بوصفه منظومة من القيم والاتجاهات والسلوكيات التي تؤثر في أنماط الاستهلاك وتوجهاته داخل المجتمع، حتى غدت هذه الثقافة ظاهرة اجتماعية واسعة الانتشار تشمل مختلف الفئات والطبقات الاجتماعية.

وعلى الصعيد اليمني، يواجه المجتمع اليمني مجموعة من الاختلالات الاقتصادية والاجتماعية التي انعكست بصورة واضحة على أنماط الاستهلاك؛ إذ تشير عدد من المؤشرات إلى توجيه نسبة كبيرة من دخل الفرد والأسرة نحو الاستهلاك، في ظل محدودية الموارد وضعف القدرات الإنتاجية للاقتصاد الوطني، كما تسود في المجتمع أنماط استهلاكية متعددة تستنزف الموارد الاقتصادية وتزيد من الأعباء المالية على الأسر، ومن أبرزها: الاستهلاك المرتبط بالعادات والتقاليد الاجتماعية، مثل: التفاخر والمبالغة في الإنفاق خلال المناسبات الاجتماعية المختلفة، إلى جانب التوسع الملحوظ في استهلاك القات، الذي يمثل أحد أكثر الأنماط الاستهلاكية استنزافًا للدخل والوقت والموارد الطبيعية.

ولا تقتصر خطورة الثقافة الاستهلاكية على إضعاف ميزانية الأسرة أو التأثير في معدلات الادخار والاستثمار فحسب، بل تمتد آثارها لتشكل عائقًا حقيقيًا أمام تحقيق التنمية المستدامة في اليمن؛ لما تسببه من هدر للموارد الاقتصادية والطبيعية، وتعميق للاعتماد على الاستيراد، وإضعاف دور القطاعات الإنتاجية، فضلًا عن انعكاساتها الاجتماعية والبيئية التي تؤثر في جودة الحياة ومستقبل الأجيال القادمة، ومن هذا المنطلق تبرز أهمية دراسة الثقافة الاستهلاكية وتحليل انعكاساتها المختلفة على مسارات التنمية في المجتمع اليمني.

بناءً على ما سبق، يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: ما انعكاسات الثقافة الاستهلاكية السائدة على التنمية في اليمن؟ وتنبثق عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية، هي:

- ما أبرز الأنماط الاستهلاكية السائدة في المجتمع اليمني؟
- كيف تؤثر الثقافة الاستهلاكية في مسارات التنمية الاقتصادية في اليمن؟
- ما الآليات والسياسات المقترحة لإعادة توجيه الثقافة الاستهلاكية في المجتمع اليمني التي تسهم في دعم أهداف التنمية المستدامة؟

3-1. أهمية البحث

يكتسب هذا البحث أهميتها من التداخل العميق بين الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية للثقافة الاستهلاكية في المجتمع اليمني؛ إذ لم يعد من الممكن النظر إلى أنماط الاستهلاك بمعزل عن مسارات التنمية الشاملة، لا سيما في ظل التحولات الاجتماعية والاقتصادية التي يشهدها المجتمع في السنوات الأخيرة، وقد أسهمت هذه التحولات في بروز أنماط استهلاكية متعددة انعكست آثارها على بنية المجتمع ومستويات المعيشة، وأدت إلى اتساع فجوات التفاوت الاجتماعي واختلال أنماط توزيع الاستهلاك بين مختلف الفئات الاجتماعية؛ الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على الأداء الاقتصادي والقدرة التنموية للاقتصاد اليمني.

وتبرز أهمية البحث - كذلك - في سعيه إلى تحليل وفهم تأثير الثقافة الاستهلاكية السائدة على مسارات

التنمية في المجتمع اليمني، عن طريق تشخيص الأنماط الاستهلاكية المنتشرة وتفسير أبعادها الاقتصادية والاجتماعية، وما يترتب عليها من آثار تتعلق بإهدار الموارد وتراجع القدرة الادخارية والاستثمارية للأفراد والأسر، كما تكمن أهمية البحث في محاولته تقديم رؤية تحليلية يمكن أن تسهم في فهم هذه الظاهرة بصورة أعمق، واقتراح معالجات وسياسات تسهم في الحد من أنماط الاستهلاك غير الرشيد، وتعزيز ثقافة الاستهلاك المسؤول بما يتوافق مع متطلبات التنمية المستدامة ويخدم أهدافها الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع اليمني.

1-4. أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى الأنماط الاستهلاكية السائدة في المجتمع اليمني.
- التعرف إلى الممارسات الاستهلاكية التي تعيق التنمية في اليمن.
- العمل على اقتراح حلول ومعالجات تُسهم في التحول من الاستهلاك المستنزف إلى الاستهلاك المستدام.

1-5. منهج البحث

نظرًا لطبيعة موضوع البحث واقتصاره على الجانب النظري ولتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته، جرى الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على رصد ووصف ظاهرة الثقافة الاستهلاكية السائدة في المجتمع اليمني، وتحليل انعكاساتها المختلفة على مسارات التنمية، وصولًا إلى استخلاص النتائج التي تُسهم في تقديم رؤية للتحول نحو الاستدامة، كما جرى الاستعانة بالأسلوب الإحصائي لتحليل البيانات الواردة في التقارير الرسمية وربطها بأنماط الاستهلاك في المجتمع اليمني.

1-6. حدود البحث

- **الحدود الموضوعية:** الثقافة الاستهلاكية وانعكاساتها على التنمية في اليمن.
- **الحدود المكانية:** الجمهورية اليمنية.
- **الحدود البشرية:** سكان الجمهورية اليمنية.
- **الحدود الزمانية:** الأدبيات المتوافرة عن الموضوع حتى 2025م.

1-7. مفاهيم ومصطلحات البحث

(1) **الثقافة الاستهلاكية:** بداية يعرف السلوك الاستهلاكي أنه: إنفاق المستهلكين دخلهم من أجل الحصول على الإشباع المستمد من استخدام أو استعمال السلع والخدمات التي يقومون بشرائها من أسواق السلع والخدمات، (صدام، 2015، 3).

كما يُعرف السلوك الاستهلاكي أنه: عملية القيام باقتناء المنتج، ثم استخدامه، ثم التخلص من الفائض، فهو عبارة عن استهلاك الإنتاج استهلاكًا نهائيًا بما ينطوي عليه من استخدام المنتجات، من

سلع وخدمات أو التمتع بها لإشباع أغراض الاستهلاك بحيث لا تختلف عن هذا الاستهلاك سلعه أخرى تصلح لإشباع حاجة ما، (طالة، 2023، 10).

ويعرف أيضًا أنه: مجموعة الأنشطة والمهارات التي يقدم عليها المستهلكون أثناء بحثهم عن السلع والخدمات التي يحتاجون إليها؛ بهدف إشباع حاجتهم لها ورغباتهم فيها، وأثناء تقييمهم لها والحصول عليها واستعمالها والتخلص منها، وما يصاحب ذلك من عمليات واتخاذ القرارات، وهو السلوك الذي يقوم به المستهلك عندما يبحث ويشتري ويستعمل ويقيم السلع والخدمات بعد استخدامها التي يكون متوقعًا منها أن تُشبع، (عقوب، 2021، 421).

أما الثقافة الاستهلاكية فتعرف أنها: الجوانب الثقافية المصاحبة للعملية الاستهلاكية، وتمثل مجموعة المعاني والرموز التي تصاحب العملية الاستهلاكية التي تضفي على هذه العملية معناها، وتحقق دلالاتها اليومية، (مزراق، 2019، 129).

وهناك من يرى أن الثقافة الاستهلاكية: تشير إلى تلك الجوانب الثقافية المصاحبة لعملية الاستهلاك بوصفها مجمل المعاني والصور والرموز التي تصاحب عملية الاستهلاك، فالأفراد يستهلكون - بجانب استهلاكهم للسلع المادية - الصور والمعاني والرموز المرتبطة بها، كما أنهم يتخذونها رموزًا يتخاطبون بها خطابًا صامتًا في الحياة اليومية، (بايود، 2020، 674).

وتعرف الثقافة الاستهلاكية أيضًا أنها: الطريقة التي يتحدد بواسطتها قضاء الناس حاجاتهم، كالمأكل والملبس والمشرب أو رمزية، وإشباع رغباتهم سواء كانت هذه الحاجات مادية، كسماع الموسيقى والأغاني والقراءة والمشاهدة أم كانت هذه الحاجات حقيقية أم زائفة، وتشمل كذلك القيم والاتجاهات التي تدفع الإنسان وتوجهه لانتقاء أساليب استهلاكية معينة أو المصاحبة للعملية الاستهلاكية أو اللاحقة لعملية الاستهلاك، (لعبيدي ومسعودان، 2024، 85).

ويمكن تعريف الثقافة الاستهلاكية إجرائيًا أنها: مجموعة من التصورات تكوّن ميول الفرد فتنشأ لديه رغبة نفسية واجتماعية في امتلاك أغراض معينة؛ فتُكون دافعًا قويًا نحو الاستهلاك الفعلي لما يريده.

(2) التنمية: تعرف التنمية وفقًا لتعريف هيئة الأمم المتحدة لعام 1956م أنها: العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين والحكومة؛ لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمعات المحلية، ولمساعدتها على الاندماج في حياة الأمة والإسهام في تقديمها بأقصى قدر مستطاع، (عزالدين وآخرون، 2016، 200).

وتعرف التنمية أنها: عملية معقدة شاملة تضم جوانب الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والإيديولوجية.

كما تعرف أنها: الشكل المعقد من الإجراءات أو العمليات المتتالية والمستمرة التي يقوم بها الإنسان للتحكم بقدر ما في مضمون واتجاه وسرعة التغير الثقافي والحضاري في مجتمع من المجتمعات؛ بهدف إشباع حاجاته.

وتعرف أنها: ظاهرة اجتماعية نشأت مع نشأة البشر المستقر؛ فزاد الإنتاج، وتطورت التجارة، وظهرت الحضارات المختلفة على أرض المعمورة، (متوكل وبنطالب، 2024، 459).

2. الإطار النظري

2-1. الثقافة الاستهلاكية مفهومها وخصائصها

2-1-1. المفاهيم المشابهة لمفهوم الثقافة الاستهلاكية

لقد عرف عدد من العلماء والباحثين الثقافة الاستهلاكية، ومن هذه التعاريف ما سبق عرضها في هذه الدراسة؛ إذ كان يميل بعضهم إلى ربط مصطلح الثقافة الاستهلاكية بمفاهيم أخرى مشابهة تعطي نفس المعنى أو تشير إلى ذات المفهوم، من هذه المفاهيم ما يأتي:

(1) **النزعة الاستهلاكية:** النزعة بداية تعبر عن «الميل، أو وجهة تطور الظاهرة أو الفكرة، أو أنها استعداد لدى المرء، ثابتًا نسبيًا، يدفعه للقيام بنشاط معين». إذن النزعة والنزوع الاستهلاكي هو ميل تارة واختيار تارة أخرى، والميل مدفوع بعدد من العوامل، وهي تطور لظاهرة الاستهلاك وسيرورتها؛ إذ هي تتشكل ضمن مراحل وتدرج، كما أنها استعداد لدى المستهلك مدفوع بأسباب.

إذن النزعة الاستهلاكية هي حركية مركبة تعبر عن نشاط المستهلك، ولكن الملاحظ أنها انتقلت من الاستهلاك الضروري إلى الرفاهي أو الترفي أو التفاخري، الذي تجاوز المقتنيات الأساسية إلى الكمالية، أي: الاستهلاك المفرط أو سيولة الاستهلاك بنوع من الوعي الجديد يقابل الكوجيتو الديكارتي: «أنا أستهلك يعني أنا موجود».

وقد أفسحت النزعة الاستهلاكية المجال لمفهوم آخر، وهو المجتمع الاستهلاكي، هذا الأخير «مصطلح يطلق في بعض الأحيان على المجتمعات الغربية الحديثة، ويشير إلى أنها تتجه نحو مزيد من التنظيم المرتكز على الاستهلاك، استهلاك السلع والمتع) بدلًا من إنتاج الخامات، وتشير القائمة العادية لتصورات علماء الاجتماع في أواخر القرن العشرين إلى ربط التطور في هذا الاتجاه بالظواهر الآتية: تزيد الوفرة اكتساب أفراد من الطبقة العاملة بعض سمات البرجوازية، ظهور الثقافة الجماهيرية نمو الخصخصة، زوال الطبقة الاجتماعية، ظهور القطاعات الاستهلاكية وتشعبها، نمو مذهب الفردية ... وغيرها»، ومن هنا تكريس الفردانية في ظل الوفرة والعروض المتدفقة، ومن ثم يصنع مجتمعًا ينزع أفراده إلى الاستهلاك المفرط، (العابد، 2022، 72).

(2) **الاستهلاك المظهري:** يقصد به المبالغة في تأكيد الجوانب الجمالية والذوقية للسلع والمواد التجارية التي تقتنى من قبل الناس؛ لغرض الظفر بإعجاب الآخرين، ولدعم المكانة الاجتماعية، والحصول على المزيد من الشهرة، كما يعرف أنه «تبذير النقود في شراء حاجات غالية ونادرة لا يستعملها الإنسان في حياته اليومية، إلا أن لهذه الحاجات قيمة جوهرية تساعد صاحبها على الظهور والتفاخر، وتعطيه مركزًا اجتماعيًا مرموقًا».

يتمثل الاستهلاك المظهري في ذلك السلوك الذي يدل على التفاخر والتباهي وحب الظهور، واقتناء كل ما هو ذو قيمة وشهرة من الملابس أو الحاجات المادية أو الأثاث بصرف النظر عن أهميته ومدى الحاجة إليه، وقد جرى عرضه على مواقع التواصل الاجتماعي عن طريق الصور أو جرى ترويجه بمحتوى فيديو، وذلك للحصول على مكانة اجتماعية أو زيادة ثقة في النفس لدى عينة البحث، (رفيدة، 2025، 280).

2-1-2. خصائص الثقافة الاستهلاكية

تظهر لثقافة الاستهلاك عدد من الخصائص والمميزات التي تبين الفرق بينها وبين غيرها من مظاهر الاستهلاك، ويمكن الإشارة هنا إلى بعض هذه الخصائص، وذلك على النحو الآتي:

- أنها من صنع قوى تمتلك وسائل التأثير والترويج والترغيب.
- أنها تقوم على خلق وإبراز جوانب المتعة في الشراء؛ فيتحول الاستهلاك إلى هدف في حد ذاته؛ إذ أصبح يعبر عن رمز للمكانة الشخصية، وهنا يتزايد الطموح الاستهلاكي المرتبط بالتفاخر.
- تستخدم ثقافة الاستهلاك المعاني والرموز، وذلك عن طريق ربط المنتجات الثقافية بأسلوب الحياة اليومية بآليات ووسائل الاتصال؛ ليوجَّه نمط الثقافة إلى ما بعد الحداثة عن طريق إعادة الإنتاج وتقوية منطق الاستهلاك.
- تظهر النزعة الاستهلاكية بوصفها جزءًا ورسالةً مهمة لتصنيع الحياة المدنية الحديثة، وأن مجالات الحياة الاجتماعية التي تحررت سابقًا من الطلب عليها في أماكن السوق قد جرى تكييفها على المستوى العالمي بوصفها احتياجات للمستهلك؛ بحيث زادت نسبة السكان الذين يحددون المواد الاستهلاكية ضرورات لا كماليات، كما أن الانتشار المتزايد للعلامات التجارية، سواء فائقة الجودة أم الرخيصة، يعد مؤشرًا آخر على نمو أنماط الحياة الراقية.

ويمكن توضيح هذه الخصائص في الشكل الآتي (تمرسيت، 2024، 37):

شكل رقم (1)

يوضح خصائص الثقافة الاستهلاكية

2-2. واقع الثقافة الاستهلاكية في المجتمع اليمني وانعكاساتها

يواجه العالم العربي، واليمن بشكل خاص، أزمات اقتصادية خانقة نتيجة الحروب والصراعات السياسية المستمرة، مما أدى أثر في المقومات الاقتصادية للدولة وضعف الإيرادات العامة اللازمة للإنفاق على القطاعات الحيوية كالتعليم والصحة والأمن، وعلى الرغم من الحياة الصعبة، فقد برزت عادات وقيم اجتماعية دخيلة، تعزز غريزة الترفية مدفوعة بالإفراط في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي؛ مما سهل الانفتاح على العالم ومحاكاة المجتمعات الأخرى، وشيوع الاستهلاك المفرط؛ فتحول الاستهلاك إلى حاجة مستمرة ونزوع متجدد لا ينتهي، حتى صار عنصرًا رئيسًا في منظومة الحياة اليومية.

وقد أثرت هذه الثقافة بشكل مباشر في بنية المجتمع اليمني من عدة جوانب، أهمها الجانب الاقتصادي؛ فنتيجةً لوقوع الفرد تحت طائلة الأعباء المالية المستمرة تراكمت عليه الكثير من الديون، وانخفاض معدلات الادخار، مما قلص دور الأفراد في المشاريع التنموية، ومن ثم ركود في التجارة، وذلك ناتج عن نقص السيولة النقدية لدى الأفراد، فأدى ذلك إلى عجز الكثير من الأسر عن توفير الالتزامات المعيشية الضرورية،

وتعميق الخلافات الأسرية الناتجة عن الضغوط المالية إلى جانب بروز ظواهر سلبية، كانتشار الجرائم نتيجة الضغوط الاقتصادية والضغوط النفسية والاجتماعية؛ الناجمة عن تداعيات الثقافة الاستهلاكية السائدة في المجتمع اليمني.

لقد تحول الاستهلاك من وسيلة لسد الاحتياجات إلى غاية في حد ذاته؛ فأحدث ذلك فجوة بين الدخل ونمط حياة الفرد، وهو ما يهدد استقرار الأفراد اجتماعيًا ونفسيًا واقتصاديًا، لا سيما في ظل الأزمة الراهنة.

2-2-1. الأنماط الاستهلاكية السائدة في اليمن

تشير الأنماط الاستهلاكية في اليمن إلى وجود ثلاثة أنماط رئيسة تؤثر في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، النمط الأول: الاستهلاك التفاخري، الذي يرتبط بالإسراف المالي ويؤدي إلى تراجع مؤشرات التنمية في مجالات التعليم والصحة، أما النمط الثاني: فيتمثل بالاستهلاك الاستنزافي اليومي لبعض المواد، مثل: القات، الذي يؤدي إلى استنزاف مالي وبيئي، ويهدد الأمن المائي، ويؤثر سلبًا في قدرة المجتمع على التنمية المستدامة، والنمط الثالث: الاستهلاك الذي يعتمد على الاستيراد، الذي يؤدي إلى ضعف الإنتاجية، ويعمق التبعية الاقتصادية والغذائية للدول الخارجية، مما يعيق مسيرة التنمية، ويمكن الحديث عن هذه الأنماط الثلاثة، وذلك على النحو الآتي:

2-2-1-1. الاستهلاك التفاخري

لم يعد الاستهلاك في الوقت الحالي مجرد نشاط اقتصادي يهدف إلى إشباع الحاجات الضرورية من مأكل ومسكن وملبس، بل تحول إلى عنصر ثقافي مؤثر في سلوك الفرد، حتى أصبح الاستهلاك هدفًا في ذاته، وقد أسهم التقدم التكنولوجي في خلق طموحات استهلاكية متجددة، واضعًا الفرد أمام خيارات لا حصر لها من السلع والخدمات، ومن أبرز الإفرازات السلوكية لهذا التحول ما يُعرف بـ «الاستهلاك التفاخري»، ويقصد به عملية شراء واستهلاك السلع والخدمات الباهظة لا لغرض الانتفاع المادي منها، وإنما لغرض إظهار الثراء، واكتساب المكانة، والتميز الاجتماعي عن الآخرين، (القرشي وآخرون، 2012، 10).

ويرجع هذا المفهوم إلى عالم الاجتماع والاقتصادي الأمريكي ثورسين فيبلين في كتابه الشهير «نظرية الطبقة المترفة»؛ إذ استخدم مصطلح «الاستهلاك المظهري» للإشارة إلى إنفاق الأثرياء وأموالهم على السلع والخدمات؛ لإظهار وضعهم الطبقي؛ بهدف اكتساب الهيبة الاجتماعية، ويرى فيبلين أن هذا النمط الاستهلاكي لا يعكس القيمة الاستعمالية للسلعة بقدر ما يمثل علامة على المكانة الاجتماعية، مشيرًا إلى أن الاستهلاك يتحول من تلبية حاجة إلى «تقليد» للطبقات الأعلى؛ إذ تسعى الفئات الأدنى إلى محاكاة نمط استهلاك الفئات الأعلى؛ لتعزيز مكانتها، وهو ما يندرج ضمن الاستهلاك الهدري الذي لا يخدم حياة الفرد، ولا يحسن نوعيتها بقدر ما يستنزف موارده، (بلعمر، د. ت، 4).

وتظهر هنا عدد من العوامل التي تجعل الأفراد يميلون إلى ممارسة هذا النوع من الاستهلاك، منها:

- زيادة دخل الفرد من العوامل المهمة التي لها تأثير كبير في انتشار النزعة الاستهلاكية، بالإضافة إلى ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي.
- التقليد والتطلع للغير له أثر بوصفه عاملًا من عوامل زيادة الاستهلاك، وذلك حين تقلد الفئات المحددة الدخل الفئات العالية الدخل في أنماط استهلاكها.
- الميل إلى المظهرية في المجتمع: عدم فرض قيود على عمليته الاستهلاكية أحد أسباب زيادة الاستهلاك؛ إذ يرتبط استهلاك سلع بعينها أو الاستفادة من خدمة معينة برموز لا سيما في أذهان الناس، مثل السفر

والسياحة وامتلاك الأجهزة الحديثة وغيرها، بحيث أصبحت رموزًا تدل على المكانة، ودرجة الإنفاق عليها.

- استحداث منتجات جديدة لم تكن موجود من قبل، وذلك نتيجة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وما صاحبها من تحقيق معدلات مرتفعة في النمو.
- كثرة الأسواق وقربها من محل الإقامة، وأسلوب عرض السلع والتنزيلات من الأسباب الدافعة إلى الاستهلاك، أو تبني الاتجاهات الاستهلاكية.
- طوفان الإعلانات التجارية في وسائل الإعلام المختلفة، سواء المقروءة أم المسموعة أم المرئية، والمحاكاة أنماط استهلاك من يقومون بها، مما يؤدي إلى تبديد جزء كبير لا يستهان به من الموارد، لإشباع حاجات غير ضرورية على حساب إشباع حاجاتهم الضرورية، (عقوب، 2021، 427).

وإسقاطًا على الواقع اليمني، نجد أن الاستهلاك التفاخري متعمق في البنية الاجتماعية، ويتأثر بشكل كبير بالإرث الثقافي؛ إذ تؤدي العادات والتقاليد دورًا محوريًا في توجيه السلوك الاستهلاكي نحو التباهي، لا سيما في المناسبات الاجتماعية كالأعراس ومجالس العزاء، والأعياد، ويمارس المجتمع ضغطًا غير مباشر يدفع الأفراد إلى الإسراف، معتقدين أن هذه السلوكيات تعزز مكانتهم بصرف النظر عن تداعيات ذلك على استقرارهم المادي.

وفي ظل انهيار المؤسسات وضعف الأجور، أصبحت «المحاكاة الاستهلاكية» في اليمن أداة للتعويض النفسي؛ إذ ينفق الأفراد على مظاهر الانتماء لطبقات معينة؛ لتجنب الإقصاء والتهميش الاجتماعي، وتتجلى خطورة هذه الثقافة عن طريق سعي الفرد واجتهاده إلى تبني أنماط تحاكي الطبقات الأكثر ثراء؛ نوعًا من الوجاهة الاجتماعية، وفي هذا السياق يؤكد رازك (Razac,2021,145) أن هذه المحاكاة تخلق نوعًا من الاستهلاك القهري الذي يستنزف الموارد المحدودة للأسر، فالاستهلاك التفاخري في اليمن سواء عن طريق جلسات القات أم الإنفاق المبالغ فيه على المناسبات، يمثل الأداة التي يُعرف بها الفرد هويته داخل النسيج المجتمعي، وهو فعل تقف خلفه دوافع قوية لتجنب التهميش الاجتماعي، (العلي، 2019)، وتدعم دراسة الباحث عبد الرزاق هذا الطرح؛ إذ يشير في دراسته حول أنماط الاستهلاك إلى أن الإنفاق الاستهلاكي للأسرة اليمنية يتضاعف بشكل ملحوظ خلال المناسبات الاجتماعية؛ فقد أظهرت نتائج دراسته أن (75%) من المبحوثين يستهلكون المواد الغذائية في شهر رمضان والأعياد بمعدلات تفوق بكثير الأيام العادية، كما أكد أن (83%) من عينة الدراسة يزيد استهلاكهم بشكل كبير في مناسبات الزواج والوفاة، (عبدالرزاق، 2019، 177).

أن اتباع الأفراد في المجتمع اليمني هذه الثقافة يشكل عبئًا اقتصاديًا فادحًا، لا سيما في ظل تدهور المستوى المعيشي وارتفاع معدلات البطالة ومحدودية الوارد، فمثل هذا النمط يؤدي إلى تبديد الموارد المالية، ويعيق قدرة الأسرة على الادخار أو الاستثمار في مجالات تنموية حيوية، كالتعليم والصحة، مما ينعكس سلبًا على الاقتصاد، ويعيق مسارات التنمية في اليمن.

جدول (1)

نمط الاستهلاك بين الاحتياجات الأساسية والسلع التفاخري

البيان	النسبة	توصيف النمط الاستهلاكي
(غذاء وسكن)	%50 - %60	استهلاك ضروري
القات	%20 - %35	استهلاك تعودي اجتماعي
مناسبات اجتماعية	%10 - %15	استهلاك تفاخري
التعليم	%3	استهلاك تنموي (مهمش)
الادخار	شبة معدوم	انعدام الأمان المالي

المصدر: البنك الدولي، 2014م

يتضح من الجدول (1) الخلل في ميزانية الأسرة؛ إذ ينفق على الغذاء والقات معظم الدخل، ويمثل الإنفاق على القات الذي يحتل المرتبة الثالثة استنزافًا مباشرًا لدخل الأسرة؛ فيؤثر ذلك في بنود التنمية البشرية الأساسية مثل: الصحة والتعليم التي تحظى بنسبة متدنية جدًا (أقل من 5%)، هذا يعني أن الأسرة عند مواجهة الأزمات المالية والمعيشية تضحي بتعليم وصحة أبنائها لصالح توفير الغذاء أو الحفاظ على عادة استهلاك القات، إلا أنه يعد مؤشرًا سلبيًا للتنمية البشرية؛ إذ يجري التضحية بالتعليم والصحة مقابل توفير الغذاء أو الحصول على القات عند حدوث الأزمات المالية للأسرة.

ويمكن القول: إن الثقافة الاستهلاكية التفاخرية في المجتمع اليمني تمثل أحد العوامل المعيقة لتراكم رأس المال وتوجيهه نحو الأنشطة الاقتصادية الإنتاجية؛ إذ تؤدي إلى استنزاف جزء كبير من موارد الأفراد والأسر في أنماط إنفاق غير منتجة، ترتبط بإبراز المكانة الاجتماعية والتفاخر في المناسبات والفعاليات الاجتماعية، ويترتب على ذلك إضعاف القدرة الادخارية للأسر، وتراجع فرص توظيف الموارد المالية في مجالات الاستثمار والتنمية الاقتصادية، كما أن استمرار هذا النمط الاستهلاكي يسهم في تكريس ثقافة اقتصادية قائمة على الاستهلاك المظهري بدلًا من الإنتاج والعمل؛ الأمر الذي يحول المجتمع تدريجيًا من فاعل وشريك في عملية التنمية إلى مجتمع استهلاكي يبدد موارده المحدودة، ومن ثم فإن استمرار هذه الثقافة لا يقتصر تأثيره في إهدار الموارد في الحاضر فحسب، بل يمتد ليشكل تحديًا حقيقيًا أمام تحقيق تنمية مستدامة؛ لما ينطوي عليه من تهديد لمستقبل الأجيال القادمة وقدرتها على الاستفادة من الموارد الاقتصادية المتاحة.

2-1-2-2. استهلاك القات نمط استهلاكي استنزافي

تعد ظاهرة مضغ القات في اليمن ظاهرة تتجاوز أنها مجرد عادة اجتماعية؛ لتصبح نمط حياة يومي تمارسه شريحة واسعة من أفراد المجتمع بمختلف مستوياتهم؛ إذ تشير الإحصاءات إلى أن ثلاثة أرباع الرجال وثلث النساء، أي: بنسبة (72% و33%) يمضغون القات بانتظام، ويندرج هذا السلوك ضمن «الاستهلاك الهدري» الذي يضع اليمن أمام تحديات خطيرة تستنزف الموارد المالية والصحية والبيئية على المستويات كافة.

فعلى مستوى الأسرة يفرض استهلاك القات ضغوطًا كبيرة على ميزانية الأسرة المعيشية؛ إذ يحول الموارد الضرورية إلى استخدامات غير مفيدة، ويقتطع جزءًا كبيرًا من الدخل لتأمين شرائه، غالبًا على حساب السلع والخدمات الأساسية، كالتعليم والصحة والغذاء.

وتشير بيانات الجهاز المركزي للإحصاء في مسح ميزانية الأسرة إلى أن الإنفاق على القات والتبغ يحتل المرتبة الثانية بعد الإنفاق على الغذاء، بنسبة تتراوح بين (10% إلى 12%) من إجمالي إنفاق الأسرة في المتوسط،

وترتفع هذه النسبة لتتجاوز (25%) في بعض الأسر ذات الدخل المحدود.
هذا الخلل يعمق من ظاهرة الفقر وسوء الوضع المعيشي، وهو ما يؤكده الباحث الحبيشي، في دراسته «الآثار الاقتصادية للقات» معتبرًا أن الإنفاق على هذه الشجرة يمثل نزيفًا مستمرًا للسيولة النقدية التي كان يمكن توجيهها نحو الادخار والإنتاج؛ مما يعيق التنمية في اليمن، (الحبيشي، 2012، 91).
أما على مستوى الاقتصاد الكلي فلا يقتصر الأثر الاستنزافي للقات على دخل الإفراد فحسب، بل يمتد فيتسبب في إعاقة مسارات التنمية بأبعادها المختلفة، فعلى الرغم من أن 14% من السكان يعتمدون عليه كمصدر رئيس للدخل، ويمثل ثلث الناتج المحلي الزراعي، إلا أن زراعته استحوذت على مساحات واسعة من الأراضي الصالحة للزراعة على حساب المحاصيل النقدية والغذائية الاستراتيجية (كالبن والقمح)، ففي المدة ما بين عامي 1970م و2025م تضاعفت مساحة الأراضي المستخدمة لزراعته بمقدار 11 مرة؛ مما ضاعف فجوة الأمن الغذائي، وزاد من أعباء الاستيراد بالعملة الأجنبية.
والجدير بالذكر أن القات يستهلك حوالي (30% إلى 40%) من الموارد المائية الجوفية المستنزفة أساسًا، مما يمثل تهديدًا مباشرًا للتنمية البيئية (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2015، 10)، كما أن الاستهلاك الملح دفع المزارعين إلى الاستخدام المفرط للمبيدات الكيميائية والسموم لتسريع الإنتاج، فأدى ذلك إلى تلوث التربة وفقدان التنوع الحيوي، (الحبيشي، 2012، 92).
وعند الحديث عن الاستهلاك الاستنزافي للقات على مستوى التنمية البشرية فإننا سنجد أن القات هدر أهم مدخلات الإنتاج، وهو هدر الوقت؛ إذ تضيع ساعات طويلة يوميًا في مجالس القات، مما يؤدي إلى تدني إنتاجية الفرد وضعف الأداء في مؤسسات القطاع العام والخاص، ومن ثَمَّ فهو نمط استهلاكي لا يضيف قيمة تنموية لإجمالي الناتج المحلي.
حظيت ظاهرة استهلاك القات في اليمن باهتمام عدة دراسات تنموية واقتصادية أجنبية، التي أجمعت على أنه نمط استهلاكي يعيق التنمية، ومن أبرز هذه الدراسات دراسة الباحث «برانكو ميلانوفيتش»، أشار فيها إلى أن الأسرة التي تستهلك القات تضطر إلى تقليص إنفاقها الأساسي على الغذاء والتعليم والصحة؛ مما يؤدي إلى تدهور في المستوى التعليمي وزيادة معدلات سوء التغذية، لا سيما بين الأطفال في الأسر محدودة الدخل، (Milanovic,B.2008. 661)، كذلك يرى الباحث «بيير جاتر» في كتابة المرجعي حول اقتصاديات وسياسات القات، أن القات يؤدي دورًا سلبيًا مزدوجًا، فمن ناحية يعمل على إعادة توزيـع الدخل لصالح مجموعة محدودة من تجار ومزارعي القات، وبالطبع على حساب السواد الأعظم من المستهلكين، ومن ناحية أخرى يعيق إنتاجية مختلف القطاعات؛ نتيجة هدر ساعات العمل، فضلًا عن استنزافه للموارد المالية للمستهلكين، (Gatter, 2012 ,150)، ويؤكد البنك الدولي في تحليلاته للسلوك الاستهلاكي في اليمن أن تناول القات يوميًا يؤدي إلى فقدان ملايين من ساعات العمل، مما يقلل الإنتاجية بشكل حاد، ويجعل من هذه العادة عائقًا ثقافيًا وسلوكيًا يحول دون تحول المجتمع إلى مجتمع ذي إنتاجية عالية، (Word bank,2016,40).
نستنتج مما سبق أن الضغوط الاجتماعية في المجتمع اليمني تؤدي دورًا مهمًا في بلورة الثقافة الاستهلاكية؛ إذ يتحول استهلاك القات والمبالغة فيه من سلوك اختياري إلى سلوك مفروض اجتماعيًا، وهذه الضغوط تفسر استمرار أنماط الإنفاق المرتفع على رغم ضعف الأجور وانهيار المؤسسات؛ إذ يضطر الفرد التضحية باحتياجاته الأساسية إلى الحفاظ على صورته ومكانته الاجتماعية لتجنب التهميش، وهو ما يمثل تعطيلًا عميقًا لمسار التنمية في اليمن.

2-2-1-3. الاستهلاك المعتمد على الاستيراد

تعتمد اليمن على السوق العالمية في توفير جميع المواد الغذائية الأساسية تقريبًا، فعلى سبيل المثال: جرى استيراد 926,400 طن من القمح الذي شكل 86% من إجمالي القمح المتاح باليمن في العام 2006م، ويفسر الارتفاع الكبير في أسعار المواد الغذائية العالمية جزئيًا التضخم الهائل الذي شهده اليمن على مدار المدة من 1997م حتى 2007م، وفي الوقت الذي توفر فيه «رؤية 2025م» والخطط ذات الصلة مرجعًا لأولويات التنمية بوجه عام، فإنها لا تزال عرضة للصدمات الخارجية، (تقرير حول وضع التعليم، 2010، 34).

كما أن مسار الحوالات الخارجية بدلًا من أن يجري توجيهها نحو الاستثمار، جرى توجيهها نحو تمويل الأنشطة الاستهلاكية؛ أدى ذلك إلى توسع غير مفيد في الأنشطة الخدمية، كالاستيراد والتجارة مقابل الإنتاجية كالزراعة والصناعة، ومن ثَمَّ فإن هذا النمو يعكس ضعف البنية الاقتصادية، ويؤدي إلى ارتفاع الأسعار وزيادة التكاليف المعيشية، (بلفقية، 1999، 113).

وتظهر الفجوة بين مستوى دخل الأفراد وحجم إنفاقهم الاستهلاكي؛ مما سبب عجزًا مزمنًا في الموارد، ومع التدهور في قيمة الريال وضعف الأجور، يضطر عدد من أصحاب الكفاءات إلى ترك العمل الحكومي والبحث عن أعمال بديلة، مما يفرز ظهور الفساد الإداري بدافع الحاجة، كما أدى نقص فرص العمل إلى لجوء عدد من اليمنيين للهجرة، فنحو مليون يمني يعملون بالخارج في قطاع العمل بالأجر، مقارنة بعدد 4,5 ملايين يمني يعملون محليًا، يتقاضى نصفهم أجورًا خارج نطاق القطاع العام، يضاف إلى ذلك أن سياسات التسعير الحكومية أسهمت في هذا الخلل، فالتسعير الجبري لبعض السلع كالقمح بأقل من السعر العالمي أدى إلى الإسراف في الاستهلاك من جهة، وأضر بالمزارع اليمني الذي عجز عن منافسة القمح المستورد من جهة أخرى، فنتج عن ذلك الاستخدام غير الاقتصادي للموارد وتراجع الإنتاج المحلي، (البيضاوي، 2020).

2-2-2. الانعكاسات الاقتصادية للثقافة الاستهلاكية على التنمية في اليمن

اتسمت الجهود في اليمن نحو تحقيق التنمية بأبعادها المختلفة (الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية) بتفاوت حاد في مستويات التقدم، ففي حين سُجلت بعض التحسينات البسيطة على المستوى الاجتماعي كالتعليم والصحة، ظل البعدان الاقتصادي والبيئي يشهدان تراجعًا ملحوظًا، ولا يزال اليمن يواجه تحديات بنيوية كبيرة، لا سيما في القضاء على الفقر وخلق فرص العمل؛ إذ يُصنف بأنه أحد أفقر بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ومع بلوغ عدد السكان حوالي 30,8 مليون نسمة (62% منهم يسكنون الريف) يعيش أكثر من 38% تحت وطأة الفقر؛ فأدى ذلك إلى تراجع مؤشر التنمية لليمن إلى مستويات متدنية بلغت 0,470 في عام 2019م، (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في اليمن، 2025، 4).

وتتفاقم هذه الاختلالات نتيجة ضعف الأداء الاقتصادي العام، الذي أفضى إلى تزايد معدلات البطالة، وانخفاض الإنتاج، وتفاقم عجز ميزان المدفوعات ومشكلة المديونية الخارجية، ويترافق ذلك مع موجات تضخمية كبيرة، وخلل مستمر بين مستويات الأسعار وسعر الصرف، وهي مجتمعة تشكل بيئة تعيق النمو والتطور الاقتصادي، (الكمراني، 2006، 188).

تاريخيًا اعتمد اقتصاد اليمن - بصورة كبيرة - على عائدات النفط والغاز والإنتاج المحلي المحدود، والاعتماد أكثر على الواردات، وهذه العناصر تجعل اليمن سريع التأثر بصدمات الأسعار الخارجية. حتى أوائل التسعينيات من القرن الماضي كان الاقتصاد في اليمن مدعومًا بفضل الحوالات المالية من المغتربين، ولكن بعد حرب الخليج عاد قرابة 2 مليوني مغترب يمني كان أغلبهم في السعودية والكويت، وقد غيرت عودتهم هذه من شكل العائدات.

ومع توالي الأزمات الاقتصادية والسياسية على المجتمع اليمني شهد مستوى دخل الفرد في اليمن تراجعًا حادًا؛ الأمر الذي انعكس بشكل مباشر على نصيب الفرد من الناتج القومي، وتشير التقارير الاقتصادية إلى أن متوسط دخل الفرد من الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية انخفض من 1,247 دولارًا في عام 2014م إلى 485 دولارًا في عام 2017م، ليصل إلى 290 دولارًا فقط في عام 2018م، مع التحفظ على الرقم الأخير؛ نظرًا لوجود نسبة كبيرة من موظفي الدولة كانوا لا يستلمون مرتباتهم، وكذا احتساب سعر الصرف عند 250 ريالًا للدولار في حين فاق سعر الصرف 600 ريال للدولار في المحافظات الشمالية؛ مما يعني انخفاض نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي بحوالي 76,7%، من ثَمَّ انخفاض مستوى المعيشة إلى أدنى حد، حتى أصبحت اليمن تقع في مصاف الدول الأشد فقرًا في العالم، (العبسي، 2025، 63).

وبطبيعة الحال انعكس ذلك بشكل مباشر على زيادة نسبة الفقر في المجتمع اليمني؛ إذ أصدر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في فبراير عام 2024م تقريرًا بعنوان "قياس الفقر متعدد الأبعاد في اليمن"، تناول فيه نتائج مسح شامل لمؤشرات الفقر في البلاد، وأظهرت نتائج التقرير أن نسبة الأفراد الذين يعانون من الفقر متعدد الأبعاد في اليمن بلغت نحو 82.7%، أي: أن أكثر من ثمانية من كل عشرة أشخاص يعيشون تحت وطأة هذا النوع من الفقر، كما بلغت نسبة الحالات التي تعاني من أشكال مختلفة من الحرمان حوالي 46.7%، وأشار التقرير إلى أن الفقر يميل إلى الارتفاع في المناطق الريفية مقارنة بالمناطق الحضرية؛ إذ وصلت نسبته في الريف إلى 89.4% مقابل 68.9% في المدن، كذلك أوضح التقرير أن سبل كسب العيش قد تدهورت لدى أكثر من 54% من السكان، في حين يواجه الفقراء متعددو الأبعاد نحو 38.6% من مجمل أشكال الحرمان المحتملة في اليمن، وهو ما يعكس عمق التحديات الاجتماعية والاقتصادية التي يعاني منها المجتمع اليمني، (تقرير قياس الفقر متعدد الابعاد في اليمن، 2024).

ولا شك أن هذه العوامل مجتمعة تنعكس بصورة واضحة على الجوانب الاقتصادية، لا سيما في ظل إقبال الأفراد على أنماط استهلاكية لا تتوافق مع متطلبات التنمية في المجتمع اليمني، فبدلًا من توجيه الموارد نحو مجالات إنتاجية تسهم في تعزيز الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية المستدامة، تتجه نسبة كبيرة من الإنفاق نحو استهلاك سلع وخدمات لا تضيف قيمة إنتاجية حقيقية، ويؤدي ذلك إلى استنزاف الموارد المالية للأفراد والأسر، كما يسهم في إضعاف القدرة الإنتاجية للاقتصاد المحلي، وتعميق الاعتماد على السلع المستوردة؛ الأمر الذي يفضي في نهاية المطاف إلى تسرب جزء كبير من الدخل الوطني إلى الخارج، ومن ثم، فإن استمرار هذه الأنماط الاستهلاكية يشكل أحد العوامل التي تعيق جهود التنمية الاقتصادية في اليمن؛ لما تسببه من ضغط على الموارد المحدودة وإضعاف لفرص توجيهها نحو الاستثمار والإنتاج.

لم تنحصر هذه الانعكاسات الاقتصادية على هذه الانعكاسات فقط، بل إنها أثرت أيضًا في الأمن الغذائي؛ ففي تقرير الرصد المشترك 2026م الصادر عن البنك الدولي والأمم المتحدة صُنف اليمن في المرتبة الرابعة عالميًا ضمن قائمة الدول الأكثر انعدامًا للأمن الغذائي؛ إذ من المتوقع أن يواجه 18,3 مليون نسمة أزمة غذائية، وكشف التقرير أن 61% من الأسر تعجز عن توفير احتياجاتها الأساسية، ولم تنجح الجهود الرامية إلى تحسين الوضع الاقتصادي في حل مشكلة الأمن الغذائي، (شرف الدين، 1990، 254).

والسبب في انعدام الأمن الغذائي ليس ندرة السلع فحسب، بل ضعف القدرة الشرائية الناتجة عن انخفاض الدخل، وتؤكد دراسة باعمر أن اليمن يقع في دائرة التبعية الغذائية شبه الكاملة للخارج، وتكمن خطورة ذلك في أن استيراد الغذاء يفوق محصلة الصادرات، بل مؤشر التبعية أكثر من 30% خلال المدة 2012-2017م مع زيادة في الفجوة الغذائية وعجز القطاع الزراعي عن تلبية الطلب الاستهلاكي لأفراد المجتمع (باعمر،

2020، 225)، ومما زاد الأمر سوءًا أن القطاع الزراعي تراجع في إنتاج الحبوب بمتوسط بلغ 3,5%، بينما زاد إنتاج المحاصيل النقدية مثل القات بمتوسط 5%، وهذا يعكس توجيه الموارد نحو الاستهلاك الهدري بدلًا من تحقيق الأمن الغذائي، (منظمة العمل الدولية، 2015، 41 – 45).

كما انخفض إنتاج الحبوب بشكل ملحوظ، ومن ثم انهيار في إنتاج المحاصيل التي تدر الأموال، في حين ازدهرت زراعة القات على حساب المحاصيل الزراعية الأخرى، وشغلت ما يقارب من 11% من إجمالي الأراضي الزراعية في العام 2005م مقارنة بنسبة 9,1% عام 2000م، وهي زيادة كبيرة تصل إلى 15% (اللجنة الوطنية للمرأة، 2020- 2024، 138)، ولتوضيح حجم الخلل الاستهلاكي وتوجيه الموارد يمكن الاستعانة ببيانات الإنفاق للأسرة اليمنية من الجدول الآتي:

جدول (2)

الفرق بين الاستهلاك والإنفاق

البيان	نسبة الإنفاق	التقديرات
الغذاء	%44.8	مرتفع
القات	%11.6	مرتفع
المسكن	%22.8	متذبذب
التعليم والصحة	أقل من 5%	منخفض جدًا

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى القباطي، 2009م، 16-17.

يتضح من الجدول (2) حجم الخلل في ميزانية الأسرة؛ إذ يُنفق معظم الدخل على الغذاء والقات، ويمثل الإنفاق على القات استنزافًا كبيرًا لدخل الأسرة، مما يؤثر بشدة في مسار التنمية مثل: الصحة والتعليم التي تحظى بنسبة متدنية أقل من 5%، وهذا يعني أن الأسرة عند مواجهتها للأزمات المالية والمعيشية تضحي بتعليم وصحة أبنائها؛ من أجل توفير الغذاء واستهلاك القات، وهو مؤشر سلبي يعيق تحقيق التنمية.

وبما أن اليمن يستورد حوالي 90% من احتياجاته الاستهلاكية فإن أسعار صرف العملات الأجنبية تعد المحدد الرئيس لمعدلات التضخم وتكلفة المعيشة، وقد شهد الريال اليمني انهيارًا قياسيًا، فَقَدَ نحو 70% من قيمته في العام 2021م متأثرًا باستمرار الصراع والمضاربة في سوق الصرافة وضعف التدفقات النقدية، هذا التدهور أدى إلى تضاعف الأسعار المحلية وتقلص المدخرات، فزادت معدلات الفقر وتعمَّقت معاناة الأفراد في سعيهم لتلبية احتياجاتهم، ولا بد من التركيز في حجم الخلل الناتج عن هيمنة الثقافة الاستهلاكية، فالاعتماد الكلي على تلبية الاحتياجات عن طريق الاستيراد أدى إلى استمرار استنزاف للاحتياطي النقدي لليمن، (مركز الدراسات والإعلام الاقتصادي،2022، 22).

جدول (3)

تطور الفجوة بين الوارد والصادر

البيان	النسبة
السلع الاستهلاكية الواردة	%70
الصادر المحلي	أقل من 15%
الفجوة الغذائية	%90 - %95

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى شرف الدين، 1990، 263.

يظهر الجدول (3) حجم الخطر المترتب على سيادة الثقافة الاستهلاكية غير المنتجة في اليمن، فالفجوة الهائلة بين السلع الاستهلاكية الواردة 70% وحجم الصادرات المحلية المتدني (أقل من 15%)، وهذا يعكس التدني الإنتاجي وزيادة التبعية الاقتصادية للخارج، والأخطر من ذلك بلوغ الفجوة الغذائية مستويات حرجة تتراوح بين (90% - 95%)، (شرف الدين، 1990، 263)، مما يعني أن الأمن الغذائي للمجتمع اليمني بات مرهونًا بتقلبات السوق العالمي والقدرة على الاستيراد، وهو إشارة مباشرة إلى الثقافة الاستهلاكية وما أدت إليه من استنزاف لموارد الدولة ومدخرات الأفراد على حد سواء، وتحويل الاقتصاد في اليمن من اقتصاد يمتلك مقومات إنتاجية وزراعية جيدة ومثمرة، إلى اقتصاد استهلاكي يعجز عن تأمين الاحتياجات الأساسية لأفراد المجتمع، ومن ثَمَّ فإن الثقافة الاستهلاكية في اليمن لم تعد مجرد ممارسة اجتماعية، بل عائقًا اجتماعيًا واقتصاديًا أمام أية جهود مبذولة لتحقيق التنمية.

في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي يشهدها المجتمع اليمني، لم يعد الاستهلاك يقتصر على تلبية الاحتياجات الأساسية للأفراد، بل تحول إلى نمط ثقافي واجتماعي يؤثر في السلوك الاقتصادي وأنماط الحياة، وقد أسهم انتشار الثقافة الاستهلاكية في بروز أنماط إنفاق تتجاوز في كثير من الأحيان حدود الدخل الحقيقي للأفراد؛ الأمر الذي انعكس سلبًا على مسار التنمية الاقتصادية؛ إذ يؤدي الاستهلاك غير الرشيد إلى تراجع معدلات الادخار والاستثمار، ويحد من قدرة الاقتصاد على توجيه موارده نحو الأنشطة الإنتاجية، ومن ثم فإن إعادة توجيه الثقافة الاستهلاكية وتقويمها يعد مدخلًا مهمًا لدعم جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية في اليمن.

ويمكن فهم هذه الإشكالية بصورة أوضح عن طريق تتبع مسار السياسات الاقتصادية التي تبنتها الدولة لمعالجة الاختلالات التنموية؛ فقد بادرت الحكومة اليمنية منذ منتصف التسعينيات إلى تنفيذ مجموعة من الإصلاحات الاقتصادية؛ إذ اعتمدت في عام 1995م برنامج الإصلاح الاقتصادي والمالي والإداري؛ بهدف تحقيق الاستقرار الاقتصادي، إلى جانب تنفيذ الخطة الخمسية الأولى في المدة (1996م-2000م) التي استهدفت تصحيح الاختلالات الهيكلية وتعزيز معدلات النمو الاقتصادي، (التقرير الوطني للجمهورية اليمنية حول التنمية المستدامة، 2012، 71). غير أن النتائج المتوقعة لهذه السياسات لم تتحقق بالشكل المأمول؛ نتيجة ضعف بيئة الاستثمار وعدم قدرتها على جذب التمويل المحلي والأجنبي؛ إذ لم يسهم التمويل الخارجي إلا بنسبة 36% من إجمالي الاستثمارات؛ الأمر الذي أدى إلى بقاء متوسط معدل نمو الناتج المحلي عند حدود 5.5%.

وقد تكرر هذا الإخفاق في تحقيق النمو الاقتصادي مع تنفيذ استراتيجية التخفيف من الفقر خلال المدة (2003م-2005م) والخطة الخمسية الثانية؛ إذ تراجع معدل نمو الناتج المحلي إلى نحو 4.1%، في حين لم

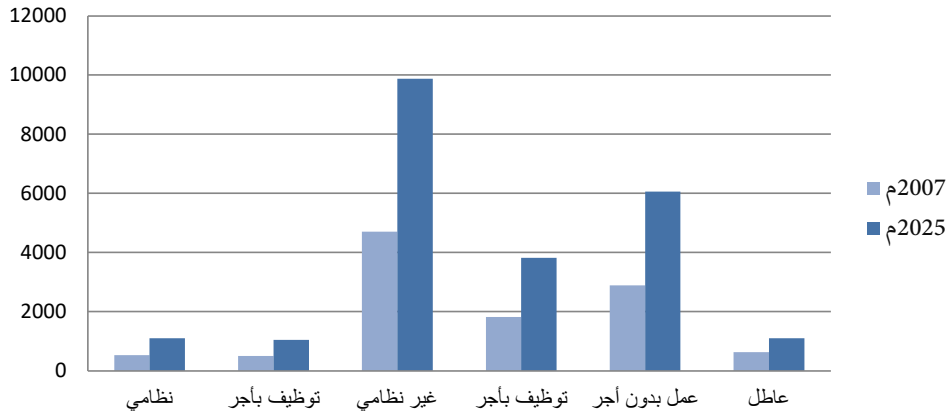
يتجاوز نصيب الفرد من هذا النمو 1.1% مقارنة بالمعدل المستهدف البالغ 2.3%، وأسهم هذا التباطؤ في النمو في الحد من قدرة الدولة على معالجة مشكلتي الفقر والبطالة. كما لم تحقق الخطة الخمسية الثالثة (2006م - 2010م) النتائج المرجوة؛ إذ لم يتجاوز معدل النمو الاقتصادي 4.3%، بالتزامن مع تراجع الإنتاج النفطي وتفاقم العجز المالي وانخفاض المدخرات، وهو ما أدى إلى تدهور الأداء الاقتصادي العام، وتراجع مستويات الدخل والمعيشة للأفراد، (التقرير الوطني للجمهورية اليمنية حول التنمية المستدامة، 2012، 73).

وقد انعكست هذه الاختلالات الاقتصادية على بنية سوق العمل ومستوى الأجور؛ إذ لا تزال فرص العمل في القطاع الرسمي محدودة؛ إذ لا يتجاوز عدد الوظائف المتاحة سنويًا نحو 25 ألف وظيفة في أفضل الأحوال، منها نحو 10 آلاف وظيفة في القطاع العام و15 ألفًا في القطاع الخاص، وفي المقابل يدخل سوق العمل سنويًا أعدادًا كبيرة من الباحثين عن العمل؛ الأمر الذي يدفع نسبة كبيرة منهم إلى العمل في القطاع غير الرسمي، وتشير التقديرات إلى أن نحو 200 ألف عامل جديد ينضمون سنويًا إلى هذا القطاع، وهو ما يعكس محدودية قدرة الاقتصاد على استيعاب القوى العاملة المتزايدة، (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2015، 137).

وقد ترتب على هذه الأوضاع الاقتصادية تفاقم مشكلة انخفاض الأجور واتساع فجوة الدخل بين العاملين؛ فقد أظهرت دراسة لمنظمة العمل الدولية حول سوق العمل في اليمن للمدة (2013-2014م) أن نحو 23.8% من العاملين يحصلون على دخل يقل عن ثلثي الحد الأدنى للأجر الشهري، الذي كان يقدر بنحو 35 ألف ريال آنذاك، كما بلغ متوسط الدخل الشهري للعاملين في القطاع الرسمي نحو 46,100 ريال، بينما ينخفض هذا المتوسط في القطاع غير الرسمي؛ الأمر الذي يعكس ضعف القدرة الشرائية للأفراد، وتراجع مستوى المعيشة، (منظمة العمل الدولية، 2015، 41-45).

الشكل (2)

مفارقة في بنية سوق العمل بين عام 2007م - 2025م



في هذا السياق يبرز الاستهلاك بوصفه أحد المتغيرات المؤثرة في المسار التنموي؛ إذ تشير النظريات الاقتصادية إلى وجود علاقة طردية بين الدخل والاستهلاك؛ إذ يزداد الاستهلاك بزيادة مستويات الدخل، وفي المجتمعات المتقدمة يُعد اتساع المجتمع الاستهلاكي نتيجة طبيعية لارتفاع الدخول وتحسن مستويات المعيشة، حتى وإن ارتبط ذلك أحيانًا ببعض المظاهر السلبية مثل الإسراف.

غير أن هذه العلاقة في الحالة اليمنية تأخذ مسارًا مختلفًا؛ إذ يتجاوز الاستهلاك في كثير من الأحيان مستوى الدخل الحقيقي للأفراد؛ الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الادخار وتراجع فرص الاستثمار، وهما عنصران أساسيان لدعم النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية، كما أن هيمنة الثقافة الاستهلاكية تؤدي إلى توجيه الطلب نحو السلع المستوردة والكمالية، وهو ما يسهم في خدمة اقتصادات الدول المنتجة والمصدرة، في مقابل استنزاف موارد الاقتصاد المحلي وتعميق تبعيته للخارج، ونتيجة لذلك تتزايد الضغوط الاقتصادية على الأفراد؛ إذ تدفعهم هذه الثقافة إلى السعي المستمر لاقتناء السلع والمنتجات بوصفها وسيلة لتحقيق المكانة الاجتماعية أو الشعور بالرفاه، على رغم محدودية الدخل؛ الأمر الذي يفضي إلى استنزاف الموارد الاقتصادية للأسر، ويحد من فرص تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع اليمني.

2-2-3. التجارب الدولية

للاستفادة من الخبرات الدولية في تحويل المسار الاستهلاكي إلى مسار تنموي، تستعرض الدراسة تجربتين رائدتين (مصر وماليزيا) وإسقاطهما على الواقع اليمني:

2-2-3-1. التجربة المصرية

عملت مصر على تعزيز الاستهلاك المستدام عن طريق تبنّي مجموعة من السياسات والبرامج التي تهدف إلى تحقيق التحول نحو الاقتصاد الأخضر، وتقليل الآثار البيئية والاقتصادية للأنماط الاستهلاكية غير الرشيدة، وقد توزعت هذه الجهود على عدد من القطاعات الحيوية، بما يعكس توجه الدولة نحو تحقيق تنمية مستدامة تقوم على الاستخدام الكفء للموارد الطبيعية وتحقيق التوازن بين متطلبات التنمية والحفاظ على البيئة.

ففي قطاع الطاقة والغاز اتخذت مصر إجراءات عملية لترشيد استهلاك الطاقة وتقليل الاعتماد على الوقود الأحفوري؛ إذ طبّقت خطة تهدف إلى خفض استخدام الغاز الطبيعي في محطات توليد الكهرباء بنسبة مستهدفة تصل إلى 15%، كما رافقت هذه الخطة مجموعة من الإجراءات التنظيمية والتوعوية، مثل التوسع في استخدام مصابيح (LED) الموفرة للطاقة في المؤسسات والمنازل، وإطفاء الإنارة غير الضرورية في المنشآت الحكومية والشوارع خلال مدد محددة، إضافة إلى تنفيذ حملات إعلامية وتوعوية لحث المواطنين على تبني سلوكيات استهلاكية أكثر كفاءة في استخدام الطاقة.

وفي قطاع الموارد المائية والزراعة ركزت السياسات الحكومية على ترشيد استخدام المياه وتعزيز كفاءة استغلالها؛ نظرًا لأن المياه من الموارد المحدودة في مصر، وفي هذا السياق أطلقت الدولة حملات توعوية ومبادرات عملية، من أبرزها حملة «على القد» التي استهدفت رفع وعي المواطنين تجاه أهمية ترشيد استهلاك المياه في الاستخدامات المنزلية والزراعية، كما شملت الإجراءات تركيب صنابير وأدوات موفرة للمياه في المساجد والمباني العامة، وتشجيع إعادة تدوير المخلفات واستخدامها بطرق صديقة للبيئة، إلى جانب تطوير وتحديث نظم الري في القطاع الزراعي، لا سيما أن هذا القطاع يستهلك نحو 70% من إجمالي المياه العذبة؛ الأمر الذي يجعل تحسين كفاءة الري عاملًا أساسيًا في الحفاظ على الموارد المائية.

أما في قطاع الطاقة المتجددة فقد اتجهت مصر إلى الاستثمار بشكل واسع في مشروعات الطاقة النظيفة؛ بهدف تنويع مصادر الطاقة وتقليل الانبعاثات الكربونية، ومن أبرز هذه المشروعات إنشاء «مجمع بنبان للطاقة الشمسية» في محافظة أسوان، الذي يُعد أحد أكبر مجمعات الطاقة الشمسية في العالم، إضافة إلى إنشاء عدد من محطات توليد طاقة الرياح في منطقة البحر الأحمر وخليج السويس؛ الأمر الذي يعزز من قدرة الدولة على إنتاج الكهرباء من مصادر متجددة وصديقة للبيئة.

كما شملت هذه الجهود السياسات البيئية والمناخية التي تسعى إلى دمج مبادئ الاستدامة في خطط التنمية الوطنية؛ إذ جرى تضمين أهداف الاستدامة ضمن «رؤية مصر 2030م»، بما يعكس التزام الدولة بتحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية متوازنة تراعي الأبعاد البيئية، وإلى جانب ذلك التزمت مصر بالاتفاقيات الدولية المتعلقة بتغير المناخ، وعملت على تطوير سياسات وبرامج تهدف إلى تقليل الانبعاثات الضارة، وتعزيز قدرة المجتمع والاقتصاد على التكيف مع التحديات البيئية والمخاطر الطبيعية، بما يسهم في بناء نظام بيئي أكثر استدامة وقدرة على مواجهة التغيرات المناخية في المستقبل.

2-2-3-1-1. مميزات التجربة المصرية

تتسم التجربة المصرية في تعزيز الاستهلاك المستدام والتحول نحو الاقتصاد الأخضر بعدد من السمات والنتائج المهمة التي تعكس تكامل السياسات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، ومن أبرز هذه السمات ما يأتي:

- **تحقيق عوائد اقتصادية ملموسة؛** إذ أسهمت سياسات ترشيد استهلاك الطاقة في توفير كميات كبيرة من الغاز الطبيعي كانت تُستخدم في محطات توليد الكهرباء؛ الأمر الذي أتاح إعادة توجيه جزء من هذه الكميات للتصدير إلى الأسواق الخارجية، وقد أدى ذلك إلى تحقيق عائدات اقتصادية مهمة تُقدَّر بنحو 450 مليون دولار شهريًا، وهو ما يعزز من موارد الدولة المالية، ويسهم في دعم الميزان التجاري، وتوفير موارد إضافية يمكن توجيهها لتمويل مشروعات التنمية المستدامة.
- **إشراك المجتمع في جهود الاستدامة؛** إذ لم تقتصر التجربة المصرية على السياسات والإجراءات الحكومية فحسب، بل سعت إلى دمج المواطن في عملية التحول نحو أنماط استهلاك أكثر استدامة، وقد تحقق ذلك عن طريق إطلاق حملات توعوية وإعلامية تستهدف تغيير السلوك الاستهلاكي للأفراد، وتشجيعهم على تبني ممارسات أكثر كفاءة في استخدام الموارد، مثل استخدام مصابيح (LED) الموفرة للطاقة، وتركيب الصنابير الموفرة للمياه، وتقليل الهدر في استهلاك الكهرباء والمياه، وأسهم هذا التوجه في نشر ثقافة الاستهلاك الرشيد، وتعزيز الشعور بالمسؤولية المجتمعية تجاه الحفاظ على الموارد الطبيعية.
- **تحقيق آثار بيئية إيجابية؛** إذ أسهمت السياسات والمشروعات المرتبطة بالطاقة النظيفة في خفض البصمة الكربونية لمصر، وتقليل مستويات الانبعاثات الحرارية المسببة للاحتباس الحراري، وقد تحقق ذلك بالتوسع في مشروعات الطاقة المتجددة، مثل الطاقة الشمسية وطاقة الرياح؛ الأمر الذي أدى إلى تقليل الاعتماد على مصادر الطاقة التقليدية عالية الانبعاثات، كما أسهمت هذه الجهود في دعم التزامات مصر الدولية في مجال مواجهة تغير المناخ، وتعزيز التحول نحو نظام طاقة أكثر استدامة وصداقة للبيئة، بما ينعكس إيجابًا على جودة البيئة والصحة العامة.

2-2-3-1-2 تحديات التجربة المصرية

تواجه التجربة المصرية في مجال تعزيز الاستهلاك المستدام والتحول نحو الاقتصاد الأخضر عددًا من التحديات، التي تتطلب جهودًا متواصلة وسياسات متكاملة لمعالجتها، ومن أبرز هذه التحديات ما يأتي:

- **صعوبة التغيير السريع للأنماط الاستهلاكية الراسخة لدى الأفراد؛** إذ تميل السلوكيات الاستهلاكية إلى الاستقرار على مدى الزمن نتيجة العادات الاجتماعية والثقافية المتوارثة، ويظهر ذلك بوضوح في أنماط استخدام المياه والكهرباء في المنازل، إضافة إلى صعوبة إقناع بعض

المزارعين بالتحول إلى أساليب الري الحديثة مثل الري بالتنقيط أو الري بالرش بدلًا من الري بالغمر، الذي اعتادوا عليه منذ مدد طويلة، ويجعل هذا الأمر عملية التحول نحو الاستهلاك الرشيد عملية تدريجية تتطلب برامج توعوية مستمرة، وحوافز اقتصادية، وتوفير بدائل تقنية ميسرة.

- **ارتفاع التكاليف الاستثمارية لمشروعات التحول نحو الاقتصاد الأخضر؛** إذ تتطلب هذه المشروعات استثمارات مالية كبيرة لتأسيس البنية التحتية اللازمة لها؛ فمشروعات الطاقة المتجددة مثل مجمعات الطاقة الشمسية ومحطات طاقة الرياح، إضافة إلى برامج تحديث نظم الري وتطوير تقنيات إعادة التدوير، تحتاج إلى تمويل ضخم وتخطيط طويل الأمد؛ الأمر الذي قد يشكل تحديًا في ظل الضغوط الاقتصادية وتعدد أولويات الإنفاق التنموي.
- **الضغط الكبير على الموارد المائية في القطاع الزراعي؛** إذ يستهلك هذا القطاع نحو 70% من إجمالي الموارد المائية العذبة، مما يجعله محورًا أساسيًا في أي استراتيجية تهدف إلى ترشيد استهلاك المياه، ويُعد تحديث أساليب الزراعة وتطوير نظم الري تحديًا معقدًا؛ لأنه يتطلب تحقيق توازن دقيق بين تقليل استهلاك المياه من جهة، وضمان استمرار الإنتاج الزراعي وعدم التأثير سلبًا في مستويات الأمن الغذائي من جهة أخرى.
- الحاجة إلى بنية تحتية تكنولوجية متطورة لتفعيل أنظمة إعادة التدوير؛ إذ إن تطبيق نظم فعالة لإعادة تدوير المخلفات الصلبة أو إعادة استخدام المياه يتطلب إنشاء بنية تحتية متقدمة تشمل محطات المعالجة، وشبكات الجمع والنقل، والتقنيات الحديثة لإعادة الاستخدام، كما تتطلب هذه الأنظمة عمليات صيانة دورية وإدارة فنية متخصصة؛ لضمان كفاءتها واستدامتها على المدى الطويل؛ الأمر الذي يفرض تحديات إدارية ومالية وتقنية أمام الجهات المسؤولة عن تنفيذها، (الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة، 2023، 26).

2-2-3-2 التجربة الماليزية

تمثل التجربة الماليزية نموذجًا ناجحًا في مسار التحول الاقتصادي؛ إذ استطاعت الدولة الانتقال من اقتصاد يعتمد بصورة أساسية على الزراعة والتعدين إلى بناء اقتصاد صناعي متين ومتنوّع، وقد تحقق هذا التحول عن طريق تبني سياسات تنموية مدروسة قامت على مسارين رئيسين أسهما في تعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد الوطني وتحقيق معدلات نمو مرتفعة.

أول هذه المسارات تمثل في التحول الصناعي المتدرج؛ إذ اتبعت ماليزيا سياسة تقوم على بناء القاعدة الصناعية بشكل مرحلي ومنظم، ففي البداية ركزت الدولة على تصنيع المنتجات الاستهلاكية محليًا في إطار سياسة إحلال الواردات، وذلك بهدف تقليل الاعتماد على السلع المستوردة وتكوين نواة صناعية وطنية، ومع تطور القدرات الإنتاجية والخبرات التقنية، انتقلت ماليزيا إلى مرحلة أوسع شملت الصناعات الخفيفة والمتوسطة؛ الأمر الذي ساعد على تنويع الإنتاج الصناعي وتوسيع فرص العمل، ثم تطورت هذه التجربة لاحقًا لتشمل الصناعات الثقيلة؛ إذ أصبحت ماليزيا من الدول الرائدة في تصنيع وتصدير الأجهزة الإلكترونية، إضافة إلى تطوير القطاع النفطي والصناعات المرتبطة به، وقد جاء هذا التحول في إطار تبني سياسة التصنيع الموجَّه للتصدير، التي هدفت إلى تعزيز القدرة التنافسية للمنتجات الماليزية في الأسواق العالمية.

أما المسار الثاني فتمثل في إدارة الاستثمار بصورة استراتيجية؛ إذ انتهجت الحكومة الماليزية سياسة تنظيمية تهدف إلى حماية المصالح الاقتصادية الوطنية، وفي الوقت نفسه جذب الاستثمارات الخارجية؛ فقد عملت

الدولة على تحديد بعض القطاعات الصناعية والاقتصادية المهمة، ومنحت المواطنين الماليزيين أولوية الاستثمار فيها، وذلك بتقديم تسهيلات مالية وإعفاءات ضريبية، مع فرض قيود على بيع هذه القطاعات للأجانب؛ بهدف الحفاظ على ملكيتها الوطنية، وفي المقابل، فتحت الحكومة المجال أمام المستثمرين الأجانب لتأسيس مشروعات جديدة في قطاعات أخرى؛ الأمر الذي أسهم في نقل التكنولوجيا والخبرات الإدارية، وتعزيز تنوع الإنتاج الاقتصادي ودعم عملية التنمية الصناعية.

2-2-3-2-1. مميزات التجربة الماليزية

تتميز النهضة الماليزية بعدد من العوامل التي أسهمت في نجاح تجربتها التنموية، وجعلتها نموذجًا يُحتذى به في عدد من الدول الساعية إلى تحقيق التنمية الشاملة، ومن أبرز هذه العوامل ما يأتي:

- **العقد الاجتماعي بوصفه شبكة أمان مجتمعية:** قامت التجربة الماليزية على صياغة توافق وطني يعترف بالتنوع العرقي والديني داخل المجتمع الماليزي، ويعمل على إدارة هذا التنوع بطريقة متوازنة تسعى إلى معالجة الاختلالات الاقتصادية والاجتماعية بين المكونات المختلفة بشكل واقعي وتدريجي، وقد أسهم هذا التوافق في تعزيز الاستقرار السياسي والاجتماعي، وتوفير بيئة ملائمة لتنفيذ برامج التنمية الاقتصادية.
- **القيادة الواعية والرؤية الاستراتيجية:** أدت القيادة السياسية دورًا محوريًا في توجيه مسار التنمية في ماليزيا؛ إذ تبنت رؤية استراتيجية بعيدة المدى تقوم على التخطيط المرحلي والتنفيذ المتدرج لبرامج الإصلاح الاقتصادي والصناعي، وقد ساعد هذا النهج على تحقيق قدر كبير من الاستمرارية في السياسات التنموية؛ الأمر الذي أسهم في تعزيز الاستقرار الاقتصادي وتحقيق معدلات نمو مرتفعة.
- **الاستثمار في رأس المال البشري:** أولت ماليزيا اهتمامًا كبيرًا بتنمية الموارد البشرية بوصفها أساس عملية التنمية؛ فقد عملت الدولة على تأهيل الكوادر الشابة بواسطة برامج الابتعاث للدراسة والتدريب في الخارج، لا سيما في مجالات الإدارة الاقتصادية والتقنية؛ بهدف نقل الخبرات والمعارف الحديثة إلى الداخل، كما قدمت الحكومة تسهيلات مالية وقروضًا ميسرة للطلاب المبتعثين، إضافة إلى دعم اجتماعي لأسرهم، بما يشجع على اكتساب الخبرات والعودة للإسهام في عملية التنمية الوطنية.
- **الحد من البطالة والفقر:** أسهمت السياسات الاقتصادية والاجتماعية التي تبنتها ماليزيا في تقليص معدلات الفقر وتحسين مستويات المعيشة، إلى جانب خفض معدلات البطالة إلى أقل من 4%، ويُعد هذا المعدل قريبًا من مستوى التوظيف الكامل وفقًا للمعايير الاقتصادية الدولية، وهو ما يعكس قدرة الاقتصاد الماليزي على استيعاب القوى العاملة وتوفير فرص العمل في مختلف القطاعات الإنتاجية.
- **التشريعات الاقتصادية الجاذبة للاستثمار:** عملت الحكومة الماليزية على سنِّ مجموعة من القوانين والتشريعات المرنة التي هدفت إلى تهيئة بيئة استثمارية جاذبة لرؤوس الأموال المحلية والأجنبية، وقد ساعدت هذه التشريعات في تشجيع المستثمرين على إنشاء مشروعات جديدة ونقل التكنولوجيا والخبرات إلى الاقتصاد الوطني، مع الحفاظ في الوقت نفسه على السيادة الوطنية على القطاعات الاقتصادية الاستراتيجية.

2-2-3-2-2. تحديات التجربة الماليزية

على رغم النجاح الباهر الذي حققته ماليزيا، واجهت الدولة في بداياتها عدة تحديات معقدة، اضطرّت إلى التعامل معها بحكمة ومرونة؛ لضمان استمرارية التجربة ونجاحها، ومن أبرز هذه التحديات:

- **التحدي الاجتماعي:** تمثل في إدارة التنوع العرقي والديني الكبير داخل المجتمع الماليزي، وضمان عدم اندلاع نزاعات قد تهدد الاستقرار السياسي والاجتماعي، وقد تطلّب هذا التحدي سياسات متوازنة تضمن العدالة والمساواة بين المكونات المختلفة، وتعزز روح التفاهم والتعاون الوطني.
- **التفاوت الاقتصادي والتعليمي:** واجهت ماليزيا فجوات حقيقية وعميقة في مستويات الدخل والتعليم بين مختلف فئات المجتمع، وقد استدعى ذلك اتباع سياسات تصحيحية تدريجية تستهدف تحسين مستويات التعليم، وتوفير فرص العمل، وتقليل الفوارق الاقتصادية، بما يحقق توازنًا اجتماعيًا، ويجنب المجتمع الصدمات الناتجة عن التفاوتات الكبيرة.
- **تحدي التحول الاقتصادي:** تمثل في صعوبة الانتقال من اقتصاد تقليدي يعتمد على الزراعة والتعدين إلى اقتصاد صناعي متقدم قادر على المنافسة العالمية، وشمل هذا التحدي إعادة هيكلة الإنتاج، من التركيز على تلبية الاحتياجات المحلية إلى تطوير الصناعات الموجَّهة للتصدير، مع ضمان بناء قاعدة صناعية متينة ومستدامة.
- **نقص الخبرات المحلية:** واجهت ماليزيا حاجة ملحة لتوفير كوادر ومهارات مؤهلة في مجالات الإدارة الاقتصادية والصناعية والتقنية، وقد تطلب هذا التحدي استثمار الوقت والموارد في ابتعاث الشباب للدراسة والتدريب في الخارج، ونقل المعرفة والخبرات الأجنبية، بما يضمن تأهيل قوى عاملة قادرة على قيادة عملية التنمية بكفاءة، (طواهرية، 2022، 10-13).

2-2-3-3. التجربة اليمنية دروس مستفادة من التجارب الدولية

تمثل التجربة المصرية نموذجًا عمليًا يمكن الاستفادة منه لتحقيق استهلاك مستدام في اليمن، عن طريق توجيه الجهود نحو القطاعات الحيوية، وتبني سياسات مدروسة ترتكز على ترشيد الموارد واستخدام الطاقة البديلة، ومن أبرز المجالات التي يمكن التركيز عليها في اليمن:

- الاعتماد المنظم على الطاقة الشمسية: بدأت بالفعل بعض المبادرات الفردية للمواطنين لتعويض انقطاع الكهرباء، وهو ما يمكن توسيعه على نطاق وطني لتنويع مصادر الطاقة وتقليل الاعتماد على استيراد الديزل المكلف لمحطات الكهرباء، كما يمكن استغلال منشآت الغاز الطبيعي لتعظيم العوائد الاقتصادية، بما يعزز من استقرار قطاع الطاقة، ويحد من الأزمات المرتبطة بالوقود.
- ترشيد استهلاك المياه: يمكن الاستفادة من حملة «على القد» المصرية وتطبيقها على القطاع الزراعي اليمني، الذي يستهلك أكثر من 90% من المياه الجوفية، لا سيما في زراعة القات، ويشمل ذلك فرض تقنيات الري الحديث مثل: الري بالتنقيط، ومنع الحفر العشوائي للآبار، إضافة إلى إنشاء السدود والحواجز المائية للاستفادة من مياه الأمطار، كما يجب بناء قدرات التكيف مع التغير المناخي ووضع سياسات لمواجهة الكوارث الطبيعية، بما يحمي الموارد المائية، ويعزز الأمن المائي لا سيما في المدن الكبرى.
- التخفيف من العبء الاقتصادي: تبني هذه السياسات يسهم في تشجيع الاعتماد على الطاقة الشمسية؛ ما يقلل تأثير انقطاع الكهرباء والأزمات المرتبطة بالوقود، ويخفف الضغط المالي على الدولة والأفراد نتيجة استيراد المشتقات النفطية، كما يحقق الاستهلاك الرشيد للمياه الجوفية ويعزز الأمن المائي، وهو أمر حيوي لتقليل المخاطر المستقبلية الناجمة عن الجفاف واستنزاف الموارد.

مع ذلك، تواجه اليمن عدة تحديات أساسية أمام تطبيق هذه الاستراتيجيات، أبرزها: شح البيانات والمعلومات الدقيقة، ندرة الكوادر البشرية المؤهلة، ضعف الموارد المالية المخصصة للأنشطة البيئية، غياب الوعي المجتمعي اللازم لإدارة الموارد الطبيعية بشكل فعال، وللتغلب على هذه التحديات يمكن اقتراح حزمة من الإصلاحات والمعالجات الداعمة للتنمية، تشمل التخفيف من الفقر عن طريق توجيه الأفراد لاستهلاك سلع وخدمات أقل استهلاكًا للموارد والطاقة، ودعم الإدارة الرشيدة للمياه وإدارة النفايات، بما يؤدي إلى تحقيق تنمية متكاملة ومستدامة.

أما إسقاط التجربة الماليزية على الواقع اليمني فيُمثل مقاربة طموحة، وعلى رغم الظروف الاستثنائية والنزاعات المستمرة، فإن التجربة الماليزية تقدم نموذجًا مثاليًا لمرحلة التعافي وإعادة الإعمار، ويمكن تطبيقها في اليمن عن طريق عدة محاور:

- **صياغة "عقد اجتماعي" وطني:** إذ كان العقد الاجتماعي في ماليزيا حجر الأساس لمعالجة التنوع العرقي، وفي اليمن يمثل التحدي الأساسي التنوع القبلي والمناطقي والسياسي، ويستلزم الإسقاط إنشاء توافق وطني أو عقد اجتماعي يعترف بهذا التنوع، وينهي النزاعات المسلحة، ويؤسس لشراكة حقيقية بعيدًا عن الإقصاء.
- **معالجة الاختلالات التنموية:** كما فعلت ماليزيا، يجب الاعتراف بوجود فجوات كبيرة بين المحافظات اليمنية والعمل على توزيع الثروة والسلطة بشكل عادل، مثل الإيرادات النفطية والغازية؛ لضمان شبكة أمان اجتماعي تمنع الصراعات وتعزز الاستقرار.
- **التحول الاقتصادي المتدرج:** يمكن لليمن الانتقال من تصدير المواد الخام مثل البن والأسماك والعسل والمعادن إلى تأسيس صناعات محلية لتحويلها وتغليفها، بما يزيد قيمتها الاقتصادية، ويقلل الاعتماد على الاستيراد، كما يمكن استغلال الموانئ اليمنية (الحديدة، عدن، المكلا) والمناطق الحرة لإنشاء صناعات خفيفة ومتوسطة، ثم الانتقال إلى صناعات موجهة للتصدير، مستفيدين من موقع اليمن الاستراتيجي على الخطوط الملاحية العالمية.
- **تطوير رأس المال البشري:** يمكن توجيه برامج لابتعاث الشباب اليمني للخارج للتدريب الفني والتقني؛ ليعودوا بخبرات واسعة في مجالات الهندسة والإدارة والاقتصاد، مما يسهم في تعزيز قدرات الدولة على إدارة المشاريع التنموية بكفاءة.
- **الاستفادة من المغتربين ورؤوس الأموال المهاجرة:** يمتلك اليمن عددًا من العقول المهاجرة، ويمكن جذبها عن طريق تقديم حزم تسهيلات واستثمارات؛ لتسهم في بناء وتطوير اليمن، بالتوازي مع وجود قيادة سياسية ووطنية واعية، تمتلك رؤية استراتيجية للتنمية والاقتصاد، تضعهما فوق الاعتبارات الأخرى، وتعمل على الالتزام بخطة تنموية واضحة ومستدامة.

2-2-4. التحول من الاستهلاك المستنزف نحو التنمية المستدامة في اليمن

2-2-4-1. فرص الطاقة المتجددة (الرياح والبيوجاز)

تمتلك اليمن مقومات طبيعية هائلة تجعلها قادرة على تبني اقتصاد طاقي مستدام، كإنشاء مزارع رياح في المخا (بقدرة 50 - 100 ميجاوات) ومبادرات لإنتاج غاز « البيوجاز» من المخلفات العضوية في المحميات الطبيعية والمرافق الزراعية مثل: وحدات البيوجاز في صنعاء والحديدة، وتفعيل هذه المشاريع يُعد مدخلًا حقيقيًا لتقليل معدل استيراد الوقود، وتحويل المجتمع نحو استغلال موارده المحلية بكفاءة بدلًا من

الاستهلاك المرتفع للموارد المستوردة، (الصندوق الاجتماعي للتنمية، 2012، 20).

خلاصة تحليل التجارب الدولية واليمن أن التحول من الثقافة الاستهلاكية إلى التنمية المستدامة في اليمن يحتاج إدارة سياسية تتبنى نموذج ماليزيا في التوطين الصناعي، ووعيًا مجتمعيًا مثل تجربة مصر في كفاءة الموارد مع مراعاة مميزات كل مجتمع في كيفية معالجة معيقات التنمية، لا سيما المجتمع اليمني وما يواجهه في معالجة استهلاك القات الذي يمثل الاستهلاك المعيق الأول للتنمية.

2-2-4-2. ترشيد استهلاك القات مدخلًا تنمويًا

يعد الحد من استهلاك القات أمرًا مهمًا للغاية؛ نظرًا للتداعيات التي يسببها على البيئية والموارد المائية (إذ يستنزف زراعة القات النسبة الأكبر من المياه الجوفية)، وهذا يتطلب من الحكومة القيام بإجراءات وتدابير حازمة، مثل فرض ضرائب تصاعدية على المدخلات المستخدمة في إنتاجه، وتطبيق ضرائب على الاستهلاك لرفع سعره التدريجي، (منظمة الصحة العالمية، 2021، 9)، بالتوازي مع تكثيف التوعية بمخاطره الصحية والاجتماعية، وتقديم حوافز للمزارعين للتحول نحو مشاريع زراعية ذات فائدة اقتصادية وغذائية.

2-2-4-3. تحقيق الأمن الغذائي

تعد النظم الغذائية غير الصحية والمستنزفة في اليمن مصدرًا رئيسًا لتدهور الصحة العامة، وللتخفيف من حدتها لا بد من التحول نحو وفرة الغذاء المستدام مع ضمان سلامته وجودته لكل فئات المجتمع، وبالأخص الفئات الأشد فقرًا والفئات المتأثرة بحالات النزاع والصراعات؛ إذ ترتفع معدلات سوء التغذية بشكل مثير للقلق.

إن تصحيح هذا المسار يحتاج إلى معالجة العوامل المحفزة للاستهلاك الغذائي غير الرشيد، مثل الزيادة السكانية والهجرة الداخلية والاختلالات السعرية للسلع التنموية كالقمح، (شرف الدين، 1990، 254)، وتجدر الإشارة هنا إلى أن ترشيد الاستهلاك الغذائي لا يعني تقليل استهلاك الغذاء للأسر اليمنية أو خفض مستواهم المعيشي، بل يهدف إلى إحداث تحسن كمي ونوعي في العادات الغذائية، وتقليل الهدر الاستهلاكي، وتوجيه الإنفاق نحو سلع لها قيمة غذائية ومفيدة للفرد.

2-2-4-4. الأمن المائي في اليمن

يواجه الأمن المائي في اليمن تحديات تتمثل في الاستنزاف الجائر للمياه الجوفية، والتغير المناخي والاعتماد على طرق الري التقليدية، ويعد القطاع الزراعي المستهلك الأكبر للمياه، وتقدر بنسبة (91%) من إجمالي الاستخدام في عام 2021م، وضمن هذا القطاع زراعة شجرة القات التي تبلغ مساحتها نسبة (22.3%) من إجمالي المساحة المزروعة، (وزارة التخطيط والتعاون الدولي،2024، 14).

هذا الاستنزاف يستوجب إعادة النظر في إدارة الموارد المالية، وقد أوصى تقرير البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة 2022م (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2025، 4)، بضرورة إحلال مياه الصرف الصحي المعالجة محل المياه العذبة في ري بعض المحاصيل، وتوعية المزارعين بالاحتياجات المائية للنباتات للحد من الهدر بالمياه، وهذا يتوافق مع أهداف التنمية المستدامة لا سيما الغايتين (6.2 و 6.3) اللتان تنصان على تحسين نوعية المياه، والحد من التلوث، وخفض نسبة المياه العادمة غير المعالجة إلى النصف، وتشجيع إعادة التدوير، (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2024، 12).

2-2-4-5. الإدارة المستدامة للمخلفات

أدى التغير في الأنماط الاستهلاكية والنمو السكاني إلى ارتفاع غير مطمئن في معدلات توليد المخلفات (الصلبة، السائلة، الغازية)، وتبلغ نسبة المخلفات الصلبة التي تُجمع لا يتجاوز (50%)، وهذه المؤشرات تنذر بكارثة بيئية، وغالبًا ما يجري التخلص منها بطرق بدائية، كالحرق والطمر المفتوح دون فرز أو تدوير، (التقرير الوطني للجمهورية اليمنية حول التنمية المستدامة، 2012، 12).

إن التحول من الاستهلاك المستنزف نحو التنمية المستدامة في اليمن يمثل خطوة استراتيجية ضرورية؛ لضمان استقرار الموارد وتحقيق رفاهية المجتمع، ويستلزم ذلك استثمار الفرص الطبيعية مثل الطاقة المتجددة، وترشيد استهلاك المياه والزراعة، وتعزيز الأمن الغذائي، وإدارة الموارد المائية بكفاءة، وتفعيل أنظمة إدارة المخلفات بطرق مستدامة، كما يتطلب نجاح هذا التحول تكاملًا بين السياسات الحكومية والتوعية المجتمعية، مع مراعاة خصوصية المجتمع اليمني والتحديات المرتبطة بانتشار زراعة القات والضغوط الاقتصادية والاجتماعية، بما يضمن تحقيق التنمية المستدامة على المدى الطويل.

3. النتائج والتوصيات

3-1. النتائج

- أظهرت نتائج البحث أن نمط الاستهلاك في المجتمع اليمني يتسم بأنه نمط استهلاكي ضاغط على ميزانية الأسرة؛ إذ لا يرتبط في كثير من الأحيان بالحاجات الأساسية الفعلية، بل يتأثر بدرجة كبيرة بالضغوط الاجتماعية والثقافية السائدة، وتسعى الأسر إلى مجاراة المعايير الاجتماعية المرتبطة بالمكانة والوجاهة الاجتماعية؛ الأمر الذي يدفعها إلى تبني سلوكيات استهلاكية قائمة على المحاكاة الاجتماعية والتفاخر، تجنبًا للتهميش أو الإقصاء الاجتماعي داخل المحيط المجتمعي.
- بينت نتائج البحث أن القات يمثل أحد أبرز الأنماط الاستهلاكية استنزافًا لموارد الأسرة اليمنية؛ إذ يستحوذ على نسبة ملحوظة من الدخل اليومي للأفراد، إلى جانب ما يسببه من هدر كبير للوقت والجهد الإنتاجي، كما أن زراعته واستهلاكه يرتبطان باستهلاك كميات كبيرة من المياه الجوفية؛ الأمر الذي يجعله عاملًا اقتصاديًا وبيئيًا معيقًا لجهود التنمية المستدامة في اليمن.
- كشف البحث عن وجود اختلال واضح في هيكل الإنفاق الأسري في اليمن؛ إذ يتركز الجزء الأكبر من ميزانية الأسرة في بنود الغذاء والقات، وهو ما يؤدي في كثير من الأحيان إلى تجاوز حجم الاستهلاك لمستوى الدخل المتاح، وفي المقابل، يتراجع الإنفاق على المجالات التنموية الأساسية مثل التعليم والصحة، وهو ما ينعكس سلبًا على مستوى التنمية البشرية، ويحد من فرص تحسين رأس المال البشري في المجتمع.
- توصل البحث إلى أن الثقافة الاستهلاكية السائدة في المجتمع اليمني، التي تتجه بدرجة كبيرة نحو استهلاك السلع المستوردة، أسهمت في تعميق الفجوة الغذائية وتعزيز الاعتماد على الواردات الخارجية لتلبية الاحتياجات الأساسية، وقد أدى ذلك إلى تحول الاقتصاد اليمني تدريجيًا نحو اقتصاد استهلاكي يعتمد على الاستيراد، في مقابل ضعف دعم القطاعات الإنتاجية المحلية، لا سيما قطاعي الزراعة والصناعة.
- خلص البحث إلى أن ارتفاع متطلبات الثقافة الاستهلاكية في ظل تدني مستويات الأجور والدخل أدى

إلى تآكل القدرة الادخارية للأسر اليمنية، بل وانعدامها في كثير من الحالات، ويترتب على ذلك ضعف قدرة الأفراد والأسر على تكوين مدخرات يمكن توجيهها للاستثمار أو مواجهة الأزمات الاقتصادية؛ الأمر الذي يمثل عائقًا أمام تحقيق مسارات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في اليمن.

- بين البحث أن التحول المتزايد نحو استخدام الطاقة الشمسية في اليمن يعد من الحلول المناسبة لمعالجة أزمة الوقود وانقطاع الكهرباء، وقد أسهم في توفير مصدر بديل للطاقة للأسر والمؤسسات، إلا أن هذا التحول - في ظل ضعف الوعي البيئي وغياب الضوابط التنظيمية - أدى إلى تزايد ظاهرة الضخ الجائر للمياه الجوفية نتيجة الاعتماد على الطاقة الشمسية في تشغيل مضخات المياه، مما قد يفاقم من مشكلة استنزاف الموارد المائية، ويشكل تحديًا بيئيًا وتنمويًا مستقبليًا.

2-3. التوصيات

- تفعيل دور وسائل الإعلام المختلفة (المرئية والمسموعة والمقروءة ومنصات التواصل الاجتماعي) في نشر ثقافة الاستهلاك الرشيد، وتعزيز الوعي المجتمعي بمخاطر الأنماط الاستهلاكية غير المنتجة، مع تكثيف الحملات التوعوية التي توضح الآثار الاقتصادية والاجتماعية والصحية لاستهلاك القات، وإبراز انعكاساته السلبية على دخل الأسرة والإنتاجية الفردية والتنمية الاقتصادية.
- العمل على دعم وتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة عن طريق تسهيل إجراءات التمويل وتوفير برامج تدريبية لرواد الأعمال، بما يسهم في توجيه السيولة النقدية المهدرة في أنماط الاستهلاك غير المنتج نحو الأنشطة الاقتصادية الإنتاجية، التي تعزز فرص العمل وتدعم النمو الاقتصادي المحلي.
- سنّ وتفعيل قوانين وتشريعات تنظم عملية حفر الآبار واستخدام الطاقة الشمسية في عمليات الري الزراعي، مع وضع ضوابط فنية وإدارية للحد من الضخ الجائر للمياه الجوفية، بما يضمن الاستخدام المستدام للموارد المائية، ويحافظ على التوازن البيئي في ظل التوسع المتزايد في استخدام الطاقة الشمسية.
- تشجيع التحول نحو زراعة محاصيل بديلة ذات قيمة اقتصادية عالية، مثل: البن والمحاصيل النقدية الأخرى، وذلك عن طريق تقديم حوافز للمزارعين تشمل الدعم الفني، وتسهيلات التسويق، وتوفير القروض الزراعية الميسرة، بما يسهم في تقليل الاعتماد على زراعة القات وتعزيز إسهامات القطاع الزراعي في التنمية الاقتصادية.
- دراسة إمكانية فرض ضرائب أو رسوم على مدخلات إنتاج القات واستهلاكه بوصفها أداة اقتصادية؛ للحد من التوسع في إنتاجه واستهلاكه، مع توجيه عائدات هذه الضرائب لدعم برامج التنمية الزراعية والاقتصادية، وتشجيع التحول نحو الأنشطة الإنتاجية البديلة.
- إدراج مفاهيم الاستهلاك الرشيد وثقافة الادخار والإدارة السليمة للموارد المالية ضمن المناهج الدراسية في مختلف المراحل التعليمية، لا سيما في التعليم الأساسي والجامعي؛ بهدف ترسيخ الوعي الاقتصادي لدى الأفراد منذ المراحل المبكرة، وتعزيز السلوك الاستهلاكي المسؤول في المجتمع.
- دعم الاستثمار في مشروعات إدارة المخلفات الصلبة والسائلة، وتشجيع المبادرات المجتمعية الرامية إلى إعادة تدوير النفايات والاستفادة منها في إنتاج الأسمدة العضوية والغاز الحيوي (البيوجاز)، بما يسهم في الحد من التلوث البيئي، وتعزيز استخدام الموارد المحلية بطريقة أكثر استدامة.

- تشجيع الباحثين والمؤسسات الأكاديمية ومراكز الدراسات على إجراء المزيد من الدراسات الميدانية المتخصصة؛ لرصد التحولات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع اليمني، وتحليل تأثيراتها في أنماط الاستهلاك ومستويات المعيشة، بما يسهم في تقديم رؤى علمية تساعد صناع القرار على وضع سياسات اقتصادية واجتماعية أكثر فاعلية.

4. الخاتمة

تناول البحث موضوعًا في غاية الأهمية؛ إذ يوضح أن الاستهلاك في المجتمع اليمني قد تجاوز حدوده الطبيعية المرتبطة بتلبية الحاجات الأساسية؛ ليتحول إلى ثقافة استهلاكية مستنزفة للموارد، وعائقًا أمام تحقيق التنمية في اليمن بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وقد تتبع البحث ظاهرة الثقافة الاستهلاكية عن طريق تحليل الأنماط الاستهلاكية السائدة، مثل الاستهلاك التفاخري واستهلاك القات، وما يترتب عليها من تداعيات تتمثل في استنزاف الموارد وإضعاف القدرات التنموية؛ الأمر الذي أسهم في إعاقة تحقيق أبعاد التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

كما يؤكد البحث على أن تحقيق تنمية شاملة ومستدامة في اليمن لا يتطلب فقط إجراء إصلاحات سياسية واقتصادية واجتماعية، بل يستدعي كذلك إحداث تحول ثقافي في أنماط السلوك الاجتماعي والاقتصادي، بما يسهم في ترسيخ قيم الاستهلاك الرشيد، وتعزيز الوعي بأهمية الحفاظ على الموارد، وإن استمرار استنزاف الموارد تحت مسمى العادات والتقاليد سيظل عائقًا أمام أي نهضة تنموية حقيقية؛ الأمر الذي يوجب إعادة صياغة أولويات الفرد والمجتمع على حد سواء.

وقد خلص البحث إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تؤكد أهمية تبني سياسات واستراتيجيات تسهم في ترسيخ ثقافة الاستهلاك الرشيد لمختلف الموارد، بما يحقق التوازن بين مستوى الدخل والاحتياجات المعيشية، ويساعد على تحسين نوعية الحياة لأفراد المجتمع، كما تؤكد النتائج على ضرورة تعزيز الوعي المجتمعي بمخاطر الأنماط الاستهلاكية غير المنتجة وما يترتب عليها من هدر للموارد وزيادة في الإنفاق، بما يسهم في دعم مسارات التنمية المستدامة في اليمن.

المراجع

(1) إبراهيم، عبد الرزاق. (2019م). العوامل الاجتماعية للاستهلاك المظهري في المجتمع اليمني: بحث سوسيولوجي ميداني في مدينة تعز. مجلة التربية، 196.

(2) بايود، صبرينه. (2022م). السلوك والثقافة الاستهلاكية للمستهلك والعوامل المؤثرة فيه في الوسط الحضري. مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 3(2).

(3) البنك الدولي. (2014م). تقرير الفقر والرفاه في اليمن: تحليل مسح ميزانية الأسرة. واشنطن: مجموعة البنك الدولي. https://documents.worldbank.org

(4) البنك الدولي. (2010م). تقرير حول وضع التعليم (التحديات والفرص). الجمهورية اليمنية.

(5) باعمر، محمد. (2020م). التبعية الغذائية في الجمهورية اليمنية: دراسة تحليلية للفترة 2000-2017م. مجلة جامعة عدن للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 4(2).

(6) بلعمر، فاطمة. (د.ت). أسلوب الحياة وتأثيره على ثقافة الاستهلاك عند الشباب. المركز الجامعي بغليزان.

(7) بلفقيه، محمد. (1999م). تحويلات المغتربين اليمنيين ودورها في الاقتصاد اليمني. في: المغتربون والتنمية الاقتصادية في اليمن (في أدبيات ندوة المغتربون الرافد الأساسي للتنمية المستدامة) .المجلس الاستشاري ووزارة شؤون المغتربين، الآفاق للنشر.

(8) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (2021م). التقرير السنوي 2021م. https://www.undp.org

(9) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في اليمن. (2025م). استراتيجية المساواة بين النوع الاجتماعي 2022-2025م. صنعاء.

(10) البيضاوي (2020م). ضعف الأجور وانهيار القدرة الشرائية للمواطنين. تم الاسترجاع من: http://www.albidaoui.mal/89949

(11) الجمهورية اليمنية. (2012م،يونيو). التقرير الوطني للجمهورية اليمنية حول التنمية المستدامة. تقرير مقدم إلى مؤتمر الأمم المتحدة حول التنمية المستدامة (ريو+20)، ريودي جانيرو، البرازيل.

(12) تمرسيت، فتحية. (2024م). انعكاسات الثقافة الاستهلاكية على الأسرة الحضرية: دراسة ميدانية بمدينة بسكرة (أطروحة دكتوراه غير منشورة). قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

(13) الحبيشي، محمد. (2012م). القات والآثار الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع اليمني. بيروت: دار التنوير.

(14) رفيدة، فاطمة محمد. (2025م). مواقع التواصل الاجتماعي ودورها في الاستهلاك المظهري: دراسة ميدانية على عينة من النساء في مدينة مصراتة. مجلة البحوث المستدامة في العلوم الإنسانية، (2).

(15) شرف الدين، حسن. (1990م). مشكلة الغذاء في اليمن. صنعاء: جامعة صنعاء.

(16) صدام، بن ناجي. (2015م). محددات الاستهلاك العائلي في الجزائر: دراسة قياسية تحليلية للفترة 1980-2012م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

(17) الصندوق الاجتماعي للتنمية. (2012م). التقرير السنوي 2012م. صنعاء.

(18) طالة، لامية. (2023م). الثقافة الاستهلاكية أيديولوجية العولمة في عصر الإعلام: قراءة تحليلية. مجلة الرسمية، 4(1).

(19) طواهرية، منى. (2022م). التجربة التنموية الماليزية: قراءة في مقومات النجاح والدروس المستفادة عربيًا. مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، 5(1).

(20) العابدة، ليندة. (2022م). صناعة النزعة الاستهلاكية في المجتمع: من الاستهلاك الضروري إلى الاستهلاك الرفاهي. المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، 5(2).

(21) العبسي، لينا محمد أحمد. (2025م). ظاهرة التسول في اليمن. مجلة أسس(2) .

(22) عزالدين، مخلوف، وآخرون. (2016م). هوس الاستهلاك يوقف عجلة التنمية في الجزائر: دراسة تحليلية للواقع والحلول. مجلة البديل الاقتصادي، 8.

(23) عقوب، محمد شعيب. (2021م). دوافع وآثار الاستهلاك التفاخري: رؤية سوسيولوجية (دراسة تطبيقية على عينة من الأسر بمدينة طبرق). مجلة كلية الآداب، (18).

(24) عمار، بن يحيى، ووجيت، حليمة. (2020م). قراءة نفس-اجتماعية واقتصادية للعوامل المؤثرة في السلوك الاستهلاكي. مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، 4.

(25) العلي، سامر. (2019م). ظواهر اجتماعية سلبية. تم الاسترجاع من: https://ila.io/Z4w8y

(26) القباطي، عامر عبد الحافظ. (2009م). تحليل النمط الاستهلاكي في الجمهورية اليمنية. المجلة العلمية لكلية التربية، 1 (6).

(27) القرشي، ظاهر، وآخرون. (2012م). تأثير العوامل الاجتماعية على الاستهلاك الإدماني: دراسة تطبيقية على المرأة الأردنية. المجلة العربية للإدارة، 32(2). المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

(28) الكمراني، علي. (2006م). التطورات الاقتصادية في الجمهورية اليمنية: الماضي والحاضر والمستقبل (ط1). صنعاء: مركز عبادي.

(29) اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا). (2021م). البلدان العربية الأقل نموًا: تحديات وفرص التنمية. بيروت.

(30) اللجنة الوطنية للمرأة. (2024م). التقرير الوطني للجمهورية اليمنية: المراجعة الوطنية الشاملة للتقدم المحرز نحو تنفيذ إعلان ومنهاج عمل بيجين (2020-2024م).

(31) لعبيدي، آمال، ومسعودان، أحمد. (2024م). ثقافة الاستهلاك الحديثة في المجتمع الجزائري: دراسة ميدانية على عينة من الأسر بمدينة برج بوعريريج. مجلة الأسرة والمجتمع، 11(3).

(32) اللقاء الموسع لحوارات النظم الغذائية الوطنية في اليمن. (2021م). التحول نحو أنماط الاستهلاك الصحية والمستدامة. منظمة الصحة العالمية، عدن.

(33) متوكل، نبيل وبنطالب، مولود. (2024م). مفهوم التنمية: أبعادها واستراتيجياتها – المغرب أنموذجًا. مجلة حمورابي للدراسات، (50).

(34) مركز الدراسات والإعلام الاقتصادي. (2022م). الاقتصاد اليمني 2021م: اقتصاد الحرب والأثرياء الجدد.

(35) منظمة العمل الدولية. (2015م) مسح القوى العاملة في الجمهورية اليمنية 2013-2014م. المكتب الإقليمي للدول العربية.

(36) نوال، مزراق وبعيين، نادية. (2019م). دراسة تحليلية لأثر الثقافة الاستهلاكية في تنامي ظاهرة الصراع القيمي لدى الشباب الجزائري في ضوء العولمة. مجلة البشائر الاقتصادية، 5(3).

(37) وزارة التخطيط والتعاون الدولي. (2024م). الآثار الاقتصادية والاجتماعية للأمن المائي في اليمن. تقرير المستجدات الاقتصادية والاجتماعية في اليمن.85.

(38) وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. (2023م). الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة: رؤية مصر 2030م. المنتدى العربي للتنمية المستدامة، القاهرة.

(39) وزارة التخطيط والتعاون الدولي. (2015م). تقرير المستجدات الاقتصادية والاجتماعية في اليمن (العدد 10). صنعاء.

(40) تقرير مؤشرات الفقر في اليمن 2024م، مركز اليمن والخليج للدراسات، الرابط: https://ygcs.center/ar/indicators/article103.html

(41) Gatter, p, (2012), politics of Qat: The Role of aDrug in Rling yemen. Wiesbaden: Ludwig Ludwig reichert verlag.

(42) Milanovic,B.(2008), Qat Expenditures in yemen and Djibouti: Analysis.journal of Aftican Economies.

(43) Razac, o, 2021, The culure of consumption and social Recognition; Dynamics of Emulation in Developing Econmies. Palgrave Macmillan.

(44) World Bank, (2016), yemen, poverty, Equiand social protection Assessment, world Bank Group Middle East and North Africa.

التخطيط الحضري في اليمن
في ضوء التجارب العالمية

Urban Planning in Yemen in Light of Global Experiences

د. أماني عبد الله عثمان
أستاذ علم الاجتماع المساعد
جامعة آزال للتنمية البشرية

Dr. Amani Abdullah Othman
Assistant Professor of Sociology
Azal University for Human Development

الملخص:

يتناول هذا البحث ظاهرة التخطيط الحضري في اليمن، ويعد من الموضوعات الحديثة والمعاصرة، من حيث التعرف إلى أهمية التخطيط الحضري والخصائص التي يتميز بها وتوضيح المفاهيم المتعلقة به، وتحليل ظاهرة الهجرة الوافدة (داخلية وخارجية) وأثرها في عملية التخطيط الحضري، ويستعرض البحث بعض التجارب العالمية الرائدة لبعض الدول وإمكانية الاستفادة منها. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي لدراسة الظاهرة، وأظهرت نتائج البحث أن التخطيط الحضري يختلف في طبيعته وخصائصه عن أنواع التخطيط الأخرى؛ نظرًا للطبيعة الخاصة بالبيئة الحضرية، كما أظهرت النتائج أن الهجرة الوافدة إلى اليمن تؤثر في نجاح وتحقيق أهداف التخطيط الحضري، وأن هناك غيابًا للسياسة الإسكانية للحد من إنشاء المساكن والأحياء العشوائية والتوسع الأفقي، الذي يهدد التخطيط المستقبلي للمدينة، بالإضافة إلى ذلك يمكن الاستفادة من تجارب الدول الناجحة في التخطيط الحضري.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الحضري، اليمن، التجارب العالمية.

Abstract:

This research examines the phenomenon of urban planning in Yemen. It is a modern and contemporary topic, exploring the importance of urban planning, its distinctive characteristics, clarifying related concepts, and analyzing the phenomenon of internal and external migration and its impact on the urban planning process. The research also reviews some leading international experiences from other countries and the potential for learning from them. The research employs a descriptive-analytical approach and a historical methodology to study the phenomenon. The results show that urban planning differs in its nature and characteristics from other types of planning due to the unique nature of the urban environment. The results also indicate that migration to Yemen affects the success and achievement of urban planning objectives, and that there is an absence of a housing policy to curb the construction of informal settlements and horizontal expansion, which threatens the city's future planning. Furthermore, the research suggests that the experiences of countries successful in urban planning can be beneficial.

Keywords: Urban planning, Yemen, International Experiences.

1. الإطار العام للبحث

1-1. مقدمة

تشهد المدن في مختلف أنحاء العالم، بما في ذلك المدن اليمنية، تحديات متزايدة ناتجة عن النمو السكاني المتسارع وما يصاحبه من تزايد الطلب على فرص العمل والخدمات الأساسية والمتخصصة، وقد أدى هذا النمو إلى تعرض البيئة الحضرية لتحولات عميقة ومتلاحقة شملت الجوانب الاقتصادية والصحية والعمرانية والاجتماعية والإنسانية.

وتتسم هذه الجوانب بعلاقات تفاعلية متبادلة؛ إذ يؤثر كل منها في الآخر بشكل مباشر أو غير مباشر؛ الأمر الذي ينعكس بصورة واضحة على طبيعة العلاقات الإنسانية وأنماط التفاعل الاجتماعي داخل المجتمع الحضري.

وتبرز أهمية التخطيط الحضري بوصفه أداة استراتيجية تهدف إلى استيعاب الزيادة السكانية المتوقعة وتنظيم استخدامات الأرض والموارد، بما يضمن توفير خدمات شاملة ومتوازنة تلبي احتياجات مختلف فئات المجتمع المتنامية. كما يسعى التخطيط الحضري إلى تهيئة بيئة حضرية آمنة وصحية ومستقرة اجتماعيًا، قادرة على تعزيز جودة الحياة وتحقيق العدالة في توزيع الخدمات.

ويتعامل التخطيط الحضري مع بيئة ديناميكية تتسم بالتغير المستمر، ما يفرض عليه تبني سياسات مرنة واستشرافية قادرة على التكيف مع التحولات الراهنة والتحديات المستقبلية، بما يحقق استدامة التنمية الحضرية وكفاءة الخطط العمرانية على المدى الطويل.

1-2. مشكلة البحث وتساؤلاته

يعد التخطيط الحضري عملية دقيقة بعيدة المدى، تكرس لبحث واقع السكان في الحضر بحثًا شاملًا للتخطيط العمراني والاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمدينة، وذلك لتحقيق عدة أهداف منها الحد من التشتت الحضري للسكان، والحد من البناء العشوائي للمساكن والأحياء، وبحث كيفية استغلال الموارد المتاحة في البلاد ومعالجة التحديات القائمة والمتوقعة التي تتعرض لها المدن، وعلى الرغم من أهمية التخطيط الحضري في اليمن بوصفه ضمانًا لتحسين نوعية الحياة الحضرية ورفاهية الإنسان، إلا أنه يعاني من إشكاليات متعددة وتحديات أثرت في دوره وفي تحقيق أهدافه، ويمكن توضيح ذلك في بعض الجهود البحثية التي تهتم ببحث الواقع، ومن ثَمَّ تقديم بعض الحلول والمعالجات، وفي هذا البحث نضع عددًا من التساؤلات المهمة التي سنسعى إلى الإجابة عنها، وهي:

- ما المقصود بمفهوم التخطيط الحضري؟
- ما أهمية التخطيط الحضري في المجتمع اليمني؟
- ما الخصائص المميزة للتخطيط الحضري في اليمن؟
- ما تأثير الهجرة الوافدة (داخلية وخارجية) في التخطيط الحضري في اليمن؟
- كيف يمكن الاستفادة من التجارب العالمية في تطوير التخطيط الحضري في اليمن؟

1-3. أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في أنه سيعمل على توضيح المفاهيم الرئيسة للتخطيط الحضري بطريقة منهجية، كما يوضح بدقة أهمية التخطيط الحضري في اليمن مع تقديم شرح لخصائصه المتعددة، بالإضافة إلى توضيح بعض التحديات التي تواجه التخطيط الحضري في اليمن، منها الهجرة الداخلية والوافدة من الخارج، وسيستفيد البحث من بعض التجارب العالمية الرائدة في مجال التخطيط الحضري عن طريق تحليلها وصولًا إلى مميزات تلك التجارب ومعرفة التحديات التي استطاعت أن تواجهها، ومحاولة الاستفادة من بعض الحلول الملائمة للواقع اليمني، ويمكن أن تسهم مخرجات هذا البحث في توضيح وتعزيز دور التخطيط الحضري في المجتمع اليمني، بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات العملية.

1-4. أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى التعرف إلى ظاهرة التخطيط الحضري في اليمن، التي تعد من الموضوعات الحديثة والمعاصرة، وذلك بتحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

(1) التعرف إلى مفهوم التخطيط الحضري.

(2) التعرف إلى أهمية التخطيط الحضري في المجتمع اليمني.

(3) التعرف إلى خصائص التخطيط الحضري في اليمن.

(4) تحليل ظاهرة الهجرة الوافدة إلى المدينة (داخلية وخارجية) وأثرها في التخطيط الحضري في اليمن.

(5) توضيح بعض التجارب العالمية الرائدة في التخطيط الحضري وإمكانية الاستفادة منها.

1-5. منهج البحث

لتحقيق أهداف البحث استُخدمت المناهج الآتية:

- المنهج الوصفي التحليلي: يمثل طريقًا للوصف والتحليل والتفسير العلمي المنظم للظاهرة موضوع البحث، وتوضيحها بدقة عن طريق جمع البيانات وتحليلها، واستُخدم هذا المنهج لتحليل الأدبيات النظرية ذات الصلة بظاهرة التخطيط الحضري، ومن ثم تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة وصولًا إلى النتائج التي جرى التوصل إليها.
- المنهج التاريخي: هو طريقة علمية لدراسة وتفسير الأحداث التي وقعت في الماضي وفق أسس منهجية دقيقة، كما يربط هذا المنهج الظواهر الحالية بالماضي لفهمها، ويساعد على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية[1]، واستُخدم هذا المنهج لتتبع نشأة التخطيط الحضري في اليمن وتوضيح مراحل تطوره في مدد زمنية مختلفة.

1-6. حدود البحث

- **الحدود الموضوعية:** التخطيط الحضري في اليمن في ضوء التجارب العالمية.
- **الحدود المكانية:** يشمل التحليل جميع المحافظات اليمنية.
- **الحدود الزمنية:** يغطي البحث المدة من عام 2011م حتى عام 2025م.

1-7. مفاهيم ومصطلحات البحث

1-7-1. مفهوم التخطيط

يعرف التخطيط أنه: الخطوات المدبرة التي تهدف إلى تحريك المجتمع بمؤسساته كافة من مستوى محدد إلى مستوى أكثر إشراقًا، وذلك للحاق بركب التقدم الحضري والحضاري الهادف إلى رفاهية الإنسان وتحقيق سعادته مع الحفاظ على قيم المجتمع وتراثه الديني والحضاري[2].

ويعرف التخطيط تعريفًا آخرًا أنه: أسلوب ومنهج في التفكير المنطقي والعقلاني مبني على مؤشرات آنية ومستقبلية، ويهدف إلى ترشيد وتحسين اتخاذ القرار، وتوفير بيئة ملائمة وحياة أفضل للإنسان على مختلف الصُعد الطبيعية والاجتماعية والإنسانية[3].

ويمكن تعريف التخطيط إجرائيًا أنه: رؤية واضحة للمؤسسة أو الجهة المعنية نحو تحقيق أهداف محددة وقابلة للقياس، وهو خارطة طريق تتميز بالمرونة والتكيف مع المستجدات والمتغيرات، والاستفادة من الفرص الجديدة التي تسهم في تحسين الأداء.

2-7-1. مفهوم التخطيط الحضري

يعرف التخطيط أنه: «التخصص والعلم الذي يعنى بمناحي المنطقة الحضرية كافة، يشمل تخصصات متعددة مثل: الهندسة - الاقتصاد - البيئة - القانون - الإدارة - السياسة - علم الاجتماع.. وغيرها»[4].

كما يعرف أنه: «الأسلوب العلمي الذي يهدف إلى تقديم الحلول أو بدائل الحلول للمشكلات الحالية والمتوقعة للمجتمع، وذلك في إطار خطط منظمة ذات سياسة وأهداف واضحة خلال مدة زمنية محدودة مع اعتبار الإمكانات والموارد الحالية والمستقبلية بشرية وطبيعية»[5].

ويعرف أيضًا أنه: «ذلك العلم والتخصص الذي يهتم بتنمية وتطوير وتقييم البيئة الحضرية المبنية عن طريق الاستخدام الأمثل لإمكاناتها؛ بحيث تكون أكثر ملاءمة للإنسان وأكثر تلبية لاحتياجاته وتطلعاته، على أن يتم ذلك طبقًا لخطة محددة وبوسائل فنية وأخلاقية».

وله تعريف آخر: أنه «علم واسع المجال يجمع بين متغيرات عدة طبيعية واجتماعية واقتصادية وهندسية؛ من أجل ضبط وتوجيه نمو المدن، ومعالجة مشاكلها الحالية والمتوقعة بما يوفر بيئة حضرية ملائمة تتوافق مع الخصائص الاجتماعية والاقتصادية للسكان وتلبي احتياجاتهم بصورة جيدة»[6].

وبناءً على التعريفات السابقة يمكن تعريف التخطيط الحضري إجرائيًا أنه: «عملية دقيقة للمختصين، تتطلب خطوات تنفيذية بعد تحليل الوضع الراهن للمدينة وسكانها تحليلًا شاملًا بوصفها وحدة متكاملة متبدلة ومتغيرة ومتطورة بمشاركة العلوم الأخرى ذات العلاقة؛ بهدف الوصول إلى رؤية مستقبلية تحقيقًا للتنمية المستدامة».

2. الإطار النظري

1-2. مدخل إلى النظريات التخطيطية الحديثة

لتحقيق المتطلبات النظرية لهذا البحث نستعرض بعض النظريات التخطيطية الحديثة التي اختلفت في أفكارها التخطيطية في اتجاهات مختلفة.

لقد ظهرت أفكار نظريات التخطيط لمعالجة وضع المدن التي شهدت نموًا كبيرًا للسكان في النصف الأول

من القرن العشرين؛ إذ زاد عدد سكانها فتوسعت في العمران تلبية لحاجاتها المختلفة، وتجاوزت بعض المدن المخططات التي وضعت لها قبل المدة المقررة؛ ما أدى إلى ظهور أحياء سيئة لا تتوافر فيها مستلزمات الراحة والأمان، لاسيما المدن الكبيرة والصناعية، فدفع ذلك بالمخططين لوضع عدد من الأفكار التخطيطية في اتجاهات متعددة، منها ما يهدف إلى تطوير مدن قائمة بإحداث تغيير في مخططاتها، ومنها ما يدعو إلى إنشاء مدن جديدة، وبعضها يرى أن يكون التوسع عموديًا أو أفقيًا في المدن، وآراء أخرى تدعو للمحافظة على الأبنية القديمة بطرازها المعماري المتميز، ومن هذه الاتجاهات تبلورت أفكار تخطيطية في اتجاهين مختلفين:

2-1-1 الاتجاه الأول: انتشار المناطق الحضرية

2-1-1-1 نظرية المدينة الواسعة الممتدة لـ (فرانك لويد Frank Lloyd)

تجاوز (لويد) الأطر التقليدية، فله رؤية عميقة في التفاعل بين الإنسان والمكان والطبيعة، فقد رأى أن شكل المبنى يجب أن يتبع الوظيفة، وأن يعكس احتياجات الناس الذين سيعيشون فيه، وأن يكون في تناغم مع المناظر الطبيعية المحيطة به، وكان يعتقد أن الحياة الحديثة بحاجة إلى أماكن مفتوحة حتى يتحقق التواصل بين الأفراد، واعتمد (لويد) على المواد المحلية من الحجر والخشب والطوب لتتماشى التصاميم مع البيئة المحيطة، وأكد على فكرة أن الشكل يجب أن يكون مخصصًا للوظيفة التي يؤديها المبنى؛ بحيث يلبي المبنى احتياجات الإنسان بشكل مباشر ويسهم في رفاهيته، ويعبر عن جمال المكان والطبيعة في آن واحد، وكان يعتقد أن المباني يجب أن تكون قادرة على التكيف مع التغيرات المستقبلية في استخداماتها، واقترح (لويد) أن تكون مساحة كل تجمع ضمن المدينة 4 أميال مربعة؛ بحيث يستوعب 1,400 نسمة، فيكون نصيب الأسرة الصغيرة فدانًا والأسرة الكبيرة ما بين 8-10 فدادين، وهذا ما يؤدي إلى المساواة بين جماعات الإقليم في توفير الخدمات وفرص العمل، ويقترح أن تكون الكثافة السكانية متدرجة تقل بالابتعاد عن مركز المدينة، ويكون التوسع أفقيًا، وأن تكون المراكز التجارية والصناعية والمؤسسات الحكومية على طول خطوط المواصلات التي تمتد في المدينة؛ ما يسمح للسكان بالوصول إلى أعمالهم بسهولة[7].

2-1-1-2 نظريه المدينة الحدائقية لـ(ابنزر هوارد Ebenezer Howard)

تهدف هذه النظرية إلى دمج هدوء الريف وطبيعته مع خدمات للسكان في المدينة، وذلك يحقق مجتمعًا مكتفيًا ذاتيًا، فيقترح (هوارد) أن تكون الأرض ملكًا مشتركًا للسكان، ولا تكون ملكًا خاصًا للأفراد، ويرى أن تخطط المدينة بشكل دائري، ويكون مركز المدينة مبنيًا على مساحة 10,000 دونم، وتتخلله أحزمة خضراء وبحيرات، وتتجه من المركز ستة شوارع رئيسة دائرية، ولا يزيد عدد السكان في المدينة عن 50,000 نسمة، وتوجد في المركز قاعات للموسيقى وبيوت للثقافة ومسرح ومكتبة عامة ومتحف وقاعة للرياضة ومستشفى، ويرى أن تكون هذه المدينة مجتمعًا متكاملًا اجتماعيًا واقتصاديًا وثقافيًا.

ومن المتوقع أن يزيد عدد السكان في المدينة، حينها تُنشأ مدينة جديدة قريبة أو مدن تتجمع حول المدينة الأم (mother Town)؛ لتقليل الضغط السكاني في كل تلك المدن، كما يتضمن تصميم (هوارد) نظامًا من الطرق الدائرية والسكك الحديدية؛ لتسهيل حركة السكان داخل المدينة وخارجها مع التركيز على توافر وسائل النقل العام وممرات خاصة بالمشاة[8].

2-1-2 الاتجاه الثاني: تركز المناطق الحضرية

1-2-1-2 نظرية مدينة عالية التمركز لـ(بيرسفال جودمان Percival Goodman)

يرى أن تكون منطقة مركزية وسط المدينة، ولها كثافة عالية في السكان والأنشطة، وتتكون من أبنية ضخمة قد يصل قطرها إلى ميل وارتفاعها إلى 25 طابقًا، وتكون فيها متاجر وصناعات خفيفة ومكاتب، وتشغل المكاتب الإدارية الأدوار السفلى، والمكاتب الصناعية الأدوار الوسطى، والمكاتب الإدارية تشغل الأدوار العليا، ويكون فيها خدمة التنقل الآلي أفقيًا ورأسيًا، ويحيط بالمبنى من كل الجهات مناطق خضراء فيها مباني ترفيه ومدارس، تليها مبانٍ سكنية تحيط بها مزارع، ولقد قسم جودمان المدينة كالآتي:

- الأسواق والصناعات الخفيفة والمكاتب.
- المباني الثقافية والجامعات والمتاحف.
- المساكن والمدارس والمستشفيات.
- الصناعات الثقيلة والمطارات.
- الحدائق والغابات.

كما ربط المدينة بالمدن المجاورة عن طريق خطوط النقل المختلفة، منها المطارات - خطوط السكك الحديدية، حافلات النقل، ونقل البضائع يكون عن طريق سيارات نقل وخطوط السكك الحديدية.

2-2-1-2 نظريه مدينة الغد لـ (لوكوربوزييه)

تظهر هذه النظرية عدة أفكار تخطيطية، منها مدينة الغد، وهي حلول مقترحة لمعالجة مشاكل المدن القائمة، وتقوم أفكاره على تخطيط مدينة عصرية تستوعب ثلاثة ملايين نسمة، تضم مباني على شكل ناطحات سحاب، وتحيط به حدائق واسعة من كل الجهات، ويصل ارتفاع مبانيها إلى 60 طابقًا يستوعب 1,200 نسمة، ويخصص 5% من مساحة المدينة للمباني العامة، وتحيط بالأبنية المرتفعة عمارات سكنية بارتفاع ثمانية طوابق، مرتبة على شكل صفوف متعرجة، تتخللها فضاءات خضراء، لا تزيد الكثافة السكانية في هذه المدينة عن 120 نسمة / فدان، كما تحيط بالمدينة من الخارج مساكن للأغنياء، وللمدينة مركز يضم محطة مواصلات رئيسة لمختلف وسائل النقل.

طبقت هذه النظرية في مدينة باريس سنة 1925م، إلا أنها أخفقت في حل المشاكل الحضرية التي تعاني منها المدينة؛ ما دفع لوكوربوزييه إلى اقتراح فكرة المدينة القطرية التي تظهر في شكل صفوف عالية في العمارات الشاهقة المتفرقة، وذلك للتخفيف من تكتل السكان في مركز المدينة، وتعويضها بزيادة الحدائق والمساحات المفتوحة وزيادة وسائل النقل المختلفة[9].

ومن العرض السابق يمكن الاستفادة من نظريات التخطيط وتطبيق بعض مبادئها على الواقع اليمني؛ إذ تُسهم في تخطيط بيئات حضرية مستدامة وصحية للسكان؛ كما تسهم في تخطيط البنية التحتية للمدن، مثل: الطرق والنقل والعمران.. وغيرها، مما يساعد في تحسين جودة الحياة، كما أن هذه النظريات تساعد في ضمان الاستخدام والتوزيع الأكثر عقلانية للموارد المتاحة. علاوة على أنها تسهم في محاولة تحقيق مدن أكثر كفاءة واستدامة بيئيًا واقتصاديًا واجتماعيًا عن طريق دراسة نماذج تلك المدن، فالاستثمار في تخطيط المدن يعد استثمارًا في مستقبل أفضل للمدن والمجتمعات.

وبالنظر إلى ما قدمته النظريات السابقة من أفكار تخطيطية يمكن الاستفادة من هذه النظريات بشكل عملي

باتباع الخطوات الآتية:

- تجنب النمو العشوائي للمباني والأحياء في المدن اليمنية، وإنشاء مبانٍ تلبي احتياجات السكان وتتواءم مع الزيادة السكانية المتوقعة، والاهتمام بالتوسع العمودي للمساكن مع مراعاة خصوصيات المجتمع اليمني، بالإضافة إلى توافر المناطق الخضراء في المدن.
- إعادة تأهيل الأحياء القديمة، وتصميم أحياء جديدة، وتوفير الخدمات كافة فيها.
- توفير وسائل النقل العام الحديثة، وتنظيم وسائل النقل الخاص مع ضمان المحافظة على البيئة.
- إقامة مشاريع حضرية تحسن من جودة حياة السكان، واشتراك المجتمع في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط للمدن.
- معالجة أزمة توزيع السكان والمساكن والأنشطة الاقتصادية والخدمية بما يتناسب مع متطلبات المدينة، وإيجاد حلول فعالة لرفع مستوى معيشة السكان.

2-2. التخطط الحضري، أهميته وخصائصه

في ظل التطورات التي تشهدها المدن بصفة عامة واليمن بصفة خاصة يزداد الاهتمام بضرورة التخطيط الحضري المتكامل أداة أساسية لبناء مجتمعات مستدامة، ومع تزايد النمو السكاني والتغيرات المناخية وحاجة المجتمع إلى توفير خدمات أساسية وفرص عمل، يتطلب ذلك خططًا استراتيجية لتشكيل البيئات الحضرية المستدامة؛ لذا يُعد التخطيط ضرورة حقيقية وملحة، وذلك عن طريق الآتي:

- مواجهة النمو السكاني بتوجيه النمو الحضري بشكل منظم، وضبط التوسع العشوائي الذي يؤدي إلى إشكالات متعددة، فهو وسيلة للضبط الاجتماعي الذي يعمل على تغيير المدينة والتحكم في نموها.
- تحسين البنية التحتية وتطويرها، وذلك بتخطيط الشبكات المتكاملة والمستدامة للنقل، وضبط الحركة المرورية وتعزيز كفاءة وسائل النقل العام، فالتخطيط الحضري يعزز الاستدامة البيئية ويلبي الاحتياجات السكنية والتجارية والصناعية... وغيرها، فيوفر بنية تحتية ملائمة للسكان وخدمات شاملة تلبي احتياجاتهم الأساسية.
- يعمل التخطيط الحضري على دراسة وتحليل وتقييم الموارد الطبيعية والبشرية والاقتصادية المتاحة في المجتمع، ويحقق استخدامًا أمثل للموارد المتوافرة في المدن، كالاستخدام المتعدد للأراضي، كما يعمل على الاستفادة من الاقتصاد المحلي، وذلك بالتخطيط الجيد، وجذب الشركات للعمل في المدن بوصفه نهجًا اقتصاديًا واجتماعيًا.
- يعمل التخطيط الحضري على تحسين التنمية الحضرية، وتحقيق مجتمعات متكاملة تستخدم المناطق والمرافق المجتمعية والخدمات الأساسية استخدامًا جيدًا، كما أن له إسهامات بالغة في بناء مدن مرنة وآمنة اقتصاديا وبيئيًا واجتماعيًا؛ إذ يوفر بنية تحتية فعالة، ويعمل مسبقًا للتكيف مع التحديات المستقبلية التي تحدث في الحضر.
- إن التخطيط الحضري المدروس جيدًا هو أساس المدن والمجتمعات؛ إذ يمكن به تطوير المخططات الرئيسة والحضرية والمجتمعية؛ لأجل أن تتواءم تلك المخططات مع مبدأ تعزيز جودة الحياة عن طريق إنشاء بيانات تتمتع بتصميم وتخطيط حضري ذكي، يسهم في تحسين قدرة الأفراد على اتباع أنماط حياة صحية وإيجابية.

ويتميز التخطيط الحضري بعدة خصائص؛ تجعله عملية أساسية وبالغة الأهمية لتنمية المدن وتطويرها بشكل فعال ومستدام، إلا أنه يختلف في طبيعته وخصائصه عن أنواع التخطيطات الأخرى؛ نظرًا للطبيعة الخاصة بالبيئة الحضرية التي يتعامل معها، وغالبًا تكون سريعة ومتبدلة ومتطورة، ويمكن توضيح تلك الخصائص في الآتي:

- تحقيق الاستدامة في وضع الخطط والاستراتيجيات الحضرية: إذ يتميز التخطيط الحضري بوضع خطط وسياسات مناسبة مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمدن، كما يعمل على معالجة البيئة الحضرية وتخطيطها وحدة واحدة، تترابط مكوناتها وعناصرها، تلك العناصر تشكل شبكات العلاقات في البيئة؛ فهو أداة للتغير الاجتماعي والتكيف الاجتماعي في آن واحد، كما يعمل التخطيط الحضري على حماية البيئة من التلوث والحفاظ على موارد المياه وتنظيم الاستخدام الأمثل للأراضي، وذلك لضمان استدامة تلك الخدمات على المدى الطويل، بالإضافة إلى توفير المساحات الخضراء في المدن وحماية الأراضي الزراعية من الزحف العمراني واستخدامها بشكل فعال.
- تحقيق التنمية الاقتصادية: يعمل التخطيط الحضري على تحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي عن طريق التنمية العقارية والزراعية، مثل التخطيط المستمر لتوسيع المخططات العمرانية بشكل مستدام؛ بهدف توفير بيئة سكنية ملائمة للسكان، ومناسبة للزيادة السكانية مع ضمان توفير وسائل ضرورية؛ لتحقيق معيشة مريحة وآمنة، وللحصول على نوعية حياة أفضل للسكان، كما يعمل التخطيط الحضري على تحقيق التنوع الاقتصادي في المدن مثل: التجارة والصناعة والخدمات. . . وغيره؛ ما يسهم في تنشيط الاقتصاد وتوفير فرص العمل للسكان.
- ومن أهم خصائص التخطيط الحضري أنه يعمل على تحقيق التوزيع المتوازن للمساحات السكنية والتجارية والصناعية، ويكون ذلك وفق معايير هندسية واقتصادية واجتماعية بالاعتماد على وضع استراتيجيات طويلة الأجل؛ تهدف إلى تحسين توزيع السكان، وإنشاء مرافق خدمية متكاملة ترتبط بتوزيع المساكن السكان في أحياء وحارات المدن.
- يتميز التخطيط الحضري بأنه عملية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة مسبقًا، منها دعم التنمية الحضرية التي تكون صديقة للبيئة وتحافظ على الموارد، ويسعى التخطيط الحضري إلى عدة تقنيات؛ تهدف إلى تقليل تأثيرات التنمية في المناطق الحضرية مثل: التأثير السلبي في البيئة الطبيعية، ويعمل على دعم المساحات الخضراء وتقليل التلوث في المدن، وعن طريق توزيع الموارد للمناطق السكنية والتجارية يسعى التخطيط الحضري إلى تقليل استخدامات الطاقة ويحسن كفاءة استخدام الموارد مثل: الكهرباء والمياه. إن من طبيعة التخطيط الحضري خلق توازن بين جميع المناطق، والميل إلى توجيه استثمارات التنمية الحضرية لجميع المناطق، وهنا يتحقق التوزيع العادل للأنشطة الحضرية المختلفة؛ لكي يضمن توفير الفوائد الاقتصادية والاجتماعية لجميع المناطق وسكانها؛ إذ يجري التخطيط على مختلف مستويات المدينة بشكل متدرج من المحلة السكنية ثم الحي، ثم المركز والمدينة كافة، فكل جزء من المدينة مكملًا للكل.
- يعد التخطيط الحضري نهجًا اقتصاديًا واجتماعيًا؛ يهدف إلى تحسين التنمية، وهنا تُدمج مبادئ الاستدامة في عملية التطوير الحضري، ولا يمكن تحقيق تنمية حضرية مستدامة بدون تخطيط حضري استراتيجي، كما يتميز التخطيط الحضري بالمرونة والقدرة على التكيف مع تحديات المستقبل وتجاوز المعوقات التي قد تواجهه.

- يعمل التخطيط الحضري على دمج الطابع التقليدي والتطوير، فيهدف إلى تطوير المدن عن طريق رفع مستواها الحضري بتوفير المرافق والخدمات العامة مع الحرص على عدم المساس بالنسيج التاريخي والمواقع الأثرية، كما يهدف إلى الحفاظ على الطابع المعماري اليمني المميز، ومراعاة التقاليد والعادات العربية والإسلامية؛ فيجمع بين التخطيط الحضري وبين الأصالة والمعاصرة، ويهتم بالمناطق الأثرية في المدن بصيانة الأبنية ذات الأهمية التراثية وترميمها كي تدوم.
- إن أغلب المدن في البلدان النامية بما في ذلك المدن العربية - ومنها اليمن - تتكون من جماعات حضرية تسكن في المدينة منذ زمن بعيد، وجماعات ريفية تسكن في المدينة في مدة متأخرة، ولكلتي الجماعتين قيم وعادات اجتماعية مختلفة تؤخذ في الحسبان عند التخطيط الحضري للمدن، بالإضافة إلى عدم التجانس في التركيب الاجتماعي للمدينة؛ إذ توجد فيها جماعات أخرى مختلفة على بعضها مثل: الموظفين والأطباء والمنتجين، فتقبل الفروق بين الجماعات المختلفة، ويأتي هذا الاختلاف نتيجة لهجرات واسعة من مناطق متباينة، ولاسيما في مدن الدول النامية، ومنها اليمن، وتختلف بيئات هذه المدن عن البيئات الريفية التي فيها التجانس والتقارب في العادات والتقاليد والأعراف الاجتماعية، فيكون لدى سكان الحضر التمايز والاختلاف في الحياة الاجتماعية، وهنا تضيق الفجوة بين عملية التخطيط والتطبيق في المدن، ويستجيب التخطيط الحضري لخصائص هذه الجماعات واحتياجاتها مثل: بناء المساكن الملائمة لهم، وإقامة أحياء سكنية بالقرب من التجمعات الإنتاجية والمهنية؛ حتى يتمكن العاملون من أداء أعمالهم والاستمرار فيها بيسر، كما يحدد التخطيط الحضري المشكلات القائمة في المدن ويضع الحلول الملائمة لها.

2-3. التخطيط الحضري في اليمن

سعت الجمهورية اليمنية منذ مراحل مبكرة إلى تبني مجموعة من السياسات والإجراءات الهادفة إلى تطوير منظومة التخطيط الحضري في اليمن، سواء عن طريق الأطر التشريعية والتنظيمية التي أرست الأسس القانونية للتخطيط الحضري، أم عن طريق ما جرى تجسيده عمليًا في صورة مشاريع حضرية واستراتيجيات تنموية نُفِّذت على أرض الواقع.

وقد مثلت هذه السياسات والإجراءات محاولات جادة للارتقاء بمستوى التخطيط الحضري وتحسين كفاءته، ومعالجة الاختلالات الهيكلية التي تعيق مسار التنمية الحضرية واستدامتها.

كما ركزت هذه الجهود على الحد من المشكلات والتحديات المرتبطة بالتحولات الديموغرافية المتسارعة، وفي مقدمتها الهجرة الداخلية والنزوح السكاني، وما يترتب عليهما من ضغوط متزايدة على المدن والبنية التحتية والخدمات العامة، وعلى رغم تفاوت مستويات التنفيذ والنجاح، فإن هذه التجارب تعكس إدراكًا مبكرًا لأهمية التخطيط الحضري بوصفه أداة استراتيجية لتنظيم النمو الحضري، وتحقيق التوازن بين المتطلبات السكانية والإمكانات المتاحة.

ويمكن تناول هذه الجهود والسياسات بمزيد من التفصيل والتحليل على النحو الآتي:

1-3-2 سياسات واستراتيجيات التخطيط الحضري في اليمن

تدل السياسات التشريعية للتخطيط الحضري في اليمن ومنظومة التشريعات والمشاريع وخطط التنمية على أن السلطات الرسمية كانت على استشعار بالمشاكل التي ستكون نتيجة عن التحضر السريع، وعملت

على وضع الضوابط التشريعية لتفادي الآثار والإشكالات التي يمكن أن تنتج عن التحضر الذي اجتاح المدن اليمنية، ويوضح الجدول (1) التشريعات العمرانية في اليمن.

جدول رقم (1)

يوضح تشريعات التخطيط الحضري والعمراني في الجمهورية اليمنية[10]

القوانين	اللوائح
القانون رقم (5) لعام 1965م، بشأن البناء، فيما كان يعرف بالجمهورية العربية اليمنية، الذي اشتمل على ضوابط البناء والتخطيط والطرق	لائحة مخالفات التخطيط وأعمال البناء في المدن الرئيسة والثانوية رقم (23) لسنة 1994م
قانون التخطيط والبناء رقم (31) لسنة 1948م، فيما كان يعرف بجمهورية اليمن الديمقراطية الشعبية	لائحة التنفيذية لقانون التخطيط الحضري رقم (360) لعام 1997م
قانون التخطيط الحضري رقم (20) لعام 1995م	لائحة ضوابط البناء في المدن التاريخية رقم (204) لسنة 2001م
قانون البناء رقم (19) لعام 2002م	لائحة تنظيم مسارات مرافق البنية التحتية رقم (939) لسنة 2002م
	اللائحة التنفيذية لقانون البناء رقم (351) لعام 2008م

ويهدف التخطيط الحضري في اليمن وفقًا لقانون التخطيط الحضري إلى تحقيق الأغراض الآتية:

(1) تنمية مناطق الدولة عمرانيًا وحضاريًا والنهوض بها على أسس علمية.

(2) ضمان توزيع المشروعات الحضرية على مناطق الدولة بما يتفق وظروف كل منطقة وإمكاناتها وحاجاتها، بما يجنب النمو غير المتكافئ لمنطقة دون أخرى.

(3) تشجيع إقامة المشروعات والصناعات التي تعتمد عليها أعمال البناء والتخطيط الحضري في نطاق كل منطقة وفقًا لإمكاناتها ومواردها.

(4) الاستخدام الأمثل للأراضي، وتنظيم وظائفها لمختلف الأغراض، وحماية الأرض الزراعية ومواقع الثروات الطبيعية من الزحف العمراني.

(5) تخطيط مواقع جديدة لامتصاص الزيادة السكانية في المدن المزدحمة بالسكان، والحد من الهجرة الداخلية غير المنظمة.

(6) إعداد مخططات المدن والقرى والمواقع في الجمهورية، وتنمية المناطق المتخلفة والأماكن التي جرى البناء فيها بشكل عشوائي، ورفع المستوى الحضري لها بتوفير المرافق والخدمات العامة وشبكات الطرق والشوارع والحدائق والمنتزهات والمساحات الخضراء والمناطق الفضاء...إلخ.

(7) توزيع المساحات التي دخلت في التخطيط شوارع أو مواقع للمرافق والخدمات العامة بما يراعي المصلحة العامة والخاصة في وقت واحد، ويحقق مبدأ لا ضرر ولا ضرار.

(8) المحافظة على الطابع المعماري اليمني، ومراعاة التقاليد والعادات والأعراف العربية والإسلامية.

(9) المحافظة على البيئة وحمايتها من التلوث، وحماية الأودية ومسايل مياه الأمطار وأحواض المياه الجوفية والشواطئ، وتحدد اللائحة التنفيذية الشواطئ التي تدخل في أحكام هذا القانون.

(10) تحديد المناطق السياحية والأثرية والتاريخية في الجمهورية والمحافظة عليها وإبراز معالمها السياحية والأثرية[11].

وتحقيقًا لهذه الأهداف تم توجيه الجهود نحو عدد من السياسات التخطيطية أهمها وضع استراتيجيات عمل لرفع مستويات التخطيط الحضري، ومن أهم هذه الاستراتيجيات والأهداف التي وضعت من أجلها، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (2)

يوضح استراتيجيات التخطيط الحضري في اليمن وأهدافها

الاستراتيجية	الهدف منها
استراتيجية التخطيط الهيكلي للمدن	تهدف إلى توجيه التوسع العمراني للمدن اليمنية (لاسيما صنعاء، عدن، تعز)؛ للحد من الزحف العشوائي
استراتيجية إدارة النمو السكاني والتحضر	تستهدف استيعاب الهجرة من الريف إلى المراكز الحضرية الرئيسة
استراتيجية التنمية الحضرية المستدامة	التركيز على البنية التحتية والخدمات؛ لتلبية احتياجات السكان الحاليين والمستقبليين
استراتيجية الإسكان الحضري	تلبي النقص الحاد في السكن وتوفير بدائل مناسبة للفقراء
استراتيجية معالجة العشوائيات وتحسين المناطق الحضرية المتدهورة	ضرورة ملحة في المدن اليمنية للتعامل مع المناطق التي نشأت بدون تخطيط
استراتيجية اللامركزية وتعزيز الحكم المحلي	تمكين السلطات المحلية من إدارة مدنها بشكل فعال
استراتيجية التخطيط التشاركي	إشراك المجتمع المحلي والسكان في اتخاذ قرارات التخطيط
استراتيجية التعامل مع النزوح والهجرة	ضرورية لمعالجة الضغط السكاني المفاجئ على المدن بسبب النزاعات

الجدول من إعداد الباحثة

وعلى الرغم من الجهود التي بذلتها الحكومة اليمنية في مجال التخطيط الحضري، إلا أن هذا القطاع ما يزال يواجه تحديات جوهرية ومعقدة في الواقع اليمني، وتأتي في مقدمة هذه التحديات الحروب والصراعات المسلحة، وما خلفته من دمار واسع النطاق طال البنية التحتية والمرافق العامة والمخططات الحضرية؛ الأمر الذي أضعف كفاءة المدن وقدرتها على أداء وظائفها الأساسية، كما يُعد النزوح الداخلي والهجرة السكانية غير المنظمة من أبرز التحديات الراهنة؛ لما تسببه من ضغوط مفاجئة ومتزايدة على المدن المستقبِلة، وانعكاساتها السلبية على الخدمات الأساسية والإسكان والبيئة الحضرية، ويمثل هذا الواقع تحديًا تخطيطيًا بالغ التعقيد، يتطلب مقاربات وسياسات حضرية مرنة، قادرة على الاستجابة للأزمات والتحولات الديموغرافية المتسارعة. في المحور الآتي نتناول أحد أهم هذه «الهجرة والنزوح»، وذلك بتفصيل وتحليل أكثر.

2-3-2 الهجرة والنزوح وأثرها في التخطيط الحضري في اليمن

يُعد التخطيط الحضري في اليمن ضرورة ملحة - لا سيما في الوقت الراهن - فقد تعرضت فيها عدد من المحافظات إلى التخريب والتدمير بفعل الحرب المشتعلة منذ العام 2011م حتى يومنا هذا، وبرزت وفقًا لذلك عدد من العوامل التي أثرت في عملية التخطيط في اليمن من ضمنها قضية النزوح أو الهجرة من

محافظة إلى أخرى.

وتمثل الهجرة والنزوح زيادة غير طبيعية في إعداد السكان، وتعد أحد العوامل التي لها دور بارز في اختلاف معدلات النمو السكاني من دولة إلى أخرى في إطار الدولة الواحدة، ولها تأثير في التوزيع الجغرافي للسكان وتركيبهم الديموغرافي والاجتماعي والثقافي، ويمكن الحديث هنا عن نوعين من الهجرة التي انتشرت في المجتمع اليمني، وذلك على النحو الآتي:

2-3-2-1 الهجرة الداخلية والنزوح الداخلي

يمكن تعريف الهجرة الداخلية أنها: «عملية مغادرة شخص للمنطقة الإدارية التي يقيم فيها؛ بغرض الإقامة في تقسيم إداري آخر بنفس الدولة أو المحافظة»[12]، وهي أيضًا: «انتقال الأفراد والجماعات من مكان إقامتهم المعتاد إلى مكان آخر داخل حدود الدولة؛ بهدف الإقامة الدائمة»[13]، «ويمكن أن تكون الهجرة والنزوح انتقالًا قسريًا للأفراد من مناطقهم أو بيئتهم وأنشطتهم المهنية، وهو شكل من أشكال التغير الاجتماعي الناجم عن عدد من العوامل، وأكثرها شيوعًا هو الصراع المسلح، وقد تكون الكوارث الطبيعية والمجاعات والتغيرات التنموية الاقتصادية من أسباب النزوح»[14].

واستنادًا على ما سبق نجد أن هناك دوافع ومسببات تجعل الأفراد يلجؤون للهجرة والنزوح الداخلي، منها:

- تحسين مستوى العيش عن طريق زيادة الدخل، وتأمين ظروف سكن ومعيشة أفضل من مستوى المعيشة في الريف؛ فتمثل الدوافع الاقتصادية أكثر أسباب الهجرة الداخلية سواء كانت من الريف أم من مدينة أخرى، إلا أن الهجرة من الريف إلى الحضر الاتجاه السائد للحراك السكاني في اليمن حيث تتوافر فرص العمل في المدينة، ولاسيما بعد إقامة بعض الصناعات وتوسعها وما تتطلبه من أيادٍ عاملة، بالإضافة إلى فرص عمل أخرى مقارنة بالريف؛ فقد انتهت المهن الحرفية التي كانت منتشرة فيه، وذلك بسبب سيادة السلع الواردة إلى الأسواق؛ ما جعلها تحل محل الصناعة الحرفية بأقل تكلفة وأكثر جودة.
- وجود فوارق بين الحياة الحضرية والحياة الريفية، فتتميز الحياة في الحضر بوصفها مجتمعًا جديدًا للسكان - بالرقي والتحضر، وتحسين مستوى الخدمات الصحية والاجتماعية والعمرانية والترفيهية والتعليمية، وبتدني المستوى التعليمي في المكان الأصلي الخاص بالمهاجرين ولاسيما في الريف، وهذا يؤكد على أن المدينة أصبحت منطقة جذب للسكان، في حين أصبح الريف منطقة طرد للسكان - ولاسيما للشباب - لتحسين وضعهم المعيشي والتعليمي، وهذا يحدد الخصائص الديموغرافية للريف والحضر.
- تعد الأزمات السياسية والصراعات المسلحة من أبرز أسباب الهجرة والنزوح الداخلي، فيهاجر السكان الذين يتأثرون بالصراع الذي قد تنتج عنه المجاعة الشديدة والأمراض، وهنا تتهيأ الظروف التي تدفع الناس إلى مغادرة مناطقهم الأصلية، وقد ينتقل السكان إلى بُعدٍ قريب من موطنهم مدة قصيرة ويعودون، أو قد ينتقلون إلى مناطق بعيدة مدة طويلة، وقد لا يعودون إلى مناطقهم الأصلية، وتمثل هذه الأسباب عوامل للنزوح إلى قرى ومدن آمنة، ولقد تعرضت اليمن لأسوأ أزمة إنسانية في التاريخ المعاصر بين قتل وبين تشريد أغلب السكان من أماكن الصراع المسلح والقصف المدمر للقرى والمدن، وذلك منذ عام 2014م، وأُجبر السكان على النزوح إلى مدن وقرى أخرى؛ إذ بلغت أعدادهم عام 2023م 4,8 ملايين 80% منهم نساء وأطفال[15]، منهم حوالي 694,127 نازحًا في أمانة العاصمة[16]، وأكدت المنظمة الدولية للهجرة بأن انعدام الأمن وتصاعد الأعمال والصراعات السياسية يهدد بتفاقم الوضع الإنساني المتردي للنازحين داخليًا ولأفراد المجتمع[17].

2-2-3-2 الهجرة الوافدة الدولية

يُقصد بالهجرة الوافدة «انتقال الأفراد من دولة إلى دولة أخرى؛ بغرض الإقامة الدائمة أو شبه الدائمة»[18]، وهي كذلك الانتقال الجغرافي للسكان دوليًا من دولة إلى أخرى عن طريق الحدود السياسية لها؛ بهدف الاستقرار الدائم، وغيرها من الأهداف بصرف النظر عن المساحة المقطوعة، كما تعنى دخول الأفراد بلدًا آخر بهدف الإقامة والعمل، وغالبًا ما تضع الدول المستفيدة من الهجرة الوافدة بعض القيود في هذا الشأن وفقًا لما تقتضيه مصالحها، وهي من العوامل الأساسية في تنظيم عرض وطلب القوى العاملة في سوق العمل الدولية والإقليمية[19].

ومنذ وقت طويل تستقبل اليمن كغيرها من الدول عددًا من المهاجرين الشرعيين وغير الشرعيين، وذلك لموقعها الجغرافي الذي جعل منها منطقة عبور للمهاجرين إلى المملكة العربية السعودية ودول الخليج العربي بشكل خاص، ومنهم من يتطلع إلى البقاء في اليمن.

ووفقًا لتقارير منظمة الهجرة الدولية (IOM) وصل في شهر مارس الماضي 2025م، 1,930 مهاجرًا إفريقيًا إلى اليمن من سواحل شبوة وأبين ومديرية ذوباب في محافظة تعز، وشكَّل الرجال 56% منهم والنساء 23% والأطفال 21% من إجمالي الوافدين، وبحسب التقرير غادر 1,825 مهاجرًا خلال الشهر ذاته من محافظة لحج، متوجهين إلى جيبوتي، وفي شهر سبتمبر من العام نفسه (2025م) وصل 8,878 مهاجرًا إفريقيًا منهم 55% من الصومال - 40% من جيبوتي - 5% من عُمان[20].

يمكن الإشارة إلى أن التركيز على المهاجرين الأفارقة لا يعني أنه لا يوجد مهاجرون من دول عربية أخرى إلى اليمن وإنما بوصفهم الأغلبية، وتتنوع الأسباب الرئيسة لهذه النوع من الهجرة، فمنها أسباب سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو طبيعية، يمكن أن نوضحها في الآتي:

- **الأسباب السياسية:** تمثل النزاعات المسلحة التي تعاني منها عدد من البلدان - لا سيما اليمن والصومال وفلسطين وسوريا وغيرها من البلدان - أحد أهم العوامل لطرد السكان ومغادرتهم بلدانهم الأصلية؛ بحثًا عن الأمان وعن توفير لقمة العيش أو المسكن والمأوى، فمعظم الهجرات الحديثة تتم بدوافع يصعب التغلب عليها من المواطن الأصلية للمهاجرين؛ الأمر الذي يدفع بالملايين من الأفراد إلى مغادرة أوطانهم والهجرة والنزوح سواءً داخليًا أم خارجيًا.
- **الأسباب الاقتصادية:** أدى الاقتصاد العالمي في العصر الحديث إلى اتساع حركة السكان في دول العالم، واجتذاب العمال إلى مراكز المدن التي ازدهرت فيها النشاطات التجارية والاقتصادية، وتمثل الأسباب الاقتصادية سببًا رئيسًا لظاهرة الهجرة الوافدة، وبرز ذلك في الفروق الكبيرة في الدخل بين الدول وفرص العمل المتاحة، فالسعي لتحسين المستوى المعيشي والحصول على فرص عمل أفضل يمثل دافعًا قويًا لدى عدد من المهاجرين، وكمثال للدافع الاقتصادي للهجرة الدولية هجرة السكان من دول القرن الإفريقي بسبب موجات الجفاف خلال المدة 2016-2023م التي تسببت في احتياج السكان لإغاثة إنسانية عاجلة؛ بسبب انعدام الأمن الغذائي، فاتجه أغلب السكان إلى الهجرة إلى عدة دول، ومنها اليمن.
- **الأسباب الاجتماعية:** إن أسلوب الحياة وأنماطها يبرر عدم التكيف مع الواقع الذي يعيش فيه المهاجر في بلده الأصلي، وظهور البطالة وتزايدها في المجتمع واستمرار الفجوة بين معدلات النمو السكاني والنمو الاقتصادي يزيد من عوامل الطرد للمهاجر، تلك العوامل تجعل العمال يبحثون عن عمل آخر في الخارج؛ ما يؤدي إلى هجرتهم، كما أن توافر الرعاية الصحية والتعليم المتطور في الوطن الجديد تمثل عوامل جذب للمهاجرين إليه.

- **الأسباب الطبيعية والحروب الأهلية:** كالزلازل والبراكين والأعاصير المدمرة تؤدي إلى هجرة كثير من السكان، مثال ذلك هجرة السكان عام 2004م خلال موجات الإعصار (التسونامي) التي تعرضت لها بعض دول جنوب شرق آسيا[21].

كل هذه الأسباب وغيرها تمثل تحديًا حقيقًا أمام بلادنا لا سيما فيما يتعلق بالتخطيط الحضري في جميع المحافظات، وبالتحديد في أمانة العاصمة صنعاء حيث عاصمة البلاد وواجهتها أمام الآخرين، وتظهر هذه التحديات عن طريق الآتي:

- التوسع والتمدد العمراني المتزايد في المناطق غير المخططة؛ فهناك نقص في التخطيط الفعلي للأراضي في أمانة العاصمة حوالي 46% من الأراضي لم تخطط، وقد صنفت صنعاء ثالث أسوء عاصمة عالميًا من حيث التخطيط العمراني[22].
- هناك زحف سكاني متزايد يؤثر في عمليه التخطيط الحالي والمستقبلي للمدينة، بالإضافة إلى الزحف العمراني على الأراضي الزراعية، وإقامة المساكن البدائية غير المخصصة التي تغيب عنها خدمات البنية التحتية من المصارف الصحية وتوافر المياه النقية.
- نتيجة لتفاقم الهجرات والنزوح الجماعي نحو العاصمة صنعاء ترتفع إيجارات المساكن، وتتضاعف أسعار السلع، وتقل فرص العمل، وفي ظل انخفاض الدخل الفردي والأسري تتسع حلقات الفقر والبطالة، وتنتشر ظاهرة الجوع في المجتمع؛ أدى ذلك إلى عدة نتائج، منها: ممارسة التسول وظهور الجريمة كالسرقة، وعمالة الأطفال.
- انتشار المباني والأحياء والشوارع العشوائية تمثل تحديات بيئية وصحية وأمنية... وغيرها؛ إذ بلغ عدد العشوائيات 35 منطقة عشوائية في أمانة العاصمة[23]، وهنا تغيب الميادين والشوارع الواسعة وفضاءات التهوية بين المساكن المتلاصقة؛ فيصعب مدها بالخدمات الضرورية، ولا يمكن السيطرة عليها أمنيًا.
- إن الأعداد المتزايدة للمهاجرين تشكل ضغطًا كبيرًا على الخدمات كافة بكل أبعادها الصحية والبيئية والتعليمية... وغيرها، كما تغيب جميع الخدمات في المناطق البعيدة عن نواة المدينة، منها: عدم توافر المدارس في تلك الأحياء، فقد بلغ النقص في عدد المدارس للمرحلة الأساسية في أمانة العاصمة 47% و 54% للمرحلة الثانوية[24]، بالإضافة إلى اكتظاظ الطلاب والطالبات في المدارس البعيدة التي يلتحقون بها.
- تنتشر الأوبئة وترتفع نسبة الوفيات للمواليد والأطفال وكبار السن؛ لقلة مراكز رعاية الطفولة والأسرة في المناطق البعيدة عن نواة المدينة، ويعاني السكان من مشكلة تزويد المدينة بالمياه اللازمة للاستخدام المنزلي والاستخدامات الأخرى، أيضًا يعاني السكان من مشكلة تزويد المدينة بالطاقة الكهربائية واستبدالها بالكهرباء الخاصة مرتفعة التكاليف، التي لا يستطيع أغلب السكان استخدامها؛ نظرًا لقلة دخل الأسرة؛ ذلك يؤثر في المستوى التعليمي لأبناء الأسر الملتحقين بالمدارس والجامعات.
- تتعرض أغلب الشوارع الرئيسة والفرعية لاختناق مروري وازدحام مستمر في أغلب ساعات اليوم، وذلك لضيق معظم الشوارع، وتهالكها يؤدي إلى حوادث مرورية، بالإضافة إلى اكتظاظ الشوارع بالمركبات، ولاسيما وسائل النقل العام وعدم قدرة المحطات المتوافرة على استيعابها[25].
- تزايد أكوام القمامة لتصل إلى 200 طن يوميًا في العاصمة، وذلك على الأرض وعلى أرصفة الشوارع الرئيسة وفي الشوارع الفرعية القريبة من السكان؛ فيؤدي ذلك إلى انتشار الروائح الكريهة وزيادة تلوث

الهواء، كما تزايد النفايات الصلبة والطبية غير المعالجة في الشوارع ويرتفع مستوى استهلاكها، وتدفن المخلفات السامة ما يؤدي إلى أمراض صحية إلى جانب تلوث التربة والمياه الجوفية.

- يتكون مجتمع المدينة من فئات وطوائف وجماعات مختلفة دينية وعشائرية متباينة في العادات والتقاليد، هنا يقل التجانس والترابط والتماسك الاجتماعي، ويسود التعقيد في العلاقات السائدة بين الأفراد والجماعات؛ ذلك يؤدي إلى عدم الاستقرار والتكليف الاجتماعي للسكان. لقد ساعدت الهجرة الوافدة بأنواعها إلى أمانة العاصمة على تضخم حجم المدينة، وأدى ذلك إلى الإخلال بمشروعات وخطط تطوير المدينة[26].

2-4. تجارب عالمية رائدة في التخطيط الحضري

تمثل التجارب العالمية في التخطيط الحضري أحد أهم العوامل التي تُسهم في تحقيق التخطيط الحضري الشامل ونقل المجتمع من الأوضاع القائمة إلى أوضاع أكثر تقدمًا، وذلك عن طريق تحقيق أهداف محددة تسعى إلى رفع مستوى معيشة المجتمع من جوانبه كافة العمرانية والاجتماعية والاقتصادية... وغيرها، وحل المشكلات الحضرية المختلفة، وهنا تظهر لدينا تجارب عالمية رائدة نجحت في مجال التخطيط الحضري، امتازت بقدرتها على استخدام التكنولوجيا المتطورة في التصنيع والاقتصاد الرقمي، وذلك لتحقيق عدة أهداف استراتيجية، منها دعم النمو المستدام وتحسين نوعية الحياة للمجتمع. نذكر من هذه التجارب تجربة سنغافورة وتجربة ماليزيا.

1-4-2. تجربة سنغافورة

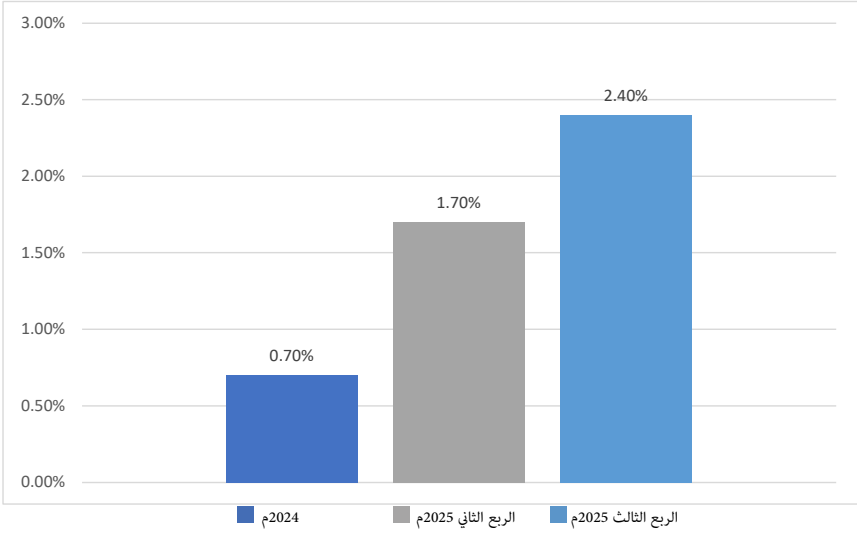
تتربع سنغافورة على عرش المدن الأكثر ذكاءً وفق مؤشر المدن الذكية عام 2021م[27]، وتصنف أكثر المدن ذكاءً في آسيا لعام 2024م، وخامس أذكى مدينة على مستوى العالم[28].

ويقصد بمصطلح المدن الذكية أنها المدينة التي تتوافر فيها خدمات الاتصالات وتقنية المعلومات المتطورة، وتعتمد على ربط الأماكن العامة في المدينة، كالمطارات والأسواق والمستشفيات والحدائق باستعمال تقنيات اتصال متطورة؛ لكي يكون في استطاعة سكان المدينة الاتصال بالمؤسسات والهيئات كافة في مدينتهم لإنجاز أعمالهم إلكترونيًا[29].

تبنت سنغافورة استراتيجية التنمية الموجهة نحو الاستثمار الأجنبي المباشر ودمج رأس المال الأجنبي والتكنولوجيا ونماذج التنمية، وتجلى نجاحها في تصنيعها السريع ونموها الاقتصادي القوي، ويعود هذا النجاح إلى اختيارها التدخل الحكومي القوي في الاقتصاد مثل: إنشاء صناديق رأس المال الوطنية، وتأسيس مؤسسات عامة وإضفاء الطابع المؤسسي على الادخار على المستوى الوطني عن طريق ضريبة الدخل والاعتماد على العمالة المهاجرة، و خلال ثلاث سنوات انتقلت لسنغافورة من دولة نامية إلى قوة اقتصادية عالمية رائدة، والشكل الآتي يوضح معدل النمو في الناتج المحلي لسنغافورة.

شكل رقم (1)

يوضح معدل النمو في الناتج المحلي الإجمالي للمدة 2024-2025م[30]



أنشأت سنغافورة مجمعًا صناعيا سكنيًا متكاملًا، ومثلت جودة البنية التحتية دورًا محوريًا في تشكيل البنية الوظيفية المتكاملة، فهيَ مدينة تجمع بين فرص العمل والسكن؛ إذ تعطي الأولوية للإنتاج على حساب السكن، وتعد هذه الاهتمامات حاسمة للتنافسية الاقتصادية، لقد اتخذ هذا المشروع شكلين، أولهما: بناء وصيانة مرافق عالية الجودة، وثانيهما: نظام متطور ودقيق للتحكم في التلوث، نفذ هذا المشروع في مراحل:

- تصميم وبناء البنية التحتية للخدمات الأساسية.
- تطوير الأنشطة الصناعية والمباني السكنية.
- إنشاء الأنشطة الاستثمارية.

لقد زود المشروع ببناء محطة فرعية للكهرباء ومحطة لمعالجة المياه، وذلك لضمان إمداد مستمر بالكهرباء ومياه عالية الجودة للاستخدام الصناعي، كما يضم محطة لمعالجة مياه الشرب ومحطة مياه الصرف الصحي وثلاث محطات لاستقبال الغاز الطبيعي ومحطتين لتوليد الطاقة المشتركة[31].

باعتبار سنغافورة دولة صغيرة مقيدة بإمكانات محدودة في مجال الطاقة المتجددة وتوافر الأراضي تسعى جاهدة لضمان مستقبل مستدام في مجال الطاقة عن طريق تقليل الاعتماد على الغاز والتوجه نحو زيادة واردات الطاقة المتجددة. تهدف سنغافورة إلى رفع قدرة الطاقة الشمسية إلى 2 جيجا واط، وإنشاء شبكات ربط تصل إلى 4 جيجا واط؛ لاستيراد الكهرباء النظيفة استنادًا إلى خطتها الخضراء لعام 2030م، ونتيجة لذلك سترتفع حصة توليد الطاقة المتجددة من حوالي 4% منذ عام 2013م إلى 40% بحلول عام 2030م؛ ما يبرز الحاجة إلى تعزيز ربط شبكة الكهرباء ودمج مشاريع الطاقة المتجددة سريعة النمو.

تمتلك سنغافورة القدرة المالية اللازمة لدعم تحول الطاقة في آسيا؛ ما يجعلها مؤهلة لقيادة وتمويل مشاريع الطاقة المتجددة في المنطقة؛ ذلك يضمن مستقبل الطاقة النظيفة لسنغافورة ويعزز أمنها الطاقي[32].

يعد برنامج الإسكان في سنغافورة نموذجًا حقق نجاحًا عالميًا عن طريق مبادرات حكومية، وتخطيط علمي

وآليات توزيع عادلة، ولم تقتصر جهود سنغافورة على معالجة أزمة نقص المساكن في ظل التوسع الحضري فحسب، بل حققت نسبة ملكية تتجاوز 90%؛ ما أسهم هذا بشكل كبير في تحسين جودة حياة السكان، والحد من التفاوت في الدخل، وتعزيز الاستقرار الاجتماعي، وبهذا أيضًا ضمنت الحكومة استدامة أسعار المساكن على المدى الطويل، وهنا دور التدخل الحكومي الفعال في قطاع الإسكان في تحسين حياة الناس، وتعزيز العدالة الاجتماعية، ودفع عجلة التنمية الاقتصادية المستدامة[33].

في استطلاعات المدن الصالحة للعيش بما في ذلك استطلاع ميرسر لجودة المعيشة لعام 2014م صنفت سنغافورة إحدى المدن القليلة ذات الكثافة السكانية العالية القادرة على تحقيق معايير عالية لجودة الحياة، وتقع عدد من المدن التي تعد عالية الجودة للعيش في ساحات جغرافية واسعة ذات مبانٍ منخفضة الارتفاع وكثافة سكانية منخفضة وصناعات منخفضة التلوث مثل: مدينة سيدنى وفانكوفر، إلا أن سنغافورة تعد استثناء؛ إذ تجمع بين هياكل حضرية عالية الكثافة ومستويات معيشية عالية، وتمثل نهجًا للتنمية الحضرية المستدامة؛ إذ لا تؤدى الكثافة السكانية العالية بالضرورة إلى التنازل عن جودة الحياة.

في عام 2008م تأسس مركز المدن الصالحة للعيش؛ بهدف توثيق المعرفة الكافية وراء تجربة سنغافورة الفريدة في التنمية الحضرية، وجد المركز أن سنغافورة قد حققت ثلاث نتائج رئيسة في سعيها نحو التنمية الحضرية الصالحة للعيش، هي:

- اقتصاد تنافسي لجذب الاستثمارات وتوفير فرص العمل.
- بيئة مستدامة؛ لأن المدينة مضطرة للبقاء بموارد طبيعية محدودة لاسيما في الأرض والمياه.
- جودة حياة عالية، بما في ذلك الرفاه الاجتماعي والنفسي للسكان.

وكان هناك عنصران أساسيان لنجاح التوسع الحضري، هما:

- وجود نظام متكامل للتخطيط والتطوير الرئيس يضمن تحقيق أهداف مدينة صالحة للعيش على المدى الطويل.
- تبني نهج حوكمة حضرية ديناميكي أسهم في الحفاظ على الظروف اللازمة لمدينة مزدهرة صالحة للعيش[34].

ومن ضمن خطتها المستدامة حققت سنغافورة في تصنيف النقل العام المرتبة الثانية؛ إذ تتميز بكفاءتها العالية في هذا المجال، وتستخدم فيه التكنولوجيا الحديثة والخدمات الإلكترونية، كما تتبع الدولة سياسة مدروسة للحد من استخدام السيارات[35].

ومن أبرز المشاريع الذكية في سنغافورة مدينة تينغاة، وهي الأولى من نوعها من حيث وفرة المساحات الخضراء والحدائق العامة، وصممت هذه المدينة مدينة جديدة تعتمد على التقنيات الذكية في التبريد المركزي وآليات جمع النفايات وإدارتها بشكل آلي، وتنقسم المدينة إلى عدة مناطق تميزها تصاميم وأنشطة مختلفة، كمنطقة مخصصة للزراعة ومنطقة حدائق يمارس فيها السكان الأنشطة الرياضية والاستمتاع بالحياة الاجتماعية، ومناطق للمشي وركوب الدراجات، وفي المدينة وسائل نقل مستدامة، وتخلو المدينة من السيارات؛ فقد خصصت شبكات أنفاق تحت الأرض لمرور السيارات. لقد اعتمدت سنغافورة على التصميم الذكي والمستدام في المدينة، فاتجهت إلى تقنية المحاكاة بواسطة الحاسوب وأدوات تحليل البيانات؛ لتحسين تدفق الرياح والتحكم بدرجات الحرارة، واعتمدت نظام تبريد مركزي لتعديل الحرارة في المنازل ونظام مبني على الذكاء الاصطناعي يسهم في حفظ الطاقة والتحكم في استهلاكها، وتأمل الدولة أن تسهم هذه المدينة في تحقيق

الأهداف التي وضعت للتغلب على التحديات الناجمة عن تغير المناخ في عام 2030م، من ضمنها خفض انبعاثات الكربون ورفع كفاءة وإنتاج استهلاك الطاقة، بالإضافة إلى رفع مستوى جودة الحياة للسكان[36].

2-1-4-1 مميزات تجربة سنغافورة

- تعد أكثر المدن ذكاءً وفق مؤشر المدن الذكية عام 2021م، وأكثر المدن ذكاءً في آسيا لعام 2024م، وخامس أذكى مدينة في العالم[37].
- اتجهت نحو الاستثمار الأجنبي المباشر ودمجه بالتكنولوجيا ونماذج التنمية.
- حققت نموًا اقتصاديًا قويًا، واختارت التدخل الحكومي القوي في الاقتصاد مثل: إنشاء صناديق رأس المال الوطنية ومؤسسات عامة، وانتقلت من كونها دولة نامية إلى قوة اقتصادية عالمية رائدة.
- سنغافورة خيار بكين، نموذج وشريك متميز لربط التنمية الاقتصادية بالتخطيط الحضري مع انتقال الهيكل الاقتصادي نحو صناعات أكثر تطورًا وذات قيمة أعلى، ازداد الناتج المحلي الإجمالي لسنغافورة بشكل متسارع؛ إذ يبلغ نصيب الفرد منه حوالي 60,000 دولار أمريكي سنويًا[38]، فقد قامت الأسس الاقتصادية لسنغافورة على بنية تحتية متينة من مصانع ومجمعات صناعية أكثر استجابة وتخصصًا.
- تسعى سنغافورة جاهدة إلى ضمان مستقبل مستدام في مجال الطاقة عن طريق تقليل الاعتماد على الغاز والتوجه نحو زيادة واردات الطاقة المتجددة[39]، كما تملك القدرة المالية اللازمة لدعم تحول الطاقة في آسيا؛ ما يجعلها مؤهلة لقيادة وتمويل مشاريع الطاقة المتجددة في المنطقة.
- حقق برنامج الإسكان نجاحًا عالميًا؛ فقد اعتمد على المبادرات الحكومية والتخطيط العلمي وآليات توزيع عادلة لمعالجة أزمة نقص المساكن في ظل التوسع الحضري، كما ضمنت الحكومة استدامة أسعار المساكن على المدى الطويل، وذلك بهدف تحسين حياة الناس وتعزيز العدالة الاجتماعية.
- تجمع سنغافورة بين هياكل حضرية عالية الكثافة ومستويات معيشية عالية، وتمثل نهجًا للتنمية الحضرية المستدامة، فقد صنفت سنغافورة إحدى المدن القليلة ذات الكثافة السكانية العالية القادرة على تحقيق معايير عالية لجودة الحياة.
- تمكنت سنغافورة من إيجاد بيئة تنموية حضرية صالحة للعيش، وذلك عن طريق إيجاد اقتصاد تنافسي لجذب الاستثمارات وتوفير فرص العمل، وتوفير جودة حياة عالية بما في ذلك الرفاة الاجتماعي والنفسي للسكان وبيئة مستدامة بموارد طبيعية محدودة[40].
- تعتمد استراتيجية سنغافورة للمدن الذكية على بنية تحتية رقمية متينة، تقوم على التصميم المستدام وتقنيات ذكية في التبريد المركزي وآليات جمع النفايات وإدارتها بشكل آلي، وتهدف الدولة من تصميم المدن الذكية أن تسهم هذه المدن في التغلب على التحديات الناجمة عن تغير المناخ عام 2030م، من ضمنها خفض انبعاثات الكربون ورفع كفاءة إنتاج الطاقة واستهلاكها[41].

2-1-4-2 تحديات تجربة سنغافورة

- **تحديات بيئية:** أدى التوسع الحضري السريع في سنغافورة إلى تغيير جذري في تفاعل الناس مع الطبيعة من الاعتماد المباشر على الخدمات المحلية في التزويد والتنظيم إلى تقدير أكبر للفوائد الترفيهية والتعليمية والتراثية الثقافية، ومن المرجح أن يلاحظ هذا التغير السريع في استخدام خدمات النظام البيئي في سياقات حضرية أخرى سريعة التوسع، إن لسرعة التغير في استخدام خدمات النظام البيئي آثارًا على إدارتها؛ إذ لا يمكنا افتراض أن إدارة الخدمات المهمة اليوم ستدعم الخدمات المهمة

في المستقبل أيضًا، فهناك احتمالية حدوث تغيرات مستقبلية في العرض والطلب والاستخدام[42].

- **تحديات في التمويل:** تتمتع سنغافورة بوضع مالي قوي، كما أثبت نظامها الفريد للتمويل العام المنضبط، وقد أظهرت البنية التحتية مرونة عالية على مر السنين، مع ذلك تواجه سنغافورة مجموعة مطورة من التحديات في تمويل البنية التحتية للقطاع العام، وتتطلب الاتجاهات الديموغرافية طويلة الأجل والضرورات الاقتصادية تحسين وتوسيع البنية التحتية العامة، ومن المتوقع أيضًا أن يرتفع الإنفاق على المجالات الاجتماعية مع سعي الحكومة إلى معالجة قضايا رئيسة مثل: عدم المساواة في الدخل وشيخوخة السكان في الوقت نفسه، ثمة حاجة للحفاظ على تنافسية الهيكل الضريبي العام والحفاظ على عبء ضريبي منخفض على السنغافوريين من ذوي الدخل المنخفض والمتوسط، ومن ثم يتعين على الحكومة مواصلة البحث عن طرق مبتكرة ومستدامة لتلبية احتياجاتها المستقبلية من تمويل البنية التحتية العامة[43].
- **تحديات في مجال الإسكان:** على رغم النجاح الكبير الذي حققته سياسة الإسكان العام في سنغافورة لا تزال هناك تحديات متعددة، على سبيل المثال: زيادة نسبة كبار السن في المجتمع وتغير أنماط الأسر تحتاج سنغافورة إلى تحسين تصاميم المساكن؛ لتلبية احتياجات زيادة الأفراد والأسر متعددة الأجيال، إضافة إلى ذلك ومع تزايد ندرة موارد الأراضي وتغير سوق العقارات، سيشمل تحقيق التوازن بين تطوير الإسكان العام والخاص موضوعًا مهمًا لتعديلات السياسات المستقبلة[44]؛ لأن سنغافورة دولة ذات مساحة محدودة تواجه تحدي إدارة الكثافة السكانية المتزايدة؛ إذ تبلغ الكثافة حوالي 8,387 نسمة لكل ميل مربع في عام 2025م في حين مساحة الأراضي فيها 700كم^2 تقريبًا[45].
- **تحديات في مجال الصحة:** يؤدي التوسع الحضري إلى آثار سلبية على الصحة، لاسيما ارتفاع معدلات وفيات الرضع وتسبب الانبعاثات من وسائل النقل والصناعات ومحطات توليد الطاقة والمباني السكنية والتجارية مستويات عالية من تلوث الهواء، وهو مصدر لأمراض متعددة، لقد أدى النمو الاقتصادي السريع إلى مشاكل بيئية خطيرة لا رجعة فيها، مثل: النقابات والتلوث والانبعاثات الجوية، ولذلك يجب تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والأثر البيئي للتنمية[46].

2-4-2 تجربة ماليزيا

تعد ماليزيا واحدة من أكثر البلدان تحضرًا في شرق آسيا ومن أسرع المناطق تحضرًا في جميع أنحاء العالم، صممت ماليزيا ونفذت عدة خطط تعتمد على استراتيجيات متكاملة تتنوع محاورها، وذلك منذ عام 1966م حتى عام 2025م، وعلى مدى ثلاثين عامًا الماضية اتجهت ماليزيا إلى تصميم وتطوير المدن المدمجة؛ لمواجهة تحديات التنمية المستدامة، ولتعزيز أهداف الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، ويشير هذا المشروع إلى الالتزام بالتنمية عالية الكثافة وتكامل استخدامات الأراضي وإعادة توظيف المناطق الحضرية القائمة، ويهدف هذا المشروع إلى الحفاظ على المناظر الطبيعية في ضواحي المدن، ويرى أن المدينة المدمجة أكثر استدامة بيئيًا من المدن المترامية؛ إذ يسعى إلى تقليل استهلاك الطاقة واستخدام الأراضي.

تحتل ماليزيا المرتبة التاسعة والعشرين من بين 144 دولة من حيث جودة بنيتها التحتية، فقد حددت أغلب مخصصات ميزانيتها السنوية لتحسين بنيتها التحتية مثل: مخصصات ميزانية عام 2017م حوالي 8 - 10 مليارات دولار أمريكي، خُصصت لمساعدة نمو قطاع الإنشاءات وتعزيز تطوير البنية التحتية، وعندما نالت ماليزيا استقلالها كانت البنية التحتية للبلاد متطورة إلى حد معقول، ومنذ ذلك الحين توسعت جميع فئات

البنية التحتية بشكل كبير، ومع ذلك لاتزال شبكاتها موزعة بشكل غير متساوٍ؛ فعملت الحكومة على تنفيذ تطوير البنية التحتية الريفية في خطتها العاشرة حتى الوقت الراهن، كما عملت على استثمار مبالغ طائلة في توسيع الطرق السريعة والسكك الحديدية والموانئ البحرية والمطارات، وكان للحكومة دور فاعل في تشجيع تطوير وسائل الاتصال الحديثة مثل: الاتصال بواسطة الأقمار الصناعية والإنترنت.

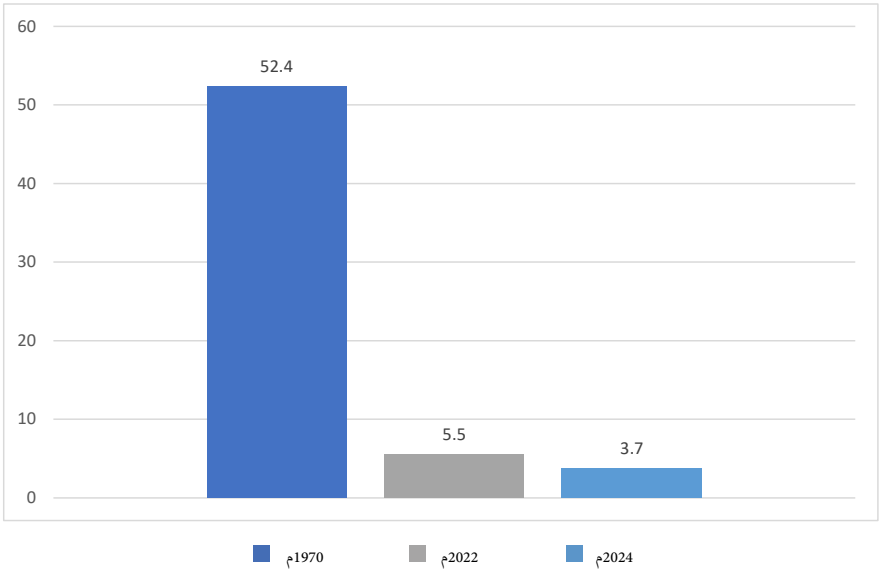
ويمكن الحديث عن دافعين رئيسين شكَّلا نطاق ونمط استراتيجيات تطوير البنية التحتية في ماليزيا، وهما:

- **تطوير البنية التحتية أمر أساسي للتنمية الاقتصادية للبلاد،** وهنا سعت الحكومة إلى توسيع مرافق البنية التحتية؛ لمواكبة الطلب المتزايد عليها.
- **تطوير البنية التحتية لخدمة الأهداف الاجتماعية والاقتصادية،** هنا جرى تعزيز تنمية المناطق الأقل نموًا بما فيها المناطق الريفية، وذلك لمعالجة التفاوت الاقتصادي في البلاد[47].

سعت ماليزيا لإفادة السكان بتوفير التسهيلات والخدمات الضرورية لهم واستغلال تلك الخدمات وتحقيق تحسين الوضع الاقتصادي للسكان، ونجحت سياستها في خفض معدلات الفقر والبطالة؛ إذ أصبح معدل الفقر أقل من 7.3% بعد أن كان معدله حوالي 52% في السبعينيات؛ فقد شهدت البلاد تحولًا اقتصاديًا؛ إذ ارتفع مستوى دخل الفرد السنوي ليصبح 18,000 دولار في حين كان لا يزيد عن 350 دولارًا سنويًا، فمن الأهداف الرئيسة لماليزيا تحسين معيشة المواطنين عن طريق زيادة دخل الأسرة[48].

شكل رقم (2)

يوضح التغير في نسبة الفقر في ماليزيا



تعد ماليزيا من الدول التي تتبنى سياسات إسكان شاملة وأخرى محدودة، فقد حددت سياساتها الوطنية المبادئ التوجيهية لتخطيط وتطوير قطاع الإسكان، بالإضافة إلى وضع برامج ومخططات الإسكان الموجهة إلى ذوي الدخل المنخفض والمتوسط، وتشارك الحكومة في بناء المساكن العامة عن طريق الشركات الحكومية في حين يشارك المطورون المختصون في بناء المساكن المتوسطة وعالية التكلفة[49].

حققت ماليزيا نجاحًا كبيرًا في مجال البيئة فقد أصدرت قانون جودة البيئة عام 2024م الذي يهدف إلى تعزيز إطار حماية البيئة، وقد فرض هذا القانون غرامات باهضة وعقوبات على مخالفي التوجيهات التي نصت عليها اللوائح البيئية، وذلك بهدف معالجة التلوث البيئي وحماية الموارد الطبيعية، ويتضمن هذا القانون أيضًا لوائح تحدد ممارسات الحرق المكشوف التي تسبب تلوث الهواء الشديد؛ حتى تضمن حماية الصحة العامة للسكان، كما حرص هذا القانون على الالتزام المتجدد بالاستدامة للأنظمة البيئية على المدى الطويل، بالإضافة إلى ربط كل القوانين البيئية بالمعايير الدولية، ومن جوانب القوة لهذا القانون استشارت الحكومة في أثناء تعديله مجموعات من ممثلي الصناعة والمنظمات المجتمعية حول التغيرات المقترحة، بالإضافة إلى وضع أسس للتطوير المستقبلي في التشريعات البيئية الماليزية مع تعزيز الاستدامة للأجيال القادمة[50].

من أبرز المشاريع الذكية في ماليزيا مدينة سيبرجايا، وهي أول مدينة ذكية في ماليزيا تبعد عن كوالالمبور بـ 30كم^2، ويبلغ عدد سكانها حوالي 49,276 نسمة بناء على التعداد السكاني لعام 2020م، وتعرف أنها مركز التكنولوجيا الأول في ماليزيا؛ فقد صممت هذه المدينة لتعزيز الابتكار وتحقيق الحياة الحضرية المستدامة، ويسترشد مشروع سيبرجايا بثلاثة مبادئ توجيهية هي: منخفضة الكربون - ذكية - وموجهة نحو الإنسان، وذلك لتحديد مجال التركيز الرئيس لتقييم الظروف المكانية والتنموية الحالية لسيبرجايا، ووضع خطط العمل الرئيسة ذات الصلة اللازمة للتحول[51]، ولقد حددت الحكومة هذه المدينة مركزًا للنمو الجديد لقطاع تكنولوجيا المعلومات، فلها بنية تحتية عالمية المستوى في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ ما دفع عددًا من الشركات الرائدة في قطاع تكنولوجيا المعلومات إلى اتخاذ المدينة مقرًا لها، فقد ضمت المدينة أكثر من 38 شركة متعددة الجنسيات و 800 شركة متخصصة في التكنولوجيا.

يقع مشروع بانجيا في سيبرجايا، وهو مشروع متعدد الاستخدامات، ومشروع ميراج باي ذا ليك، الذي يتكون من الفيلات والشقق الفاخرة مع ممرات مائية طبيعية ومساحات خضراء، وتم هذا المشروع بتصميم دائري مميز حول ثلاث بحيرات مركزية.

لقد نجحت ماليزيا في تعزيز كفاءة الطاقة والبنية التحتية للمركبات الكهربائية في هذا المدينة، وذلك للحد من انبعاثات غازات الاحتباس الحراري في النقل، وجرى تطوير مدينة سيبرجايا في ثلاثة أعوام:

- **العام الأول:** جرى فيه الاهتمام بالمرافق الأساسية والبنى التحتية منها الطرقات.
- **العام الثاني:** جرى فيه تطوير البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات عالية السرعة وتطوير الفعاليات التجارية.
- **العام الثالث:** جرى فيه الوصول إلى بيئة خالية الانبعاثات وتطوير الفعاليات التعليمية، والصحية بالإضافة إلى تطوير نوعية الخدمات[52].

1-2-4-2 مميزات تجربة ماليزيا

- نجحت سياسات ماليزيا في خفض معدلات الفقر والبطالة وارتفاع مستوى دخل الفرد السنوي، أدى ذلك إلى تحسن معيشة المواطن وتعزيز الرفاهية المعيشية للسكان.
- حققت ماليزيا نجاحًا كبيرًا في مجال البيئة، وربطت كل القوانين البيئية بالمعايير الدولية؛ فأصدرت قانون جودة البيئة، الذي حرص على الالتزام المتجدد بالاستدامة للأنظمة البيئية على المدى الطويل، واستشارت الحكومة في أثناء تعديل هذا القانون مجموعة من ممثلي الصناعة والمنظمات المجتمعية

حول التغييرات المقترحة له، بالإضافة إلى فرض عقوبات وغرامات باهظة على مخالفي توجيهات اللوائح البيئية.

- تصميم وتطوير المدن تحقيقًا لعدة أهداف، منها تعزيز الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، كما تبنت سياسات إسكان شاملة وسياسات محدودة لتخطيط وتطوير قطاع الإسكان، ودعم ذوي الدخل المنخفض والمتوسط ببرامج ومخططات إسكان تتلاءم مع مستوى دخلهم.
- حددت ماليزيا مدينة سيبرجايا محركًا للنمو الجديد لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عالية السرعة، كما نجحت في تعزيز كفاءة الطاقة والبنية التحتية للمركبات الكهربائية، وذلك للحد من انبعاثات غازات الاحتباس الحراري في النقل.
- استثمرت مبالغ طائلة في توسيع الطرق السريعة والسكك الحديدية والموانئ والمطارات، وتشجيع تطوير وسائل الاتصال الحديثة مثل: الاتصال بواسطة الأقمار الصناعية والإنترنت.

2-2-4-2 تحديات تجربة ماليزيا

تواجه ماليزيا عدة تحديات، نذكر بعضها في الآتي:

- تمثل تحديات التوسع الحضري أهمية بالغة في الاقتصاد الماليزي، فتعزيز الكثافة الاقتصادية أمر له أهمية؛ إذ يعمل على توفير المزيد من فرص العمل؛ الأمر الذي يتطلب توفير بيئة مناسبة تتناسب مع مواهب القوى العاملة ومهاراتهم.
- أن تكون ماليزيا قادرة على المنافسة في القرن الحالي، وذلك حتى تتمكن من الحفاظ على النمو الاقتصادي السريع والاستقرار السياسي والوئام العرقي، ومما يزيد هذا التحدي تعقيدًا اتجاهان، هما: تزايد العولمة وتنافسيتها، والتغيرات السريعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات[53].
- تواجه ماليزيا تحديًا في تغير المناخ، تبرز آثار ذلك على النحو الآتي:
  - انعدام الأمن الغذائي، وضعف التنوع البيولوجي والنظام البيئي.
  - ارتفاع مستوى السواحل ومستوى سطح البحر؛ ما يؤدي إلى أزمات في الصرف الصحي وتلوث المياه.
  - حدة الكوارث الطبيعية مثل: الانهيارات الأرضية والأعاصير والفيضانات المفاجئة والتسونامي[54].
  - تتأثر قطاعات اقتصادية بشدة تسرب مياه البحر وتغير النظم البيئية، فتسرب المياه إلى الأراضي الزراعية يؤدي إلى تدهور التربة، في حين تؤدي درجات الحرارة المرتفعة إلى تعطيل تجمع الأسماك؛ ما يؤثر في الاقتصادات الريفية والساحلية التي تعتمد على هذه الموارد، كما أن نقص الأراضي المتاحة للتنمية يؤثر في التخطيط الحضري والتنمية الاقتصادية المستدامة، لاسيما في ظل النمو السكاني المتزايد.
  - إن التحضر المتنامي على طول السواحل يعد من الدفاعات الطبيعية مثل: القطع غير القانوني للأشجار مثل: أشجار المانغروف، الذي أدى إلى فقدان 50% من غطاء هذه الأشجار خلال السنوات العشر الماضية على رغم أنها تساعد على تنقية المياه، وتعمل على تثبيت التربة، وتناسب تكاثر الأسماك وحضانتها، ولديها قدرة على امتصاص الكربون وتخزينه، كما تساعد على مكافحة التغير المناخي[55].
- اتجاهات انبعاثات ثاني أكسيد الكربون يمثل تحديًا تواجهه ماليزيا، فتظهر انبعاثات ثاني أكسيد الكربون من أربعة قطاعات رئيسة، هي: توليد الكهرباء - الصناعة - النقل - والسكن، وبحسب الإحصاءات فإن

385,75 مليون طن من الانبعاثات سجلت في عام 2020م، وكان قطاع توليد الكهرباء هو أكبر قطاع مصدر للانبعاثات؛ فقد بلغت نسبته حوالي 43,40% من إجمالي الانبعاثات من القطاعات الأربعة، فقد أسهم بأكبر قدر من الطاقة نتيجة لزيادة استخدام الفحم بنسبة 29% لتوليد الكهرباء، وذلك استجابة لاستراتيجية تنويع مصادر الطاقة، وذلك على الرغم من أن ماليزيا تنتج 86% من الكهرباء من محطات الطاقة التقليدية و 14% من محطات الطاقة الكهرومائية[56].

- أدى التوسع الحضري السريع إلى زيادة الحاجة إلى بنية تحتية ومرافق عامة كافية، ويعد ضمان توافر هذه البنية التحتية أمرًا بالغ الأهمية ليس فقط لرفاهية المجتمع، بل أيضًا للتنمية الاقتصادية المحلية، وتحملت السلطات المحلية في ماليزيا العبء الأكبر من مسؤوليات هذه البنية التحتية؛ ما فرض عليها عبئًا ماليًا كبيرًا، وللتخفيف من هذا التحدي المالي ثمة حاجة ملحة لإصلاح الممارسات الحالية، واستكشاف سبل تمويل بديلة للبنية التحتية الضرورية في ظل نظام التخطيط الحالي، ويتوقع من السلطات المحلية أن تكون استباقية في إدارة النمو التدريجي ضمن نطاق اختصاصها، إلا أن معظم السلطات المحلية تجد صعوبة في تمويل البنى التحتية والخدمات الحضرية اللازمة، ولا تملك سوى قلة من الشبكات المحلية القدرة المالية على تحمل مثل هذه الاستثمارات في البنية التحتية.
- ومن التحديات المهمة - أيضًا - صيانة البنية التحتية المحلية، كالطرق وشبكات الصرف الصحي التي تحتاج إلى صيانة دورية، فقد أدى سوء الصيانة إلى انهيار شبه كامل للاستثمارات التي وظفت في شبكات الصرف الصحي في الماضي، ولا يقتصر أثر هذا الإهمال على الصحة العامة، بل يؤدي إلى هدر كبير، كتسرب المياه من شبكات التوزيع القديمة، كما أن الميزانية المخصصة لهذا المجال غير كافية، فثمة حاجة ملحة لتخصيص ميزانية أكبر للصيانة؛ لضمان استدامة استثمارات البنية التحتية[57].
- على الرغم من وجود سياسات مثل السياسية الوطنية للإسكان والسياسة الوطنية للتوسع الحضري في ماليزيا إلا أن فقراء المدن يعانون من ارتفاع تكاليف السكن ومحدودية فرص العمل، فتقل القدرة على تحمل تكاليف السكن بالنظر إلى أسعار المساكن الباهظة بالنسبة للسكان ذوي الدخل المنخفض، كما أن القروض تثقل كاهل الأسر بأقساط الرهن العقاري، ولاسيما أن مشاريع الإسكان تعطى الأولوية للعقارات الفاخرة، وهنا تقل الخيارات الميسرة؛ ما أدى إلى تفاقم أزمة السكن؛ أدى ذلك إلى حاجة ملحة إلى تحديد نموذج شامل يعالج هذه التحديات، يمكن ذلك عن طريق دمج الإسكان والتوظيف والنقل والرعاية الصحية والخدمات الأخرى، كما يمكن لهذا النموذج أن يساعد على مشاركة المجتمعات في عملية صنع القرار؛ لتعزيز الملكية المستدامة على المدى الطويل. لقد تفاقمت ضغوط التوسع الحضري في الإسكان على ذوي الدخل المنخفض؛ نتيجة موجة الهجرة الداخلية، وعلى رغم إطلاق الحكومة برنامج إسكان منخفضة التكلفة لا تزال هناك مشكلات قائمة في مشاريع الأبراج السكنية؛ إذ تهيمن فئات الدخل المتوسطة والعليا على قطاع العقارات السكنية؛ ما أدى إلى خلل في العرض والطلب، على الرغم من أن السياسات الوطنية للتوسع الحضري والسياسة الوطنية للمجتمعات مصممة لتحسين مستويات المعيشة وجودة الحياة، إلا أنها لا تفي باحتياجات الفقراء في المدن، وحتى الآن لا تزال هذه الفئات تعاني من نقص في الوصول إلى المرافق الصحية والفرص التعليمية ووسائل النقل الموثوقة؛ ذلك لأن هذه السياسات لا تعالج بشكل كافٍ الحاجة إلى خيارات سكنية متنوعة في مشاريع التنمية الحضرية، ولا تضمن وجود مساكن بأسعار مناسبة بالقرب من المرافق الأساسية مثل أماكن العمل والمستشفيات والمدارس[58].

3-4-2 التخطيط الحضري في اليمن والاستفادة من التجارب العالمية

تعرفنا عن طريق عرضنا في المحور السابق تجارب كل من سنغافورة وماليزيا إلى طبيعة تجارب هذه الدول والمميزات التي اتسمت فيها كل تجربة، وبالعودة إلى التجربة اليمنية نجد أن إسهامات اليمن في التخطيط الحضري تواجه تحديات حقيقة، تجعلها دون المستوى المطلوب لتحقيق تنمية مستدامة في المجتمع، يعود ذلك إلى عدة أسباب، في مقدمتها ما تعرضت له اليمن من أحداث سياسية واقتصادية في المدة 2011-2025م التي أثرت في مسار التنمية في المجتمع اليمني، وعلى الرغم من ذلك يمكن أن نوضح كيفية الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة كتجربة سنغافورة وماليزيا في التخطيط الحضري، وإمكانية تطبيقها على الواقع في اليمن، وذلك وفقًا للخطوات الآتية:

- الاهتمام بتحقيق شراكة مع القطاعات الحكومية والخاصة: إن خلق شراكة فاعلة بين أجهزة التخطيط الحضري والقطاعات الحكومية والخاصة من أهم العوامل التي أسهمت في نجاح عدة تجارب عالمية، منها تجربتا سنغافورة وماليزيا في التخطيط الحضري؛ الأمر الذي يتطلب الآتي:
  - فصل الاختصاصات والصلاحيات في القطاعات الحكومية والخاصة، وتحديد اختصاصات وصلاحيات كل جهة معنية بالتخطيط الحضري، والعمل على توصيف وظيفي في القطاعات الحكومية، بصفة خاصة يربط المهام المحددة بوظيفة وصلاحية محددتين، بحيث يتوافر توزيع واضح للمسؤوليات والأدوار في الأجهزة التنفيذية للتخطيط الحضري.
  - تحديث الخطط والاستراتيجيات المتعلقة بالتخطيط الحضري مع ضمان الاستدامة فيها ومراجعة قوانين التخطيط الحضري وتحديثها، واعتماد التحليل الاستراتيجي، وذلك لإيجاد حلول ورؤى للعمل على إعادة توجيه سياسات التخطيط الشامل والتخطيط العمراني بشكل خاص في المدن الرئيسة، بما فيها مدينة صنعاء والريف أيضًا، وتحديد الاحتياجات البيئية والتنموية بالنظر إلى تحقيق الاستدامة فيها، ويكون ذلك من قبل المختصين بالتخطيط الحضري والمتخصصين به؛ حتى يتم الاعتماد على تلك المتطلبات عند إعادة تخطيط المدن بشكل استراتيجي يتلاءم مع سرعة نموها بالاستفادة من التجارب التخطيطية الرائدة مثل تجربتي سنغافورة وماليزيا، ثم العمل على صياغة معايير تفصيلية محددة مثل استثمار الأراضي وتنظيم العلاقة بين الاستثمار والأراضي المناسبة لهذا الاستثمار، مع ضمان تساوي توزيع المشروعات العمرانية وتخطيط مواقع جديدة للإسكان.
- توفير بيئة استثمارية آمنة وجذابة للمستثمرين: إن ضمان استمرار ونجاح الاستثمارات المحلية والخارجية يبني الثقة في الحكومة؛ فيجب أن توفر اليمن بيئة استثمارية آمنة، وهنا يمكن تطوير البنية التحتية بما فيها من شبكات النقل الفعالة والموانئ وغيرها، فالتطوير في البنية التحتية يمثل حجر الزاوية في نمو المدن، كما أن تعزيز الشركات الاستثمارية يحفز النمو الاقتصادي للحضر، ويحتضن التنوع في فئات المجتمع، يؤدي ذلك إلى مجتمع أقوى وأكثر مرونة، وتعمل المشاريع الاستثمارية المستديمة على الربط بين التنمية الاقتصادية والتخطيط الحضري، مثال ذلك المجمعات الصناعية السكنية المتكاملة، وهي تجربة ناجحة في التخطيط الحضري والتنمية المستدامة، وهي مدن تجمع بين فرص العمل والسكن، وللبنية التحتية والمرافق فيها دور محوري في تشكيل البنية الوطنية المتكاملة، وهذه المجمعات تصمم لجذب الاستثمار الخارجي، وتعد حاسمة للتنافسية الاقتصادية، وضمان وجود مرافق عالية الجودة للشركات، وتوفير بيئة معيشة ملائمة لموظفيها وسكانها أمر في غاية الأهمية في استراتيجيات تطور تلك المدن.
- ويحتاج تحقيق كل هذه المشاريع إلى رؤية طويلة الأمد واستمرارية وكفاءة في السياسات والخطط

المتبعة في التخطيط الحضري في اليمن وإمكانات مادية كافية يقدمها المستثمرون مع ضمان الاستدامة فيها.

- تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة ومحاربة الفساد: عملت التجارب العالمية على تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة ومحاربة الفساد، مثل: تجربة ماليزيا التي وضعت استراتيجيات وطنية لمكافحة الفساد؛ لتكون خطة شاملة توحد الجهود عن طريق التعاون المستمر بين أطراف متعددة، كالسياسيين والقطاع الخاص والعام والمنظمات غير الحكومية، وتقوم على الالتزام بتقديم تقارير تقدمية في تنفيذ الاستراتيجيات، يكون ذلك بواسطة نظام إلكتروني.

ونخلص إلى القول: إنه يمكن لليمن أن تحذو حذو تلك التجارب، ففي ظل التحولات الرقمية التي يشهدها العالم لم يعد تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي ترفًا فكريًا، بل أصبح ضرورة ملحة لدعم قرارات الأجهزة الرقابية، وتعريز ممارسات الشفافية والمساءلة ومحاربة الفساد، وهنا يجري مواجهة الفساد بأنواعه، وذلك بمنهج علمي مدعوم ببيانات الإثباتات؛ ما يحسن كفاءة التحقيقات، وتوجيهها ودعم متخذي القرار بتقارير ذكية عن طريق منظومة رقابية دقيقة؛ ما يؤدي إلى الثقة المجتمعية، ويرتقي بقدرات الأجهزة الرقابية المختصة بتحقيق الشفافية بالكشف والمعالجة في آن واحد.

3. النتائج والتوصيات

3-1 النتائج

توصل البحث إلى عدد من النتائج، نوضحها في الآتي:

- يعمل التخطيط الحضري على دراسة واقع المدن ومواجهة التحديات الحالية والمستقبلية مع تقديم رؤى للحلول المناسبة، منها مواجهة النمو السكاني، والعمل على تحقيق التوازن بين التطور الاقتصادي، والحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية، وتحسين البنية التحتية وتطويرها، وتحقيق استخدام أمثل للموارد المتوافرة في المدن، والاستفادة من الاقتصاد المحلي، كما يسهم في بناء مدن مرنة وآمنة اقتصاديًا وبيئيًا واجتماعيًا.
- تطوير المخططات الرئيسة الحضرية والمجتمعية حتى تتواءم مع مبدأ تعزيز جودة الحياة عن طريق إنشاء بيانات تسهم في تحسين قدرة الأفراد على اتباع أنماط حياة صحية وإيجابية.
- يتميز التخطيط الحضري في اليمن بعدة خصائص تجعله عملية أساسية بالغة الأهمية لتنمية المدن وتطويرها، إلا أنه يختلف في طبيعته عن أنواع التخطيط الأخرى؛ نظرًا للطبيعة الخاصة للبيئة الحضرية؛ فهي غالبًا بيئة سريعة ومتبدلة ومتطورة نذكر خصائصها في الآتي:
  - توفير بيئة استثمارية آمنة وجذابة للمستثمرين.
  - العمل على تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة ومحاربة الفساد.
  - تحقيق الاستدامة في وضع الخطط والاستراتيجيات وتحقيق التنمية الاقتصادية.
  - تحقيق التوزيع المتوازن للمساحات السكنية والتجارية والصناعية، وذلك بالاعتماد على وضع استراتيجيات طويلة الأجل.
  - يعمل التخطيط الحضري على دمج الطابع التقليدي والتطوير؛ إذ يجمع بين التخطيط الحضري وبين الأصالة والمعاصرة.

- تؤثر الهجرة الداخلية والوافدة في عملية التخطيط الحضري في اليمن؛ إذ تؤدي إلى اختلالات شديدة في توازن توزيع السكان وحدوث تضخم حضري، نذكر بعضها كالآتي:
  - التوسع والتمدد العمراني المتزايد في المناطق غير المخططة، وزحف سكاني يؤثر في عملية التخطيط الحالي والمستقبلي للمدينة.
  - انتشار المباني والأحياء والشوارع العشوائية وغياب الخدمات من تلك المناطق.
  - تزايد أعداد المهاجرين والنازحين يشكل ضغطًا على كل الخدمات بكل أبعادها الصحية والبيئية والتعليمية.
  - تقل فرص العمل، وفي ظل انخفاض الدخل الفردي والأسري تتسع حلقات الفقر، وتنتشر ظاهرة الجوع في المجتمع؛ أدى ذلك إلى ممارسة التسول وعمالة الأطفال وانتشار الجريمة، كالسرقة.
- غياب السياسة الإسكانية؛ للحد من إنشاء المساكن والأحياء العشوائية، والتوسع الأفقي الذي يهدد التخطيط المستقبلي للمدينة.
- العمل على الاستفادة من التجارب العالمية الرائدة في التخطيط الحضري، كتجربة سنغافورة وماليزيا، وتطبيقها في الواقع اليمني، عن طريق الاهتمام بتحقيق شراكة فاعلة بين أجهزة التخطيط الحضري والقطاعات الحكومية والخاصة ذات العلاقة بالتخطيط الحضري، وتوفير بيئة استثمارية آمنة وجذابة للمستثمرين من داخل البلاد وخارجها، وتعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة ومحاربة الفساد.

2-3 التوصيات

من النتائج التي جرى التوصل إليها يمكن تقديم بعض التوصيات:

- استثمار التحول الحضري وتوجيهه نحو التنمية المستدامة عن طريق تبني سياسات حضرية شاملة، تُعنى بإدارة النمو العمراني والسكاني بصورة متوازنة، ووضع سياسة إسكانية حديثة قائمة على أسس علمية وتشريعية واضحة، وتفعيل آليات تنفيذها بما ينسجم مع معدلات النمو السكاني المتزايدة في اليمن، مع مراعاة مبادئ الاستدامة البيئية والعدالة الاجتماعية في توزيع السكن والخدمات.
- الحد من التوسع العمراني العشوائي والزحف السكاني غير المنظم بتعزيز التخطيط الحضري الموجه، والحد من التوسع الأفقي غير المدروس، الذي يستهلك الأراضي والموارد، وذلك عن طريق تشجيع التوسع الرأسي المنظم، وتحديث المخططات الهيكلية للمدن، وضبط استخدامات الأراضي بما يسهم في رفع كفاءة البنية التحتية وتحسين فاعلية إدارة المدن.
- إعداد وتنفيذ برامج تنموية حديثة؛ لخلق فرص العمل تستهدف الفئات الأكثر هشاشة في المجتمع، وربط هذه البرامج باحتياجات السوق المحلي والقطاعات الإنتاجية الواعدة، بما يسهم في الحد من معدلات البطالة والفقر، ومعالجة الظواهر الاجتماعية السلبية المصاحبة لها، مثل: التسول وعمالة الأطفال، عن طريق سياسات تكاملية تجمع بين التمكين الاقتصادي والحماية الاجتماعية والتعليم.
- تبني توجه رسمي واضح لتنظيم حركة الهجرة عن طريق وضع سياسات وتشريعات تهدف إلى الحد من الهجرة غير النظامية من خارج اليمن، وترشيد الهجرة الداخلية بين الريف والمدينة بتحقيق تنمية متوازنة بين المناطق، وتحسين مستوى الخدمات وفرص العيش في المناطق الريفية، بما يخفف الضغوط السكانية على المدن الكبرى.

- الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في مجال التخطيط الحضري عن طريق دراسة النماذج الرائدة وتكييفها بما يتلاءم مع الإمكانات الاقتصادية والمؤسسية والخصوصيات الاجتماعية والثقافية للمجتمع اليمني، مع التركيز على نقل المعرفة وبناء القدرات الوطنية، وتوطين أفضل الممارسات التخطيطية بما يخدم أهداف التنمية الحضرية المستدامة.

4. الخاتمة

يؤكد هذا البحث على الأهمية البالغة للتخطيط الحضري بوصفه أحد الركائز الأساسية لتنمية المدن في مختلف دول العالم، بما في ذلك اليمن، ولا سيما في ظل ما تشهده المدن من نمو وتوسع متسارعين يفرضان الحاجة إلى سياسات حضرية واضحة ومستدامة تتلاءم مع ديناميكيات المدن ومرونتها وتغيرها المستمر، وقد سعى البحث إلى توضيح مفهوم التخطيط الحضري، وإبراز أهميته وخصائصه المتعددة للمجتمع اليمني، إلى جانب تحليل ظاهرة الهجرة الوافدة، الداخلية والخارجية إلى البلاد، وبيان أثرها المباشر في كفاءة التخطيط الحضري وتحقيق أهدافه، كما تناول البحث عددًا من التجارب العالمية الرائدة في مجال التخطيط الحضري، مثل تجربتي سنغافورة وماليزيا، مع إلقاء الضوء على أبرز ملامح نجاحها والتحديات التي استطاعت تجاوزها، وبيان إمكانية الاستفادة من هذه التجارب وتكييفها بما يتناسب مع خصوصية الواقع اليمني وإمكاناته، بما يسهم في دعم مسار التنمية الحضرية المستدامة.

5. المراجع

(1) الخالدي، قاسم: منهجية البحث العلمي وخطواته ومراحله ومناهجه، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد 2022-2023م. شوهد في 2025/12/26م، متاح على الرابط: https://faculty.uobasrah.edu.Iq

(2) غزوان، علي أحمد: أزمة التخطيط الحضري في أمانه العاصمة مظاهرها وأسبابها، مجلة جامعة العلوم للبحوث التطبيقية والإنسانية، جامعة صنعاء، 2025م، شوهد في 2025/12/26م، متاح على الرابط: researchgate.Net

(3) غزوان، علي أحمد، أزمة التخطيط الحضري في أمانه العاصمة مظاهرها وأسبابها، مجلة جامعة العلوم للبحوث التطبيقية والإنسانية، صنعاء، العدد يوليو، 2025م شوهد في 2025/11/15م، متاح على الرابط: rese archgate.net

(4) فريوان، وليد: التخطيط الحضري في ظل التنمية الاجتماعية وأثره على البيئة (دراسة مشكلة النفايات على مدينة الخميس) 2020م، المعهد العالي للمهن الشاملة، شوهد في 2025/12/27م، متاح على الرابط: researchgate.Net

(5) عتوم، فريال: نظريات التخطيط الحضري والمخططات الشمولية، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار الخامس، العدد خمسون، كانون الأول، 2022م، شوهد من 2025/11/3م، متاح على الرابط: ajsp.Net

(6) بخيت، عنتر: المدخل إلى التخطيط الحضري (موسوعة التخطيط الكتاب الأول) ط 1، (الدمام، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2020م)، ص 71-73، شوهد 2026/1/1م. متاح على الرابط: scribd.com

(7) الدليمي، خلف: تخطيط المدن (نظريات - أساليب - معايير - تقنيات) ط 1، (عَمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2015م)، شوهد في 2025/11/15م، متاح على الرابط: www.academia.edu

(8) المرجع نفسه.

(9) بن غضبان، فؤاد: نظريات تخطيط المدن - مدينة الغد والمدينة القطرية، مدخل إلى التخطيط الإقليمي والحضري، 2023م، المرجع الإلكتروني للمعلوماتية، ص 175 - 176 شوهد في 2025/12/28م، متاح على الرابط: maiLalmerja.Com

(10) يفاعة، أحمد: دور التشريعات العمرانية في تحقيق الاستدامة، دراسة في التشريعات اليمنية، المؤتمر الهندسي الرابع، كلية الهندسة، جامعة عدن، اليمن، 2024م، ص 152.

(11) النيابة العامة، مكتب النائب العام: قانون رقم (20) لسنة 1995م بشأن التخطيط الحضري، متاح عبر الرابط: https://agoyemen.net/lib_details.php?id=118

(12) دائرة الإحصاءات العامة، التعداد العام للسكان والمساكن 2015م، الهجرة الداخلية والدولية، الأردن، شوهد في 2025/12/28م، متاح على الرابط: dośweb.dos.gov.jo

(13) الأمم المتحدة، لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية: النزوح، شوهد في 2025/12/28م. متاح على الرابط: Uhfpa.org

(14) الأمم المتحدة، صندوق الأمم المتحدة للسكان: نحو حلول دائمة لأزمة النزوح في اليمن، 2026/2/9م، شوهد في 2025/12/3م. متاح على الرابط: Uhfpa.Org

(15) مركز المعلومات، مجلس الشؤون الإنسانية، عدد النازحين، 2022/12/27م، شوهد في 2025/12/30م، متاح على الرابط: anacallah.comaye

(16) اليماني، أحمد: الهجرة والنزوح الإقليمي في اليمن والقرن الإفريقي دراسة علمية، شوهد في 2025/12/30م، متاح على الرابط: aFroplicy.com

(17) دليل السكان 2009م، المشروع العربي لصحة الأسرة، الطبعة الأولى، شوهد في 2025/12/30م، متاح على الرابط: unescwa.org

(18) المرجع السابق نفسه.

(19) شبكة الجزيرة نت، الهجرة الدولية، شوهد في 2025/11/29م، متاح على الرابط: aljazeera.com

(20) المرجع السابق نفسه.

(21) الأمم المتحدة، اليوم العالمي للتوعية بأمواج تسونامي نوفمبر 2025م، شوهد في2025/12/30م، متاح على الرابط: un.org

(22) حسن حمود: وضع خطة استراتيجية واستشراف مستقبل مدينة صنعاء حتى العام 2025م، صحيفة الثورة، 30 ديسمبر 2018م، شوهد في2026/1/160م، متاح على الرابط: athawrah.ye

(23) المرجع السابق نفسه.

(24) المرجع السابق نفسه.

(25) بلعيد، محمد وآخرون: قراءة سيسوغرافية حول ظاهرة الهجرة الداخلية، أسبابها، دوافعها، ودورها في النمو السكاني داخل المدن، مجلة السراح في التربية وقضايا المجتمع، مجلد 6، عدد 1، الجزائر، 2022م، ص 264 - 265 شوهد في 2025/12/30م، متاح على الرابط: asp.cerise.ds

(26) الجليل، وضاح: العالم العربي، صحيفة الشرق الأوسط، 2023/9/20م، عدن، شوهد في 2025/12/29م، متاح على الرابط: awsat.com

(27) محبوباني كيشور: ما سر نجاح سنغافورة، مجلة دبي للسياسات، عدد أبريل 2021م ص 4-10، شوهد في 2026/1/1م، متاح على الرابط: dubaipdicyreview.ae

(28) Opportunities in Singapore: Trade report for the Ministry of Foreign Affairs of Republice of Estonia Orissa International and Intralink Limited January، 2025، p04.

(29) أبو العلا، هاني: المدن الذكية دراسة حديثة في الاتجاهات في بعض المجلات العلمية، مجلة المجمع العلمي المصري، جامعة الفيوم، المجلد 93، الفيوم، 2018م، ص 4، شوهد في 2025/12/30م، متاح على الرابط: ResearchGate

(30) البنك الدولي، صندوق النقد الدولي: آفاق الاقتصاد العالمي، أكتوبر 2025م، شوهد في 2026/1/3م، متاح على الرابط: worldometers

(31) Curin, Remi, Singapore, Model for urban Development in China. An overview of 20 years of sino-Singa porean Ching perspectives March, 2017.P26.

(32) Setyawati, Dinika and Lolla, Aditya Regional Grids Key to Singapore›s Energy Future Ember, May, 2024, p7, 11.

(33) Luo yixin. A study on Singapore›s HDB system: A Model of Public Housing policy. china. 2024. PR45, 148.

(34) Challenges and Reforms in Urban Governance: Insights from the development experience of China and Singapore. Centre Liveable cities (CLC), singapore and Development Research .Center of the State Council of the People›s Republic of China (ORC), 2016. P42.

(35) Suresh, Sindhu et al Sustainable Urban Design in Singapore. International Journal of Recent Technology and Engineering (URTE). vol. 8, Issue 253. July, 2019 p 945.

(36) تكنولوجيا سنغافورة، المدن الذكية ضرورة ثورية تغير وجه الحضارة البشرية، فلم وثائقي 2020/1/13م، الجزيرة نت، شوهد في 2025/12/31م، متاح على الرابط: aljazeera.net

(37) محبوباني، كيشور: ما سر نجاح سنغافورة، مرجع سابق، ص 4-7.

(38) opportunities in Singapore .

(39) Industrial Infrastructure: Growing in Tandem with the Economy. Engage Learning Asia Pet Ltd Singapore 2013 p1 .

(40) Setawait, Danita and Lola. pg11 .

(41) Challenges and Reforms in Urban Governance, p 42.

(42) Richards, D.R. et al. Rapid urbanisation in Singapore causes. ashift from Local provisioning and Regulating to cultural Ecosystem Services use Ecosystem Services 46 Dec. 2020.P7.

(43) Challenges and Reforms in Urban Governance,P272.

(44) luo, yixin. Astudy on Singapore›s HDBSystem P 145,148 .

(45) عدد سكان سنغافورة، التركيبة السكانية لسنغافورة 2025م، 2025، شوهد في 2026/1/13م، متاح على الرابط: worldtometer

(46) Ridzuan, Mohd Rozaimly. The Aftermath of Unsustainable. Urbanization in South East Asia Countries International Journal of Humanities Technology and Civilization (UHTC) VOL.5, Issue 2.2020. p32.

(47) Azam Khan. Muhammad Abu Bakar، Noraznin. The Role of Infrastructure in National Economic Development in Malaysia International journal of Economic perspectives، Volumell, Issued, Dec, 2017. P631.

(48) مجموعة البنك الدولي، ماليزيا - نسبة الفقر، 2021، شوهد في 4-1-2026، متاح على الرابط: albank aldawli.org

(49) Yaacob، Mahazvil Aini et al. and A Review on Housing. policy and practices in Malaysia in providing access to Housing. Are they adequate? Malaysia March 2022.

(50) قناة الجزيرة - البث الحي، مقابلة مع وزير البيئة الماليزي 19-2-2024م، شوهد في 22-11-2025م، متاح على الرابط: Aljazeera.net

(51) Cyberjaya smart and low carbon City 2025، APUDG Malaysia 2025، P5.

(52) مدينة سيرجايا الذكية تنهض لتصبح وادي السليكون في ماليزيا، شوهد في 2025/11/30م، متاح على الرابط: worldfinance.com

(53) Soma sundram, Sotheeswarietal, Ranking the challenges of the Urban Community in Malaysia. Institutions and Economies Vol 10, No 4 2018 P 73.

(54) Al Amin Abulqasim and Filho, Walter Leal. An overview of prospects and challenges in the field of Climate change in Malaysia. Inderscience Enterprises Ltd, January, 2011. P395.

(55) غابات المانجروف حول العالم تواجه خطر الانهيار جرا التغير المناخي، وكالة الأنباء العمانية 23 مايو 2024م، شوهد في 2025/11/27م، متاح على الرابط: omannews.gov.om

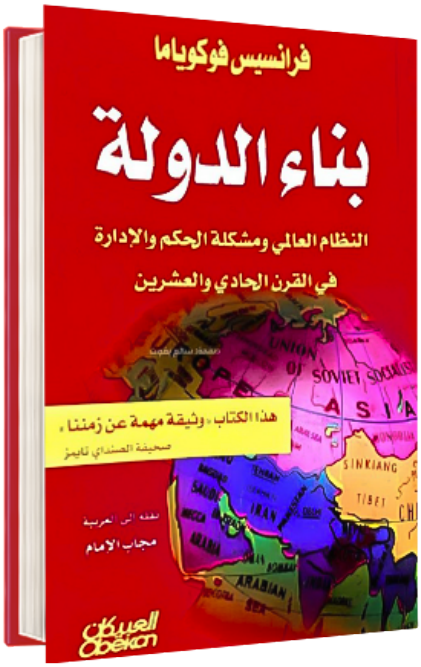
(56) Safaa, Nov sharlize Mohd etal. projection of Co2 Emissions in Malaysia Environmental progress sustainable Energy, Vol, 30, 4. Des 2011 P602.

(57) Salleh، Dani and Junaidi, Noni Harianti Infrastructure Development in Malaysia: How planning system Regulates Infrastructure provision? The 3rd International Conference on Management and communication EpsBs 2023 P754.

(58) Roslan، Siti Nurul Munawarah et al. Designing Affordable Urban Ecosystems: A Quantitative Model to Enhance the Quality of Life for the Urban Poor in Malaysia Through Employment, Housing, and Digital In Malaysia ken Eng Access. AcadLORE. Hong Kong 2025. P18-19.

خلاصة كتاب بناء الدولة

النظام العالمي ومشكلة الحكم والإدارة في القرن الحادي والعشرين



تأليف: فرانسيس فوكوياما.
ترجمة: مجاب الإمام.
الناشر: العبيكان.
تاريخ النشر بالإنجليزية: 2004م.
State-Building: Governance and World Order in the 21st Century by Francis Fukuyama (Author).

مقدمة

في عالمٍ تتسارع فيه الأزمات من الحروب الأهلية إلى انهيار الدول، ومن الإرهاب إلى الفوضى الاقتصادية، يطرح هذا الكتاب سؤالًا حاسمًا: لماذا تفشل بعض الدول في الحكم، حتى بوجود الدساتير والانتخابات؟

يأخذك الكتاب في رحلة فكرية عميقة تتجاوز الشعارات السياسية السائدة، ليكشف أن المشكلة ليست في غياب الديمقراطية فقط، بل في شيء أكثر جوهرية: ضعف الدولة نفسها.

بأسلوب تحليلي واضح، يفكك المؤلف العلاقة المعقدة بين السلطة، والمؤسسات، والتنمية، موضحًا كيف يمكن لدول تملك كل المظاهر الحديثة أن تظل عاجزة عن إدارة شؤونها. الكتاب لا يقدم مجرد تفسير، بل يعيد صياغة الطريقة التي نفهم بها السياسة العالمية، واضعًا "بناء الدولة" في قلب النقاش المعاصر.

يُعد من أهم الكتب في حقل بناء الدولة:

- قدّم إطارًا نظريًا واضحًا للتمييز بين نطاق الدولة وقوتها.
- أعاد تعريف مفهوم فشل الدولة بعيدًا عن التفسيرات السطحية.
- ربط بين ضعف المؤسسات وتهديد الأمن والاستقرار العالمي.
- أثّر بشكل مباشر في سياسات إعادة الإعمار وبناء الدول بعد النزاعات.
- قدّم نقدًا عميقًا لسياسات تقليص دور الدولة دون بناء قدراتها.
- جمع بين التحليل الأكاديمي والتطبيق العملي في الإدارة العامة.
- أصبح مرجعًا أساسيًا في دراسات الحوكمة والسياسة المقارنة.
- طرح رؤية واقعية لعلاقة الدولة بالنظام الدولي في القرن الحادي والعشرين.
- قدّم نموذج "دولة أقل حجمًا وأكثر كفاءة" كحل استراتيجي.
- فسّر لماذا تفشل بعض الدول رغم امتلاكها مؤسسات شكلية.

إذا كنت مهتمًا بفهم:

(1) لماذا تفشل مشاريع إعادة الإعمار.
(2) كيف تتحول الدول الضعيفة إلى بؤر أزمات عالمية.
(3) وما الذي يجعل الدولة قوية فعلًا.

فهذا الكتاب ليس مجرد قراءة، بل مفتاح لفهم العالم في القرن الحادي والعشرين.

الفكرة المركزية

ينطلق فوكوياما من أطروحة محورية مفادها أن أزمة النظام الدولي في القرن الحادي والعشرين ليست أزمة غياب الدولة، بل أزمة ضعفها.

فالمشكلة ليست في حجم الدولة (كبيرة أو صغيرة)، بل في قدرتها المؤسسية (Strength) على تنفيذ السياسات وفرض النظام وتقديم الخدمات.

يميّز الكتاب بوضوح بين:

- **نطاق الدولة (Scope):** ما تقوم به الدولة من وظائف.
- **قوة الدولة (Strength):** مدى كفاءتها وقدرتها على تنفيذ هذه الوظائف.

ويؤكد أن الدول قد تكون واسعة الوظائف لكنها ضعيفة الأداء، وهو ما يؤدي إلى الفشل، الفوضى، وحتى تهديد الأمن العالمي.

المحاور الرئيسية

المحور الأول: الأبعاد المفقودة للدولة (Stateness)

- ينتقد فوكوياما "الحكمة التقليدية" التي ركزت على تقليص دور الدولة (النيوليبرالية)، موضحًا أن المشكلة ليست في كثرة تدخل الدولة بل في ضعفها المؤسسي.
- يطرح ثنائية النطاق مقابل القوة.
- يربط بين قوة المؤسسات والتنمية الاقتصادية.
- يوضح أن الدول النامية تعاني من نقص "عرض المؤسسات" (institutional supply).
- يحذر من أن الإصلاحات السطحية قد تفاقم الأوضاع بدل تحسينها.

الخلاصة: لا يمكن تحقيق التنمية بدون دولة قوية، حتى لو كانت محدودة الوظائف.

المحور الثاني: الدول الضعيفة والإدارة العامة

- يحلل كيف تتحول الدول الضعيفة إلى ما يشبه "الثقب الأسود الإداري"، حيث تفشل في تنفيذ السياسات رغم وجودها شكليًا.
- يعالج إشكالية غموض الأهداف الحكومية.
- يناقش علاقة الرؤساء والوكلاء (Principals & Agents).
- يوضح أثر الحوافز السيئة والفساد.
- ينتقد النقل الأعمى للنماذج الغربية (institutional copying).

الفكرة الأساسية: بناء المؤسسات ليس مسألة تقنية، بل عملية معقدة مرتبطة بالسياق الثقافي والسياسي.

المحور الثالث: الدول الضعيفة والنظام الدولي

يربط فوكوياما بين ضعف الدول والأزمات العالمية، مثل:

- الإرهاب.
- الهجرة غير النظامية.
- الحروب الأهلية.

يناقش أيضًا:

- تآكل مفهوم السيادة التقليدية.
- صعود فكرة "التدخل الدولي".
- إشكالية الشرعية في بناء الدول من الخارج.

يطرح سؤالًا حاسمًا: هل يحق للمجتمع الدولي التدخل لبناء دول فاشلة؟

ويجيب بأن ذلك ضروري أحيانًا، لكنه محفوف بالمخاطر.

المحور الرابع: أصغر ولكن أقوى (Smaller but Stronger)

يقدم خلاصة نظرية الكتاب:

- ليست الدولة المثالية هي الأكبر، بل الأكثر كفاءة.
- المطلوب هو تقليل النطاق مع تعزيز القوة.

التركيز على الوظائف الأساسية:

- الأمن.
- القانون.
- الإدارة الفعالة.

النموذج الأمثل: دولة محدودة المهام لكنها قوية التنفيذ.

الاستقبال النقدي

- يُعد من أهم الكتب في حقل بناء الدولة (State-Building) بعد الحرب الباردة.
- أثّر في النقاشات حول إعادة إعمار الدول (مثل العراق وأفغانستان).
- انتُقد لكونه يميل إلى منظور غربي قد لا ينطبق على جميع السياقات.
- كما أُخذ عليه تركيزه على المؤسسات أكثر من العوامل الاجتماعية والثقافية العميقة.

نبذة عن المؤلف

فرانسيس فوكوياما (مواليد 1952م، أمريكي) مفكر سياسي بارز، اشتهر بأطروحته حول "نهاية التاريخ".
شغل مناصب حكومية وأكاديمية، ويُعد من أبرز منظّري العلاقات الدولية والسياسة المقارنة في عصر ما بعد الحرب الباردة.

المغزى الفكري

يكشف الكتاب تحولًا جذريًا في فهم السياسة العالمية:
لم تعد المشكلة في "من يحكم العالم"، بل في قدرة الدول نفسها على الحكم داخليًا.
فالدول الضعيفة لا تهدد نفسها فقط، بل تتحول إلى:

- مصادر للفوضى.
- بيئات حاضنة للعنف.
- نقاط خلل في النظام الدولي.

بالتالي، يصبح بناء الدولة أهم من تغيير الأنظمة، وأهم من نشر الديمقراطية بشكل شكلي.

خلاصة نهائية

يقدّم الكتاب رؤية استراتيجية لفهم العالم المعاصر، حيث تتحول قوة الدولة إلى معيار أساسي للاستقرار والتنمية.

إنه كتاب يؤسس لفكرة محورية:

العالم لا يحتاج إلى دول أكثر، بل إلى دول أفضل - أقل اتساعًا في وظائفها، وأكثر كفاءة في أدائها.

فصول الكتاب

الفصل الأول: أبعاد الدولة المفقودة

يركّز هذا الفصل على تفكيك مفهوم الدولة الحديثة وإبراز عناصرها الأساسية التي غالبًا ما يتم تجاهلها:

- إشكالية دور الدولة بين التوسّع والانكماش (الدولة الدنيا vs الدولة المتدخلة).
- التمييز الحاسم بين مدى الدولة (Scope) وقوتها (Strength).
- العلاقة بين قوة الدولة والتنمية الاقتصادية.
- نقد "الحكمة الاقتصادية التقليدية" التي دعت إلى تقليص دور الدولة دون بناء قدرتها.
- تحليل المؤسسات من جانبين:
- العرض: كيف تُبنى المؤسسات وتُصمَّم.
- الطلب: الحاجة المجتمعية والسياسية لوجود مؤسسات فعالة.
- بيان كيف يمكن للإصلاحات الخاطئة أن تؤدي إلى تفكك الدولة بدل تقويتها ("جعل الأمور أسوأ").

الفصل الثاني: الدول الضعيفة وثقب الإدارة العامة الأسود.

ينتقل إلى المستوى العملي، محللًا أسباب فشل الإدارة العامة في الدول الضعيفة:

- توظيف مفاهيم الاقتصاد المؤسسي لفهم أداء الدولة.
- مشكلة غموض الأهداف داخل المؤسسات الحكومية.
- تحليل علاقة الرؤساء والوكلاء (Principal-Agent Problem) وتأثير الحوافز.
- تحديات اللامركزية وحدود تفويض السلطة.
- ظاهرة "إعادة اختراع العجلة" نتيجة ضعف التراكم المؤسسي.
- مفهوم "الثقب الأسود للإدارة العامة": حيث تُهدر الموارد دون نتائج.
- صعوبة بناء قدرات مؤسساتية فعالة في ظل بيئات تنظيمية مضطربة.
- طرح إشكالية بناء الدولة كعملية سياسية-إدارية معقدة وليست تقنية فقط.

الفصل الثالث: الدول الضعيفة والشرعية الدولية

يعالج العلاقة بين ضعف الدولة والنظام الدولي:

- مفهوم "الإمبراطورية الجديدة" ودور القوى الكبرى في إدارة الدول الضعيفة.
- ظاهرة تآكل السيادة الوطنية تحت ضغط العولمة والتدخلات الدولية.
- إشكالية بناء الأمة (Nation-Building) وحدود نجاحه.
- التساؤل حول إمكانية وجود شرعية ديمقراطية على المستوى الدولي.
- مناقشة فكرة تجاوز الدولة القومية نحو نظام عالمي جديد.

إبراز التوتر بين:

- السيادة الوطنية.
- والتدخل الدولي باسم الاستقرار أو الديمقراطية.

الفصل الرابع: أصغر ولكن أقوى

يقدّم خلاصة نظرية وعملية لإعادة التفكير في الدولة:

- الدعوة إلى نموذج "الدولة الرشيقة القوية" بدل الدولة المتضخمة الضعيفة.
- التركيز على جودة المؤسسات بدل حجمها.

ضرورة تحقيق توازن بين:

- تقليص وظائف الدولة (Scope).
- وتعزيز قدرتها التنفيذية (Strength).

التأكيد على أن الإصلاح الحقيقي يتم عبر:

- بناء جهاز إداري كفء.
- وليس فقط عبر سياسات اقتصادية أو ديمقراطية شكلية.

أخلاقيات ومعايير النشر في مجلة (أسس)

مسؤولية الباحث

1. أن يكون البحث أصيلًا، وألّا يكون قد نشر جزئيًا أو كليًا في أيّ وسيلة نشر إلكترونية أو ورقية، أو قدّم في أحد المؤتمرات أو الندوات العلمية، كما لم يتم تقديمه لمجلة أخرى في الوقت نفسه.
2. كتابة الدراسة بلغة علمية أكاديمية مرموقة خالية من الحشو والعبارات الإنشائية، ولتكون كافة أقسام البحث منسجمة مع العنوان العام بشكل دقيق، ذلك مع الالتزام الكامل بالمعايير الشكلية المذكورة في هذا الدليل.
3. تحديد الإشكالية المركزية للبحث أو الدراسة بشكل دقيق، والحرص على أن تسعى العناوين والفقرات التالية للمستند، وآلية السرد فيها، لمعالجة تلك الإشكالية. مع مراعاة أن يعتمد الباحث على التحليل أكثر من الوصف المجرّد، وأن تنعكس شخصيته وآرائه في ثنايا البحث بتجرد وموضوعية بما يخدم هذا الهدف.
4. تحديد المنهج البحثي المستخدم ومبررات استخدامه، وكيف تم توظيفه في خدمة موضوع البحث العام.
5. الإشارة بشكل دقيق إلى المراجع والمصادر التي اقتبست منها الأبحاث وفقا للمعايير المذكورة في هذا الدليل، كما يراعى الباحث حداثة تلك المصادر، وفي حالة المصادر الإلكترونية يراعى الباحث أن يستمد معلوماته من مواقع متخصصة ومرموقة وتمت بالصلة لموضوع البحث أو الدراسة، والفحص الدوري لتلك الروابط لاختبار صلاحيتها.
6. في حال اكتشاف الباحث لأي أخطاء جوهرية بعد نشر البحث، يجب إبلاغ المجلة فورًا لإصدار تصحيح رسمي أو سحب البحث إذا لزم الأمر.
7. عند استخدام بيانات شخصية أو إجراء تجارب تشمل مشاركين بشريين، يجب الحصول على الموافقات الأخلاقية اللازمة من الجهات المختصة، بما يضمن الحفاظ على خصوصية المشاركين في الدراسة، كما لا يجوز نشر معلومات حساسة دون إذن رسمي.

مسؤولية المركز

1. تتحمل هيئة التحرير في المركز التأسيسي للدراسات والبحوث المسؤولية النهائية في جميع عمليات التقديم للنشر، ويستند قرار نشر البحث أو رفضه إلى التقارير العلمية المقدمة من المحكمين، والتي تأخذ بعين الاعتبار: أصالة البحث، وقيمته العلمية، ومدى ارتباطه بتخصص المجلة، كما ونجاح الباحث بتعديل البحث بموجب ملاحظات التحكيم، أو تقديم مبررات علمية واضحة ومقنعة لعدم قيامه بذلك، كما تستقبل الهيئة مسودات الكتب ورسائل الدكتوراه المحرّرة المعدّة للنّشر ويتم معاملتها بنفس الطريقة.

2. تتعامل هيئة التحرير مع جميع البحوث الواردة وفقًا للمعايير المعتمدة والمعلنة، مع الالتزام بالمساواة والعدل، دون أي تمييز على أساس الجنس، الجنسية، الخلفية الفكرية، الدرجة العلمية أو أي سبب آخر، كما يحق لهيئة التحرير الاعتذار عن قبول البحث مبدئيًا في حالتين: إذا كان موضوع البحث غير منسجم مع توجهات المجلة، أو إذا افتقر للمعايير المنهجية والعلمية المطلوبة، أو للمعايير الشكلية المنصوص عليها في هذا الدليل، وهو ما يستوجب رفضه وعدم إحالته للتحكيم، وفي كل الحالات يتوجب إعلام الباحث بسبب رفض البحث في رسالة مستقلة، كما تلتزم المجلة بسحب أي بحث يتم اكتشاف مخالفات علمية فيه مع نشر توضيح للأسباب.
3. يقع على المحررين مسؤولية الحفاظ على سرية المعلومات الواردة في عملية التحكيم، والتأكد من أن جميع الأبحاث المقدمة للتحكيم تتماشى مع أخلاقيات النشر العلمي. كما تلتزم المجلة بحفظ أي مستندات ذات صلة بشكاوى المؤلفين والتعامل معها بجدية وشفافية وفقًا لمعايير النشر الأخلاقي.

ويشير المركز إلى التالي:

1. يحتفظ المركز التأسيسي للبحوث والدراسات بحقوق الملكية الفكرية للدراسات المنشورة في مجلة أسس، ولا يجوز إعادة نشرها جزئياً أو كلياً، سواء باللغة العربية أو ترجمتها إلى لغات أجنبية، من دون إذنٍ خطي صريح من المركز.
2. تلتزم مجلة أسس بمجانية النشر، وتُعفي الباحثين والمؤلفين من جميع رسوم النشر، كما أنها لا تقدم مكافآت مالية للباحثين مقابل نشر دراساتهم.

المتطلبات والمعايير الشكلية

1. أن يكون البحث المقدم إلى المجلة أصيلًا، ومعدًا خصيصًا للنشر فيها، ولم يسبق نشره جزئيًا أو كليًا في أي وسيلة نشر ورقية أو إلكترونية.
2. إرسال البحث عبر البريد الإلكتروني
   scresearchyemen@gmail.com
   ويرفق به سيرة ذاتية (C.V) للباحث.
3. أن يشتمل البحث على العناصر التالية:
   - عنوان البحث، اسم الباحث وصفته العلمية باللغتين العربية والإنجليزية.
   - ملخص تنفيذي في حدود 100 كلمة باللغتين العربية والإنجليزية، يليه (7-6) كلمات مفتاحية بالعربية والإنجليزية.
   - الإطار النظري للدراسة والذي يشمل:
     - مقدمة.
     - مشكلة الدراسة.
     - فرضيات الدراسة.

- منهجية الدراسة.
- مصطلحات الدراسة وتعريفاتها.
- الخلفية والدراسات السابقة.

– النتائج المستخلصة والتوصيات في نهاية البحث.

4. أن يتراوح عدد كلمات البحث، شاملًا الجداول والمراجع والهوامش الإيضاحية والملاحق، بين (6,000 - 12,000) كلمة كحد أقصى، وللمجلة أن تنشر بحسب تقديراتها، وبصورة استثنائية، بعض الأبحاث والدراسات التي تتجاوز هذا الحد.
5. أن يتقيّد البحث بمواصفات التوثيق وفقا لنظام الإحالات المرجعية الذي يعتمده المركز.
6. في حال استخدام الباحث مقتطفات من رسائل جامعية سبق إقرارها، يجب الإشارة إلى ذلك بوضوح، مع تقديم بيانات وافية عن عنوان الأطروحة، تاريخ مناقشتها، والمؤسسة التي جرت فيها المناقشة.
7. ترحب المجلة بالمراجعات النقدية للكتب المنشورة، بحدود لا تتجاوز (2,000-2,500 كلمة) ويجب أن تشمل المراجعة المعلومات التالية: اسم الكتاب، عنوانه، اسم المؤلف، مكان النشر، تاريخ النشر، عدد الصفحات، مع تقديم عرض وصفي لمحتوى الكتاب، ونقد علمي مدعوم بالبراهين. ويُطلب من المراجع إرسال صورة لغلاف الكتاب الأصلي مع المراجعة.
8. في حال وجود جداول، مخططات، أشكال، معادلات، أو رسوم بيانية، يجب إرسالها وفق الطريقة الأصلية التي استُخدمت بها في برامج Excel أو Word كما يجب إرفاقها كصور ذات جودة عالية في ملف مستقل.
9. ضمان وضوح الإحالات المرجعية للمخططات والجداول والرسوم، وكتابة جميع التعليقات والشروحات باللغة العربية.

الأبحاث المنشورة في هذه المجلة تعبر عن آراء أصحابها ولاتعبر بالضرورة عن رأي المجلة أو المركز

معايير كتابة
المصادر والمراجع

السياسات العامة

- في نهاية البحث أو الدراسة، يجب أن يشمل المستند قسم (المراجع)، وفيه يتم إدراج قائمة كاملة لكل المصادر التي اقتبست منها الدراسة دون ترقيم، بعد تصنيفها كالتالي: (مراجع باللغة العربية – مراجع اللغة الإنجليزية – المراجع الإلكترونية).
- يتم الإشارة لكل مرجع أو هامش أو إحالة أسفل كل صفحة عبر استخدام خاصية تنسيق الحواشي السفلية (footnote).
- عند الإحالة إلى مصدر للمرة الأولى، تُدرج المعلومات الكاملة المتعلقة بذلك المصدر وفق السياسات التفصيلية الواردة أدناه.
- عند تكرار المصدر مباشرة توضع العبارة التالية: «المرجع السابق»، أما الكتب الأجنبية فتوضع عبارة «Ibid» مع ذكر رقم الصفحة.
- عند تكرار المصدر، بعد ورود مصادر أخرى، يُذكر الاسم العائلي للمؤلف (دون الاسم الأول) متبوعاً بعنوان المصدر بصيغة مختصرة (دون العنوان الفرعي)، ورقم الصفحة.

  مثال: كروزي. رونالد، أندريه فيتوريا، جي. غيلتنر: مكافحة الفساد عبر التاريخ- من العصور القديمة إلى العصر الحديث (الجزء2)، ترجمة: إيهاب عبد الرحيم، سلسلة عالم المعرفة 491، المجلس الوطني للثّقافة والفنون والآداب، الكويت، ط1، 2022، ص 157. وتكتب كالتالي:

  كروزي، فيتوريا، غيلتنر: مكافحة الفساد، ص157.
- في حال عدم معرفة الناشر يُكتب (د.ن) وتعني دون ناشر، وفي حال عدم معرفة تاريخ النشر يُكتب (د.ت) وتعني دون تاريخ.

السياسات التفصيلية

1. الكتب

- اللقب أو الاسم الأخير، الاسم الأول للمؤلف: عنوان الكتاب، اسم المترجم أو المحرّر (في حال كان الكتاب مترجما أو له محررًا)، الطبعة، الناشر، مكان النشر، تاريخ النشر، رقم الصّفحة، مثال:

  عبد الله فيصل علام، العلاقات المدنية-العسكرية والتحول الديمقراطي في مصر: يوليو/تموز - 1952 يوليو/تموز 2013، ط 1(بيروت، الدار العربية للعلوم ناشرون، 2018)، ص 5.

- إذا كان الاقتباس يشمل أكثر من صفحة، يُكتب الهامش كالآتي:

صالح النعامي، العلاقات المصرية-الإسرائيلية بعد ثورة 25 يناير، ط 1(بيروت، الدار العربية للعلوم ناشرون، 2017)، ص 5-7.

George Graham, Philosophy of Mind: An Introduction, 2nd ed. (Malden, MA: Blackwell,1998), 87.

- إذا لم توجد إشارة للطبعة، تُوَثَّق بيانات الكتاب كالآتي:

محمد السعيد إدريس، النظام الإقليمي للخليج العربي، (بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 2000)، ص 24 .

Wendy Doniger, Splitting the Difference: Gender and Myth in Ancient Greece and India (Chicago: University of Chicago Press, 1999), 23.

- الكتاب الذي اشترك في تأليفه أكثر من ثلاثة مؤلفين، يُكتب اسم المؤلف الرئيس أو المحرر أو المشرف على تجميع المادة مع عبارة «وآخرون». مثال:

البراج، إلياس. وآخرون: الإعلام العربي ورهانات التغيير في ظل التحولات، تحرير: نهوند القادري، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 1720، ص13.

وعند تكرار المصدر، بعد ورود مصادر أخرى، يكتب كالتالي:

البراج وآخرون، الإعلام العربي، ص109.

2. الدوريات والأبحاث

- اللقب أو الاسم الأخير، الاسم الأول للمؤلف: عنوان الدّراسة أو المقالة العلمية، اسم الدورية/ المجلّة، اسم المؤسسة (إن وجد)، رقم المجلد (إن وجد)، رقم العدد، المدينة، سنة النّشر، رقم الصّفحة. مثال:

عبد المنعم، علاء: أبحاث الإدارة العامة وعلاقتها بالسياسات العامة في الوطن العربي- رؤية نقدية، مجلة سياسات عربية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، العدد 42، بيروت، 2020، ص9.

3. الصفحات الإلكترونية

- اسم الكاتب إن وجد، أو استبداله بعنوان المقال، التقرير، ....، ثم اسم السلسلة (إن وُجد)، يليه اسم الموقع الإلكتروني وتاريخ النشر (تاريخ التسجيل، الدخول، ....)، الرابط.

4. المقالات الصحفية

- يتم إضافتها في الهوامش فقط، دون ذكرها في قائمة المراجع، وتكتب كالتالي:

بلاك، إيان، «الأسد يحثّ الولايات المتحدة لإعادة فتح الطّرق الدبلوماسية مع دمشق»، الغارديان، 2009/2/17.

الأعداد السابقة من

دورية أسس

متاحة عبر موقع المركز الإلكتروني

WWW.CSR-YEMEN.COM