

AMB

AHMED MUBARK BASHEER
أحمد مبارك بشير

2026



نحو إعادة بناء الدولة الاقتصادية

إعادة

هندسة مناخ الاستثمار في اليمن

الإصدار 2

دراسة استشرافية نحو إعادة بناء الدولة الاقتصادية إعادة هندسة مناخ الاستثمار في اليمن Re-engineering the investment climate in Yemen	الوثيقة
AMB- RIY 02- Apr 2026	رقم الإصدار
	الناشر
احمد مبارك بشير استشاري مؤسسي وتطوير أعمال	المؤلف
 https://magic.ly/ambmacpc	للمتابعة
هذا الورقة "هدية معرفية"، ومع ذلك، جميع الحقوق محفوظة © 2026 للمؤلف.	
تم نشر الإصدار الأول 2021 بعنوان (الاستثمار في اليمن بين الواقع والطموح) بطلب من الرئيس السابق لغرفة أمانة العاصمة صنعاء (الأستاذ حسن الكبوس). وهذا الإصدار الثاني (إعادة هندسة مناخ الاستثمار في اليمن) 2026، جاءت لوضع رؤية أكثر تكاملاً.	

تقديم الإصدار الاستشاري الثاني:

معالي وسعادة، السادة والسيدات، من يهمة الأمر ومتخذي القرار:

تحية طيبة وبعد،

في ظل التحولات الجذرية التي يشهدها الاقتصاد اليمني، وانتقاله من اقتصاد هش إلى واقع معقد تتوزع فيه وظائف الدولة الاقتصادية وتتعاظم فيه التكاليف التشغيلية وضريبة المخاطر السيادية، أصبح من الواضح أن المعالجات الجزئية أو الاعتماد على تحديث القوانين المعزولة لم يعد كافياً لاستعادة ثقة رأس المال.

انطلاقاً من مسؤوليتنا المهنية، واستكمالاً لمخرجات الإصدار الأول (2021)، وتراكماً لجهود الإعداد لمؤتمر عدن الاقتصادي الذي تشرفت بتيسيره، أضع بين أيديكم الإصدار الثاني من الدراسة بعنوان "إعادة هندسة مناخ الاستثمار في اليمن: نحو إعادة بناء الدولة الاقتصادية".

تجاوز هذه الوثيقة التشخيص التقليدي، لتطرح خارطة طريق تنفيذية متكاملة تقوم على نموذج "الدولة التنموية البراغمية".

وهي لا تكتفي باقتراح حوافز استثمارية، بل تضع هندسة دقيقة للكيانات الاقتصادية، وآليات لتفعيل الحكم الذاتي الاقتصادي للمحافظات، وإعادة هيكلة القلب المالي للدولة، وبناء شراكات حقيقية (PPP) تضمن توزيعاً عادلاً للمخاطر.

نضع هذا الجهد الاستشاري بين أيديكم، ليكون مرجعية علمية وعملية داعمة لقراراتكم، مع تأكيدنا التام على الاستعداد للتجاوب حول أي استفسار أو نقاش، أو عمل مشترك لتحويل هذه المسارات إلى سياسات تنفيذية قابلة للتطبيق.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

أحمد مبارك بشير

استشاري مؤسسي وتطوير أعمال

2026/04/07

المنهجية:

- تعتمد هذه الدراسة الاستشرافية في نسختها الثانية على منهجية تحليلية وتطبيقية مركبة، تدمج بين المراجعة المكتبية المعمقة للتحويلات الاقتصادية، وبين المخرجات الميدانية والعملية من واقع السوق اليمني. وقد استند الإطار المرجعي للدراسة إلى الركائز الأربع التالية:

أ- التراكم التاريخي والمؤسسي (الامتداد من الإصدار الأول):

- تنطلق هذه الدراسة من اللبنة الأولى التي وُضعت في عام 2021 بالإصدار الأول المعنون بـ "الاستثمار في اليمن بين الواقع والطموح"، والذي أعد حينها بطلب من الشيخ **حسن الكبوس**، رئيس غرفة أمانة العاصمة صنعاء آنذاك.
- ويأتي هذا الإصدار الثاني في عام 2026 تحت عنوان "إعادة هندسة مناخ الاستثمار في اليمن" ليمثل مرحلة النضج الاستراتيجي، من خلال تقديم رؤية أكثر تكاملاً وشمولية، تتقل من التشخيص إلى وضع خارطة طريق للهيكلية الاقتصادية.

ب- التأسيس النظري والاستراتيجي

- (الأوراق المنشورة الخاصة بالمؤلف): استندت الدراسة بشكل متسلسل إلى سلسلة من الأوراق المرجعية والمقالات التحليلية التي تم إعدادها ونشرها تباعاً في "مجلة الرابطة الاقتصادية" ابتداءً من نوفمبر 2025 ومستمرة في النشر حتى الآن، وقد أسست هذه الأوراق لمفهوم "الدولة التنموية البراغماتية"، وشملت تفكيراً لعدة مسارات حيوية، أبرزها حتى شهر أبريل 2026:
- (1) الحكم الذاتي الاقتصادي للمحافظات كبديل لمركزية الموارد.
- (2) إعادة هندسة الكيانات الاقتصادية والانتقال من "اقتصاد الدكاكين" إلى "اقتصاد المؤسسات".
- (3) إعادة هيكلة البنك المركزي اليمني والقطاع المصرفي.
- (4) تنظيم سوق العمل وتأسيس الثقة المؤسسية كبديل للضمان التجاري.
- كما تم الاستئناس بأوراق السياسات الاستكشافية ذات الصلة التي نشرتها على صفحتي ومدوتي¹، وتحديداً إعادة التفكير المؤسسي في الاقتصاد الإسلامي (من فقه الامتثال إلى اقتصاد التأثير v1)، وتقييم الفرص الممكنة في القطاع الزراعي (الزراعة في اليمن الفرص الممكنة v2).

ج- ورش الاعداد لمؤتمر عدن الاقتصادي:

¹ [/https://ambmacpc.com](https://ambmacpc.com)

- شكلت مخرجات الورش التحضيرية لمؤتمر عدن الاقتصادي (ديسمبر 2025) رافداً مهماً للدراسة، حيث تم استخلاص الرؤى الاستراتيجية، وتشخيص مخاوف القطاعين العام والخاص، وبلورة القرارات التنظيمية الممكنة لتفعيل الشراكة (PPP)، وذلك من واقع النقاشات المباشرة التي أدرتها كاستشاري للمؤتمر، مع الفاعلين الاقتصاديين (العام والخاص)، لضمان ملامسة الحلول للواقع المعاش رغم التحديات السياسية التي حالت دون انعقاد المؤتمر رسمياً.
- **الخبرة الاستشارية المتراكمة:**
- وظفت الخبرة العملية الطويلة والمكتسبة من العمل الميداني كاستشاري مؤسسي وتطوير أعمال مع عدد من شركات القطاع الخاص، و كاستشاري لبرنامج تعزيز القطاع الخاص في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر (SMEPS)، مما أتاح ربط النظريات الاقتصادية الكلية بواقع المنشآت، واحتياجات سلاسل القيمة، والتحديات التشغيلية الفعلية في السوق اليمني.

2	تقديم الإصدار الاستراتيجي الثاني:	
3	المنهجية:	
9	الملخص التنفيذي: خارطة طريق لإعادة بناء "الدولة الاقتصادية":	(1)
13	اليمن وتحول الاقتصاد من الهشاشة إلى التنظي:	(2)
13	2.1. من اقتصاد هش إلى اقتصاد حرب:	
14	2.2. التنظي المؤسسي والنقدي:	
14	2.3. من السوق إلى "اقتصاد الدكاكين":	
15	2.3. لماذا أصبحت بيئة الأعمال "طاردة"؟	
16	2.4. قصور "قانون الاستثمار" كحل منفرد:	
17	3) مراجعة نقدية للإصدار الأول: ماذا يبقى وماذا يتغير؟	
17	3.1. القيمة التأسيسية للإصدار الأول (ما أثبتت الأيام صحته):	
17	3.2. النطاق في الإصدار الأول الذي لم يعد كافياً؟:	
18	3.3. التحولات الموجهة للإصدار الثاني (ما بعد 2022):	
18	3.4. مصفوفة التحول الاستراتيجي (من التشخيص إلى إعادة الهندسة):	
20	4) الإطار التشريعي للاستثمار:	
20	4.1. قانون 2010 - الجذب بمنطقة "الاقتصاد الحر المنظم":	
22	4.2. قانون 2025 - انتقال من الجذب العام إلى الحماية الاقتصادية الموجهة:	
23	4.3. مقارنة بين القانونيين:	
25	4.4. ما الذي لا يزال فقيراً في كلا القانونين؟	
26	4.5. الدرس الأهم من المقارنة:	
27	5) مناخ الاستثمار لا يقوم دون بيئة أعمال متماسكة:	
28	5.1. ما المقصود ببيئة الأعمال في السياق اليمني؟	
28	5.2. الفرق بين مناخ الاستثمار وبيئة الأعمال:	
29	5.3. لماذا تقشل سياسات جذب الاستثمار إذا بقيت بيئة الأعمال هشة؟	
30	5.4. عناصر بيئة الأعمال الممكنة في اليمن:	
32	5.5. بيئة الأعمال في اليمن اليوم، أزمة تراكم لا أزمة عنصر واحد:	
34	6) المؤسسات المساندة والوسيط: من الهامش إلى القلب:	
34	6.1. لماذا تحتاج بيئة الأعمال إلى مؤسسات وسيطة؟	
35	6.2. الغرف التجارية والاتحادات، من التمثيل الشكلي إلى الشراكة في التوجيه:	
36	6.3. النقابات المهنية والعمالية، من عقل المطالبة إلى عقل التنظيم التنموي:	
37	6.4. التعاونيات والقطاع الثالث، مأسسة الأثر الاقتصادي والاجتماعي:	
38	6.5. وحدات الشراكة ومجالس الحوار، من اللقاء الموسمي إلى المنصة الدائمة:	
38	6.6. مراكز خدمات الأعمال، الوسيط العملي بين القانون والسوق:	

- 6.7. لماذا يجب نقل هذه المؤسسات من الهامش إلى القلب؟ 39
- (7) **الدولة التنموية البراغمية كنموذج حاكم:** 41
- 7.1. لماذا لم تعد النماذج التقليدية صالحة؟ 41
- 7.2. ما المقصود بالدولة التنموية البراغمية؟ 42
- 7.3. الدولة التنموية البراغمية لا تبدأ من الشعارات والمسميات بل من الوظائف والأدوار: 43
- 7.4. لماذا نحتاج هذا النموذج تحديداً؟ 44
- 7.5. ما الدور الذي تؤديه الدولة هنا؟ 46
- (8) **من مركزية الموارد إلى الحكم الذاتي الاقتصادي للمحافظات:** 47
- 8.1. لماذا لم تعد المركزية المالية الصارمة كافية؟ 47
- 8.2. ما المقصود بالحكم الذاتي الاقتصادي للمحافظات؟ 48
- 8.3. لماذا هذا النموذج مهم للاستثمار وبيئة الأعمال؟ 49
- 8.4. المحافظات المؤهلة ومعايير الاختيار والصلاحيات: 50
- 8.5. ما الذي يجب أن يبقى للمركز؟ 51
- 8.6. ما المخاطر؟ وكيف تُضبط؟ 52
- (9) **إعادة هيكلة القلب المالي: البنك المركزي والقطاع المصرفي:** 53
- 9.1. لماذا يُعد النظام المالي قلب البيئة الاستثمارية؟ 53
- 9.2. مؤشرات الأزمة، حين يجف الزيت من المحرك: 55
- 9.3. إعادة بناء القطاع المصرفي: 55
- 9.4. التمويل المنتج لا التمويل الشكلي: 57
- 9.5. ما الذي يعنيه هذا لمناخ الاستثمار؟ 58
- (10) **هندسة الكيانات الاقتصادية ونافذة الأعمال الحقيقية:** 60
- 10.1. لماذا هندسة الكيانات الاقتصادية شرطاً لبيئة أعمال سليمة؟ 60
- 10.2. القطاع العام، الفصل بين السيادة والخدمة والاستثمار: 61
- 10.3. القطاع الخاص، من اقتصاد الظل إلى الشرعية المؤسسية: 62
- 10.4. القطاع الثالث، من الهامش الاجتماعي إلى الفاعل التنموي: 63
- 10.5. نافذة الأعمال الحقيقية، لماذا فشلت النافذة الواحدة القديمة؟ 64
- 10.6. الهندسة القانونية والقضائية المصاحبة: 65
- (11) **الثقة المؤسسية وسوق العمل ورأس المال البشري:** 67
- 11.1. لماذا لا يمكن فصل الاستثمار عن سوق العمل؟ 67
- 11.2. الضمان التجاري، حين يصبح التوظيف بوابة للارتياح: 68
- 11.3. نحو هندسة جديدة للإنسان الاقتصادي: 69
- (12) **اللوجستيات والموانئ وضريبة المخاطر السيادية:** 71
- 12.1. الموانئ اليمنية، من ميزة محتملة إلى كلفة إضافية: 71

- 72 12.2. طبقات الكلفة في السياق اليمني:
- 73 12.3. أثر اللوجستيات المختنقة على مناخ الاستثمار:
- 75 12.4. ما الذي يتطلبه التحول في القطاع اللوجستي ؟
- 77 (13) **الشراكة بين القطاعين العام والخاص كمسار انتقالي:**
- 77 13.1. لماذا الشراكة بين القطاعين العام والخاص PPP الآن ؟
- 78 13.1. المبادئ الحاكمة لهندسة الشراكات الناجحة؟
- 80 13.3. المتطلبات التأسيسية للشراكة (ما قبل العقد):
- 81 13.4. المخاطر والفخاخ التي يجب تجنبها:
- 82 (14) **القطاعات الاستثمارية الواقعية ذات الأولوية:**
- 82 14.1. كيف نختار القطاعات ذات الأولوية؟
- 84 14.2. القاعدة الحاكمة - البدء من قابلية التشغيل لا من حجم الحلم:
- 86 14.3. قطاعات الأولوية: من الخدمات الأساسية إلى الصعود الاستراتيجي:
- 86 14.3.1. قطاعات الخدمات الأساسية القابلة للتوسع:
- 87 14.3.2. الطبقة الثانية: سلاسل القيمة والتكامل:
- 89 14.3.3. الطبقة الثالثة: قطاعات الصعود الاستراتيجي والهوية المستقبلية:
- 90 14.4. كيف يُوجه الاستثمار إلى هذه القطاعات؟
- 93 (15) **خارطة الطريق:**
- 95 15.1. الفلسفة الحاكمة للخارطة: إعادة الهندسة لا الإصلاح الجزئي:
- 96 15.2. المرحلة التأسيسية العاجلة:
- 99 15.3. المرحلة الانتقالية التشغيلية:
- 100 15.4. المرحلة الثالثة-التعميق والتوسيع:
- 102 15.5. المسارات الخمسة للخارطة المقترحة (هندسة التكامل):
- 104 15.6. إدارة المخاطر (لماذا قد تفشل الخارطة؟):
- 105 (16) **الخاتمة: (نحو الطريق الثالث):**
- 107 كلمة أخيرة:

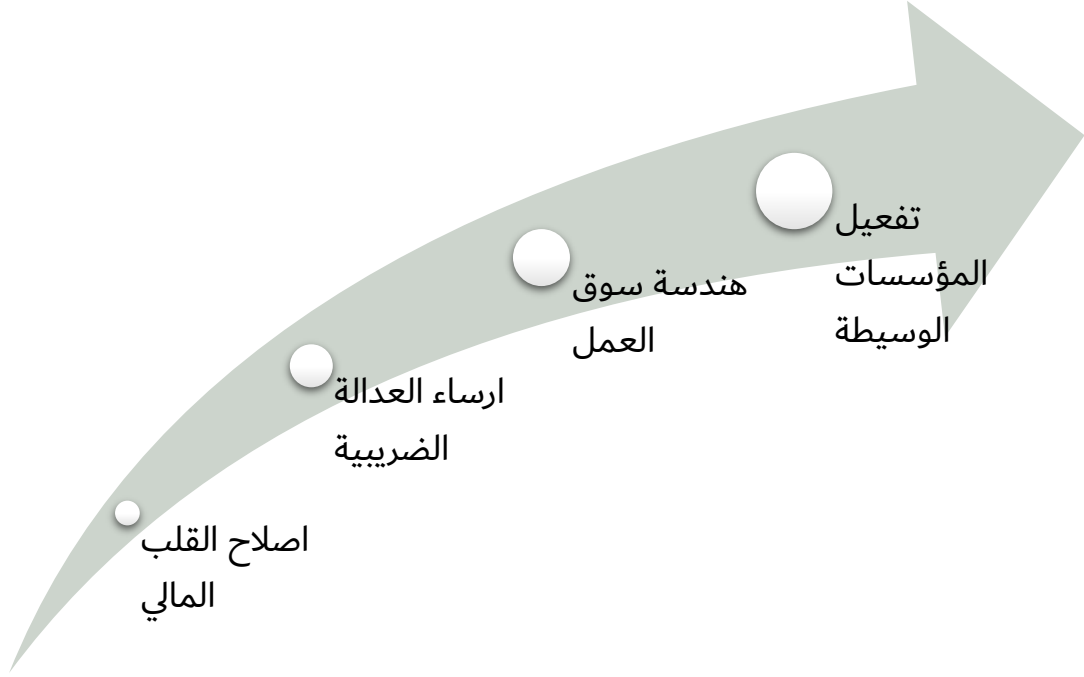
بسم الله الرحمن الرحيم

(1) الملخص التنفيذي: خارطة طريق لإعادة بناء "الدولة الاقتصادية":

1. تنتقل هذه الدراسة من المعالجة التقليدية للاستثمار في اليمن بوصفه "ملفاً قانونياً وترويجياً"، إلى اعتباره جزءاً من تحدٍ أوسع يتعلق بكيفية إعادة بناء الدولة الاقتصادية لتكون مُمكنة للاستثمار، فالخلل اليوم لم يعد يكمن في ضعف الحوافز، بل في تشطي الاقتصاد والمؤسسات والبيئة التشغيلية، هذا الواقع يجعل الاستثمار مشروطاً بهندسة هيكلية شاملة، وينقلنا من سؤال "كيف نجذب الاستثمار؟" إلى التساؤل الأهم: "كيف نجعل الاستثمار ممكناً وقابلاً للحياة؟".
2. ينطلق هذا التساؤل من إدراك أن اليمن لم يعد يعمل كسوق وطنية موحدة، بل تحول إلى اقتصاد مجزأ عالي المخاطر، تتوزع فيه سلطة الجباية والنقد والقرار بين مراكز متعددة، مما أدى إلى تعاضم ما يُعرف بـ "ضريبة المخاطر السيادية"، وتآكل الثقة المؤسسية، وارتفاع كلفة الامتثال واللوجستيات، هذه العوامل مجتمعة تفسر عجز الموارد الكامنة عن التحول إلى استثمارات منتجة، وتحول اللوجستيات والموانئ من ميزة جغرافية إلى مصدر إضافي لضريبة المخاطر المتمثلة في التأمين والشحن والتفتيش.
3. ولمواجهة هذا الواقع، تتجاوز الدراسة مخرجات إصدارها الأول لتقترح نموذج "الدولة التنموية البراغمية". إنها دولة لا تحتكر كل شيء ولا تترك كل شيء للسوق المطلق، بل تعيد توزيع الوظائف عبر مسارين رئيسيين:



- أ- الأول يعنى بهندسة الكيانات الاقتصادية من خلال الفصل الصارم بين الدور السيادي والتجاري، وتأسيس "المركز الوطني لخدمات الأعمال والشراكة" كبديل فعال للنافذة الواحدة الشكلية.
- ب- أما المسار الثاني فيركز على اللامركزية الاقتصادية التنافسية، لتمكين المحافظات من الحكم الذاتي الاقتصادي لإدارة أولوياتها ومواردها، وتحويلها من مجرد "مناطق مطالبة" إلى "شركاء في خلق القيمة".
4. ولكي تنجح هذه الدولة التنموية، يجب بناء الممكّنات الهيكلية لبيئة الأعمال، فمناخ الاستثمار لا يُبنى بقانون معزول، بل ببيئة أعمال متماسكة تعتمد على أربع روافع أساسية:



- أ- تبدأ بإصلاح "القلب المالي" عبر إعادة البنك المركزي ليكون حكماً لا لاعباً، واستعادة دور الوساطة المالية،
- ب- وتمر الرافعة الثانية عبر إرساء العدالة الجبائية والضريبية، بإلغاء الجبايات المزدوجة والإعفاءات العمياء لصالح حوافز ذكية مرتبطة بالتشغيل، مع فصل الجباية السيادية عن الرسوم الدينية.
- ج- أما الرافعة الثالثة فتعنى بهندسة الثقة وسوق العمل، بالانتقال إلى الثقة المؤسسية عبر بناء سجل مهني وطني.
- د- وتكتمل هذه الروافع بتفعيل دور المؤسسات الوسيطة، كالعرف التجارية والنقابات، لتقليل كلفة الاحتكاك بين الدولة والسوق.
5. وفي ظل هذه البيئة الممكنة، يصبح من الضروري إعادة ترتيب الأولويات الاستثمارية وفق معيار الطلب وقابلية التشغيل،
- أ- فعلى المدى القصير، تنصدر الأولويات قطاعات الطاقة اللامركزية، والمياه، والخدمات التشغيلية والتحصيل الرقمي.
- ب- وفي المدى المتوسط، يبرز دور الزراعة وسلاسل القيمة واللوجستيات والاقتصاد الأزرق.
- ج- بينما تظل التكنولوجيا والاقتصاد الإبداعي والسياحة الثقافية كأولويات استراتيجية أبعده.
6. وتمويل هذه القطاعات، وخاصة البنية التحتية، تعتبر الشراكة بين القطاعين العام والخاص مساراً إلزامياً، بشرط مأسسته عبر وحدات فنية محترفة وصناديق إعداد.

7. ولتحقيق هذا التحول الشامل، تقترح الدراسة خارطة طريق من ثلاث مراحل متدرجة:

التمكين التشغيل التأسيس العاجل

- أ- تبدأ بـ "التأسيس العاجل" عبر قرار سيادي للتحول الاقتصادي وإطلاق حزمة تشريعية حديثة،
 - ب- تليها مرحلة "الترجمة التشغيلية" التي تشهد إطلاق المركز الوطني لخدمات الأعمال وأتمتة النظام الجبائي.
 - ج- لتتوج المسيرة بمرحلة "التعميق والتوسيع-التمكين" عبر تفعيل الحكم الذاتي الاقتصادي وتأسيس الأذرع الاستثمارية للمحافظات.
8. وخلاصة القول، أن اليمن اليوم لا يحتاج إلى "تشجيع الاستثمار" بالمعنى الخطابي، بل يحتاج إلى إعادة هندسة البيئة التي تجعل الاستثمار ممكناً، هذا يتطلب دولة أذكى، ومالاً أكثر انضباطاً، ومحافظات أكثر قدرة، وعدالة جبائية. عندئذٍ فقط، سيتحول الاستثمار من محاولة لـ "انتزاع الفرص من وسط الفوضى"، إلى نتيجة حتمية وطبيعية لمسار إصلاح عميق وناضج.

(2) اليمن وتحول الاقتصاد من الهشاشة إلى التشظي:

9. لا يمكن الحديث عن بناء مناخ استثماري في اليمن بلغة اقتصادات مستقرة أو أسواق موحدة تعمل بأدوات سيادية مكتملة، فاليمن اليوم لا يواجه مجرد ركود اقتصادي عابر يمكن تجاوزه بإصلاحات جزئية، بل يقف أمام تحول عميق في طبيعة اقتصاده ووظائف مؤسساته، لقد انتقل البلد من اقتصاد هش يعتمد على الموارد الربعية والمساعدات، إلى "اقتصاد حرب مجزأ" تتوزع فيه السلطة، والجبايات، والقرار النقدي بين مراكز متعددة، مما جعل النشاط الاقتصادي محكوماً بمنطق "البقاء اليومي" بدلاً من "تراكم القيمة والتنمية"، بالتالي فما يجب أن تبدأ فيه أي محاولة جادة لإعادة هندسة الاستثمار من إدراك حقيقة أساسية:

- المشكلة تجاوزت ضعف الجذب الاستثماري، لتصل إلى عجز البنية الاقتصادية والمؤسسية عن حمل استثمارات طويلة الأجل ما لم يعاد تصميمها من الجذور.

2.1. من اقتصاد هش إلى اقتصاد حرب:

10. لم يكن الاقتصاد اليمني، حتى قبل حرب 2015، اقتصاداً قوياً أو متنوعاً على نحو كافٍ، فقد ظل اقتصاداً هشاً، محدود القاعدة الإنتاجية، متأثراً بالاعتماد على النفط والتحويلات، ومقيداً بضعف البنية المؤسسية وضعف القدرة على تحويل الموارد الكامنة إلى قطاعات إنتاجية ديناميكية، إلا أن ما جرى بعد 2015 لم يكن مجرد تعميق للهشاشة، بل انتقالاً إلى طور جديد يمكن وصفه بأنه اقتصاد حرب مجزأ، اقتصاد تتراجع فيه الوظائف الطبيعية للدولة، وتتعطل فيه آليات السوق الحديثة، وتعاد فيه صياغة العلاقات الاقتصادية على أساس السيطرة المحلية، والجباية، وإدارة الندرة، والبحث عن النجاة قصيرة الأجل.

11. لم يعد الاقتصاد الوطني يدار بوصفه وحدة واحدة ذات سياسات عامة متماسكة، بل بوصفه فسيفساء من المساحات الاقتصادية غير المتكافئة، تختلف فيها قواعد التحصيل، وأسعار الصرف، والقيود البنكية، وتكاليف النقل، ودرجات الأمان، ومراكز اتخاذ القرار، وبذلك لم تعد المشكلة في تراجع النمو فقط، بل في تآكل فكرة الاقتصاد الوطني الموحد نفسها من الناحية الوظيفية.

12. هذا ما يجعل الحديث عن "الاستثمار في اليمن" حديثاً يحتاج إلى دقة كبيرة، لأن المستثمر لا يدخل إلى اقتصاد نظري اسمه اليمن، بل يدخل إلى بيئات محلية متفاوتة في المخاطر، وفي القدرة على التنفيذ، وفي قابلية تحويل العائد، وفي سلامة الأصول والعقود.

2.2. التشطي المؤسسي والنقدي:

13. أخطر ما أفرزته الحرب ليس فقط تراجع الإيرادات أو تضرر البنية التحتية، بل التشطي المؤسسي والنقدي الذي أصاب وظائف الدولة الاقتصادية الأساسية، فبدل أن تكون السياسة المالية والنقدية والتجارية والجمركية جزءاً من عقل حكومي واحد، أصبحت موزعة بين مراكز سلطات مختلفة، مع انعكاس مباشر على العملة، والتحويلات، والجمارك، والرسوم، والإنفاق العام، والقدرة على إنفاذ القرارات، وتؤكد الأوراق التحليلية الحديثة أن بيئة الأعمال في اليمن تتحدد عملياً بثلاثة مفاتيح كبرى:

✓ الأمن والحوكمة المحلية،

✓ والقدرة على التحويلات والامتثال المالي،

✓ وقابلية التشغيل اللوجستي.

- وهذه المفاتيح الثلاثة ليست مستقرة ولا موحدة على المستوى الوطني، بل تتغير بحسب الجغرافيا والفاعلين والظروف السياسية والأمنية.

14. وقد ترتب على هذا التشطي أن أصبح سعر الصرف، والسيولة، والتحويلات، والجبايات، وحتى درجة الاعتراف بالعقود أو تنفيذ الالتزامات، مسائل غير محكومة دائماً بمنظومة واحدة، كما أن التاجر أو المستثمر أو شركة الملاحه أو الجهة الممولة لا تنظر فقط إلى القانون المكتوب، بل إلى البيئة الفعلية التي سيعمل فيها المشروع:

✓ هل يمكن تحويل الأموال؟

✓ هل توجد سيولة؟

✓ هل يمكن تثبيت التعاقدات؟

✓ هل هناك جهة واحدة مسؤولة أم عدة جهات متداخلة؟

✓ وهل تستطيع الدولة حماية الأرض والعقد والحق، أم أنها تترك الفاعلين يتدبرون أمورهم ضمن

توازنات متغيرة؟

- هذه الأسئلة ليست تفصيلاً إدارياً، بل تمثل جوهر القرار الاستثماري.

2.3. من السوق إلى "اقتصاد الدكاكين":

15. يعتبر مفهوم "اقتصاد الدكاكين" التعبير الأدق عن حالة التفتت الهيكلية في اليمن، لا يقتصر المفهوم على صغر حجم المشروعات، بل يعكس فقدان الاقتصاد لمنطق "المؤسسة"، ويظهر ذلك جلياً من خلال:

- أ- تحول البنوك من وسيط مالي حقيقي إلى جزر منفصلة، مع انخفاض حاد في الودائع وتراجع الائتمان الممنوح للقطاع الخاص.
- ب- انحراف دور البنك المركزي وانشغاله بالتشغيل اليومي وتمويل عجز الحكومة بدلاً عن ممارسة دوره السيادي والتنظيمي، مما يغذي التضخم ويخفق التمويل.
- ج- فقدان المواطن لثقلته في البنوك، والمستثمر لثقلته في استدامة التشغيل، وتحول الدولة إلى باحث عن موارد عاجلة بأي ثمن.
- في النتيجة هي ازدهار الأنشطة غير المنظمة والوساطات قصيرة الأجل على حساب الاستثمار التنموي.

2.3. لماذا أصبحت بيئة الأعمال "طاردة"؟

16. عندما تتداخل المخاطر السياسية والنقدية واللوجستية والقانونية، لا يعود رأس المال يبحث عن "الفرصة" وحدها، بل يبدأ أولاً بسؤال أكثر حدة: **هل هذه البيئة قابلة للحياة؟** ، وفي الحالة اليمنية، يبرز لنا أن بيئة الاستثمار أصبحت، في كثير من أجزائها، بيئة طاردة لا لأن اليمن يفتقر إلى الموارد أو الموقع أو الطلب، بل لأن البيئة التشغيلية واللوجستية والمؤسسية أصبحت تفرض "ضريبة مخاطر سيادية" مرتفعة على كل مشروع، فتكاليف الشحن والتأمين والتفتيش، وتعدد الجبايات، واختلاف أسعار الصرف، وارتفاع كلفة النقل الداخلي، وضعف اليقين القانوني، كلها عوامل تجعل الكلفة النهائية لأي نشاط اقتصادي أعلى، وتجعل الزمن الاستثماري أكثر بطئاً ومخاطرة.
17. كما أن المستثمر، لا يخاف من الضريبة القانونية بقدر ما يخاف من "المجهول":

- ✓ الجبايات غير الواضحة،
- ✓ تقلبات الصرف،
- ✓ ضعف المنظومة البنكية،
- ✓ وإشكاليات الملكية العقارية والبسط على الأراضي.
- وهذا مهم جداً لأنه يثبت أن الاستثمار لا يتعطل فقط بسبب انخفاض الحوافز، بل بسبب ارتفاع كلفة الالايقين وغياب قابلية التنبؤ، فالاستثمار، في النهاية، يحتاج إلى حد أدنى من القدرة على تقدير المستقبل، لا أن يبقى رهينة للمفاجآت اليومية.

2.4. قصور "قانون الاستثمار" كحل منفرد:

18. قد يبدو للوهلة الأولى أن معالجة هذا الواقع تقتضي فقط قانوناً جديداً أو حوافز أوسع أو نافذة واحدة أكثر كفاءة، لكن القراءة الأعمق للمواد كلها تؤكد أن هذا غير كافٍ، فحتى الدراسة الأولى كانت قد قررت بوضوح أن المناخ الاستثماري الإيجابي لا يتحرك إلا في بيئة أعمال قوية وداعمة، وأن الاستثمار لا ينفصل عن تسهيل تأسيس الأعمال وتحفيز الاقتصاد ككل.

19. واليوم، بعد كل ما حدث، أصبحت هذه الفكرة أكثر إلحاحاً:

- لا جدوى من قانون استثمار جيد نسبياً إذا كان الاقتصاد نفسه مجزأ، والقطاع المصرفي منكمشاً، والقضاء بطيئاً أو متنازِعاً عليه، والأراضي غير مستقرة، والجبايات متعددة، واللوجستيات عالية الكلفة، والمؤسسات الوسيطة ضعيفة.

20. لهذا، فإن المدخل الصحيح لم يعد هو الحديث عن "تحسين قانون الاستثمار" فقط، بل عن إعادة هندسة البيئة الكلية الممكنة للاستثمار، أي إعادة بناء العلاقة بين الدولة والمال والقطاع الخاص والمحافظات والمؤسسات الوسيطة وسوق العمل واللوجستيات، وهذه هي النقطة التي ستقود الفصول التالية من هذه الدراسة:

- فالمطلوب ليس تجميل واجهة الاستثمار، بل إعادة بناء الأساسات التي تسمح للاستثمار بأن يكون فعلاً اقتصادياً مُمكنًا، لا مجرد شعار في خطاب رسمي أو مادة في قانون.

(3) مراجعة نقدية للإصدار الأول: ماذا يبقى وماذا يتغير؟

21. لقد كان الإصدار الأول (2022/2021) محاولة جادة لتفكيك سؤال الاستثمار، وُبنيت على تصور يربط بين الاقتصاد وبيئة الأعمال، لكن التطورات اللاحقة، وما تراكم من تعقيدات في المشهد اليمني، تفرض إعادة قراءة لها، قراءة تحتفظ بالأفكار التأسيسية الصائبة، وقراءة تتجاوز الحدود المنهجية القديمة، فهذا الإصدار الثاني ليس تصحيحاً معلوماتياً فقط، بل "إعادة تموضع فكري ومنهجي لسؤال الاستثمار داخل واقع يماني أكثر تشظياً".

3.1. القيمة التأسيسية للإصدار الأول (ما أثبتت الأيام صحته)

22. تجلت القيم التي اثبت الوقت دقتها في الإصدار الأول في:
- أ- رفضت الورقة عزل الاستثمار عن بيئة الأعمال الكلية، وأكدت أن الاستثمار لا يُختزل في "حواجز وإعفاءات"، بل هو ذراع لتنمية الاقتصاد الموجه.
 - ب- تجاوزت الدراسة فخ "سرد الفرص العشوائية"، لتسأل: ما هي المرتكزات الاقتصادية التي نريد بناءها لتوجيه هذا الاستثمار؟
 - ج- أكدت أن "قانون الاستثمار" يُصبح حبراً على ورق إن لم تدعمه بيئة أعمال صحية متكاملة وقضاء ناجز.
 - د- التقطت الورقة مبكراً الفجوة بين النص القانوني لعام 2010 والواقع، مؤكدة أن المستثمر لا يزال يدور في فلك جهات ووزارات متعددة بسبب غياب القوة الإلزامية للنافذة الواحدة.
 - هـ- الدعوة المبكرة لحوار فاعل بين الحكومة والقطاع الخاص، وتأسيس "مجلس حوار اقتصادي".

3.2. النطاق في الإصدار الأول الذي لم يعد كافياً؟

23. رغم دقة التشخيص السابق، أصبح الإطار التحليلي للإصدار الأول أضيق من استيعاب الواقع الحالي للأسباب التالية:
- أ- ظل النص يتحرك داخل سؤال تقليدي (كيف نزيد الجاذبية؟)، متجاهلاً أن اليمن اليوم اقتصاد مجزأ يتطلب الإجابة على سؤال أعمق: (كيف نجعل الاستثمار ممكناً أصلاً؟).
 - ب- الإشارة لاستقلالية البنك المركزي كانت عابرة، بينما الواقع اليوم يضع أزمة الودائع، والائتمان، وانقسام العملة في قلب البيئة الممكنة (أو المانعة) للاستثمار.

- ج- أدركت الورقة القديمة تغير الزمن، لكنها لم تؤسس لإطار يتعامل مع التشظي الجغرافي والمؤسسي (الحكومة المحلية، اللوجستيات المقطعة) كمحدد أساسي للعقود والتشغيل.
- د- استهلاك مساحات واسعة لاستعراض تجارب دولية (كالصين والهند) على حساب التركيز الهندسي الدقيق للنموذج اليمني المطلوب.

3.3. التحولات الموجهة للإصدار الثاني (ما بعد 2022):

24. هناك ديناميكيات جديدة تبلورت وتفرض هندسة مختلفة تماماً للحلول:
- أ- الانتقال من اقتصاد الحرب والجبايات إلى مفهوم "الدولة التنموية البراغمية" والتي قدمتها في مقالتي التي تنشر في (مجلة الرابطة الاقتصادية تبعاً وانشرها في صفحتي في LinkedIn) والتي تنظم السوق وتعيد هندسة الفاعلين.
- ب- الشراكة بين القطاعين PPP لم تعد مجرد "حوار"، بل مسار مؤسسي يتطلب كيانات، عقود، توزيع مخاطر، وصناديق تنمية.
- ج- لا يمكن هندسة الاستثمار دون تحديد من يدير الموارد المحلية ويملك قرار التنمية بعيداً عن المركزية المعطلة.
- د- اتساع مفهوم بيئة الأعمال ليشمل كيفية انتقال الدولة من "الضمانات الشخصية" إلى "الثقة المؤسسية"، وانتظام سوق العمل.

3.4. مصفوفة التحول الاستراتيجي (من التشخيص إلى إعادة الهندسة):

25. لتلخيص الفجوة بين ما كان وما يجب أن يكون، تعتمد هذه الدراسة المنهجية التالية في فصولها القادمة:

منهجية الإصدار الثاني (إعادة الهندسة 2026)	منهجية الإصدار الأول (2021)	محاور التحول	
○ كيف نبني "إمكانية الاستثمار وقابليته للحياة"؟	○ كيف نحسن "جاذبية الاستثمار"؟	السؤال المركزي	(1)
○ تصميم "منظومة استثمار متكاملة" (تمويل، لوجستيات، قضاء، حكم محلي).	○ التركيز على "قانون الاستثمار" وتحديثه.	نطاق المعالجة	(2)
○ نص تصميمي وهندسي يطرح نماذج، ومسارات، وتوزيع أدوار.	○ نص وصفي وتشخيصي للمشكلات.	طبيعة النص	(3)

○ استعراض عام وموسع لتجارب نهضة الدول.	○ توظيف للتجارب لخدمة بناء النماذج المقترحة فقط.	(4) التجارب الدولية
○ ضرورة "الحوار والتشاور" مع الحكومة.	○ بناء "شراكة تعاقدية ومؤسسية" لإدارة المخاطر والتشغيل.	(5) دور القطاع الخاص

(4) الإطار التشريعي للاستثمار:

26. لا يمكن بناء تصور جاد لمناخ الاستثمار في اليمن من دون التوقف أمام الإطار التشريعي المنظم له، لكن الخطأ المنهجي، ان يتم التعامل مع قوانين الاستثمار بوصفها نصوصاً مكتفية بذاتها، أو بوصفها وثائق تصلح وحدها لتفسير الواقع الاستثماري، أو بوصفها ساحة للمفاضلة السياسية أكثر من كونها موضوعاً للتحليل المؤسسي، في الحالة اليمنية، يزداد هذا الخطأ بسبب ازدواج المرجعيات القانونية النافذة عملياً في بيئات جغرافية مختلفة، الأمر الذي يجعل السؤال التشريعي سؤالاً مركباً:

✓ ليس فقط ما الذي ينص عليه القانون،

✓ بل، أي فلسفة اقتصادية يحملها؟ وما مدى قابليته للتطبيق؟ وما هي الفجوة بين النص والواقع؟

27. بالتالي، فالمقارنة بين قانون الاستثمار رقم (15) لسنة 2010 وقانون الاستثمار رقم (3) لسنة 1446هـ / 2024-2025 يجب ألا تُفهم بوصفها مقارنة بين " قانون شرعي " و " غير شرعي " سياسياً، ولا بين " جيد " و " سيئ " ، بل بوصفها مقارنة بين فلسفتين اقتصاديتين، وأداتين تشريعتين، ومحاولتين مختلفتين لتنظيم الاستثمار في بيئة مضطربة، وهذه المقارنة مطلوبة لا من أجل الإقرار السياسي، بل من أجل استخلاص الدروس التي يمكن أن تفيد أي تصور وطني أوسع لإعادة هندسة مناخ الاستثمار في اليمن.

4.1. قانون 2010 - الجذب بمنطق "الاقتصاد الحر المنظم":

28. جاء قانون 2010 بوصفه الإطار التشريعي العام لجذب وتشجيع وتطوير الاستثمارات المحلية والأجنبية، وربط ذلك بالسياسة العامة للدولة والأهداف والأولويات الوطنية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وقد أنشأ القانون الهيئة العامة للاستثمار باعتبارها الجهة الحكومية المعنية بالترويج والتسهيل للاستثمار، وعرف "النافذة الواحدة" باعتبارها النظام الذي تطبقه الهيئة لتطوير وتسهيل الاستثمارات بالتنسيق مع الجهات المختصة، كما أقر مبدأ المعاملة المتساوية للمستثمرين المحليين والأجانب، وضمن حماية المشروع من المصادرة أو التأميم إلا وفق قواعد المنفعة العامة والتعويض، وأتاح للمستثمر تحويل الأرباح والمستحقات عبر البنوك المصرح لها، وهي كلها سمات تنتمي إلى فلسفة قانونية تريد أن تبعث رسالة طمأنة وجذب لرأس المال.

29. ومن الناحية الاقتصادية، يظهر القانون أقرب إلى منطق الاقتصاد الحر ذي الحوافز الواسعة، فهو لا يبدأ من سؤال: ما نوع الاستثمار الذي نريده تحديداً؟ بقدر ما يبدأ من سؤال: كيف نجعل البيئة أكثر جاذبية لرأس المال المحلي والأجنبي؟ وهذا واضح فيما تضمنه من إعفاءات ومزايا واسعة للمشروعات

المؤهلة، وربطه بعض تلك الإعفاءات بمعايير رأس المال، أو عدد العمال، أو طبيعة المشروع، أو المنطقة الجغرافية، بما يعكس فلسفة تشجيع الاستثمار عبر المزايا الضريبية والجمركية أكثر من إعادة توجيه الاقتصاد من خلال سياسة صناعية انتقائية صارمة.

30. لكن هذا القانون، رغم طابعه الجاذب، لم يكن بلا حدود بنيوية، فهو من جهة يفتح حرية الاستثمار في قطاعات الاقتصاد الوطني، لكنه من جهة أخرى يستثني من نطاقه قطاعات استراتيجية وحساسة مثل النفط والغاز، والتعدين، والأعمال المصرفية والمالية، والاستيراد والتصدير، وتجارة الجملة والتجزئة، لكونها محكومة بقوانين خاصة، ومن الناحية النظرية قد يبدو هذا الاستثناء مفهوماً، لكن من الناحية العملية يخلق فجوة، لأن بعض أكثر القطاعات تأثيراً في جاذبية الاستثمار والاقتصاد الوطني تصبح خارج المنظومة الترويجية والتسهيلية التي يفترض أن يقودها قانون الاستثمار وهيئته، وقد نبهت الدراسة في الإصدار الأول لهذا التناقض، واعتبرت أن بقاء هذه القطاعات خارج الإطار الاستثماري العام يحد من الترويج والتحفيز وإعادة توظيف الموارد الوطنية فيها.

31. من أهم ما يُحسب لقانون 2010 أنه لم ينظر إلى الاستثمار باعتباره مجرد علاقة بين المستثمر والوزارة، بل حاول بناء مركز مؤسسي يدير عملية الترويج والتسهيل، ويتجلى هذا في إنشاء الهيئة العامة للاستثمار، ومنحها اختصاصات تتجاوز التسجيل إلى إعداد الاستراتيجية الوطنية للترويج، وإجراء الدراسات، ونشر الفرص، وتقديم المقترحات لتحسين البيئة الاستثمارية، ورفع مستوى تنافسية اليمن كموقع استثماري، كما أن القانون جعل مجلس إدارة الهيئة هو السلطة العليا المشرفة على شؤونها، وأدخل في تركيبته ليس فقط رئيس الوزراء وعددًا من الوزراء المعنيين ومحافظ البنك المركزي والرئيس التنفيذي للهيئة، بل أيضاً رئيس اتحاد الغرف التجارية الصناعية وأربعة أعضاء من القطاع الخاص ترشحهم كيانات أعمال مختلفة، وهذه نقطة مهمة جداً، لأنها تعني أن القانون نفسه أدرك أن الاستثمار لا يُدار من داخل الجهاز الحكومي وحده، بل يحتاج إلى تمثيل مؤسسي للقطاع الخاص وبيئته المساندة.

32. هذا الإدخال للغرف التجارية وممثلي القطاع الخاص في المجلس الأعلى للهيئة ليس تفصيلاً بروتوكولياً، بل يحمل دلالة بنيوية: أن قانون 2010 كان، على الأقل في تصميمه، يقترب من فكرة أن البيئة الاستثمارية تحتاج شراكة في توجيهه لا مجرد تلقي طلبات، وهذه نقطة ينبغي الحفاظ عليها وتطويرها في أي تصور لاحق، لأن الغرف التجارية والاتحادات والكيانات المهنية ليست ديكوراً مؤسسياً، بل جزء من هندسة الثقة والتنسيق وصناعة القرار الاستثماري.

33. على الرغم من التصميم المؤسسي الواعد نسبياً في قانون 2010، فإن التجربة العملية كشفت فجوة واضحة بين النص القانوني والواقع التنفيذي، وأبرز مثال على ذلك هو النافذة الواحدة. فقد نص القانون

بوضوح على أن الهيئة تطبق نظام النافذة الواحدة، وأن جميع الجهات ذات العلاقة يجب أن تُمثل فيه بواسطة موظفين أكفاء لديهم الصلاحية المباشرة لإصدار التصاريح المطلوبة، وأن الهيئة تستطيع طلب استبدال غير الأكفاء منهم، وأن القواعد الحاكمة للنظام تحددها اللائحة التنفيذية مع بيان صلاحيات الجهات المختصة في حالة التقصير أو تجاوز السقوف الزمنية، وعلى الورق، تبدو هذه الصياغة متقدمة نسبياً وتوحي بأن المستثمر سيتعامل مع مركز واحد فاعل ومفوض.

34. لكن هذا لم يتحول فعلياً إلى واقع، فما زالت الهيئة ونافذتها في التطبيق أقل من أن تكون "القلعة الضامنة" للمستثمر، وما زال المستثمر يواجه عملياً تعدد الجهات والخطوات والوقت، إلى الحد الذي إن بدء الاستثمار قد يمر بأكثر من خمس عشرة خطوة وأكثر، في حين يفترض أن تكون معظم الإجراءات خلفية وسريعة ولا تستدعي المتابعة المباشرة من المستثمر إلا في الحدود الدنيا، ولذلك فالقانون بحاجة إلى قوة إلزامية لصالح النافذة الواحدة، لا مجرد نص يصفها، فالمشكلة لم تكن في غياب الفكرة، بل في ضعف سلطة التنفيذ والتنسيق والإلزام.

35. وهنا تظهر أول قاعدة حاكمة في هذا الباب بأن: **القانون الجيد نسبياً لا يصنع بيئة استثمار جيدة تلقائياً إذا لم يكن قادراً على فرض هندسته المؤسسية على بقية الجهاز الإداري.**

4.2. قانون 2025 - انتقال من الجذب العام إلى الحماية الاقتصادية الموجهة:

36. هذا القانون لا يكرر فلسفة 2010 بحذافيرها، بل يميل إلى فلسفة مختلفة يمكن وصفها بالحماية الاقتصادية الموجهة، فبدل أن يركز على جذب رأس المال عبر الحوافز العامة، يتجه إلى حماية الإنتاج المحلي من المنافسة الخارجية، وتشجيع إحلال الواردات، وتعزيز الصادرات، وتوطين الصناعة، مع اهتمام أوضح بالمشاريع الإنتاجية والطاقة المتجددة والمشروعات الصغيرة والأصغر، و تشجيع رأس المال الوطني المهاجر، ومدخرات المغتربين، وتأسيس شركات المساهمة العامة، وحماية المشاريع، وتسهيل تحويل الأموال، وهذا يعني أن القانون الجديد "صنعا" لا يتحرك فقط بعقل "اجذب المستثمر"، بل بعقل "أعد توجيه الاقتصاد".

37. يبدو القانون أقرب إلى منطق السياسة الصناعية الممزوجة بالأدوات الاستثمارية، لا إلى قانون استثمار محايد تجاه اتجاهات الاقتصاد، وهذه النقلة في ذاتها ليست سلبية، بل من حيث المبدأ، محاولة لتجاوز قصور القوانين التي تعاملت مع الاستثمار باعتباره هدفاً قائماً بذاته بدل أن يكون أداة لخدمة بنية إنتاجية ووطنية محددة، فالتشديد على الإنتاج والتصدير والطاقة المتجددة وإحلال الواردات ينسجم، من

حيث المنطق، مع أوضاع اقتصادات تعاني اختلالاً في ميزان المدفوعات، وضيقاً في العملة الصعبة، واعتماداً مفرطاً على الاستيراد.

38. لكن، لا يجوز الخلط بين صحة الاتجاه الجزئي واكتمال البناء القانوني والمؤسسي، فوجود فلسفة أكثر توجيهاً لا يعني بالضرورة أن القانون أصبح كافياً أو قادراً على إنتاج بيئة استثمارية مواتية بمفرده. 39. يظهر قانون 2025 معالجة بعض مواطن التعقيد الإجرائي التي عانى منها الإطار السابق، ومن ذلك الإشارة إلى:

- ✓ دمج السجل الصناعي في التجاري،
- ✓ تمديد مدة السجلات إلى خمس سنوات،
- ✓ إطلاق بوابات إلكترونية،
- ✓ والاتجاه إلى تبسيط الإجراءات المؤسسية بدل الاكتفاء بالحوافز.

40. وهذه التحسينات، إن تم تفعيلها فعلياً، تعني انتقالاً من المنطق الذي يراهن فقط على المزايا المالية إلى منطق يدرك أن الوقت، والاحتكاك البشري، وتعقيد الدورة الإدارية، هي نفسها تكاليف استثمارية لا تقل خطراً عن الضريبة أو الرسم، كما أن التركيز على المشاريع الإنتاجية، والصادرات، والطاقة، والمشروعات الصغيرة والأصغر، يضيف بعداً تنموياً أوضح من الإطار القديم الذي كان أكثر عمومية في تشجيع رأس المال.

41. إلا أن هذا التحسن النسبي يبقى، حتى الآن، تحسناً على مستوى الفلسفة وبعض الملامح الإجرائية، لا تحولاً مكملاً في البيئة الاستثمارية، والسبب أن اليمن لا يعاني فقط من تعقيد السجلات أو ضعف الحوافز، بل من هشاشة أعمق في القضاء، والتحويلات، واللوجستيات، وحماية الملكية، والتمويل، ووضوح الجهة القادرة على إنفاذ التعاقدات، ولهذا فتحسين قانون الاستثمار لا يكفي وحده، وإن رأس المال يخشى اللادين القانوني والقضائي أكثر من خشيته الخسارة التجارية المعتادة.

4.3. مقارنة بين القانونيين:

42. يبرز هذا الجدول الفروقات الجوهرية في فلسفة وتوجه الدولة نحو الاستثمار بين القانونيين:

محور المقارنة	قانون الاستثمار رقم (15) لسنة 2010	قانون الاستثمار رقم (3) لسنة 2025	دلالة التحول
(1) فلسفة وتوجه القانون	تشجيع الاستثمار في أي قطاع دون توجيه مسبق (ما عدا الأسلحة).	توجيه الاستثمار نحو الإنتاج المحلي، والاقتصاد المجتمعي، والابتكار.	انتقال من "فتح الباب للجميع" إلى "توجيه

الاستثمار لخدمة أولويات وطنية محددة.				
تأطير الاستثمارات بضوابط شرعية صريحة.	أحكام الشريعة الإسلامية والسياسة العامة للدولة.	السياسة العامة للدولة وأهداف التنمية.	الإطار المرجعي	(2)
دمج ملف الاستثمار ضمن المنظومة الاقتصادية والصناعية الموحدة للدولة.	الهيئة تعمل تحت مظلة وزارة الاقتصاد والصناعة والاستثمار.	الهيئة العامة للاستثمار كجهة مستقلة مركزية.	الهيكل الإداري والتبعية	(3)
التركز على الاقتصاد الحقيقي (الإنتاج) والاقتصاد التشاركي بدلاً عن الاستثمارات الربعية.	مشاريع إنتاجية، مشاريع شراكة PPP/BOT، مشاريع صغيرة وأصغر، اقتصاد مجتمعي، مشاريع ابتكارية.	تصنيف عام غير مفصل (مشاريع استثمارية بشكل عام).	تصنيف المشاريع المستهدفة	(4)
تحول من الاعتماد على الاستيراد إلى تعزيز القدرات الإنتاجية المحلية.	تخفيض فاتورة الاستيراد، وتحقيق الاكتفاء الذاتي، وتنمية الصادرات الوطنية.	لم يحدد كأولوية قانونية صريحة.	الموقف من الاستيراد والصادرات	(5)

4.3. بيئة العمل، الضمانات، والالتزامات:

الأثر على المستثمر	قانون الاستثمار رقم (3) لسنة 2025	قانون الاستثمار رقم (15) لسنة 2010	محور المقارنة	
معالجة إحدى أكبر عقبات الاستثمار في اليمن (النزاعات العقارية) بشكل مؤسسي.	تشكيل لجنة عليا للبت المستعجل في منازعات الأراضي لحماية حقوق المواطنين.	غير منصوص عليها بألية محددة.	حماية حقوق المواطنين (الأراضي)	(1)
إلزام المستثمرين بتوطين الوظائف (80% على الأقل) وتشغيل العمالة المحلية.	يحق استخدام عمالة فنية أجنبية بما لا يزيد عن (20%) من إجمالي العمال.	يحق للمستثمر استخدام عمالة أجنبية (دون تحديد سقف صارم في نص القانون الأساسي).	العمالة وتوطين الوظائف	(2)
ضمان بيئة أعمال تنافسية ومنع هيمنة كيانات محددة على السوق.	فتح باب المنافسة أمام المستثمرين وعدم الاحتكار.	لم ينص صراحة كهدف رئيسي.	المنافسة والاحتكار	(3)

محاولة لتفعيل النافذة الواحدة بشكل حقيقي وتجاوز البيروقراطية.	نظام معدل مع التزام الجهات الحكومية بتعيين ممثلين بصلاحيات كاملة للبت المباشر.	نظام لتسهيل المعاملات (واجه تحديات بيروقراطية في التطبيق).	النافذة الواحدة والتسهيلات	(4)
---	--	--	----------------------------	-----

4.4. ما الذي لا يزال فقيراً في كلا القانونين؟

44. رغم اختلاف الفلسفة بين القانونين، فإن هناك فقراً مشتركاً أو مستمراً في نقاط أساسية، أهمها:

<ul style="list-style-type: none"> ○ كلا القانونين، بدرجات مختلفة، ما يزالان يتعاملان مع الاستثمار أكثر من تعاملهما مع المنظومة الكاملة التي يقوم عليها الاستثمار. ○ فاليقين القضائي، وآليات التنفيذ، والسجل العقاري، والتمويل الائتماني، وضمانات القروض، ورأس المال المخاطر، والبيئة اللوجستية، كلها عناصر لا يعالجها قانون الاستثمار وحده بما يكفي، مع أنها في الواقع العملي من صلب القرار الاستثماري. ○ ولذلك فإن استمرار النظر إلى قانون الاستثمار باعتباره "العصا السحرية" يظل نظرة قاصرة. 	ضعف التكامل مع البيئة الأوسع للأعمال	(1)
<ul style="list-style-type: none"> ○ لا يكفي أن نفتح باب الاستثمار إذا كانت الدولة نفسها لا تميز بوضوح بين الكيان السيادي، والكيان الخدمي، والكيان التجاري، والكيان الهجين. ○ فدخل القطاع الخاص في شراكة أو منافسة أو استثمار طويل الأجل يحتاج إلى أن تكون الجهة المقابلة معروفة قانونياً ومحاسبياً بوضوح. ○ وقد اشترت في الورقة "هندسة الكيانات الاقتصادية"²، على أن الشركات الحكومية التي تمارس نشاطاً اقتصادياً لا ينبغي أن تبقى في منطقة رمادية بين الوزارة والشركة، لأن هذا يضعف الثقة ويعقد المساءلة ويعيق مشاريع الشراكة، وهذه فجوة لم يعالجها الإطار الاستثماري القديم والجديد. 	غياب المعالجة العميقة لمسألة الكيانات الاقتصادية	(2)
<ul style="list-style-type: none"> ○ الاستثمار في اليمن لن يتقدم كثيراً إذا ظل التمويل البنكي ضعيفاً، والائتمان منكمشاً، والتحويلات غير مدمجة استثمارياً، والبنوك تقوم بوظائف مضطربة في اقتصاد منقسم. ○ وهنا يبرز لنا: أن مشكلتنا ليست "هل التمويل إسلامي أم تقليدي؟"، بل ما هي الوظيفة الاقتصادية الفعلية للمؤسسة المالية؟ وهل هي تحفظ 	غياب حل جذري لمسألة التمويل	(3)

² تنشر في العدد 50 في مجلة الرابطة الاقتصادية، تجدونها في صفحتي عند النشر. <https://www.linkedin.com/in/ambmacpc>

السيولة؟ أم تمنح ائتماناً إنتاجياً؟ أم تتحمل مخاطر استثماراً؟ أم تقوم بدور تنموي؟ ³		
--	--	--

4.5. الدرس الأهم من المقارنة:

45. إذا أردنا استخلاص الخلاصة التنفيذية من هذه المقارنة، فهي ليست أن قانون 2010 "منفتح" وقانون 2025 "حمائي"، ولا أن أحدهما صالح والآخر فاسد، بل التالي:
- أ- قانون 2010 أكثر وضوحاً في منطق الجذب العام، وبنى هيئة ونافذة ومجلس إدارة فيه تمثيل حكومي وخاص، لكنه بقي أضعف من أن يفرض فعلياً هندسته المؤسسية على الجهاز الإداري، كما أن استثناءاته القطاعية الواسعة حدّت من شموليته.
- ب- قانون 2025 يبدو أكثر توجيهاً نحو الإنتاج، وإحلال الواردات، والصادرات، وتبسيط بعض الإجراءات، لكنه لم يثبت بعد أنه عالج الفجوات البنيوية العميقة في القضاء، والتمويل، واللوجستيات، والحوكمة التنفيذية.
- ج- كلا القانونين، رغم اختلاف المسار، لا يكفيان وحدهما لبناء بيئة استثمارية قوية إذا ظلت المنظومة الأوسع للأعمال هشة ومجزأة وعالية المخاطر.
46. فالمطلوب عدم الاكتفاء بمقترح تعديل هنا أو هناك داخل قانون الاستثمار، بل إعادة وضع قانون الاستثمار داخل منظومة أوسع تشمل:
- أ- بيئة الأعمال،
- ب- القضاء والتنفيذ،
- ج- التمويل والائتمان،
- د- الكيانات الاقتصادية،
- هـ- المؤسسات الوسيطة،
- و- المحافظات كمساحات قرار وتنفيذ.

³ هذه التساؤلات تعمقت فيها في الورقة المنشورة في صفحتي (من فقه الامتثال إلى اقتصاد التأثير، نحو فهم مؤسسي للاقتصاد الإسلامي)

(5) مناخ الاستثمار لا يقوم دون بيئة أعمال متماسكة:

47. من أكثر الأخطاء شيوعاً في التفكير الاقتصادي العربي، واليميني خاصة، التعامل مع مناخ الاستثمار وكأنه ملف مستقل يمكن تحسينه بإصدار قانون جديد، أو توسيع الإعفاءات، أو إطلاق خطاب دعائي عن الفرص الواعدة، هذا الفهم قاصر، لأن الاستثمار لا ينشأ في فراغ، ولا يهبط على اقتصاد ما لمجرد أن نصاً قانونياً وصفه بأنه مرحب به، فالاستثمار، في جوهره، قرار يتخذه رأس المال داخل بيئة أعمال تقرر له:

✓ إن كان الدخول ممكناً،

✓ والاستمرار محتملاً،

✓ والخروج المنظم مضموناً،

✓ والنزاع قابلاً للحل،

✓ والتحويل متاحاً، والكلفة قابلة للحساب.

48. ولهذا كانت الدراسة الأولى مقررة بأن مناخ الاستثمار لا يمكن النظر إليه بمعزل عن بيئة تأسيس الأعمال، وأن الاستثمار، حين يبدأ، يتحول إلى نشاط تجاري أو صناعي أو خدمي لا يعيش إلا داخل بيئة أعمال صحية ومحفزة.

49. وفي الحالة اليمنية، تزداد هذه الحقيقة وضوحاً، لأن المشكلة لم تعد فقط في ضعف الجذب الاستثماري، بل في أن بيئة الأعمال نفسها أصبحت، في أجزاء واسعة منها، بيئة مضطربة ومكلفة وغير يقينية، فالتاجر، أو المستثمر، أو صاحب المشروع المتوسط، أو حتى صاحب النشاط الصغير، يواجه اليوم مزيجاً من التعقيدات:

✓ تعدد الجهات،

✓ ضعف التنفيذ،

✓ الاضطراب النقدي،

✓ صعوبة التحويلات،

✓ هشاشة التمويل،

✓ اضطراب الملكية العقارية،

✓ كلفة النقل،

✓ وتفاوت القواعد من منطقة إلى أخرى.

- ولذلك فإن الحديث عن الاستثمار في اليمن من دون إعادة بناء بيئة الأعمال يشبه الحديث عن بناء طابق عاشر فوق أساس متشقق، قد يبدو الرسم جميلاً، لكن المبنى لا يحتمل، وسينهار.

5.1. ما المقصود ببيئة الأعمال في السياق اليمني؟

50. بيئة الأعمال ليست مجرد إجراءات تسجيل الشركات، ولا تختزل في عدد الأيام اللازمة لاستخراج ترخيص،

وإن كانت هذه العناصر جزءاً منها، البيئة المقصودة هنا أوسع بكثير، فهي تشمل الإطار القانوني

والتنظيمي، والإدارة العامة، والقضاء، والتمويل، واللوجستيات، وسوق العمل، وحماية الملكية،

والضرائب والرسوم، وآليات التنفيذ، والمؤسسات الوسيطة والمساندة التي تجعل السوق قابلة

للعمل بدرجة معقولة من الثقة واليقين، ولهذا، حين نتحدث الورقة عن " البنية الفوقية" أو عن "إعادة

هندسة بيئة الأعمال"، فلا نتحدث عن تحديث قانون الشركات أو تقليص عدد النوافذ، بل عن إعادة

تصميم البيئة الحاضنة بكل عناصرها بحيث تصبح مناسبة لطبيعة الفاعلين الاقتصاديين المختلفة.

51. وفي اليمن، تكتسب بيئة الأعمال معنى أكثر حساسية، لأنها لا تختبر فقط من زاوية الكفاءة الإدارية، بل

أيضاً من زاوية القدرة على العمل تحت المخاطر، فالمؤسسة الاقتصادية هنا لا تسأل فقط:

✓ كم سأدفع؟ فقط

✓ بل تسأل أيضاً عن :

✓ هل أستطيع التحويل؟

✓ هل أستطيع حماية عقدي؟

✓ هل توجد جهة واحدة مسؤولة أم عدة جهات؟

✓ هل الأرض محل النزاع أم واضحة الملكية؟

✓ هل الطريق مفتوح؟

✓ هل العملة مستقرة نسبياً أم أنني أدخل في معادلة سعر صرف متقلبة؟

52. ولهذا فإن بيئة الأعمال في اليمن ليست بيئة "خدمات حكومية" فقط، بل بيئة "إدارة الاليقين". وكلما

عجزت الدولة عن خفض هذا الاليقين، زادت كلفة الدخول إلى السوق، وتقلصت شهية الاستثمار

الحقيقي.

5.2. الفرق بين مناخ الاستثمار وبيئة الأعمال:

53. من المهم هنا التمييز بين مفهومين كثيراً ما يُخلط بينهما: مناخ الاستثمار وبيئة الأعمال.

أ- مناخ الاستثمار يمثل الصورة الأوسع التي يراها رأس المال حين يفكر في الدخول إلى بلد أو قطاع أو مدينة، وتشمل توقعاته حول الحوافز، والاستقرار، والجدوى، والسياسات العامة، وسهولة الحركة، وآفاق الربحية.

ب- أما بيئة الأعمال فهي المجال العملي الذي يشتغل فيه المشروع بعد اتخاذ قرار الدخول: كيف يسجل نفسه؟ كيف يحصل على أرض؟ كيف يفتح حساباً؟ كيف يوظف؟ كيف يستورد أو يصدر؟ كيف يدفع ويُحصّل؟ كيف يتقاضى حقه عند النزاع؟ وكيف يغلق نشاطه أو يعيد هيكلته إذا تعثر؟
54. وبعبارة أوضح: مناخ الاستثمار يجيب عن سؤال "هل أدخل السوق؟"، و بيئة الأعمال فتجيب عن سؤال "هل أستطيع أن أعمل وأستمر بعد أن أدخل؟"

55. ولهذا قد يستطيع بلد ما أن يرفع مناخ الاستثمار على الورق عبر قانون أو حملة ترويجية أو خطاب سياسي، لكنه يظل عاجزاً عن جذب استثمار جاد إذا كانت بيئة الأعمال منفرة، وهذا ما يبدو حاضراً في اليمن بوضوح: فحتى لو وُجد قانون استثمار مقبول نسبياً، أو نافذة واحدة معلنة، أو حوافز محددة، فإن تعقيد البيئة المحيطة يبتلع أثر هذه العناصر ويعيد المستثمر إلى نقطة الصفر.

5.3. لماذا تفشل سياسات جذب الاستثمار إذا بقيت بيئة الأعمال هشة؟

56. السبب ببساطة هو أن رأس المال لا يستجيب للشعارات، بل للهندسة الفعلية التي تنظم المخاطر والعوائد، فالمستثمر قد يتحمل ضريبة أعلى إذا كانت القواعد واضحة، وقد يقبل عائداً أقل إذا كان العقد محمياً، وقد يدخل سوقاً محدودة إذا كانت العمليات فيها منتظمة وقابلة للتنبؤ، لكنه يحجم عادة عن بيئة تبدو فيها كل خطوة معرضة للمفاجآت:

- ✓ رسوم غير متوقعة،
- ✓ تعدد في التوقيعات،
- ✓ نزاعات أراضي،
- ✓ صعوبة في التحويلات،
- ✓ قضاء بطيء أو متداخل،
- ✓ وعدم قدرة على توقع سعر الصرف أو كلفة النقل.

- الخلاصة تبرز: أن الخطر الحقيقي ليس الخسارة التجارية المعتادة، بل اللايقين القانوني والتشغيلي والمالي.

57. وفي اليمن، تكشف المواد التي بين أيدينا أن بيئة الأعمال الضعيفة لا تضر فقط بالمشروعات الكبيرة، بل حتى بالأنشطة الصغيرة والمتوسطة، بل ربما تضربها أكثر، لأنها أقل قدرة على تحمل الصدمات والرسوم الخفية وكلفة التعطل، ولهذا حين نتحدث عن إصلاح بيئة الأعمال، فنحن لا نتحدث عن خدمة مستثمر أجنبي كبير فقط، بل عن إعادة تأهيل الاقتصاد المحلي كله:

- ✓ من المبرمج المستقل إلى التاجر الصغير،
- ✓ ومن المنشأة المتوسطة إلى شركة البنية التحتية،
- ✓ ومن التعاونية الزراعية إلى شركة المشروع في شراكة عامة-خاصة.
- البيئة الجيدة لا تخدم رأس المال الخارجي فقط، بل تخفف كلفة العمل على الجميع.

5.4. عناصر بيئة الأعمال الممكنة في اليمن:

58. إذا أردنا أن نحدد عناصر بيئة الأعمال التي تحتاجها اليمن بصورة عملية، فيمكن تلخيصها في ثماني مكونات مترابطة:



(1)	وضوح الدخل إلى السوق	<ul style="list-style-type: none"> ○ الدخول إلى السوق يجب ألا يظل رحلة اختبار نفس وصبر وقدرة على تحمل التعطيل. ○ المطلوب هو مسار تسجيل وترخيص واضح، متدرج بحسب نوع الكيان وحجمه، مع تقليل الاحتكاك البشري، واعتماد الإخطار أو التحقق اللاحق للأنشطة منخفضة المخاطر، وتخصيص مسارات أسرع للكيانات الاستراتيجية أو مشروعات الشراكة.
-----	----------------------	--

<ul style="list-style-type: none"> ○ وقد كانت ورقة "هندسة الكيانات الاقتصادية" واضح حين اقترحت فيها هرمياً مختلفاً للتأسيس، من رخصة مزاولة مهنية للأفراد والأنشطة متناهية الصغر، إلى "سجل الآن وادفع لاحقاً" للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، إلى مسار ذهبي للمشروعات الكبرى عبر مركز وطني لخدمات الأعمال والشراكة. 	
<ul style="list-style-type: none"> ○ لا تكفي سهولة التسجيل إذا كان المشروع لا يجد تمويلاً أو يجد تمويلاً مكلفاً ومشوهاً أو منقطعاً عن غرضه الاقتصادي. ○ والورقة التي طرحتها حول البنك المركزي المنشورة في العدد 49⁴ من مجلة الرابطة، توضح أن تراجع الودائع والائتمان وانشغال البنك المركزي بالتشغيل اليومي بدل الدور السيادي جعل التمويل المنتج أكثر صعوبة. ○ كما أن الدراسة "فهم مؤسسي للاقتصاد الإسلامي" تضيف أن: التمويل يجب أن يُفهم بوظيفته الاقتصادية، لا بواجهته الاسمية فقط، مع الفصل بين حفظ الودائع والسيولة، والائتمان الإنتاجي، والاستثمار المخاطر، والتمويل التنموي. ○ وهذا كله يعني أن بيئة الأعمال لا تستقيم من دون هندسة تمويلية موازية. 	<p>(2) تمويل قابل للوصول</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ رأس المال لا يعمل مطمئناً في بيئة تتآكل فيها فكرة الملكية أو تتعثر فيها قدرة العقد على النفاذ. ○ ولهذا فإن نزاعات الأراضي تمثل "ثقباً أسود" للاستثمار، وأن تحديث السجل العقاري، وإنشاء محاكم تجارية، وتطوير الوساطة والتحكيم وآليات التنفيذ، كلها جزء من هندسة بيئة الأعمال لا من ملاحقها الثانوية. ○ فالعبرة ليست بوجود نصوص على الورق فقط، بل بوجود مسار واضح وفعال لحماية الأرض، والحق، والضمان، والتنفيذ. 	<p>(3) حماية الملكية والعقود</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ المستثمر أو صاحب النشاط يمكنه التكيف مع ضريبة معقولة، لكنه يصعب عليه التكيف مع الضريبة غير المرئية: تعدد الرسوم، تكرار الجبايات، عدم ثبات القرارات، وتفاوت التطبيق بين مكان وآخر. ○ بيئة الأعمال الجيدة ليست فقط أقل كلفة، بل أيضاً أكثر قابلية للحساب. 	<p>(4) نظام ضريبي ورسومي قابل للفهم</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ أي مشروع، مهما كانت فكرته جيدة، سيتحول إلى عبء إذا كانت الطاقة منقطعة، والطرق متضررة، والموانئ بطيئة، والنقل الداخلي مرتفع الكلفة، والتحويلات لشركات الملاحة صعبة، وسلاسل الإمداد متقطعة. ○ ولهذا فالإقتصاد اليمني يدفع "ضريبة مخاطر سيادية" في الشحن والتأمين والتفتيش، بينما تذهب القيمة المضافة إلى موانئ الجوار، ويتحمل المستهلك المحلي فرق التوقيت والمخاطر من معيشتته. ○ وهذا ليس شأنًا قطاعياً منفصلاً، بل جزء من بيئة الأعمال نفسها. 	<p>(5) لوجستيات الطاقة والتشغيل</p>

(6)	<ul style="list-style-type: none"> ○ سوق عمل قائم على الثقة المؤسسية ○ بيئة الأعمال لا تكتمل ما لم يكن الدخول إلى سوق العمل قائماً على الكفاءة والهوية المهنية والسجل الموثوق، لا على الضمانات البدائية والفرز الاجتماعي. ○ والورقة التي ستُنشر في العدد 51 من مجلة الرابطة الاقتصادية بعنوان "من الضمان التجاري إلى الثقة المؤسسية" توضح أن طلب الضمان التجاري من طالب الوظيفة ليس مجرد عرف سيئ، بل عرض لخلل مؤسسي أعمق: غياب سجل مهني، وضعف آليات التحقق، وتشتت المنظومة بين العمل والخدمة المدنية والتأمينات. ○ وكل ذلك يؤثر مباشرة على قدرة الشركات على التوسع، وعلى كفاءة التوظيف، وعلى إنتاجية السوق. 	
(7)	<ul style="list-style-type: none"> ○ السوق لا يعمل فقط بين الحكومة والمستثمر. ○ هناك طبقة كاملة من المؤسسات الوسيطة: الغرف التجارية، والاتحادات، والنقابات، والتعاونيات، وحدات الشراكة، ومراكز خدمات الأعمال. ○ هذه الكيانات تخفض كلفة التفاوض، وتبني الثقة، وتنقل المعرفة، وتمثل المصالح، وتساهم في تصميم السياسات، وتساعد على فرز المشكلات قبل أن تتحول إلى أزمات. ○ ولهذا فإن أي تصور لبيئة الأعمال في اليمن يجب أن ينقل هذه المؤسسات من الهامش إلى القلب. ويكفي هنا التذكير بأن قانون 2010 نفسه أدخل اتحاد الغرف التجارية وممثلي القطاع الخاص في مجلس إدارة الهيئة العامة للاستثمار، وقد تم اقتراح في ورقة "هندسة الكيانات" إلى إعادة هيكلة النقابات والتعاونيات لتصبح كيانات تنموية لا مطلية فقط. 	
(8)	<ul style="list-style-type: none"> ○ لا تقوم بيئة الأعمال إلا إذا كانت الدولة قادرة على لعب دور "المنظم والشريك" لا "الخصم والمزاحم" ولا "الجياية المتنقلة". ○ وهذا ما اشرت اليه في أكثر من ورقة ومنشور بأهمية نقل الحكومة من دور المشغل الوحيد إلى دور المنظم الذي ينسق المخاطر ويطلق المشروعات ويصمم الشراكات ويوفر الحوكمة. ○ فكلما كانت الدولة أذكى في توزيع الأدوار، وأوضح في التفويض، وأقوى في الضبط، تحسنت بيئة الأعمال حتى قبل أن تتحسن كل المؤشرات الكلية الأخرى. 	

5.5. بيئة الأعمال في اليمن اليوم ، أزمة تراكم لا أزمة عنصر واحد:

59. من الخطأ اختزال الأزمة اليمنية في عنصر واحد:

- ✓ قانون قديم،
- ✓ أو فساد،
- ✓ أو حرب،

✓ أو ضعف تمويل،

✓ أو تعدد أسعار صرف.

60. وبالتالي فالمشكلة الحقيقية هي تراكم هذه العناصر فوق بعضها بصورة تجعل كل عنصر يضاعف أثر العنصر الآخر، فضعف القضاء يزيد أثر تعقيد الأراضي، واضطراب التمويل يزيد أثر هشاشة العملة، وتعدد الجبايات يزيد أثر ضعف اللوجستيات، وغياب المنصات المهنية يزيد كلفة التوظيف، وانكماش البنوك يزيد لجوء الناس إلى النقد والقنوات غير الرسمية، وكل ذلك يعيد تغذية "اقتصاد الدكاكين" باعتباره تفتتاً للكيانات والمؤسسات وغياباً للترابط العضوي والاستراتيجي بينها.

61. ولهذا فإن معالجة بيئة الأعمال لا يجوز أن تتم بمنهج "القطعة الواحدة":

✓ نعدل قانون الشركات وننتهي،

✓ أو نوسع الإعفاءات ونعتبر المسألة حُلّت،

✓ أو نفتح منصة إلكترونية ثم نعلن قيام النافذة الواحدة.

- اليمن يحتاج إلى ما هو أعمق: إعادة تركيب بيئة العمل الاقتصادي على أسس جديدة، تأخذ في

الحسبان أن الدولة هشة لكن لا يمكن الاستغناء عنها "أنها دولتنا"، وأن السوق موجود لكن لا

يمكن تركه وحده، وأن المحافظات مختلفة لكن لا يجوز أن تتحول إلى جزر قانونية ومالية متنافرة.

(6) المؤسسات المساندة والوسيطات: من العامش إلى القلب:

62. من الأخطاء المتكررة في التفكير حول الاستثمار وبيئة الأعمال في اليمن النظر إلى المؤسسات المساندة بوصفها كيانات ثانوية أو بروتوكولية، لا يتجاوز دورها التمثيل الرمزي أو إصدار البيانات أو حضور المناسبات، والحقيقة أن هذا الفهم يظلم جوهر العملية الاقتصادية نفسها، لأن الأسواق، خاصة في البيئات الهشة أو الانتقالية، لا تدار فقط بالقوانين والوزارات والمستثمرين، بل تحتاج إلى مؤسسات وسيطة تنقل الصوت، وتبني الثقة، وتساعد على التفاوض، وتخفف كلفة التنسيق، وتشارك في اكتشاف المشكلات قبل انفجارها، ولهذا فإن الحديث عن مناخ استثماري قوي في اليمن من دون الحديث عن الغرف التجارية، والاتحادات، والنقابات، والتعاونيات، ووحدات الشراكة، ومراكز خدمات الأعمال، ومجالس الحوار، هو حديث ناقص في بنيته، حتى لو بدا مكتملاً في لغته.

63. وفي الحالة اليمنية على وجه الخصوص، تصبح هذه المؤسسات أكثر أهمية لا أقل، فكلما ضعفت قدرة الدولة المركزية على الإمساك المتماسك بكل تفاصيل الاقتصاد، وكلما تزايد التشظي المؤسسي والمالي والجغرافي، زادت الحاجة إلى كيانات وسيطة تساعد على تنظيم المجال الاقتصادي، وتوفير قنوات اتصال مستقرة، وتمثيل المصالح بصورة مؤسسية، وإعادة بناء الثقة بين الأطراف الفاعلة، بالتالي لا يجب ان يتم اعتبار هذه المؤسسات المساندة زينة في أطراف النظام الاقتصادي، بل جزءاً من بنية السوق الممكنة، بل ومن بنية الدولة الاقتصادية نفسها..

6.1. لماذا تحتاج بيئة الأعمال إلى مؤسسات وسيطة؟

64. في الاقتصادات المستقرة نسبياً، قد تستطيع المؤسسات الرسمية، والقضاء، والسجلات، والبنوك، والجهات التنظيمية، أن تقوم بمعظم الوظائف اللازمة لتنظيم السوق، لكن في البيئات الهشة أو المتحولة، كما في اليمن، لا تكفي هذه الأدوات وحدها، فهناك حاجة إلى مؤسسات تساعد على:

- أ- ترجمة احتياجات القطاع الخاص إلى لغة سياسات،
- ب- ونقل أولويات الدولة إلى القطاع الخاص بلغة مفهومة وقابلة للتنفيذ،
- ج- وفرز المشكلات القطاعية والمناطقية،
- د- وتخفيض كلفة التفاوض والتنسيق،
- هـ- وتحسين تدفق المعلومات،

و- وبناء جسور الثقة في بيئة يكثر فيها الارتياب ويضعف فيها اليقين.

- ولهذا فإن المؤسسات الوسيطة ليست مجرد ممثلين لأصحاب المصلحة، بل بنية تحتية ناعمة للسوق نفسه.

65. وفي اليمن، تظهر الحاجة إلى هذه البنية بوضوح أكبر، لأن المشكلات لا تنشأ فقط من نقص القانون، بل من ضعف القدرة على إنفاذه، ومن تداخل الاختصاصات، ومن انقسام الجغرافيا الاقتصادية، ومن تفاوت المحافظات والقطاعات في أولوياتها، وهنا لا يمكن لوزارة أو هيئة مركزية وحدها أن تلتقط كل التفاصيل، ولا يمكن للقطاع الخاص أن يتحدث بصوت فردي مشتت، ولذلك تصبح المؤسسات الوسيطة ضرورية لكي تتحول الفوضى المتناثرة إلى مطالب منظمة، ولكي يتحول الاحتكاك المباشر بين المستثمر والدولة من صراع يومي مرهق إلى حوار مؤسسي يمكن البناء عليه.

6.2. الغرف التجارية والاتحادات، من التمثيل الشكلي إلى الشراكة في التوجيه:

66. تحتل الغرف التجارية والاتحادات موقعاً متقدماً، لأنها الأقرب تاريخياً إلى تمثيل مجتمع الأعمال، والأقدر نظرياً على تجميع الصوت الاقتصادي ونقله إلى صانع القرار، وليس من قبيل المصادفة أن قانون الاستثمار لسنة 2010 لم يقصر مجلس إدارة الهيئة العامة للاستثمار على الوزراء والجهات الحكومية، بل أدخل فيه رئيس اتحاد الغرف التجارية الصناعية وأربعة أعضاء من القطاع الخاص ترشحهم كيانات أعمال مختلفة. هذه ليست مسألة شكلية، بل اعتراف قانوني مبكر بأن البيئة الاستثمارية لا تدار حكومياً بصورة خالصة، وأن القطاع الخاص المنظم عبر مؤسساته جزء من هندسة القرار الاستثماري نفسه.

67. كما أن الدراسة الأولى لم تتعامل مع الغرف التجارية باعتبارها مجرد عنوان مؤسسي، بل انتهت إلى الدعوة إلى حوار فاعل بين الحكومة والقطاع الخاص، بل وإلى مجلس حوار اقتصادي على مستوى القيادة، مع الإشارة إلى الكيانات الممثلة للقطاع الخاص وفي مقدمتها اتحاد الغرف التجارية والغرف المختلفة، وهذا لأن الاستثمار لا ينمو بقرارات فوقية فقط، بل يحتاج إلى وسيط مؤسسي منظم يشارك في بناء السياسات، ورصد المعوقات، وبلورة المطالب، وتقديم بدائل عملية.

68. لكن المشكلة، كما يظهر من واقع اليمن، ليست في غياب الغرف بوصفها كيانات قانونية، بل في أن كثيراً من أدوارها ما زال محصوراً في نطاق التمثيل أو الوساطة التقليدية أو المناسبات، في حين أن المرحلة الحالية تتطلب منها ما هو أعمق، بأن تتحول إلى مؤسسات معرفة وتفاوض وتصميم سياسات، لا مجرد مؤسسات تمثيل. أي أن تقوم، مثلاً، بـ:

أ- بناء قواعد بيانات قطاعية،

- ب- إعداد مذكرات سياسات،
 - ج- وصياغة أولويات تشريعية وتنفيذية،
 - د- ومتابعة مؤشرات الكلفة والتراخيص والرسوم،
 - هـ- وتقديم تغذية راجعة دورية للدولة،
 - و- والمساهمة في بناء أجنداث المحافظات والقطاعات،
 - ز- واحتضان منصات حوار واستشراف اقتصادي.
- فإذا لم تقم الغرف بهذا التحول، ستظل موجودة ولكن بأثر أقل من طاقتها.

6.3. النقابات المهنية والعمالية، من عقل المطالبة إلى عقل التنظيم التنموي:

69. إذا كانت الغرف التجارية تمثل صوت الأعمال المنظمة نسبياً، فإن النقابات المهنية والعمالية يفترض أن تمثل طبقة أخرى من البنية المساندة:

- ✓ طبقة المهنيين،
 - ✓ والحرفيين، والعمال،
 - ✓ وأصحاب المهن،
 - ✓ والفئات التي تدخل إلى السوق من بوابة المهارة والعمل لا من بوابة رأس المال وحده.
- غير أن النقابات في اليمن ظلت، محصورة بين منطقتين: منطق تمثيل مطلبي محدود، أو منطق شكلي ضعيف الأثر، أو تتداخل فيها التوجهات السياسية والحزبية بشكل حاد وغير مهني أو نقابي.
70. والمتطلب هنا إعادة هيكلة هذه الكيانات لكي تصبح كيانات تنموية لا مطلبية فقط وتكتسب هذه الفكرة أهميتها من أن إصلاح بيئة الأعمال لا يقتصر على تسجيل الشركات، بل يبدأ بالاعتراف المهني، والدخول المنظم إلى السوق، وبناء مسار مهني آمن ومرن. واقترحت "هندسة الكيانات الاقتصادية" أن تتولى النقابات المهنية والعمالية، بعد إعادة هيكلتها، إصدار رخصة مزاولة مهنة أو شهادة اعتراف مهني للأفراد والأنشطة متناهية الصغر بدل إغراق وزارة الصناعة بملايين المعاملات الفردية، على أن ترتبط هذه الرخصة بآليات تأمين اجتماعي مرنة، وتسمح بفتح حسابات مصرفية وتوقيع عقود والدخول إلى الاقتصاد الرسمي، هذا ينقل النقابة من موقع "الاحتجاج" إلى موقع تنظيم الدخول إلى السوق، وهو تحول جوهري في بناء بيئة أعمال أوسع وأكثر شمولاً.
71. النقابات ليست فقط مدافعاً عن أصحاب المهنة، بل يجب أن تصبح بنية تحقق وثقة، ووسيطاً بين الدولة والسوق، ومنصة لتطوير المعايير المهنية، و أداة لخفض أحد أكبر أوجه التشوه في سوق العمل

اليمني، وهو الانتقال من الضمان الشخصي أو الضمان التجاري إلى الثقة المؤسسية القائمة على السجل والهوية المهنية والتاريخ العملي، وبهذا فدورها لا ينفصل عن بناء بيئة الأعمال، لأنه يوسع قاعدة الاقتصاد الرسمي ويجعل الدخول إلى السوق أقل عشوائية وأكثر عدالة.

6.4. التعاونيات والقطاع الثالث، مأسسة الأثر الاقتصادي والاجتماعي:

72. يجب عدم حصر الفاعلين الاقتصاديين بالدولة والقطاع الخاص فقط، فالقطاع الثالث شريك تنموي واقتصادي فاعل، بما يشمل التعاونيات الزراعية والسمكية والمهنية، والشركات المدنية أو الاجتماعية، والكيانات غير الربحية أو محدودة الربحية التي يمكن أن تدير خدمات ذات أثر اجتماعي مع نموذج تشغيل اقتصادي مستدام، وتنبع أهمية هذا التوجه من أن اليمن لا يحتاج فقط إلى شركات ربحية كبيرة أو إلى جهاز حكومي متضخم، بل يحتاج إلى كيانات وسيطة قادرة على تجميع المنتجين الصغار، ومأسسة المنفعة المشتركة، وربط الأثر الاجتماعي بالاستدامة الاقتصادية.
73. فالتعاونيات، مثلاً، يمكن أن تتحول من كيانات هامشية أو تراثية إلى أدوات إنتاج وتفاوض وتسويق، خاصة في الزراعة والأسماك والحرف وسلاسل القيمة المحلية، وهي، بهذا المعنى، ليست مجرد شكل قانوني لطيف، بل قناة لنقل صغار المنتجين من منطق "الدكان الفردي" إلى منطق الكيان القادر على التفاوض، والتجميع، والتخزين، وربما التصدير.
74. كما أن الشركات المدنية أو الاجتماعية يمكن أن توفر نموذجاً أكثر ملاءمة لبعض القطاعات الخدمية، مثل المياه، والكهرباء الريفية، والخدمات الصحية والمجتمعية، حيث لا يكون من المناسب تركها كلياً للسوق الربحي المجرد، ولا من الحكمة رهنها بالكامل للدولة الضعيفة أو للمنح المتقطعة.
75. البيئة المؤسسية المساندة للاستثمار وبيئة الأعمال يجب أن تتسع لتشمل هذه الكيانات لا أن تعتبرها خارج الاقتصاد الحقيقي، فكلما توسعت الخريطة المؤسسية للسوق، وتنوعت الأوعية القانونية والوظيفية للفاعلين، زادت قدرة الاقتصاد على امتصاص العمالة، وتنظيم الإنتاج، وخفض كلفة التشتت، وخلق بدائل تشغيلية أكثر ملاءمة لواقع اليمن، وهذا ما يجعل إدماج القطاع الثالث في الرؤية الاستثمارية والتنموية أمراً ضرورياً، لا ترفاً فكرياً.

6.5. وحدات الشراكة ومجالس الحوار، من اللقاء الموسمي إلى المنصة الدائمة:

76. من أبرز الدروس التي ابرزتها ورش عدن التحضيرية لمؤتمرها الاقتصادي⁵، أن الحوار بين القطاعين العام والخاص لا يكفي أن يبقى مناسبة عابرة أو ورشة مؤقتة، بل يحتاج إلى إطار مؤسسي دائم، فقد أظهرت مخرجات الورش أن هناك توافقاً على أهمية الشراكة، لكن في مقابل ذلك ظهرت تحديات جوهرية تتعلق:

- ✓ بالثقة المتبادلة،
- ✓ ووضوح الإطار القانوني،
- ✓ والمركزية،
- ✓ وتعقيد القرار،
- ✓ وتعدد الجبايات،
- ✓ وإشكاليات الأراضي.

77. وخلصت الأوراق المرتبطة بهذا المسار إلى التوصية بتشكيل لجنة حوار رفيعة المستوى للشراكة،

وبتطوير آلية مؤسسية دائمة للتواصل الفعال وتسريع حل الإشكاليات، إلى جانب وحدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وصندوق تنمية المشروعات، واللجنة الوزارية المختصة.

78. هذه النقطة شديدة الأهمية، لأنها تنقلنا من منطلق "الاجتماع عند الأزمات" إلى منطلق البنية المؤسسية للحوار، ففي بيئة مثل اليمن، لا يمكن ترك العلاقة بين الدولة والقطاع الخاص رهينة للاتصالات الفردية، أو للتدخلات الشخصية، أو لردود الفعل بعد تعثر المشاريع، فالمطلوب منصات مؤسسية دائمة، تشتغل بجدول أعمال، وتتابع، وترفع توصيات، وتنسق بين المحافظات والوزارات والقطاع الخاص والمانحين، وتحول الشراكة من خطاب عام إلى برنامج عمل.

79. بهذا المعنى، فإن مجالس الحوار ووحدات الشراكة ليست مجرد أدوات سياسية، بل جزء من البنية التحتية المؤسسية لبيئة الأعمال.

6.6. مراكز خدمات الأعمال، الوسيط العملي بين القانون والسوق:

80. حين نتحدث هذه الدراسة عن المؤسسات الوسيطة، فهي لا تقصد فقط كيانات التمثيل والحوار، بل تشمل الكيانات التي تؤدي وظيفة تشغيلية مباشرة في تخفيض كلفة الدخول إلى السوق، وفي جمع الإجراءات والخدمات في مسار واحد، و من هنا تأتي أهمية فكرة المركز الوطني لخدمات الأعمال التي

⁵ والذي تم في مطلع ديسمبر 2025، ولم يكتب لهذا الحدث ان يتم بسبب الاحداث المتتالية في المحافظات الجنوبية والشرقية.

طرحتها في "هندسة الكيانات الاقتصادية"، بوصفه بديلاً عن نموذج النافذة الواحدة التقليدية الذي فشل حين اكتفى بتجميع مندوبي الجهات في مبنى واحد دون تفويض حقيقي، الفكرة هنا هي بناء مؤسسة تمتلك صلاحيات حقيقية، وتعمل رقمياً ولا مركزياً، وتتعامل مع المستثمر أو صاحب النشاط بوصفها الواجهة الوحيدة أو الرئيسية، لا مجرد محطة إضافية في سلسلة التعطيل.

81. كما أن أهمية هذا النوع من المراكز لا تقتصر على السرعة الإدارية، بل تمتد إلى كونه وسيطاً مؤسسياً

محايداً نسبياً بين السوق والدولة، يساعد على:

أ- تقليل الاحتكاك البشري،

ب- توحيد النماذج،

ج- ضبط السقوف الزمنية،

د- ربط السجل الضريبي والتجاري والتراخيص،

هـ- تخفيض فرص الفساد والابتزاز،

و- وتمكين المحافظات المؤهلة من ممارسة التفويض الحقيقي.

82. وبهذا، لا يعود تسجيل المشروع أو تحديث وضعه أو توسيعه أو تصفيته عبئاً تفاوضياً يومياً، بل يصبح

خدمة مؤسسية واضحة، وهذا بالضبط ما تحتاجه بيئة الأعمال في اليمن إذا أرادت أن تنتقل من الفوضى

الإجرائية إلى الهندسة المؤسسية.

6.7. لماذا يجب نقل هذه المؤسسات من الهامش إلى القلب؟

83. السبب بسيط: لأن الاقتصاد لا ينهض بفاعلين منفصلين،

✓ إذا بقيت الدولة تُشرع وحدها،

✓ والقطاع الخاص يشتكي وحده،

✓ والغرف تمثل وحدها،

✓ والنقابات تطالب وحدها،

✓ والتعاونيات تعمل في الظل،

✓ ووحدات الشراكة بلا أسنان،

✓ ومراكز الخدمات مجرد لافتات،

84. فإن السوق سيبقى:

✓ مرتفع الكلفة،

✓ منخفض الثقة،

✓ سريع التعثر.

85. أما إذا أُعيد ترتيب هذه الكيانات بوظائف واضحة، وصلاحيات معقولة، وآليات تنسيق ومساءلة، فإنها تصبح:

✓ شبكة تقلل الاحتكاك المباشر،

✓ وتوزع المهام،

✓ وتلتقط الإشارات المبكرة للأزمة،

✓ وتزيد قدرة الاقتصاد على التنظيم الذاتي داخل إطار الدولة.

86. وكلما قويت المؤسسات الوسيطة، قلت الحاجة إلى إدارة الاقتصاد عبر القنوات الشخصية والقرارات الارتجالية، وكلما اتسعت قنوات التمثيل المؤسسي، أصبح من الممكن ضبط التوتر بين المركز والمحافظات، وبين الدولة والقطاع الخاص، وبين الكيانات الصغيرة والكبيرة، بوسائل أقل صداماً وأكثر إنتاجية. ولذلك فإن تقوية هذه المؤسسات ليس مجرد تحسين إداري، بل جزء من إعادة بناء الدولة الاقتصادية نفسها.

(7) الدولة التنموية البراغمية كنموذج حاكم:

87. بعد تشخيص الاقتصاد اليمني بوصفه اقتصاداً متشظياً عالي المخاطر، وبعد بيان أن مناخ الاستثمار لا يقوم دون بيئة أعمال متماسكة، ودون مؤسسات وسيطة ومساندة تؤدي وظائفها بجدية، يصبح السؤال هو: أي دولة نريد؟ أو بمعنى أوضح: **ما النموذج الاقتصادي الممكن للدولة في اليمن؟** فالمشكلة لم تعد مجرد قصور قانون استثمار، أو ضعف نافذة واحدة، أو نقص في الحوافز، بل أصبحت مشكلة أعمق تتعلق بطبيعة الدولة نفسها: هل هي دولة جباية؟ هل هي دولة ريعية تنتظر مورداً خارجياً؟ هل هي دولة متروكة لقوى السوق في بيئة منهاره؟ أم أنها دولة تمتلك عقلاً تنموياً يوجه الموارد والوظائف والأولويات، حتى في ظروف الهشاشة وعدم الاكتمال؟

88. ومن هنا تبرز أهمية مفهوم الدولة التنموية البراغمية. وهذا المفهوم، الذي نشرته في اول مرة في عدد رقم 46 المنشور في نوفمبر 2025 عن (البحث عن نموذج اقتصاد الدولة)، وفي ظني انني لا اقدم شعاراً أيديولوجياً، ولا استيراداً لنموذج خارجي جاهز، بل محاولة لبناء إطار عمل يماني ينطلق من واقع التشظي والانهار والقيود، ويسأل ببراغمية صريحة: **ما الذي يمكن فعله الآن؟ ما الذي يمكن بناؤه قبل اكتمال التسوية الشاملة؟ وما الذي يجب أن تتوقف الدولة عن فعله لأنها أثبتت فشلها أو تحولت إلى عبء على المجتمع والاقتصاد؟** وفي هذا الباب لا أقدم الدولة التنموية البراغمية كنظرية معلقة او عامة، بل كنموذج حاكم متسلسل، تتفرع عنه حلقات إصلاحية عملية ومتراصة.⁶

7.1. لماذا لم تعد النماذج التقليدية صالحة؟

89. إذا أردنا أن نصل إلى معنى الدولة التنموية البراغمية، فعلياً أولاً أن نفهم لماذا لم تعد النماذج التي جُربت في اليمن صالحة أو كافية، وللفهم أكثر فالمسار اليمني عرف أربعة أنماط كبرى لم تنتج اقتصاداً مستداماً:

- أ- التخطيط المركزي الجامد،
- ب- اقتصاد السوق المشوه القائم على الوساطات والمحاسيب،
- ج- النموذج الريعي المعتمد على النفط والتحويلات والهبات،
- د- وأخيراً اقتصاد الحرب الذي أنتج مراكز نفوذ وجباية وأعاد تفكيك الدولة والسوق معاً.

⁶ يتم نشر سلسلة الإصلاحات المقترحة في اعداد مجلة الرابطة الاقتصادية ابتداء من نوفمبر 2025 ومستمرة، والتي انشرها ايضاً في صفحتي.

90. والمشكلة في هذه النماذج أنها، على اختلافها، تشترك في عيب جوهري رئيسي : أنها لم تبين دولة ذكية تقود التنمية، بل أنتجت إما دولة مفرطة في السيطرة دون كفاءة، أو دولة ضعيفة ومخرقة تترك السوق ليتشوه، أو دولة تعتمد على ريع خارجي وداخلي دون خلق قيمة إنتاجية حقيقية. وفي كل هذه الحالات، لم يظهر "العقل الاقتصادي المشترك" القادر على تحديد القطاعات الاستراتيجية، وتوزيع الوظائف بين المؤسسات، وربط المالية العامة بالاقتصاد الحقيقي، وتحويل المحافظات إلى شركاء في خلق القيمة بدل أن تبقى أطرافاً تطالب بتحويلات أو تنازع على الإيراد، ولهذا فإن الانتقال إلى الدولة التنموية البراغمية ليس رفاهية فكرية، بل نتيجة منطقية لفشل البدائل التي جُربت أو استُنفدت.

7.2. ما المقصود بالدولة التنموية البراغمية؟

91. الدولة التنموية البراغمية، ليست الدولة الشمولية التي تمتلك كل شيء وتدير كل شيء، وليست الدولة الحارسة التي ترفع يدها عن الاقتصاد وتترك السوق يتدبر مصيره، وليست دولة الجباية التي تختزل دورها في سحب الموارد من المجتمع ثم إعادة تدويرها بصورة مضطربة، بل هي دولة ذكية، وعملية، وتدرجية، تمتلك رؤية لتوجيه الاقتصاد، لكنها لا تنتظر اكتمال الظروف المثالية كي تتحرك، هي دولة تستخدم ما هو متاح من أدوات قانونية ومؤسسية ومالية وميدانية لتحريك عجلة الاقتصاد، وتخفيف المعاناة، وخلق القيمة، حتى في ظروف الحرب والتشظي.

92. والصفة "البراغمية"، تعني أن الدولة لا تبدأ من سؤال: ما هو النموذج النقي المثالي؟ بل من سؤال: ما الذي يمكن فعله الآن بكفاءة وعدالة معقولة؟ وهذا ما يتطلب ان يتم نشر كل زاوية يجب العمل عليها في ورقة مستقلة تنشر من خلال اطار نموذج الدولة التنموية البراغمية ، فما تم فيها حتى ابريل 2026:

- ✓ البحث عن النموذج الاقتصادي للدولة،
 - ✓ الحكم الذاتي الاقتصادي للمحافظات،
 - ✓ إعادة هيكلة البنك المركزي والقطاع المصرفي،
 - ✓ هندسة الكيانات الاقتصادية،
 - ✓ تنظيم سوق العمل والثقة المؤسسية،
 - ✓ ثم إعادة التفكير في التمويل ووظائف المؤسسات المالية.
- هذه ليست أوراقاً متناثرة، بل يمكن اعتبارها خارطة تفكيك وإعادة تركيب للدولة الاقتصادية الممكنة.

7.3. الدولة التنموية البراغمية لا تبدأ من الشعارات والمسميات بل من الوظائف والأدوار:

93. أحد أهم الفروق بين هذا النموذج وغيره أنه لا يحاكم الدولة والاقتصاد والكيانات من خلال الشعارات أو اللافطات، بل من خلال الوظيفة والأثر، وهذه نقطة تم ابرازها بقوة في الورقة المنشورة حول (فهم مؤسسي للاقتصاد الإسلامي)، فقد تم رفض تماماً تقسيم الكيانات الحديثة على أساس التسمية أو اللافطة، ودعت إلى تقييمها بوظيفتها، وأثرها، وتوزيعها للمخاطر، لا بمجرد ادعاءاتها الاسمية، وهذه النظرة بالوظيفة والأثر تتسق مع منطق الدولة التنموية البراغمية: **فالدولة لا تُقيم بأنها "مركزية" أو "لامركزية" كشعار، بل بما إذا كانت تخلق قيمة أو تعيد إنتاج الاختناق، والهيئة لا تُقيم باسمها، بل بما إذا كانت تُنظم أو تعطل، والبنك لا يُفهم من عنوانه "إسلامي او تجاري"، بل من وظيفته الفعلية في الوساطة والائتمان والسيولة، والقطاع العام لا يُعرف بأنه عام فقط، بل بما إذا كان سيادياً أو خديماً أو تجارياً أو هجيناً، ولهذا، فإن هذا النموذج لا يطرح سؤال "من يملك؟" أولاً، بل يطرح سؤال "من يفعل ماذا؟"**

- ✓ من يدير السيادة؟
- ✓ من ينظم السوق؟
- ✓ من يقدم الخدمة؟
- ✓ من يتحمل المخاطر الاستثمارية؟
- ✓ من يدير السيولة؟
- ✓ من يُمول القطاعات الاستراتيجية؟
- ✓ من ينسق بين المركز والمحافظات؟
- ✓ ومن يمثل السوق والمهن والمنتجين؟
- كلما كانت هذه الوظائف أوضح وأصدق وأقل تداخلاً كانت الدولة أقرب إلى أن تكون دولة تنموية، وكلما اختلقت الأدوار، واندمجت الجباية بالخدمة، والتشغيل بالرقابة، والسيادي بالتجاري، دخل الاقتصاد في المنطقة الرمادية التي وصفها بشكل متكرر بأنها دولة اقتصاد الدكاكين.

94. من المهم إزالة التباس محتمل: هذا النموذج لا يعني العودة إلى دولة تمسك بكل شيء، ولا إلى تأميم الاقتصاد، ولا إلى تحويل السوق إلى ملحق إداري، بل على العكس، **يقوم النموذج على الاعتراف بأن السوق ضروري، وأن القطاع الخاص ضروري، وأن المرونة والابتكار واللامركزية الاقتصادية ضرورية، لكنه يرفض أن يُترك السوق في بيئة مشوهة بلا قواعد وبلا تصحيح وبلا مؤسسات، لأن ذلك لا ينتج**

- ✓ رأسمالية صحية، بل ينتج محاسيب، واحتكارات، ودكاكين، واقتصاد وساطة، وجباية متنقلة، ولهذا فإن الدولة التنموية البراغمية لا تحارب السوق، بل تحارب السوق الرديء والدولة الرديئة في الوقت نفسه، ولذا قد تتداخل السلسلة في ملفاتها ولكنها تحقق المسار المطلوب و من ذلك:
- ✓ إعادة هيكلة البنك المركزي ليست ضد البنوك، بل لإعادة دورها الطبيعي.
- ✓ والحكم الذاتي الاقتصادي للمحافظات ليس ضد الدولة، بل لإعادة توزيع الوظيفة الاقتصادية داخلها.
- ✓ وهندسة الكيانات ليست ضد القطاع العام، بل لإخراج الكيانات الحكومية الاقتصادية من المنطقة الرمادية.
- ✓ وإصلاح سوق العمل ليس ضد أصحاب الأعمال، بل ضد غياب الثقة المؤسسية.
- ✓ وإعادة التفكير في التمويل الإسلامي والتأمين التكافلي ليست ضد الشريعة ولا ضد البنوك وشركات التأمين، بل ضد الامتثال الشكلي الذي ينتج كيانات متناقضة الوظيفة.

7.4. لماذا نحتاج هذا النموذج تحديداً؟

95. اليمن لا يحتاج إلى الدولة التنموية البراغمية لأنه يريد تقليد شرق آسيا، ولا لأن المصطلح يبدو أنيقاً، بل لأن واقعه يجعل البدائل الأخرى إما غير واقعية أو مدمرة. ففي بلد:
- ✓ منقسم نقدياً ومؤسسياً،
 - ✓ ضعيف المالية العامة،
 - ✓ متآكل الخدمات،
 - ✓ مثقل بمراكز قرار متعددة،
 - ✓ مرتفع المخاطر اللوجستية،
 - ✓ ومنخفض الثقة في المؤسسات،
96. ولا يمكن الاعتماد على "اليد الخفية" للسوق وحدها، لأن السوق نفسه مشوّه وغير مكتمل، كما لا يمكن العودة إلى مركزية شاملة صارمة، لأن المركز ذاته يعاني من ضعف وقدرة محدودة على الفرض والتنفيذ، ولا يمكن الاستمرار في الربيع والانتظار، لأن ذلك يعني مزيداً من التآكل، وهنا تحديداً تظهر ضرورة نموذج يدمج بين الدور التوجيهي للدولة ومرونة السوق واللامركزية العملية والتحرك التدريجي.
97. كما أن هذا النموذج مناسب لليمن لأنه لا يشترط اكتمال الحل السياسي كي تبدأ الإصلاحات، وهذه نقطة شديدة الأهمية: **الدولة التنموية البراغمية لا تنتظر اليوم الذي تصبح فيه المؤسسات كاملة والسيادة مكتملة والاقتصاد موحداً تماماً، بل تبدأ بما هو متاح:**

- ✓ تعيد تعريف الوظائف،
 - ✓ تنشئ مراكز تنسيق فعالة،
 - ✓ تُمكن المحافظات القادرة،
 - ✓ تعيد تنظيم التمويل،
 - ✓ تخلق مسارات دخول أسهل إلى السوق،
 - ✓ وتبني طبقات من الثقة المؤسسية يمكن البناء عليها لاحقاً.
- بعبارة أوضح: هذا النموذج يناسب اليمن "وأى دول ترغب في التدرج من أجل الوصول" لأنه لا يطلب من البلد أن يكون سليماً كي يبدأ العلاج.

98. وهنا تأتي الملاحظة التي نبهت إليها، ويجب تثبيتها هنا: الدولة التنموية البراغماتية في رؤيتي ليست ورقة واحدة، بل سلسلة متكاملة تُنشر بصورة متتابعة حول ما الذي يمكن العمل عليه، وما تم نشره او ينشر قريباً ما يلي:

(1)	ما هو النموذج الاقتصادي الممكن للدولة؟	<ul style="list-style-type: none"> ○ نشر في العدد 46 من مجلة الرابطة الاقتصادية، وهنا يبدأ المؤسس: بعد فشل التخطيط الجامد، والسوق المشوه، والريع، واقتصاد الحرب، ما هو الإطار البديل؟ ○ والجواب: دولة تنموية براغماتية ذات اقتصادات متنوعة، تستخدم الدولة كآلية توجيه، واللامركزية كمسار استقرار، والقطاعات المتنوعة كاستراتيجية نمو.
(2)	من مركزية الموارد إلى الحكم الذاتي الاقتصادي للمحافظات	<ul style="list-style-type: none"> ○ نشر في العدد 47 من مجلة الرابطة الاقتصادية، إذا كان المركز عاجزاً عن إدارة كل شيء بفاعلية، فإن الحل ليس تفكيك الدولة، بل إعادة توزيع الوظيفة الاقتصادية وتمكين المحافظات المنتجة والفاعلة ضمن سقف الدولة الواحدة، مما يمنح النموذج بعده الجغرافي والمؤسسي.
(3)	إعادة هيكلة البنك المركزي والقطاع المصرفي	<ul style="list-style-type: none"> ○ نشر في العدد 48-49 من مجلة الرابطة الاقتصادية، لا يمكن للدولة التنموية أن تعمل بينك مركزي يلعب دور الحكم واللاعب في آن، ولا بقطاع مصرفي منكمش ومختنق. لذلك تأتي هذه الحلقة لإعادة تعريف المركز المالي، والسيولة، والائتمان، وعلاقة الخزانة بالنظام المصرفي.
(4)	هندسة الكيانات الاقتصادية	<ul style="list-style-type: none"> ○ تنشر في العدد 50 من مجلة الرابطة الاقتصادية، الدولة التنموية لا تتجح إذا بقيت الكيانات السيادية والخدمية والتجارية والهيئية مختلطة ومشوشة، لذلك تأتي هذه الحلقة لتعيد تعريف الفاعل الاقتصادي وقواعد حركته وعلاقته بالسوق والدولة.
(5)	من الضمان التجاري إلى الثقة المؤسسية	<ul style="list-style-type: none"> ○ تنشر في العدد 51 من مجلة الرابطة الاقتصادية،

<ul style="list-style-type: none"> ○ من دون رأس مال بشري منظم وسوق عمل قائم على سجل وهوية وثقة، لا تستقيم البيئة الاقتصادية. هذه الحلقة توصل النموذج إلى الإنسان نفسه: العامل، والباحث عن العمل، والمنشأة التي تريد أن توظف وتوسع. 	
<ul style="list-style-type: none"> ○ دراسة مستقلة (ورقة سياسات استكشافية) تم نشرها ضمن الهدايا المعرفية في صفحتي. ○ وهذه تضيف بعداً تمويلياً وحضارياً مهماً: أن إعادة بناء الاقتصاد لا تتطلب فقط إصلاح مؤسسات قائمة، بل أيضاً إعادة التفكير في الأدوات المالية ووظائفها، بعيداً عن أسر الامتثال الشكلي، وباتجاه منظومة مالية متميزة وظيفياً وأكثر أثراً وعدالة وكفاءة. 	<p>(6) من فقه الامتثال إلى اقتصاد التأثير (فهم مؤسسي للاقتصاد الإسلامي)</p>

7.5. ما الدور الذي تؤديه الدولة هنا؟

99. إذا اختصرنا وظيفة الدولة التنموية البراغماتية في اليمن، فيمكن تلخيصها في ست وظائف عملية:

<ul style="list-style-type: none"> ○ الدولة هنا لا تستثمر بدل الجميع، لكنها تحدد أين يجب أن تُدفع الموارد والجهود وفق الأولويات: كالطاقة، والمياه، واللوجستيات، والتمويل، والخدمات الأساسية، والقطاعات ذات القدرة على خلق قيمة وتشغيل. 	<p>(1) تحديد الأولويات والقطاعات الحاكمة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ بدل أن تحتكر الدولة كل شيء، تعيد ترتيب الأدوار: <ul style="list-style-type: none"> ✓ فالمركز لما هو سيادي وتنسيقي، ✓ والمحافظات لما هو اقتصادي وتنموي محلي، ✓ والبنوك لما هو تشغيل وسيولة وائتمان، ✓ والهيئات لما هو تنظيم، ✓ والقطاع الخاص لما هو تشغيل واستثمار ومخاطرة. 	<p>(2) إعادة توزيع الوظائف لا تجميعها</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ الدولة الذكية تبني القنوات التي يعمل من خلالها الاقتصاد، لا أن تتحول إلى عنق زجاجة في كل معاملة. ○ كمنصة تشغيل، ومنصة سجل مهني، ومركز خدمات أعمال، وحدة شراكة، وآليات حوار، ونظم دفع، وحساب خزانة موحد. 	<p>(3) بناء المنصات لا إدارة كل التفاصيل</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ الدولة ليست مطالبة بصناعة الربح للمستثمر، لكنها مطالبة بخفض كلفة عدم اليقين، وتعقيد الإجراءات، والنزاع، والجبايات، والوقت الضائع. ○ هذا وحده قد يكون أكبر حافز استثماري حقيقي. 	<p>(4) خفض كلفة اللاحقين</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ وهو ربما أهم شيء في النموذج، لا قفزة شاملة، بل مسارات إصلاح متعاقبة، كل واحدة منها ممكنة جزئياً، وتدعم الأخرى، وتبني الثقة خطوة بخطوة. 	<p>(5) العمل التدريجي المتسلسل</p>

(8) من مركزية الموارد إلى الحكم الذاتي الاقتصادي للمحافظات:

100. إذا كان تشخيص هذه الدراسة قد انتهى إلى أن اليمن لم يعد يعمل كالاقتصاد وطني موحد بالمعنى الوظيفي الكامل، وإذا كان الباب السابق قد قرر أن الدولة التنموية البراغماتية لا تنتظر اكتمال الشروط المثالية كي تتحرك، فإن السؤال التالي يفرض نفسه مباشرة: **كيف تُدار الوظيفة الاقتصادية داخل دولة متشظية دون أن يتحول التشظي إلى تفكك؟**
101. وهنا يبرز مفهوم الحكم الذاتي الاقتصادي للمحافظات، لا بوصفه مشروعاً سياسياً انفصالياً، ولا بوصفه تفكيكاً للدولة، بل بوصفه إعادة توزيع عقل القرار الاقتصادي ووظائفه بين المركز والمحافظات، بما يسمح بخلق قيمة محلية، وتخفيف الضغط عن المركز، وتحويل المحافظات من مناطق تحصيل أو شكوى إلى شركاء فعليين في التنمية والنمو.
102. وهذا المفهوم في رؤيتي ليس رد فعل عاطفي على ضعف المركز، بل نتيجة قراءة نقدية لمسار الإصلاحات الحكومية الأخيرة، وخاصة تلك التي مالت إلى مركزية الموارد المالية وإحكام السيطرة الإدارية على الإيرادات أكثر من ميلها إلى بناء برنامج متكامل لخلق القيمة الاقتصادية في المحافظات، ومن هنا فالباب لا يناقش اللامركزية بوصفها شعاراً إدارياً، بل يناقشها كأداة اقتصادية براغماتية داخل الدولة الواحدة، في لحظة لم يعد فيها من الممكن والعملي إدارة كل الموارد والقرارات من مركز يعاني هو نفسه من هشاشة واختناق وتنازع.

8.1. لماذا لم تعد المركزية المالية الصارمة كافية؟

103. تكشف الورقة/ المقال حول الحكم الذاتي الاقتصادي للمحافظات أن أحد الإشكالات الجوهرية في التحركات الحكومية الأخيرة أنها بدت أقرب إلى منطق مركزية الموارد وضبط القنوات المالية من كونها برنامجاً متكاملًا للإصلاح الاقتصادي والتنمية، فالمشكلة ليست في الحاجة إلى ضبط الإيرادات أو استعادة قدر من هيبة الدولة، فهذا مطلوب، بل في أن التركيز على السحب إلى المركز قد يتحول إلى مركزية جباية أكثر منه مركزية تنمية، خاصة إذا لم يقترن بقدره حقيقية على إعادة توزيع القيمة والخدمات والاستثمارات على المحافظات المنتجة والفاعلة.
104. وقد حددت الورقة أربع ملاحظات نقدية شديدة الأهمية على هذا المسار:

- أ- أولها أن الخطة تميل إلى تحصيل الموارد القائمة أكثر من اهتمامها بخلق موارد جديدة وتحفيز القطاعات الإنتاجية.
- ب- وثانيها أنها تفترض وجود مركز قوي قادر على الفرض، بينما الواقع يشير إلى أن المركز السياسي والإداري نفسه يعاني من التجاذبات والضعف.
- ج- وثالثها أن سحب الموارد من المحافظات المنتجة دون بدائل تنموية وخدمية ملموسة يخلق فراغاً معيشياً ويغذي المقاومة المحلية.
- د- أما الرابعة فهي أن ربط انتظام المرتبات بنجاح المركزية دون ضمانات انتقالية كافية يمثل مجازفة بمعيشة الناس.

- وهذه الملاحظات لا تعني الدعوة إلى الفوضى المالية، بل تعني أن المركزية إذا لم تتحول إلى تنمية، فقد تتحول إلى عامل توتر إضافي.

105. ولهذا فإن الدولة التنموية البراغمية لا تنظر إلى المركزية المالية بوصفها غاية في ذاتها، بل بوصفها أداة يجب أن تُختبر بنتائجها، فإذا كانت المركزية لا تنتج قدرة أعلى على خلق القيمة، ولا على إعادة توزيع الخدمات، ولا على دعم المحافظات المنتجة، فإن الإصرار عليها يتحول من سياسة إلى عبء، وفي بلد مثل اليمن، حيث تتفاوت المحافظات في الموارد والموقع والأدوار الاقتصادية، لا يمكن افتراض أن الإدارة المركزية الصارمة وحدها هي السبيل الأمثل لضبط الاقتصاد، فأحياناً يكون المطلوب هو إعادة توزيع الوظيفة الاقتصادية لا تركيزها.

8.2. ما المقصود بالحكم الذاتي الاقتصادي للمحافظات؟

106. الحكم الذاتي الاقتصادي للمحافظات، لا يعني إنشاء كيانات سياسية موازية للدولة، ولا نقل السيادة من المركز إلى المحافظات، ولا منح المحافظات حق التصرف المستقل في الثروات السيادية خارج إطار الدولة، والمقصود به هو تمكين محافظات محددة، كمرحلة تجريبية، من مساحة قرار أوسع في إدارة مواردها المحلية والمشاركة، وتحديد أولوياتها الاقتصادية، وإعداد موازنتها وخططها التنموية، وعقد الشراكات الاستثمارية، مع بقاء السيادة ووحدة الدولة وملكية الموارد السيادية بيد السلطة المركزية، وبذلك فهو ليس بديلاً عن الدولة، بل آلية لإعادة توزيع الوظيفة الاقتصادية داخلها.

107. فالمسألة هنا ليست "لامركزية ضد المركز"، ولا "محافظات ضد الدولة"، بل تطوير عملي لصلاحيات السلطة المحلية في الجانب الاقتصادي والمالي بما يجعل المحافظات المنتجة أو ذات الثقل التجاري أو اللوجستي أكثر قدرة على خلق القيمة، لا مجرد انتظار التحويلات أو الدخول في نزاع دائم حول

نسبتها من الإيراد، ومن هذه الزاوية، يصبح الحكم الذاتي الاقتصادي أقرب إلى هندسة وظيفية للدولة لا إلى إعادة رسم خريطة السيادة.

108. من نقاط القوة في هذا الطرح أنه لا ينطلق من فراغ قانوني، بل يستند إلى قراءة تعتبر أن الطريق

نحو الحكم الذاتي الاقتصادي موجود جزئياً بالفعل في النصوص القائمة والمرجعيات السياسية، لكنه يحتاج إلى توسيع التفعيل والصلاحيات في الجانب الاقتصادي والمالي، فالدستور اليمني يؤكد أن الشعب مالك السلطة ومصدرها، وأن الثروات الطبيعية ملك للدولة مع التزامها باستخدامها لتحقيق التنمية والعدالة بين المواطنين، وهو ما يتيح فهماً يقوم على أن الملكية السيادية للثروة تبقى مركزية، بينما يمكن أن تُدار أولويات الاستخدام وجزء من العائد على مستوى المحافظات ضمن إطار الدولة.

109. كما أ، قانون السلطة المحلية ولائحته التنفيذية، قد أقر أصلاً اللامركزية الإدارية والمالية، ومنح

المحافظات والمديريات شخصية اعتبارية، وموازنات وخططاً تنموية، واختصاصات في الاستثمار والخدمات وتنمية الموارد المحلية، إضافة إلى تمكين المجالس المحلية من إقرار الخطط والموازنات ومراقبة أداء الأجهزة التنفيذية ومتابعة تحصيل الموارد، وهذه النقطة بالغة الأهمية، لأنها تعني أن المقترح ليس انقلاباً على البنية القانونية، بل توسيعاً لوظائفها الاقتصادية والتنموية في ضوء واقع أكثر تعقيداً.

110. والبعد الثالث في المرجعيات السياسية، من المبادرة الخليجية إلى اتفاق الرياض، التي منحت

القيادة الشرعية وصلاحياتها اللاحقة مساحة واسعة لإعادة ترتيب مؤسسات الدولة وتفعيل دور الحكومة في إدارة الاقتصاد والموارد، وبذلك يصبح من الممكن، وفق هذا الفهم، إدارة تصور الحكم الذاتي الاقتصادي للمحافظات ضمن المرجعيات الشرعية والسياسية النافذة، لا خارجها، عبر قرارات وتعليمات تنفيذية وتدرج مؤسسي مدروس.

8.3. لماذا هذا النموذج مهم للاستثمار وبيئة الأعمال؟

111. الحكم الذاتي الاقتصادي للمحافظات ليس موضوعاً إدارياً أو سياسياً مجرداً، بل له صلة مباشرة

بمناخ الاستثمار وبيئة الأعمال، فالاستثمار، كما كررت الدراسة مراراً، لا يدخل إلى "الدولة" كمفهوم مجرد، بل يدخل إلى مكان: محافظة، مدينة، ميناء، منطقة لوجستية، مجال زراعي، أو كتلة عمرانية. وإذا كانت المحافظة لا تملك قدرة معقولة على إعداد أولوياتها، أو التفاوض على شراكاتها، أو إدارة جزء من مواردها، أو التنسيق بين سلطاتها المحلية والقطاع الخاص فيها، فإن بيئة الأعمال ستظل رهينة لمركز متأخر زمنياً ووظيفياً عن واقعها.

112. وبالمقابل، حين تمتلك المحافظة المؤهلة مساحة أوسع في اتخاذ القرار الاقتصادي، وإعداد الموازنات والخطط، وعقد الشراكات، وتطوير الموانئ أو المناطق الصناعية أو مشاريع الطاقة والمياه واللوجستيات، فإنها تصبح أكثر قدرة على التحرك السريع، وعلى موازنة القرار مع احتياجات السوق المحلية، وهذا لا يعني الاستغناء عن المركز، بل يعني أن المركز يتحول من مشغل لكل التفاصيل إلى منظم وضامن وموزع للوظائف، ومن هنا يصبح الحكم الذاتي الاقتصادي أحد المداخل العملية لتحويل الاستثمار من ملف بيروقراطي وطني متضخم إلى منظومات محلية قابلة للحياة والتنفيذ.

113. كما أن هذا النموذج يخفف الاحتقان حول الموارد، فبدل أن تنظر المجتمعات المحلية إلى الموارد بوصفها شيئاً يُسحب منها إلى مركز لا ترى أثره، تصبح قادرة على رؤية جزء من العائد يتحول إلى بنية تحتية وخدمات ومشروعات تنموية وشراكات اقتصادية محلية، وهذه النقطة ليست سياسية فقط، بل اقتصادية أيضاً، لأن الاستقرار الاجتماعي المحلي، وثقة الفاعلين المحليين، وتراجع منطوق المنازعة على الإيراد، كلها عوامل تحسن بيئة الأعمال وتخفف كلفة المخاطر غير المنظورة.

8.4. المحافظات المؤهلة ومعايير الاختيار والصلحيات:

114. لا تدعو الدراسة إلى تعميم النموذج فوراً على كل المحافظات دفعة واحدة، بل كمرحلة تجريبية انتقائية تشمل محافظات محددة مثل حضرموت، والمهرة، ومأرب، وعدن، وتعز، والحديدة، و/أو غيرها، على أساس أنها محافظات منتجة أو ذات ثقل تجاري أو لوجستي أو بشري يمكن البناء عليه، وهذه يتسق مع منطوق الدولة التنموية البراغماتية: لا تعميم نظرياً قبل الاختبار عملياً، ولا قفزة شاملة قبل تهيئة البيئة المؤسسية.

115. لكن الأهم من ذكر الأسماء للمحافظات هو تحديد معايير الاختيار:

- أ- وجود موارد محلية أو موقع اقتصادي فاعل،
- ب- وجود حد أدنى من القدرة الإدارية والتنظيمية،
- ج- وجود قطاع خاص محلي أو نشاط تجاري يمكن البناء عليه،
- د- وجود قابلية للشراكة مع القطاع الخاص والمانحين،
- هـ- القدرة على إدارة مشاريع ذات أثر سريع نسبياً،
- و- واستعداد السلطة المحلية للانتقال من منطوق المطالبة إلى منطوق الإدارة الاقتصادية.
- فالحكم الذاتي الاقتصادي ليس جائزة سياسية، بل مسؤولية تنموية.

116. وهنا نأتي إلى تلخيص أهم الصلاحيات أو الوظائف الاقتصادية التي يفترض توسيعها على

مستوى المحافظات المؤهلة في التالي:

1	التخطيط الاقتصادي المحلي	<ul style="list-style-type: none"> ○ أي تمكين المحافظة من إعداد خطة اقتصادية وتنموية مرتبطة بميزاتها النسبية، لا الاكتفاء بخطة إنفاق إداري. ○ وهذا يشمل تحديد القطاعات الأولوية، وسلاسل القيمة الممكنة، ومشاريع البنية التحتية المحورية، وأولويات الشراكة مع القطاع الخاص.
2	الموازنة التنموية وربط العائد بالإنفاق المحلي	<ul style="list-style-type: none"> ○ المقصود ليس أن تنفصل المحافظة مالياً عن الدولة، بل أن تمتلك قدرة أوضح على تخصيص جزء من الموارد والعوائد لمشروعات محلية محددة، ضمن قواعد شفافة لتقاسم العائد وتوزيع المسؤولية بين المركز والمحافظة.
3	إدارة الشراكات الاستثمارية	<ul style="list-style-type: none"> ○ وهو عنصر شديد الأهمية، فالمحافظة المؤهلة يجب أن تكون قادرة على إعداد المشاريع، والتفاوض الأولي، والتنسيق مع وحدة الشراكة والجهات المركزية، وتحديد المشروعات ذات الأولوية المحلية في الطاقة والمياه والطرق والموانئ واللوجستيات والخدمات. ○ وهذا ينسجم مع ما ظهر في مواد عدن من أهمية وجود قائمة ذهبية للمشروعات ذات الأولوية، وآليات مؤسسية دائمة للشراكة.
4	تنمية الموارد المحلية غير السيادية	<ul style="list-style-type: none"> ○ أي تحسين تحصيل وإدارة بعض الموارد المحلية وتنميتها، لكن داخل إطار قانوني واضح يمنع تحول اللامركزية إلى تعدد جبايات أو ضرائب غير منضبطة. ○ فالهدف هو خلق القيمة لا إعادة إنتاج التحصيل المبعثر بصيغة محلية.
5	إدارة البيئة الحاضنة للأعمال	<ul style="list-style-type: none"> ○ يشمل ذلك مراكز خدمات الأعمال، وتبسيط التراخيص المحلية، وحل الاختناقات التشغيلية، والتنسيق بين الجهات، وإنشاء منصات للحوار مع القطاع الخاص المحلي. ○ وبهذا تصبح المحافظة فاعلاً في بيئة الأعمال لا مجرد متلقٍ لقرارات من المركز.

8.5. ما الذي يجب أن يبقى للمركز؟

117. الحكم الذاتي الاقتصادي للمحافظات لا يكتمل إلا بتحديد ما يبقى للمركز بوضوح، لأن الغموض

هنا يفتح الباب للنزاع والفوضى، ويمكن القول إن المركز ينبغي أن يحتفظ بالوظائف التالية:

- أ- السيادة على الثروات والموارد السيادية الكبرى، وملكية الإطار العام لها.
- ب- السياسة النقدية والمالية العامة، ضمن ما هو ممكن في السياق اليمني، وعدم تفكيك وحدة الإطار المالي للدولة.
- ج- التشريع الوطني والمعايير الناظمة، بما يضمن ألا تتحول المحافظات إلى جزر قانونية متنافرة.
- د- التنسيق بين المحافظات، ومنع الاختلالات الحادة أو المنافسة الهدامة بينها.

- ه- إدارة الالتزامات والعلاقات السيادية مع المانحين والتمويلات الكبرى والاتفاقات الوطنية.
- و- وضع قواعد عادلة لتقاسم العائد والمخاطر.
- وبهذا لا يعود المركز خصماً للمحافظات، بل ضامناً لوحدة الإطار وموزعاً للوظائف.

8.6. ما المخاطر؟ وكيف تُضبط؟

118. لا يوجد نموذج بلا مخاطر، والحكم الذاتي الاقتصادي للمحافظات ليس استثناءً، ويمكن تلخيص

أبرز المخاطر فيما يلي:

الاستجابة	الخطر
<ul style="list-style-type: none"> ○ أي أن تنتقل المشكلة من مركزية جباية إلى جبايات متعددة على مستوى المحافظات، ○ وهذا يُضبط فقط بقواعد قانونية واضحة، ونظم موحدة للرسوم والتحصيل، وشفافية في الموازنات والإنفاق. 	<p>(1) تحوله إلى لامركزية جباية محلية</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ بعض المحافظات تملك موارد أو مواقع أفضل من غيرها، ما قد يوسع الفجوة إذا لم توجد آليات تضامن وتحويلات وتوازنات وطنية. ○ ولذلك فالحكم الذاتي الاقتصادي لا يعني ترك كل محافظة لمصيرها، بل يعني إدارة الفروق ضمن دولة واحدة. 	<p>(2) التفاوت المفرط بين المحافظات</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ وهذا يُعالج فقط بتحديد واضح لما هو سيادي، وما هو محلي، وما هو مشترك، وبإنشاء آليات تنسيق وتسوية مؤسسية دائمة. 	<p>(3) تضارب الصلاحيات بين المركز والمحافظات</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ ليس كل محافظ أو سلطة محلية قادراً تلقائياً على إدارة ملف اقتصادي معقد. ○ ولهذا فإن التدرج والاختيار الانتقائي وبناء القدرات المؤسسية شرط أساسي لنجاح النموذج. 	<p>(4) ضعف القدرات المحلية</p>

(9) إعادة هيكلة القلب المالي: البنك المركزي والقطاع المصرفي:

119. إذا كانت الفصول السابقة قد أوضحت أن الاستثمار لا يقوم على القانون وحده، ولا على الحوافز وحدها، ولا حتى على بيئة أعمال جيدة بالمعنى الإداري فقط، فإن هذا الباب يضع اليد على القلب النابض للمشكلة: التمويل والنظام المالي والمصرفي، فالإقتصاد قد يمتلك فرصاً، وقد تملك المحافظات موارد، وقد تتحسن بعض القواعد التنظيمية، لكن كل ذلك يظل محدود الأثر إذا بقيت المنظومة المالية عاجزة عن تعبئة المدخرات، وإدارة السيولة، وتمويل النشاط المنتج، وتيسير التحويلات، وحماية الثقة في النظام المصرفي، ولهذا فإن إصلاح البنك المركزي والقطاع المصرفي في اليمن ليس ملفاً تقنياً منفصلاً عن الاستثمار، بل هو من صلب البيئة الممكنة للاستثمار.

9.1. لماذا يُعد النظام المالي قلب البيئة الاستثمارية؟

120. الاستثمار في جوهره ليس مجرد قرار رغبة، بل قرار قدرة، والقدرة هنا لا تعني فقط وجود فكرة مشروع أو وجود طلب في السوق، بل تعني وجود نظام مالي يستطيع أن:

- أ- يحفظ المدخرات،
- ب- يحولها إلى ائتمان أو استثمار أو تمويل تنموي،
- ج- يتيح المدفوعات والتحويل،
- د- يدير المخاطر،
- هـ- ويمنح المستثمر والمشروع قدرة على الحركة داخل السوق وخارجها.

121. ولهذا، فكل حديث عن الاستثمار من دون تمويل وتحويلات وائتمان وثقة مصرفية يشبه الحديث عن الزراعة من دون ماء، ممكن أدبياً، لكنه ضعيف واقعياً. وقد كانت الدراسة في الإصدار الأول واضحة حين جعلت القدرة على التحويلات والامتثال المالي أحد المفاتيح الثلاثة الحاكمة لبيئة الأعمال في اليمن، إلى جانب الأمن والحوكمة المحلية، وقابلية التشغيل اللوجستي.

122. وفي الحالة اليمنية، تتضخم هذه الأهمية لأن التمويل لا يواجه فقط مشاكل تقليدية من قبيل ضعف الشمول المالي أو ارتفاع كلفة الاقتراض، بل يواجه مشاكل بنيوية أعمق:

- ✓ انقسام نقدي،
- ✓ هشاشة احتياطات،

- ✓ تراجع ثقة،
 - ✓ ضغوط على العملة،
 - ✓ صعوبة في إدارة السيولة،
 - ✓ وقيود في الامتثال والتحويلات.
123. وهذا يعني أن النظام المالي لا يعمل كوسيط تنموي طبيعي، بل كجهاز مرهق يحاول البقاء، ومن ثم فإن إصلاحه ليس تحسناً هامشياً، بل شرط تأسيسي لتحويل الاستثمار من احتمال نظري إلى ممارسة اقتصادية قابلة للحياة.

124. من أهم ما تم طرحه ورقة إعادة هيكلة البنك المركزي اليمني والقطاع المصرفي⁷ أنها لا تكتفي بوصف الأزمة، بل تشخص اختلال الدور نفسه، فقانون البنك المركزي اليمني رقم (14) لسنة 2000 يعطي البنك شخصية اعتبارية واستقلالاً مالياً وإدارياً تاماً، ويقيده في مسألة التمويل الحكومي بقيود واضحة، ويجعله بنكاً ووكيلاً مالياً للحكومة، أي ممسكاً بالحسابات السيادية والتسويات والحكومة والرقابة، لا منافساً للبنوك في التشغيل الواسع اليومي.

125. لكن ما حدث، هو أن هذا الدور انزلق تدريجياً من مستوى الحكم والمنظم إلى مستوى المنصة التنفيذية اليومية، ففتح الحسابات عبر فروع المركزي في المحافظات، والتحصيل المباشر عبره، واستلام الإيرادات وصرفها عبر نوافذه، حوله إلى جهاز مثقل بأعباء الإدارة اليومية، بدل أن يظل متمركزاً حول وظائفه السيادية:

- ✓ السياسة النقدية،
- ✓ الرقابة المصرفية،
- ✓ تطوير نظم الدفع،
- ✓ إدارة السيولة على مستوى النظام،
- ✓ وحماية الاستقرار المالي.

- وبعبارة أخرى: البنك المركزي في هذه الصورة يعمل كثيراً، لكنه يعمل في أمور ليست في الأغلب ما يجب أن يكون مركزاً جهده عليها.

126. وهذا الانزلاق ليس مجرد خلل تنظيمي داخلي، بل له أثر مباشر على البيئة الاقتصادية، فحين يتحول البنك المركزي إلى "أخطبوط إداري"، كما وصفت الورقة، فإنه يستهلك موارده في تشغيل الفروع

⁷ المنشورة في العدد 48-49 من مجلة الرابطة الاقتصادية،

ونقل الأموال والتعاملات اليومية، بدل أن يستثمر في أنظمة المدفوعات، وتحسين الرقابة، وبناء قاعدة بيانات نقدية ومصرفية أكثر دقة، وإعادة توجيه النظام المالي نحو تمويل الاقتصاد الحقيقي.

9.2. مؤشرات الأزمة، حين يجف الزيت من المحرك:

127. بالاستناد إلى تقرير البنك المركزي لشهر سبتمبر 2025، و إلى تراجع إجمالي الودائع لدى البنوك التجارية والإسلامية بمقدار 960.7 مليار ريال، أي بنسبة 10.3% في شهر واحد، وإلى تراجع الائتمان المقدم من البنوك للقطاع الخاص بنسبة 13% تقريباً، مع استمرار تمويل عجز الحكومة عبر البنك المركزي بما يضغط على العملة والتضخم، كما تذهب الورقة إلى أن هذا الوضع يعكس حالة "اقتصاد يعمل بمولد كهرباء يقدم نصف تغطية"، أي اقتصاد لا يزال يتحرك لكنه يستهلك نفسه في الوقت نفسه، وهذه الأرقام ليست مسألة مصرفية ضيقة، بل تحمل ثلاث دلالات خطيرة على الاستثمار وبيئة الأعمال:

أ- انخفاض الودائع يعني تآكل الثقة في النظام المصرفي، أو على الأقل تراجع قدرته على الاحتفاظ بالمدخرات.

ب- تراجع الائتمان يعني اختناق شريان التمويل المنتج، لا سيما للقطاع الخاص.

ج- استمرار التمويل التضخمي للحكومة يعني أن البنك المركزي لا يزال يتحمل أعباءً تضغط على الاستقرار النقدي بدل أن يركز على استعادته.

128. وحين تجتمع هذه العناصر، يصبح المشروع الاقتصادي نفسه أضعف قدرة على التوسع، وأكثر اعتماداً على التمويل الذاتي أو غير الرسمي، وأقل قابلية للتحويل إلى استثمار منظم ومستدام، وهذا بالضبط أحد الأوجه العميقة لتحول الاقتصاد إلى وحدات صغيرة ومتباعدة وغير قادرة على خلق تراكم حقيقي.

9.3. إعادة بناء القطاع المصرفي:

129. البنك المركزي يجب أن يكون حكماً لا لاعباً، أي أنه لا ينبغي أن يتورط في الوظائف التي يفترض أن تقوم بها البنوك التجارية أو قنوات الدفع أو وكلاء التحصيل، ولا أن يتحول إلى منافس لها أو بديل عنها، وظيفته الأساسية يجب أن تكون:

أ- إمساك النظام من أعلى،

ب- إدارة الخزانة الموحدة على مستوى الحسابات لا المباني،

ج- تسوية المدفوعات،

د- الرقابة المصرفية،

ه- إدارة السيولة،

و- تطوير أنظمة الدفع والحوكمة.

130. وهذا المعنى يتعزز بقراءة القانون المالي ، حين تعرف خزينة الدولة بأنها حساب الدولة لدى

البنك المركزي، لا مبنى الخزينة ولا الفروع ولا الشبايك، كما أن المادة المتعلقة بتوريد الإيرادات إلى البنك المركزي وفروعه تسمح، عند عدم وجود فرع، بالتوريد إلى بنك يفوضه البنك المركزي، ومن هنا: **فالتفويض للبنوك والقنوات المصرفية يجب أن يتحول من استثناء اضطراري إلى قاعدة تشغيلية،**

بينما يظل البنك المركزي ممسكاً بإدارة الحسابات الموحدة والتسويات والحوكمة.

131. هذا التحول مهم جداً لأنه يحرر البنك المركزي من الأعمال التي تستهلكه، ويعيد للبنوك دورها

الطبيعي كوسيط مالي وقناة دفع، ويُبقي الدولة ممسكة بالسيادة المالية دون أن تخنق النظام المصرفي، وبالمنطق نفسه، فإن الدولة التنموية البراغماتية لا تريد بنكاً مركزياً متضخم الحضور التنفيذي، بل بنكاً رشيقاً، سيادياً، ومتمركزاً على الوظائف التي لا يستطيع غيره أن يؤديها.

132. من أهم التحديات سحب الإيرادات الحكومية وتكديسها في خزائن البنك المركزي أو التعامل

معها خارج المنطق المصرفي الواسع يعني عملياً سحب السيولة من الدورة الاقتصادية، ففي الاقتصادات الأكثر فاعلية، تبقى أموال الدولة داخل النظام المصرفي وفق ضوابط واضحة، بما يساعد على رفع قدرة البنوك على إدارة السيولة ومنح الائتمان وتمويل الاقتصاد، أما حين تسحب الدولة الأموال من النظام المصرفي التجاري وتحتكر مسارها التنفيذي، فإنها تُضعف البنوك وتقلل قدرتها على لعب دور الوسيط التمويلي.

133. ومن هنا تأتي أهمية اتجاهات صندوق النقد والمؤسسات الفنية نحو ترتيبات الخزانة الموحدة

TSA، وحسابات الرصيد الصفري في البنوك التجارية، وربط التحصيل والصرف بقنوات مصرفية وأنظمة دفع حديثة، بحيث تُجمع الأموال يومياً وتوجه آلياً إلى حساب الخزينة الموحد، من دون أن يظل البنك المركزي غارقاً في التعامل المباشر مع الجمهور، والفكرة هنا ليست تقليد نموذج خارجي ، بل إدراك قاعدة بسيطة:

- **كلما بقيت أموال الدولة داخل الدورة المصرفية المنظمة، زادت قدرة النظام على خدمة الاقتصاد،**

وكلما سُحبت إلى تشغيل بيروقراطي مغلق، زاد الاختناق.

134. ونرى في هذه الدراسة وفي ورقة (فهم مؤسسي للاقتصاد الإسلامي) أن المآزق البنيوي للبنوك

الإسلامية المعاصرة يكمن في محاولتها الجمع داخل وعاء واحد بين منطقتين متناقضتين:

✓ منطقتي بنك الودائع والسيولة الآمن،

- ✓ ومنطق الشريك المضارب أو المستثمر الذي يتحمل المخاطر الفعلية.
135. ومن هنا يبرز المقترح الذي قدمته في الورقة:
- ✓ بنوك ودائع وسيولة،
 - ✓ ومؤسسات ائتمان إنتاجي،
 - ✓ وشركات استثمار وصناديق رأس مال مخاطر،
 - ✓ وبنوك تنمية ومؤسسات تكافلية ووقفية.
136. هذه الرؤية لا تخص النقاش الإسلامي وحده، بل تفيدنا في الحالة اليمنية، لأنها تتسجم مع منطق الدولة التنموية البراغمية ومع فكرة هندسة الكيانات بحسب الوظيفة. فإحدى مشكلات النظام المصرفي اليمني ليست فقط الانقسام أو تراجع الودائع، بل أيضاً في غموض الوظائف:
- ✓ هل البنك هنا وعاء سيولة؟
 - ✓ أم ممول إنتاجي؟
 - ✓ أم أداة استثمار مخاطر؟
 - ✓ أم بديل عن الدولة؟
 - ✓ أم مجرد قناة لتحصيل وصراف؟
137. وكلما ظلت هذه الوظائف مختلطة، بقيت المنظومة عرضة للتناقض والتعطل والادعاء أكثر من الفعالية، لذلك فإن إعادة هيكلة القطاع المصرفي في اليمن لا ينبغي أن تُفهم فقط كمحاولة لاستعادة ما كان، بل كفرصة لإعادة بنائه على أساس أوضح: وظائف صريحة، وأدوار مفصولة، ومؤسسات أكثر صدقاً مع نفسها ومع الاقتصاد.

9.4. التمويل المنتج لا التمويل الشكلي:

138. من النقاط المركزية التي يجب تثبيتها هنا أن اليمن لا يحتاج فقط إلى "بنوك تعمل"، بل يحتاج إلى تمويل منتج، والتمويل المنتج لا يعني كثرة العقود والأسماء والصيغ، بل يعني توجيه الموارد نحو:
- ✓ الزراعة وسلاسل القيمة الزراعية،
 - ✓ التخزين والتبريد،
 - ✓ المياه والطاقة،
 - ✓ اللوجستيات،
 - ✓ الصناعات الخفيفة،

- ✓ والخدمات القادرة على خلق قيمة وتشغيل.
139. ولهذا ننبه أن أنواع الاقتصاديات التي يجب أن يوجه إليها الاستثمار، مثل الزراعة، والاقتصاد الأزرق، وربما لاحقاً الاقتصاد الإبداعي، ليست فكرة مؤجلة بالكامل، بل حاضرة هنا من زاوية التمويل:
- ✓ ما نوع التمويل الذي يخدم هذه القطاعات؟
- ✓ ومن أي مؤسسات؟
- ✓ وبأي توزيع للمخاطر؟
140. و بعبارة مباشرة: لا يكفي أن نقول: نريد زراعة أقوى أو اقتصاداً أزرق أو لوجستيات أفضل. بل نضع إجابات عن الأسئلة المركزية: **من سيمول؟ وكيف؟ وبأي أدوات؟ وتحت أي مؤسسة؟**
141. وهنا يصبح إصلاح البنك المركزي، وإعادة تعريف البنوك، وبناء مؤسسات ائتمان إنتاجي، وصناديق ضمان، ورأس مال مخاطر، وبنوك تنمية، جزءاً من العمود الفقري للاستثمار نفسه، لا مجرد باب مالي منفصل عنه.

9.5. ما الذي يعنيه هذا لمناخ الاستثمار؟

142. حين يعاد ترتيب القلب المالي على هذا النحو، فإن الأثر على مناخ الاستثمار وبيئة الأعمال يكون مباشراً وعميقاً:
- أ- تتحسن الثقة حين يعرف الفاعلون أن البنك المركزي يقوم بدوره الطبيعي ولا ينازع السوق في وظائفه.
- ب- تتحسن السيولة والائتمان حين تبقى أموال الدولة داخل الدورة المصرفية المنظمة بدل أن تُسحب منها.
- ج- تنخفض كلفة التشغيل حين تتحسن المدفوعات والتحصيل والقنوات المصرفية.
- د- يصبح التمويل أكثر صدقاً وملاءمة حين تُفصل وظائف الودائع والسيولة عن المخاطر والاستثمار والتنمية.
- هـ- يصبح توجيه الاستثمار القطاعي أكثر واقعية حين توجد مؤسسات تمويلية تفهم احتياجات القطاعات المختلفة، لا بنك واحد يريد أن يكون كل شيء دفعة واحدة.
143. وهذا يعني أن إصلاح القلب المالي ليس مجرد هدف في ذاته، بل أداة لتحويل الاقتصاد من:
- ✓ اقتصاد نقدي متوتر،
- ✓ وبنوك ضعيفة الوساطة،

- ✓ وتمويل حكومي ضاغط،
- إلى اقتصاد أكثر قدرة على تعبئة المدخرات وتمويل المشروعات وتقليل الاختناق.

(10) هندسة الكيانات الاقتصادية ونافذة الأعمال

الحقيقية:

144. واحدة من أعمق أزمات الاقتصاد اليمني ليست فقط في ضعف التمويل، أو تراجع الاستثمار، أو هشاشة الدولة، بل في الغموض الذي يلف طبيعة الكيانات الاقتصادية نفسها، فحين لا يكون واضحاً من هو الفاعل الاقتصادي، وما هويته القانونية، وما إذا كان يعمل بوصفه كياناً سيادياً أو خدمياً أو تجارياً أو هجيناً، فإن بيئة الأعمال تصبح مرتبكة، وتضعف الثقة، وتتداخل الأدوار، وتتحوّل العلاقة بين الدولة والسوق إلى علاقة رمادية لا هي شراكة واضحة ولا هي منافسة عادلة، ولهذا فإن إصلاح بيئة الأعمال لا يبدأ فقط من قانون الشركات أو تبسيط التراخيص، بل يبدأ من تفكيك العقدة المؤسسية وإعادة كل كيان إلى مربعه الصحيح قدر الإمكان.

145. وهذا ما يجعل هذا الباب امتداداً للباين السابقين، فإذا كانت الدولة التنموية البراغمية قد طرحت مبدأ الحكم بالوظيفة لا بالشعار، وإذا كان باب (9) البنك المركزي قد شدد على أن المؤسسة يجب أن تقوم بوظيفتها الطبيعية لا أن تتقمص كل الوظائف، فإن هندسة الكيانات الاقتصادية هي التطبيق الأوسع لهذا المنطق في بيئة الأعمال كلها، فالمشكلة في اليمن ليست فقط أن بعض القوانين قديمة، بل أن هوية الفاعلين أنفسهم غير محسومة بوضوح، وأن كثيراً من الكيانات تتحرك في المنطقة الفاصلة بين السيادي والتجاري، وبين الخدمة والجباية، وبين التنظيم والمنافسة، الأمر الذي يرفع كلفة السوق ويشوش قواعده.

10.1. لماذا هندسة الكيانات الاقتصادية شرطاً لبيئة أعمال سليمة؟

146. في الاقتصادات السليمة نسبياً، يعرف المستثمر مع من يتعامل:

- ✓ هل يتعامل مع وزارة؟
- ✓ أم هيئة تنظيمية؟
- ✓ أم شركة مملوكة للدولة؟
- ✓ أم شركة خاصة؟
- ✓ أم تعاونية؟
- ✓ أم مؤسسة اجتماعية؟

147. وهذا الوضوح ليس شكلياً، بل يترتب عليه كل شيء تقريباً:

- ✓ نوع التعاقد،
- ✓ أسلوب المحاسبة،
- ✓ المحكمة المختصة،
- ✓ معايير الإفصاح،
- ✓ مسؤولية الإدارة،
- ✓ قابلية التمويل،
- ✓ وتوزيع المخاطر.

148. أما حين تتداخل هذه الهويات، فإن المستثمر أو صاحب النشاط أو الجهة الممولة لا تعرف القواعد الحقيقية للعبة، فتزداد كلفة اللابيين، ويُفتح الباب للتعسف، وتتآكل الثقة، ويصبح الدخول إلى السوق أشبه بالتفاوض على كل شيء من الصفر.

149. وفي اليمن، تبدو هذه المشكلة أكثر حدة، فهناك جهات سيادية تتصرف أحياناً بعقل تجاري، وكيانات اقتصادية مملوكة للدولة تُدار بمنطق إداري لا بمنطق شركة، وخدمات اجتماعية تُدفع نحو السوق دون إطار مناسب، وكيانات صغيرة أو فردية تبقى خارج الشرعية المؤسسية لأنها لا تجد وعاءً قانونياً مناسباً يلائمها، وهذا كله لا ينتج فقط تعقيداً قانونياً، بل ينتج اقتصاداً مشوش التكوين، تتداخل فيه الأدوار وتتعطل فيه الشراكات ويُساء تقدير المخاطر، ولهذا كانت جاءت "هندسة الكيانات الاقتصادية: في العدد 50 من مجلة الرابطة الاقتصادية، محقة حين اعتبرت أن إصلاح بيئة الأعمال يبدأ بإزالة الغموض عن طبيعة الكيانات الفاعلة، وأن هذا الفصل بين السيادي والخدمي والاستثماري والهجين ليس ترفاً تنظيمياً، بل ضرورة اقتصادية.

10.2. القطاع العام، الفصل بين السيادة والخدمة والاستثمار:

150. أول ما يجب إعادة ترتيبه هو القطاع العام نفسه، فليس كل ما تملكه الدولة ينبغي أن يُدار بالعقل ذاته، ولا كل ما يحمل صفة "عام" يجب أن يخضع لمنطق واحد، وقد اقترحت مسارين رئيسيين داخل هذا القطاع:

(1)	القطاع العام السيادي والخدمي	<ul style="list-style-type: none"> ○ ويشمل الوزارات والهيئات التي تمثل سلطة الدولة أو تقدم خدمات لا تهدف إلى الربح، مثل الأمن، والقضاء، والتعليم الأساسي، والوظائف التنظيمية الحساسة. ○ هذه الكيانات يجب أن تبقى ضمن منطق الدولة السيادي والخدمي، وألا تمتلك سجلات تجارية، وألا تدخل في منافسة مباشرة مع القطاع الخاص، لأن وظيفتها هي
-----	---------------------------------	---

خلق البيئة الآمنة والمستقرة التي يعمل فيها الاقتصاد، لأن تصبح لاعباً يزاحم السوق من موقع السلطة.		
<ul style="list-style-type: none"> ○ وهو موضع الإصلاح الجوهري، فالمؤسسات المملوكة للدولة التي تمارس نشاطاً اقتصادياً، مثل شركات النفط، ومؤسسات الاتصالات، والنقل الجوي، والمرافق الاقتصادية، لا ينبغي أن تبقى عالقة بين منطقتي الوزارة ومنطق الشركة. ○ فهذه الكيانات، يجب أن تنتقل إلى هوية تجارية كاملة: <ul style="list-style-type: none"> ✓ تمتلك سجلاً تجارياً، ✓ وتخضع لمعايير المحاسبة الدولية، ✓ وتتحرك ضمن إطار شركات حكومية واضح يحكم الملكية والحوكمة والانضباط المالي والإفصاح. ○ وهذه النقلة ليست تقنية فقط، بل شرط لتحسين بيئة الأعمال، لأن المستثمر لا يستطيع أن يدخل شراكة ناضجة مع "وزارة" بيروقراطية، بل يحتاج إلى كيان نظير يتحدث لغة العقود، والميزانيات، والمخاطر، والمساءلة التجارية. 	القطاع الهجين	(2)

151. وهذا التمييز ينسجم مع الروح العامة للفصول السابقة، فكما قلنا إن البنك المركزي يجب أن يعود إلى وظيفته السيادية وألا يغرق في التشغيل اليومي، وكما قلنا إن الدولة التنموية البراغمية تُعرف كل مؤسسة بوظيفتها، فإن هندسة القطاع العام هنا تطبق القاعدة نفسها: **ما هو سيادي يبقى سيادياً، وما هو اقتصادي ينبغي أن يُدار اقتصادياً.**

3.10. القطاع الخاص، من اقتصاد الظل إلى الشرعية المؤسسية:

152. إذا كان إصلاح القطاع العام يتطلب الفصل بين السيادي والتجاري، فإن إصلاح القطاع الخاص يتطلب الانتقال من مطاردة الفاعلين بالجباية والتعقيد إلى دمجهم في الشرعية المؤسسية وفق هرم متدرج، وهذه من أبرز ما تم طرحه في ورقة هندسة الكيانات الاقتصادية، لأنها لا تتحدث عن "القطاع الخاص" بوصفه كتلة واحدة، بل تفرق بين مستويات مختلفة لكل منها احتياجاتها وقواعدها.

153. **في قاعدة الهرم** توجد الأعمال الفردية والريادية ومتناهية الصغر: المبرمج المستقل، المصمم، الحرفي، صاحب الورشة الصغيرة، العامل اليومي، العيادة الفردية، المشروع المنزلي، والمزارع الصغير. هذه الفئة لا تحتاج إلى بنية قانونية معقدة أو رسوم عالية أو إجراءات بطيئة، بل تحتاج أولاً إلى هوية قانونية مبسطة تسمح لها بفتح حسابات، وتوقيع عقود، والدخول إلى الاقتصاد الرسمي من دون أن تُخنق في لحظة الميلاد، ولهذا كانت فكرة رخصة مزاوله المهنة أو شهادة الاعتراف المهني، التي يمكن أن تصدر

عبر نقابات بعد إعادة هيكلتها، الفكرة الجوهرية، لأنها تنقل الفاعل الصغير من الظل إلى الشرعية من دون أن تفرض عليه عبء الشركة التقليدية منذ البداية.

154. وفي وسط الهرم تأتي المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وهي العمود الفقري الحقيقي لأي اقتصاد صحي، هذه الكيانات تحتاج أكثر من مجرد تسجيل، تحتاج إلى تمويل ميسر، وصناديق ضمان، ومسار ضريبي متدرج، ومرونة في التوسع، وربط أفضل بالأسواق وسلاسل القيمة، ومن هنا جاء اقتراح "سجل الآن وادفع لاحقاً" وإعفاء عامين للرسوم الحكومية للأنشطة المؤهلة، مع نظام إخطار للأنشطة منخفضة المخاطر بدل التعطيل المسبق. هذا الطرح يترجم منطق الدولة التنموية البراغماتية إلى قاعدة بسيطة: لا تقتل المشروع وهو في المهد ثم تشتكي من ضعف الاقتصاد الرسمي.

155. أما في قمة الهرم فتأتي الشركات الكبرى والاستراتيجية وشركات الشراكة، وهي لا تحتل الدورة الإجرائية العادية التي قد تستهلك الزمن والمال والفرصة، ولهذا تقترح الورقة مساراً ذهبياً داخل مركز خدمات الأعمال والشراكة، بما يشمل الرخصة الواحدة الشاملة، وتسجيل شركة الغرض الخاص بسرعة، وتمكينها من توقيع العقود والبدء في الإغلاق المالي دون الوقوع في متاهة تأسيس مطولة. وهذا ليس امتيازاً مجانياً للشركات الكبرى، بل اعتراف بأن الاستثمار الاستراتيجي يحتاج إلى مسار مؤسسي يناسب حجمه وتعقيده وزمنه.

10.4. القطاع الثالث، من الهامش الاجتماعي إلى الفاعل التنموي:

156. يحتاج الاقتصاد إلى إعادة التفكير في هيكله التقليدية، والانتقال من الاعتماد الحصري على الدولة والقطاع الخاص الربحي إلى تفعيل "قطاع ثالث" يكون شريكاً أساسياً في التنمية، يشمل هذا القطاع طيفاً واسعاً من الكيانات مثل التعاونيات (المهنية، الحرفية، الزراعية، والسمكية)، والشركات الاجتماعية، والمؤسسات غير الربحية أو الربحية المحدودة التي توازن بين تحقيق الأثر المجتمعي والاستدامة التشغيلية.

157. تكمن القوة الجوهرية لهذا القطاع في قدرته على تجميع الفاعلين الاقتصاديين الصغار، سواء كانوا حرفيين، مزارعين، صيادين، أو مقدمي خدمات، ونقلهم من منطق العمل الفردي المتناثر "كالدكاكين" إلى كيانات جماعية منظمة، تمنحهم قوة تفاوضية وتمويلية وتسويقية أكبر.

158. ولناخذ القطاع الزراعي كمثال: لا يمكن تحقيق نهضة زراعية حقيقية بالاعتماد على جهود المزارعين الأفراد فقط، بل يتطلب الأمر منظومة متكاملة يديرها وينظمها "القطاع الثالث"، تعمل على تطوير سلاسل القيمة، وتقليل الهدر عبر الاستثمار في خدمات ما بعد الحصاد، وتحفيز التصنيع، وتسهيل دمج

الحيازات الصغيرة لرفع الكفاءة، هذا المبدأ ينطبق على قطاعات أخرى كالصيد الحرفي، والخدمات المجتمعية، والصناعات الإبداعية.

159. من هنا، يتضح أن دمج القطاع الثالث في الهندسة الاقتصادية ليس ترفاً، بل استجابة واقعية وضرورية، فهو يوفر "وعاءً وسيطاً" يملأ الفجوة بين جهاز الدولة البيروقراطي والقطاع الخاص الذي يحركه الربح فقط، هذا الوعاء يتميز بالمرونة التي تفتقر إليها الحكومة، والمسؤولية الاجتماعية التي قد لا تكون أولوية للشركات الربحية، ولذلك، من المحتم على البيئة القانونية والمؤسسية الجديدة في اليمن أن تعترف بهذا الدور المحوري وتدعمه بقوة.

10.5. نافذة الأعمال الحقيقية، لماذا فشلت النافذة الواحدة القديمة؟:

160. اظهرت التجربة اليمنية أن فكرة "النافذة الواحدة" لخدمة المستثمرين، رغم صحتها من حيث المبدأ، فشلت في التطبيق، فقانون 2010، الذي بدا متقدماً على الورق، لم يترجم إلى واقع ملموس، وظل المستثمر عالقاً في شبكة من الإجراءات المعقدة، يتنقل بين جهات متعددة في ظل غياب أي إلزام حقيقي بتبسيط العملية.

161. يكمن جوهر الفشل في أن "النافذة الواحدة" كانت مجرد تجميع شكلي لمندوبي الجهات الحكومية في مبنى واحد، دون منحهم أي سلطة فعلية لاتخاذ القرار، وبذلك، تحولت من حل مُفترض إلى طبقة بيروقراطية إضافية تزيد من التعقيد، فالمشكلة لم تكن في فكرة النافذة، بل في غياب جهة تملك صلاحية إصدار التراخيص نيابةً عن الآخرين، وربطهم رقمياً، وفرض سقوف زمنية واضحة.

162. وهنا، نطرح بديلاً عملياً: "المركز الوطني لخدمات الأعمال والشراكة"، والذي تم استعراضه في ورقة (هندسة الكيانات الاقتصادية) في العدد 50 لمجلة الرابطة الاقتصادية، ليست مجرد تغيير في المسمى، بل إعادة هندسة شاملة لآلية دخول الفاعلين الاقتصاديين إلى السوق. ولكي ينجح، يجب أن يمتلك هذا المركز:

- أ- صلاحية قانونية لإصدار التراخيص نيابةً عن الجهات الأخرى.
- ب- منصة رقمية متكاملة تدمج السجل التجاري، والهوية الضريبية، والتراخيص الأساسية.
- ج- مسارات خدمة متدرجة تتناسب مع حجم ونوع كل نشاط اقتصادي.
- د- مساراً ذهبياً لتسريع المشروعات الاستراتيجية ذات الأولوية الوطنية.
- هـ- تفويضاً حقيقياً لفروعه في المحافظات، مما يترجم رؤية الحكم الذاتي الاقتصادي المحلي إلى واقع.

163. بهذه الطريقة، لا يعود المركز مجرد "مخزن للطلبات"، بل يصبح وسيطاً مؤسسياً ذكياً يقلل الاحتكاك البشري، ويضبط الوقت، ويخفض تكاليف بدء الأعمال، ويغلق الأبواب أمام الفساد والابتزاز، إنه يمثل الذراع الفني الذي يحول الأفكار الاستثمارية إلى كيانات قانونية قادرة على العمل، وينسجم مع رؤية الدولة التنموية التي تركز على بناء المنصات الفعالة بدلاً عن إدارة كل التفاصيل يدوياً.

164. وهذا المقترح ينسجم مع الفصول السابقة:

- ✓ فهو يترجم فكرة الحكم الذاتي الاقتصادي للمحافظات عبر التفويض المحلي المدروس.
- ✓ ويترجم منطق الدولة التنموية البراغماتية من بناء المنصات لا إدارة كل التفاصيل يدوياً.

10.6. الهندسة القانونية والقضائية المطابقة:

165. إن نجاح المبادرات الطموحة، مثل "المركز الوطني لخدمات الأعمال"، مرهون بشكل مباشر بوجود بيئة قانونية وقضائية داعمة وقادرة على مواكبة التغيير، فبناء "نافذة أعمال حقيقية" دون إصلاح البنية التحتية التشريعية والقضائية يشبه بناء طابق علوي لمبنى ذي أساسات متصدعة، النتيجة ستكون مجرد وهم تنظيمي قصير الأمد. لذلك، لا بد من حزمة إصلاحات قانونية وقضائية موازية، تركز على أربعة محاور رئيسية:

- أ- **تحديث قانون الشركات**، بحيث لا يُسهل فقط إجراءات الدخول إلى السوق، بل يوفر أيضاً آليات واضحة ومبسطة للخروج المنظم عبر التصفية والإفلاس.
- ب- **إعادة هيكلة القضاء التجاري والإداري**، لضمان الفصل السريع في النزاعات، مع تفعيل آليات بديلة كالتحكيم والوساطة لتخفيف العبء عن المحاكم.
- ج- **تعزيز أدوات التنفيذ**، لضمان تحويل الأحكام القضائية إلى واقع ملموس يحفظ الحقوق.
- د- **أتمتة السجل العقاري**، وهي خطوة حاسمة لحسم نزاعات الأراضي وضمان حقوق الملكية، وتوفير ضمانات موثوقة يمكن استخدامها للحصول على التمويل.

166. أهمية هذه الحزمة تكمن في أنها تعالج دورة حياة المشروع الاستثماري بأكملها، فبيئة الأعمال الحقيقية لا تُقاس فقط بسهولة تأسيس النشاط، بل بقدرة المستثمر على:

- ✓ إعادة هيكلته،
- ✓ حل نزاعاته بكفاءة،
- ✓ تمويله بضمانات واضحة،
- ✓ أو الخروج من السوق بأقل الخسائر إذا تعثر.

167. بهذا المنظور، يصبح مركز خدمات الأعمال أكثر من مجرد إجراء إداري أولي، إنه نقطة الانطلاق ضمن منظومة متكاملة من السجلات الموثوقة، والقضاء الفعال، والتنفيذ الحاسم، التي تمنح المستثمر الثقة والأمان للاستثمار والنمو.

(11) الثقة المؤسسية وسوق العمل ورأس المال البشري:

168. إذا كانت الفصول السابقة قد أعادت بناء صورة الدولة، والمال، والمحافظات، والكيانات الاقتصادية، فإن هذا الباب ينتقل إلى المجال الذي كثيراً ما يُهمل رغم أنه أحد أكثر مجالات الاستثمار حساسية: الإنسان نفسه. فالاستثمار لا يدخل إلى بلد لأنه يملك قانوناً أفضل فقط، ولا لأنه يمنح إعفاءات أو يملك ميناءً أو فرصة قطاعية واعدة فحسب، بل يدخل أيضاً لأنه يجد سوق عمل يمكن الوثوق به، ورأس مال بشري يمكن تطويره، ونظاماً مؤسسياً يربط بين التأهيل والتوظيف والحماية والإنتاج، ولهذا فإن بيئة الأعمال لا تكتمل من دون ثقة مؤسسية تجعل دخول الأفراد إلى السوق وخروجهم منه وانتقالهم داخله أكثر وضوحاً وعدالة وكفاءة.

169. وفي الحالة اليمنية، تتخذ هذه القضية طابعاً أشد إلحاحاً، فالسوق لا يعاني فقط من نقص فرص، بل من خلل في تنظيم الثقة نفسها، ومن أبرز مظاهر ذلك اشتراط "الضمان التجاري" على طالب الوظيفة، والتشطي القانوني بين قانون العمل والخدمة المدنية والتأمينات، وضعف الربط بين المؤهلات والتاريخ المهني والهوية الوظيفية، وهذه ليست تفاصيل اجتماعية هامشية، بل مؤشرات على أن الدولة لم تبني بعد هندسة وطنية لسوق العمل، وأن البيئة الاقتصادية ما زالت تترك صاحب العمل والعامل يتصرفان داخل فراغ مؤسسي تملؤه الأعراف البدائية، لا الأنظمة المؤسسية الحديثة.

11.1. لماذا لا يمكن فصل الاستثمار عن سوق العمل؟

170. من الخطأ التعامل مع سوق العمل بوصفه ملفاً اجتماعياً منفصلاً عن الاستثمار وبيئة الأعمال، فالمستثمر لا يحتاج فقط إلى أرض، وتمويل، وترخيص، بل يحتاج أيضاً إلى:

- أ- عمالة قابلة للتوظيف،
 - ب- كوادري يمكن التحقق من مهاراتها،
 - ج- أنظمة تعاقد واضحة،
 - د- مسارات تدريب وتأهيل،
 - هـ- وآليات تقلل مخاطر التوظيف دون أن تحطم كرامة الداخلين إلى السوق.
171. ولهذا فإن أي اختلال في سوق العمل يتحول مباشرة إلى تكلفة على الاستثمار:
- ✓ تكلفة في التحقق،
 - ✓ وفي الدوران الوظيفي،

- ✓ وفي ضعف الإنتاجية،
 - ✓ والتردد في التوسع، خاصة لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة،
 - ✓ وفي ارتفاع الحذر لدى الشركات، خاصة الصغيرة والمتوسطة.
 - من هذه الزاوية، يصبح إصلاح سوق العمل جزءاً لا يتجزأ من هندسة مناخ الاستثمار، وليس مجرد ملف يتترك لوزارة تقليدية أو سياسات تشغيل معزولة.
172. وفي السياق اليمني، يزداد هذا التحدي تعقيداً، فالاقتصاد مجزأ، والقطاع العام جامد، والقطاع الخاص متردد، والعمالة تتأرجح بين القطاعين الرسمي وغير الرسمي دون مسار مهني واضح يمكن تتبعه، نتيجة لذلك، لا يعمل السوق وفق منطق حديث يربط الفرد بملف مهني متكامل، بل يعتمد على ترتيبات مؤقتة وعلاقات شخصية. هذه البيئة قد تساعد على "البقاء" على قيد الحياة اقتصادياً، لكنها تعجز تماماً عن بناء اقتصاد حديث ومنتج، أو جذب رؤوس الأموال الجادة التي تبحث عن استقرار ونمو طويل الأجل.

11.2. الضمان التجاري، حين يصبح التوظيف بوابة للارتياح:

173. تُعد ظاهرة اشتراط "الضمان التجاري" على طالبي الوظائف في اليمن أكثر من مجرد ممارسة غير عادلة، إنها عرض لخلل مؤسسي عميق، فعندما يُطلب من شاب باحث عن عمل أن يأتي بضامن تاجر أو شخص ذي ملاءة مالية كشرط مسبق للحصول على فرصة، يتحول التوظيف من بوابة للإنتاج وخلق القيمة إلى بوابة للارتياح والفرز الاجتماعي. هنا، يفقد التوظيف معناه الطبيعي، ويصبح اختباراً لشبكة العلاقات بدلاً عن كونه اختباراً للكفاءة.
174. المشكلة هنا ليست أخلاقية فحسب، بل هي اقتصادية بامتياز، فهذا الشرط يعاقب الأفراد الذين يفتقرون للواسطة مسبقاً، ويمنح ميزة لمن يملك شبكة علاقات قوية، حتى لو كان الأقل كفاءة، والأخطر من ذلك، أنه ينقل عبء فشل المنظومة المؤسسية من الدولة والشركات ليلقيه على عاتق الفرد الأعزل، فيُعامل الموظف الجديد وكأنه "مشروع خسارة" أو "متهم مؤجل".
175. إن اللجوء إلى الضمان التجاري، حتى لو تم تبريره بحماية أصول الشركة، يكشف في حقيقته عن غياب البدائل المؤسسية الموثوقة والسريعة. ففي ظل غياب:
- ✓ سجل مهني وطني لتتبع خبرات الأفراد.
 - ✓ قاعدة بيانات للتحقق من الهويات والمهارات.
 - ✓ نظام فعال لإنفاذ العقود وحل النزاعات.

176. يتم سد هذا الفراغ بالحل الأسهل والأكثر بدائية، والمعادلة بسيطة ومقلقة: حين تغيب الدولة كضامن مؤسسي، يحل محلها الضامن الشخصي. وهذا الوضع يعزز التفاوت ويقتل الكفاءة، ويمنع بناء سوق عمل حديث قائم على الجدارة والثقة المؤسسية.

11.3. نحو هندسة جديدة للإنسان الاقتصادي:

177. يعاني سوق العمل في اليمن من تشوه هيكلي عميق، فالإنسان العامل لا يُدار ضمن منظومة وطنية موحدة، بل تتوزع هويته بين قوانين ومسارات متناثرة: قانون عمل للقطاع الخاص، وقانون خدمة مدنية للوظيفة العامة، وقوانين تأمينات منفصلة. النتيجة هي أن الفرد قد يكون "عاملاً" و "موظفاً" و "مؤمناً" عليه" في آن واحد، دون وجود هوية مهنية وطنية تربط هذه الحالات وتسمح ببناء تاريخ مهني موثوق. 178. هذا التجزؤ يخلق سلسلة من التشوهات الاقتصادية:

- ✓ صعوبة قياس الكفاءة،
 - ✓ جمود وظيفي في القطاع العام،
 - ✓ حذر مفرط في التوظيف بالقطاع الخاص،
 - ✓ وضعف في بناء رأس مال بشري تراكمي يمكن للاقتصاد الاعتماد عليه.
179. وبالتالي كما تحتاج الكيانات الاقتصادية إلى هندسة، فإن الإنسان الاقتصادي نفسه يحتاج إلى هندسة مؤسسية، لا أن يبقى ملفاً ورقياً موزعاً بين ثلاث جهات يغني كل باب منها على ليله.
180. فإصلاح سوق العمل يتجاوز تعديل اللوائح أو زيادة الدورات التدريبية، بل يتطلب تحولاً في الفلسفة المؤسسية، فالدولة التنموية الحديثة تحتاج إلى جهاز يرى الإنسان كرأس مال بشري، ويرى السوق كمنظومة متكاملة من المهارات والثقة والتنقل المهني، لهذا، فإن الانتقال من وزارتي "العمل" و"الخدمة المدنية" التقليديتين إلى "وزارة موارد بشرية" موحدة هو اقتراح جوهري لا تجميلي.
181. هذا التحول لا يعني تغيير المسميات، بل إعادة تصميم وظائف الجهة القائمة لسوق العمل لتصبح مسؤولة عن:

- أ- بناء السجل المهني الوطني الموحد وربطه بهوية مهنية لكل مواطن.
- ب- تشغيل منصة وطنية للتشغيل وربطها بقواعد بيانات وتحليلات دقيقة للسوق.
- ج- قيادة السياسة الوطنية للمهارات وربط مخرجات التعليم والتدريب بالاحتياج الفعلي.

182. يجب أن ينتقل الحديث عن رأس المال البشري من الشعارات إلى التطبيق العملي عبر بناء المؤسسة القادرة على قيادة السوق بأدوات وبيانات واضحة، فإذا كانت ظاهرة "الضمان التجاري" هي عرض لغياب الثقة المؤسسية، فإن العلاج يبدأ من بناء البديل.
183. إن مواجهة ظاهرة "الضمان التجاري" لا يمكن أن تقتصر على قرار بالمنع، فهذا الإجراء الشكلي قد يدفع الشركات ببساطة إلى ابتكار وسائل التفاف أكثر تعقيداً وإجحافاً، الحل الحقيقي لا يكمن في المنع، بل في بناء البديل المؤسسي الذي يجعل صاحب العمل أقل خوفاً، والعامل أقل شعوراً بالإذلال، والدولة أكثر حضوراً وفعالية.
184. هذا البديل، يركز على أربعة أعمدة مترابطة لا يمكن فصلها:
- أ- **سجل مهني وطني موثوق:** يوفر تاريخاً مهنيّاً واضحاً لكل فرد، مما يغني عن الحاجة إلى السؤال الشخصي والبحث عن ضامن.
 - ب- **هوية مهنية قابلة للتحقق:** تربط بشكل رقمي بين مؤهلات الفرد، خبراته، عقوده، وسجله التأميني.
 - ج- **آليات تحقق رسمية ومنخفضة التكلفة:** تمنح صاحب العمل الطمأنينة المشروعة التي يحتاجها بأقل جهد وتكلفة.
 - د- **نظام قضائي فعّال لإنفاذ العقود:** يضمن حقوق الطرفين ويحول علاقة العمل من علاقة خوف مسبق إلى علاقة ثقة وتعاقد.

(12) اللوجستيات والموانئ وضريبة المخاطر السيادية:

185. من السهل أن يتحدث أي خطاب اقتصادي عن الموقع الجغرافي لليمن، وعن باب المنذب، وعن الشريط الساحلي الطويل، وعن الموانئ والجزر والفرص البحرية، وكأن الجغرافيا وحدها تكفي لصناعة الميزة، لكن الواقع يعطي مؤشرات بأن الموقع لا يتحول إلى ميزة اقتصادية إلا إذا استطاعت الدولة أن تحوله إلى زمن أقل، وكلفة أقل، ومخاطر أقل، ويقين أعلى.
186. وفي اليمن، جرى العكس في كثير من الأحيان، حيث تحولت الجغرافيا، إلى مساحة تفرض عليها ضريبة مخاطر سيادية مرتفعة، يدفعها في النهاية التاجر، والمستثمر، والمنتج، والمستهلك، والدولة نفسها.
187. ولهذا فإن اللوجستيات والموانئ ليستا مملفاً قطاعياً جانبياً في هذه الدراسة، بل جزء من القلب التشغيلي لمناخ الاستثمار، فالمستثمر لا يسأل فقط عن الإعفاءات والقوانين، بل يسأل عن:
- ✓ كم ستكلفني سلسلة الإمداد؟
 - ✓ كم سيستغرق التخليص؟
 - ✓ هل الميناء يعمل بكفاءة؟
 - ✓ هل الشحن مؤمن؟
 - ✓ هل يمكن التحويل لشركات الملاحه؟
 - ✓ كم سيكلف النقل الداخلي؟
 - ✓ وهل البضاعة ستصل في الوقت المتوقع أم ستأكل قيمتها في الطريق؟
- هذه الأسئلة ليست لوجستية فقط، بل أسئلة استثمارية بامتياز.

12.1. الموانئ اليمنية، من ميزة محتملة إلى كلفة إضافية:

188. تشكل الخدمات اللوجستية البنية العصبية لأي اقتصاد حديث، وكفاءتها هي ما يحدد قدرته التنافسية، لكن في اليمن، تحولت هذه البنية، وعلى رأسها الموانئ، من ميزة جغرافية محتملة إلى عبء يثقل كاهل الاقتصاد بأكمله. والسبب يكمن في تراكم طبقات من التكاليف والمخاطر فوق بعضها البعض.

1	المشكلة الهيكلية القديمة	○ حتى قبل الحرب، لم تكن الموانئ اليمنية موانئ محورية، بل كانت تعمل كمحطات فرعية تعتمد على موانئ إقليمية كبرى، مما كان يرفع تكاليف الشحن أساساً، فضلاً عن ضعف جاهزيتها التشغيلية.
2	ضريبة المخاطر السيادية "حالياً"	○ ليست ضريبة بالمعنى القانوني، بل هي الكلفة الإضافية التي تفرضها بيئة النزاع والهشاشة والانقسام وعدم اليقين على كل حركة اقتصادية، تتمثل في الزيادة غير

<p>المرئية التي تضاف إلى التأمين والشحن والتخزين والتحويل والنقل الداخلي، بسبب كون البلد أو الميناء أو الطريق أو النظام المالي يُصنف عالي المخاطر.</p> <p>○ هذه "الضرية غير المرئية" تظهر في كل حلقة من سلسلة التوريد بشكل واضح في:</p> <p>أ- خارجياً: ارتفاع جنوبي في تكاليف الشحن والتأمين بسبب تصنيف اليمن "منطقة عالية المخاطر"، وتفاقم الوضع مع متطلبات التفتيش وأحداث البحر الأحمر.</p> <p>ب- داخلياً: تشظي السياسات النقدية، وصعوبة التحويلات المالية، وارتفاع تكاليف النقل البري، والرسوم غير المستقرة بين مناطق النفوذ.</p>		
--	--	--

189. في النتيجة، الحرب لم تخلق المشكلة، بل عمقتها وأعدت تسعير تكاليفها بقسوة، فالموانئ اليمنية اليوم لا تنافس فقط على السرعة والكفاءة، بل تدخل المنافسة وهي مثقلة مسبقاً بعبء سياسي وأمني ولوجستي يجعلها نقطة ضعف ترفع التكلفة على الاقتصاد والمستهلك، بدلاً عن أن تكون بوابة نحو العالم.

12.2. طبقات الكلفة في السياق اليمني:

190. لفهم سبب تحول الخدمات اللوجستية في اليمن من ميزة إلى عبء، يجب أن نفكك الكلفة إلى طبقاتها المتراكمة، فما يرهق الاقتصاد ليس عاملاً واحداً، بل هو تراكم خمس طبقات من التكاليف والمخاطر فوق بعضها البعض، مما يخلق بيئة طاردة للاستثمار:

<p>○ تصنيف اليمن كمنطقة نزاع عالية المخاطر رفع التأمين العالمي على النقل للموانئ اليمنية، وجعل الشركات الملاحية تُسعر الرحلة إلى اليمن لا كرحلة تجارية عادية، بل كرحلة إلى مساحة غير مستقرة، تُضاف إليها احتمالات التعطيل أو التهديد أو التأخير.</p> <p>○ ثم جاءت أحداث البحر الأحمر لتزيد هذه الكلفة، فتحول الممر البحري نفسه من ميزة جغرافية قريبة إلى عنصر قلق إضافي.</p>	كلفة المخاطر السيادية والبحرية	(1)
<p>○ ما فرضه وضع اليمن تحت البند السابع، و القرار 2216، من متطلبات التفتيش المرتبطة ب UNVIM أضافت كلفة إضافية للعملية.</p> <p>○ هنا، لا يصبح الوقت مجرد زمن، بل يتحول إلى أموال مهدرة في رسوم التخزين، وتعطل رأس المال، وفقدان السلع الحساسة.</p>	كلفة الإجراءات والتفتيش	(2)
<p>○ حتى لو تحركت البضاعة، فإن انقسام البنك المركزي، وتذبذب أسعار الصرف بين مناطق النفوذ، وتعقيدات التحويلات المالية، كلها عوامل تشل العملية اللوجستية وتضيف عبئاً مالياً وبيروقراطياً هائلاً.</p>	كلفة الانقسام المالي والنقدي	(3)

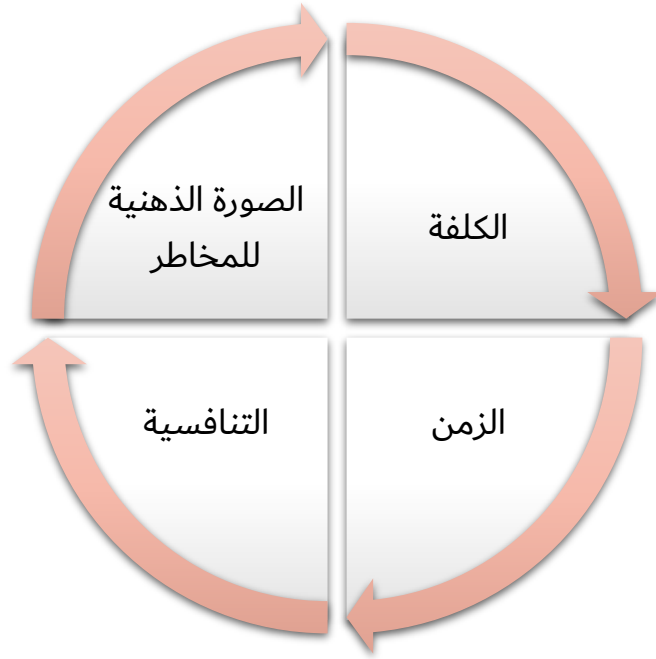
<ul style="list-style-type: none"> ○ حتى بعد وصول البضاعة، لا تنتهي المشكلة، فارتفاع تكاليف النقل الداخلي بين المدن بسبب النقاط الأمنية، ووعورة الطرق البديلة، وتعدد التوقفات، يضيف طبقة أخرى من الكلفة. ○ هذه الطبقة غالباً ما تُحمل في النهاية على السلعة، وعلى هامش ربح المنتج أو التاجر، وعلى قابلية المشروع نفسه للاستمرار. 	كلفة النقل الداخلي	(4)
<ul style="list-style-type: none"> ○ واحدة من أخطر الطبقات هي تلك التي لا تعرف كيف تُسعرها، تتمثل في التغييرات المفاجئة في الرسوم الجمركية أو قرارات "التحسين"، وتعدد الجبايات، وغياب وضوح الجهة التي تقرر وتنفذ وتراجع، وعدم استقرار وعدالة سعر الصرف. ○ فالقطاع الخاص يمكنه أن يتعامل مع الكلفة العالية المعروفة، لكنه يعجز عن التعامل مع المفاجأة والمجهول. 	كلفة عدم اليقين التنظيمي والجبائي	(5)

191. حين تتحول اليمن إلى بيئة طاردة لوجستياً، وتصبح الخطوط الملاحية تبحث عن الأمان والسرعة والوضوح، فإن جزءاً من الحركة ينتقل طبيعياً إلى موانئ الدول المجاورة، حيث تُستوفى رسوم المناولة والتخزين والترانزيت وتُخلق قيمة مضافة خارج اليمن، وهنا لا يعود الأمر مجرد "مؤامرة" كما يحب البعض أن يختصره، بل نتيجة طبيعية لبيئة طاردة في الداخل وجاذبة في الخارج، وفي المقابل، تخسر اليمن مليارات الدولارات على أكثر من مستوى:

- ✓ تخسر إيرادات جمركية وضريبية مباشرة،
- ✓ وتخسر القيمة المضافة لخدمات الموانئ واللوجستيات،
- ✓ وتخسر فرص تشغيل واستثمار في التخزين والنقل والتعبئة والخدمات المساندة،
- ✓ ويخسر المواطن في النهاية لأن السلعة تصل إليه بسعر أعلى وفي وقت أطول.
- خسائر مركبة: خسارة للخزينة، وللقطاع الخاص، وللمستهلك، وللقدرة التنافسية الوطنية.

12.3. أثر اللوجستيات المختنقة على مناخ الاستثمار:

192. من الخطأ الاعتقاد بأن أزمة الموانئ والخدمات اللوجستية هي مشكلة تخص المستوردين فقط، ففي الواقع، إن اللوجستيات المختنقة تضرب مناخ الاستثمار في الصميم، وتؤثر على أربع دوائر حيوية لأي مشروع:



○	حيث ترتفع تكاليف مدخلات الإنتاج، والتشغيل، والتخزين، ورأس المال العامل، مما قد يقضي على المشاريع ذات الربحية الهامشية قبل أن تبدأ.	دائرة الكلفة	(1)
○	فكل تأخير في الشحن أو التخليص أو النقل يعني: ✓ تجميداً أطول لرأس المال ✓ وتأخراً في عودة السيولة.	دائرة الزمن	(2)
○	وفي عالم الاستثمار، الزمن ليس مجرد وقت، بل هو عنصر مباشر في حسابات الربح والخسارة.	دائرة التنافسية	(3)
○	فالاتقال بقطاعات واعدة كالزراعة من اقتصاد الكفاف إلى التصدير (مثل البن المختص) يتطلب لوجستيات موثوقة وفعالة، بدونها، تظل القيمة المضافة تضع بين الحقل والميناء.	دائرة الصورة الذهنية	(4)
○	فالمستثمر، حتى لو كان يعمل في قطاع بعيد، يقرأ كفاءة الموانئ والخدمات اللوجستية كمؤشر على قدرة الدولة والنظام الاقتصادي على العمل.		
○	الميناء في نظره ليس مجرد رصيف، بل هو مقياس لمدى استقرار وجدية البيئة الاستثمارية بأكملها.		

193. على الرغم من هذا التشخيص القاسي، فإن الهدف ليس سرد قصة إحباط، بل تحويل هذا الضعف نفسه إلى فرصة استثمارية وإصلاحية، يجب ألا ينظر إلى قطاع اللوجستيات والموانئ كضحية للمخاطر فقط، بل كأحد القطاعات الاستثمارية القائدة في مستقبل اليمن إذا أعيدت هندسته بشكل صحيح.

194. فاليمن يمتلك ميزات استراتيجية هائلة لم تُستغل بعد، على رأسها "الاقتصاد الأزرق" المتمثل في شريطه الساحلي الطويل، وموانئه الطبيعية، وأرخبيلاته، هذه الميزات تفتح الباب أمام رؤية أوسع بكثير، فاللوجستيات ليست مجرد مسار لنقل السلع، بل هي بوابة لاقتصاد متكامل يشمل:

- ✓ خدمات الموانئ والنقل والتخزين.
- ✓ المناطق الحرة والصناعية.
- ✓ التصنيع الموجه للتصدير.
- ✓ السياحة البحرية والثقافية.

195. ومن هنا تبرز الرسالة الأساسية بأن إعادة بناء القطاع اللوجستي ليست مجرد حل لمشكلة قائمة، بل هي مفتاح لإطلاق العنان لإمكانيات اقتصادية هائلة ظلت حبيسة لعقود.

12.4. ما الذي يتطلبه التحول في القطاع اللوجستي؟

196. إن تحويل القطاع اللوجستي في اليمن لا يتطلب بناء أو هام حول موانئ محورية عالمية بين عشية وضحاها، فالتحول الحقيقي يبدأ من خطوات عملية ومتربطة، تركز على بناء الأساسيات ومعالجة الاختناقات بشكل متكامل. وهذا يتطلب العمل على خمس مسارات متوازية:

1	رفع الكفاءة التشغيلية الأساسية	<ul style="list-style-type: none"> ○ قبل أي شيء آخر، يجب التركيز على تحسين الأداء اليومي للموانئ: ✓ تقليص زمن التفريغ والتخليص، ✓ رقمنة الإجراءات، ✓ وتوحيد الرسوم. ○ فكل ساعة يتم اختصارها في هذه العملية هي تحسين مباشر وملموس في بيئة الأعمال.
2	بناء شراكات حقيقية (PPP)	<ul style="list-style-type: none"> ○ الدولة اليمنية، في وضعها الراهن، لا تملك القدرة على تحمل العبء الرأسمالي والتشغيلي الهائل لتطوير البنية التحتية. ○ لذا، فإن تصميم شراكات جيدة مع القطاع الخاص (محلي ودولي) هو المدخل العملي الوحيد لتطوير الموانئ والمطارات والمناطق اللوجستية، بدلاً عن انتظار تمويل سيادي غير متاح.
3	ربط اللوجستيات بالقلب المالي	<ul style="list-style-type: none"> ○ لا فائدة من تطوير رصيف الميناء إذا بقيت التحويلات المالية معطلة أو مكلفة، فيجب أن يعمل النظام المالي والمصرفي مع الميناء، لا ضده. فالميناء الفعال يحتاج إلى نظام دفع وتحويل وامثال موثوق يدعم حركة التجارة.
4	الحد من "عدم اليقين" الجبائي والتنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> ○ لا يمكن تحقيق التنافسية في ظل الرسوم المفاجئة والجبائيات المزدوجة. ○ المطلوب هندسة نظام ضريبي وجمركي واضح، يمكن التنبؤ به، وعادل في تطبيقه. ○ فالاستقرار والوضوح في التكاليف أهم للمستثمر من الكلفة المنخفضة غير المستقرة.

<p>○ يجب ألا تُطور الموانئ كمرافق معزولة، بل يجب ربطها مباشرة بسلاسل القيمة الزراعية، ومناطق التصنيع الغذائي، ومشاريع الاقتصاد الأزرق.</p> <p>○ عندما ترتبط اللوجستيات بالإنتاج الحقيقي، تتحول من مجرد "كلفة" إلى "مضاعف للقيمة".</p>	<p>ربط اللوجستيات بالقطاعات الإنتاجية</p>	<p>(5)</p>
---	---	------------

197. الجغرافيا وحدها لا تصنع التنافسية، والميناء وحده لا يخلق القيمة، ما يجذب الاستثمار هو "النظام

المتكامل":

- ✓ ميناء أكثر انتظاماً،
- ✓ وتحويلات أكثر موثوقية،
- ✓ ورسوم أكثر وضوحاً،
- ✓ ونظام قادر على إدارة المخاطر بدلاً عن تصديرها إلى السوق.

(13) الشراكة بين القطاعين العام والخاص كمسار انتقالي:

198. في البيئات المستقرة، يمكن للدولة أن تبني بعض البنية التحتية من موازنتها، ويمكن للقطاع الخاص أن يستثمر في القطاعات التجارية الواضحة الربحية، ويمكن للسوق أن يوزع الأدوار بينهما بدرجة معقولة من الانتظام، أما في اليمن، فالوضع مختلف وأكثر تعقيداً، فالدولة ضعيفة الموارد، والقطاع الخاص متردد أو مرهق بالمخاطر، والبنية التحتية متآكلة أو متعثرة، والاحتياجات العامة أكبر من قدرة الخزينة، والمواطن لا يملك رفاهية انتظار اكتمال الدولة ثم اكتمال السوق ثم اكتمال الاستقرار، ولهذا تصبح الشراكة بين القطاعين العام والخاص أحد المسارات الانتقالية الأكثر واقعية، لأنها تحل كل شيء، بل لأنها قد تفتح نافذة للعمل في بلد أغلقت فيه النوافذ كثيراً.

199. الشراكة ليست وصفة سحرية، وليست مجرد وسيلة لتمويل المشاريع حين تعجز الحكومة، وليست عنواناً أنيقاً لإخفاء العجز الإداري أو نقل المخاطر إلى المجتمع، **الشراكة الحقيقية هي هندسة توزيع أدوار ومخاطر وعوائد بين الدولة والقطاع الخاص**، على أساس أن الدولة لا تتخلى عن مسؤوليتها العامة، ولا القطاع الخاص يدخل مغامرة مفتوحة بلا قواعد، وإذا لم تصمم الشراكة بهذا الوعي، فقد تتحول من مسار إصلاح إلى قفزة في المجهول.

13.1. لماذا الشراكة بين القطاعين العام والخاص PPP الآن ؟

200. في السياق اليمني الحالي، لم تعد الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) خياراً فكرياً أو ترفاً، بل أصبحت ضرورة استراتيجية، تفرضها حقائق الواقع، فالحكومة، كما أكدت ورش الإعداد لمؤتمر عدن الاقتصادي (ديسمبر 2025)⁸، لم تعد قادرة وحدها على تمويل وإدارة وتشغيل مشاريع البنية التحتية الحيوية في قطاعات الطاقة والمياه والطرق والموانئ، وفي المقابل، لا يستطيع القطاع الخاص المغامرة في هذه المجالات وحده في ظل غياب الوضوح التنظيمي والضمانات.

201. من هنا ينبع منطق الشراكة: **الدولة تحتاج إلى رأس المال والخبرة التشغيلية، والقطاع الخاص يحتاج إلى بيئة مستقرة وإطار قانوني يوزع المخاطر بشكل عادل.**

202. لكن الشراكة ليست مجرد حل لأزمة التمويل، بل هي جزء من تحول أعمق في دور الدولة، تتمثل في الانتقال من "المشغل الوحيد" إلى "المنظم والشريك والمحفز"، هذه النقلة ليست تخلياً عن دور الدولة،

⁸ كنت الميسر والاستشاري لهذه الورشة التي كان مركز نقاشها ما اقترته حكومة بن بريك لوثيقة سياسة الشراكة بين القطاع العام والخاص.

بل تصحيح له. فالدولة الأذكى هي التي تحتفظ بالمهام السيادية، وتبني الأطر، وتصمم العقود، وترتك التنفيذ لمن هو أقدر عليه تقنياً ومالياً.

203. لقد خطت الحكومة خطوة إجرائية مهمة في نوفمبر 2025 بإقرار "وثيقة سياسة الشراكة" وتشكيل هيكلها المؤسسية. ورغم أن هذه الخطوة تتماشى مع التحول نحو دور "الدولة المنظمة" بدلاً عن "المشغل"، إلا أن نقاشات ورش العمل كشفت أن هذه السياسة لا تزال، طموحاً على الورق يواجه فجوات كبيرة على الأرض.

204. فالقطاع الخاص، كما عبر بوضوح في ورشة غرفة عدن، لا يطلب مجرد إعلانات سياسية، بل يطالب بإصلاحات هيكلية تسبق أي حديث عن شراكات كبرى. أبرز هذه الفجوات التي تمثل "شروطاً مسبقة" لأي شراكة ناجحة هي:

أ- **غياب الإطار القانوني المحفز:** فقانون الشراكة المقترح نفسه يحتوي على مواد "طاردة" للاستثمار (مثل المادة 77 الخاصة بالعمالة)، وقانون الشركات الحالي لا يزال قديماً ولا يسهل هندسة الكيانات الاقتصادية الحديثة.

ب- **أزمة الثقة والمؤسسات:** ضعف الثقة التاريخي بين القطاعين، وغياب جهاز قضائي فعال، وتعدد الجبايات، كلها عوامل تجعل المستثمر يرى الشراكة كمخاطرة غير محسوبة..

205. إن الشراكة التي يحتاجها اليمن اليوم ليست مجرد عقود لتنفيذ مشاريع، بل عملية بناء مؤسسي متكاملة. يجب فهم أن الشراكة الحقيقية (PPP) ليست مقاولاً أو خصخصة، بل علاقة طويلة الأمد تقوم على توزيع المخاطر وربط العائد بالأداء.

206. وهذا يتطلب تجاوز الفهم السطحي للشراكة، والانتقال إلى معادلة ذكية تجمع ما لدى الدولة (من أصول وولاية تنظيمية) مع ما لدى القطاع الخاص (من تمويل وكفاءة)، ضمن إطار قانوني ومؤسسي حديث وموثوق، بدون هذا الإطار، ستبقى "سياسة الشراكة" مجرد وثيقة نوايا حسنة، وستكون أي مشاريع تُطرح تحت مظلتها كمن يرتدي بدلة أكبر من مقاسه.

13.1. المبادئ الحاكمة لهندسة الشراكات الناجحة ؟

207. لكي لا تتحول الشراكة بين القطاعين العام والخاص في اليمن إلى بوابة لخصخصة فوضوية، أو دين عام مستتر، أو توزيع جديد للامتيازات تحت مسمى عصري، يجب أن تخضع لهندسة دقيقة تحكمها أربعة مبادئ أساسية غير قابلة للتفاوض:



	<ul style="list-style-type: none"> ○ الشراكة ليست هدفاً بحد ذاتها، بل وسيلة. ○ وعليه، لا يجب اعتماد أي مشروع بمسار الشراكة إلا بعد إثبات أنه يحقق جدوى اقتصادية وجودة أعلى مما لو نُفذ بالطرق التقليدية (كالمناقصات العامة). ○ هذا المبدأ هو صمام الأمان الذي يمنع تحول الشراكة إلى "موضة" إدارية. ○ العبرة ليست بالاسم، بل بالجدوى والكفاءة. 	<p>(1) القيمة مقابل المال</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ○ تقوم الشراكة الناجحة على توزيع المخاطر بحيث يتحمل كل طرف المخاطر التي هو أقدر على إدارتها والتحكم بها. ○ القاعدة الذهبية هي: <ul style="list-style-type: none"> ✓ القطاع الخاص: يتحمل المخاطر التشغيلية والتجارية والتقنية. ✓ الدولة: تتحمل المخاطر السيادية والتشريعية والقوة القاهرة. ○ هذا المبدأ يمنع "رمي المخاطر" على الطرف الآخر، وهو الفخ الذي أفضل العديد من العقود في البيئات الهشة، ويضمن أن تكون العلاقة مبنية على التكامل لا على استغلال الضعف. 	<p>(2) التوزيع الذكي للمخاطر</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ○ يجب أن يكون طرح جميع مشاريع الشراكة عبر منافسات عامة، مفتوحة، وشفافة، مع تجنب الإسناد المباشر إلا في أضيق الحدود التي يبررها الصالح العام وبشكل معلن. ○ هذا المبدأ هو الضمانة الأساسية لحماية الشراكة من أن تتحول إلى "بوابة محسوبة راقية"، ويضمن أن الاختيار يتم على أساس الكفاءة والجدارة، لا على أساس العلاقات. 	<p>(3) الشفافية والمنافسة العادلة</p>

<ul style="list-style-type: none"> ○ يجب ألا يتم إقرار أي مشروع شراكة يترتب عليه التزامات مالية مستقبلية (مباشرة أو طارئة) دون موافقة مسبقة وصريحة من وزارة المالية، وبناءً على تقييم دقيق لأثرها على الموازنة العامة والدين العام. ○ هذا المبدأ حاسم لمنع استخدام الشراكة كأداة سياسية لتأجيل الأعباء المالية إلى المستقبل، مما قد يحولها من حل إلى أزمة مؤجلة. 	المساءلة والانضباط المالي	(4)
--	---------------------------	-----

208. إن الالتزام الصارم بهذه المبادئ الأربعة هو ما يميز الشراكة الحقيقية عن غيرها، وهو ما يضمن أنها ستكون أداة بناء وتنمية، لا مجرد عقد يرتدي بدلة أكبر من مقاسه.

13.3. المتطلبات التأسيسية للشراكة (ما قبل العقد):

209. إن الانتقال من النوايا إلى العقود يتطلب بنية تحتية مؤسسية وقانونية جاهزة، فقبل توقيع أي عقد شراكة كبير في اليمن، لا بد من توفر خمسة شروط تأسيسية لا يمكن القفز فوقها:

<ul style="list-style-type: none"> ○ يجب أن تُطرح المشاريع كـ "فرص استثمارية جاهزة" ذات جدوى فنية واقتصادية واضحة، ونموذج مالي أولي، وتوزيع محسوب للمخاطر. ○ لا يمكن دعوة القطاع الخاص للاستثمار في عناوين فضفاضة مثل "تطوير قطاع الطاقة". 	مشروع واضح، لا أمنية عامة	(1)
<ul style="list-style-type: none"> ○ الشراكة تتم بين "شركات"، لا بين شركة خاصة ووزارة بيروقراطية. ○ وهذا يتطلب تحويل المؤسسات العامة المعنية (مثل مؤسسة الكهرباء أو الموازي) إلى شركات حكومية ذات ذمة مالية مستقلة وصلاحيات واضحة. ○ بدون "هندسة الكيانات"⁹ هذه، يظل الطرف الحكومي كياناً رمادياً لا يصلح كشريك ناضج. 	جهة عامة قادرة على التعاقد (هندسة الكيانات)	(2)
<ul style="list-style-type: none"> ○ قانون المناقصات الحالي، القائم على منطق "أقل الأسعار"، لا يصلح لإدارة مشاريع الشراكة المعقدة التي تبحث عن "أفضل قيمة". ○ لذا، لا بد من إقرار آلية قانونية خاصة (مثل "الحوار التنافسي") تسمح بالتفاوض على الحلول الفنية والمالية قبل الترسية، وتضمن اختيار الشريك الأكفأ. 	آلية اختيار تنافسية متخصصة	(3)
<ul style="list-style-type: none"> ○ يجب تفعيل "وحدة الشراكة" التي نصت عليها السياسة الحكومية كـ "بيت خبرة" حقيقي، لا مكتب يتبع رئاسة الوزراء، يمكن دمج ذلك في إعادة هندسة هيئة الاستثمار في مركز الأعمال والشراكة أو هيئة الاستثمار والشراكة، ومنحها الاستقلالية والموارد اللازمة لمراجعة الدراسات، وضمان سلامة الإجراءات، ودعم الجهات الحكومية في التفاوض. 	وحدة فنية محترفة ومستقلة	(4)

⁹ ما تم نشره في العدد 50 مجلة الرابطة الاقتصادية، ورقة (هندسة الكيانات الاقتصادية).

(5)	تمويل تحضيرى لإعداد المشاريع	<ul style="list-style-type: none"> ○ كثير من الشركات تفشل ليس لغياب المستثمرين، بل لغياب التمويل الأولي اللازم لإعداد الدراسات الفنية والقانونية والمالية. ○ لذا، فإن تفعيل "صندوق تنمية المشروعات" هو خطوة حاسمة لسد الفجوة بين "الفكرة" و"الفرصة الجاهزة للاستثمار".
-----	------------------------------	--

13.4. المخاطر والفخاخ التي يجب تجنبها:

210. لكي لا يتحول التفاؤل بالشراكة إلى خيبة أمل، يجب التعامل معها بحذر شديد وتثبيت المخاطر المحتملة بصراحة. في سياقنا اليمني، تبرز خمسة فخاخ رئيسية:

(1)	الإسناد المباشر المقنع	<ul style="list-style-type: none"> ○ وهو أخطر المخاطر. ○ أي التفاف على مبدأ المنافسة الشفافة سيحول الشراكة إلى مجرد "بوابة محسوبة راقية" لتوزيع الامتيازات، مما يقضي على مصداقيتها ويفقدتها جوهرها الإصلاحي.
(2)	العقود غير المتوازنة	<ul style="list-style-type: none"> ○ تصميم عقود تضمن للمستثمر الربح في كل الأحوال، بينما تحمل الدولة أو المستهلك كل المخاطر (السياسية، السوقية، التشغيلية). ○ هذه ليست شراكة، بل هي "نقل للمخاطر" مغلف قانونياً.
(3)	الالتزامات المالية المستترة	<ul style="list-style-type: none"> ○ قد يبدو المشروع "ممولاً من القطاع الخاص"، لكنه في الحقيقة قد يخلق التزامات ضخمة ومستقبلية على موازنة الدولة. ○ وهنا يبرز دور "وحدة الشراكة/مركز الأعمال والشراكة" كصمام أمان أساسي، فهي المسؤولة عن التقييم الفني الدقيق للالتزامات المالية المستقبلية (المباشرة والطارئة) لكل مشروع. ○ وبناءً على هذا التحليل، تُعرض النتائج على وزارة المالية لمنح الموافقة السيادية النهائية، مما يضمن الانضباط المالي دون خلق مسار بيروقراطي جديد يعطل المشاريع.
(4)	غياب الطرف الحكومي المؤهل	<ul style="list-style-type: none"> ○ قد لا يكون التحدي في إيجاد المستثمر، بل في وجود جهة حكومية تعرف ماذا تريد، وكيف تفاوض، وكيف تتابع الأداء، وكيف تحاسب على جودة الخدمة. ○ بدون هذا الطرف، يصبح العقد حبراً على ورق.
(5)	القفز فوق البيئة الحاضنة	<ul style="list-style-type: none"> ○ محاولة توقيع عقود شراكة كبرى في ظل بيئة أعمال هشة (قضاء ضعيف، تحويلات معقدة، لوجستيات متعثرة) هو كمن يبني قصراً على رمال متحركة. ○ يجب أن يسير إصلاح البيئة الحاضنة بالتوازي مع طرح المشاريع.

211. الخلاصة هي: أن الشراكة في اليمن يجب أن تكون حذرة وطموحة في آن معاً: حذرة في التصميم

والتنفيذ، وطموحة في الأثر التنموي المنشود.

(14) القطاعات الاستثمارية الواقعية ذات الأولوية:

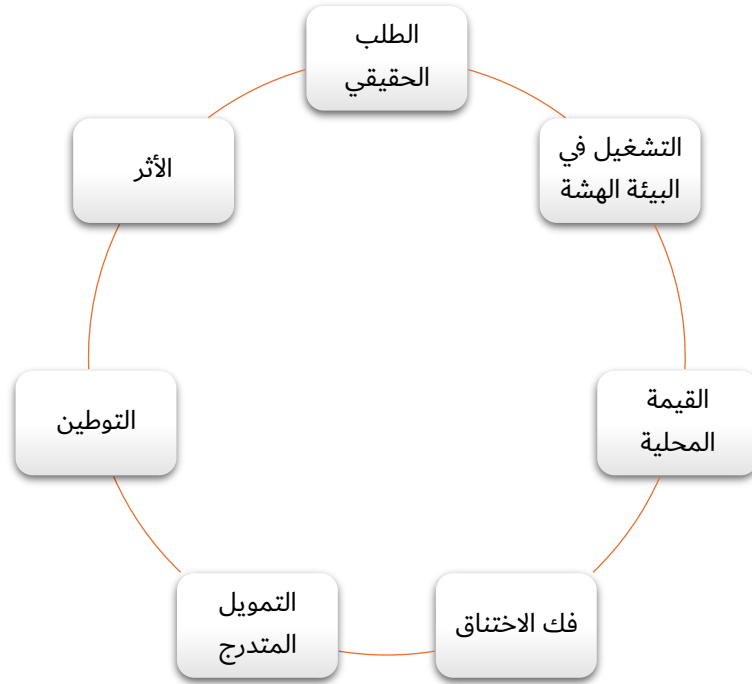
212. بعد كل ما سبق من تشخيص للاقتصاد اليمني، وإعادة تعريف للدولة، والمحافظات، والقلب المالي، والكيانات الاقتصادية، وسوق العمل، واللوجستيات، تصبح لحظة السؤال القطاعي لحظة حاسمة: أين ينبغي أن يذهب الاستثمار؟

213. هذا الباب لا ينطلق من منطق "قائمة الأمنيات" ولا من السرديات القديمة التي تكرر أن اليمن بلد زراعي، أو بحري، أو سياحي، أو غني بالموارد، ثم تترك هذه العبارات معلقة بلا منهج، المطلوب هنا هو شيء أكثر صرامة: تحديد القطاعات ذات الأولوية وفق معايير واضحة، ثم بيان كيف يُوجه إليها الاستثمار، وبأي نماذج، وبأي أفق زمني، وبأي شروط مسبقة.

214. وهذا مهم جداً لأن أحد أخطاء الخطاب الاستثماري التقليدي في اليمن أنه كان يخلط بين الوفرة النظرية للفرص وقابلية الاستثمار الفعلية. قد تكون الفرصة موجودة على الورق، لكن السوق غير قابل للتشغيل، أو التحصيل غير موثوق، أو الطاقة غير مستقرة، أو اللوجستيات مرتفعة الكلفة، أو الإطار المؤسسي غير مناسب. ولهذا كانت الدراسة في الإصدار الأول "الاستثمار في اليمن: الفرص الممكنة بين الواقع والطموح" دقيقة حين اشارت الى أن حجم السوق القابل للاستثمار لا يُقاس بعدد السكان فقط، بل بقدرتهم على الدفع، وموثوقية التحصيل، واستقرار التشغيل، وأن الاستثمار في اليمن ليس "مشروع بلد" بل مشروع إدارة مخاطر.

14.1. كيف نختار القطاعات ذات الأولوية؟

215. قبل الدخول في تسمية القطاعات، لا بد من تثبيت المعايير التي تجعل قطاعاً ما ذا أولوية واقعية في اليمن اليوم. يمكن تلخيص هذه المعايير في سبعة عناصر:



<p>(1)</p>	<p>الطلب الحقيقي غير الملبي</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ تُعطى الأولوية القصوى للقطاعات التي تشهد طلباً محلياً ضخماً وحقيقاً، ولكن الخدمة فيها شبه معدومة أو تقدم بحد أدنى. ○ أمثلة ذلك واضحة في قطاعات الطاقة، والمياه، والتبريد الغذائي، والخدمات اللوجستية، والخدمات الصحية الأساسية.
<p>(2)</p>	<p>قابلية التشغيل في بيئة هشة</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ حجم القطاع وحده لا يكفي، الأهم هو إمكانية تشغيله فعلياً وسط بيئة مجزأة وعالية المخاطر. ○ لذلك، قد تتراجع أولوية المشاريع العملاقة لصالح مشاريع أصغر حجماً لكنها أكثر مرونة وقابلية للحياة والتوسع التدريجي.
<p>(3)</p>	<p>خلق القيمة المضافة المحلية</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ الأولوية ليست لقطاعات الاستيراد والبيع الاستهلاكي، بل لتلك التي تبني سلاسل قيمة حقيقية، وتقلل الهدر، وتخلق فرص عمل. ○ هنا تبرز قطاعات حيوية كالزراعة، والاقتصاد الأزرق، والتصنيع الخفيف، والخدمات التقنية، كأدوات لربط الإنتاج بالتصنيع والخدمات.
<p>(4)</p>	<p>فك الاختناقات البنيوية</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ القطاع الأولوي الذي يمتد أثره الإيجابي ليفك اختناقات في قطاعات أخرى. ○ قطاعات مثل الطاقة، والمياه، واللوجستيات، والتحصين الرقمي، ليست مجرد مجالات استثمارية مستقلة، بل هي "رافعات" تنهض بالاقتصاد بأكمله عند تحسينها.
<p>(5)</p>	<p>قابلية التمويل المتدرج</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ في ظل المخاطر السيادية المرتفعة وصعوبة الحصول على تمويل طويل الأجل، يجب إعطاء وزن أكبر للقطاعات التي تسمح بنماذج تشغيلية تبدأ صغيرة وتتوسع بذكاء، مما يقلل من مخاطر التمويل الأولي ويشجع المستثمرين.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ تزداد أولوية القطاع كلما كان قابلاً للربط بميزة نسبية محلية (كمحافظة، أو شريط ساحلي، أو سلسلة قيمة جغرافية). ○ هذا المعيار ينسجم تماماً مع التوجه نحو تعزيز الحكم الذاتي الاقتصادي للمحافظات واستثمار مقدراتها الخاصة. 	التوطين والميزة النسبية	(6)
	<ul style="list-style-type: none"> ○ لا نبحت فقط عن القطاع الذي يحقق ربحاً سريعاً، بل عن القطاع الذي يترك أثراً مضاعفاً في الاقتصاد من خلال بناء المهارات، وتوفير التدريب، وتأسيس شركات حقيقية، وبناء قدرات مؤسسية مستدامة. 	الأثر المؤسسي والبشري	(7)

14.2. القاعدة الحاكمة - البدء من قابلية التشغيل لا من حجم الحلم:

216. البدء من قابلية التشغيل لا من حجم الحلم" ، هذا المبدأ الذي تم تأسيسه في الإصدار الأول من هذه الدراسة، يجب أن يصبح البوصلة الحاكمة لكل اختيار استراتيجي في مجال الاستثمار والشركات في اليمن، فاليمن اليوم ليس في وضع يسمح ببناء استراتيجية قائمة على المشاريع العملاقة وحدها، أو على سرديات "النهضة الكبرى" التي تؤجل كل شيء حتى توجد "الدولة الكاملة" و"التمويل الكامل" و"الاستقرار الكامل". هذا انتظار قد يستغرق عقوداً، بينما الاقتصاد ينهار.

217. بدلاً عن ذلك، يجب أن نعتمد رؤية مرحلية متكاملة تقوم على طبقتين:

	<ul style="list-style-type: none"> ○ قطاعات الخدمات الأساسية القابلة للتوسع، هذه الطبقة تركز على: <ul style="list-style-type: none"> ✓ مشاريع متوسطة¹⁰ الحجم لكنها قابلة للتشغيل الفوري في البيئة الحالية. ✓ قطاعات تخفف اختناقات مباشرة يشعر بها المواطن والمستثمر يومياً (الطاقة المحلية، المياه، التبريد الغذائي، النقل الأساسي). ✓ مشاريع ذات دورة رأس مال قصيرة وعائد سريع يجذب المستثمرين المحليين والإقليميين. ✓ خدمات تخلق فرص عمل فورية وتحسن الثقة في النظام الاقتصادي. ○ الهدف من الطبقة الأولى: <ul style="list-style-type: none"> أ- إثبات أن الشراكة تعمل وتحقق نتائج ملموسة. ب- بناء سجل نجاح يجذب استثمارات أكبر لاحقاً. ج- تحسين البيئة التشغيلية (توفر الطاقة، تحسن اللوجستيات) لتصبح جاهزة لمشاريع أكبر. د- بناء ثقة مؤسسية بين القطاعين العام والخاص. 	الطبقة الأولى (قصيرة الأجل: 1-3 سنوات)	(1)
--	---	--	-----

¹⁰ مع التأكيد ان اغلب شركات القطاع الخاص في اليمن صغيرة ومتوسطة.

<p>○ قطاعات سلاسل القيمة والتكامل الإقليمي، هذه الطبقة تُبنى فوق أساس الطبقة الأولى، وتركز على:</p> <p>✓ مشاريع أكبر حجماً وأعمق تأثيراً (التصنيع الزراعي، الاقتصاد الأزرق، المناطق الصناعية او المدن الاقتصادية).</p> <p>✓ قطاعات تحتاج إلى بيئة تشغيلية محسنة (التي توفرها الطبقة الأولى).</p> <p>✓ مشاريع تخلق تكاملاً إقليمياً وترتبط المحافظات ببعضها.</p> <p>✓ استثمارات في رأس المال البشري والمهارات والمؤسسات.</p> <p>○ الهدف من الطبقة الثانية:</p> <p>أ- بناء اقتصاد منتج قائم على سلاسل قيمة حقيقية.</p> <p>ب- تحقيق نمو مستدام يتجاوز الخدمات الأساسية.</p> <p>ج- خلق فرص استثمارية كبرى تجذب رأس المال الدولي.</p>	<p>الطبقة الثانية (متوسطة الأجل: 3-7 سنوات)</p>	<p>(2)</p>
---	---	------------

218. هذا النهج المرحلي ينسجم تماماً مع مبادئ الدولة التنموية البراغماتية:

- أ- لا نبدأ من الحلم الأبعد، بل من البوابة التي تفتح الطريق إليه.
- ✓ الطاقة المحلية ليست "الحل النهائي"، لكنها البوابة التي تسمح بكل شيء آخر.
- ✓ المياه المحلية ليست "الثروة الكاملة"، لكنها الأساس الذي يسمح بالزراعة والصناعة.
- ب- الواقعية قبل الطموح.
- ✓ نقبل ما يمكن تحقيقه الآن، بدلاً من الانتظار لما قد لا يأتي.
- ✓ كل خطوة صغيرة تحسن البيئة للخطوة التالية.
- ج- البناء التدريجي بدلاً من الانتظار الكامل.
- ✓ لا نقول "سننتظر حتى يكتمل الاستقرار"، بل "سنبني الاستقرار من خلال النجاح التدريجي".

219. هذا المبدأ يحول الاستراتيجية من سرد طموحي إلى مسار عملي. يجعلنا نركز على:

- ✓ ما هو ممكن الآن (الطبقة الأولى).
- ✓ ما سيصبح ممكناً لاحقاً (الطبقة الثانية).
- ✓ كيف نبني جسراً بينهما (من خلال تحسين البيئة التشغيلية).

220. بهذا الفهم، لا تصبح الشراكات والاستثمارات مجرد "أمنيات"، بل تصبح مسارات قابلة للتنفيذ والقياس والتطوير.

14.3. قطاعات الأولوية: من الخدمات الأساسية إلى الصعود الاستراتيجي:

14.3.1. قطاعات الخدمات الأساسية القابلة للتوسع:

221. هذه القطاعات هي نقطة الانطلاق، وتتميز بطلب مرتفع وملمس، وقابلية نسبية للتشغيل حتى في بيئة معقدة، وقدرتها على تخفيف اختناقات بنىوية، وأثر سريع يحسن الثقة في النظام الاقتصادي:

(1)	<ul style="list-style-type: none"> ○ الطاقة اللامركزية ○ الطاقة ليست قطاعاً مربحاً فقط، بل شرط تشغيل لبقية الاقتصاد. ○ بدون طاقة، لا تعمل الزراعة، ولا التبريد، ولا الخدمات الصحية، ولا اللوجستيات. ○ قد يكون نموذجهما في توسيع شركات الطاقة غير المركزية، وربطها بعقود تشغيل وصيانة محلية قابلة للإنفاذ، و حلول الطاقة للمناطق الصناعية والاقتصادية، وغير ذلك. 	
(2)	<ul style="list-style-type: none"> ○ المياه والصرف والتحلية ○ المياه ليست فقط خدمة عامة، بل قطاع استثماري حيوي في اليمن. وقد جعلت وثيقة الشراكة مشاريع المياه والتحلية والبنية المرتبطة بها ضمن قطاعات الأولوية القصوى. ○ كما أن ورقة الزراعة في اليمن جعلت الحصاد الاستراتيجي لمياه الأمطار، وإعادة تدوير المياه، والسدود الصغيرة، وكود حصاد المياه، وإدارة الري بالطاقة الشمسية، جزءاً من التحول الزراعي نفسه. ○ ولذلك فإن توجيه الاستثمار إلى المياه في اليمن يجب ألا يبقى محصوراً في منطق الخدمة العامة الخالصة، بل يتجه إلى: <ul style="list-style-type: none"> ✓ تحلية موجهة للمدن الساحلية والتجمعات الصناعية. ✓ إعادة استخدام المياه المعالجة. ✓ حصاد الأمطار والسيول (خاصة في المناطق الجبلية). ✓ شبكات صغيرة ولا مركزية للمياه والصرف. ✓ ربط هذه النماذج بالشراكات وبالقطاع الثالث عند الحاجة. 	
(3)	<ul style="list-style-type: none"> ○ التبريد والتخزين وما بعد الحصاد ○ هذا قطاع يبدو للبعض تفصيلاً، لكنه في الحقيقة من أكثر القطاعات أولوية في السياق اليمني، لأنه يقع في قلب العلاقة بين الزراعة والغذاء واللوجستيات والتصنيع. حيث والفاقد الزراعي في اليمن يتراوح بين 30-40% وتقليصه يتطلب استثماراً مكثفاً في هذا القطاع، لأنه: <ul style="list-style-type: none"> ✓ يرفع القيمة دون الحاجة إلى تعقيد صناعي عالٍ، ✓ يخدم الزراعة والأسماك وسلاسل الغذاء، ✓ يخلق وظائف، ✓ ويقلل الفاقد، أي يزيد العائد من نفس الإنتاج. 	

<ul style="list-style-type: none"> ○ الدراسة في الإصدار الأول وضعت نماذج استثمارية واضحة في الصحة والتعليم، مثل: سلاسل عيادات صغيرة مع طاقة شمسية ومختبر وصيدلية، والتعليم المهني والتقني المرتبط بسوق العمل، خاصة في الكهرباء الشمسية، والتبريد، والصيانة. ○ وهذه القطاعات ليست فقط "خدمات اجتماعية"، بل قطاعات اقتصادية قابلة للتشغيل إذا صممت بصورة مناسبة: <ul style="list-style-type: none"> ✓ بأسعار أو باقات مدفوعة جزئياً، ✓ أو عبر شراء خدمة من برامج إنسانية أو عامة، ✓ أو عبر شركات تشغيلية موضعية. ○ وفي بيئة مثل اليمن، قد تكون هذه النماذج أذكى من انتظار إصلاح شامل للخدمة العامة. 	<p>(4)</p> <p>الخدمات الصحية والتعليمية صغيرة ومتوسطة الحجم</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ الدراسة في الإصدار الأول وضعت رقمنة التحصيل والدفع ضمن أولويات المدى القصير أيضاً، وربطت ذلك بالحاجة إلى قنوات تحصيل مرتبطة بمحافظ/وكلاء مع KYC تدريجي. ○ هذا قطاع بالغ الأهمية لأن كثيراً من المشروعات في اليمن تتعثر ليس فقط بسبب ضعف الطلب، بل بسبب ضعف التحصيل وارتفاع كلفة المعاملات وعدم انتظام التدفق النقدي. ○ وهنا يظهر الارتباط المباشر مع الباب (9) هيكل القلب المالي البنك المركزي والقطاع المصرفي، مع أهمية إعادة التفكير في المؤسسات المالية بحسب الوظيفة، ومع الحاجة إلى أدوات عملية تربط رأس المال بالتشغيل اليومي، لا إلى مجرد بنوك متشابهة تزعم اداء كل الوظائف دفعة واحدة. 	<p>(5)</p> <p>تقنيات الدفع والتحصيل والخدمات المالية التشغيلية</p>

14.3.2 . الطبقة الثانية: سلاسل القيمة والتكامل:

222. بعد تثبيت الطبقة الأولى، تنتقل الحركة إلى قطاعات أوسع أثراً وأعمق ارتباطاً بالنمو المستدام، لكنها

تحتاج إلى شروط مسبقة من الطاقة والمياه واللوجستيات والتمويل:

<ul style="list-style-type: none"> ○ من الخطأ، كما أوضحت ورقة الزراعة في اليمن "الحلول الممكنة"، أن يُعاد الحديث عن الزراعة في اليمن بمنطق "الاكتفاء الذاتي المطلق" أو "السلة الغذائية" من دون اعتبار للفقر المائي، وتكلفة الفرصة البديلة، واستنزاف الأحواض، وتغير أنماط الطلب، وضعف سلاسل القيمة. وقد كانت الورقة واضحة في تفكيك هذه السرديات، والدعوة إلى توجيه الموارد نحو: المحاصيل النقدية ذات الميزة التنافسية مثل البن المختص، والعسل، والخضار والفواكه ذات القيمة، والثروة الحيوانية والسلمكية، والزراعة الذكية الخاضعة للرقابة. ○ لكن الأهم من ذلك أن الورقة لا ترى الزراعة كحقل إنتاج فقط، بل كسلسلة قيمة: 	<p>(1)</p> <p>الزراعة وسلاسل القيمة الزراعية</p>
--	--

<ul style="list-style-type: none"> ✓ مياه، ✓ مدخلات، ✓ إنتاج، ✓ حصاد، ✓ تبريد، ✓ نقل، ✓ معالجة، ✓ تغليف، ✓ وتسويق وتصدير. <p>○ ولهذا فإن توجيه الاستثمار إلى الزراعة يجب أن يكون على مستويين:</p> <p>أ- المستوى الإنتاجي الذكي: مياه، تقنيات خاضعة للرقابة، وإدارة استنزاف المياه، وحوكمة الري الشمسي.</p> <p>ب- مستوى سلاسل القيمة: تبريد، ما بعد الحصاد، تصنيع غذائي، لوجستيات، شركات مدنية وتعاونيات واندماج حيازات صغيرة، وربط بالموانئ والأسواق.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ○ الاقتصاد الأزرق ليس فقط الصناعة السمكية، بل سلسلة الخدمات اللوجستية المتعددة في الصناعة نفسها وعلى طول موانئ الساحل اليمني، مع تقاطعه مع السياحة البحرية والاقتصاد البنفسجي. ومما قد يشملها: <ul style="list-style-type: none"> ✓ الاستزراع السمكي المتقدم، ✓ الموانئ، ✓ المناطق اللوجستية، ✓ حماية النظم البيئية البحرية كغابات المانغروف بما يفتح باب التمويل الأخضر، ✓ والخدمات المرتبطة بالسواحل والجزر. ○ الاقتصاد الأزرق ليس استثماراً مباشراً فقط، بل رافعة تمويل وتنمية لبقية القطاعات، فعوائده يمكن أن توجه لدعم البنية التحتية الزراعية والتنمية. ○ ولهذا فإن الاقتصاد الأزرق يجب أن يُفهم في هذه الدراسة كواحد من أهم المرتكزات الاستراتيجية الموجهة للاستثمار. 	الاقتصاد الأزرق	(2)
<ul style="list-style-type: none"> ○ هذا القطاع يتصل مباشرة بما سبق في الباب (12) اللوجستيات. ○ فاليمن لا يمكن أن يبني تنافسية حقيقية من دون موانئ أكثر انتظاماً، ومناطق لوجستية، ومخازن، وخدمات شحن ونقل ومناولة، وربط بالمناطق الصناعية أو التصنيعية القريبة من الساحل أو الممرات الرئيسية. ○ والدراسة الأولى كانت واضحة في أن التصنيع بغرض التصدير يتطلب تطوير القوانين المنظمة للاستثمار، وقد يشمل ذلك تنظيم إنشاء مناطق حرة ومناطق صناعية متكاملة، وآليات للشراكة مع القطاع الخاص في تطويرها وإدارتها. 	اللوجستيات والمناطق الصناعية والاقتصادية والخدمات المرتبطة بالتصدير	(3)

<ul style="list-style-type: none"> ○ كما أن مخرجات ورش الاعداد لمؤتمر عدن الاقتصادي جعلت الموانئ، والطرق، والمطارات، والمناطق اللوجستية، من أولويات الشراكة مع القطاع الخاص. ○ وهذا يضع هذا القطاع في قلب الطبقة الثانية: ليس فقط لأنه مربح مباشرة، بل لأنه يحمل بقية القطاعات. 	
<ul style="list-style-type: none"> ○ الدراسة الأولى قدمت منطقاً اقتصادياً: إحلل واردات ذكي حيث يمكن تقليل كلفة النقل والفاقد وتوفير وظائف. من ذلك: <ul style="list-style-type: none"> ✓ الطحين، ✓ البقول، ✓ تعبئة الزيوت، ✓ المنظفات، ✓ البلاستيك البسيط، ✓ تعبئة المياه، ✓ قطع الغيار والتجميع الخفيف. ○ هذا القطاع مهم لأنه لا يحتاج دائماً إلى قفزة تكنولوجية كبرى، لكنه يحتاج إلى: <ul style="list-style-type: none"> ✓ طاقة، ✓ لوجستيات، ✓ سوق محلية قابلة للتحصيل، ✓ وربط تجاري بسلسلة الإنتاج الزراعي. ○ وهو من أفضل القطاعات لبناء تشغيل وتوسيع قاعدة منشآت صغيرة ومتوسطة، بدلاً عن انتظار الاستثمار الصناعي الثقيل الذي قد يبقى رهيناً للاستقرار الكامل وتمويل طويل الأجل. 	<p>(4)</p> <p>سلاسل القيمة والتصنيع الخفيف</p>

14.3.3. الطبقة الثالثة: قطاعات الصعود الاستراتيجي والهوية المستقبلية:

223. هذه القطاعات قد لا تكون أول ما يبدأ به اليمن في كل محافظة، لكنها ضرورية لبناء هوية اقتصادية مستقبلية تتجاوز منطق الاقتصاد المعاشي.

<ul style="list-style-type: none"> ○ الدراسة الأولى كانت واضحة في أن التكنولوجيا "صناعة القرن" تتداخل في كل الصناعات، وأن اليمن يمكن أن يستهدف جزءاً صناعياً أو خدمياً أو تقنياً يخلق له هوية عربية مميزة إذا أحسن بناء الكفاءات والبنية التحتية والبيئة القانونية. ○ لكن من المهم هنا ضبط الطموح، فلا ينبغي أن يُطرح الاقتصاد الرقمي في اليمن كنسخة حاملة من الهند أو دبي بين ليلة وضحاها، بل كمسار تدريجي استراتيجي يشمل: <ul style="list-style-type: none"> ✓ خدمات رقمية ومساندة للأعمال، 	<p>(1)</p> <p>التكنولوجيا والاقتصاد الرقمي</p>
---	--

<ul style="list-style-type: none"> ✓ منصات تحصيل ودفع، ✓ خدمات تعهيد محددة، ✓ أدوات رقمية للزراعة واللوجستيات والتجارة، ✓ وبرامج تأهيل مهني مرتبطة مباشرة بالطلب. 		
<ul style="list-style-type: none"> ○ ليس قطاع رفاهية، بل قطاع يربط بين التصميم والمحتوى والصناعات الثقافية والخدمات الرقمية والحرف ذات القيمة العالية. ○ وفي السياق اليمني، يمكن أن نراه في: <ul style="list-style-type: none"> ✓ التصميم والمحتوى، ✓ الصناعات الثقافية، ✓ الخدمات الرقمية، ✓ الحرف ذات القيمة العالية، ✓ وربما لاحقاً السياحة الثقافية والمنتجات المرتبطة بالهوية. ○ وأراه في هذا الإصدار قطاعاً من الطبقة الثالثة وهو قطاع واعد، لكنه يحتاج إلى بيئة مهارات وتمويل وتنظيم أخف وأكثر ابتكاراً من القطاعات التقليدية. 	الاقتصاد الإبداعي/البرتقالي	(2)
<ul style="list-style-type: none"> ○ هذا القطاع، بطبيعته، يحتاج إلى استقرار أكبر نسبياً، وبنية حماية وخدمات وهوية سردية وتسويق مختلف، لذلك أضعه في هذه الطبقة، لكنه ضروري في الصورة الأبعد لأنه يعيد لليمن مكانته الثقافية والبحثية لا فقط المعيشية. 	السياحة الثقافية والبحثية والاقتصاد الناعم	(3)

14.4. كيف يُوجه الاستثمار إلى هذه القطاعات؟

224. تحديد القطاعات الأولوية ليس كافياً، فيجب أن نجيب على السؤال العملي: كيف نحول هذه الأولويات

إلى استثمارات حقيقية على الأرض؟

<ul style="list-style-type: none"> ○ الاستثمار في اليمن لا يمكن أن يتم بناء على "كل شيء في آن واحد". بل يجب أن يتدرج وفق أفق زمني واضح، كقترح: <ul style="list-style-type: none"> أ- المدى القصير: طاقة لامركزية، ماء وصرف، تبريد غذائي، خدمات صحية صغيرة، رقمنة تحصيل ودفع. ب- المدى المتوسط: سلاسل قيمة الغذاء والصيد، التشغيل الحضري والمرافق عبر PPP، وتنويع وتعميق التمويل مع ضمانات المخاطر السياسية. ج- المدى الأبعد: الاقتصاد الأزرق الأوسع، التكنولوجيا، الاقتصاد الإبداعي، والسياحة الثقافية والبحثية. 	التدرج الزمني المنطقي	(1)
<ul style="list-style-type: none"> ○ يجب ربط القطاعات بالمحافظات وميزاتها: <ul style="list-style-type: none"> ✓ الساحل والموانئ للاقتصاد الأزرق واللوجستيات، ✓ المناطق الزراعية لسلاسل القيمة، 	التوطين الجغرافي (المحافظات لا المركز وحده)	(2)

✓ المدن ذات الكثافة البشرية للخدمات الصحية والتعليمية والرقمنة، ✓ المحافظات ذات الثقل التجاري والنسبي للمناطق الصناعية والتجميع الخفيف.		
○ ليس كل قطاع يحتاج البنك نفسه أو الأداة نفسها. ○ وهنا قد يفيد ما تم طرحه في ورقة "من فقه الامتثال إلى اقتصاد التأثير" و ورقة إعادة هيكلة البنك المركزي، بما شملته من: ✓ بنوك ودائع وسيولة، ✓ مؤسسات ائتمان إنتاجي، ✓ صناديق رأس مال مخاطر، ✓ بنوك تنمية، ✓ تمويل جماعي لبعض القطاعات الابتكارية والبرتقالية.	أدوات التمويل المتمايزة	(3)
○ الإعفاءات الضريبية الشاملة كثيراً ما تحايي الكبار وتضعف المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتشوه المنافسة. ○ بدلاً عن ذلك، يجب استخدام حوافز مستهدفة وذكية مرتبطة بنتائج حقيقية: ✓ مرتبطة بالتشغيل، ✓ أو بخفض الفاقد، ✓ أو بالقيمة المضافة المحلية، ✓ أو بالتصدير الفعلي، ✓ أو بتطوير سلاسل القيمة،	الحوافز الذكية (لا الإعفاءات العمياء)	(4)
○ كل قطاع أولوي يحتاج إلى بيئة حاضنة متكاملة، وليس فقط حافز ضريبي أو قرض بنكي: ✓ تنمية الموارد البشرية المطلوبة، ✓ توفير التجهيزات والبنية التحتية، ✓ تطوير القوانين واللوائح، ✓ وبناء حلقة بيئية شاملة تشمل القطاعات العام والخاص والتنموي.	بناء البيئة المساندة الشاملة	(5)

225. ولكيلا تنحرف الاستراتيجية عن مسارها، يجب تجنب خمسة أخطاء:

○ رغم أهمية الزراعة للاستقرار المعيشي، لكن يجب عدم اختزال الاقتصاد اليمني فيها. ○ الزراعة مهمة، لكنها ليست الحل الوحيد. ○ يجب ان نعمل على بناء اقتصاد متنوع يشمل الطاقة واللوجستيات والخدمات والتكنولوجيا.	اختزال اليمن في الزراعة وحدها	(1)
○ قبل البدء بمحطات كهربائية ضخمة أو مصانع ثقيلة، يجب بناء طبقة الخدمات الأساسية والتمويل واللوجستيات. ○ البناء على الرمال يؤدي إلى الانهيار.	إغراق السوق في مشاريع عملاقة غير قابلة للتشغيل	(2)

<ul style="list-style-type: none"> ○ إعفاءات ضريبية شاملة بلا شروط أو مخرجات حقيقية تستهلك الإيراد العام ثم لا تخلق أثراً حقيقياً. ○ يجب أن تكون الحوافز ذكية ومرتبطة بنتائج ملموسة. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ إقصاءات ضريبية شاملة بلا شروط أو مخرجات حقيقية تستهلك الإيراد العام ثم لا تخلق أثراً حقيقياً. ○ يجب أن تكون الحوافز ذكية ومرتبطة بنتائج ملموسة. 	<p>(3) التوسع في الإعفاءات العامة بلا أثر تنموي</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ كل قطاع يحتاج إلى بيئة حاضنة متكاملة. ✓ لا زراعة بلا مياه ولوجستيات. ✓ لا اقتصاد أزرق بلا موانئ ونظام مالي. ✓ لا اقتصاد رقمي بلا مهارات وتحويلات. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ كل قطاع يحتاج إلى بيئة حاضنة متكاملة. ✓ لا زراعة بلا مياه ولوجستيات. ✓ لا اقتصاد أزرق بلا موانئ ونظام مالي. ✓ لا اقتصاد رقمي بلا مهارات وتحويلات. 	<p>(4) فصل القطاعات عن بيئتها</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ بعض القطاعات قد تكون واعدة جداً على المدى البعيد، لكنها ليست مدخل البداية. ○ يجب التمييز بين "ما هو ممكن الآن" و "ما هو ممكن لاحقاً". 	<ul style="list-style-type: none"> ○ بعض القطاعات قد تكون واعدة جداً على المدى البعيد، لكنها ليست مدخل البداية. ○ يجب التمييز بين "ما هو ممكن الآن" و "ما هو ممكن لاحقاً". 	<p>(5) الخلط بين الفرصة النظرية والقطاعات ذات الأولوية</p>

226. الاستثمار في اليمن يجب أن يُوجه، لا أن يُترك للصدفة أو للخطاب العام، لكن التوجيه هنا لا يعني أن

الدولة تختار كل مشروع بدلاً عن السوق. بل يعني أن الدولة:

أ- تحدد المرتكزات الواقعية التي تستند إلى معايير واضحة (الطلب الفعلي، القابلية التشغيلية، فك الاختناقات).

ب- تخفض مخاطرها من خلال الشراكات الذكية وتوزيع المخاطر.

ج- تبني البيئة المساندة (تمويل، قوانين، بنية تحتية، مهارات).

د- تربطها بالمحافظات وتستفيد من ميزات النسبية.

هـ- توفر لها الأدوات التمويلية والتنظيمية المناسبة لكل قطاع.

(15) خارطة الطريق:

227. لا تحتاج اليمن اليوم إلى وثيقة أخرى جيدة اللغة وضعيفة الأسنان، بل تحتاج إلى خارطة طريق تُدرك أن الدولة هشة، والموارد محدودة، والاقتصاد مجزأ، لكن ذلك لا يبهر الانتظار ولا يبهر الفوضى.

228. بالتالي، فإن هذه الخارطة لا تنطلق من وهم "الإصلاح الشامل دفعة واحدة"، ولا من منطق "لنبدأ بكل شيء"، بل من منطق الدولة التنموية البراغماتية: نحدد ما يمكن فعله، ونرتبه، ونوزع وظائفه، ونحميه تشريعياً ومؤسسياً ومالياً، ثم نبني عليه خطوة بعد خطوة.

229. ولهذا فإن خارطة الطريق المقترحة تقدم هنا كبرنامج انتقالي يقوم على خمسة مسارات متوازية ومتراصة:

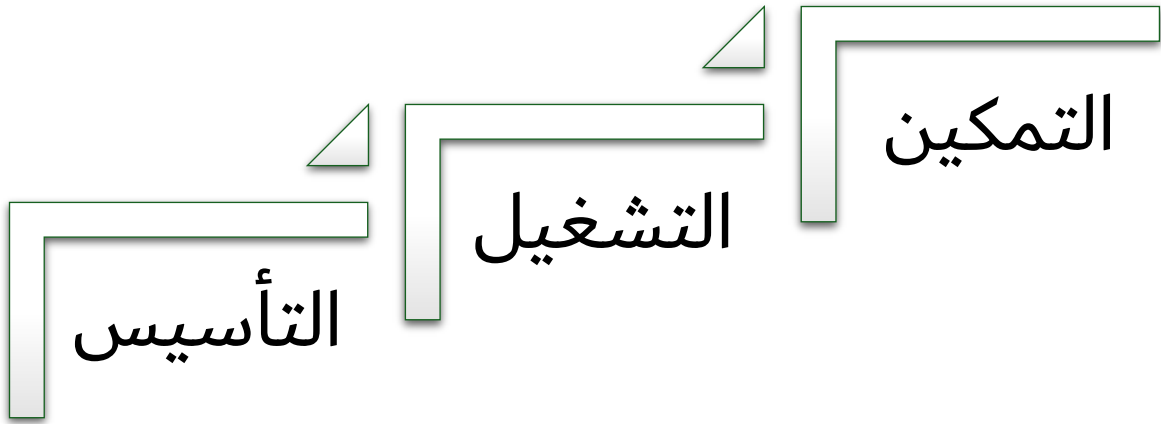


- أ- مسار تشريعي.
- ب- مسار مؤسسي.
- ج- مسار مالي/جبائي وتمويلي.
- د- مسار قطاعي واستثماري.
- هـ- مسار محلي للتمكين والتنفيذ.

230. هذه المسارات الخمسة لا تعمل بشكل منفصل، بل بشكل متكامل:

- ✓ المسار التشريعي يوفر الإطار القانوني الذي يحمي المسارات الأخرى.
 - ✓ المسار المؤسسي يوفر الهياكل التي تنفذ المسارات الأخرى.
 - ✓ المسار المالي يوفر الموارد التي تمول المسارات الأخرى.
 - ✓ المسار القطاعي يحدد المشاريع التي تطبق المسارات الأخرى.
 - ✓ المسار المحلي يضمن أن كل المسارات تصل إلى الأرض والمجتمعات.
- بدون هذا التكامل، قد ينجح مسار ويفشل آخر، أو قد تبقى المشاريع معلقة بسبب غياب القانون أو الهيكل أو التمويل.

231. وكل مسار منها يتحرك على ثلاث مراحل زمنية:



- أ- مرحلة تأسيسية عاجلة (0-6 أشهر)،
 - ب- مرحلة انتقالية تشغيلية (6-18 شهراً)،
 - ج- ومرحلة تعميق وتوسيع "التمكين" (18-36 شهراً).
232. هذه الدراسة لا تدعي الكمال، فخارطة الطريق المقترحة هنا هي اجتهاد واقعي يقوم على:

- ✓ معطيات من الواقع اليمني الحالي.
- ✓ دروس من تجارب دول أخرى.
- ✓ حوار مع خبراء ومتخصصين.

✓ فهم عميق لقيود الموارد والقدرات.

233. لكن هذا الاجتهاد، رغم حدوده، يحقق هدفين أساسيين:

أ- يمنع التشتت، بدلاً من "كل شيء مهم" و "لا نعرف من أين نبدأ"، توفر الخارطة أولويات واضحة ومسارات محددة.

ب- يحول الدراسة من نص إقناعي إلى خريطة عمل، بدلاً من مجرد أفكار جميلة، توفر الخارطة خطوات عملية قابلة للتنفيذ والقياس والمحاسبة.

15.1. الفلسفة الحاكمة للخارطة: إعادة الهندسة لا الإصلاح الجزئي:

234. الفلسفة الحاكمة لهذه الخارطة بسيطة لكن غير سهلة: لا إصلاح اقتصادي جاد من دون إعادة ترتيب

جذرية لوظائف الدولة والمال والقطاع الخاص والمحافظات والقطاع الثالث. ولهذا فهي لا تكتفي بتعديل قانون الاستثمار أو بتسهيل نافذة واحدة أو بتوسيع الإعفاءات الضريبية، لأن التجربة أثبتت أن هذه المعالجات الجزئية لا تكفي، فالمطلوب اليوم ليس "ترقيع" النظام القديم، بل إعادة هندسة كاملة للبيئة المُمكنة للاستثمار، بحيث يصبح كل عنصر جزءاً من منظومة متكاملة: القانون جزء من نظام، والحوافز جزء من سياسة، والمحافظات جزء من الاقتصاد لا مجرد متلقية تحويلات، والشركات الحكومية شركاء حقيقيين لا عالقة في المنطقة الرمادية، والجباية أداة لتمويل الدولة لا أداة لخنق السوق.

235. وبالتالي، فإن هذه الخارطة لا ترى الإصلاح الضريبي والجبائي، أو تحديث قانون الشركات، أو إقرار قانون الشراكة، أو بناء وحدة الشراكات والاستثمار، أو تطوير نماذج مثل القابضات المحلية، باعتبارها ملفات منفصلة يمكن معالجة كل منها بمعزل عن الآخر. بل، تراها حلقات متسلسلة في سلسلة واحدة:

✓ إذا بقيت الأوعية القانونية معطوبة،

✓ والحوافز مشوهة،

✓ والكيانات الحكومية غير محددة الوظيفة،

✓ والمناقصات تعالج مشاريع الشراكة بعقلية "أقل سعراً"،

- فسنظل ندير اقتصاد 2026 بأدوات قرن آخر، ثم نتفاجأ بأن النتيجة هي نفسها: استثمار ضعيف، ثقة منخفضة، وموارد مهدرة، فالحل ليس في تعديل هنا أو هناك، بل في إعادة ترتيب شامل لكيفية عمل النظام برمته.

15.2. المرحلة التأسيسية العاجلة:

236. هذه المرحلة لا يفترض أن تحل كل شيء، لكنها يجب أن تنقل الدولة من وضع "التشخيص العام والأوراق المتناثرة" إلى وضع "المنظومة الانتقالية الواضحة والمترابطة"، بهدف وضع الأساس الذي يجعل كل خطوة لاحقة ممكنة.

1	<p>قرار سيادي برنامج الانتقال الاقتصادي</p> <p>○ تبدأ الخارطة بقرار سيادي/حكومي صريح يعلن رسمياً برنامج الانتقال نحو الدولة التنموية البراغمية، ويحدد بوضوح أن هذا البرنامج يقوم على خمس مسارات متوازية ومترابطة:</p> <p>أ- المسار التشريعي، وتحديث القوانين والإطارات القانونية.</p> <p>ب- المسار المؤسسي، بناء الهياكل والقدرات الإدارية.</p> <p>ج- المسار المالي والجبائي والتمويلي، بإعادة هندسة النظام المالي والحوافز.</p> <p>د- المسار القطاعي والاستثماري، تحديد المشاريع الأولوية وطرحها.</p> <p>هـ- المسار المحلي واللامركزية الاقتصادية، بتفعيل دور المحافظات والحكم الذاتي الاقتصادي.</p> <p>○ هذا القرار ليس مجرد "زينة سياسية" أو إعلان روتيني، بل ضرورة حتى لا تبقى الأوراق والمبادرات متناثرة بين الوزارات والهيئات واللجان المختلفة، كل يعمل بمعزل عن الآخر.</p>
2	<p>تشكيل لجنة قيادة اقتصادية مصغرة</p> <p>○ بدلاً عن اللجان الكبيرة التي تضم الجميع ثم تذيب المسؤولية، تقترح الخارطة لجنة قيادة اقتصادية مصغرة، دورها: استراتيجي وتنسيقي، بالتركيز على توحيد الرؤية والسياسات بين المسارات الخمسة، و لا تتدخل في التفاصيل الإدارية اليومية، مع تفويض فعلي للأذرع الفنية.</p> <p>○ بما يضمن أن القرارات الاستراتيجية تُتخذ بسرعة، والتنفيذ يبقى في يد المتخصصين.</p>
3	<p>إطلاق الحزمة التشريعية العاجلة</p> <p>○ خلال الأشهر الستة الأولى، يجب إعداد حزمة قرارات وقوانين ومشروعات قوانين.</p> <p>○ لا يجب تمريرها كلها دفعة واحدة بالضرورة، لكن يجب أن توضع على الطاولة وترتب بوضوح.</p> <p>○ أبرز ما تشمله هذه الحزمة:</p> <p>أ- تحديث قانون الشركات: بحيث يشمل:</p> <p>✓ تبسيط أنواع الشركات ومسارات التأسيس، وإزالة التعقيدات غير الضرورية.</p> <p>✓ تبسيط الخروج والتصفية والإفلاس،</p> <p>✓ الاعتراف بشركات الغرض الخاص SPV، لأهميتها للشركات والمشاريع الكبرى.</p> <p>✓ الاعتراف بالشركات المدنية/الاجتماعية، (شركات القطاع الثالث)</p> <p>✓ وضع إطار أوضح للشركات الحكومية والهجينة،</p> <p>✓ أوعية قانونية للشركات القابضة، سواء كانت محلية أو قطاعية (حكومية او عامة او خاصة او مجتمعية).</p>

<p>ب- مراجعة وصياغة قانون الاستثمار: ليس المطلوب إعادة كتابة القانون فقط كمنشور دعائي جديد، بل إعادة هندسته ضمن منظومة أوسع لبيئة الأعمال، بما يشمل:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ نافذة حقيقية أو مراكز أعمال- منظومة متكاملة. ✓ العلاقة الواضحة مع المحافظات، وتفويض محلي كامل. ✓ وربط الاستثمار بالقطاعات ذات الأولوية وسلاسل القيمة. ✓ الحوافز الذكية بدل الإعفاءات الشاملة، <p>ج- تطوير إطار قانون وسياسة الشراكة وتفعيلها، ويتضمن بشكل واضح:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ الحوار التنافسي - آلية اختيار تنافسية وشفافة. ✓ شركات الغرض الخاص (SPV) التي تمثل الأداة القانونية للشراكات. ✓ توزيع المخاطر. ✓ التحكيم والوساطة وآليات حل النزاعات. ✓ عقود الشراكات والمسارات المختلفة. <p>د- قانون/إطار للمنافسة ومنع الاحتكار: هذا ضروري حتى لا تتحول الإصلاحات إلى إنتاج امتيازات جديدة، أو احتكارات محلية أو قطاعية، خاصة إذا توسعت الشراكات والقابضات والمناطق الاقتصادية.</p> <p>هـ- مسار قضائي مواز، يشمل:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ إنشاء وتفعيل المحاكم التجارية والإدارية في المحافظات، ✓ آليات تحكيم ووساطة حديثة، ✓ أتمتة السجل العقاري، ✓ وتعزيز التنفيذ القضائي. 	
<p>○ في المرحلة التأسيسية، يتم العمل على بناء نظام ضريبي حديث يفصل بين الالتزامات الوطنية والالتزامات التعبدية، وفق القواعد التالية:</p> <p>أ- تبسيط الأوعية والرسوم: حصر الجبايات الحكومية في أوعية واضحة ومحددة قانوناً، ومنع استحداث أي رسوم خارج إطار التشريع المالي للدولة.</p> <p>ب- القضاء على الازدواجية والشوائب الجبائية: إلغاء كافة أشكال الجبايات العشوائية أو "الموازية"، وضمان عدم تداخل الضرائب السيادية مع أي التزامات اجتماعية أو دينية، لخلق بيئة استثمارية قابلة للتنبؤ.</p> <p>ج- التحول نحو الحوافز الذكية: استبدال الإعفاءات المطلقة بحوافز مرتبطة بالأداء (مثل: حجم التوظيف المحلي، القيمة المضافة للصناعة، ونسب التصدير).</p> <p>د- هيكلية الإدارة الضريبية والجمركية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ توسيع القاعدة: تقليل العبء على الملتزمين عبر إدخال القطاع غير الرسمي في المنظومة. 	<p>(4) إطلاق مراجعة شاملة للنظام الجبائي والحوافز</p>

<p>✓ التحول الرقمي الكامل: أتمتة العمليات لتقليل الاحتكاك البشري وسد منافذ الفساد.</p> <p>هـ- التمييز القانوني بين الجباية السيادية والالتزام الديني: إقرار قانون استقلالية الصناديق الدينية (الزكاة والوقف)، بحيث تُخرج تماماً من ميزانية الدولة وتُعامل كأموال ذات طبيعة اجتماعية خاصة.</p>	
<p>○ إطار تنظيم الزكاة والواجبات الاجتماعية (القطاع الثالث)</p> <p>○ يتم تنظيم الزكاة والصدقات والواجبات الدينية كـ "نظام تكافل اجتماعي مستقل"، تديره مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الثالث تحت رقابة الدولة، وفق المبادئ التالية:</p> <p>أ- استقلالية المسار المالي: الزكاة والصدقات ليست رعباً للدولة ولا تدخل ضمن الحساب الموحد للخزينة، ولا تُستخدم لتمويل الموازنة العامة أو النفقات التشغيلية للحكومة.</p> <p>ب- احترام التعددية والخصوصية: النظام الزكوي اختياري وموجه للمكلفين به دينياً، مما يرفع الحرج عن الاستثمارات غير المسلمة ويؤكد على حياد الدولة الاقتصادي.</p> <p>ج- نموذج الإدارة والتوزيع:</p> <p>✓ تتولى هيئة مستقلة (مثل هيئة التضامن الاجتماعي أو هيئة الزكاة) دور "المنظم والمراقب" فقط، للتأكد من سلامة حركة الأموال ومكافحة غسل الأموال.</p> <p>✓ يُترك للمكلف (سواء كان فرداً أو شركة) حرية توجيه زكاته عبر الجمعيات والمؤسسات التنموية المرخصة، أو إدارتها عبر مؤسسته غير الربحية الخاصة (CSR)، بما يضمن كفاءة الوصول للمستحقين.</p> <p>د- الرقابة لضمان المقاصد: تقتصر سلطة الدولة على مراقبة "مسارات التدفق" لضمان وصول الأموال لمستحقيها الشرعيين (المصارف الثمانية)، وليس لتحصيلها كإيراد سيادي.</p> <p>هـ- تعزيز القطاع الثالث: تحويل أموال الزكاة والصدقات والتبرعات إلى محرك تنموي يدعم شبكات الأمان الاجتماعي بشكل موازٍ للخدمات الحكومية، مما يخفف العبء عن الدولة دون دمج الميزانيات.</p>	<p>(5)</p>
<p>○ لا يمكن أن تبدأ الشراكة الفعلية ولا المشروعات الكبرى من دون تمويل تحضيري للدراسات والإعداد. ولذا يجب خلال هذه المرحلة،</p> <p>✓ إنشاء أو تفعيل صندوق إعداد المشاريع (أو صندوق تنمية المشروعات).</p> <p>✓ ربطه مباشرة بوحدة الشراكة/مركز الأعمال.</p> <p>○ هذه الخطوة تؤدي إلى نقل:</p> <p>✓ من "لدينا أفكار وتطلعات" إلى "لدينا مشاريع قابلة للتفاوض والتنفيذ"</p> <p>✓ من "نتحدث عن الشراكة" إلى "نطرح مشاريع شراكة محددة"</p>	<p>(6)</p> <p>إنشاء وحدة إعداد المشاريع وصندوق التحضير</p>

15.3. المرحلة الانتقالية التشغيلية:

237. إن كانت المرحلة السابقة قد أسست "للإطار الكلي"، فإن هذه المرحلة تمثل اختباراً حقيقياً لقدرة الدولة على تغيير طريقة عملها على الأرض، حيث يجب أن يلمس المستثمر والسوق تحولاً فعلياً من الإدارة البيروقراطية إلى الإدارة الاقتصادية عبر خمسة مسارات تشغيلية متزامنة:

1	<ul style="list-style-type: none"> ○ تحرير "النافذة الواحدة": إطلاق المركز الوطني لخدمات الأعمال والشراكة ○ المطلوب هنا ليس إعادة تسمية لمبنى "النافذة الواحدة" القديم الذي كان يجمع مندوبين فاقدين للصلاحيات، بل هندسة "مركز وطني" يمتلك تفويضاً سيادياً حقيقياً لإنفاذ القرارات. ○ يجب أن يدمج هذا المركز ثلاث وظائف حيوية تحت مظلة واحدة: <ul style="list-style-type: none"> أ- تقديم خدمة متكاملة لتأسيس وتسجيل وترخيص الأعمال بمدد زمنية ملزمة قانوناً. ب- تخصيص مسار سريع للمشروعات الاستراتيجية الكبرى. ج- التنسيق اللحظي مع "وحدة الشراكة" وصندوق إعداد المشاريع لضمان عدم انقطاع سلسلة الإجراءات. 	
2	<ul style="list-style-type: none"> ○ إعادة هندسة "وحدة الشراكة" (من فكرة استشارية إلى ذراع فنية تعاقدية) ○ يجب ألا تبقى وحدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) مجرد واجهة ورقية أو كيان استشاري فضفاض. ○ في هذه المرحلة، يجب مأسستها لتصبح "بيت الخبرة المركزي" للدولة، وتتولى المهام الفنية الصلبة الآتية: <ul style="list-style-type: none"> أ- غربلة المشاريع المقترحة ومراجعة دراسات الجدوى. ب- إعداد العقود، وتصميم النماذج الاستثمارية، وبناء مصفوفات التوزيع العادل للمخاطر بين الدولة والمستثمر. ج- التنسيق العميق مع وزارة المالية (لضمان الالتزامات) والجهات الحكومية المتعاقدة، وربط مخرجاتها بالمركز الوطني لخدمات الأعمال. 	
3	<ul style="list-style-type: none"> ○ الحوكمة الرقمية للمنظومة الجبائية (وقف الهدر وتقليل الاحتكاك) ○ العدالة الضريبية شرط لا يقل أهمية عن الجباية ذاتها لتأسيس مناخ استثماري آمن، لذا يجب الانتقال من المراجعة إلى التنفيذ الصارم عبر: <ul style="list-style-type: none"> أ- رقمنة قطاعي الضرائب والجمارك لتقليص "الاحتكاك البشري" الذي يمثل البوابة الأوسع للفساد والابتزاز. ب- بناء سجل ضريبي موحد للمكلفين للبدء في حصر ودمج "الاقتصاد الخفي". ج- الإلغاء الفوري للرسوم المحلية والقطاعية غير القانونية التي تشوه بيئة الأعمال. د- وضع مسار تدريجي لتطبيق ضريبة قيمة مضافة عادلة، بالتوازي مع إعفاء السلع الأساسية، وفرض ضرائب انتقائية على السلع الكمالية، وتفعيل ضريبة دخل تصاعدي وعادلة على كبريات الأرباح. 	
4	<ul style="list-style-type: none"> ○ إطلاق المسارات المؤسسية ○ لا يمكن إبرام شراكات استراتيجية مع جهات حكومية تتبع في "منطقة قانونية رمادية". 	

<p>○ يتطلب هذا المسار تهيئة البنية القانونية للكيانات عبر:</p> <p>أ- نقل المؤسسات الاقتصادية الحكومية (ذات الطابع التجاري) إلى "شركات مساهمة أو قابضة حكومية" تمتلك ميزانيات مستقلة وتكون جاهزة للتعاقد والشراكة مع القطاع الخاص.</p> <p>ب- اعتماد وتسهيل الأوعية القانونية للأعمال الفردية، والمهن، والأنشطة الصغيرة، والشركات المدنية والاجتماعية.</p> <p>ج- شركات الغرض الخاص (SPVs): تفعيل وتأطير الكيانات ذات الغرض الخاص لتكون الحاضنة القانونية لمشاريع الشراكة (PPP).</p>	<p>للكيانات الاقتصادية</p>	
<p>○ لبناء الثقة الفورية وإرسال إشارة قوية للسوق، يجب ألا تترك هذه المرحلة دون إنجاز ملموس.</p> <p>○ يتطلب ذلك طرح قائمة أولية (من 6 إلى 8 مشاريع) ذات جدوى عالية وقابلة للتمويل والتنفيذ خلال 24 شهراً، مثل:</p> <p>✓ تأسيس منطقة لوجستية حديثة ومخازن جمركية متطورة.</p> <p>✓ توسعة وتشغيل محطات الحاويات والخدمات البحرية (كنموذج مشابه لمقترح عدن القابضة¹¹).</p> <p>✓ تحديث المطارات وإسناد إدارتها غير السيادية للقطاع الخاص.</p> <p>✓ طرح محطات طاقة عالية الكفاءة وتحلية مياه بصيغ (الامتياز) أو (البناء والتشغيل) أو (المحاصة الاستراتيجية).</p> <p>✓ تدشين منصة نافذة رقمية سيادية متكاملة داخل النطاق الجغرافي المستهدف.</p>	<p>إطلاق حزمة "مشاريع المكاسب السريعة"</p>	<p>(5)</p>

15.4. المرحلة الثالثة-التعميق والتوسيع:

238. لا تبدأ هذه المرحلة من الصفر، بل تبني على مكتسبات المراحل السابقة، بهدف الانتقال من "إدارة الحالة الاستثنائية" إلى بناء بنية اقتصادية راسخة ومستدامة، في هذه المرحلة، يجب أن يتحول الاقتصاد من المركزية المفرطة المعطلة إلى اللامركزية التنافسية، ومن التمويل العام إلى التمويل القطاعي المتخصص والذكي:

<p>○ بحلول هذه المرحلة، يجب أن تكون المحافظات المؤهلة قد دخلت فعلياً في مسار "الحكم الذاتي الاقتصادي" بصورة مؤسسية ومنظمة، عبر المحاور الآتية:</p> <p>أ- إقرار خطط اقتصادية محلية ومحافظ استثمارية ذات أولوية تتبع من الميزات التنافسية لكل محافظة.</p>	<p>تفعيل اللامركزية الاقتصادية التنافسية</p>	<p>(1)</p>
---	--	------------

¹¹ تم تقديم المقترح في ورقة هندسة الكيانات الاقتصادية، في العدد 50 من مجلة الرابطة الاقتصادية.

<p>ب- إلزام بنشر البيانات المالية والائتمانية لكل محافظة على حدة، لتوضيح حجم الودائع مقابل الائتمان الممنوح.</p> <p>ج- سياسات ملزمة بربط نسبة من الودائع البنكية المجمعة من المحافظة بإعادة ضخها كائتمان في التنمية المحلية لذات المحافظة.</p> <p>د- مأسسة الحوار بين السلطة المحلية والقطاع الخاص المحلي لصناعة القرار الاقتصادي.</p>	
<p>○ يجب الانتقال من الصياغات الإدارية العامة إلى هندسة نماذج مؤسسية استثمارية محلية قوية (تأخذ "نموذج عدن القابضة" كمرجعية قابلة للقياس والتطوير)، وذلك لتأسيس ذراع استثماري محلي/مشارك يأخذ أشكالاً متعددة (شركة قابضة للمحافظة، أو وكالة تنمية اقتصادية، أو صندوق سيادي لاصول للمحافظة).</p> <p>○ تتحدد حوكمة هذا الكيان بصرامة ليكون "لاعباً استثمارياً" لا "سلطة ترخيص"، وتتركز مهامه في:</p> <p>أ- إدارة وتطوير محفظة أصول الدولة والمحافظة.</p> <p>ب- تحضير وإعداد المشاريع القابلة للاستثمار.</p> <p>ج- الدخول كشريك حكومي في شركات الغرض الخاص (SPVs) لمشاريع الشراكة (PPP).</p> <p>د- إدارة عقود الامتياز والتأجير والتشغيل وفق مؤشرات أداء (KPIs) صارمة.</p> <p>○ تُترك سلطة التراخيص والرقابة بشكل قاطع لـ (هيئة المنطقة) أو (المركز الوطني لخدمات الأعمال) منعاً لتضارب المصالح وتضارب الأدوار.</p>	<p>(2) بناء الأذرع الاستثمارية للمحافظات (نماذج المؤسسات المحلية التنموية)</p>
<p>○ مع تعافي "النظام المالي" للدولة، يجب هندسة القطاع التمويلي بناءً على الفصل الوظيفي الدقيق (بين مؤسسات الودائع، والائتمان الإنتاجي، والاستثمار المخاطر، والتمويل التنموي)، وذلك عبر تأسيس وتفعيل:</p> <p>أ- الشركة الوطنية لضمان القروض: لتغطية مخاطر التمويل الموجه للمشاريع الصغيرة والمتوسطة (SMEs).</p> <p>ب- أدوات التمويل البديل: من ذلك تفعيل التأجير التمويلي، وإطلاق منصات التمويل الجماعي المشرعة لدعم القطاعات الريادية والتكنولوجية.</p> <p>ج- مؤسسات الائتمان الإنتاجي: من بنوك أو صناديق متخصصة للتمويل الزراعي، وتطوير سلاسل القيمة.</p> <p>د- الصناديق الوقفية والتنموية: توجيه التمويل التنموي الميسر للقطاعات ذات الأثر الاجتماعي العالي.</p>	<p>(3) تعميق وتصنيف التمويل القطاعي الموجه (الفصل الوظيفي للتمويل)</p>
<p>○ يجب أن تتوقف الدولة عن منح "الإعفاءات العمياء والشاملة" التي تهدر الإيرادات دون عائد تنموي، والانتقال إلى توجيه أدواتها نحو القطاعات ذات الأولوية عبر:</p> <p>أ- حوافز ذكية ومشروطة: للزراعة وسلاسل القيمة، ترتبط بحجم التشغيل ونقل التكنولوجيا وتغطية فجوة الاستيراد.</p>	<p>(4) الانتقال إلى "الحوافز الذكية" وربطها بالأثر الاقتصادي</p>

ب- الاقتصاد الأزرق واللوجستيات: ترتيبات جمركية وضريبية خاصة للمناطق اللوجستية ومشاريع الاستزراع السمكي الموجهة للتصدير.		
ج- الخدمات الاجتماعية والتكنولوجيا: تقديم دعم تشغيلي وتنظيمي (تسهيل أراضي، إعفاء معدات) للخدمات الصحية والتعليم المهني، مع توفير أطر حماية قانونية وتمويلية محددة لقطاع التكنولوجيا والاقتصاد الإبداعي.		

15.5. المسارات الخمسة للخارطة المقترحة (هندسة التكامل)

239. لا يمكن إحداث اختراق حقيقي في بيئة الاستثمار ما لم تتحرك الدولة عبر خمس مسارات متوازية ومترابطة، تحول السوق من "مساحة غموض" إلى "مساحة قواعد":

1	المسار الأول: الإصلاح التشريعي (بناء القواعد)	<ul style="list-style-type: none"> ○ هذا المسار يشمل: <ul style="list-style-type: none"> ✓ تحديث قانون الشركات ✓ وتطوير الإطار التجاري ✓ والتحكيم والسجل العقاري. ✓ ومراجعة قانون الاستثمار وإصدار قانون حديث للشراكة (PPP). ✓ وإصلاح قانون المناقصات، مع استثناء المشاريع الاستراتيجية لصالح مبدأ "أفضل قيمة" والحوار التنافسي. ✓ وإنشاء إطار قانوني صارم للمنافسة ومنع الاحتكار. ✓ وأي متطلبات تشريعية مطلوبة، ذات أولوية لهذا المسار.
2	المسار الثاني: الإصلاح المؤسسي (بناء المحركات)	<ul style="list-style-type: none"> ○ هذا المسار يشمل: <ul style="list-style-type: none"> ✓ تشكيل "لجنة قيادة اقتصادية مصغرة" بصلاحيات سيادية. ✓ إطلاق المركز الوطني لخدمات الأعمال والشراكة، وتفعيل "وحدة الشراكة" و"صندوق إعداد المشاريع". ✓ إصلاح المؤسسات الوسيطة (الغرف التجارية، النقابات، التعاونيات). ✓ التعريف القانوني لأوعية الكيانات (الحكومية، الهجينة، والمحلية).
3	المسار الثالث: الإصلاح المالي والجبائي (استعادة الثقة)	<ul style="list-style-type: none"> ○ هذا المسار يشمل: <ul style="list-style-type: none"> ✓ تحييد البنك المركزي وإعادة بنائه كـ "حكّم" منظم للسوق، لا "لاعب" فيه. ✓ حصر التحصيل والصراف عبر النظام المصرفي وحساب الخزينة الموحد (TSA). ✓ هندسة "حوافز ذكية"، وإلغاء التشوهات والازدواجية الضريبية. ✓ الفصل المؤسسي بين "الجبائية السيادية" و"الجبائيات الدينية"، ومأسسة الزكاة والوقف ضمن (القطاع الثالث).
4	المسار الرابع:	<ul style="list-style-type: none"> ○ توجيه الاستثمار بمعياري (الطلب، والتشغيل، وتخفيف الاختناق)، وليس بخطابة الوفرة الوهمية، وفق الترتيب الآتي:

✓ الطاقة والمياه. ✓ التبريد، والتخزين، واللوجستيات. ✓ الخدمات الصحية والتعليمية (التشغيلية). ✓ رقمنة التحصيل المالي. ✓ الزراعة وسلاسل القيمة، و الاقتصاد الأزرق. ✓ التصنيع الخفيف، وصولاً إلى التكنولوجيا والاقتصاد الإبداعي.	المسار القطاعي (ترتيب الأولويات)	
○ بما يشمل: ✓ إقرار خطط اقتصادية، وبيانات، وائتمان محلي لكل محافظة. ✓ تأسيس أذرع استثمارية محلية (شركات قابضة أو وكالات تنمية أو صناديق سيادية للمحافظات). ✓ ربط جزء من الحوافز والسياسات المركزية بالميزة التنافسية الخاصة بكل محافظة.	المسار الخامس: التمكين المحلي (اللامركزية الاقتصادية)	(5)

240. لكيلا تتحول هذه الخارطة إلى "إنجاز خطابي"، يجب ربط المسارات بمؤشرات قياس كميّة ونوعية صارمة، ما يلي يمثل مثلاً لذلك:

✓ متوسط مدة تأسيس الشركات، ✓ عدد خطوات التراخيص، ✓ زمن التخليص الجمركي.	الزمن والإجراءات	(1)
✓ معدل نمو الودائع المصرفية، ✓ حجم الائتمان الممنوح للقطاع الخاص، ✓ نسبة التمويل الموجه جغرافياً للمحافظات.	التمويل	(2)
✓ عدد الرسوم و الازدواجية الملغاة، ✓ نسبة الأتمتة المنجزة، ✓ مدى اتساع القاعدة الضريبية (إدماج الاقتصاد الخفي).	الجبابة والعدالة	(3)
✓ عدد المشاريع الاستراتيجية التي بلغت مرحلة "الإغلاق المالي"، ✓ عدد شركات الغرض الخاص (SPVs) التي تم تأسيسها.	الشراكة PPP	(4)
✓ نسبة انخفاض الفاقد الزراعي، ✓ سعة التخزين المستحدثة، ✓ الميجاواط المضافة لشبكة الطاقة من القطاع الخاص.	الأثر القطاعي	(5)

15.6. إدارة المخاطر (لماذا قد تفشل الخارطة؟)

241. بكل وضوح، قد تفشل هذه الخارطة إذا انزلت التنفيذيات إلى أحد الأخطاء الهيكلية الخمسة التالية:
- أ- **تضخم الهياكل:** إنشاء مؤسسات أو لجان جديدة بلا صلاحيات سيادية أو فصل وظيفي واضح.
 - ب- **التشريع بلا تنفيذ:** إصدار قوانين حديثة دون وجود منصات ومؤسسات تمتلك الكفاءة لحملها وتطبيقها.
 - ج- **الجباية قبل العدالة:** توسيع عمليات التحصيل قبل تبسيط البيئة الجبائية وحماية المشاريع الصغيرة من الابتزاز.
 - د- **الشراكة بلا إعداد:** طرح مشاريع الشراكة (PPP) للقطاع الخاص قبل اكتمال الوحدة الفنية، صندوق الإعداد، والعقود المتوازنة المخاطر.
 - هـ- **اللامركزية بلا حوكمة:** نقل الوظائف الاقتصادية للمحافظات دون توفير بيانات دقيقة، قواعد شفافة، وأطر مساءلة قانونية.
242. هذه الخارطة لا تقترح على اليمن أن يحل كل مشاكله دفعة واحدة، ولا أن ينتظر اكتمال الظروف المثالية المستحيلة، إنها تقترح خياراً أكثر واقعية: **إعادة ترتيب الدولة الاقتصادية بذكاء، عبر مسارات محددة، ونقلات تدريجية قابلة للقياس.**
243. الإصلاح المطلوب اليوم لم يعد مجرد (قانون جديد، أو هيئة جديدة، أو حزمة إعفاءات). بل "برنامج انتقال مؤسسي وتشريعي ومالي" **يعيد توزيع الوظائف بوضوح بين (الدولة، القطاع الخاص، المحافظات، القطاع الثالث)، ويعيد توجيه المال، ويبني الأوعية القانونية الآمنة، ليُخرج السوق اليمني من المنطقة الرمادية، إلى مساحة تسودها الثقة، الوضوح، والإمكان.**

(16) الخاتمة: (نحو الطريق الثالث):

244. لا تعاني اليمن اليوم من نقص في الحديث عن الاستثمار، بل تعاني من خلل أعمق في فهم ما الذي يجعل الاستثمار ممكناً أصلاً.

245. لقد اعتادت الأدبيات التقليدية ربط ضعف الاستثمار بقصور الحوافز، أو ضعف الترويج، أو عيوب نصوص القوانين، وكأن المشكلة تكمن في "واجهة السوق" وليس في بنية الدولة الاقتصادية نفسها، غير أن هذه الدراسة، وانطلاقاً من التراكم المعرفي والمراجعة النقدية العميقة، تضع حقيقة قاطعة على طاولة من يهمله الأمر: إن أزمة الاستثمار في اليمن ليست أزمة "جذب" بالمعنى الدعائي، بل أزمة "بيئة ممكنة"، وأزمة دولة تفتقر للقدرة على تنظيم السوق، وتوزيع الوظائف، وتخفيض المخاطر، وخلق القيمة.

246. لقد كشفت فصول هذه الدراسة أن الاقتصاد اليمني تجاوز مرحلة "المرض التقليدي" ليصبح اقتصاداً مجزأً عالي المخاطر، تتوزع فيه سلطة الجباية والقرار والنقد بين مراكز متعددة، مما جعل الاستثمار محكوماً بـ "إدارة المخاطر" قبل "حجم الفرصة" وبالتالي، انتقلت الدراسة بوعي من السؤال التقليدي المكرر: (كيف نجذب الاستثمار؟) إلى السؤال الأكثر صدقاً وصرامة: (كيف نجعل الاستثمار ممكناً وقابلاً للحياة في بيئة كهذه؟).

247. لم تقدم الدراسة مفهوم "الدولة التنموية البراغمية" كنص نظري معلق في الفراغ، بل كدولة لا تستسلم للهشاشة، ولا تنتظر "الحل الشامل المستحيل" لتتحرك، بل تم ترجمة هذا المفهوم إلى إجابات عن أسئلة هندسية حاسمة:

- أ- كيف يعاد توزيع القرار الاقتصادي بين المركز والمحافظات (اللامركزية التنافسية)؟
- ب- كيف يعاد بناء البنك المركزي ليصبح "رافعة للإنتاج" لا "جهازاً لإدارة الاختناق"؟
- ج- كيف تهندس الكيانات لفصل (السيادي عن التجاري) و(الخدمي عن الاستثماري)؟
- د- كيف تبني سوق العمل على "الثقة المؤسسية" بدلاً من "الضمان الشخصي"؟
- هـ- وكيف تتحول اللوجستيات والموانئ من مصدر لـ "ضريبة المخاطر" إلى قطاع سيادي للنمو؟

248. أثبتت الدراسة أن المستثمر لا يدخل للاستثمار في "مادة قانونية" أو "نافذة مبنية من الإسمنت"، بل يدخل إلى واقع فعلي يبحث فيه عن: (وضوح الدخول للسوق، وسلامة الملكية والعقود، وإمكانية التحويلات المالية، وانتظام التمويل، وكفاءة القضاء، وقدرة الميناء والطريق، وجودة المؤسسات

الوسيط). ولهذا، كانت الغرف التجارية والنقابات ووحدات الشراكة جزءاً من "قلب هندسة الحل" لا من هامشه.

249. كما أكدت الدراسة بصراحة أن "الجباية لا يجوز أن تبقى خارج مشروع الإصلاح"، فالأنظمة الجبائية المشوهة، وتداخل الجباية السيادية مع الفروض الدينية، والإعفاءات العمياء، هي بالضبط ما يسحق الملتزمين، ويدفع الاقتصاد نحو الظل، والبديل المطروح هو التوجه نحو "الحوافز الذكية" المرتبطة بالتشغيل، والقيمة المضافة، وسلاسل القيمة.

250. لا يحتاج اليمن إلى توزيع الاستثمار على كل شيء دفعة واحدة، بل إلى ترتيب أولويات صارم يبدأ بـ (خدمات الطاقة، المياه، التبريد، التحصيل الرقمي)، وينتقل إلى (الزراعة، الاقتصاد الأزرق، اللوجستيات)، ليفتح لاحقاً مسارات الصعود نحو (التكنولوجيا والاقتصاد الإبداعي)، بهذا الترتيب فقط، يتحول الاستثمار من "قائمة رغبات" إلى "مشروع بناء تراكمي".

251. أيها السادة/السيادات: لا تقول هذه الدراسة إن اليمن يحتاج إلى "مستثمرين أكثر"، بل تقول: **اليمن يحتاج إلى دولة أذكى، وسوق أوضح، ومحافظات أكثر قدرة، ومال أكثر انضباطاً، وكيانات أصدق في وظائفها.**

252. إذا استمرت الدولة في ملاحقة الإيراد بلا هندسة، وتوزيع الإعفاءات بلا استراتيجية، وإدارة السوق بقرارات متقطعة، فس يبقى الاستثمار مجرد "شعار" يتكرر كل عام بصياغات أجمل ونتائج أضعف.

253. هذه الوثيقة هي إعلان لرفض "الكسل الذهني" الذي يختزل المستقبل بين خيارين: (انتظار الحل السياسي الكامل، أو الاستسلام للواقع المشوه)، والطريق الثالث موجود، وهو هندسة الممكن بذكاء، لكي يتحول نقد الحاضر، إلى بناء هندسي وفعلي للمستقبل.

كلمة أخيرة:

- هذه الدراسة، بكل ما تحمله من تحليل وتفكيك وإعادة هندسة للبنية الاقتصادية والمؤسسية في اليمن، لم أكتبها لتكون مجرد وثيقة تضاف إلى أرشيف المكتبة الاقتصادية، بل صُممت لتكون "خارطة طريق تشغيلية"، صالحة للتنفيذ. (بعون الله أولاً، ومن ثم تعاون جميع المعنيين ومتخذي القرار).
- وبصفتي باحثاً ومؤلفاً لهذه الرؤية، واستشارياً في البناء المؤسسي وتطوير الأعمال، أؤكد أن الأفكار المطروحة في هذه الدراسة، بدءاً من هيكلية "المركز الوطني لخدمات الأعمال والشراكة"، مروراً بـ "هندسة الكيانات الاقتصادية"، وصولاً إلى بناء أدلة ونماذج مسارات الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP)، تمثل مسارات قابلة للترجمة إلى أدلة عمل، ولوائح تنظيمية، وهياكل مؤسسية حقيقية.

سعادة، معالي، السادة/ السيدات:

أضع نفسي وخبرتي، بكل التزام ومهنية، وعلى أتم الاستعداد للعمل والتعاون لتحويل هذه الرؤية الاستراتيجية إلى واقع ملموس، بإذن الله تعالى.

الطريق الثالث ممكن، والبدء فيه لم يعد خياراً، بل مسألة بقاء وتنمية،

أرجو ان تصل هذه الدراسة والرؤية التي تشملها الى من يهمه الأمر، وإلى متخذ القرار، من أجل أحداث تغيير إيجابي حقيقي ملموس في المستقبل المنظور بإذن الله تعالى.

ودمتم سالمين

أحمد مبارك بشير

انتهى



AHMED MUBARK BASHEER
أحمد مبارك بشير



9 786682 266422