

**التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واثره على الأمن
القومي اليمني**
**Strategic planning for human resources and its
impact on Yemeni national security**

المقدم/ رامي عبدالوهاب محمود عبد الحميد

باحث دكتوراه بالأكاديمية العسكرية للدراسات العليا والإستراتيجية

DOI: 10.21608/fjssj.2023.233131.1174 Url: https://fjssj.journals.ekb.eg/article_320146.html

تاريخ إستلام البحث: ٢٠٢٣/٨/٣١ م تاريخ القبول: ٢٠٢٣/٩/٣٠ م تاريخ النشر: ٢٠٢٣/١٠/٥ م
توثيق البحث: عبد الحميد، رامي عبدالوهاب محمود. (٢٠٢٣). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واثره على الأمن القومي اليمني. مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية، ع.١٥، ج. (٢)، ص-ص: ٣-٢٦.

٢٠٢٣ م

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واثره على الأمن القومي اليمني

المستخلص:

سعيث في هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على المستوى الكلي للدولة، وتأثير ذلك على الأمن القومي اليمني، والتعرف على أبرز المعوقات ومدى إمام القيادة الإدارية بمفهوم وأهداف التخطيط الاستراتيجي، وتحديد أهم الاستراتيجيات التي يركز عليها التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء العاملين، وكذلك المعوقات في تحقيق الأمن القومي اليمني. وذلك من خلال البحث في الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومكانة الدولة اليمنية ومتطلبات الأمن القومي اليمني، ودراسة الموارد البشرية اليمنية والقضايا المعاصرة وانعكاساتها عليها، إضافة إلى واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في اليمن وتحليل البيئة الداخلية والخارجية. وخلصت الدراسة إلى الاستراتيجية المقترحة بإنشاء هيئة وطنية لتنمية الموارد البشرية اليمنية، واستخلصت في هذه الدراسة مجموعة من الاستنتاجات على مستوى السياسات التشريعية والبناء التنظيمي والموارد البشرية والثقافة التنظيمية والبيئة المادية والتقنية المستخدمة والمستفيدين، وما تتعرض الإدارة الحكومية له من تحديات، والتوصيات في المجال السياسي والاقتصادي والاجتماعي والعسكري والأمني ومجال قطاع مؤسسات الخدمة المدنية العامة، وعلى مستوى الإدارة الحكومية التي تساعد على تفعيل وتطوير منظومة تنمية الموارد البشرية اليمنية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، تنمية الموارد البشرية، الأمن القومي اليمني.

Strategic planning for human resources and its impact on Yemeni national security

Abstract:

In this study, I aimed to investigate the impact of strategic planning for human resources at the national level in Yemen, and its effect on national security. Additionally, I aimed to identify the main obstacles and the extent of leadership's understanding of the concept and goals of strategic planning. I also aimed to determine the most important strategies that strategic planning relies on to develop employee performance, as well as the obstacles in achieving Yemeni national security. This was done through researching the conceptual framework of strategic planning for human resources, the status of Yemen and its national security requirements, the study of Yemeni human resources and contemporary issues and their impact, in addition to analyzing the internal and external environment of strategic planning

المجلد: الخامس عشر. ٥ العدد: الثاني. أكتوبر ٢٠٢٣ م.

for human resources in Yemen. The study concluded with a proposed strategy of establishing a national body for the development of Yemeni human resources. I also extracted a set of conclusions on the level of legislative policies, organizational structure, human resources, organizational culture, physical and technological environment, beneficiaries, and the challenges faced by the government administration. Furthermore, the study provided recommendations in the political, economic, social, military, and security fields, in addition to the public civil service sector, and at the level of government administration to help activate and develop the system of Yemeni human resource development.

المقدمة:

يؤثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الأمن القومي من خلال تعزيز الجاهزية العسكرية والأمنية وتوفير القيادة المؤهلة والمتخصصة لتنفيذ العمليات الأمنية والدفاعية، بالإضافة إلى ذلك، يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في توسيع قاعدة المعرفة، والخبرة في مواجهة التهديدات الأمنية المحتملة وتطوير استراتيجيات جديدة لتعزيز الأمن القومي، والاستجابة بشكل فعال للتحديات الإقليمية والدولية. لذلك يمثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عاملاً حيوياً لضمان الأمن القومي وتعزيز القدرات الدفاعية والأمنية للدولة. إن التوافق بين القوى الوطنية اليمنية يمثل ركيزة هامة لإنهاء النزاع في اليمن، وتحقيق الاستقرار والسلام. وسوف يساهم لإنجاح الاستراتيجية المقترحة الذي سوف تخرج بها الدراسة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، بحيث يمكن لليمن تعزيز جهود البناء والتنمية والتوجيه نحو مستقبل أكثر استقراراً ورفاهية لجميع المواطنين، وتعزيز الأمن القومي اليمني ويعد استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إحدى قضايا الأمن القومي ومن هنا جاء الاهتمام بدراسة الأثر الذي يقوم به التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الدولة على تطوير أداء العاملين فيها وتحسين أدائهم وتنمية قدراتهم، وفي ظل الاتجاه نحو العالمية لمواجهة تهديدات وتحديات الأمن القومي اليمني، ومن هنا تبرز العلاقة الفرضية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وبين الأمن القومي اليمني.

لذلك هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ببعديه (تكامل التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية والمشاركة الاستراتيجية) على تحقيق الأمن القومي اليمني و التعرف على أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

في اليمن، تحديد مدى إلمام القيادات الإدارية على مفهوم وأهداف التخطيط الاستراتيجي، واستخلاص تحديد اهم الاستراتيجيات التي يركز عليها التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء العاملين في تحقيق الأمن القومي اليمني، وتشخيص التعرف على المعوقات التي تحد من أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين في تحقيق الأمن القومي اليمني، وذلك للإجابة عن التساؤل الرئيسي في هذه الدراسة: ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ببعديه (تكامل التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية والمشاركة الاستراتيجية) على تحقيق الأمن القومي اليمني. وبناء على ما تقدم تاتي هذه الدراسة في اطار المنهج الوصفي لأثر التخطيط الاستراتيجي على الموارد البشرية واثره على الأمن القومي اليمني وذلك من خلال أربعة محاور على النحو التالي:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والأمن القومي

المحور الثاني: واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في اليمن

المحور الثالث: تحليل البيئتين الداخلية والخارجية على مستوى قطاع مؤسسات الخدمة العامة في اليمن

المحور الرابع: الخلاصة العامة (نتائج الدراسة) والتوصيات

المحور الاول: الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والأمن القومي: تمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي كخطة عمل شاملة طويلة المدى، تحدد أسلوب تنفيذ أنشطة الدولة، لتحقيق هدف طويل الأجل، باستخدام موارد مادية وبشرية متباينة في بيئة متغيرة، وهو عملية التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية التي تؤثر على أداء الدولة في الأجل الطويل، مع الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة للاستفادة من نقاط القوى، والتصدي لنقاط الضعف، ودراسة الفرص المتاحة والتهديدات القائمة، والاعتماد على الأساليب العلمية في اتخاذ القرار، ويتطلب التخطيط الاستراتيجي قيام كل منظمة أو مؤسسة بوضع رؤية لما تحب أن ترى عليه نفسها في المستقبل بعيد المدى، ويتم ذلك من خلال وضع خطة استراتيجية سنوية أو فصلية يتم تنفيذها على مراحل.

أولا التخطيط الاستراتيجي:

الاستراتيجية: تعتبر هي إطار عمل شامل طويل المدى، يتصدره المسار التنموي، ذو الغايات، والأهداف الكلية المترابطة والمتسقة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وتشكل

الاستراتيجية في مجموعها أهداف التنمية، وتوجهات السياسات، وطرق استخدام الموارد المتاحة، وتوجيهها إلى برامج ومشاريع، ولتحقيق أغراض هذا الدليل يتم التركيز على جوهر ومضمون الاستراتيجية باعتبارها: إطار عمل شامل يوضح الاتجاه والأهداف والغايات (حكومة دبي، ٢٠٠٦، ص.١٢).

مميزات الاستراتيجية الفعالة: لكي تكون الاستراتيجية فعالة يستوجب توافر قدرتها أن تتسم بقدرتها على رصد التغيرات، وأن تتال دعم وتأييد الأشخاص المعنيين بها، وأن تكون ذات استمرارية حتى تنعكس مخرجاتها في واقع ملموس، وأن تكون قابلة للتنفيذ (دليل التخطيط الإستراتيجي القومي، ٢٠٢٢، ص.٣١).

أهمية الاستراتيجية: تكمن أهمية الاستراتيجية أنها تضع الدولة في موضع المبادرة والتي تمكن الدولة من تحقيق طموحها في إرساء نهضة شاملة، وإحداث التغييرات الأساسية، وتحقيق الأهداف الكبرى، باعتبارها خارطة طريق تحدد ما يتعين على الدولة عمله، إلى جانب كونها قاعدة ينطلق منها النظام الصحيح لقياس أداء تنفيذ الخطة. (الدليل الإجرائي لعملية التخطيط، ٢٠٢١، ص.٢).

ثانياً أنواع الاستراتيجيات:

- **استراتيجية حكومية:** وتقوم على مبدئي (العدالة، والمشاركة) في صنع الاستراتيجية، وغايتها تتمثل في: تحسين الوضع المعيشي للمواطنين، وتحقيق أمنهم واستقرار أوضاعهم، وتحقيق الوصول إلى المكانة والتميز الدولي. (عبدالعزیز، ٢٠٢٠، ص.١١).

استراتيجية القطاع الخاص: وتقوم على مبدئي (المنافسة، والسوق)، وغايتها تتمثل في تقديم خدمات و سلع بكفاءة و فاعلية، و جودة عالية؛ تضمن تحقيق الربح، واستمرار أعمال القطاع في السوق شش. (عبدالعزیز، ٢٠٢٠، ص.١١).

استراتيجية منظمات المجتمع المدني (البيشي، ٢٠١٠، ص.١٠) وتقوم على مبدئي (امتلاك القدرات المؤسسية النوعية، والتميز في تقديم الخدمة)، وغاية ما تتوخاه المنظمات فيها هي التأثير الاجتماعي والاستدامة.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي: هو عملية تنبؤية استشرافية لما ستكون عليه صورة المستقبل المنشود، واكتشاف الطرق الموصلة إليه، بهدف صنع التغيير، عبر تحليل وتقييم العوامل

البيئية المؤثرة، ورسم التوجهات، وحشد الطاقات وممكناتها صوب تحقيق غايات وأهداف الاستراتيجية، ومتابعة وتقييم مستوى التنفيذ (داوود، ٢٠١٩، ص. ٦٠).

ثالثاً سمات التخطيط الاستراتيجي (أبو صالح، ٢٠١٦، ص. ٦٢)

- عمق التخطيط.
- تحقيق أهداف كبرى تتم بالإرادة والتحدى.
- تعمل على صنع قرارات المستقبل.
- ارتباط الاستراتيجية بالتطور أثر عظيم.
- يساعد الحكومة على اتخاذ قرارات عقلانية، بتفعيل التفكير المسبق، وتفهم نتائج الأعمال الحالية.
- يُعتبر عملية التحول من ردة الفعل إلى المبادرة.
- يقوم بربط الهدف المنشود وتخصيص الموارد وترتيب أولويات الأعمال.
- يتسم بمرونته العالية وتجدد قابليته للتكيف مع التغيرات، والتأثيرات التي قد تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية.
- يتسم بأنه عملية متكاملة المراحل والخطوات.
- لا يعدو عن كونه عملاً جماعياً بطبيعته، ويشمل جميع المعنيين، في المحاور أو القطاعات والجهات على حد سواء.
- ينتهج إحداث التحول وصناعة مستقبل، وتغييراً حقيقياً صوب واقع أفضل.
- يقوم بتوجيه العقل الجمعي للدولة والمجتمع صوب غايات طموحة تستهدف إحداث تحولات إيجابية في البلد.

رابعاً التخطيط الاستراتيجي القومي:

أ- الإدارة الاستراتيجية للدولة:

(١) الإدارة الاستراتيجية للدولة: هي الإطار المتكامل يتم من خلاله تحديد، وتحقيق، وتأمين المصالح والغايات الوطنية الاستراتيجية وتتضمن عملياته الآتي (أبو صالح، ٢٠١٦، ص. ٦٢):

(٢) تحليل الوضع الراهن للبيئتين المحلية والخارجية.

(٣) صياغة الاستراتيجية؛ وتتضمن:

- (أ) تحديد الرؤية القومية.
- (ب) تحديد الغايات الوطنية.
- (ج) تحديد الأهداف الاستراتيجية
- (د) تحليل وحساب القوة الشاملة للدولة ومحاورها السبعة.
- (هـ) اختيار الاستراتيجيات
- (٤) تنفيذ الاستراتيجية.
- (٥) متابعة تنفيذ الاستراتيجية.
- ب- مستويات التخطيط الاستراتيجي في الدولة: للتخطيط الاستراتيجي في الدولة أربعة مستويات، تبدأ بالتخطيط القومي الشامل، وتنتهي بالتخطيط المؤسسي.
- ج- مستوى الاستراتيجية القومية الشاملة: في هذا المستوى يتم تحديد رؤية الدولة وغايتها، وأهدافها على مستوى كل محور من محاور القوة الاستراتيجية للدولة وتقدم منظوراً عاماً لتوجهات الدولة .
- د- الاستراتيجيات القطاعية: وهي مثل: استراتيجية الزراعة، الصناعة، التعليم، ويتم تحديد الأهداف الاستراتيجية بصورة مفصلة ومحددة لكل قطاع.
- هـ- الاستراتيجية المحلية: في هذه الاستراتيجية تحدد غايات وأهداف المحليات (المحافظات/ المديريات) التي تسعى لتحقيقها ويجب أن تتكامل مع الاستراتيجيات القطاعية.
- و- الاستراتيجية المؤسسية: تشمل هذه الاستراتيجية مستوى الوزارات، والمؤسسات المختلفة وتنبثق من المستويات الأعلى وتتسق معها.
- خامساً التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وعلاقته بالأمن القومي:
- ١- ليس هناك فهم أو تعريف محدد لإدارة أو تنمية الموارد البشرية، ولا يعني هذا عدم أهمية علم إدارة تنميتها، وقد لا يلبي هذا العلم بشكل كافٍ تعريفاً محدداً، نظراً لتعقيدات الموارد البشرية على مستوى الدولة مما تعكس هذه التعقيدات على تحقيق الأمن القومي المرتبط بالموارد البشرية.
- ٢- إن الاستراتيجية القومية وما تنفرع منها من استراتيجيات وتستند عليه من تحليل استراتيجي ينتج عنها شمولية الرؤية لما تريد أن تحققه الدولة، وأهم ذلك استراتيجية التربية والتعليم العام والعالي والثقافة والتدريب (دغدي، ٢٠١٠).

سادسا مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (الضمور، ٢٠١٠، ص. ٨٥): هو: العملية المنظمة لتعميم المعرفة وتأهيل الموارد البشرية المطلوبة كماً، وتوقيتاً ومكاناً لتحقيق المصلحة الوطنية، عبر إحداث التنمية العقلية والنفسية والأخلاقية للأفراد.

ولأهمية ذلك في تحقيق المصلحة الوطنية أمامنا اتجاهات رئيسة هي:

أ توفير الكوادر المدربة بالمستوى العالمي، أكاديمياً وفنياً وتقنياً بالكم والزمن المطلوبين.

ب تشكيل السلوك الوطني والمهني والانتماء للوطن.

ج تعميم المعرفة بما تشمله من محو أمية بمفهومها الواسع لكل المواطنين.

د تشكيل أنماط التفكير الإيجابي والابداعي.

ه تأسيس الشراكة بين مؤسسات التربية والتعليم والتدريب ومؤسسات الدولة.

المحور الثاني: واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والرؤية الوطنية في اليمن: يتمثل في تجربة اليمن في التخطيط الاستراتيجي القومي واقع وزارة الخدمة المدنية المعنية بإدارة وتنمية الموارد البشرية والتوجهات والسياسات اليمنية لتنمية الموارد البشرية والتي نوضحها على النحو التالي:

أولاً: تجربة في اليمن التخطيط الاستراتيجي القومي (دليل التخطيط الإستراتيجي، ٢٠٢٢، ص. ١١)

١- التخطيط للتنمية في اليمن بدأ في أوائل السبعينات، حيث تم تنفيذ برامج ثلاثية في المحافظات الشمالية والجنوبية. في المراحل التالية، تطورت الأساليب وانتقلت إلى التخطيط الخمسي الأكثر شمولية، والذي شمل البعدين الاقتصادي والاجتماعي.

٢- كانت هناك ثلاث خطط خمسية في المحافظات الشمالية، وأربع خطط خمسية في المحافظات الجنوبية قبل الوحدة اليمنية في عام ١٩٩٠. مع قيام الوحدة، التي دمجت اقتصادين متباينين في توجهاتهما، وأصبح العمل بترتيبات التخطيط القائمة صعباً.

٣- برزت الحاجة إلى تعزيز خبرة البلاد في التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاقتصادية، ولكن في الفترة من ١٩٩٠ إلى ١٩٩٤، كانت المهام التخطيطية مقصورة بشكل أساسي على إعداد البرامج الاستثمارية السنوية. تعتبر هذه الفترة بمثابة مرحلة "التخطيط"، حيث توقفت الحكومة عن إعداد خطط التنمية الخمسية.

٤- الخطة الخمسية الأولى (١٩٩٥م - ٢٠٠٠م): في منتصف عام ١٩٩٥م، بدأت الحكومة بإعداد الخطة الخمسية الأولى ١٩٩٦م-٢٠٠٠م كجزء من برنامج الإصلاح الاقتصادي والمالي. هذه الخطة أدخلت مفهوم التخطيط التأشيري، وأعدت تحديد دور الدولة في الاقتصاد، مع التركيز على تنظيم النشاط الاقتصادي ودعم القطاع الخاص لزيادة النمو الاقتصادي.

٥- الخطة الخمسية الثانية (٢٠٠١-٢٠٠٥م): الخطة الخمسية الثانية (٢٠٠١-٢٠٠٥م) كانت الحلقة الأولى في سلسلة خطط رؤية اليمن الاستراتيجية ٢٠٢٥م. كما أنها شكلت إطاراً مرجعياً للسياسات الاقتصادية والخطط التنموية للقطاعات المختلفة وللمحافظات.

٦- الخطة الخمسية الثالثة للتخفيف من الفقر (٢٠٠٦م-٢٠١٠م): الخطة الخمسية الثالثة (٢٠٠٦م - ٢٠١٠م) ركزت على تحقيق نمو اقتصادي مطرد، ورفع مستوى المعيشة وتحسين نوعية الحياة مع تفعيل منظومة الحكم الجيد، وتطوير النظم والقواعد والإجراءات لخلق بيئة مواتية لزيادة القطاع الخاص.

٧- مشروع خطة التنمية الرابعة (٢٠١١م-٢٠١٥م): مشروع خطة التنمية الرابعة (٢٠١١م - ٢٠١٥م) كان قد أعد وأقر من قبل مجلس الوزراء، لكنه لم يتم بسبب الظروف المترتبة على اندلاع الثورة الشبابية الشعبية السلمية في اليمن في مطلع عام ٢٠١١م.

٨- البرنامج مرحلي للاستقرار والتنمية (٢٠١٢م-٢٠١٤م): وفي الأخير، تم إعداد البرنامج مرحلي للاستقرار والتنمية (٢٠١٢م-٢٠١٤م) كإطار لتجديد واستهداف الأولويات الأكثر إلحاحاً، سواءً على صعيد استعادة الاستقرار السياسي والأمني وتلبية الاحتياجات الفورية للسكان، أو على صعيد تنفيذ السياسات الحكومية العامة والقطاعية الهادفة إلى تحقيق الاستقرار الاقتصادي والتنمية الاقتصادية.

ثانياً: واقع التخطيط الاستراتيجي (المترب، ٢٠٢١، ص. ٥٢): التخطيط في اليمن يواجه تحديات بسبب الظروف المتباينة والافتقار للمعلومات، مما يعوق تحديد الأهداف. حيث لا توجد خطة استراتيجية شاملة، بل هناك فقط خطط جزئية لبعض الوزارات. هذه الخطط لا تحقق الأهداف ولا يمكن تنفيذها بسبب:

١- الغياب الواضح لرؤية مستقبلية.

٢- الافتقار إلى المعلومات.

٣- نقص الموازنات لتنفيذ الخطط.

٤- عدم وجود المتخصصين لوضع الخطط المستقبلية.

واقع الخدمة المدنية:

١- أنواع أنظمة الخدمة المدنية: للخدمة المدنية، نوعان من الأنظمة هما:

أ- النظام المفتوح.

ب- النظام المغلق.

حسب تعامل النظام مع الوظيفة العامة والموظف العام سوف يتم توضيح سبب تسمية كل نظام وخصائصه ومزاياه وعيوبه.

الملاح الأساسية لواقع نظام الخدمة المدنية.

- النقص في البنية الإدارية والمؤسسية: النظام الحالي يفقد إلى التنسيق والتكامل الكافي، مما يؤدي إلى فشل في إدارة وظائف القطاع العام بطريقة متجانسة ومتكاملة.

- التشريعات غير الكافية والمتعددة: القوانين التي تنظم الخدمة المدنية غير مكتملة ومتعددة،

وهذا يشمل: (المترب، ٢٠٢١، ص٥٢)

أ - التشريعات الناقصة المتعلقة بالاستقطاب، التوظيف، التوصيف، التدريب، الترقية، التدوير، والتقاعد.

ب تشنت وتعد مراجع سياسات وإجراءات التوظيف.

ج عدم التكامل بين التشريعات القائمة.

د عدم وجود معايير محددة لاحتساب الوظائف في الموازنة الوظيفية.

ه تأثير القرارات السياسية والثقافية في التعيينات القيادية.

و خلل في توزيع الموارد البشرية.

ز مشاكل في الجانب التنظيمي والمؤسسي والبشري في إدارات الموارد البشرية.

ح عدم تعاون العديد من وحدات الخدمة العامة والعاملين في تنفيذ الموازنة الوظيفية.

ثالثاً: الأهداف الاستراتيجية على مستوى الخدمة المدنية (الموارد البشرية) في الرؤية الوطنية (الرؤية الوطنية، ٢٠١٩، ص. ١٣):

١- تطوير القوانين والنظم: تحديث قوانين ونظم الخدمة المدنية، وإجراءات إدارة الموارد البشرية لتحقيق البساطة، والشفافية والاقتصاد في الكلفة بما يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية.

٢- تطوير نظام الأجور والمرتبات: تحقيق التوافق مع المتغيرات الاقتصادية، والاستجابة لطبيعة ونوع الوظائف، ونتائج نظام توصيف الوظائف، والقدرة على استقطاب الكفاءات البشرية العالية.

٣- تحسين إجراءات استقطاب الموارد البشرية: يجب أن تكون الإجراءات مستندة إلى مبادئ تكافؤ الفرص، والجدارة والاستحقاق والشفافية، وتأمين التشغيل الاقتصادي الأمثل للموارد البشرية.

٤- المساعدة في تحسين نظم العمل والإجراءات: تبسيط إجراءات تقديم الخدمات الحكومية على المستويات كافة لتسهيل حصول المواطنين على الخدمات.

٥- تطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات: بناء قاعدة بيانات موظفي الخدمة المدنية، وإدارة نظام الموارد البشرية، وتشجيع الاستخدام الواسع لها وربطها على مستوى الوزارة والوحدات الإدارية.

٦- تطوير المعهد الوطني للعلوم الإدارية: جعله مركزاً وطنياً متخصصاً في تنمية القيادات الإدارية وبناء قدرات الكادر الوظيفي للدولة، بالإضافة إلى تعزيز قدراته البحثية والاستشارية.

٧- الرقابة الفاعلة على تنفيذ تشريعات الخدمة المدنية: إزالة جميع الاختلالات الوظيفية في كل وحدات الخدمة العامة، وتقييم تنفيذها لتشريعات الخدمة المدنية والمساهمة في تقييم أدائها المؤسسي بشكل دوري

المحور الثالث: تحليل البيئتين الداخلية والخارجية على مستوى قطاع مؤسسات الخدمة العامة في اليمن:

أولاً: يركز تحليلنا على أهم نقاط القوة / الفرص في القطاع:

- ١- قاعدة تشريعية لنظام الخدمة المدنية والموارد البشرية.
- ٢- الاستفادة من تجربة سابقة لتطوير وتحديث الخدمة المدنية.

- ٣- أجهزة ومؤسسات حكومية لها بناء مؤسسي وتنظيمي.
- ٤- وجود منظومة رقابية ولجنة وطنية لمكافحة الفساد.
- ٥- نظام معلومات لنظام الخدمة المدنية والموارد البشرية لوحدات الخدمة العامة.
- ٦- كفاءات بشرية مؤهلة.

ثانياً: أهم نقاط الضعف / التهديدات في القطاع:

- ١- الغموض حول دور وظائف الدولة.
- ٢- قوانين الخدمة المدنية المتقدمة وغير المتوافقة مع خطط التطوير.
- ٣- تضخم الأجهزة الحكومية وتداخل الاختصاصات.
- ٤- ضعف البنية التنظيمية والوظيفية.
- ٥- الإجراءات والأساليب التقليدية، والخدمات الحكومية ذات المستوى المنخفض.
- ٦- نقص في نظم معلومات الخدمة المدنية والموارد البشرية.
- ٧- غياب هيكل المسؤولية الواضح.
- ٨- عدم استغلال الاستراتيجيات لتحديث الخدمة المدنية.
- ٩- ضعف في تطبيق وصيانة الإصلاحات المؤسسية.
- ١٠- غياب نظام قياس الأداء للتطوير المؤسسي.
- ١١- عدم التزام وحدات الخدمة العامة بالرؤى وخطط التطوير المؤسسي.
- ١٢- ضعف ربط خطط الموارد البشرية بالتطوير المؤسسي والخطط التنموية.
- ١٣- قلة الوعي بمفهوم الثقافة التنظيمية والقيم والمبادئ.
- ١٤- نقص في أنظمة الموارد البشرية.
- ١٥- نقص في نظام الاختيار والتعيين في الوظيفة العامة.
- ١٦- نقص في نظام اختيار وتعيين القادة الإداريين.
- ١٧- ضعف تطبيق تشريعات الخدمة المدنية.
- ١٨- انكماش سلم المرتبات والأجور مع زيادة التضخم.
- ١٩- غياب استراتيجية واضحة لتنمية القدرات الإدارية.
- ٢٠- عدم تخصيص موارد مالية لتدريب وتأهيل الموظفين.
- ٢١- توقف مرتبات موظفي الدولة.

٢٢- ضعف دور القادة الإداريين في تطبيق الإصلاحات الإدارية والمؤسسية.

ثالثاً: التهديدات:

- ١- ضعف أساليب وبرامج ومراكز تنمية الموارد البشرية
- ٢- ارتفاع فاتورة الأجور والمرتببات.
- ٣- ضعف المخصصات المالية.
- ٤- ضعف قدرات المؤسسات التدريبية.
- ٥- ضعف ربط مخرجات التعليم باحتياجات التنمية.
- ٦- استمرار الحرب وتداعياتها الاقتصادية.
- ٧- شحة موارد الدولة.
- ٨- تأثير القرار السياسي على القرار الإداري
- ٩- ضعف البنية المؤسسية، وتدني مستوى الخدمات الحكومية، بيئة عمل طاردة للاستثمار
- ١٠- عدم وجود رؤية واضحة لمعالجة مشكلة التضخم الوظيفي في وحدات الخدمة العامة.
- ١١- تقسيم اليمن إلى عدة مناطق.
- ١٢- استمرار الحرب وتبعاتها وخروج مناطق عن السيطرة لبعض محافظات الجمهورية
- ١٣- ضعف دور القطاع الخاص، والمجتمع المدني في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- ١٤- عدم وجود رؤية وطنية متكاملة للبناء، تستمد من المشروع الوطني الذي تساهم فيه كل القوى والأحزاب السياسية الوطنية، لوضع حلول كفيلة بحل جميع مشاكل اليمن الداخلية والخارجية.
- ١٥- تواجه الرؤية الوطنية تحديات خارجية تتمثل في التدخلات الخارجية في شؤون اليمن.
- ١٦- تواجه الرؤية الوطنية نقصاً في الموارد اللازمة لتنفيذ الرؤية، مثل الأموال والخبرات والموارد البشرية.

رابعاً: الفرص:

- ١- صمود وتماسك المجتمع الداخلي.
- ٢- رؤية وطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة ٢٠٣٠، ٢٠١٩ م.

- ٣- مكتب تنفيذي للرؤية الوطنية.
- ٤- الاستشارات المحلية والخبرات الأكاديمية.
- ٥- تجارب عربية وعالمية ناجحة.
- ٦- المعهد الوطني للعلوم الإدارية لتطوير القيادة الإدارية والموارد البشرية لنظام الخدمة الأهلية.
- ٧- توجد معاهد خاصة لبعض الوحدات الخدمية العامة.
- ٨- معهد تنمية المهارات.
- خامساً: هم الأولويات التنموية التي يحتاجها القطاع الإداري**
- ١- تحديد دور ومهام الدولة.-
- ٢- تطوير تشريعات الخدمة المدنية
- أ قانون الخدمة المدنية ولأئحته التنفيذية
- ب قانون الوظائف والأجور والمرتبات
- تطوير نظام معايير أنظمة البناء والتطوير المؤسسي.**
- أ النظام المعياري لتوصيف الوظيفة
- ب نظام تقييم الأداء المؤسسي والوظيفي
- ج نظام التجديد والإبداع.
- د نظام الخدمات الحكومية (تبسيط الإجراءات)
- تطوير نظام المعلومات الإدارية والوظيفية والبشرية لنظام الخدمة المدنية.**
- أ فصل نظام البصمة وقاعدة بيانات القطاع العسكري والأمني عن نظام البصمة وقاعدة بيانات القطاع المدني.- تطوير واستكمال نظام البصمة للقطاع المدني.
- ب تصفية الاختلالات الموجودة في كشوف رواتب وحدات الخدمة العامة (مزدوج / وهمي / تقاعد ...)
- وضع سياسات لأنظمة إدارة الموارد البشرية .**
- أ نظام تخطيط الموارد البشرية
- ب النظام المركزي لإدارة الموارد البشرية

ج نظام التوظيف والاختيار للموارد البشرية (التوظيف) -نظام التعيين في المناصب القيادية (الكفاءة - الجدارة - التقييم، الثواب، والعقاب) نظام تدريب وتأهيل موظفي وحدات الخدمة العامة.

د تنفيذ برامج التطوير التنظيمي والمؤسسي لوحدات الخدمة العامة.
ه تنفيذ برامج مراقبة وتقييم الأداء المؤسسي.

المحور الرابع النتائج والتوصيات المقترحة لتنمية الموارد البشرية اليمنية:

أولاً لقد ذكرت في إطار هذا المحور النتائج (الخلاصة العامة) التي توصلت إليها الدراسة وأبرزها كالتالي:

١- ترتبط الإستراتيجية بالقرارات طويلة الأجل وتتم بأربع مراحل: التحليل، الصياغة، التنفيذ والتقييم. التخطيط الاستراتيجي، سواء على المستوى القومي أو الموارد البشرية، يهدف إلى مواءمة الموارد والأهداف، ويشمل مختلف الجوانب من الاقتصاد إلى الأمن. في هذا السياق، يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق التنمية بما في ذلك التعليم والتأهيل، ويعتبر الأداء البشري أساسياً لتحقيق التنمية المستدامة والأمن القومي.

٢- تمتاز اليمن بأهمية جيواستراتيجية كبيرة نظراً لموقعها الذي يمتد على ثلاثة مسطحات مائية ويشرف على ممر باب المندب الحيوي، بالإضافة إلى امتلاكها العديد من الجزر وامتداداً ساحلياً طويلاً. كما تمتلك اليمن موارد طبيعية متنوعة من النفط والمعادن والثروة السمكية والحيوانية، بالإضافة إلى القدرات البشرية المتميزة. تلعب اليمن أيضاً دوراً أمنياً وعسكرياً مهماً كبوابة للبحر الأحمر ورباط بين قارتي آسيا وأفريقيا، ولها علاقات حدودية مع عدد من الدول الهامة.

٣- الأمن القومي يشمل القدرة على توفير الحماية، والاستقرار للدولة ضد جميع أنواع التهديدات الخارجية في المجالات المختلفة. الأمن القومي اليمني يواجه تهديدات متعددة الأبعاد، مع التأكيد على أن الانقسام السياسي الحالي يشكل أحد أهم هذه التهديدات. توجد عوامل ثابتة وأخرى متغيرة تلعب دوراً في تحديد متطلبات الأمن القومي اليمني، حيث يعاني اليمن حالياً من تداعيات الحرب والانقسام السياسي، مما يجعل استعادة وحدة الدولة اليمنية بسلطة سياسية وطنية سيادية على كامل أراضيها هو المتطلب الأول والأساسي للأمن القومي اليمني.

٤- تشير المؤشرات المحلية والدولية إلى تراجع التعليم في اليمن وتذبذب معدلات الالتحاق، وأيضًا تراجع الإنفاق والجودة. بالرغم من أن اليمن تمتلك بنية خصبة للابتكار والاختراع، إلا أن الاستثمار في البحث العلمي والتطوير لا يتناسب مع إمكانات البلد. تظهر المؤشرات الصحية زيادة معدلات الوفيات وانتشار الأوبئة وسوء التغذية بين الأطفال والحوامل والمرضعات. وفي مجال الحكم الرشيد والمشاركة المجتمعية والاقتصاد، تظهر المؤشرات تراجعًا بسبب تأثيرات الحرب والانقسام السياسي، مما يعرقل الانتقال إلى التخطيط الاستراتيجي الفعال لتحقيق الأمن القومي اليمني.

٥- الموارد البشرية اليمنية تتأثر بعوامل دولية وإقليمية متنوعة مثل: التحول الرقمي والتكنولوجي، التحديات البيئية، التحولات الاقتصادية والاجتماعية، العولمة والتنافسية، التنوع والشمولية، وقضايا حقوق العمال، بالإضافة إلى القضايا السياسية والاقتصادية العالمية. تعاني هذه الموارد من معوقات على المستويات الدولية والإقليمية والمحلية، بما في ذلك الأحداث السياسية التي أثرت في تطور الموارد البشرية، وأدت إلى البطالة وعدم القدرة على مواكبة متطلبات العصر. فالتحديات التي يواجهها اليمن منذ ٢٠١١، بما في ذلك تداعيات الحرب والانقسامات، أضرت بالاستقرار وهددت الموارد البشرية، مما زاد من حدة البطالة ورفع فرص فقدان الوظائف. يتطلب الوضع الحالي استجابة وتكيفًا أكبر مع المتغيرات السريعة التي يشهدها العالم، مما يجعل استخدام الاستراتيجية ضرورة حتمية لمواكبة هذه التحديات.

ثانياً لقد تبين لنا العديد من التحديات التي تعوق تنمية الموارد البشرية لما يعزز الأمن القومي اليمني في إطار مؤسسات الخدمة المدنية وعلى عدد من المستويات وتم توضيحها كما هو في التالي:

١- على مستوى السياسات التشريعية: من بينها تأخر تحديثها، وغياب تنظيم اللوائح والأدلة التنفيذية لبعض التشريعات الأساسية، ومحدودية الموارد المالية المخصصة لها، ونقص الكفاءات البشرية العالية في مجالات التنظيم الإداري والتطوير المؤسسي، وإعداد سياسات الموارد البشرية مثل: عدم وجود حوافز كافية لتحفيز الموظفين على إجراء الدراسات، ووضع السياسات، وغموض الرؤية التطويرية للوزارة، إضافة إلى ضعف مراقبة نتائج برامج التحديث الإداري وتنفيذها والحفاظ على استدامتها وتطويرها.

٢- **على مستوى البناء التنظيمي:** عدم توافق الهيكل التنظيمي الحالي واللائحة التنظيمية مع أهداف تطوير الوزارة، وقلة الموارد المالية وضعف الموازنة، وغياب نظام واضح للتوصيف الوظيفي، وقصور في التنسيق والتكامل بين القطاعات والاتصال بينها، وبطء سير التوجه نحو اللامركزية وتفويض الصلاحيات، وعدم اعتماد معايير موحدة لبناء الهياكل التنظيمية والوظيفية، ونقص الكفاءات البشرية المتخصصة في الدراسات البحثية والتطويرية للبناء التنظيمي والوظيفي.

٣- **على مستوى الموارد البشرية:** تسرب الكفاءات بسبب انقطاع الرواتب أو التقاعد، وضعف نظام تخطيط وتنمية الموارد البشرية، وقصور معايير تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وآليات وإجراءات الاختيار، وعدم توفر توصيف وظيفي واضح ومؤشرات قياس الأداء، وضعف الاهتمام بالدراسات والبحوث التطويرية للسلوكيات، ودوافع ووسائل تطوير وتنمية قدرات الموظفين، وغياب خطة استراتيجية لتنمية الموارد البشرية ولتأهيل وتدريب الموظفين، وإعداد قادة المستقبل، إضافة إلى الافتقار لوجود نظام لتقييم الأداء، واتصاف الجهاز الإداري بالتضخم الوظيفي، والبطالة المقنعة وعدم استقرار الكادر الوظيفي وافتقارهم إلى المهارات التقنية، وغياب نظام لتشجيع الاستقرار الوظيفي، والإبداع والابتكار والأداء المتميز، وسيطرة مشاعر الإحباط والإهمال والألمبالاة على أداء الموظفين في ظل ضعف نظام معلومات الموارد البشرية.

٤- **على مستوى الثقافة التنظيمية:** يعاني الموظفون من نقص التمويل لبناء قدراتهم، نتيجة شحة الميزانية والنقص في الموارد، وهو ما أدى إلى غياب إعداد رؤية واضحة لتطوير المهارات وتشجيع الابتكار، وتعزيز الولاء والانتماء للموظفين، ونتج عن ذلك تأخير تطبيق مبادئ الحكم الرشيد، وافتقار النظام التوجيهي المشجع، واستمرار معاناة الموظفين من قلة الوعي بالثقافة التنظيمية السليمة، والقيم والمبادئ المتعلقة بالعلاقات التنظيمية والإدارية وخطط التنمية، وعلاوة على ذلك، تعاني الوزارة من مشاكل في العمليات، حيث يفتقد النظام تصميم دورة عمل يعتمد على التنسيق والتكامل بين مختلف العمليات، مما يسبب في ظل ما تواجهه الميزانية من ضعف ونقص في الموارد، إلى غياب نظام لتقييم كفاءة العمليات وعدم توفر الأدلة الإرشادية وخرائط العمل.

٥- **على مستوى البيئة المادية:** عدم كفاية المساحة المقام عليها مبنى الوزارة، ومن ثم عدم إمكانية لتوسعات مستقبلية، ويعاني الموظفون من نقص في أماكن العمل ووجود إدارات عامة في الهيكل الإداري للوزارة بدون مكاتب مخصصة. إلى جانب ما يعاني موقع مركز المعلومات في الوزارة من عدم استيفاء المعايير الدولية، بالإضافة إلى عجز كمي ونوعي في مستلزمات العمل المختلفة.

٦- **على مستوى التقنية المستخدمة:** تقادم وتلف العديد من الأجهزة والمعدات والنظم والبرمجيات، وضعف الموازنة، وعدم توفر الموارد لتوفير بدائل حديثة، كما يشهد نظام الصيانة وحماية البيانات والنسخ الاحتياطي للبيانات عجزاً، وتعاني قاعدة البيانات الأساسية من عدم التحديث، ويفتقد التنظيم والسيطرة على القواعد الفرعية، ونظم وبرامج التشغيل، وتشهد إدارة منظومة نظام المعلومات ضعفاً، وتعرثر تراخيص نظام البصمة، والصورة بسبب عدد السجلات المحدود، ويعاني المركز من الهروب المستمر للكوادر المؤهلة بحثاً عن مصادر دخل أخرى. ولا تتوفر خطة واضحة لتطويره وتنمية قدرات الوزارة في استخدام تكنولوجيا المعلومات، كما يغلب على نظام المعلومات تباطؤ في تحسين الأداء، وضعف جودة الخدمات، إضافة إلى ما سببه من إرباك للوزارة، بسبب وجود قاعدة بيانات القطاع العسكري والأمني فيها، وما يمارس وينفذ في المركز من إجراء تعديل غير قانوني لبيانات تاريخ الميلاد، والتعيين لأعداد كبيرة من موظفي الخدمة العامة، وعدم ملاءمة مكان عمله المخصص بالوزارة للمعايير الدولية، وقد تسببت الحرب في السنوات الأخيرة في تدمير معظم مراكز المعلومات في المحافظات.

٧- **على مستوى المستفيدين:** يشمل ضعف أدوات وقنوات الاتصال بين الوزارة والمستفيدين، وزيادة الضغوط والأعباء على الوزارة بسبب التدفق الكبير للمستفيدين، وعدم الاهتمام بالدراسات التطويرية لتقييم مستوى كفاءة الاتصال، وتعزيز الشراكة والتعاون مع المستفيدين، وتواجه الوزارة مشاكل أخرى متعلقة بالقضايا ذات الصلة بالتقنية المستخدمة، والتي تشمل تدهور وتلف الكثير من الأجهزة والمعدات والنظم والبرمجيات، وقلة التمويل ونقص الموارد المتاحة، وفي عمليات الصيانة وحماية البيانات والنسخ الاحتياطي، إضافة إلى تأخر تحديث قاعدة البيانات الرئيسية وضعف إدارة نظام المعلومات الشامل والتنسيق مع القواعد الفرعية ونظم التشغيل.

ثالثاً تتعرض الإدارة الحكومية لمجموعة من التحديات تتعلق بعدة جوانب في التالي:

- ١- تتميز الهياكل التنظيمية الحالية بالتركزية الإدارية والروتين والافتقار إلى التسلسل الفعال والمرونة، مما يعرقل تحقيق الأداء الفعال والجودة العالية في تلبية احتياجات المواطنين.
- ٢- يواجه الدور المنوط بالإدارة الحكومية ضبابية، خاصة في ظل اقتصاد السوق الاجتماعي الحديث، مما يستوجب توضيح بعض المسائل النظرية، والتطبيقية ووضع سياسات وتشريعات جديدة تدعم بيئة الإصلاح الاقتصادي.
- ٣- يعوق النظام المركزي البيروقراطي والتقاليد الإدارية والمالية القديمة تقدم الرؤية الوطنية الإدارية، ويحد من القدرة على تبني الإدارة الحديثة التي تعتمد على المبادرات والعمل الجماعي.
- ٤- يوجد غموض في الحدود الفاصلة للمسؤوليات والصلاحيات داخل الإدارة الحكومية وفي علاقتها مع المؤسسات والأفراد الأخرى، وهذا نتيجة لغموض القرارات والتعاميم الإدارية والتعليمات التنفيذية.
- ٥- يتميز النظام الحالي بالبطء في إعادة النظر بالسياسات والقوانين والأنظمة الإدارية والمالية، الأمر الذي يفتح الباب أمام الفساد ويعرقل التفاعل الإيجابي مع المواطنين.
- ٦- الفشل الشديد في تطبيق برامج تأهيل وتدريب وتطوير قدرات العاملين في القطاع العام يمكن أن يؤدي إلى نقص في الأداء والإنتاجية؛ وضعف في تقديم الخدمات بالجودة المطلوبة. عدم وجود حوافز للتقدم المستمر في العمل، والروتين في عملية تقييم وترقية الموظفين وفقاً لمعايير الأداء المحددة، يمكن أن يقلل من الحافز لزيادة معرفتهم ومهاراتهم الإدارية، وقد يقيد مبادراتهم، وهذا يمكن أن يزيد من ظاهرة تسرب الإداريين والماليين المؤهلين وذوي الخبرة من الإدارة الحكومية، وغالباً ما يكون ذلك بسبب الحوافز المادية المنخفضة ووضع سقف للرواتب والمكافآت.
- ٧- عدم تناسب مستويات الدخل في القطاع العام مع احتياجات الموظفين المعيشية يمكن أن يقود إلى الفساد وعدم الالتزام بالعمل، والتوجه نحو العمل الإضافي خارج الدوام الرسمي، وهذا يمكن أن يزيد من مشكلة البطالة ويؤدي إلى نقص في أداء وإنتاجية

- القطاع العام، ومن هنا يجب إعادة النظر في قوانين العمل والرواتب وتوفير الحوافز المالية المناسبة لتأمين المستوى المعيشي المناسب للموظفين.
- ٨- ضعف العلاقات والتنسيق بين القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني يمكن أن يعوق المشاركة الفعالة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والإدارية.
- ٩- ضعف استخدام التكنولوجيا والبرمجيات ونذرة توفرها يمكن أن يعوق الاستثمار الأمثل فيها، وخاصة مع وجود مشكلة الأمية المعلوماتية بين الكثير من العاملين في القطاع العام، إلى جانب أن النقص في الربط الشبكي بين الإدارات الحكومية يمكن أن يعقد الإجراءات البيروقراطية ويعزز الفساد.
- ١٠- عدم الاعتماد على الالتزام المستمر من الإداريين والماليين في جميع المستويات في تنفيذ الرؤية الوطنية الإدارية والمالية مما يحول دون الإصلاح الكامل والفعال.
- ١١- افتقار معظم الإدارات الحكومية إلى هيئة تخطيطية فعالة، والتكاليف غالباً لغير المتخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي والتنظيمي مما يعوق القدرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للقطاع العام، وهذا يمكن أن يؤدي إلى عدم التنسيق والتكامل بين الأهداف والأنشطة المختلفة داخل الإدارات الحكومية.
- ١٢- ضعف القدرة على التنبؤ بالتحديات المستقبلية وتقييم الفرص المحتملة يمكن أن يعطل القدرة على التكيف والتطور مع التغيرات المستمرة في البيئة الدولية والمحلية.
- ١٣- عدم الاعتراف بأهمية تطوير القيادات الإدارية والمالية في القطاع العام يمكن أن يشل القدرة على تحقيق التحديث والتطوير المستمر، ويمكن أن يعرض القطاع للخطر في حالة فقدان المفاجئ للقيادات الرئيسية.
- ١٤- عدم القدرة على الجذب والاحتفاظ بالكفاءات الإدارية والمالية ذات الخبرة والمهارة في القطاع العام يمكن أن يحول دون تحقيق أهداف الإصلاح والتطوير في المدى الطويل.
- ١٥- عدم استعداد للتغيير والمقاومة للابتكارات الجديدة يمكن أن يعوق التطور والتحديث في القطاع العام، وبإمكانه عرقلة الجهود المبذولة لتحقيق التحسين المستمر.

التوصيات المقترحة لتنمية الموارد البشرية اليمنية وتحسين الإدارة الحكومية
أولا الموارد البشرية: لقد خرجت الدراسة باستراتيجية مقترحة لتنمية الموارد البشرية في
الجمهورية اليمنية بما يحقق ويلبي الأمن القومي وسوف أستعرض أبرزها على النحو
التالي:

١- في المجال السياسي و الاقتصادي: تحقيق المصالحة الوطنية عبر تعزيز الحوار بين
الأطراف السياسية، والمكونات المختلفة لضمان الوصول إلى استقرار سياسي، واقتصادي
في عموم اليمن بصورة دائمة، وهذا يتسم بتحسين المناخ الاستثماري وعوامل جذب
الاستثمارات الكبيرة وتوفير فرص عمل جديدة، وتنمية المهارات بتطوير التعليم اللازم
بمخرجاته لخدمة التحول الاقتصادي المنشود، وتشجيع المبادرات الصغيرة والمتوسطة،
ودعم المشاريع الريادية بما يحقق التنمية المستدامة في ظل الاستقرار السياسي
والاقتصادي للمجتمع.

٢- في المجال الاجتماعي: تنفيذ برامج ومبادرات تركز على تعليم القيم المشتركة والتسامح
والتعايش السلمي بين مختلف الطوائف والأقليات، وتحسين وتعزيز الخدمات الاجتماعية
الأساسية مثل: التعليم، والصحة، والسكن، بالإضافة إلى تأمين فرص متكافئة لجميع
اليمنيين للمشاركة في تنمية البلاد وتحقيق التقدم المستدام.

٣- في المجال الأمني و العسكري: إنشاء وتنفيذ برامج تدريبية، وتعليمية شاملة ومكثفة تهدف
إلى تطوير مهارات الأفراد، وتأهيلهم للعمل في مجال الموارد البشرية، وأداء مهامهم ذات
التعامل والعلاقة المباشرة مع المواطنين، وإقامة علاقة التعاون وتعزيزه مع الدول الشقيقة
والصديقة، وكذا الشراكة مع المؤسسات، والمنظمات الدولية لتبادل الخبرات، والمعرفة
المترابطة للتجارب الناجحة والمميزة والاستفادة منها في تطوير البنية التحتية اللازمة
للتعليم، والتأهيل والتدريب في المجال الأمني والعسكري لما فيه تعزيز، وتنمية الموارد
البشرية في هذا المجال لصالح الأمن والاستقرار في البلاد.

٤- في مجال قطاع مؤسسات الخدمة المدنية العامة: إنشاء هيئة وطنية لتنمية الموارد
البشرية اليمنية تحقق الأهداف الاستراتيجية الوطنية لها في تعزيز الأمن القومي اليمني
بمظاهره الشاملة:

أ ضم وزارة الخدمة المدنية إلى وزارة العمل، والتنمية الاجتماعية مع تعديل اسمها وزارة
الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وأن تكون الوزارة الجديدة مظلة وحيدة لجميع
الموظفين، مع بقاء الوضع على ما هو عليه للموظفين في القطاعين الحكومي، والخاص

- كما كان سابقاً، وتقوم الوزارة بالإشراف على الهيئة العامة لتنمية الموارد البشرية اليمنية المقترح إنشاؤها، والاستفادة من التجارب العالمية بهذا المجال .
- ب تتبنى الهيئة إعداد السياسات، وإصدار الأنظمة لتنمية الموارد البشرية، والتخطيط لتحقيقها ورفع كفاءات القدرات البشرية لتحسين بيئة الحكومة والإدارة العامة والتطوير المستمر لأداء وكفاءة القطاعات الحيوية في تقديم خدماته المتنوعة والمتطورة بجودة عالية.
- ج تنمية الموارد البشرية في القطاعين الحكومي والخاص، وتعزيز التعاون بينهما في تطوير الموارد البشرية، وتوسيع تميمتها وتشجيع الاستثمار في مجالات تطويرها، وتعزيز الشراكات العالمية لتبادل الخبرات والمعرفة التراكمية في مجال تنمية الموارد البشرية.
- د تطوير قطاع التعليم في كل مستوياته، وأنواعه وتوحيد التخصصي منه، وتحديث المنهاج التعليمي والتربوي بهدف تحسين مخرجاته القادرة على التعامل مع المتغيرات المعاصرة، وتلبية احتياجات التنمية المستدامة المحققة والمعززة للأمن الاقتصادي والاجتماعي والسياسي للمجتمع والدولة اليمنية.
- هـ العمل على اعادة العقول اليمنية المهاجرة إلى وطنها، وخلق بيئة مواتية لجذبها، وتوفير فرص العمل والدعم المالي والاجتماعي، كأحد الأهداف الاستراتيجية الوطنية التي تعمل الهيئة على تحقيقها من خلال اتباع سياسات ناجحة، وبرامج استقطاب فعالة للكفاءات والمواهب والعلماء اليمنيين في الخارج.
- و تطوير القطاع الصحي عبر تعزيز التدريب والتعليم الطبي، تحسين البنية التحتية للمرافق الصحية، تنفيذ سياسات لجذب واستبقاء الكوادر الطبية المؤهلة، والتعاون مع الشركاء المحليين والدوليين لتأمين الدعم والتمويل اللازم.

ثانياً الإدارة الحكومية:

- ١- **التحول من البيروقراطية إلى الفعالية:** يجب التحرك بعيداً عن الهياكل البيروقراطية المركزية نحو هياكل أكثر مرونة، وفعالية تركز على تقديم الخدمات بجودة عالية للمواطنين.
- ٢- **تحديد الأدوار الواضحة:** يجب توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الحكومية في الاقتصاد السوقي الاجتماعي الحديث، ووضع السياسات والقوانين التي تدعم هذا الدور.
- ٣- **تحديث النظم والتقاليد:** يجب استبدال النظام المركزي البيروقراطي والتقاليد الإدارية القديمة بالتقنيات والممارسات الإدارية الحديثة التي تشجع على التفكير الاستراتيجي والعمل الجماعي.
- ٤- **توضيح الحدود الفاصلة للمسؤوليات والصلاحيات:** يجب تحديد المسؤوليات والصلاحيات بوضوح داخل الإدارة الحكومية وفي علاقتها مع المؤسسات والأفراد الأخرى.

- ٥- زيادة الشفافية: يجب العمل على زيادة الشفافية في الإدارة الحكومية، مما يساهم في الحد من الفساد وتحسين الثقة بين الحكومة والمواطنين.
- ٦- تحسين برامج التأهيل والتدريب: يجب تطوير برامج التأهيل والتدريب للعاملين في القطاع العام، مع توفير حوافز للتميز وتقديم الأداء العالي.
- ٧- توفير حوافز مادية ومعنوية للموظفين: تعزيز ثقافة التقدير والاعتراف بالأداء الجيد، ووضع حوافز مادية ومعنوية تشجع على النجاح والتقدم المستمر.
- ٨- تبني التكنولوجيا: استخدام التكنولوجيا لزيادة الكفاءة وتحسين جودة العمل.

المراجع:

- حكومة دبي، (٢٠٠٦) دليل التخطيط الاستراتيجي، الإصدار الأول.
- دليل التخطيط الاستراتيجي القومي (٢٠٢٢)، وزارة التخطيط والتنمية، صنعاء، اليمن.
- الدليل الاجرائي لعملية التخطيط الاستراتيجي (٢٠٢١)، وزارة التخطيط والتنمية والاقتصاد بالجهاز الإداري للدولة المصرية، الإصدار الأول.
- عبدالعزیز، طارق، (٢٠٢٠) التخطيط الاستراتيجي، النسخة الاولى.
- البيشي، محمد، (٢٠١٠) التخطيط الاستراتيجي.
- داوود، فضيلة، (٢٠١٩) الإدارة الاستراتيجية، دار السيبسان، ط٢، بغداد.
- ابو صالح، محمد، (٢٠١٦) التخطيط الاستراتيجي القومي منهج مستقل، دار الجنان للنشر، عمان.
- دغيدى، عمر، (٢٠١٠) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق الأمن القومي، دورة متخصصة في الشؤون الدولية تصدر عن مؤسسة الاهرام على الرابط: www.siyassa.org.eg
- الضمور، موفق، (٢٠١٠) التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- دليل التخطيط الاستراتيجي (٢٠٢٢) وزارة التخطيط والتعاون الدولي - ٢٠٢٠-٢٠٢٢م.
- المترب، محمد: (٢٠٢١) الإدارة العامة في الجمهورية اليمنية وإصلاحها رؤية مستقبلية، أطروحة دكتوراه، كلية الدفاع الوطني، اليمن.
- الرؤية الوطنية، (٢٠١٩) وزارة التخطيط والتعاون الدولي، ٢٠١٩م.