

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



دور القيادة الديمقراطية في تحقيق التغيير السياسي والاقتصادي في المجتمع (رواندا نموذجا)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية وال العلاقات الدولية

تخصص: إدارة محلية

إشراف الأستاذ:

أ.د. كريبيش نبيل

من إعداد الطالبتين:

• بريهم فطيمة الزهراء

• لوهاب جميلة.

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة العلمية	اللقب والاسم
رئيسا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر	عاتمانة رشيد
مشرفا ومحرا	جامعة جيجل	دكتور	كريبيش نبيل
متحنا	جامعة جيجل	دكتور	بوطاجين فريدة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكراً وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

ننوجه إلى الله بالشكر والحمد لله القائل في كتابه العزيز : « لأن شكركم

لأرْهَمْكُمْ ». (سورة إبراهيم، الآية 08)

كما أتوجه بالشكر الجليل لأستاذ المشرف

كريبيش نبيل

الذي تكرم وأشرف على هذا العمل وتفضل علينا بنضائجه وتوجيهاته.

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والإمتنان إلى أعضاء المناقشة لقبولهم
مناقشة هذا العمل (المذكورة).

وإلى كل فرد قدم لنا يد العون في إنجاز هذه الدراسة وأخص بالذكر الأستاذ

بوطاف عمار

الذي لم يبخل علينا بالمعلومات.

إذاء:

إلى من أعلو وطيبها أرتكز، إلى من خمرتني بجناهيل وجهاها، إلى القلب المعطاء التي مهما قلت فيها لن أوفيها حقها، التي أثنتني لها دوام الصحة والعافية.

والذى الحببة:

إلى من كان شمعة تثير دربي، إلى من علمني الاجتهد وشجعني على المظيرة طرال عربى، إلى الرجل الأبرز في حياتي أطل الله في عمره.

والذى العزيز:

إلى من سالدى وسار معي في هذا الطريق لأجل إخراج هذا العمل إلى اللور.

لزحى العزيز:

إلى ابتسامتي في الحياة وفرحة البيت وقرة عيني أسأل الله أن يحفظهم.

أولادى الأعزاء:

إلى من بذلوا جهدا في حياتي وكافروا خير سد لي كل بإسمه ومقامه.

آخرنى وأخرننى:

إلى الأهل والأقارب والأصدقاء والزملاه.

إلى من فاسقتي هذا العمل حتى يكون مرجعا يعود إليه الأجيال القادمة في بحوثهم.

فطحيبة الزهراء بربيم:

إلى كل من ساهم ولو بحرف في حياتي الدراسية.

إلى كل هلاه أهدي هذا العمل المتواضع الذي أسأله تعالى أن يتقبله خالصا.

إهداء:

لطالما تمنيت إكمال مشواري الدراسي وسعيت إلى ذلك من قبل لكن لم أوفق، لكن بفضل الله وتوفيقه تحقق حلمي.

إلى قدوتي وصاحبى الفضل في تعليمي

أوالدتي (لغاني)

أوالدتي (لغاني)

إلى كل من كانوا عوني وسندى

زوجي وأخوتي

أبنائي وقرة عيني أمينة، وسيم وهيثم

إلى رفيقة دربي في هذا المشوار

جميلة لوهاب

إلى كل أصدقائي

إلى كل هؤلاء أهدي عملي المتواضع.

فاطمة الزهراء

مقدمة

تمثل القيادة الديمقراطية عنصراً بالغ الأهمية في حقل النظم السياسية، بل هي عصب ومحور تفاعلات النظام السياسي، كما تكتسب أهمية خاصة في الدول النامية بالنظر إلى محورية دور القيادات في داخلها، كذلك تشكل القيادة حلقة وصل بين السياسة الإنمائية والسياسات المحلية الإقليمية والخارجية.

إن القيادة في إطارها العام ظاهرة موجودة في شتى مجالات الحياة وكذلك القيادة في إطارها السياسي، فهي ظاهرة موجودة في كل المجتمعات وعلى مر العصور واحتلafها بدءاً من عصر القبيلةوصولاً إلى عصر الدولة الحديثة، وذلك بغض النظر عن الاختلاف في الأشكال التي كانت تتزدها هذه القيادة، ونظراً إلى تأثيرها في المجتمعات وفي مصير الشعوب، فهي ظاهرة تستحق الدراسة والاهتمام ولاسيما بعد أن أصبحت تتأثر بحيز مهم في ميادين الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

تقع مهمة إعادة بناء الدولة على عاتق القيادة الديمقراطية وتواجه القيادة في هذه الأوضاع العديد من المشاكل التي تتبع من السياق الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والأمني التي تعمل فيه، فمن يقود الدولة إلى الاستقلال أو إلى التقدم هو القائد السياسي، وهو من يعمل على قيادة المجتمع للخلاص من الأزمات الاقتصادية والاجتماعية، ويقود المجتمع إلى التغيير. ومن بين التجارب البارزة نجد التجربة الرواندية في إفريقيا التي اعتمدت على الإصلاح السياسي والاقتصادي في إحداث تغير في المجتمع، حيث تم الأخذ بمؤشرات الحكم الرشيد من أجل ترسیخ الاستقرار السياسي وضمان استمرارية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتي تحفظت بين حرب الإبادة الجماعية بين طائفتي الهوتو والتواتسي سنة 1994.

تعتبر رواندا من الدول التي تحولت من حالة الفقر وال الحرب إلى حالة النمو والاستقرار في غضون عشرين سنة، حيث أصبحت نموذج يحظى بالاهتمام والدراسة دولياً وأكاديمياً. خاصة فيما يتعلق بالحكومة الاقتصادية وتطبيق مؤشرات البنك الدولي، أي كان هناك تحويل لسياسات وبرامج نظرية إلى أدوات تنفيذية جعلت من إعادة بناء الدولة ومؤسساتها على أسس

جديدة واقعا ملmosا في رواندا اعتمادا على وجود قيادة سياسية رشيدة وقدرتها على إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية لكن دون تعسف أو سوء استغلال.

1. أهمية الموضوع:

احتل موضوع القيادة الديمقراطية اهتماما كبيرا في الساحة الدولية خاصة الدول السائرة في طريق النمو، حيث تكمن أهمية هذه الدراسة في تحديد أهم العوامل التي جعلت رواندا نموذج رائد وواحد في إحداث نهضة تنموية حقيقة في كافة المجالات والقطاعات وتجاوز كافة مشاكلها الداخلية والخارجية، وبالتالي محاولة الكشف عن أسباب ذلك وتبيان مدى إمكانية تعميم النموذج الروندي على باقي الدول الإفريقية التي كانت أو ما زالت تمر بأزمات سياسية أو تلك التي تسعى لتحقيق نهضة اقتصادية.

2. أهداف الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة هو الوقوف على تجربة تنموية أبهرت العالم، واستطاعت في وقت قياسي أن تتحول من اقتصاد يعاني إلى اقتصاد ينمو أكثر من أرقام أعظم اقتصادات العالم، وهي تجربة رواندا التي شهدت ازدهارا في العديد من القطاعات على الرغم من ضعف الإمكانيات بفضل قيادتها الديمقراطية الرشيدة، ومحاولة الاستفادة من التجربة الرواندية باعتبارها تجربة إفريقية استطاعت بعد كل الدمار الذي شهدته أن تدير مجتمع مبني على الأمن والتعايش وتحقيق الاستقرار، ولقد قمنا بالاعتماد على البنك الدولي، والمعهد الوطني لإحصاء للحصول على بيانات الاقتصاد الرواندي، وبتحليل مؤشر نمو الناتج المحلي الإجمالي ومؤشر نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي، وتوصلت الدراسة إلى أن الإرادة القوية لقيادة والرؤية الواضحة هي العامل المحفز في إحداث التغيير في المجتمع وسر نجاح التجربة الرواندية في تحقيق التنمية.

3. مبررات اختيار الموضوع:

لعل اهتمام الباحث ورغبته في البحث في موضوع معين عما سواه هو في الحقيقة مبني على اعتبارات ذاتية مرتبطة بشخص الباحث بحكم الميل نحو موضوعات معينة وأخرى موضوعية تربط بموضوع الدراسة من حيث قيمته العلمية وحداثته، ويمكن تلخيص أهم مبررات اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

أ- مبررات ذاتية:

1- إن السبب الرئيسي الذي جعلنا نتناول هذا الموضوع هو ذلك الميل العام لشعوب العالم المعاصر إلى تبني النموذج الديمقراطي باعتباره النموذج الأمثل لتحقيق التغيير في المجتمع.

2- دوافع شخصية تتعلق بالاهتمامات البحثية للباحثين كون الموضوع مرتبط بالتخصص.

3- الرغبة على التعرف على دور القيادة الديمقراطية في إحداث التغيير في المجتمع الرواندي.

ب- مبررات موضوعية:

يدخل هذا الموضوع في صلب التخصص المدروس وبالتالي هو يمثل محور هام للبحث والتحليل بغرض تزويد المكتبة بهذه الدراسات واستفادة الدفعات اللاحقة بمعطيات قد تشكل لبنة من لبنات البحث العلمي، إضافة إلى القيمة العلمية لموضوع القيادة الديمقراطية ودورها في إحداث التغيير السياسي والاقتصادي في المجتمع باعتباره موضوع حظي باهتمام الباحثين والأكاديميين والهيئات الدولية.

محاولة تسليط الضوء على التجربة الرواندية التي استطاعت تحقيق نهضة رائدة وواحدة في مسارها التنموي وذلك رغم ما عرفته من عديد الأزمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي غيبت عنها التنمية والازدهار.

4. أدبيات الدراسة:

تفتقر الأمانة العلمية من الباحث أن يشير إلى البحوث والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع كله أو جزء منه ذكر منها:

- **الدراسة الأولى:** دراسة قدمها الباحث "محمد بدر المطيري" وهي عبارة عن رسالة للحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية التي أجريت سنة 2015 تحت عنوان "دور القيادة السياسية في رسم وتنفيذ سياسات التنمية في دولة الكويت"، حيث تناول فيها كل من مفهوم القيادة السياسية عناصرها ونظرياتها، حدد مفهوم التنمية وسياساتها.

سعت الدراسة إلى البحث في مسألة التنمية ودور القيادات السياسية في رسم وتنفيذ خططها في دولة الكويت، حيث تتبع أهمية الدراسة من كونها تبحث في مسألة القرار السياسي وعلاقته بخطيط السياسات التنموية ومدى تأثير صانعي القرار السياسي من النخب السياسية في متابعة متطلبات تنفيذ هذه السياسات في دولة الكويت مع الأخذ بأهم التحديات التي تواجه السلطات التنفيذية في مراحل التنفيذ.

وتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من خلال تناول مفهوم القيادة الديمقراطية السياسية ودورها في إعادة بناء الدولة وأهم الإصلاحات التي قامت بها دولة الكويت.

- **الدراسة الثانية:** دراسة قدمها الباحث "جلال عبد الله معرض" رسالة دكتوراه بعنوان "علاقة القيادة بالظاهرة الإنمائية: دراسة في المنطقة العربية"، تناول فيها الباحث العلاقة بين القيادة والظاهرة الإنمائية بالتطبيق على الحالة العربية، وذلك من خلال دراسة القيادة ومشكلات التنمية السياسية والاقتصادية والزراعية والصناعية والتجارة الخارجية والاجتماعية، وخلص الباحث إلى أن هناك علاقة وثيقة أساسها التفاعل والتآثر المتبادل بين القيادة السياسية والعملية الإنمائية، وأن القيادة السياسية الصالحة والفاعلة والمعبرة عن الضمير والوعي الجماعي قادرة على توفير إرادة التغيير والتي من دونها لا تنجح التنمية، كما خلص أن القيادة السياسية هي أداة تحقيق التنمية، وهذا ما تشابه مع دراستنا في دور القيادة في إحداث التغيير السياسي والاقتصادي في المجتمع.

• الدراسة الثالثة: دراسة قدمتها الباحثة "سامية شابوني" وهي عبارة عن رسالة ماجستير في العلوم السياسية والتي أجريت سنة 2010 تحت عنوان "النزاع الرواندي بين معطيات الداخلية والمؤتمرات الدولية"، تناولت فيها أسباب الصراع الذي أدى إلى إبادة جماعية عرفت فيها رواندا أبشع الجرائم، سعت الدراسة إلى معالجة النزاع الرواندي معالجة معمقة ودقيقة وتشخيص النزاع بكل مستوياته والتعرف على العوامل والأسباب الجذرية التي أدت إلى النزاع وتحديد الدور الذي لعبته القوى السياسية الداخلية في غرز بوادر العنف داخل المجتمع، وقد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا من خلال تسلط الضوء على دولة رواندا وكيف استطاعت القيادة السياسية بعد الدمار الذي خلفته الحرب تحقيق تغيير اقتصادي وسياسي أصبحت من خلالها رواندا نموذج يحتذى به بين الدول.

5. الإشكالية:

إذا كانت القيادة الديمقراطية كثيرة ما تلعب دورا هاما في تحقيق التغيير الاجتماعي والاقتصادي والسياسي في المجتمع بأقل التكاليف وأوسع الخيارات والفرص، فإن التخلص من الأزمات المجتمعية والأمنية التي عرفتها الدولة الرواندية في السنوات الأخيرة من القرن الماضي لم يولد من فراغ، بل شهد مجموعة من الإصلاحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي مكنت من تعزيز التحول من حالة الفقر وال الحرب إلى حالة النمو والاستقرار والتنمية في مدة وجيزة بسبب خصائصها القيادية وقدرتها العملية في بناء الدولة على أسس جديدة تتماشى ومؤشرات الحكومة السياسية والاقتصادية المختلفة، وبما يساعد على استغلال وإدارة الموارد المتاحة من مختلف الجوانب بشرياً واقتصادياً وسياسياً واجتماعياً، وتأسيساً على ذلك يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

إلى أي مدى ساهمت القيادة الديمقراطية في تحقيق التغيير السياسي والاقتصادي والاجتماعي في رواندا؟ وما مدى أهمية التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي أفرزتها هذه التجربة في إحداث تنمية وطنية شاملة بعد سنوات من الحرب والدمار؟.

التساؤلات الفرعية:

وتدرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

- ما المقصود بالقيادة الديمقراطية؟
- ما المقصود بالتغيير السياسي والتغيير الاقتصادي؟
- ما هي الإصلاحات السياسية والاقتصادية التي قامت بها رواندا؟
- ما هي مؤشرات نجاح رواندا في إحداث التغيير الاقتصادي والسياسي؟

6. حدود الدراسة:

ينحصر موضوع الدراسة في معالجة مفهوم القيادة الديمقراطية بشقيه النظري من خلال التعريف بها والبحث في خصائصها ونظرياتها، التطبيقي من خلال دراسة القيادة الديمقراطية في رواندا ودورها في إحداث التغيير السياسي والاقتصادي في المجتمع.

وتحصر دراستنا لهذا الموضوع مكانيًا على دولة رواندا، أما زمانياً من الحرب الأهلية عام 1994 إلى غاية 2022.

7. الفرضيات:

انطلاقاً من الإشكالية والتساؤلات المطروحة حول موضوع البحث يمكن إجمال فرضيات الدراسة في:

أ- الفرضية الرئيسية:

إن التوظيف العقلاني لموارد الدولة في تبني استراتيجيات فعالة في مجالات التنمية يقود حتماً نحو الرخاء ونهضة تنموية حقيقة.

ب- الفرضيات الفرعية:

- ساهمت القيادة الديمقراطية بشكل رئيسي في تحقيق التغيير السياسي والاقتصادي في المجتمع نتيجة الخطط التنموية والإصلاحات الاقتصادية والسياسية المعتمدة.
- الاستثمار في التعليم والصحة من أولويات البرنامج السياسي والاقتصادي في رواندا.

• التحول من اقتصاد زراعي إلى اقتصاد صناعي وخدماتي ضرورة حتمية لتحقيق معدلات نمو عالية في رواندا.

8. منهجية الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على العديد من المناهج وهي:

أ-المنهج التاريخي: هو ذلك المنهج المعنى بوصف الأحداث التي وقعت في الماضي وصفاً كيفياً، يتناول رصد عناصرها وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها والاستناد على ذلك الوصف في استيعاب الواقع الحالي، وتوقع اتجاهاتها المستقبلية القريبة والبعيدة،¹ وقد اعتمدنا عليه من خلال التطرق إلى تاريخ رواندا والحديث عن الحرب الأهلية التي مرت بها.

ب-المنهج الوصفي: الذي يقوم على تجميع البيانات والمعلومات والأراء والحقائق التي تكمل على توصيف الظاهرة أو المشكلة محل الدراسة توصيفاً شاملًا يتضمن العوامل والمتغيرات المؤثرة فيها والمتأثرة بها بغرض الوصول إلى نتائج يمكن تقييمها،² وهذا ما يظهر من خلال وصفنا لعملية القيادة الديمقراطية وعملية التغيير السياسي والاقتصادي سواء في شقهم النظري أو من خلال تطبيقاتهم على أرض الواقع.

ت-منهج دراسة الحالة: الذي يعرف على أنه المنهج الذي يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة صعبة من تاريخ الوحدة المعنية أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك قصد الوصول إلى تعليمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المشابهة،³ وذلك في إطار دراستنا لحالة رواندا والتعريف بها وتبين أهم الإصلاحات السياسية والاقتصادية التي قامت بها لتحقيق تنمية شاملة في المجتمع لتصبح من أقوى الدول التي استطاعت تحقيق نمو اقتصادي في فترة وجيزة.

¹ محمد سرحان علي محمودي، *مناهج البحث العلمي*. ط3، دار الكتب، صنعاء، 2015، ص 37.

² محمد عبد الغاني عوض، محسن أحمد الخضري، *الأسس العلمية لكتابه رسائل الماجستير والدكتوراه*. مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1992، ص 51.

³ عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات، *مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث*. ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 130، 131.

9. تقسيم الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول: تناولنا في الفصل الأول من الدراسة "الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلحي القيادة الديمقراطية والتغيير السياسي والاقتصادي" وذلك من خلال ضبط بعض المعاني والدلالة لمفهوم القيادة الديمقراطية بصفة عامة وتبين اصلها وحركية تطورها ، تحديد معنى القيادة الديمقراطية وأهم الخصائص المميزة لها، وكذلك ضبط مفهوم وسمات القيادة الديمقراطية من منظور بعض النظريات التقليدية والحديثة، كما تناولنا أيضاً بعض مفاهيم التغيير السياسي والاقتصادي وأهم مبرراته الفكرية والعملية.

أما الفصل الثاني فهو بمثابة الجانب التطبيقي في الموضوع من خلال دراسة حالة رواندا، والذي تحت عنوان "دور القيادة الديمقراطية في إحداث التغيير السياسي والاقتصادي برواندا"، حيث تناولنا فيه ومعلومات عامة عن المجتمع الرواندي قبل وبعد الحرب الأهلية بدراسة البنية الجغرافية والثقافية لرواندا، وكذلك طبيعة البنية المجتمعية الرواندية وال الحرب الأهلية، ثم التركيز على دور الإصلاحات السياسية والاقتصادية الرواندية في إعادة بناء الدولة في ظل حكم بول كاغامي، من خلال دراسة معلومات عامة عن فترة حكمه وأهمية هذه الإصلاحات التي قام بها.

في حين خصصنا الفصل الثالث لدراسة المؤشرات وأبعاد التغيير والمعنون بـ " بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاقتصادي لدولة رواندا" إذ نتناول فيه بعض مؤشرات وأبعاد التغيير الاقتصادي وهذا على صعيد القطاع الزراعي والصناعي والنمو الاقتصادي العام، وكذلك دراسة بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاجتماعي. إضافة إلى مقدمة وخاتمة.

10. أهم صعوبات الدراسة:

هناك العديد من الصعوبات التي واجهتنا خلال إجراء البحث ومن بينها ما يلي:

- ضيق الوقت لإنجاز هذه الدراسة.

- نقص المراجع والدراسات التي تناولت الموضوع كونه موضوع جديد.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلحي القيادة الديمقراطية والتغيير السياسي والاقتصادي

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلحي القيادة الديمقراطية والتحيير السياسي والاقتصادي

تجمع أدبيات العلوم السياسية على أن أهم مركز من مركبات الأنظمة السياسية هو القيادة الديمقراطية، فهي سمة أساسية من سمات الحكومات والأنظمة الحاكمة بشكل عام، ويفقس نجاح الحكومات والأنظمة السياسية بدرجة قوة قيادتها وقدرتها على إحداث تغييرات متى تطلب الأمر ذلك، فقد كانت القيادة ولا تزال من المواضيع التي لقيت اهتمام العديد من الباحثين والعلماء منذ القدم، كونها صاحبة السلطة العليا في هرم الحكم، فقد تأخذ صفة القائد، الرئيس، الملك.

ونظرا إلى تأثيرها في المجتمعات وفي مصير الشعوب، فهي ظاهرة تستحق الدراسة والاهتمام، ولاسيما بعد أن أصبحت تتأثر بحيز مهم في ميادين الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

ويدرس هذا الفصل الإطار النظري والمفاهيمي لكل من القيادة الديمقراطية من خلال ذكر بعض المعاني والدلالات لمفهوم وأصل وحركة تطور القيادة الديمقراطية، وأهم الخصائص المميزة لها، وكذا تحديد مفهوم وسمات القيادة الديمقراطية من منظور بعض النظريات التقليدية والحديثة وكذلك تحديد بعض مفاهيم التغيير السياسي والاقتصادي، وتحديد أهم مبرراته الفكرية والعملية.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلح القيادة الديمقراطية والتغيير السياسي والاقتصادي

المبحث الأول: بعض المعاني والدلائل لمفهوم القيادة الديمقراطية.

المطلب الأول: أصل القيادة الديمقراطية وحركية تطورها.

ترجع بداية استعمال مصطلح القيادة الديمقراطية إلى الزعيم أو الملك، وهي من المفاهيم التي كانت مستخدمة للتمييز بين الحاكم وبقية أفراد المجتمع، ويوضح قاموس أكسفورد الإنجليزي أن ظهور كلمة "القائد" في اللغة الإنجليزية كان مع بداية عام 1300م. لكن في جميع الأحوال لم يظهر مصطلح القيادة بشكل واضح إلا في عام 1800م.¹

بدأ الفلاسفة يهتمون بظاهرة القيادة قبل أن يتجه علماء النفس إلى الاهتمام بها، وأول من صاغ مفهوم القيادة بهذا المعنى هو أفلاطون في حديثه عن الحكومة الإيديولوجية القائمة على سمو <> العقل والمعرفة<>² والفيلسوف <> الحاكم حارس الدولة<> الذي تتوافر فيه أسمى النزاعات وهي العقل والحكمة،³ إذ تعتبر جمهورية أفلاطون بمثابة بحث عميق حول السلطة والقيادة، ولطالما كانت فكرة القيادة محل اهتمام ودراسة حيث اجتهد الكتاب والشعراء عبر كتبهم ومقالاتهم في طرح الأفكار ونصائح حول أفضل الطرق للوصول إلى مرتبة القائد الناجح. ففي أوروبا نجد مكيافيلي الذي وضع كتاب <> الأمير<> الذي له أن يقود أو يحكم وتصير إدارته قانوناً بضبط الآخرين دون أن ينفيده به.

كذلك ما ذهب إليه هيجل في حديثه عن البطل السياسي باعتباره الإدارة العالمية التي تجسدت في شخص فرد يستطيع من خلاله تكامله مع الجماعة أن يحقق الوظيفة الحضارية.⁴

¹Oxford Dictionary, "leadership", visite ou 09/03/2022 availableat:

<http://oxford-dictionnaires.com/definition/english/leadership?q=leadership>.

² جلال عبد الله معرض، علاقة القيادة بالظاهرة الإنمائية: دراسة في المنطقة العربية، (أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 1915)، ص 31.

³ حورية مجاهد، الفكر السياسي من أفلاطون إلى محمد عبده. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1999، ص 52.

⁴ جلال عبد الله معرض، مرجع سابق ذكره، ص 53.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلحي القيادة الديمقراطية والتغيير السياسي والاقتصادي

وقد حدث تطور كبير في القرنين السابع عشر والثامن عشر مع ظهور نظريات العقد الاجتماعي التي ينتقل بموجبها الإنسان من الحالة الطبيعية إلى الحالة المدنية، ونجد في كتابات طوماس هوبز وجون لوك وجون جاك روسو أفضل تفسير لها من حيث شرحهم واجبات الحكم، وحقوق الأفراد على الرغم من احتفاظ كل منهم بوجهة نظره الخاصة، وهذه النظريات في معالجتها لشؤون الحكم والأفراد إنما تناقش مسألة القيادة السياسية في المجتمع نظراً إلى أهمية هذه الشخصية التي تعتبر الأولى في المجتمع، خاصة أن مصير الشعوب يتأثر بموافق الحكم والقادة.¹

المطلب الثاني: معنى القيادة الديمقراطية وأهم الخصائص المميزة لها

أولاً: تعريف القيادة الديمقراطية.

قبل الحديث عن القيادة الديمقراطية لابد أن نتطرق لمفهوم القيادة عموماً، ثم ننتقل لضبط مفهوم القيادة الديمقراطية.

1. تعريف القيادة:

تعتبر القيادة من المواضيع التي يتناولها الباحثون منذ القدم وما زالوا يعطوا لها أهمية كبيرة في حياتها المعاصرة وتعرف من خلال ما يلي:

أ- لغة:

كلمة القيادة مشتقة من الفعل قاد وهو يدل على الترأس وتدبر الأمور، وهو ترجمة لكلمة في اللغة الفرنسية من الفعل Commander ويدل معنى الفعل سلطة الفرد من خلال وضعه على السلطة والأمر والترأس.²

¹ سناء محمد محمودي، مفهوم القيادة السياسية في فلسطين في عهد الانتداب البريطاني. الشبكة العربية للأبحاث والنشر، بيروت، 2001، ص 20-22.

² محمد فتحي، 766 مصطلحاً إدارياً. دار النشر والتوزيع الإسلامية، القاهرة، 2003، ص 15.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلحي القيادة الديمقراطية والتغيير السياسي والاقتصادي

بـ-اصطلاحا:

هناك عدة تعاريف للقيادة ذكر منها:

تعريف "حامد عبد السلام زهران" الذي يعرفها على أنها: «دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تكامله مع غيره من أفراد الجماعة (المرؤوسين) ويتسم هذا الدور بأن يقوم به ويكون له القدرة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة»¹.

كما عرفها "أورتيد O.ted" بأنها: «النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه»².

كما عرفها "جون داردنر" بأنها: «عملية الاقناع أو تقدم القدوة التي يستخدمها فرد أو فريق قيادي لحث مجموعة من الأفراد على السعي لتحقيق أهداف يريدها القائد أو لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد وأتباعه»³.

2. تعريف الديمقراطية:

أشهر من عرف الديمقراطية هو "إبراهام لنكولن" في خطاب له يوم 19 نوفمبر 1863 بأنها هي: «حكم الشعب بواسطة الشعب ومن أجل الشعب»⁴.

3. تعريف القيادة الديمقراطية:

أما القيادة الديمقراطية فقد تعددت التعريفات بتعدد الباحثين فيها.

¹ حامد عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي. ط 5، عالم الكتب، القاهرة، 1948، ص 235.

² رضوان شفيق، السلوكية والإدارة. ط 2، المؤسسة الجامعية، بيروت، 2002، ص 81.

³ حسن حريم وأخرون، أساسيات الإدارة. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص 267.

*إبراهام لنكولن (1809-1865): هو رئيس سابق للولايات المتحدة الأمريكية.

⁴ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الديمقراطية والحرية وحقوق الإنسان. المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2006، ص

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلحي القيادة الديمقراطية والتغيير السياسي والاقتصادي

فهناك من ينظر إلى القيادة على أنها: «ظاهرة تخضع لعملية تفاعل بين عدة عناصر: القائد، الجماعة السياسية ثم الفاعلية».¹

ويذهب البعض الآخر إلى تعريف القيادة على أنها: «تلك المجموعة التي تملك القوة المحركة والفعالة والنظرة الصائبة وتمثل في القدرة على احتواء الآخرين لتحقيق الأهداف والفعاليات الرئيسية في المجتمع، كما أنها ترتبط بالقدرة على التأثير على سلوك الآخرين».² القيادة الديمقراطية هي: «قدرة وفاعلية وبراعة القائد السياسي بمعاونة النخبة السياسية في تحديد أهداف المجتمع السياسي وترتيبها تصاعدياً حسب أولوياتها، و اختيار الوسائل الملائمة لتحقيق هذه الأهداف بما يتفق مع القدرات الحقيقية للمجتمع، وتقدير أبعاد المواقف التي تواجه المجتمع وإتخاذ القرارات الازمة لمواجهة المشكلات والأزمات التي تفرزها هذه المواقف، ويتم ذلك كله في إطار تفاعل تحكمه القيم والمبادئ العليا للمجتمع، وعليه فإن القيادة السياسية ليس في جوهرها ظاهرة فردية تتعلق بشخص واحد قائد يمارس السلطة السياسية في المجتمع، إذن القيادة كطبقة حاكمة تتضمن عنصرين هما: القائد والنخبة السياسية، والقيادة كعملية تضم بالإضافة إلى هذين العنصرين الموقف والقيم».³

كما حدد العالمان "إبراهام زلننك" و "دافيد مومنت" سبعة تعريفات أساسية سائدة لمفهوم القيادة الديمقراطية السياسية وهي:

- القيادة هي تولي المنصب السياسي الأعلى في السلوك.
- القيادة هي بؤرة سلوك الجماعة السياسية وأعضائها وأساس توجيه ذلك للدولة.
- القيادة هي محور عملية الاختيار.
- القيادة هي ممارسة التأثير والنفوذ على الآخرين.

¹ حامد ربيع، نظرية السياسة الخارجية: مذكرات. مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1973، ص 54.

² محمود برकات، مراكز القوى في إسرائيل ودورها في صنع السياسة الخارجية الإسرائيلية. دار الجليل للنشر، عمان، 1983، ص 19.

³ عبد الله معوض، مرجع سبق ذكره، ص 10، 09.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلحي القيادة الديمقراطية والتغيير السياسي والاقتصادي

- القيادة هي ممارسة السلطة المفوضة من أعضاء الجماعة.
- القيادة هي تفاعل بين نوايا واعية للقائد مرتبطة بسلوكه القولي والفعلي، وبين أشخاص آخرين يتصرفون بالفعل بما يتفق مع هذه النوايا عن رغبة وإقناع.
- القيادة هي أداة الجماعة في تحقيق أهدافها وأداء وظائفها¹.
- القيادة هي بؤرة سلوك الجماعة السياسية وأعضائها وأساس توجيه ذلك للدولة.
- القيادة هي محور عملية الاختيار.
- القيادة هي ممارسة التأثير والنفوذ على الآخرين.
- القيادة هي ممارسة السلطة المفوضة من أعضاء الجماعة.
- القيادة هي تفاعل بين نوايا واعية للقائد مرتبطة بسلوكه القولي والفعلي، وبين أشخاص آخرين يتصرفون بالفعل بما يتفق مع هذه النوايا عن رغبة وإقناع.
- القيادة هي أداة الجماعة في تحقيق أهدافها وأداء وظائفها¹.

يرى "فريد غرينشتاين" (Fred Green Stein) القيادة الديمقراطية السياسية بأنها: «ظاهرة متعددة الأبعاد تشمل عمليات اجتماعية متعددة السبيبية وتؤدي إلى نتائج سياسية ملموسة، وبالتالي تشارك القيادة والنخبة السياسية في عملية دائمة من التحفيز وتبادل ممارسة السلطة»².

تدل القيادة بصفة عامة على هيئة نسبة بين شخص يقوم بعمل جماعي وأشخاص يتبعون عمله من أجل تحقيق الأهداف العامة، فقد عرفها بعض الباحثين بأنها: «عملية تأثير متبادلة

¹ محمد فتحي يونس: صناعة الدكتاتور: دراسة في أساليب الدعاية للقادة السياسيين. هلا للنشر والتوزيع، (د.ب.ن)، (د.س.ن)، ص 9.

²Fred Gren Stein, "plurling the presidentialpsycle", Buildingonmeustadt and Barber". In "theart of politicalleadership:essaysinhumor of fred"ed: Bernan, laryed: 1-2006, rowandalittlefield , newyork, p 17-26.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلحي القيادة الديمقراطية والتغيير السياسي والاقتصادي

لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك وهو القدرة على توجيه سلوك الجماعة في موقف معين لتحقيقه¹.

يدرك "هارولد لاسوويل" أنه في الديمقراطية تختار القيادة من المجتمع ككل وليس من شريحة اجتماعية معينة، وتبقي معتمدة على دعم المجتمع ككل، فالنخبة في الديمقراطية باتساع المجتمع. وافتراض وجود علاقة بين القدرة على توظيف الأساليب الديمقراطية وتكون شخصية القائد.

وركز "ألكسندر هاملتون" على أن القائد الديمقراطي يظل تحت رقابة الشعب وذلك بعد أن منحه قوة تنفيذية وسلطات واسعة.²

لقد ظهر تعريف أكثر تعقيداً للقيادة ربط بينها وبين السياسة فيها عرف بالقيادة السياسية حيث قدم (James Burns) في عام 1978 إيضاحاً لهذا المصطلح الجديد مفاده أن القيادة السياسية في المجتمع الديمقراطي بشكل عام هي: «عملية تعنى بتبادل مصالحة بين القادة وأتباعهم تجمعهم بعض الدوافع المحددة من الطرفين، ويملكون الموارد الاقتصادية والأدوات السياسية وغيرها في سياق من التناقض والصراع من أجل تحقيق أهداف بشكل مستقل أو بصورة متبادلة بين القادة وأتباعهم»³.

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتعويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسه التي تقوم على إشباعه لاحتياطهم وحل مشكلاتهم.

¹ طارق عبد الحميد بدرى، **الأساليب القيادة والإدارية في المؤسسات التعليمية**. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 50.

² منا محمد أحمد، **إيران من الداخل تحولات القيادة السياسية من الشرعية الثورية إلى الشرعية الدستورية**. مركز المروسة للنشر، القاهرة، 2009، ص 25.

³ محمد بدر المطيري، دور القيادة السياسية في رسم وتنفيذ سياسات التنمية في دولة الكويت، (رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية، جامعة الشرق الأوسط، 2015)، ص 68.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلحي القيادة الديمقراطية والتغيير السياسي والاقتصادي

كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل لبعض المشكلات واتخاذ القرارات، وهي وبالتالي تعتمد على تفويض السلطة والمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الهامة.¹

ويعرف النمط الديمقراطي بأنه: «النمط الذي يتسم بالتفكير الجماعي المتمرکز حول تحقيق أهداف الجماعة، ويعرف أيضاً بالنمط التشاركي، وهو نمط يتيح للأفراد فرصة المبادرة وال الحوار وإبداء الرأي والمشاركة في صنع القرارات، ويترسم بارتفاع الروح المعنوية للمشاركين في عملية القيادة»².

ومن خلال التعريف يمكننا أن نستنتج أن القيادة الديمقراطية تعتمد في أساسها على المشاركة وتوزيع السلطة والمسؤولية من أجل تحفيزهم ودفعهم للتعاون واشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.

ثانياً: خصائص القيادة الديمقراطية.

تتميز القيادة الديمقراطية بعدة خصائص يمكن حصرها في الآتي:³

- أ- المهارات الشخصية والذاتية: وتشمل مجموعة من الصفات والقدرات المطلوب توفرها في بناء شخصية القائد مثل السمات الجسمية وملκية الابتكار وضبط النفس.
- ب- المهارات الفنية: وهي كيفية استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية، ويقصد بها تلك الاستعدادات والكفاءات الشخصية التي تمنح للقائد القدرة لتحقيق الأهداف.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، *السلوك الفعال في المنظمات*. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 276.

²Kandara Cherry, "leadership styles"visitedon: 10/03/2022. At<https://psychologaliout.com/od/leadership-2012>, p 30.

³ معن محمود عياصرة، مروان محمد بنى أحمد، *القيادة والرقابة والاتصال الإداري*. دار حامد، عمان، 2007، ص 146.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلحي القيادة الديمقراطية والتغيير السياسي والاقتصادي

ت- المهارات السلوكية أو الإنسانية: تتمثل في مدى كفاءة القائد وأسلوبه في التعامل مع البشر بصفة عامة والعمل على تنسيق جهودهم كفريق واحد.

ث- المهارات السياسية: تظهر من خلال قوة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده عن طريق المصالح والأهداف وسياسة النظام القائم.

ج- المهارات الإدارية: تتجلى في استطاعة القيادة على تحقيق المواءمة بين أهداف التنظيم واشباع حاجيات ورغبات التابعين.

ثالثاً: عناصر القيادة الديمقراطية.

ت تكون عملية القيادة الديمقراطية السياسية من عدة عناصر تتفاعل مع بعضها لتنتج في النهاية السلوك القيادي، وقد اختلف الباحثون في تحديد تلك العناصر المحددة للسلوك القيادي. وقد أشار "فريد فيدلر" إلى أن القيادة الديمقراطية تتضمن ثلاثة عناصر هي: القائد والجماعة والفاعلية، أما القائد فهو الذي يوجه الجماعة السياسية إلى تحقيق أهدافها، وأما الجماعة فإنها مجموعة من البشر يرتبط أعضائها بوحدة المصير، والعلاقات بينهم أساسها التفاعل والاعتماد المتبادل من أجل أعضاء الأهداف المشتركة.

وأما فاعلية القيادة فإنها تعني قدرة القائد على تشجيع الإبداع، وخلق بين أعضاء الجماعة وتوجيه تفاعلاتهم ونشاطاتهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتتوقف تلك الفاعلية على مدى ديمقراطية القائد وقدرته على جعل أساليبه ملائمة لخصائص المواقف والمشكلات التي تعانيها الجماعة، وقدرته على التحرك في إطار مؤسسات سياسية قوية وفعالة.¹

في حين يرى "طريف شوقي" أن السلوك القيادي تتحدد محدداته في خمس فئات هي:

أولاً- خصائص القائد، ثانياً- الأتباع، ثالثاً- خصائص المهمة، رابعاً- خصائص النسق التنظيمي،

¹ جلال معوض، مرجع سبق ذكره، ص 8.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلحي القيادة الديمقراطية والتغيير السياسي والاقتصادي

خامساً- خصائص السياق التفافي. وهذه المحددات تتبادل التأثير فيما بينها ويعدل بعضها تأثير البعض الآخر في تشكيل سلوك القائد وتبني إسهامها وفقاً للمواقف المتعددة.¹ وبصفة عامة هذه العناصر المكونة للعملية القيادية يجب أن تتجه إلى تحقيق أهداف ثلاثة مترابطة هي:

- خلق ثقة متبادلة بين القائد والتنمية السياسية من ناحية وبين المجتمع المحكوم بمختلف فئاته من ناحية أخرى.
- خلق التفاهم والتماسك بين عناصر المجتمع وفئاته بما يسمح بتخطي الانقسامات والصراعات الداخلية.
- توفير المتطلبات الازمة لمشاركة الجماهير وتنفيذ السياسات، وهنا تبرز أهمية إيمان القائد بالديمقراطية وعدم احتكاره للسلطة.² وفيما يلي تحليل عناصر القيادة بشيء من التفصيل.

1. القائد:

هو العنصر الأول والأكثر أهمية من عناصر القيادة الديمقراطية، حيث اكتسب القائد أهمية في العملية القيادية ليس فقط نظراً لمكانته المتميزة على قمة النظام السياسي، ولكن أيضاً لتتنوع خطورة الوظائف التي يؤديها في حياة الجماعة السياسية وتطورها.³

فالقائد السياسي هو الشخص الذي يتمكن من الوصول إلى أي منصب في السلطة لدولة ما، ويستطيع من خلاله القيام بالدور الأساس في إدارة النظام بمختلف أوجهه وفقاً لمعتقداته وقيمته وظروفه الذاتية أو العوامل المحيطة به، وتكون قوة سلطته منطلقة من طبيعة المجتمع الذي يقوده ومن أسلوب وصوله إلى الحكم، بعبارة أخرى ينطلق القائد السياسي بسلطته من طبيعة الشرعية التي يتمتع بها كالشرعية الانتخابية في الأنظمة الليبرالية، والشرعية الثورية

¹ طريف شوقي، *السلوك القيادي وفعالية الإدارة*. مكتبة غربى، القاهرة، 1933، ص 126.

² جلال معرض، مرجع سبق ذكره، ص 125.

³ المرجع نفسه، ص 08.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلحي القيادة الديمقراطية والتغيير السياسي والاقتصادي

والكاريزمية في الأنظمة الشمولية، وقد تطلق على هذا الشخص صفات عدّة كالحاكم، القائد، الزعيم، الملك، الرئيس، الأمير،... الخ.¹

فالقائد الديمقراطي يعكس القائد الديكتاتوري لا يتدخل في شؤون أعضاء جماعته، ولا يفرض إرادته وقوته عليهم، بل يحترمهم ويعتبرهم أصدقاء لهم ويناقش معهم بروح ديمقراطية بناءة حول الأمور والقضايا التي تهم مستقبل المجتمع ورفاهيته وتقدمه، وتكون عادة أفكاره ومعتقداته مرنّة ومتّساهلة وغير مطلقة فإذا اختلف بالرأي مع أعوانه فإنه لا يتّخذ ضدّهم الإجراءات الانتقامية الرادعة، بل يستمر في احترامهم وتقديرهم، ويحاول سد ثغرات الاختلاف وتحقيق الوحدة والتّماسُك مع الأتباع بحيث تكون الجماعة متماسكة، قوية وقدرة على تحقيق أهدافها وطموحها.²

ويمكن الاعتماد على تصنيف القيادة على أكثر من أساس، فيقسم القادة على أساس طبيعة الموقف إلى قادة تقليدين أو سمين، وهم الذين يتربّبون مواقف مستقبلية ويسعون إلى قيادة الأفراد على ضوئها كالفلاسفة وكبار المفكرين، وتعتمد عملية القيادة على القائد والأتباع والموقف الاجتماعي الذي يتفاعّلون فيه. ولا بد لنجاح عملية القيادة من أن يحدث تفاعل بين أركانها الثلاث وهذا يقوم إلى حد كبير على جماعة القيادة أي مشاركة الجماعة في اتخاذ القرارات، مما يحول دون انفراد القائد بالتحكم في الجماعة، ويعتبر القائد أهم عامل سيكولوجي في الجماعة.³

2. الجمهور:

يعتبر الجمهور العنصر الثاني من عناصر العملية القيادية، ولا تتم العملية القيادية إلا بوجوده وينقسم بدوره إلى أتباع وأعوان فهما يمثلان القوى المساندة والتّابعة للقائد وأدواته في

¹ موسى محمد آل طويرش، *القائد السياسي في التاريخ المعاصر: دراسة سياسية تاريخية في الزعامة وعوامل ظهورها*. صفحات للدراسة والنشر، دمشق، 2011، ص 13.

² محمد العيد مطر، *الشخصية القيادية ودورها في تنمية المجتمع* (هواري بومدين نموذجاً)، (أطروحة دكتوراه، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2004-2005)، ص 122.

³ محمد العيد مطر، مرجع سبق ذكره، ص 19.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلحي القيادة الديمقراطية والتغيير السياسي والاقتصادي

ممارسة السلطة، ورغم صعوبة التمييز بين الأتباع والأعون إلا أنه يمكن القول أن الأعون أكثر عمقاً في علاقتهم النفسية وارتباطهم بالقائد من الأتباع، فعلاقة الأعون بالقائد لا تتبع من مجرد وجوده واستمراره في السلطة وتمتعه بالقوة والنصر، ولكنها تتبع من عاطفة قوية تجعلهم قوة مساندة لصيغة بالقائد بصرف النظر عن ممارسة السلطة وتمتعه بالقوة والنصر، أما الأتباع فهم أقل عمقاً في علاقتهم بالقائد وبحيث يختفي ارتباطهم به لحظة فقدانه للسلطة أو هزيمته.¹

ولعنصر الجمهور تأثير كبير على نجاح العملية القيادية لأنها الطرف المستهدف من العملية القيادية كلها، وبالتالي فإن غياب هذا العنصر يعني تعطيلاً لممارسة القيادة لأنها لا تنشأ من فراغ، كذلك فهي تفرض ضوابط أساسية لحركة القائد طبقاً لقيم الجماعة وأهدافها، وهذا يحدث موقفين أساسين أحدهما تصطدم في حاجة القائد إلى تغيير قيم الجماعة مع ما يمثله فيه أفرادها من قدرة على تجسيد قيمهم ورعايتها أكثر من سواه، والثاني تحجب فيه الأهداف الفئوية أو القطاعية لبعض أفراد الجماعة عدداً من الخيارات المرتبطة بتحقيق الأهداف الكلية أو الشاملة، وذلك في إشارة إلى أن النجاح الحقيقي للقائد إنما يتوقف على قدرته على التفاعل مع هذين الموقفين بطرق لا تظهر بينها القوى إلا كبديل آخر، وهنا تبدأ المرحلة الأخيرة من مرحلة تأثير الجماهير بأن تفرض هذه الأخيرة بوعيها وخبرتها والتفاتها حول قائدتها حدود نجاحه في ممارسة وظيفته القيادية.²

3. الموقف:

وهو العنصر الثالث للعملية القيادية، فالجماعة السياسية في تطورها وانتقالها من وضع إلى آخر ومن مرحلة إلى أخرى تواجه مواقف ترتبط بها مشكلات تفرز أزمات معينة تعترض طريق الجماعة في سعيها نحو قيمها وأهدافها، وهنا تأتي وظيفة أو دور القائد وبمساندة النخبة

¹ جلال معرض، مرجع سبق ذكره، ص 11.

² نيفين حليم صبرى، الزعامة الكاريزمية في إفريقيا بعد الاستقلال مع التطبيق على تنزانيا، (رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، 1986)، ص 258.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلحي القيادة الديمقراطية والتغيير السياسي والاقتصادي

السياسية في وضع حلول لهذه المشكلات والأزمات حتى يمكن للجماعة أن تتجاوزها لتصير أكثر قدرة على تحقيق أو الاقراب من تحقيق ما تؤمن به من مثاليات وقيم.¹

4. القيم:

وهي العنصر الرابع من عناصر القيادة، فلابد أن تتم العملية القيادية في إطار قيم الجماعة وتراثها وحضارتها، أي أن هذا العنصر بمثابة بوتقة للعناصر الأخرى تتفاعل بداخلها، والمصدر الحقيقي لشرعية القائد يرتبط بقدرة القائد على مراعاة واحترام تلك القيم عند تقييم المواقف وتحديد وترتيب الأهداف و اختيار الوسائل والقرارات.²

المبحث الثاني: مفهوم وسمات القيادة الديمقراطية من منظور بعض النظريات التقليدية والحديثة.

إن موضوع القيادة هو عبارة عن موضوع واسع وكبير، فقد اهتم به العديد من الباحثين والمفكرين، وذلك بسبب الأهمية الكبيرة، خاصة أن القيادة هي عامل نجاح المؤسسات من خلال النمط القيادي المتبعة. فقد ظهرت عدة نظريات تناولت موضوع القيادة فهناك نظريات تقليدية وأخرى حديثة.

المطلب الأول: مفهوم وسمات القيادة من خلال بعض النظريات التقليدية.

أولاً: نظرية الرجل العظيم.

تركز هذه النظرية على أن هناك أفراد ولدوا بموهبة وقدرات فذة غير عادية، وموهبة لا تتكرر في كثير من الناس على مر الزمن، هذه القدرات والموهبة ستحدث تغيرات جوهرية على المجتمعات.³

¹ جلال معرض، مرجع سبق ذكره، ص 12.

² المرجع نفسه، نفس الصفحة.

³ محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 2، الأردن، 2007، ص 31.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلحي القيادة الديمقراطية والتغيير السياسي والاقتصادي

ولكن رغم وجهاً نظر هذه النظرية إلا أنها تعرضت لانتقادات خاصة وأنها اصطدمت بحالات قللت من صدقها، فبعض الرجال الذين نجحوا في تغيير مجتمعاتهم وتحقيق النجاح فشلوا مع نفس الجماعة وفي ظروف أخرى عن تحقيق التقدم أو مع جماعات أخرى.¹

ومن أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية:²

- 1- من الصعب إيجاد شخص يتصرف بصفات وخصال خارقة تميزه عن غيره.
- 2- أن اعتبار القيادة وراثية يخالف الواقع، فالعديد من القادة جاؤوا من طبقة متوسطة بالمقابل عجز القادة العظام عن إنجاب قادة عظاماء مثلهم.
- 3- لم تعطي هذه النظرية منهجاً للتبيؤ بمن سيصبح قائداً، وهذا لا يعطينا فائدة علمية.
- 4- هذه النظرية تتفىء فائدة البرامج التدريبية والتنموية للقادة، وهذا ينافي الواقع، فالبرامج التدريبية والتعليمية تتمي بالفرد وترفع من مستوى خبرته مهاراته.
- 5- وعلى إثر هذه الانتقادات ظهرت نظريات أخرى أهمها نظرية السمات.

ثانياً: نظرية السمات.

استخدمت هذه النظرية المنهج العلمي لتحديد مدى صلاحية الشخص ليكون قائداً، وذلك من خلال سمات مشتركة يتصرف بها الرؤساء والقادة، وتستخدم هذه السمات كمعيار لمدى نجاح وقدرة الشخص على أن يكون قائداً ومن أهم هذه السمات التي اعتمدها الباحثون.³

1. السمات الشخصية:

كالمقدرة، تحمل المسؤولية، القدرة على تفهم الموقف، الاستقامة، الأمانة والنزاهة، الصدق....

¹ المرجع نفسه، س 32.

² شهيناز درويش، أثر أنماط القيادة الإدارية على تتميمية إيداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، (رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2012)، ص 39.

³ هايل عبد المولى طسطوش، أساسيات لافي القيادة والإدارة. دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 30.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلحي القيادة الديمقراطية والتغيير السياسي والاقتصادي

2. القدرات والمهارات الذاتية:

مثل الصحة الجسدية والنفسية والعقلية، سرعة البديهة والذكاء، الطلاقه اللفظية، المهارة وحسن الأداء.

ومن أهم روادها "أدوين غزالى" حيث قام بعدة أبحاث للوصول إلى بعض السمات المرتبطة بالقيادة الفعالة، حيث ركز على: الذكاء، الصفات الشخصية، القدرة على القيادة، تحقيق الذات، السيطرة على العمل....¹

بالإضافة إلى "ورن بنيس" الذي أجرى بحثاً حول 90 شخصاً من كبار الرؤساء والقادة بغرض معرفة سر نجاحهم، والسمات المتشابهة التي تميزهم، وقد استخلص مجموعة من السمات: موهبة التخيل، تفويض السلطة، الاستمرار والتركيز والمثابرة، معرفة التنظيم.² لكن توفر هذه الصفات في شخص واحد يعتبر أمراً مستحيلاً، ولهذا السبب تعرضت هذه النظرية للنقد، من أهم الانتقادات:³

- 1- اعتبار الصفات القيادية وراثية، يعني أن القيادة تتحصر في أسر معينة.
 - 2- يصعب معرفة عدد الصفات التي يجب أن تتوافر في القائد ومعايير قياسها وأهميتها.
 - 3- استبعدت هذه النظرية دور المسؤولين في نجاح العملية القيادية.
 - 4- لا يمكن تعليم نتائج هذه النظرية.
 - 5- أغفلت هذه النظرية أثر عوامل الموقف في القيادة ودور الظروف الاجتماعية والسياسية التي تسهم في صناعة القائد.
- إن عدم القدرة على تحديد سمات عامة للقائد الفعال أدى إلى ظهور نظريات أخرى.

¹ بلا لخلف السكارنة، القيادة الإدارية. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 123.

² المرجع نفسه، ص 68.

³ نواف كنعان، القيادة الإدارية. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 123.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلحي القيادة الديمقراطية والتغيير السياسي والاقتصادي

المطلب الثاني: مفهوم وسمات القيادة من خلال بعض النظريات الحديثة.

أولاً: النظرية الموقفية.

ترتبط هذه النظرية بتصرفات القائد وسلوكه وبالظروف أو المواقف المحيطة به، يرى مؤيدو هذه النظرية أن الموقف والظروف هي التي تهيئ أفراد معينين ليكونوا قادة، والفرد الذي يكون قائد في موقف لا يكون قائداً في موقف آخر، حيث ركزت هذه النظرية على ثلاثة عناصر أساسية هي: سلوك المرؤوسين، والموقف، فالقيادة حسب هذه النظرية نابعة من الموقف وليس من وظيفة القائد، فعلى القادة تغيير سلوكياتهم في مختلف المواقف لمعالجتها.¹ فالقائد حسب هذا الاتجاه وليد موقف، فالموقف هي التي تبرز القيادات وتكشف قدراتهم وأمكانياتهم الحقيقية.

فالقيادة لا تتوقف على صفات القادة، بل هي معنية بالموقف من أهم رواد هذه النظرية "فريديريك فيدلر" الذي يرى أن ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف، فعلى القائد أن يكون مرنًا في استخدامه للأساليب القيادية.²

ثانياً: النظرية التفاعلية.

جمعت هذه النظرية بين النظرية الموقفية ونظرية السمات، إذ تقوم على ثلاثة أبعاد هي: السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف، خصائص المرؤوسين. نجاح القيادة مرتبط بقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه وحل مشاكلهم، وتحقيق أهدافهم ورغباتهم.³

¹ المرجع نفسه، ص 357.

² نضال مصطفى إسماعيل، دور الأنماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، (رسالة ماجستير في القيادة الإدارية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016)، ص 32.

³ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالب، الإدراة والأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 439.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلحي القيادة الديمقراطية والتغيير السياسي والاقتصادي

لقد ساهمت هذه النظرية مساهمة فعالة في تحديد خصائص القيادة، إلا أنها لم تخلو من الانتقادات كغيرها، ومن أهم هذه الانتقادات ذكر:¹

أنها لم تستطع مسيرة التطورات الحديثة، والتي أصبحت تشرط مجموعة من القدرات في القادة، كالقدرة على الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج المتاحة بأقصى فعالية وكفاءة لتحقيق الهدف والقدرة على اتخاذ القرارات الفعالة، ولهذا يجب على القائد أن يمتلك أعلى قدر من الكفاءة في مجال التخصص.

ثالثاً: القيادة التحويلية.

تمتاز هذه القيادة بأهمية كبيرة، فهي قادرة على دفع المرؤوسين للقيام بأكبر وأفضل مجهود للارتقاء بالأداء، فهي لها أثر استثنائي على المرؤوسين، هذه القيادة لها قدرات خاصة في إحداث تغيير بالمنظمة وتحقيق الإبداع. من خلال الاهتمام بالمرؤوسين وتنظيم حاجاتهم ومساعدتهم في حل مشاكلهم.

تسعى هذه القيادة إلى تحقيق التغيير بالإضافة إلى تطوير الجوانب الشخصية للقائد عند مواجهة التحديات المستمرة فامتلاك سمات قيادية وعوامل موقوية وحده لا يكفي للنجاح في المهام، فعلى القائد أن يكون مهيئاً للقيام بدور إيجابي دون قسر أو إكراه للمرؤosis.² تتمتع القيادة التحويلية بعدة خصائص هي: الرؤية، الكاريزما، الرمزية، التمكين لآخرين، الخيال، النزاهة.³

¹ زهير بغول، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريديريك هرزيغ للداعية، (أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم)، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص 305.

² بلا لخلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 86، 85.

³ عبد الله محمود السالم، الرضا الوظيفي لدى مدير المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية وعلاقته بأداء المعلمين من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير في التربية، تخصص إدارة تربوية، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة جرش، الأردن، 2017)، ص 18.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلحي القيادة الديمقراطية والتغيير السياسي والاقتصادي

وقد عرفها "Kaningo" و "Canger" على أنها: « تلك التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب بل تعمل على تطوير وتشجيع المسؤولين فكريًا داخل المنظمة ». ¹ تهتم القيادة التحويلية بفهم كيفية التكيف مع حاجات الجمهور ودرافهم، ويعرف القادة التحويليين من خلال الدور الذي يلعبونه باعتبارهم دعاة للتغيير.

المبحث الثالث: بعض مفاهيم التغيير السياسي والاقتصادي وأهم مبرراته الفكرية والعملية.

يعتبر التغيير من السمات الملزمة للإنسان منذ ظهوره حتى وقتنا الحاضر، فأصبح التغيير من السنن المسلم بها، وصفة لصيقة بالمجتمعات الإنسانية، وهذا لأنه لا يوجد مجتمع ساكن بدون أن يحدث فيه تغيير مهما كانت درجة لأن دوام الحال من المحال. ولفهم أشمل وأعم لمفهوم التغيير وجب تعريف التغيير أولاً ثم تعريف التغيير السياسي والاقتصادي.

المطلب الأول: بعض جوانب مفهوم التغيير السياسي والاقتصادي.

أولاً: تعريف التغيير.

أ- لغة:

ورد في معجم الوسيط تعريف التغيير: غير الشيء أي أبدله بتغييره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت بيتي بمعنى بنائه غير الذي كان.²

ب- اصطلاحاً:

لقد تعددت واختلفت مفاهيم التغيير وفقاً لزاوية النظر إليه: الأسباب، النتائج، المظاهر، الأغراض، الاتجاه، التأثير والتأثير. وقد وردت عدة تعريفات ذكر منها:

¹ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

² محمد بن يوسف النمران العطبيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير. دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 91.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلحي القيادة الديمقراطية والتغيير السياسي والاقتصادي

عرفه "سعيد عطوي" بأنه: «العملية التي تشمل سلوكيات الأفراد وهيكل التنظيم ونظم الأداء وتقييمها والتكنولوجيات وذلك بعرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة، وأن أداة التغيير هي استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بفعالية للتحول من واقع معين لآخر منشود».¹

عرفه "ريتشارد روبرت" بأنه: «ظاهرة للتحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية».²

عرفه "روبنسون" على أنه: «التحرك والانتقال من الوضع الحالي الذي نعيش فيه، إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية».³

لقد أصبحت عملية التغيير ظاهرة حتمية تؤثر على العلاقات الإنسانية بكل صورها وأشكالها سواء الاجتماعية أو الاقتصادية، فالتغيير يكون واضحًا بين الرئيس والرعية أو بين الرعية نفسها.⁴

ثانياً: تعريف التغيير السياسي.

يعرف "معجم المصطلحات السياسية والاستراتيجية" التغيير السياسي على أنه: «تغيير يصاحب مفهوم الثورة التي يصاحبها ميلاد كل مرحلة جديدة في الحياة السياسية، وهو كل تغيير كيفي أو نوعي أو عميق بشرط أن يكون حاسم النتائج».⁵

كما تعرف "موسوعة العلوم السياسية" التغيير السياسي بأنه: «حمل التحولات التي قد تتعرض لها البنى السياسية في المجتمع أو طبيعة العمليات السياسية والتقاعلات بين القوى

¹ كاظم محمود خضير، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 238.

² عبد الله عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي: المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات. ط 5، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2009، ص 03.

³ أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، البلد، 2020، ص 19.

⁴ عبد الله عبد الغني الطجم، مرجع سبق ذكره، ص 03.

⁵ نعيمة بغداد باي، استراتيجية التغيير السياسي عند الحركات الإسلامية المعاصرة وتأثيرها على الأنظمة السياسية: دراسة مقارنة بين مصر وتركيا، (أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2013/2014)، ص 92.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلحي القيادة الديمقراطية والتغيير السياسي والاقتصادي

السياسية وتغيير الأهداف، بما يعنيه كل ذلك من تأثير على مراكز القوة بحيث يعاد توزيع السلطة والنفوذ داخل الدولة نفسها أو بين عدة دول¹.

كما يرى "ابن خلدون" أن التغيير السياسي هو: « أحد سمات الدول والمجتمعات حيث يقول: إن أحوال العالم والأمم وعوائدهم لا تدوم على وثيرة واحدة ومنهاج مستقر، إنما هو اختلاف على الأيام والأزمنة، وانتقال من حال إلى حال، وكما يكون ذلك في الأشخاص والأوقات، فكذلك يقع في الآفاق والأقطار والأزمنة والدول»².

التغيير السياسي يشير إلى التحول في البنى والسلوكيات والغايات السياسية التي تؤثر في توزيع وممارسة السلطة في كل تجلياتها، أي أن هذه التحولات تعيد توزيع السلطة والقوة داخل الدولة، ويقصد به أيضاً الانتقال من وضع غيرديمقراطي استبدادي إلى وضع ديمقراطي.³

والتحvier نوعان:⁴

أ- التغيير الشامل العميق: يبدأ بتغيير القيادة الديكتاتورية ويمتد ليشمل جميع مناحي النظم الأخرى الاجتماعية والاقتصادية والتربوية والتشريعية والقضائية والدينية... إلخ، إن تغيير القيادة المتعسفة أو الناجح في تغيير نمط تفكيرها بما يتاسب مع صالح الدولة لا يعتبر الهدف النهائي للمسؤولين عن التغيير، بل هو الخطوة الأولى للوصول إلى الهدف النهائي وإحداث تحولات كبيرة.

ب- التغيير الجزئي: وهنا يكون التغيير في مجال معين كالتغييرات التي تتناول الإصلاح الاقتصادي أو الدستوري أو العسكري، وتبقى الجوانب الأخرى على حالها، وذلك لكونها لا تحتاج إلى تغيير أو لغياب أو عدم توفر المشروع المحلي الذي يجب حدوث التغيير.

¹ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

² المرجع نفسه، نفس الصفحة.

³ داليا عادل شبت، التغيير السياسي وأثره في الواقع العربي بعد عام 2011: دراسة حالة مصر. دار الخليج للنشر والتوزيع،الأردن، 2022، ص 19.

⁴ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلحي القيادة الديمقراطية والتغيير السياسي والاقتصادي

ويكون التغيير السياسي نتيجة لعدة عوامل:¹

- أ- الرأي العام أو مطالب الأفراد من النظام السياسي، والتي تتحول بدورها إلى مخرجات إذا لم يتم تبنيها من طرف الأحزاب أو جماعات المصالح.
 - ب- تغيير في نفوذ وقوة بعض الحركات والأحزاب، فتصبح أهداف الحزب هي أهداف الدولة.
 - ت- تداول السلطات، إذا كان النظام ديمقراطي أو إعادة توزيع الأدوار في الحالات الأخرى كالنقابات.
 - ث- ضغوط خارجية سواء كانت دولاً أو منظمات وتكون بعدة أشكال سياسية واقتصادية وعسكرية.
 - ج- تحولات وتغييرات خارجية في الوسط الإقليمي أو في طبيعة التوازنات الدولية، قد تكون لها تأثيرات في إعادة صياغة السياسات الداخلية والخارجية.
- ثالثاً: تعريف التغيير الاقتصادي.

يعتبر التغيير الاقتصادي هو الجانب التطبيقي للتغيير، فهو يكون على مستوى البيئة المؤسسة في مجال: النظم والهيئات الإدارية، تغييرات الأسعار، التطور التكنولوجي... وذلك من أجل إحداث تكيف وتأقلم الإدارة مع المتغيرات المتوقعة الحدوث وذلك بهدف تحسين الأداء.²

يعمل التغيير الاقتصادي على:

- + رصد التغيرات السكانية.
- + التغيرات الطويلة الأجل.
- + التطورات التكنولوجية.

¹ داليا عادل شبت، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² قيس عبد الكريم الهيثي، "مفهوم التغيير الاقتصادي وأهميته في القرآن الكريم"، ملحق مجلة كلية الشريعة الإسلامية، العدد 02، (د.ب.ن)، 2011، ص 418.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلحي القيادة الديمقراطية والتغيير السياسي والاقتصادي

تغييرات على مستوى الأسعار.

ويعرف التغيير الاقتصادي بأنه: «التغيير والتعديل نحو الأفضل لوضع رديء أو سيء، ولا سيما في ممارسات وسلوكيات مؤسسات فاسدة، أو مسلطة، أو مجتمعات مختلفة، أو تصحيح خطأ أو تصويب اعوجاج»¹.

كما عرفته المؤسسات المالية فيما ورد في وفاق واشنطن (Washington Consensus) على أنه: «هو تعديل مسارات الاقتصاد الوطني بما يراعى تطورات الاقتصاد الدولي»². وفي هذا الإطار تشرط على الدول التي تختر منحني التغيير الاقتصادي اتباع برنامجين محوريين هما: برنامج التثبيت أو الاستقرار الاقتصادي وبرنامج التصحيح الهيكلي.

ومدلول التغيير في هذين التعريفين هو أنه يقود إلى وضع أفضل من سابقه وهو يتأثر بالارتباط الإيديولوجي الذي تتجه فيه هذه التغييرات حتى يمكن اعتبار أي إصلاحات في وضع ما تغييرا لا بد من توافر الشروط أو الظروف التالية:

- أن يكون هناك وضع مزري يحتاج إلى تغيير أو معضلة اقتصادية تحتاج إلى حلول، إذ أنه في ظل غياب هذه الأوضاع فإنه لا مبرر للتغيير أو الإصلاح، فالدول الإفريقية تعرف معضلة اقتصادية طويلة الأمد، وإلا فالتغيير يأخذ طابع النظاهر به لتحقيق أغراض أخرى، فالمشكلة قد تكمن في غياب العدالة أو الحرية أو انتشار الفقر أو المرض أو عدم الاستقرار، فالتشخيص يساعد في تحديد موطن الخلل لكي يتم اختيار الحلول المناسبة وباحترام الخطوات التالية:

- أن يكون التغيير نحو الأفضل فتسود الحرية محل الاستبداد، أو العدالة محل الظلم، أو الأمن محل الخوف والتعليم محل الأمية، أو الاستقرار محل الفوضى.

¹ عبد الله بلغزير، أسلمة الفكر العربي المعاصر. مطبعة النجاح الأيوبي، المغرب، 1998، ص 13.

² عبد الباقى روابح، المديونية الخارجية والإصلاحات الاقتصادية في الجزائر دراسة تحليلية مقارنة، (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005)، ص 234.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلحي القيادة الديمقراطية والتغيير السياسي والاقتصادي

- أن يكون التغيير له صفة الاستمرارية ولا يتم التراجع عنه، فالتغييرات المؤقتة التي يمكن التراجع عنها لا يمكن اعتبارها تغييراً أو اصلاحاً بالمعنى الحقيقي للكلم، وهو الأمر الذي وقعت فيه معظم الدول الإفريقية وذلك باستعجالها لنتائج عملية التغيير الاقتصادي، فتحول نظام سلطوي إلى نظام ديمقراطي هش باقتصاد ضعيف يمكن زواله بسرعة ولا يعتبر تغييراً أو اصلاحاً لأن التغيير يتميز بالصعوبة والخطورة من أجل خلق واقع جديد، إلا أن حركة الإصلاح والتغيير في القارة الإفريقية لم تتوقف وإن تعثرت ومتآمرة أحياناً.

المطلب الثاني: أهم مبررات مفهوم التغيير السياسي والاقتصادي من منظور بعض النظريات والمقترنات.

لقد ظهرت عدة نظريات أسهمت بشكل كبير في تحريك قوى التغيير في العالم في مختلف المدد الزمنية منذ ظهورها وصولاً إلى القرن 21م.

وتعتبر المقترنات الفكرية الواقعية من عمليات التفكير الأولى سواء كانت تقليدية أو جديدة، وقد تجدرت المفاهيم الواقعية من خلال النتائج الواقعية والسلوكيات التي يقوم بها الحكم. والتي تؤكد على الطبيعة الشريرة للإنسان خاصة عند "هوبز" الذي يعتبر أحد أهم مفكريها الذي وضع الأسس البدائية لها.¹

إذ يرى أن الإنسان بفطرته يميل إلى الصراع مع أقرانه، إما لانتزاع فائدة أو دفاعاً عن ذاته وحماية أخيه الشخصي، ويتبين ذلك عند غياب السلطة المنظمة، وهذا يعني حرباً واقتتالاً بين البشر بل هو عبارة عن صراع بين أفراد المجتمع.²

وقد وضع "ميكايفيلي" ركائز النظرية الواقعية في مطاراتاته عن الحكم وإدارة الدولة، وقد ترجمت كتبه إلى العديد من اللغات منها العربية. وقد لخصها في فكرة "الغاية تبرر الوسيلة".³

¹ طارق محمد دنون الطائي، الوجيز ما وراء التغيير السياسي في العالم العربي: دراسة في البيئة الاستراتيجية الداخلية والإقليمية والدولية. دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، العراق، 2021، ص 33.

² محمد سعيد الدقاد، التنظيم الدولي. الدار الجامعية، مصر، (د.س.ن)، ص 12.

³ طارق محمد دنون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلحي القيادة الديمقراطية والتغيير السياسي والاقتصادي

وقد تبلورت تطبيقات الواقعية قبل وخلال فترة الحرب الباردة، إذ يعتقد الواقعيين بأن الدولة تشبه البشر، فهي تمتلك الرغبة الفطرية في السيطرة على الآخرين حسب مورجنتا، وهذا ما يدفعنا إلى التصادم والحروب.

وقد حدد مجموعة من المبادئ¹:

أ- قوانين موضوعية تحكم العلاقات السياسية وتكون لها جذور في أعمق البشرية، وتبني السياسة العامة على أساس فهم هذه القواعد الموضوعية.

ب- المصلحة الوطنية تعتبر موجة الإشارات، فالقائد يتصرف طبقاً للمصلحة الوطنية.

ت- المصلحة تشبه القوة في كونها مشروعة بشكل عام، لكن معناها الدقيق مختلف حسب الوقت والظروف، فالملائكة الوطنية في حدتها الأدنى هي البقاء، لكن الدول تسعى لتحقيق أهداف أخرى.

ث- بالرغم من إدراك الفكر الواقعي لقيمة الأخلاقية للعمل السياسي فهو يدرك في الوقت ذاته التوتر المرغوب فيه بين القيادة الأخلاقية والعمل السياسي الناجح. وهذا ما يفسر مبدأ الغاية تبرر الوسيلة. فعلى الدولة الابتعاد عن المبادئ الأخلاقية.

ج- إن الظاهرة السياسية هي عبارة عن ظاهرة مستقلة، والحكم على أن سلوك سياسي يكون من خلال معايير سياسية.

إن هذه المبادئ لا يمكن تعميمها خاصة بالنسبة للدول التي تعتبر الأخلاق جزء منها، وتتصرف وفق المنظور الأخلاقي في تفاعلها السياسي.

وعلى النقيض من ذلك ظهرت مجموعة من الأفكار التي تمثل الوجه الآخر للتفكير الإنساني وهو الفكر الليبيرالي، والتي تمثلت في المقتربات المثالية والتي ترتكز على مجموعة من القيم، وأهمها حكم القانون والطبيعة الخبرة للإنسان، بالإضافة إلى العلنية في التعامل ومن

¹ توفيق حكيمي، الحوار النيوواقعى والنيوليبرالى حول مضامين الصعود الصيني: دراسة الرؤى المتضاربة حول دور الصين المستقبلي في النظام الدولي، (رسالة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص علاقات دولية ودراسات استراتيجية، جامعة باتنة، 2007/2008)، ص 10.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلحي القيادة الديمقراطية والتغيير السياسي والاقتصادي

أهمها أفكار إمانويل كانت فقد رفض هذا الأخير فكرة الحرب واستخدام القوة وأكّد على ضرورة نبذ العداون وعدم التدخل في شؤون الدول الأخرى.¹

وقد ظهر الفكر الليبيرالي كرد فعل على الواقع الذي مر به الإنسان خاصة الحروبمنذ القرن 16م حتى القرن 21م، فظهرت عدة مدارس مختلفة للبيبرالية حاولت إيجاد البديل عن الأفكار الواقعية ومواجهتها من خلال الأفكار والواقع.

لم يكن ذلك مؤطراً ومحدداً، وإنما شهد تطبيقات مختلفة، وما نتج عنه من كوارث إنسانية نتيجة تأثير المتغير الشخصي والعقدي للحكام ومحددات السلوك الذي يمارسونه.²

ومن هنا تجدرت الرؤية الليبيرالية والتي ركزت على مجموعة من المركبات:³

1- أساس الطبيعة البشرية هو الفضيلة والخير، فالإنسان بطبيعته يميل إلى التعاون وتبادل المساعدات.

2- إن الهدف الأساسي للإنسان هو مساعدة الآخرين وبالتالي تحقيق الرقي والتقدم وبناء حضارة إنسانية.

3- إن السلوك البشري السيء هو نتاج المؤسسات الشريرة ونظمها التي تدفع الناس إلى الأنانية والإساءة وبالتالي حدوث حروب وصراعات.

4- يمكن اجتناب الحرب فهي أمر غير حتمي وذلك من خلال استئصال كل ما يؤذى إلى ظهورها.

5- للسيطرة على الحرب يجب أن تتنافر الجهود الجماعية المتعددة الجوانب لأن المساعي الجماعية أفضل من المساعي الوطنية المحدودة التأثير.

6- على المجتمع الدولي أن يعيد تنظيم نفسه للتخلص من المؤسسات التي ترسخ الظروف الملائمة لقيام الحروب.

¹ طارق محمد دنون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

² المرجع نفسه، نفس الصفحة.

³ المرجع نفسه، ص 38.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلحي القيادة الديمقراطية والتغيير السياسي والاقتصادي

لقد توغلت الأفكار الليبيرالية في أغلب المجتمعات خاصة بعد عدم تلائم الأفكار الواقعية مع متغيرات القرن 21م، وتأكل نموذجها المتمثل في الحزب الواحد والسلطوية، وخاصة وأن الدول الكبرى تبنت الفكر الليبيرالي، وما تتصف به من تقدم في المجال التكنولوجي وقدرة مؤسساتها على تغيير مفاهيم الشعوب، وأعطت آلية الديمقراطية اعتبارها الشكل النهائي لتطور البشرية حسب المفكر فرنسيس فوكايانا.¹

¹ طارق محمد دنون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 39، 40.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلحي القيادة الديمقراطية والتغيير السياسي والاقتصادي

خلاصة واستنتاجات:

بدراسة مفهوم القيادة الديمقراطية، خصائصها، عناصرها، تبين أنها نمط من أنماط القيادة يقوم بها القائد بمشاركة الجميع في صنع القرارات ومشاورتهم واحترام شخصياتهم وآرائهم. فالقيادة الديمقراطية هي قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته وطوعية دون إلزام، وذلك لإشرافهم بدوره في تحقيق أهدافهم ولكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسب.

القيادة الديمقراطية في جوهرها ظاهرة فردية تتعلق بشخص واحد قائد يمارس السلطة السياسية في المجتمع يسعى إلى تحقيق أهداف المجتمع الديمقراطي بمساعدة النخبة السياسية في ذلك.

الفصل الثاني: دور القيادة الديمقراطية في إحداث التغيير السياسي والاقتصادي برواندا

الفصل الثاني: دور القيادة الديمقراطية في إحداث التغيير السياسي والاقتصادي برواندا

تعتبر التجربة الرواندية من التجارب الناجحة التي استطاعت أن تحقق التغيير السياسي وإحداث نهضة عن طريق القيادة الديمقراطية الرشيدة، حيث استطاعت هذه الأخيرة كسب ولاء وانتفاء شعبها، ونجحت رواندا في تجاوز أزمتها من خلال مجموعة من الإجراءات والمعالجات في جميع الميادين، وهذا ما عمل على توحيد الهوية الوطنية وتحقيق تتميمية حقيقة في مختلف المجالات بالإضافة إلى تحقيق المصالحة، فأصبحت نموذج يمكن الاستفادة منه في المجتمعات التي تعاني صراعات مسلحة.

وسيتناول هذا الفصل دور القيادة الديمقراطية في إحداث التغيير السياسي والاقتصادي برواندا من خلال دراسة معلومات عامة عن المجتمع الرواندي قبل وبعد الحرب الأهلية وما خلفته من تدهور في جميع الميادين، ثم إبراز دور الإصلاحات السياسية والاقتصادية الرواندية في إعادة بناء الدولة في ظل حكم بول كاغامي من خلال دراسة معلومات عامة عن فترة حكمه وأهمية الإصلاحات التي قام بها القائد بول كاغامي في إعادة بناء دولة رواندا.

الفصل الثاني: دور القيادة الديمقراطية في إحداث التغيير السياسي والاقتصادي برواندا

المبحث الأول: معلومات عامة عن المجتمع الرواندي قبل وبعد الحرب الأهلية: جغرافياً وثقافياً واجتماعياً.

المطلب الأول: طبيعة البنية الجغرافية والثقافية للمجتمع الرواندي: بعض الخصائص والمميزات العامة.

تعتبر رواندا بلد صغير تقع في منطقة البحيرات العظمى لإفريقيا الوسطى وتسمى أيضاً بلد الألف نلة عاصمتها كيغالي،¹ يحدها من الشمال أوغندا ومن الشرق تنزانيا ومن الجنوب بورندي ومن الغرب جمهورية الكونغو الديمقراطية (الزائر سابقاً)،² تبلغ مساحتها 26338 كم² عملتها الفرنك الرواندي.³

الشكل رقم (1-2): خريطة توضح الموقع الجغرافي لدولة رواندا.

¹ زوينة الوليد، جريمة الإبادة الجماعية على ضوء الاجتهاد القضائي للمحكمة الجنائية الدولية لرواندا، (رسالة ماجستير في الحقوق، جامعة الجزائر، 2012/2013)، ص 34.

² فيصل بوالجدي، "القضية العرقية والأمن المجتمعي في رواندا"، مجلة قبس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 02، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2021، ص 09.

³ سامية شابوني، النزاع الرواندي بين المعطيات الداخلية والمؤتمرات الدولية، (رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2009/2010)، ص 50.

الفصل الثاني: دور القيادة الديمقراطية في إحداث التغيير السياسي والاقتصادي برواندا



المصدر: رواندا خريطة الخرائط-رواندا (شرق إفريقيا-إفريقيا) من الموقع: أطلع عليه يوم 24/06/2022 على الساعة 14:00 <http://ar.maps-rwanda.com>

الفصل الثاني: دور القيادة الديمقراطية في إحداث التغيير السياسي والاقتصادي برواندا

ت تكون رواندا من هضاب مرتفعة، وبما أنها تقع في منطقة استوائية فإن كمية الأمطار كافية لنمو المحاصيل الزراعية المختلفة¹ ومن أهم محاصيلها الزراعية: البن، الشاي، الحبوب، كما تتوفر على ثروة حيوانية هائلة، بالإضافة إلى الثروة المعدنية من ذهب وقصدير ونحاس، حيث يبلغ عدد سكانها 12,6 مليون نسمة.²

يتشكل سكانها من ثلاثة جماعات إثنية مختلفة وهي: الهوتو وتمثل 90%، التوستي 9%， والتوا 1%， ويشكل التوستي الطبقة الأرستقراطية.³

أما بالنسبة للغات الرسمية المنتشرة في رواندا فهي الكينيا رواندا والفرنسية وكانت هي اللغة الثانية، ثم استبعدت وأصبحت اللغة الإنجليزية هي اللغة الثانية.⁴

أما عن الديانات فالمسيحيون هم الأكثر عددا، حيث يمثل الكاليلوثوك 65%， والبروتستان 9%， أما المسلمين فيقدرون بـ 9%， والباقي 17% هم من الوثنيين الذين يعبدون الحيوانات والأشياء.⁵

إن انقسام المجتمع الرواندي ليس على أساس معيار أققي بل على أساس معياري عمودي، فكلا القبيلتين الهوتو والتوستي يشتراكان في الديانة الكاثوليكية، وأيضا اللغة قبل فترة الاستعمار كان أبناء التوستي يشغلون الطبقات العليا في النظام الاجتماعي، وأبناء الهوتو الطبقات الدنيا.⁶

¹ خديجة سلمى ميرود، "دور مجلس الأمن الدولي في الحد من انتهاك حقوق الإنسان في رواندا"، مجلة الدراسات الإفريقية، المجلد 03، العدد 09، الجزائر، 2021، ص 04.

² زوينة الوليد، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

³ سامية شابوني، مرجع سبق ذكره، ص 51.

⁴ فيصل بوالجاري، مرجع سبق ذكره، ص 10.

⁵ فيصل بوالجاري، مرجع سبق ذكره، ص 10.

⁶ زوينة الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 34

الفصل الثاني: دور القيادة الديمقراطية في إحداث التغيير السياسي والاقتصادي برواندا

فالهوتو والتوستي لا يمكن تصنيفهم ضمن جماعات إثنية وإنما هي طبقات اجتماعية، الواقع يوضح أن الجماعتين تتميzan إلى تيار سياسي مختلف، ويشاركان في الولاء إلى نظامهم الملكي.¹

إن السبب في الصراع بين القبائلتين هو الاستعمار البلجيكي إذ عمل على اصدار بطاقات الهوية للتمييز العرقي، وهذا ما أدى إلى توترات بين القبائلتين في عام 1959، ونشبت حرب أهلية أدت إلى إطاحة الحكم التوستي، وتولي الهوتو القيادة، وفر ما يقارب 150 ألف شخص إلى البلدان المجاورة وشكلوا فيما بعد الجبهة الوطنية الرواندية أغلبها من التوستي.²

لقد تعرضت رواندا إلى نوعين من الاستعمار:

1. الاستعمار الألماني (1887-1919):

كان الألمان أول من حكم رواندا وفقاً لقرارات مؤتمر بروكسل، كانت السياسة الاستعمارية قائمة على التمييز العرقي، وهذا ما سبب صراعات وحروب أهلية بين الهوتو والتوستي. اعتمد الألمان على سياسة الحكم غير المباشر واحترام الكيانات السياسية والثقافية.³

2. الاستعمار البلجيكي (1919-1962):

جاء بعد الاستعمار الألماني واعتمد نفس القاعدة التي استعملها الألمان، وهي الحكم غير المباشر، ولكن خلال الفترة 1926-1931 تم تغيير نظام الحكم المستخدم ووضعت عدة اصلاحات تهدف إلى التمييز بين الوضع الاقتصادي والاجتماعي بين الهوتو والتوستي، وتمكنـت جماعة التوستي من تولي مناصب إدارية واتسعت الفجوة بين القبائلتين.⁴

¹ المرجع نفسه، ص 35.

² المهدى سلطانى، محمد دحمانى، "أثر التنوع الثقافى والعرقى على الاستقرار السياسى للدولة "رواندا نموذجاً"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 03، جامعة الجلفة، الجزائر، 2020، ص 13.

³ المهدى سلطانى، محمد دحمانى، مرجع سبق ذكره، ص 14.

⁴ المرجع نفسه، ص 15.

الفصل الثاني: دور القيادة الديمقراطية في إحداث التغيير السياسي والاقتصادي برواندا

المطلب الثاني: طبيعة البنية المجتمعية الرواندية وال الحرب الأهلية: بعض الخصائص والآثار.

لل الحديث عن الحرب الأهلية في رواندا يجب العودة إلى تاريخ 01 جويلية 1962 تاريخ إعلان استقلال الجمهورية الرواندية تحت قيادة حزب بارما هوتو، والذي سجل نتائج ساحقة في الانتخابات التشريعية والمحلية اعتماداً على فكرة "رفض النظام الاقطاعي وابعاد جماعة التوتسي من الساحة السياسية".¹

1. أوضاع ما قبل الحرب الأهلية:

في سنة 1963 حاول بعض التوتسي المنفيين في البورندي تنفيذ هجوم كان فاشلاً وأسفر عن مقتل قرابة 10,000 توتسي إضافة على نزوح 300,000 شخص إلى الزائر (جمهورية الكونغو الديمقراطية حالياً).² ارتكبت مجازر عديدة وحدثت هجرات كبيرة للتوتسي إلى البلدان المجاورة، وفي سنة 1973 قام وزير الدفاع جوفينال هابيار ببياناً وهو كان من المهوتو بانقلاب عسكري، وأبقى على زمام السلطة إلى سنة 1994، تحت شعار الوحدة الوطنية نتيجة للتهديد المستمر من الخارج (جماعة التوتسي)، وركز على الجانب التموي أكثر من الجانب السياسي، وأنشأ الحركة "الثورية الوطنية للتنمية" التي كانت تهدف إلى تعزيز المصالحة الوطنية ووعد بوضع حد للاضطهاد الذي كان يعاني منه جماعة التوتسي. وهذا ما وضع حد للتougلات العسكرية المسلحة لجماعة التوتسي من الخارج لاستعادة الحكم.³

ومع الوقت وضعت حكومة هابيار يمانا مجموعة من الإجراءات أفقدت جماعة التوتسي الأمل في الرجوع وأيقنت أن تلك الوعود ما هي في الأخير على ورق. وتمثلت تلك الإجراءات في:⁴

¹ زوينة الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 36.

² المرجع نفسه، نفس الصفحة.

³ زوينة الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 37.

⁴ فيصل بوالجاري، مرجع سبق ذكره، ص 15، 16.

الفصل الثاني: دور القيادة الديمقراطية في إحداث التغيير السياسي والاقتصادي برواندا

- تكريس نظام الحزب الواحد عن طريق دستور 1978 برعاية الحركة الثورية الوطنية من أجل التنمية MRND، والتي كانت تزعزع التعدد الإثني في التسيير، لكنها في الواقع منحت السيطرة المطلقة للهوتو.
- رفض الاعتراف بحق اللاجئين التونسيين في العودة إلى وطنهم بحجة قلة الفرص الاقتصادية المتوفرة، وزيادة الضغوط السكانية، وهذا لا يسمح باستيعاب أعداد كبيرة من اللاجئين.
- اتباع أسلوب النفي والتقطيل من جديد، وهذا ما حدث سنة 1982 عندما قام الرئيس بييار يمانا بإبعاد 80 ألف رواني قاتل الحكومة الأوغندية بطردهم.
- معاملة التونسيين الذين لا يزالوا يقيمون في رواندا كمواطنين من الدرجة الثانية، فلا يمكنهم الانخراط في الوظائف العامة ولا في الجيش ولا المؤسسات التعليمية، بل أخذوا كرهائن بمجرد هجوم جماعة التونسي.
- وضع سياسة تمييزية من خلال إقصاء معارضي الرئيس السابق كابيياندا المنقلب عليه.
- التطبيق على حرية الصحافة واتهامها بالتحريض ضد السلطة من خلال التوقيف والاعتقالات.

وما زاد الطين بلة هو تنظيم انتخابات رئاسية لمرشح واحد لعدة سنوات: 1978-1983-1988، وفوز الرئيس هابييار يمانا بنسبة كبيرة، رغم أنه لا يملك أي شعبية حتى من طرف الهوتو بسبب النظام الاستبدادي الذي شوه صورته،¹ بالإضافة إلى تحول عشيرة الرئيس إلى مafia حقيقة، واحتقارهم على مختلف صور الإجرام والسطو على الممتلكات بالقوة.²

¹ زوينة الوليد، مرجع سابق ذكره، ص 16.

² المرجع نفسه، ص 38.

الفصل الثاني: دور القيادة الديمقراطية في إحداث التغيير السياسي والاقتصادي برواندا

هذا ما أدى إلى إنشاء الجبهة الوطنية الرواندية في كمبالا بأوغندا عام 1988 كحركة سياسية وعسكرية هدفها تأمين عودة الروانديين المنفيين إلى وطنهم، وإعادة تشكيل الحكومة الرواندية وتقاسم السلطة، وقد دعت إلى تكريس التعددية والديمقراطية كحل وحيد لمشكل التنمية في البلاد هابيار يمانا لم يستطع التنازل عن حلمه الذي كان يسعى إلى تحقيقه.¹

وفي أكتوبر 1990 هاجمت مجموعة من التونسي المنفيين في أوغندا التابعة للجبهة الوطنية، وكانت مفاجأة للهوتو، واعتمدوا على المعارضة السياسية ضد النظام، وبالمقابل كانت فرنسا تضغط على الحكومة الرواندية بتعليق تمويلها التموي مقابل اعتماد الديمقراطية، فقادت بإنشاء حكومة تتسم بالتجددية الحزبية، فظهرت منظمات جديدة تدعو إلى توسيع الفجوة بين الهوتو والتونسي من خلال خطابات ضد التونسي باعتبارهم يهددون أمن النظام السياسي.² فقادت بوضع تدابير قمعية ضد التونسي لم يسبق لها مثيل من أجل إضعاف الجبهة الرواندية، غير أنها قامت بعدة هجمات وصلت إلى غاية العاصمة كيغالي، وهذا ما دفع الحكومة إلى اللجوء إلى التدخل العسكري تحت اسم الاستقرار الديمقراطي، فقام بحماية المطارات والثكنات والنقاط الاستراتيجية من أجل توقيف أو صد زحف الجبهة الوطنية الرواندية.

وتمثلت أهم هذه الإجراءات في:³

- قامت الحكومة باعتقالات جماعية وتعذيب، وأعمال عنف وخرق صارخ لحقوق الإنسان وسجن وقتل بدون استثناء (نساء، أطفال) ضد مواطنين أبرياء ليس لهم ذنب سوى أنهم يتشابهون فيزيولوجيا وينتمون إلى عرق التونسي.
- وصف الهوتو المنتدين إلى المعارضة بالخونة.
- الاستعانة بالتواجد الأجنبي الفرنسي الذي اعتبر كسد غير مباشر وفعال للنظام، فحسب Alexander Kanyarengue وهو الرقم الثاني في الجبهة الوطنية الرواندية قال: "إن

¹ فيصل بوالجاري، مرجع سبق ذكره، ص 16.

² زوينة الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 38.

³ فيصل بوالجاري، مرجع سبق ذكره، ص 17، 18.

الفصل الثاني: دور القيادة الديمقراطية في إحداث التغيير السياسي والاقتصادي برواندا

بقاء هذه القوات هنا في كيغالي يقدم ضمانة معنوية للرئيس... عمليات تمثيل تؤدي إلى اعتقالات واسعة تنتهي بتصفية أشخاص أبرياء".

• وضع اتفاقات السلام بين جوفينال هابيار يманا والجبهة الوطنية الرواندية من قبل منظمة الوحدة الإفريقية وحكومات المنطقة، وبدأ وكأنه وضع حدا للصراع، وفي أكتوبر 1993 أنشأ مجلس الأمن بعثة لتقديم المساعدة، وتم انسحاب القوات الفرنسية مع بقاء كتيبة بلجيكية لمساعدة القوات الأممية.

لكن فكرة تحقيق السلام تعرضت منذ البداية للتخييب من قبل بعض الأطراف المشاركة في الاتفاق، وتأخر تفزيذ بعض الجوانب، وهذا ما أدى إلى حدوث انتهاكات لحقوق الإنسان، وتدھورت الحالة الأمنية أكثر، وقد خطط لشن حملة إبادة للتونسي والهوتو المعتدلين معا.

كما اعتمد النظام على دعم وسائل الإعلام المحلية خاصة الإذاعة والتلفزيون الحرة ميل 1993 Coline Radio Télévision Libre Des Milles والتي أنشئت في صيف 1993 بهدف توجيه الجماهير في إطار خطة تدميرية من خلال دعايتها العدائية لجماعة التونسي وذلك بذكر أسماء وعنوانين هؤلاء للقضاء عليهم.¹

2. جريمة الإبادة الجماعية:

بتاريخ 06 أبريل 1994 تحطم الطائرة الرئيسية الرواندية التي كان على متنها الرئيس هابياريمانا وسريان نتيا ميرا رئيس جمهورية البورندي، وأشخاص من حاشيتهما وطاقم الطائرة (فرنسيين الجنسية). فقد كان هذا الحادث سببا في إشعال نار الفتنة بين الهوتو والتونسي.² لقد حمل الهوتو مسؤولية اسقاط الطائرة للتونسي، ومن ثم قرروا الانتقام منهم جميعاً لتبدأ أحد أسوأ الإبادات الجماعية. فخلال مئة يوم فقط قتل مليون رواني معظمهم من التونسي، وصنفت كأسرع إبادة جماعية في تاريخ البشرية، فقد كان الهوتو الذين استولوا على الحكم بعد

¹ زوينة الوليد، مرجع سابق ذكره، ص 39.

² زوينة الوليد، مرجع سابق ذكره، ص 40.

الفصل الثاني: دور القيادة الديمقراطية في إحداث التغيير السياسي والاقتصادي برواندا

سقوط الطائرة يعدون قوائم بأسماء التونسي والمعارضين لهم من معتدلي في الهوتو، فقتلواهم نساء أو أطفالاً، أو رجالاً، وتم اغتصاب ما يتراوح بين 150 إلى 250 ألف امرأة.¹ دامت هذه الحرب 100 يوم خلفت مليون ونصف قتيل، أي بمعدل 10000 ضحية في اليوم. ورغم كل ذلك خرجت البلاد من الحرب الأهلية بتشكيل حكومة الوحدة الوطنية في 19 جويلية 1994، لكنها كانت لا تتوفر لا على إدارة أو اقتصاد ولا نظام قضائي أو تعليمي، ولا إمدادات بالمياه والكهرباء ولا تقل....²

3. الأوضاع التي خلفتها الحرب الأهلية:

لقد نتج عن الصراع عن السلطة حرب أهلية دمرت البلاد في جميع المجالات، حتى الجانب النفسي لدى الشعب الرواندي جراء أنواع التعذيب الوحشي الذي تعرض له. حيث ذكر صندوق النقد الدولي أنه بعد الإبادة حدث انهيار للقدرة الإدارية على مستوى الحكومة المركزية والمحالية، وحصل شلل في تقديم الخدمات الاجتماعية والمالية.³

1-الأوضاع السياسية والأمنية:

أطاح الهجوم الذي تعرضت له البلاد في أكتوبر 1990 من طرف الجبهة الوطنية الرواندية بنظام هابيا ريمانا المتسلط، حيث سيطرت الجبهة الوطنية تقريراً على كل البلاد ووصلت إلى العاصمة كيغالي، وهذا دليل على ضعف الجيش والنظام السياسي القائم آنذاك، والذي ينتج عنه دولة ضعيفة حيث شهدت:⁴

¹ فيصل بوالجيري، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² البشير البونحي، "صراع القبائل والإبادة الجماعية"، مجلة جامعة دهوك، المجلد 24، العدد 01، العراق، 2021، ص 434.

³ محفوظ عيسى، "رواندا: النهوض التنموي بين الفرص والتحديات"، مجلة الصدى لدراسات القانونية والسياسية، العدد 06، جامعة بومرداس، الجزائر، مارس 2021، ص 30.

⁴ سامية شابوني، مرجع سبق ذكره، ص 131.

الفصل الثاني: دور القيادة الديمقراطية في إحداث التغيير السياسي والاقتصادي برواندا

- أ- الأسواق المالية فوضى، وعدم قدرة الدولة على التحكم فيها، خاصة بعد انهيار أسعار البن وانهيار الاقتصاد الوطني.
- ب- ظهور حركات معارضة تمثلت في الجبهة الوطنية الرواندية التي شكلت في أوغندا نتيجة رفض النظام عودة اللاجئين التونسي بحجة زيادة عدد السكان وقلة الفرض الاقتصادية.
- ت- ظهور المعارضة المعتدلة للهوتو جراء الأعمال الاستبدادية ومختلف أشكال الفساد الذي مارسه النظام.
- ث- فقدان مصداقية الدولة اتجاه المنظمات الدولية والدول وهذا ما ساهم في انخفاض المساعدات المقدمة لها.
- ج- بروز أنظمة غير متماثلة تعوض الدولة في بعض وظائفها وصلاحيتها، وهذا ما ساعد على تعزيز إجرامية الاقتصاد.

فقد نتج عن الحرب دولة ضعيفة غير قادرة على حماية مواطنها.

2- الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية:

لقد أدت الحرب إلى تدمير البنية التحتية للدولة، وهذا بسبب انهيار مؤسسات الدولة، فنتج عنه تخريب المنشآت والهيكل الاقتصادي والاجتماعية. ويمكن تلخيص النتائج في النقاط التالية:

- أ- ضعف إنتاجية القطاع الزراعي: عرف المجتمع الرواندي بالزراعة وتربية الماشي، إذ يمثل المزارعون أكثر من 87% من القوى العاملة الإجمالية، وكانت تكفي بإنتاج ما تستهلكه فقط، بالإضافة إلى أن الأراضي الزراعية انتهكت جراء استعمال الأساليب البدائية، وهذا ما جعلها من بين الأكثر الأتربة السلبية في إفريقيا،¹ بالإضافة إلى ارتفاع معدلات الولادة، وهذه

¹ ريم بن عيسى، "التجربة الرواندية في تحقيق التنمية الاقتصادية من حرب أهلية إلى نهضة اقتصادية"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03، جامعة الوادي، الجزائر، 2021، ص 647.

الفصل الثاني: دور القيادة الديمقراطية في إحداث التغيير السياسي والاقتصادي برواندا

الأراضي لا تكفي لتكون مصدر رزق لكل الروانديين وأيضا المساحة المخصصة للمراعي لا تتجاوز 350 ألف هكتار وأغلبها نوعيتها رديئة.¹

ب-ضعف القاعدة الاقتصادية: تعتمد رواندا أساسا على انتاج وتصدير القهوة والشاي، وهذه الموارد لا يمكن الارتكاز عليها لبناء اقتصاد قوي،² بالإضافة إلى أنها تمتلك بعض المعادن ذات القيمة العالية، إلا أن نسبتها لا تكفي لدفع عجلة الاقتصاد، فجد الغاز الطبيعي المتوفر في بحيرة كيفو هو المورد الطبيعي الهام، وتحتال احتياط يقدر بـ 60 مليار متر مكعب، إلا أن هناك عدم اهتمام بالبحث عنه.³

ت-ضعف الكفاءات والكوادر البشرية: خلف الاستعمار أكبر مشكل وهو الأمية، وهو أكبر عائق أمام تقدم الدول، إذ تشكل 48% من الروانديين لا يعرفون الكتابة والقراءة.⁴

كما أن الحكومات عجزت عن إيجاد حل لهذا المشكل لأنها ركزت على المصلحة الذاتية بدل أن تفرز نخبة من المسيرين القادرين على تسيير البلد كما يجب، بالإضافة إلى سوء التغذية وانتشار الأمراض الخطيرة كالملاريا وفيروس نقص المناعة البشرية، وهذا ما يعيق تطور القطاعات الاقتصادية الهامة التي تحتاج على موارد بشرية مؤهلة ومدرية على التقنيات الحديثة في الزراعة وتربية الحيوانات.⁵

ث-ضعف المبادرات التجارية: نتيجة الفقر الذي تعاني منه البلاد، فإنها لم تستطع تنويع اقتصادها، فقد اقتصر على الزراعة بالإضافة إلى موقعها فهي بعيدة عن الساحل، وافتقارها لشبكات السكك الحديدية وحالة الطرق السيئة التي تربطها بجيرانها.⁶

¹ محفوظ عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 649.

² المرجع نفسه، نفس الصفحة.

³ ريم بن عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 647.

⁴ محفوظ عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 31.

⁵ ريم بن عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 647.

⁶ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

الفصل الثاني: دور القيادة الديمقراطية في إحداث التغيير السياسي والاقتصادي برواندا

إن انهيار الاقتصاد الرواندي أدى إلى¹:

أ-ارتفاع نسبة البطالة بصورة سريعة.

ب-تخريب المنشآت وانتشار المجاعة منذ سنة 1992، والتي شملت أغلب مناطق البلاد، حيث أكدت اللجنة الدولية للصليب الأحمر CICR ومنظمة الغذاء الدولية FAO أن حوالي مليون شخص يعاني المجاعة.

ت-تفاقم مشكل المديونية، خاصة بعد تدخل صندوق النقد الدولي.

ث-ازدياد النفقات العسكرية وانتشار الأسلحة الخفيفة وبالتالي تضاعف الواردات من مشروبات، ملابس، غذاء،... الخاصة بالجيش والميليشيات.

ج-ازدياد درجة العنف والإجرام، وهذا ما نتج عنه لا استقرار اجتماعي وبالتالي تفكك المجتمع.

ح-ندهور الحالة الصحية نتيجة نقص الرعاية الطبية ونقص المياه الصالحة للشرب، وسوء التغذية والمجاعات المتكررة، وتدني مستوى المعيشة، وبالتالي تدني معدلات الأعمار والتي وصلت في تلك الفترة بين 38 و39 سنة، وارتفاع معدل الوفيات لدى الأطفال 20%.

خ-جمود النظام التربوي وانتشار الأمية.

المبحث الثاني: دور الإصلاحات السياسية والاقتصادية الرواندية في إعادة بناء الدولة في ظل حكم بول كاغامي.

تقع مهمة إعادة بناء الدولة على عاتق القيادة السياسية، وتواجه القيادة في هذه الأوضاع العديد من المشاكل التي تتبع من السياق الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والأمني الذي تعمل فيه، لذا فإن عملية إعادة بناء الدولة في جوهرها تمثل انعكاساً لتفاعل مستمر بين

¹سامية شابوني، مرجع سبق ذكره، ص 51.

الفصل الثاني: دور القيادة الديمقراطية في إحداث التغيير السياسي والاقتصادي برواندا

الإيديولوجية السائدة حول القضايا الحيوية التي تهم المواطن، والتي تعكس إلى حد مستوى التطور العقلي لأفراد ذلك المجتمع، وبين الواقع المادي الإنتاجي والبنية الاقتصادية فيه، وبين القيادة السياسية التي تمثل العامل المحفز لهذا التفاعل.

ويأتي من أهم متطلبات عملية إعادة بناء الدولة البناء الاقتصادي الذي يتطلب توافر عدة شروط سياسية ترتبط كل منها بالقيادة السياسية من أهمها: الاستقرار السياسي والمشاركة السياسية، فالاستقرار السياسي يمثل بيئة خصبة لنمو الاستثمارات ويخلق الإطار الملائم للعمل المشترك والادخار والاستثمار وفي تنفيذ خطط البناء الاقتصادية، وتعتبر القيادة السياسية هي المسؤولة عن ضمان ذلك الاستقرار من خلال توفير متطلبات المشاركة السياسية والاندماج السياسي والشرعية السياسية.

كما شمل دور القيادة السياسية في توفير القنوات والأطر النظامية من خلال تحدث المشاركة الشعبية وفي توفير متطلبات الازمة لتمكين الجماهير من المشاركة الفعالة في احترام الرأي العام وتقبل الرقابة السياسية.

كما أن لعملية البناء الاقتصادي تأثيراً في عملية البناء الاجتماعي ذلك لأن عملية البناء الاقتصادية تتطلب النظر إلى التعليم والتدريب والبحث العلمي كنوع من الاستثمار لتطوير رأس المال البشري، ومن ثم يجب توجيه برامج وسياسات التعليم والتدريب والبحث العلمي وفقاً للاحتجاجات الاقتصادية، وهنا تبرز أهمية القيادة السياسية في مجال احترام الكفاءات والخبرات القومية في تقديم القيادة الصالحة للجمهور.

الفصل الثاني: دور القيادة الديمقراطية في إحداث التغيير السياسي والاقتصادي برواندا

المطلب الأول: معلومات عامة عن فترة حكم القائد بول كاغامي Paul Kagamè.

سوف نقوم في هذا المطلب بتقديم تعريف عن القائد بول كاغامي:¹ هو من مواليد 23 أكتوبر 1957 في Nyorutovu في بلدية Gitarama من أصل توتسى، هاجر مع عائلته إلى أوغندا بعد ثورة 1959، ثم التحق بمدرسة كامبala بين 1972-1976، وفي سنة 1979 التحق بمقاومة موسيفينى Yoweri Kagula Museveni، وهي حركة مواجهة لديكتاتورية، لقد جمع موسيفينى العديد من اللاجئين الروانديين لخدمته، وهم الذين ساهموا في قلب الرئيس Tito Okello ثم Miton Obote في 1986. وعندما تقلد موسيفينى الحكم وأصبح رئيساً لأوغندا عين بول كاغامي في منصب رئيس مساعد للمخابرات العسكرية المسلحة الأوغندية، تزوج من امرأة بورندية (لاجئة). وبعدها تابع تكوينه في الكانزاس بالولايات المتحدة الأمريكية. ثم أدار قيادة الجبهة الوطنية الرواندية التي شكلها Rwigema Fred، وبعد اغتياله تولى بول كاغامي قيادة الجبهة وقام بغزو رواندا إلى أن سيطر على كل البلاد، ثم أصبح نائباً للرئيس بير يمونغو أثناء الحكومة الوسيطة، وبعد استقالة هذا الأخير تولى بول كاغامي رئاسة الجمهورية في 24 مارس 2000، وتم انتخابه في 26 مارس 2003 لعهدة مدتها 7 سنوات تحصل على نسبة 98,8% من الأصوات، وقد قام بتعديل الدستور سنة 2015 لتصبح العهدة لمدة 5 سنوات مفتوحة، ومنذ ذلك الوقت وهو في رئاسة الجمهورية، حيث يعتبر الرجل القوي في رواندا بالرغم من الاتهامات الموجهة له باعتباره المسؤول عن مذابح 1994.

وفي عام 2000 تم انتخاب بول كاغامي رئيساً لرواندا ومنذ ذلك الحين ت منتخب البلاد رئيساً لم ير آخر في منصبه، أصبح النمو الاقتصادي ممكناً بفضل قوة الدولة وقيادة الحزب الحاكم على السلطة، فقد شهدت رواندا نمواً اقتصاديًّا مذهلاً منذ الإبادة الجماعية 1994

¹سامية شابوني، مرجع سبق ذكره، ص 177.

الفصل الثاني: دور القيادة الديمقراطية في إحداث التغيير السياسي والاقتصادي برواندا

ازدهرت في النمو الناتج المحلي الإجمالي السنوي بمتوسط 7,76% بين عامي 2000-2019 ومن المتوقع أن يستمر النمو بوتيرة مماثلة خلال السنوات المقبلة وفقاً للبنك الدولي من المتوقع أن تصل رواندا إلى بلد متوسط الدخل بحلول عام 2035.¹

المطلب الثاني: أهمية الإصلاحات السياسية والاقتصادية التي قام بها بول كاغامي في إعادة بناء دولة رواندا.

ركزت استراتيجية الدولة على ضمان الأمن والاستقرار السياسي والانعاش الاقتصادي من خلال عدة إجراءات مستعدة جوانب وساهمت في النهوض بالبلاد والخروج من مستنقع الحرب وما خلفته من فساد ودمار شامل.

1. **العدالة الانتقالية وتعزيز المصالحة الوطنية:** أول عمل قامت به الحكومة الرواندية هو المصالحة بين القبيلتين الهوتو والتواتسي،² ومحاكمة جميع المتهمين بالتخطيط للإبادة الجماعية، وقد تضمنت عملية المحاكمة حيز الضرر لكل شخص وقع عليه الأذى من جراء الجرائم المرتكبة، والعمل على إعادة بناء الجيش الرواندي وقوات الأمن من خلال دمج القوات العسكرية غير النظامية وتشريع بعضها، وهذا ما أدى إلى زيادة حجم الجيش الجديد مع التأكيد على تحويل عقيدة الجيش من عقيدة الولاء العرقي والعصبية إلى عقيدة الولاء الخاص للدولة الرواندية ككل.³

2. **الحكومة السياسية وإعادة بناء النظام السياسي:** حيث أعادت الحكومة هيكلة المؤسسات في إطار الدستور وسيادة القانون من خلال اعتماد دستور جديد بعد الموافقة عليه عبر الاستفتاء الشعبي سنة 2003، هذا الدستور أجاز التعديلية الحزبية، بالإضافة إلى حصر

¹AnanSums," The PoliticalEconomy Of Porerty And AgrainChang".AgreenRevolution For Rwanda? The Institute Of Development Policy And Management, University OF AmtWerp, June 2008,p 25.

² ريم بن عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 05.

³ محفوظ عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 08.

الفصل الثاني: دور القيادة الديمقراطية في إحداث التغيير السياسي والاقتصادي برواندا

تشكل الأحزاب على أساس عرقي وديني، فكان الهدف من وضع هذا الدستور هو القضاء على كل أشكال التمييز وترسيخ المساواة وحقوق الإنسان ومحاولة تأسيس دولة القانون.¹

إن ما يميز هذا الدستور أنه أعطى اعتبار الواقع الدولة على خلاف الدساتير الأخرى التي أسست على أساس نماذج أجنبية، فالأفكار التي أسس عليها توضح بأنها وضعت مراعاة

لظروف وتحديات الدولة وتمحورت حول:²

- الاقتسام العادل للسلطة.
- بناء دولة القانون.
- تحقيق الرفاهية الاجتماعية.
- ترسیخ نظام ديمقراطي تعددي.
- مواجهة أيديولوجية الإبادة بمختلف مظاهرها ومحاربة الانقسام العرقي.

3. التعليم: رواندا ملتزمة بالوصول إلى التعليم الشامل للجميع وهو أحد أهم الأهداف الإنمائية للألفية، ومع ذلك هناك حاجة إلى تنقيف وتدريب الناس على جميع المستويات: الابتدائي والثانوي والجامعي مع الاهتمام بجودة التعليم وبالتالي فإن الحكومة ستنظم بشكل مكثف برامج تدريب المعلمين سيتم التركيز بشكل كبير على التدريب المهني والتكنولوجي في مجالات التكنولوجيا والهندسة والإدارة، سوف يستهدف هذا المدرسة الثانوية فضلاً عن قطاعات مختلفة من المجتمع (مع التركيز بشكل خاص على الشباب والمرأة) لتشجيع تربية المهارات سيتم تعزيز مخططات القروض الصغيرة على وجه التحديد لتمويل التمويل للفنيين الشباب العاملين لحسابهم الخاص، سيتم اطلاق البرامج المناسبة على المستوى الوطني التي تهدف إلى التدريب أثناء العمل وأثناء الخدمة والتعلم عن بعد.

¹ ليندة سباش، "التجربة الرواندية في حوكمة التنمية بين الإنجازات الاقتصادية والسياسية"، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 15، العدد 01، جامعة بومرداس، الجزائر، 2022، ص 09.

² سامية شابوني، مرجع سبق ذكره، ص 159.

الفصل الثاني: دور القيادة الديمقراطية في إحداث التغيير السياسي والاقتصادي برواندا

4. الصحة والسكان: يقدر عدد سكان رواندا بنحو 8,2 مليون نسمة مع واحدة من أعلى معدلات الكثافة السكانية في إفريقيا (340 نسمة/ كم) وارتفاع معدل النمو السكاني سنوياً، هذا الاتجاه الديمغرافي هو أحد الأسباب الرئيسية لاستنزاف الموارد الطبيعية وما يتبعه من فقر وجوع.

الдинاميكية الديمغرافية هي نتيجة لعدد من العوامل:¹

- 1-ارتفاع معدل الخصوبة.
 - 2-المرأة نفسها مرتبطة بالثقافة المؤيدة للولادة.
 - 3-معدلات وفيات الأطفال منخفضة.
 - 4-معدل وفيات العام منخفض نسبياً بسبب المناخ والتضاريس الغير مواتية.
- تعتبر رواندا سكانها موردها الأساسي وهي تعتمد عليه في ذلك في تطويرات مستقبلية مع نجاح السياسات السكانية الحالية والمستقبلية.

على الرغم من أن الحالة الصحية لسكان رواندا قد تحسنت بشكل ملحوظ خلال السنوات الأخيرة لا تزال غير كافية، انتشار الملاريا (40% من المستشفيات، الاستشارات الطبية في المراكز الصحية، وفيروس نقص المناعة البشرية 11,2% من إجمالي السكان) عالية ويشكل مشكلة اقتصادية كبيرة تشمل الأهداف التي يجب تحقيقها في مجال الصحة خلال العشرين سنة القادمة ما يلي:

خفض معدل وفيات الرضع من 107 إلى 50 لكل 1000 ولأمهات معدل الوفيات من 1070 إلى 200 لكل 100,000 سوف يرتفع متوسط العمر المتوقع من 49 إلى 55 عاماً ستكون الملاريا وغيرها من الأمراض الوبائية المحتملة تم السيطرة عليها، وسيتم تخفيض انتشار الإيدز من 11,2% إلى 8% لتحقيق هذه التحسينات يجب أن تستهدف السياسات الصحية أ fewer الناس أفراد من السكان لتحسين الوصول إلى الرعاية الصحية وتقليل تكلفتها،

¹Republic Of Rwanda, Mimistry Of fimony And EconomicPlamming "Rwanda Vision 2020".Kigall: July, 2000, p 12,13.

الفصل الثاني: دور القيادة الديمقراطية في إحداث التغيير السياسي والاقتصادي برواندا

يعتبر تنظيم الأسرة أمرا هاما لتقليل الولادة. كل هذا يجب أن تسير جنبا إلى جنب مع استراتيجيات التغلب على المشاكل.

5. دور القيادة الديمقراطية في نهضة رواندا: قام الرئيس بول كاغامي بوضع خطة قومية تغطي الأجيال الاقتصادية المختلفة، فضلت هدف قريب المدى يتمثل في تكوين الثروات وتقليل الاعتماد على المعونات والديون الخارجية من خلال سن مجموعة من الإجراءات الضريبية، وتشجيع الاستثمار في البلاد، وأعاد بناء البنية التحتية، أما الهدف الثاني المتوسط الأجل يسعى إلى التحول من اقتصاد زراعي إلى اقتصاد قائم على المعرفة من خلال تطوير التعليم وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، أما الهدف بعيد المدى فيسعى إلى تعزيز روح المبادرة الخاصة وخلق طبقة وسطى من المستثمرين المحليين تكون هذه الطبقة قادرة على خلق الثروة والمساهمة في تطوير اقتصاد البلاد.¹

6. مخططات الإنعاش وإنجازات التنمية: قصد الخروج من حالة الركود الاقتصادي تبنّت رواندا العديد من المخططات والاستراتيجيات التنموية، إذ تم وضع خطة لتطوير الزراعة باعتبارها تمثل حوالي 85% من اقتصادها، وتمثل الأرضي الصالحة للزراعة 35% من أجمالي المساحة، حيث قامت بجلب خبراء أجانب، ووفرت الأسمدة والمعدات الزراعية بأسعار مشجعة، بالإضافة إلى تقديم قروض للمزارعين.²

بالإضافة إلى تبني برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديد ويقوم على استهداف ثلاثة مجالات تنمية المناطق إضافة إلى الإدارة المتكاملة لمستجمعات المياه والري والأنهار والتلال وتكثيف الإنتاج المحصولي الحيواني، فقد حددت هذه الرؤية أهداف رواندا الإنمائية طويلة الأجل والقائمة على التسيير العقلاني الرشيد، وتنمية الموارد البشرية، وتحويل اقتصاد

¹ محفوظ عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 09.

² المرجع نفسه، ص 10.

الفصل الثاني: دور القيادة الديمقراطية في إحداث التغيير السياسي والاقتصادي برواندا

البلاد من اقتصاد محدود الدخل وقائم على الزراعة إلى اقتصاد موجه نحو الخدمات بحلول عام 2020.¹

7. تشجيع الاستثمارات الخارجية: حيث وضعت الحكومة قانون جديد للاستثمار وأنشأت ما يعرف بـ"الشباك الواحد" من أجل تمكين المستثمر من إنهاء جميع الإجراءات في نفس المكان وخلال وقت قصير، وأنشأت مجلسا استشاريا للاستثمار والتطوير أعضاؤه من الروانديين ذوي الكفاءة العليا والمنتشرين في مختلف دول العالم، وألغت التأشيرة للجميع، حيث أصبحت كيغالي استقبلاً للسياح الأجانب، وهذا ما ساهم في تطوير الإنتاج الداخلي الخام 10 أضعاف في غضون 13 سنة.²

صنفت مدينة كيغالي ضمن أنظف المدن إفريقياً وعالمياً، حيث يتم تحسين الأحياء الفقيرة، كما تم حظر استعمال الأكياس البلاستيكية، بالإضافة إلى اعتماد نظام فعال في تسيير النفايات.³

8. محاربة الفساد: حيث حاولت الدولة إقامة إصلاحات تهدف إلى القضاء على الفساد، فلا يمكن ترشيد الإنفاق العام إلا من خلال القضاء على الفساد، حيث وضعت عدة قوانين لمحاربته وحماية المبلغين عن المخالفات، بالإضافة إلى اللوائح الخاصة بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، حيث صنفت رواندا من بين الدول الأقل فساداً، وهذا ما يساعد على تعزيز العديد من القطاعات خاصة قطاعي الصحة والتعليم.⁴

9. تفعيل مشاركة المواطن من خلال منتدى تطوير العمل المشترك: وهي منصة وضعت لتسهيل مشاركة المواطنين في الحكومة المركزية مع تحسين عمليات تقديم الخدمات من قبل ممثليين من القطاع الخاص والعام والمجتمع المدني، وتم منح هذه المنصة الصفة

¹ المرجع نفسه، ص 11.

² محفوظ عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 11.

³ ليونة سباش، مرجع سبق ذكره، ص 14.

⁴ المرجع نفسه، ص 10.

الفصل الثاني: دور القيادة الديمقراطية في إحداث التغيير السياسي والاقتصادي برواندا

القانونية سنة 2007، وكان لها دور في توجيهه وتعليم الحكومات المحلية من أجل انشاء منتدى تتميمه وظيفي.¹

¹ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

الفصل الثاني: دور القيادة الديمقراطية في إحداث التغيير السياسي والاقتصادي برواندا

خلاصة واستنتاجات:

إن ما يمكن قوله في نهاية هذا الفصل أن رواندا واجهت عدة عقبات من أجل النهوض بالبلاد وإخراجها من مستنقع الدم وال الحرب، حيث استطاعت التجربة الرواندية التي أبهرت العالم في وقت قياسي أن تتحول من دولة تعاني نتيجة ما خلفته الحرب الأهلية، وما آلت إليه البلاد من دمار للبنية التحتية إلى دولة ينمو اقتصادها بمعدلات أكثر من أعظم اقتصادات العالم، حيث شهدت ازدهاراً في العديد من القطاعات على الرغم من ضعف الإمكانيات، وحققت تنمية اقتصادية وسياسية واجتماعية حيث استطاعت:

- 1-إعادة بناء دولة القانون.
- 2-إحداث تحول اقتصادي.
- 3-الحد من التمييز العرقي وداخل المجتمع.
- 4-إعادة كسب ثقة الجمهور سواء مع الحكومة أو بين أفراد المجتمع.
- 5-إعادة بناء الوحدة الوطنية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الإرادة القوية والرؤية الواضحة للقيادة الرشيدة هي العامل المحفز لاقتصاد سريع التغيير وهي سر نجاحها في تحقيق التنمية المستدامة.

الفصل الثالث: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاقتصادي لدولة رواندا.

الفصل الثالث: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاقتصادي لدولة رواندا

لقد نجحت التجربة الرواندية في تحقيق أهداف رؤية 2020، ولقد قامت الدراسة بالاعتماد على البنك الدولي والبنك الإفريقي، وكذا المركز الوطني للإحصاء في رواندا للحصول على نتائج وبيانات الوضع السياسي والاقتصادي في رواندا وتحليل مجموعة من المؤشرات. وسوف نتناول في هذا الفصل بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاقتصادي لدولة رواندا، وهذا من خلال دراسة بعض مؤشرات وأبعاد التغيير الاقتصادي على صعيد القطاع الزراعي والصناعي وأيضاً على مستوى النمو الاقتصادي العام، وكذلك البحث في بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاجتماعي.

الفصل الثالث: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاقتصادي لدولة رواندا

المبحث الأول: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير الاقتصادي.

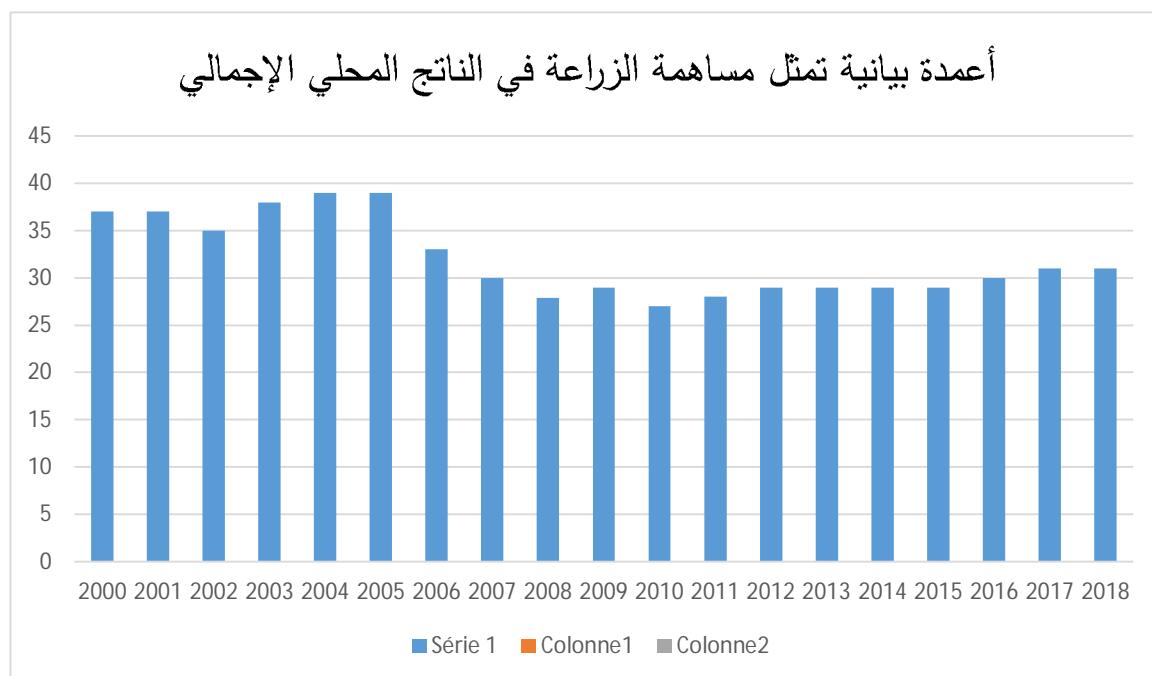
المطلب الأول: على صعيد القطاع الزراعي.

تعتبر رواندا بلد ريفي زراعي (نسبة الإناث فيه 63% تفوق نسبة الذكور)، حيث تمثل الزراعة حوالي 63% من عائدات التصدير، حيث حققت رواندا 90,5 مليون دولار من صادرات الشاي في عام 2018 بزيادة قدرها 7,4%， بالإضافة إلى القهوة التي استحوذت على الصادرات بقيمة 68,7 مليون دولار بزيادة قدرت بـ 7,2% من عام 2017.¹

يعتبر القطاع الزراعي العمود الفقري والركيزة الأساسية في قوة الاقتصاد الرواندي، فهي تمثل إمكانيات زراعية ضخمة، بالإضافة إلى ملائمة المناخ الذي يتميز بغزاره أمطاره. يمثل الشكل المعاكس نسبة مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي لرواندا.

الشكل رقم (1-3): أعمدة بيانية تمثل مساهمة الزراعة في الناتج المحلي الإجمالي

نسبة الزراعة (%)



المصدر: إحصائيات البنك الدولي.

¹ ريم بن عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 650.

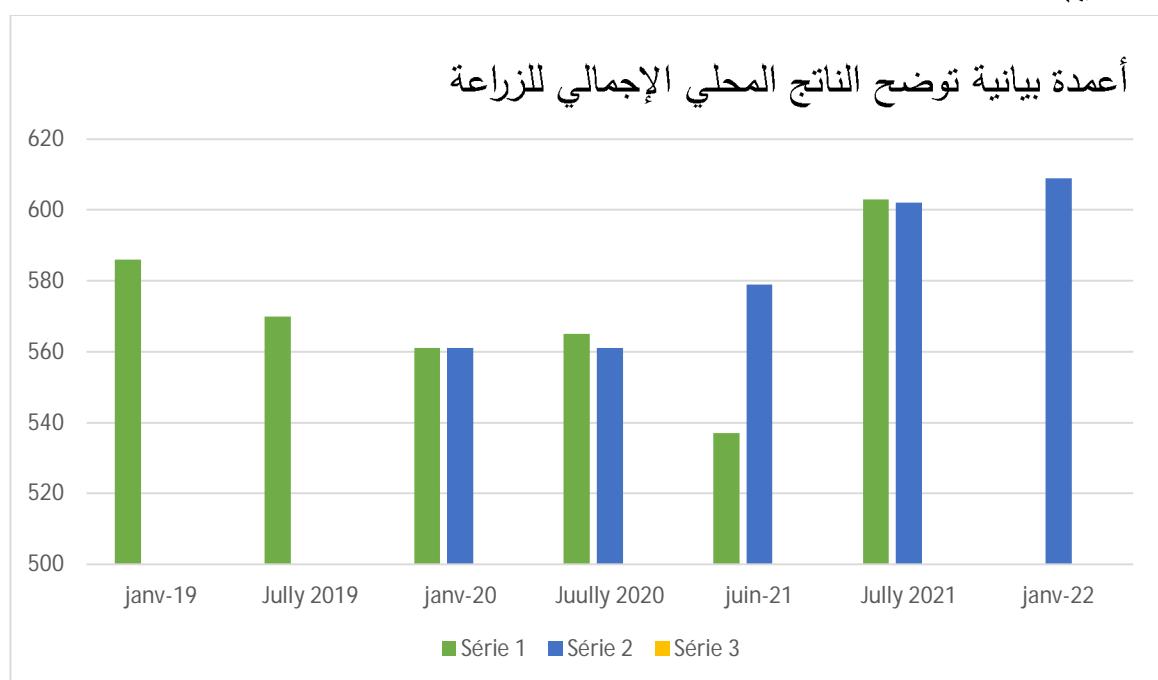
الفصل الثالث: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاقتصادي لدولة رواندا

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن الزراعة شكلت نسبة كبيرة من إجمالي الناتج المحلي، حيث عرف استقرار في السنوات الأولى من الدراسة لكنه انخفض إلى 33% سنة 2006 بعدما كان 37%， ويرجع السبب إلى اعتماد المزارعين الأسمدة، بالإضافة إلى اعتماد الأساليب التقليدية وتذبذب المناخ في تلك الفترة.

إلا أن الحكومة قامت بتعزيز وتحسين استخدام الدور، ونلاحظ استقرار في نسبة المساهمة تراوحت بين 29 و31%.

أما بالنسبة للسنوات الأخيرة من 2019 إلى 2021 هذا الشكل يوضح الناتج المحلي الإجمالي للزراعة (مليار فرنك رواني).

الشكل رقم (3-2): أعمدة بيانية توضح الناتج المحلي الإجمالي للزراعة (مليار فرنك رواني).



المصدر: البنك الدولي + المعهد الوطني للأخصاء في رواندا.

وقد سجلت الزراعة نسبة كبيرة في مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي، وهذا نتيجة الاستراتيجيات الناجحة التي اتبعتها الحكومة الرواندية.

الفصل الثالث: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاقتصادي لدولة رواندا

المطلب الثاني: على صعيد القطاع الصناعي.

أولت الحكومة الرواندية اهتمام بالقطاع الصناعي إلى جانب القطاع الزراعي من خلال الاعتماد على الاستثمار الأجنبي والمحلي، إذ تُحتل رواندا باستمرار مرتبة جيدة لسهولة ممارسة الأعمال التجارية. حيث تسعى الحكومة الرواندية إلى أن تصبح رائدة إقليمية في تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال الاستفادة من صناعة الخدمات عام 2012، حيث شكلت رواندا أول منطقة اقتصادية خاصة حديثة في كيغالي، تهدف هذه المنطقة إلى جذب الاستثمار في جميع القطاعات منها الصناعة، وأطلقت نظاماً عبر الأنترنت لمنح المستثمرين معلومات مهمهم، بالإضافة إلى إلغاء التأشيرة.¹

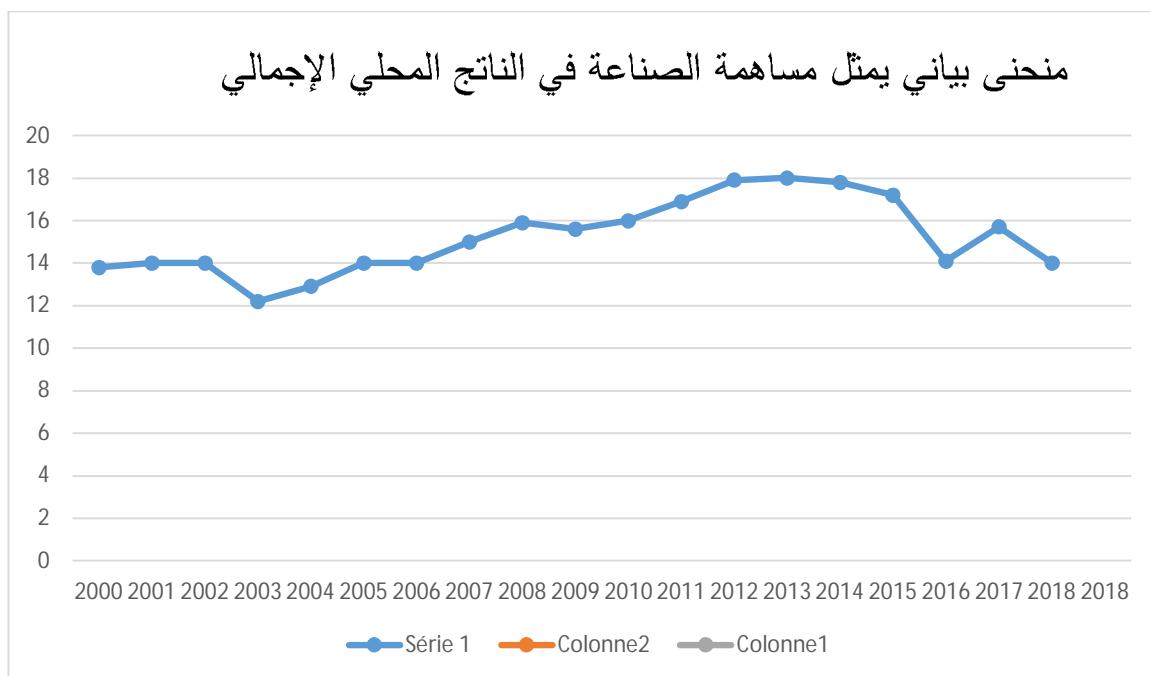
رغم هذا تساهم الصناعة بنسبة ضعيفة مقارنة بالزراعة، وهذا بسبب ضعف الإمكانيات المتاحة على مستوى الدولة وأغلب الموارد يجب استيرادها، وهذا سيؤدي إلى ارتفاع فاتورة النفقات خاصة وأن رواندا مدعمة من قبل البنك الدولي وغيره، بالإضافة إلى نقص الرأس المال البشري الكفاء في هذا القطاع إذ تحضن الزراعة أكبر عدد من العمال.² والشكل المعاوبي يوضح نسبة مساهمة الصناعة في الناتج المحلي الإجمالي.

¹ ريم بن عيسى، مرجع سبق ذكره، ص ص 652، 653.

² المرجع نفسه، نفس الصفحة.

الفصل الثالث: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاقتصادي لدولة رواندا

الشكل رقم (3-3): منحنى بياني يمثل مساهمة الصناعة في الناتج المحلي الإجمالي (%) .



المصدر: إحصائيات البنك الدولي.

من خلال الشكل نلاحظ أن الصناعة تساهم بنسبة متوسطة في إجمالي الناتج المحلي الإجمالي، إذ عرفت استقرار في السنوات الأولى من الدراسة لتتحفظ سنة 2003 إلى نسبة 12,6% بسبب الظروف التي عاشتها البلاد آنذاك، لتسجل ارتفاعا جزئيا سنة 2004 بسبب الجهود المبذولة من طرف الحكومة الرواندية من أجل تحقيق تنمية متوازنة، حيث سجل ارتفاعا طفيفا في السنوات الموالية.

الفصل الثالث: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاقتصادي لدولة رواندا

1. حجم الدولة:

من 0 إلى 10: 0 يعني وجود حكومة تقيلة للغاية و 10 تدخل حكومي ضئيل. يلخص هذا المؤشر العديد من الجوانب المتعلقة بحجم الحكومة:

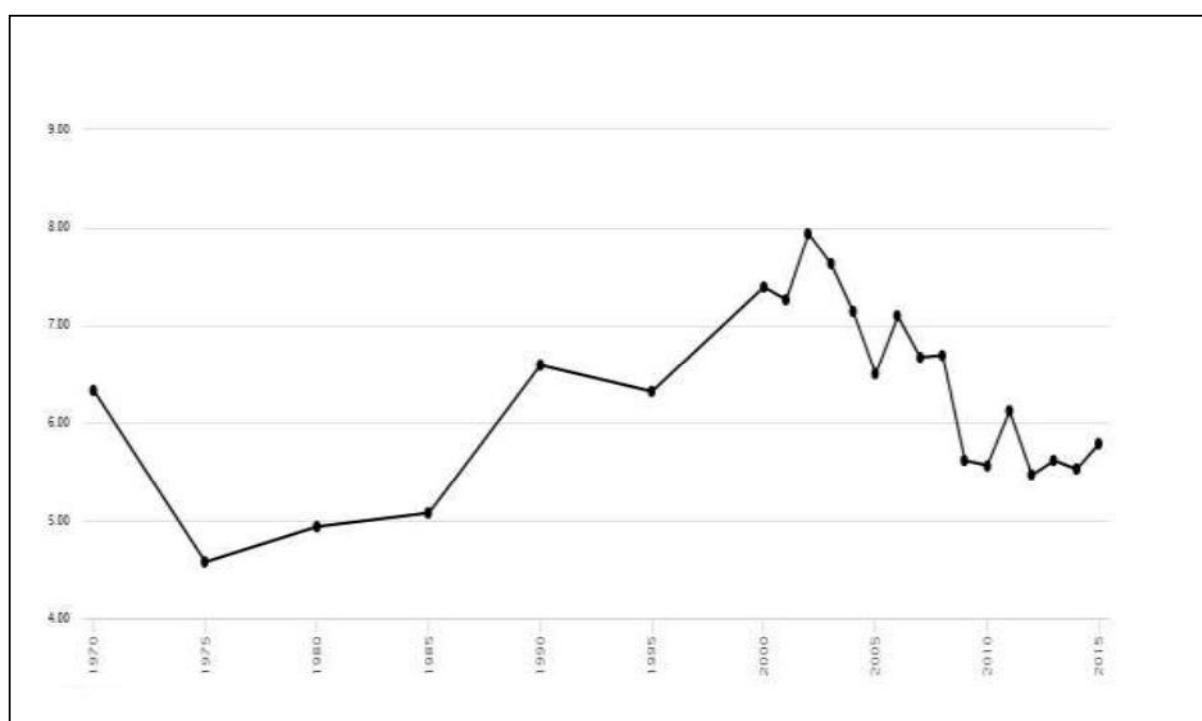
1) الاستهلاك الحكومي العام كنسبة مئوية من إجمالي الاستهلاك.

2) أهمية التحويلات والإعانات كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي.

3) استخدام الاستثمار العام بدلاً من الاستثمار الخاص.

4) مستوى الضريبة الهاشمية.

الشكل رقم (4-3): منحنى بياني يمثل حجم الدولة.



المصدر: معهد كاتو.

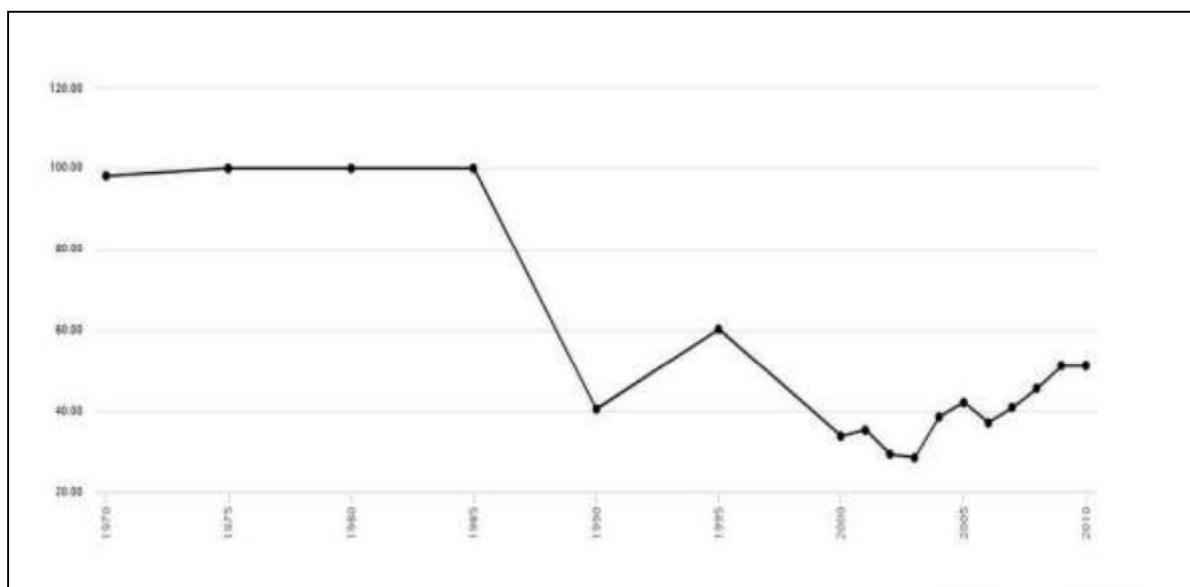
الفصل الثالث: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاقتصادي لدولة رواندا

نلاحظ من خلال الشكل أن هناك تدخل للدولة في السنوات التي سبقت مجيء الرئيس بول كاغامي لنلاحظ غيابها في سنوات حكم الرئيس.

2. حصة الاستثمارات العامة فيما يتعلق بجميع الاستثمارات.

هي نسبة الاستثمارات العامة مقارنة بالاستثمارات الخاصة. النسبة المئوية القريبة من 100% أو حتى 50% تعني أن جزءاً كبيراً من الاستثمارات تتم من قبل الدولة. بالمقابل، فإن النسبة القريبة من 0% تعني أن الدولة تستثمر القليل جداً في النشاط الاقتصادي. لا تؤخذ طبيعة الاستثمارات في الاعتبار. هذا هو أحد المؤشرات التي تجعل من الممكن تقييم مستوى تدخل الدولة في الاقتصاد. تم إنشاء هذه المعلومات من قبل معهد CATO الموجود في واشنطن. إنها منظمة مكرسة للدفاع عن المشاريع الحرة تم إنشاؤها في منتصف السبعينيات.

الشكل (3-5): منحنى بياني يمثل حصة الاستثمارات العامة فيما يتعلق بجميع الاستثمارات.



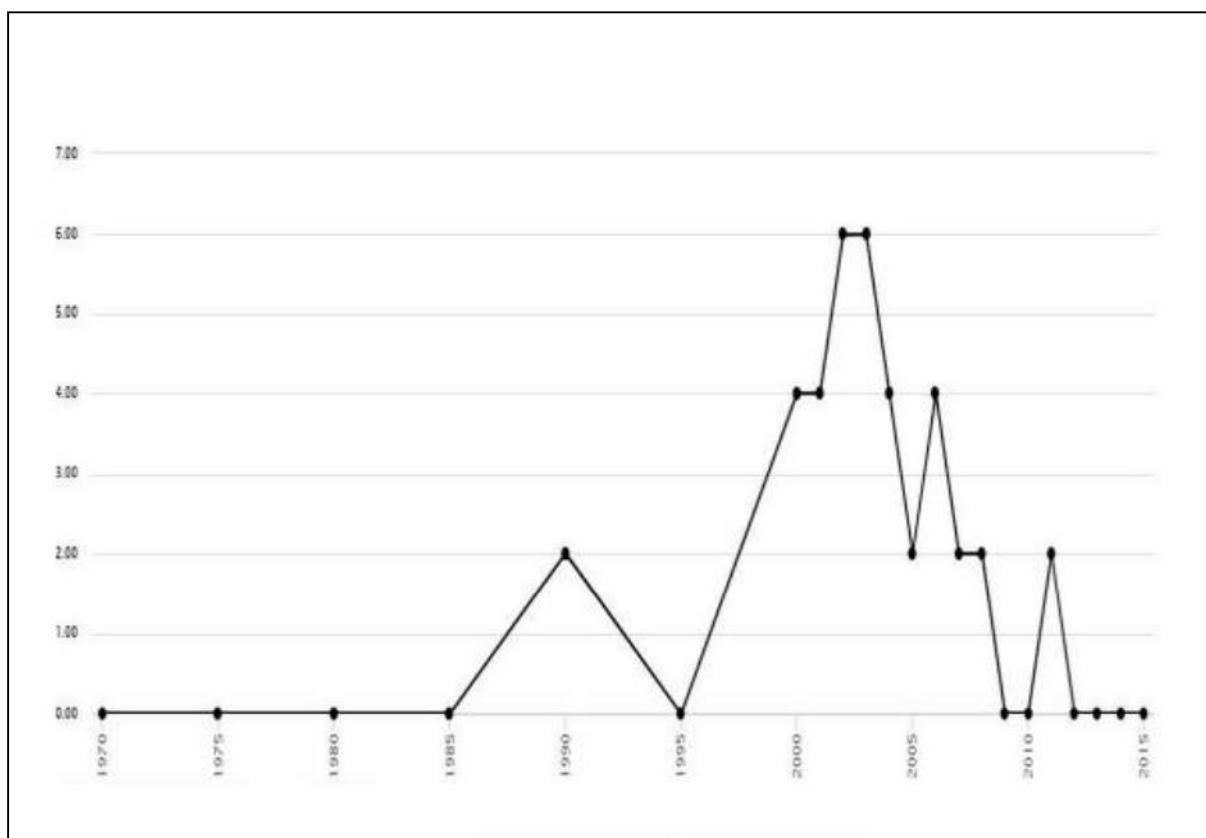
المصدر: معهد كاتو.

الفصل الثالث: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاقتصادي لدولة رواندا

نلاحظ في السنوات الأولى للدراسة أن أغلب الاستثمارات من طرف الدولة، ثم بدأت في الانخفاض ما بين فترة 1990-1995 وهذا نتيجة الظروف التي مرت بها البلاد. لكن في السنوات الأخيرة للدراسة نلاحظ ارتفاع الاستثمار الخاص، وذلك نتيجة السياسات التي اتبعتها الحكومة في مجال تشجيع حرية الاستثمار.

والشكل المولاي يوضح مستوى حرية الاستثمار.

الشكل رقم (3-6): منحنى بياني يوضح مستوى حرية الاستثمار.



المصدر: معهد كاتو.

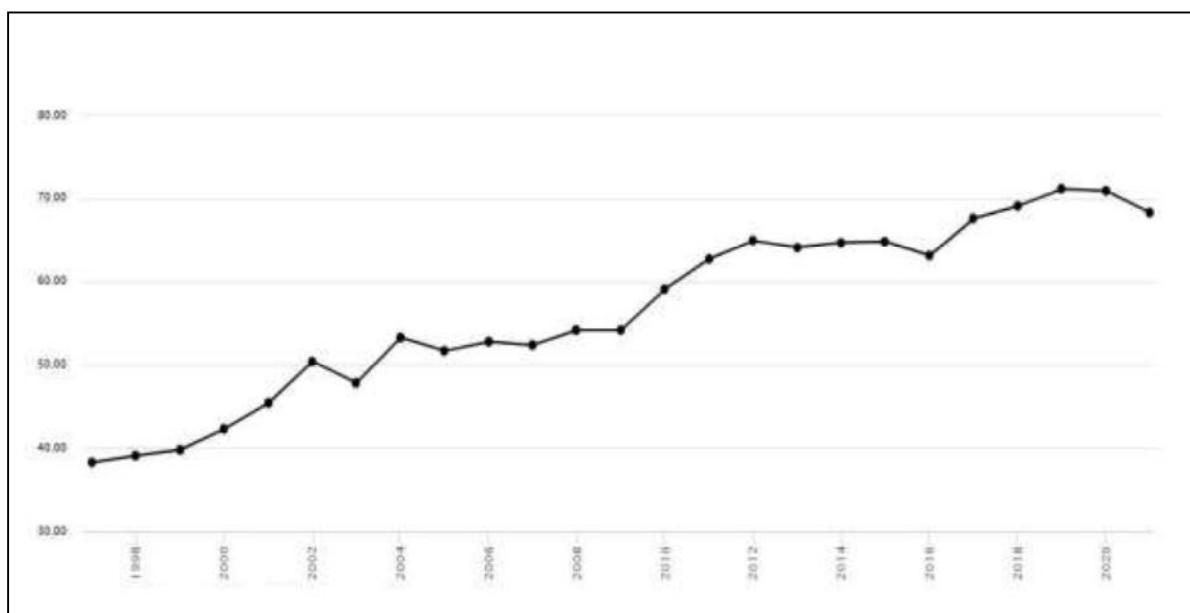
الفصل الثالث: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاقتصادي لدولة رواندا

مرتبة من 0 إلى 10، حيث يمثل الرقم 10 أعلى مستوى من التحرر من الاستثمار العام. بمعنى آخر، 10 تعني أن جزءاً كبيراً من استثمارات الدولة تتم بواسطة شركات خاصة؛ على العكس من ذلك، فإن الصفر يعني أن جزءاً كبيراً من الاستثمارات يتم إجراؤه بواسطة مستثمرين من القطاع الخاص. لا تؤخذ طبيعة الاستثمارات في الاعتبار. هذا هو أحد المؤشرات التي تجعل من الممكن تقييم مستوى تدخل الدولة في الاقتصاد.

3. درجة الحرية الاقتصادية.

الدرجة التي تقرب من 100 تعني الكثير من الحرية الاقتصادية للبلد. على العكس من ذلك، فإن الدرجة القريبة من الصفر تعني أن هناك القليل من الحرية الاقتصادية. هذا مؤشر يلخص المؤشرات المحددة التي طورتها مؤسسة التراث بالتعاون مع صحيفة وول ستريت جورنال.

الشكل رقم (3-7): منحنى بياني يوضح درجة الحرية الاقتصادية.



المصدر Héritage Fondation.

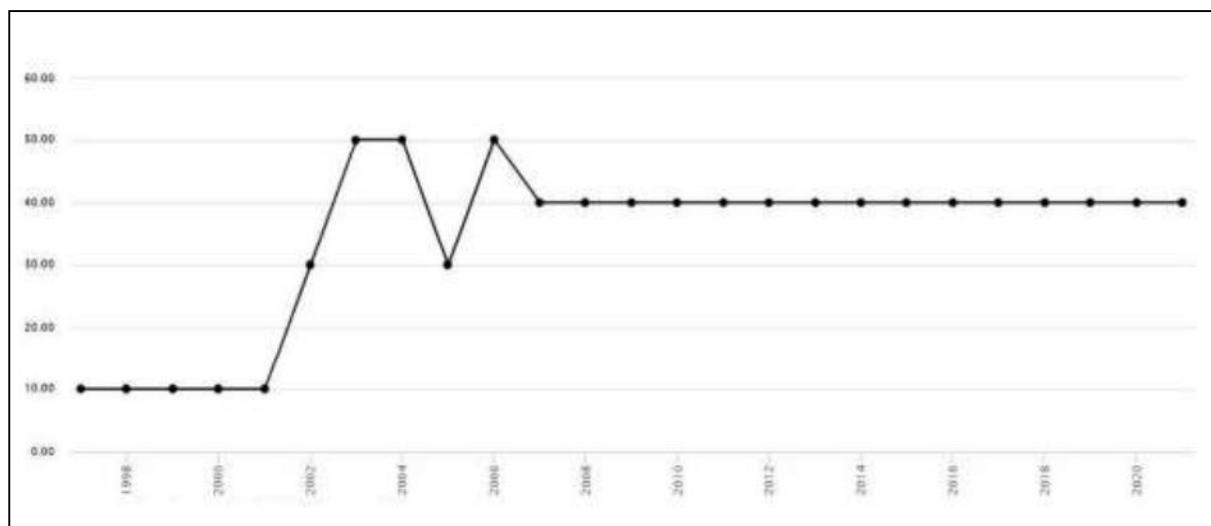
الفصل الثالث: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاقتصادي لدولة رواندا

نلاحظ من خلال هذا المنحنى البياني بأن الحرية الاقتصادية في السنوات الأولى للدراسة كانت منخفضة نسبياً لما خلفه الحرب الأهلية، ثم بدأت في الارتفاع خاصة في السنوات الأخيرة نتيجة السياسات التي اتبعتها الحكومة.

4. درجة الحرية المالية:

تعني الدرجة القريبة من 100 أن الحكومة لا تتدخل إلا قليلاً في المجال المالي: وبالتالي فإن استقلالية البنوك واسعة النطاق. عندئذ تقتصر الحكومات نفسها على ضمان الامتثال للعقود أو منع الاحتيال. حصلت أستراليا والدنمارك على 90 درجة تقريباً. وعلى العكس من ذلك، حصلت بيلاروسيا أو كوبا أو إيران على درجة 10. في هذه الحالات، يتم التحكم في الائتمان من قبل الحكومة وقد تكون البنوك مملوكة للدولة. تم تطوير هذا المؤشر من قبل Héritage Fondation ، بالشراكة مع Wall Street Journal .

الشكل رقم (3-8): منحنى بياني يوضح درجة الحرية المالية.



المصدر. Héritage Fondation.

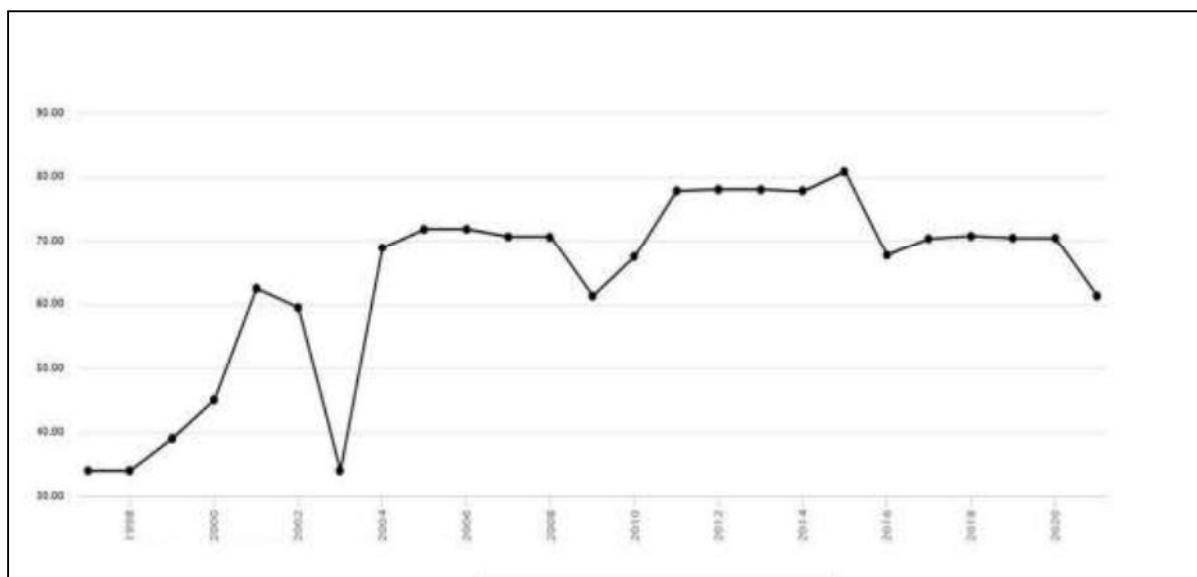
الفصل الثالث: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاقتصادي لدولة رواندا

نلاحظ من خلال هذا المنحنى البياني بأن الحرية المالية في دولة رواندا خلال السنوات الأولى تحصلت على الدرجة 10 وبالتالي نجد قلة الائتمان وسيطرة كاملة للدولة، ولكن مع القيام بالإصلاحات ومجيء القائد الجديد بول كاغامي نلاحظ ارتفاع في درجة الحرية المالية واستقرارها بنفس الدرجة.

5. درجة حرية التجارة:

تعني الدرجة القريبة من 100 أن التداول سهل وبدون قيود تشريعية أو تنظيمية كثيرة. الدول التي تتصدر القائمة في الغالب هي سنغافورة أو سويسرا أو كندا. على العكس من ذلك، تعني الدرجة القريبة من الصفر أن الحرية التجارية قد تقلصت أو حتى غير موجودة. على سبيل المثال، الحرية التجارية السائدة في كوريا الشمالية تساوي الصفر. تم تطوير هذا المؤشر من قبل Wall Street Journal ، بالشراكة مع Héritage Fondation .

الشكل رقم (3-9): منحنى بياني يوضح درجة حرية التجارة.



المصدر Héritage Fondation.

الفصل الثالث: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاقتصادي لدولة رواندا

نلاحظ من خلال المنحني البياني بأن درجة حرية التجارة في السنوات الأولى متذبذبة نوعاً ما وهذا نتيجة القيود التشريعية والتنظيمية المتبعة من طرف الدولة، لكنها عرفت ارتفاعاً في السنوات الأخيرة بسبب الإصلاحات التي قامت بها الحكومة والتي جاء بها الرئيس بول كاغامي.

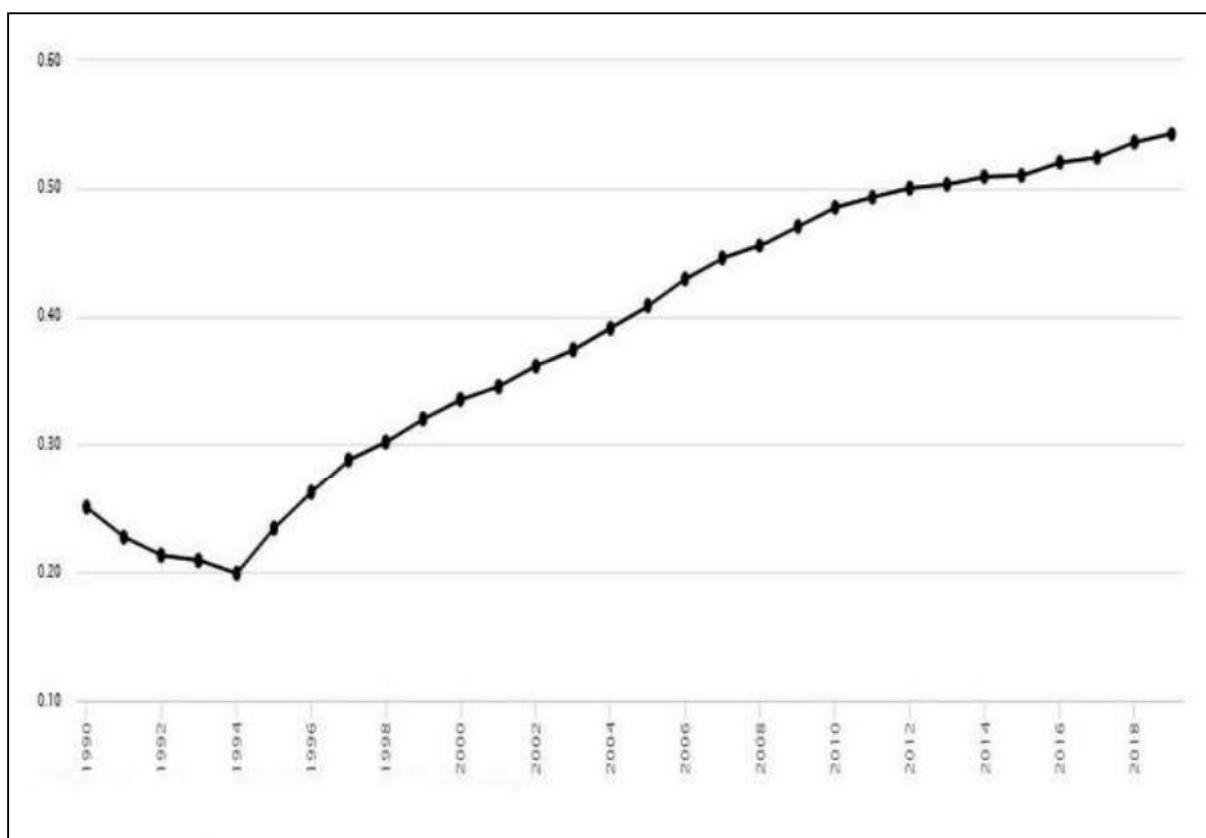
6. مؤشر التنمية البشرية (HDI):

إنه مؤشر مركب يقيس متوسط نوعية الحياة لسكان البلد. من الناحية النظرية، يتراوح المؤشر من 0 إلى 1. ويأخذ في الاعتبار ثلاثة أبعاد للتنمية البشرية. أولاً، إمكانية التمتع بحياة طويلة وصحية بناءً على متوسط العمر المتوقع عند الولادة. بعد ذلك، يتم تقييم مستوى التعليم على أساس معدل الأمية والحضور في مختلف مستويات النظام المدرسي. أخيراً، مستوى المعيشة، محسوباً من الناتج المحلي الإجمالي للفرد مع مراعاة تعادل القوة الشرائية (PPP).

يتم استخدام تعادل القوة الشرائية "لقياس القوة الشرائية النسبية لعملات بلدان مختلفة لنفس أنواع السلع والخدمات. نظراً لأن أسعار السلع والخدمات يمكن أن تختلف من بلد إلى آخر، فإن الشراكة بين القطاعين العام والخاص تجعل من الممكن مقارنة مستوى المعيشة في البلدان المختلفة بشكل أكثر دقة. لتقدير تعادل القوة الشرائية، نقارن أسعار العناصر المتشابهة، ولكن نظراً لأن العناصر المتاحة في بلدان مختلفة وفي أوقات مختلفة ليست متطابقة، فإن هذه التقديرات ليست قوية دائماً.

الفصل الثالث: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاقتصادي لدولة رواندا

الشكل رقم (3-10): منحنى بياني يمثل مؤشر التنمية البشرية (HDI).



المصدر: تقارير التنمية البشرية

نلاحظ من خلال المنحنى البياني الذي يمثل مؤشر التنمية البشرية بأن التنمية البشرية في السنوات الأولى للدراسة كانت في أدنى مستوياتها نتيجة الأوضاع السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي كانت تعيشها البلاد في فترة 1990-1994 لكن بعد الحرب الأهلية والتحديات التي واجهتها رواندا ورغبة الشعب والحكومة بالنهوض نلاحظ ارتفاع في مؤشر التنمية البشرية.

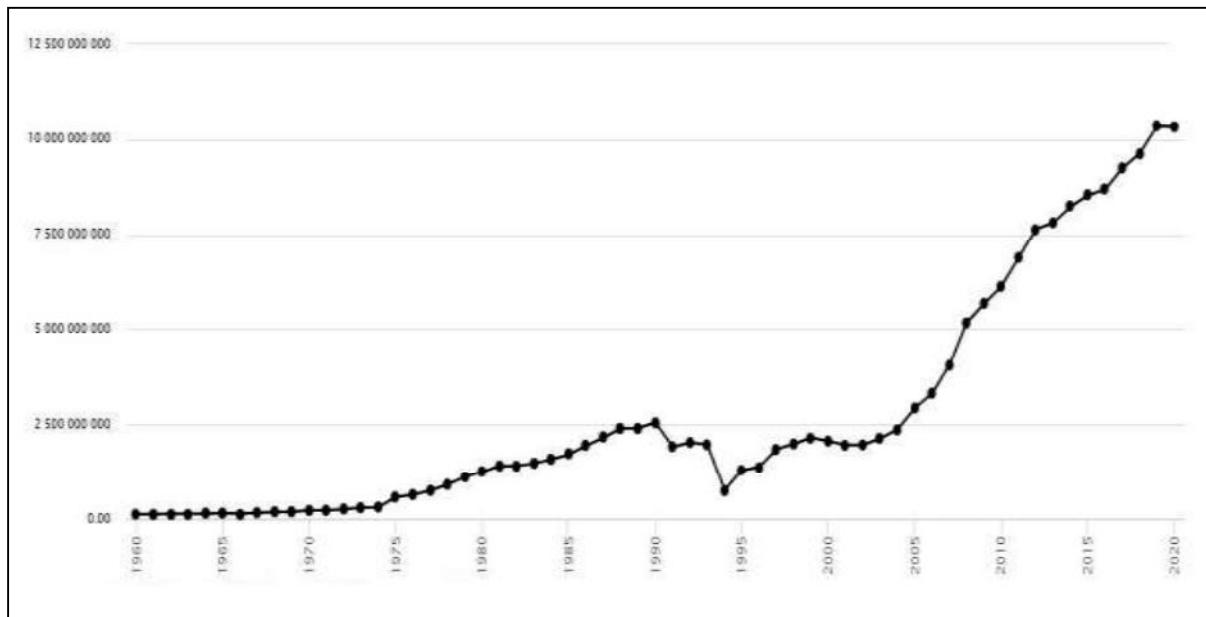
الفصل الثالث: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاقتصادي لدولة رواندا

المطلب الثالث: على صعيد النمو الاقتصادي العام.

1. الناتج المحلي الإجمالي:

الناتج المحلي الإجمالي هو المؤشر الأكثر استخداماً لتقدير إنتاج السلع والخدمات في بلد ما لمدة عام. يوضح أهمية النشاط الاقتصادي للبلد. ومع ذلك، فإن قيمة الناتج المحلي الإجمالي بالدولار الحالي يمكن أن تكون مضللة من عدة نواحٍ، لا سيما عند المقارنة بين عامين أو أكثر. أولاً، لأنه يمكن تضخيمه بسبب التضخم (أو العكس بسبب الانكماش). ولهذا السبب غالباً ما يستخدم الناتج المحلي الإجمالي بالدولار الثابت. علينا أيضاً أن ننظر في السكان. لذلك من المفيد فحص نفس المؤشر لكل ساكن. أخيراً، لإجراء مقارنات دولية أكثر ملاءمة، يجب علينا فحص البيانات المعبّر عنها في تعادل القوة الشرائية (تعادل القوة الشرائية). لفهم إمكانيات هذا المؤشر الاقتصادي بشكل أفضل، راجع أداتنا حول مكونات الناتج المحلي الإجمالي: الناتج المحلي الإجمالي للولايات المتحدة.

الشكل رقم (3-11): منحنى بياني يمثل إجمالي الناتج المحلي.



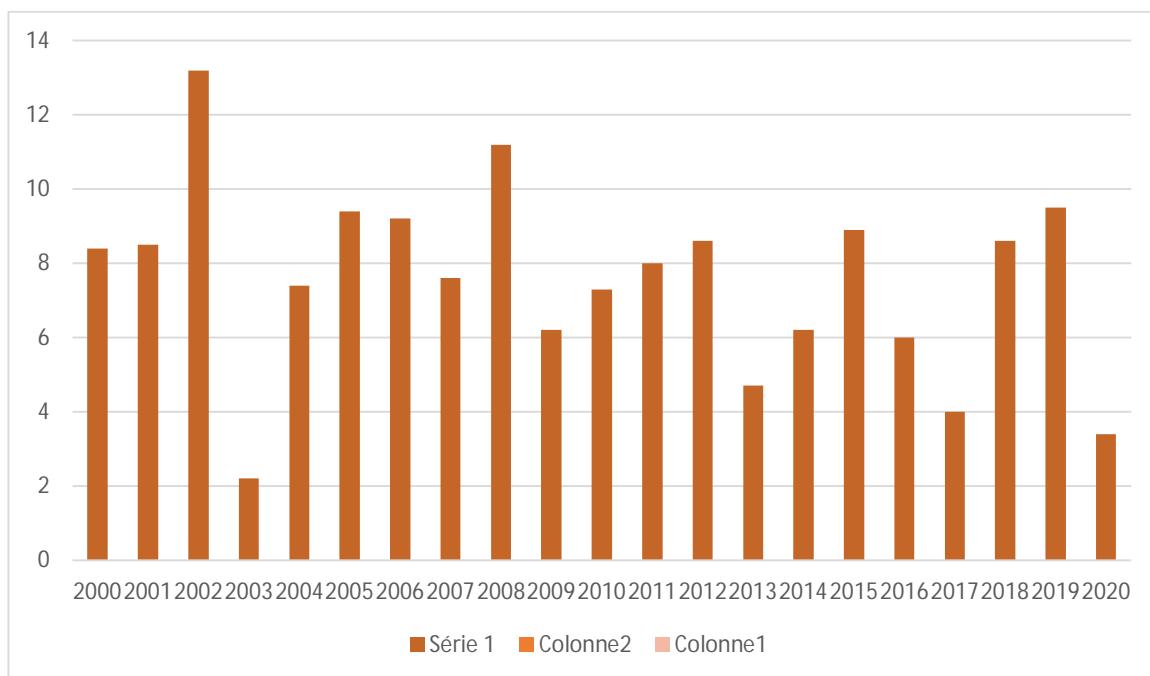
المصدر: البنك الدولي.

الفصل الثالث: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاقتصادي لدولة رواندا

نلاحظ من خلال الشكل رقم (11) بأن الناتج المحلي الإجمالي للبلاد في السنوات الأولى للدراسة في فترة ما بعد الاستقلال إلى ما بعد الحرب الأهلية التي تعرضت لها رواندا كان في أدنى المراتب، لكن مع مجيء الرئيس بول كاغامي والإصلاحات التي قام بها نلاحظ ارتفاع الناتج المحلي ليصبح في تطور مستمر. ويستخدم الناتج المحلي لمعرفة قوة اقتصاد دولة ما، حيث عرف نمو الناتج المحلي الإجمالي بعد الحرب الأهلية تطويراً كبيراً مع تذبذب في بعض السنوات.

والشكل المعاين يوضح نمو الناتج المحلي الإجمالي.

الشكل رقم (3-12): أعمدة بيانية تمثل نمو الناتج المحلي الإجمالي (%).



المصدر: المعهد الوطني للإحصاء رواندا + البنك الدولي.

من خلال ملاحظة الشكل نلاحظ تطور كبير في نمو الناتج المحلي الإجمالي في السنوات الأولى من الدراسة، حيث وصل سنة 2002 إلى 13,2 %، وهذا بسبب النمو الاقتصادي الذي عرفته رواندا، بالإضافة إلى المساعدات الإنمائية من طرف المؤسسات الدولية، ثم تراجع بعد ذلك في السنوات الموالية بسبب نقص المساعدات وضعف تكوين رأس

الفصل الثالث: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاقتصادي لدولة رواندا

المال البشري، وكذا إصلاحات أسعار الصرف. وهذا ما دفع الحكومة إلى الاستثمار في الرأس المال البشري.

بالإضافة إلى الإصلاحات المالية التي أدت إلى تحريك الموارد الاقتصادية المتاحة، وهذا ما حرك عجلة الاقتصاد.

بالإضافة إلى الاستثمار والذي له دور كبير في تحسين النمو الاقتصادي، والإيرادات الضريبية المتغيرة التي تم جمعها في التجارة الدولية، وهذا ما أدى إلى نمو الناتج المحلي. إذن هناك علاقة بين الإيرادات والتنمية الاقتصادية مما يجعل الإيرادات المحصلة يتم توجيهها إلى مشاريع أكثر إنتاجية لتحقيق النمو الاقتصادي.

كما أن المساعدات الدولية المقدمة قامت رواندا باستغلالها وتوجيهها إلى قطاع التعليم والصحة.

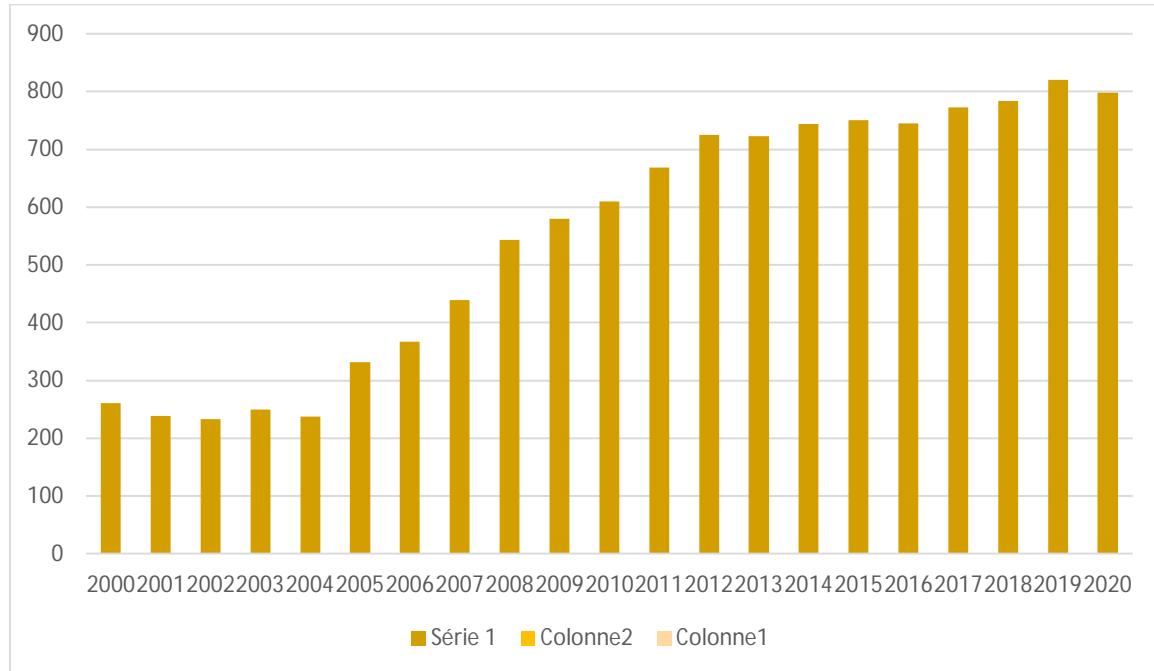
2. نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي:

عرف نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي نمواً كبيراً حيث أصبح 6 أضعاف ما كان عليه في فترة ما بعد الحرب.

وهذا الشكل يوضح نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي بالدولار الأمريكي.

الفصل الثالث: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاقتصادي لدولة رواندا

الشكل رقم (13-3): أعمدة بيانية توضح متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي.
بالملايين الأمريكي.



المصدر: البنك الدولي.

من خلال هذا الشكل نلاحظ نمو كبير لنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي حيث وصل إلى 820,10 دولار أمريكي للفرد سنة 201 ليقترب من تحقيق أحد الأهداف الرئيسية لرؤية 2020 وهي الوصول إلى الحد 900 دولار للفرد الواحد.

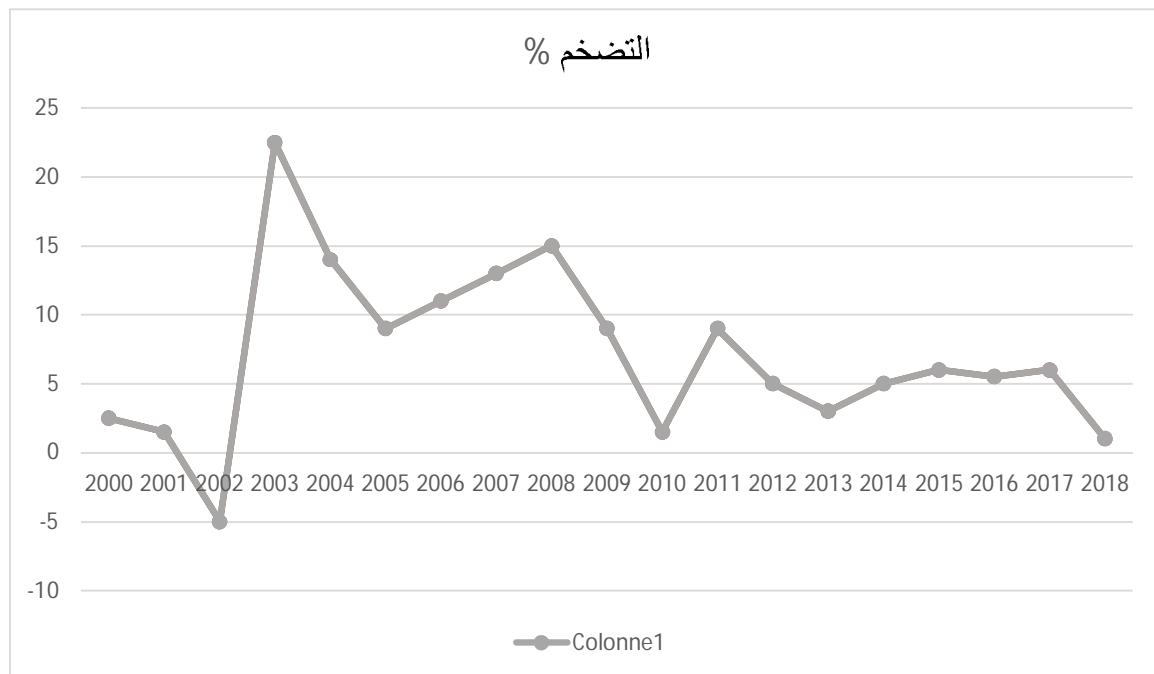
3. التضخم:

باعتبار أن الدراسة الحالية الخاصة بنا تتعامل مع اقتصاد مخلوع في دولة نامية، نجد أن التضخم فيها تحت السيطرة لعدة عوامل أولها تدخل الحكومة في الاقتصاد والنماذج الحقيقي للبلاد، وهذا ما يظهره الشكل المولى عن نمو التضخم في رواندا طيلة سنوات الدراسة.¹

¹ ريم بن عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 655.

الفصل الثالث: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاقتصادي لدولة رواندا

الشكل رقم (14-3): منحنى بياني يوضح التضخم في رواندا خلال الفترة 2000-2018.



تظهر النتائج في الشكل أعلاه أن التضخم في رواندا ليس ظاهرة نقدية بل يمكن تحكم فيه بكفاءة من خلال الإنفاق الحكومي وتحسين شروط التجارة (أي عدم الاعتماد على الواردات) وتقليل تكلفة إنتاج قطاع الزراعة، كما أن العرض النقدي له تأثير ضئيل نسبياً على التضخم في رواندا لأن تغيير الوحدة 1% في العرض النقدي يؤدي إلى زيادة 2,7 في التضخم، كما نلاحظ أن التضخم في رواندا له العديد من العوامل المؤثرة فيه كالسياسة النقدية مثلاً، فالسياسة النقدية في رواندا تقيدية مما يجعل مستوى الأسعار ليس صارماً بشكل عام، بالإضافة إلى البرنامج الإصلاحي الذي اعتمدته حكومة رواندا بالتعاون مع موظفين من البنك الدولي وصندوق النقد الدولي يرمي إلى أن التمويل التضخمي في رواندا محمي تحت إطار الاقتصاد الكلي لبرنامج الإصلاح الاقتصادي.

الفصل الثالث: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاقتصادي لدولة رواندا

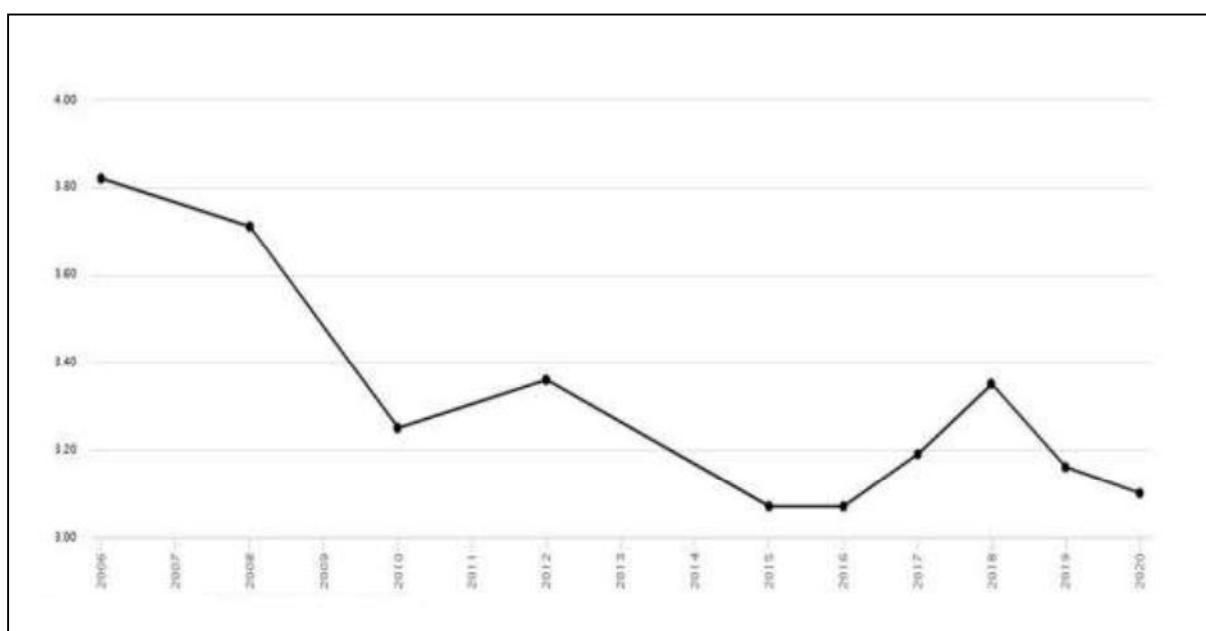
المبحث الثاني: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاجتماعي.

المطلب الأول: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي.

1. الديمocratie: مؤشر عالمي.

مؤشر تركيبي للديمقراطية وفقاً لتحليلات الإيكونوميست. يأخذ هذا الإجراء في الاعتبار الثقافة الديمقراطية وقدرة الحكومة على تنفيذ برنامجها واحترام الحريات المدنية ومشاركة المواطنين وجودة العملية الانتخابية.

الشكل رقم (3-15): منحنى بياني يمثل الديمقراطية



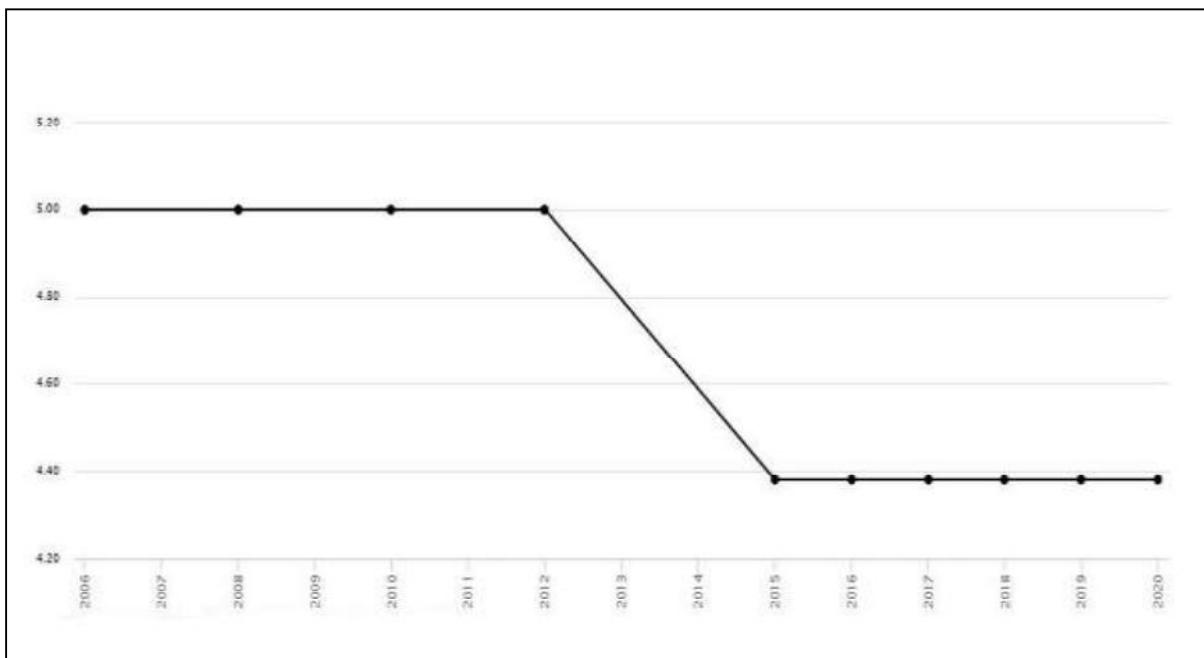
المصدر: الإيكونوميست.

من خلال هذا الشكل نلاحظ تحسن هذا المؤشر خاصة في السنوات الأخيرة، فهو يركز على قدرة الحكومة على تنفيذ برامجها واحترام الحريات المدنية ومشاركة المواطنين وجودة

الفصل الثالث: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاقتصادي لدولة رواندا

العملية الانتخابية، وهذا ما شهدته البلاد من خلال سياسات الرئيس بول كاغامي. والمنحنى البياني التالي يوضح مستوى الثقافة الديمقراطية في رواندا.

الشكل رقم (3-16): منحنى بياني يوضح الثقافة الديمقراطية.



المصدر: الإيكonomيست.

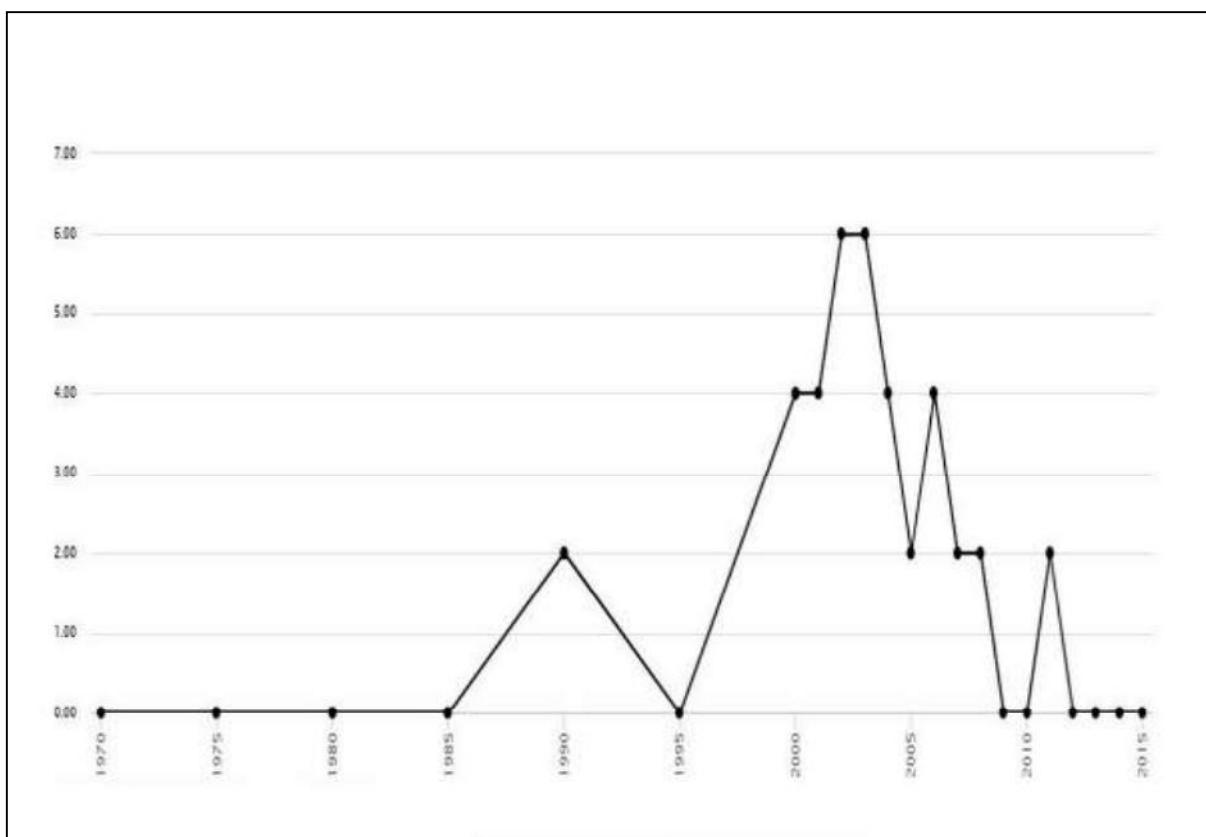
من خلال المنحنى البياني الذي يوضح مستوى الثقافة الديمقراطية نلاحظ بأن الثقافة السياسية التي تروج للسلبية واللامبالاة والطاعة لا تفضي إلى الديمقراطية. تفترض الثقافة السياسية الديمقراطية أيضاً أن الخاسرين، في نهاية الانتخابات، يقبلون حكم صندوق الاقتراع، ولا يسعون إلى الإطاحة بالحكومات المنتخبة ديمقراطياً واستخدام الوسائل السلمية للقيام بذلك. بشكل عام، تشجع الثقافة الديمقراطية التعبير عن التنوع والمناقشات في الفضاء العام.

الفصل الثالث: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاقتصادي لدولة رواندا

2. مستوى المشاركة السياسية:

الترتيب من 1 إلى 10، حيث يمثل الرقم 10 أعلى مستوى للمشاركة السياسية من قبل المواطنين. من الواضح أن الدول غير الديمقراطية أو الديمقراطية الضعيفة لا تشجع المشاركة في الديمقراطيات، تشير المشاركة إلى الانتخابات، ولكن أيضاً إلى أشكال متعددة من المشاركة المدنية: منظمات المجتمع المدني، والأحزاب السياسية، والحركات الاجتماعية... الخ.

الشكل رقم (3-17): منحنى بياني يمثل مستوى المشاركة السياسية.



المصدر: الإيكonomيست.

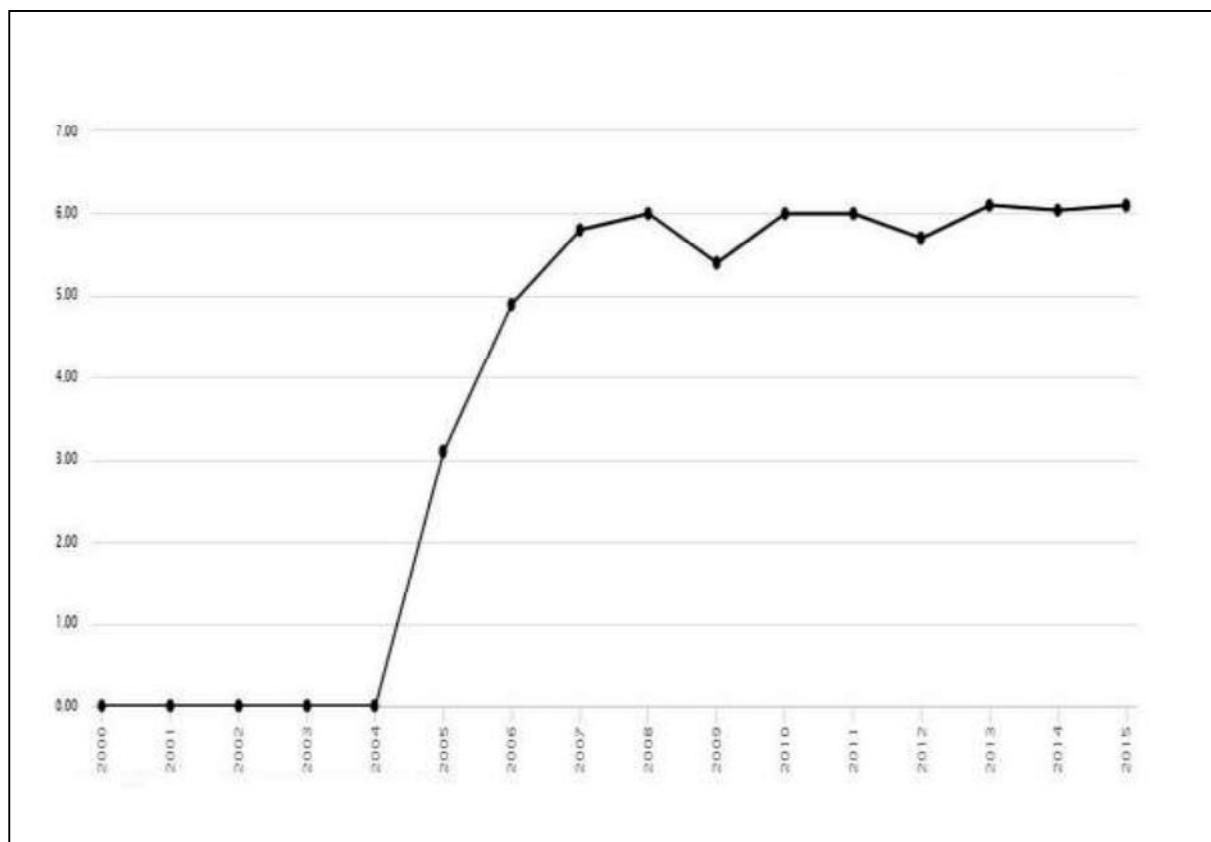
الفصل الثالث: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاقتصادي لدولة رواندا

نلاحظ من خلال هذا الشكل بأن المشاركة السياسية في السنوات الأولى للدراسة تقريباً منعدمة بسبب نظام الحكم السائد في تلك الفترة، ليترتفع بعد انتهاء الحرب الأهلية وخاصة مع مجيء الرئيس بول كاغامي واعتماد دستور 2003 الذي ينص على التعديلية الحزبية.

3. مستوى تدخل القوات العسكرية في الحياة السياسية والقانونية.

مرتبة من 0 إلى 10، حيث يمثل الرقم 10 مستوى منخفض جدًا من التدخل. على العكس من ذلك، تعني القيمة القريبة من الصفر تدخلاً عسكرياً قوياً للغاية في الإدارة السياسية وإنفاذ القانون. بمعنى آخر، كلما ارتفعت القيمة، زاد عسكرة المجتمع.

الشكل رقم (18-3): منحنى بياني يمثل مستوى تدخل القوات العسكرية في الحياة السياسية والقانونية.



المصدر : معهد كاتو.

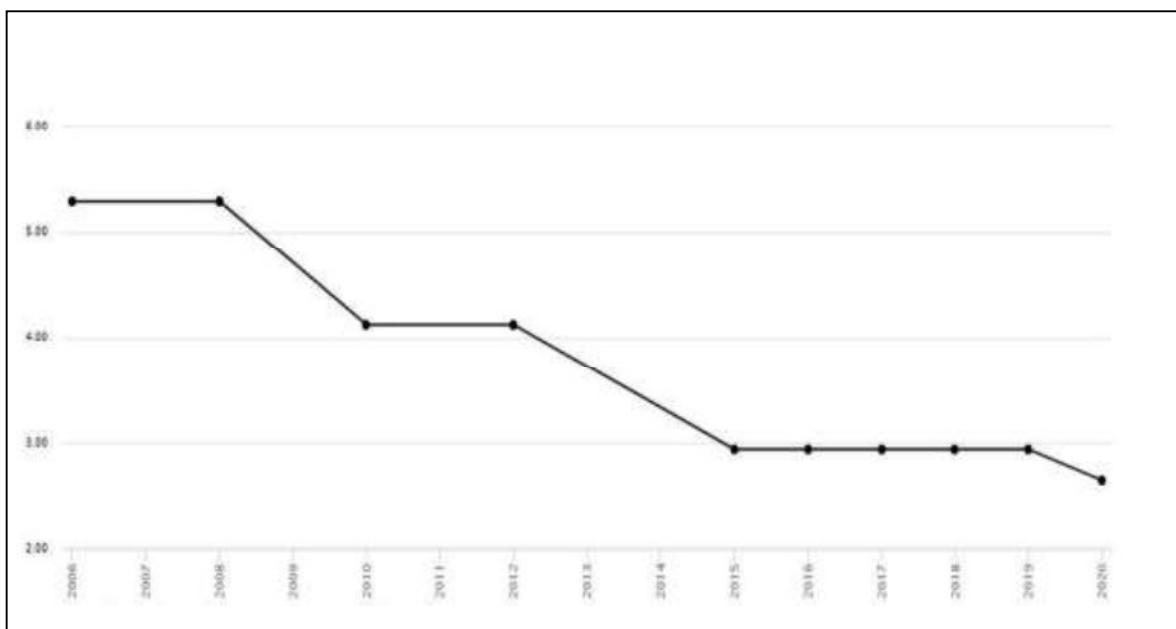
الفصل الثالث: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاقتصادي لدولة رواندا

نلاحظ من خلال الشكل في السنوات الأولى من الدراسة وجود سيطرة للقوة العسكرية، وذلك لضمان استقرار البلاد حيث يعتبر الجيش مؤسسة مثالية لخلق شعور بالانتماء القومي للأفراد لأن المؤسسة مبنية كمسيحي جماعي يسعى إلى الوحدة، ويعتمد عملها والغرض منها وفعاليتها على الجماعية بدلاً من الفردية، وبعد نجاح الجيش بقيادة الرئيس بول كاغامي في إعادة بناء الدولة وإرجاع ثقة الشعب بالدولة تراجع تدخل القوة العسكرية وإنفاذ القانون.

4. الحريات المدنية:

الترتيب من 1 إلى 10، حيث يمثل الرقم 10 أعلى مستويات احترام الحريات المدنية: حرية تكوين الجمعيات والتعبير والصحافة. لا تقتصر الديمقراطية على فترة الانتخابات. كما تفترض أنه بين عمليتين انتخابيتين عامتين، يمكن لمعارضي الحكومة ووجهات نظر المجتمع المدني المختلفة الانضمام إلى المنظمات والتعبير عن أنفسهم بحرية في الساحة العامة.

الشكل رقم (19-3): منحنى بياني يمثل مؤشر الحريات المدنية.



المصدر: الإيكonomيست.

الفصل الثالث: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاقتصادي لدولة رواندا

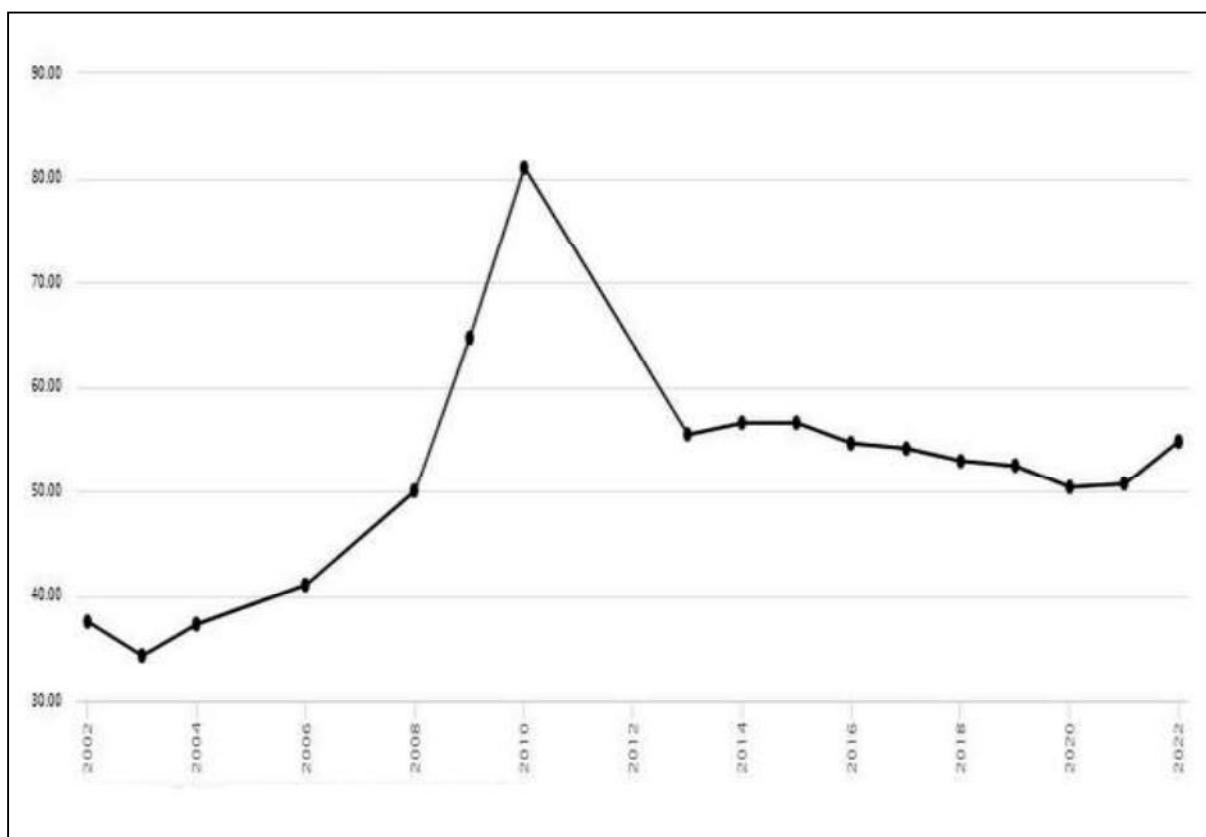
نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة الحريات المدنية في السنوات الأولى للدراسة أن هناك احترام للحريات المدنية، ثم شهد انخفاض في السنوات الأخيرة نتيجة احتكار الجبهة الرواندية للسلطة رغم إعطاء الدستور حق التعددية الحزبية، ولكن لا يتجرأ أي حزب معارضة الجبهة معارضة صريحة.

5. مؤشر حرية الصحافة:

ويحسب منظمة مراسلون بلا حدود التي طورته، فإن هذا المؤشر "يعكس درجة الحرية التي يتمتع بها الصحفيون ووسائل الإعلام في كل دولة، والوسائل التي تطبقها الدول لاحترام وضمان احترام هذه الحرية". وهو مبني على استبيان أجاب عليه المراسلون العاملون في جميع القارات. وهذا "يسرد جميع الاعتداءات المباشرة ضد الصحفيين أو ضد وسائل الإعلام، كما يشير إلى درجة الإفلات من العقاب التي يتمتع بها مرتكبو هذه الانتهاكات لحرية الصحافة". كما أنه "يأخذ في الاعتبار الإطار القانوني الذي يحكم قطاع الإعلام وسلوك الدولة تجاه وسائل الإعلام العامة والصحافة الدولية". أخيراً، "يشير أيضاً إلى الهجمات الرئيسية على حرية تداول المعلومات على الإنترنت". وتتجدر الإشارة أيضاً إلى أن القيود المفروضة على عمل الصحفيين لا تأتي فقط من الدولة: "مراسلون بلا حدود لم يأخذوا في الحسبان عمليات الابتزاز على يد الدولة فحسب، بل أيضاً أعمال المليشيات المسلحة أو المنظمات السرية أو جماعات الضغط. تهدف منظمة مراسلون بلا حدود الدولية إلى إدانة "انتهاكات حرية الصحافة في العالم من خلال إعلام وسائل الإعلام والرأي العام من خلال البيانات الصحفية وحملات التوعية". كما أنه يناضل من أجل "دحر الرقابة ويحارب القوانين التي تهدف إلى تقييد حرية الصحافة".

الفصل الثالث: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاقتصادي لدولة رواندا

الشكل رقم (3-20): منحنى بياني يمثل مؤشر حرية الصحافة ($0 = \text{الحرية}$; $100 = \text{قمع}$)



المصدر: مراسلون بلا حدود

نلاحظ من خلال المنحنى البياني الذي يمثل مؤشر حرية الصحافة في رواندا بأنها في السنوات الأولى كانت حرية الصحافة أكثر قمعاً ومقيدة، وليس لها أي دور في دولة رواندا. ليتم رفع القيود عنها نسبياً في فترة ما بين 2008-2022.

الفصل الثالث: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاقتصادي لدولة رواندا

المطلب الثاني: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير الاجتماعي.

1. مساهمة المرأة في الزراعة:

لقد بذلت رواندا جهوداً كبيرة لتعزيز الشمول الاقتصادي مع التركيز بشكل خاص على الفئات المستبعدة تقليدياً بما في ذلك النساء اللواتي يعتبرن لاعبات أساسيات في الاقتصادي الزراعي الرواندي من خلال انتاج الطعام لعائلاتهم، وكذا التسويق لذلك جميع التدخلات يجب أن تكون مستجيبة لنوع الاجتماعي لمعالجة قضايا النوع بشكل عام، وقضايا المزارعات بشكل خاص للوصول إلى نتائج مستدامة.¹

كما تحتاج المزارعات إلى المشاركة في الأنشطة التجارية لتحويل الزراعة للكفاف إلى الزراعة الموجهة نحو السوق، حيث أنه على الرغم من الجهد المبذول لتحويل الزراعة في رواندا وفقاً لـ 2015 DHS نحو 76% من النساء يعملن في الزراعة مقارنة بنحو 77% عام 2010، وتظهر النتائج حسب العمر أن النساء الأكبر سناً أكثر عرضة للعمل في الزراعة من الشباب (87% من أولئك الذين تتراوح أعمارهم بين 45-49 عاماً، نحو 72% من هؤلاء الذين تتراوح أعمارهم بين 15-19 عاماً)، كما تظهر البيانات أن نسبة النساء العاملة في الزراعة أعلى من المناطق الريفية (87%) منه في المناطق الحضرية (23%)، وفيما يتعلق بالتحصيل التعليمي نحو 91% من النساء اللواتي لم يتلقين تعليماً ونحو 81% من النساء الذين درسوا التعليم الابتدائي فقط يعملون في الزراعة مقارنة بنحو 45% من النساء ممن حصلوا على التعليم الثانوي أو ما بعده.²

¹ جراح مطلق دغيم وآخرون، دراسة اقتصادية لوضع المساواة بين الجنسين والتمكين الاقتصادي للمرأة في رواندا، مجلة البحث والدراسات الإفريقية ودول حوض النيل، المجلد 02، العدد 02، معهد بحوث الاقتصاد الزراعي، جامعة أسوان، يناير 2021، ص 282.

² المرجع نفسه، نفس الصفحة.

الفصل الثالث: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاقتصادي لدولة رواندا

2. تمثيل المرأة في البرلمان:

إن زيادة مشاركة المرأة في البرلمان هي نتيجة البيئة المواتية برواندا التي سمحت بمشاركة متساوية للذكور والإإناث في أجهزة صنع القرار، علاوة على ذلك أثر تمثيل المرأة في البرلمان على وضع القوانين المستجيبة للنوع الاجتماعي والرقابة على تنفيذها الفعال ووضعها موضع التنفيذ.¹ حيث احتلت رواندا المركز الأول في تمثيل المرأة في برلمانها مع نسبة 64 في المائة بين 51 دولة إفريقية أخرى وفق ما جاء في تقرير التنمية البشرية في إفريقيا لعام 2016 الصادر أخيرا عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وهذا رغم أنها شهدت إبادة جماعية عام 1994 والتي أودت بحياة مليون شخص تقريبا، إلا أنها استطاعت بناء دولة جديدة وفريدة وتجارب نسوية يحتذى بها لتجاوز النظام الذكوري القهري ، فقد نجحت المرأة الرواندية في صنع تاريخ جديد للبلاد مؤدية دورا حيويا في السياسة والمجتمع المدني، وبالتالي لم يعد نفوذها مقتصرًا على المنزل فحسب، بل وصل إلى المجالس البلدية والمناصب العليا في الحكومة والبرلمان الروانديين، وهذا بسبب انتعاش الاقتصاد وتحسين الظروف المعيشية والصحية وانخفاض مستوى الفساد في البلاد مما سمح لها بـلـعب دور في تولي مناصب قيادية متعددة مثل: نصف القضاة في المحاكم العليا من النساء.²

¹ جراح مطلق دغيم وأخرون، مرجع سبق ذكره، ص 291.

² وصال الشيخ، تمكين المرأة بين نساء رواندا والمغرب، طنجة، 2 سبتمبر 2016 من الموقع الإلكتروني: تمكين-المرأة-”بين-نساء-رواندا-والمغرب-“ أطلع عليه يوم 28/08/2022 على الساعة 11:41.

الفصل الثالث: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاقتصادي لدولة رواندا

الشكل رقم (3-22): جدول يمثل عدد ونسبة مشاركة النساء في البرلمان برواندا خلال الفترة 1994-2022

السنّة (أو الفترة)	إجمالي عدد النواب	% النساء
1994	70	14
1997-1995	70	17
1998	70	14
1999	70	21
2002-2001	74	63
2008-2003	70	48,8
2013-2008	70	56,4
2018-2013	80	64
2022-2018	80	62

المصدر: جراح مطلق دغيم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 292.

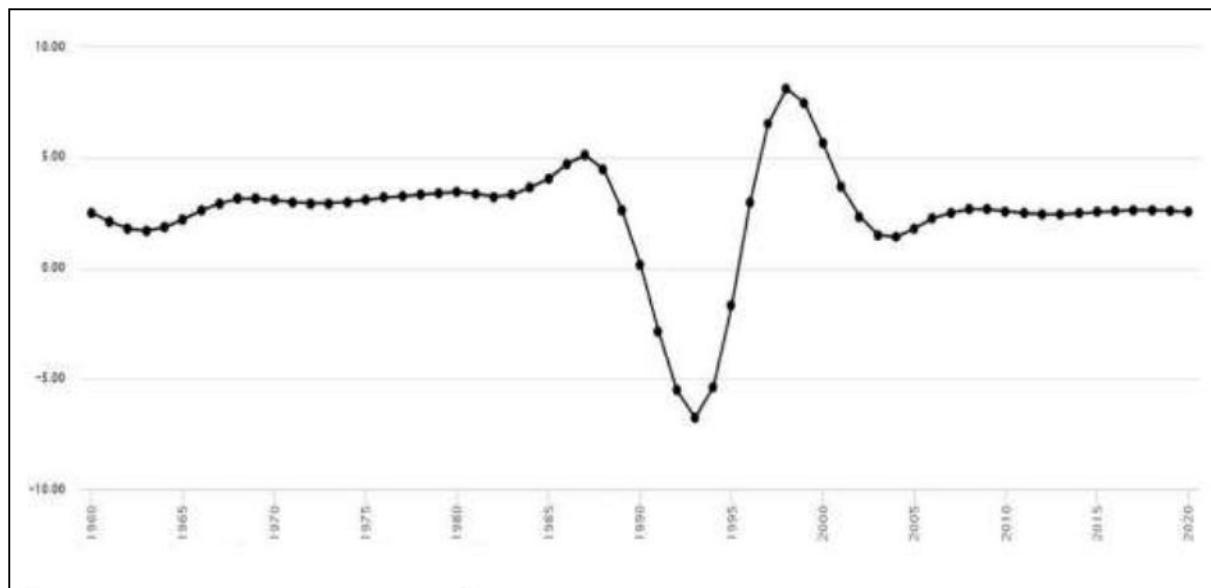
3. النمو السكاني السنوي.

يشمل تعريف السكان جميع المقيمين بغض النظر عن الوضع القانوني أو الجنسية، باستثناء اللاجئين غير المقيمين بشكل دائم في بلد़هم المتبني. يعتبر هؤلاء عموماً جزءاً من بلدِهم الأصلي. يتم الحصول على النسبة المئوية للنمو السكاني عن طريق طرح عدد السكان

الفصل الثالث: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاقتصادي لدولة رواندا

المحسوبين لمدة عام (مثل 2012) من النسبة السابقة (مثل 2011). ثم يتم تقسيم النتيجة على عدد السكان في العام الأول (2011).

الشكل رقم (23-3): منحنى بياني يوضح النمو السكاني السنوي (% من إجمالي السكان).



المصدر: البنك الدولي.

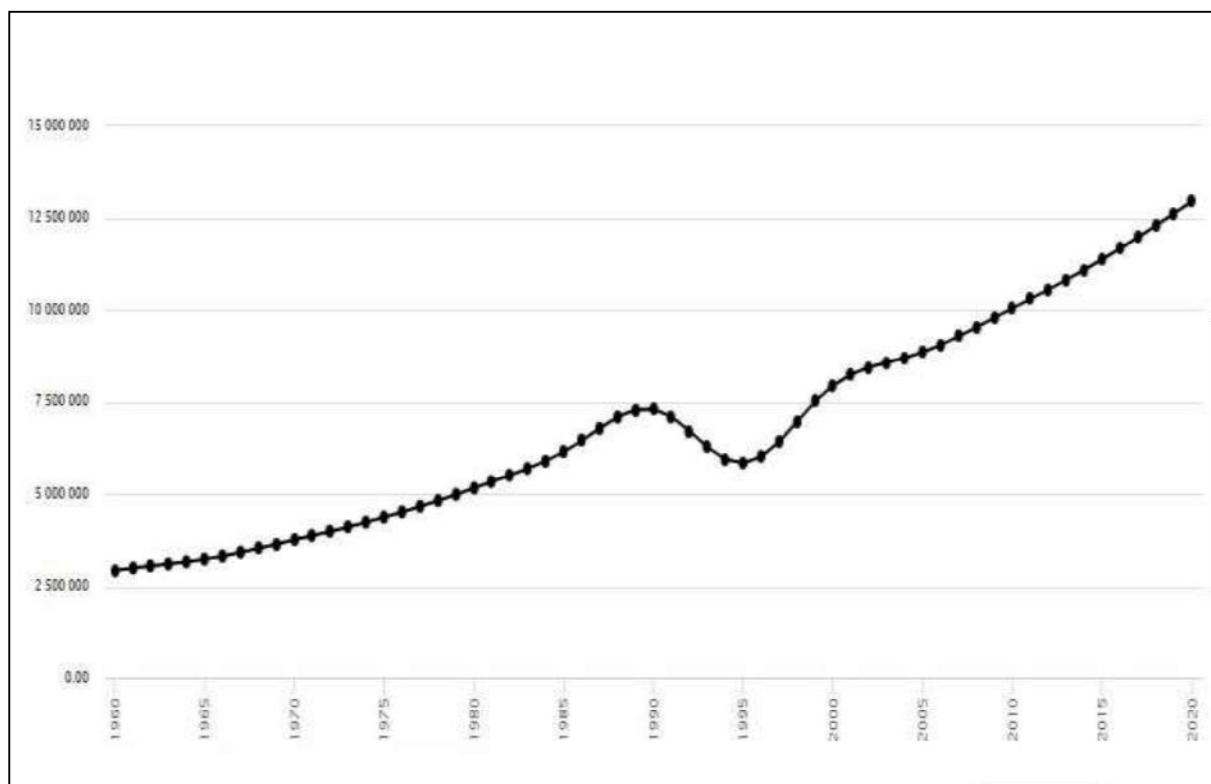
نلاحظ من خلال الشكل استقرار في النمو السكاني خلال فترة 1960-1989 لينخفض النمو السكاني خاصة سنة 1994 بسبب الإبادة الجماعية التي تعرض لها الشعب الرواندي، ليترفع مرة أخرى بعد نهاية الحرب الأهلية بسبب تحسن الأوضاع المعيشية ووجود استقرار في جميع الميادين.

الفصل الثالث: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاقتصادي لدولة رواندا

4. مجموع السكان:

يشمل تعريف السكان جميع المقيمين بغض النظر عن الوضع القانوني أو الجنسية، باستثناء اللاجئين غير المقيمين بشكل دائم في بلدتهم المتبني. يعتبر هؤلاء عموماً جزءاً من بلدتهم الأصلية.

الشكل رقم (24-3): منحنى بياني يمثل مجموع السكان.



المصدر: البنك الدولي.

نلاحظ من خلال المنحنى البياني الذي يمثل مجموع السكان بأن هناك ارتفاع مستمر لينخفض خلال فترة الحرب الأهلية، ثم يعود إلى الارتفاع مرة أخرى.

الفصل الثالث: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاقتصادي لدولة رواندا

خلاصة واستنتاجات:

إن الاستقرار السياسي والنمو الاقتصادي الذي شهدته رواندا يعبر عن نجاح القيادة الرواندية في تحقيق التعايش والمصالحة الوطنية بين أفراد المجتمع الرواندي، إذ تعتبر المصالحة مكلفة جدا، فهي تتطلب توفير موارد لتحقيق التوافق بين جماعات المجتمع، حيث احتلت مرتب متقدمة، وأصبحت تنافس الدول المتقدمة في عدة مؤشرات.

الخاتمة

أظهرت رواندا أنها قصة النجاح العظيمة لدولة ما بعد الصراع، فقد أحرزت تقدماً وأجرت إصلاحات سياسية واقتصادية معتبرة أشادت بها العديد من المنظمات الدولية، وتميزت بعدم النظر إلى الوراء على مدار مشوارها، وقد تعرض الرئيس الرواندي بول كاغامي لانتقادات بسبب تغيير الدستور من أجل بقاءه لعهدة ثالثة، هؤلاء القادة هم من الغرب إذ أهملوا التحديات التي واجهتها البلاد، خاصة وأن رواندا حاولت التخلص من التدخل الغربي الذي كان سبباً في حدوث الحرب الأهلية، فقد تمكنت رواندا من ضمان السلام من أسلاء رماد الإبادة الجماعية، واستطاع اقتصادها الوقوف على قدميه ومكافحة الفساد، وتمكنت رواندا من زرع الثقة في نفوس المواطنين من جديد.

من الصعب على الدول العربية السير في نفس الطريق، وذلك بسبب افتقار الحكم العربي إلى الإرادة الكبيرة التي يتمتع بها الرئيس الرواندي بول كاغامي، والذي سعى أولاً وقبل كل شيء إلى التحكم في الخلاف أو التوتر العرقي بين قبيلتي الهوتو والتواتي، وهذا ما ولد الاستقرار اللازم من أجل النهوض ببلاده.

فبدلاً من الجلوس وانتظار المستثمرين الأجانب قام بإطلاق العنان للنمو الاقتصادي خاصة وأن ما ميز الحكومة الرواندية هو الاعتماد على الذات، حيث ركزت أولاً على القضاء على الفساد وإعادة بناء البنية التحتية، وزيادة الإناتجية الزراعية باعتباره بلد زراعي من الدرجة الأولى.

فالجبهة الرواندية لم تحتكر الساحة بل كانت وجهتها هو تحقيق التنمية، وهذا لا نجد في الدول العربية، حيث توجد هيمنة سياسية لجهة واحدة بالإضافة إلى انتشار الفساد وغياب إرادة الإصلاح وخدمة مصالح المواطنين.

إن ما نلاحظه على أغلبية الدول العربية التي رغم امتلاكها لإمكانيات طاقوية هائلة تفتقر لها دولة رواندا، وهذا بسبب رضوخ هذه الدول لأوامر الغرب الذي لا يهمه مستقبل اقتصادها.

فالنجاح الذي حققه رواندا جاء نتيجة لاستنباط الحل من الواقع الرواندي، وبعidea عن الوصفات المشبعة بالديمقراطية التي يفرضها الغرب بقيادة أمريكا، هذه السياسات التي أصبحت بعيدة كل البعد عن مبادئ الديمقراطية.

ركزت رواندا على تسخير كل إمكانياتها من أجل تعزيز الاقتصاد، وتحسين المستوى المعيشي للمواطن الرواندي، بينما ركزت هذه الدول على تشتيت إمكانياتها وتسخيرها لخدمةصالح الغربية المتعطشة باستمرار للمزيد.

استطاعت رواندا من تحقيق إنجازات كبيرة في مجال العلاقات التجارية مع المملكة المتحدة والهند وبقى الدول الإفريقية، بالمقابل نجد مثلاً السعودية تستمر بقطع العلاقات مع قطر، وشن عدوان على اليمن، وقتل الصحفيين بطريقة وحشية لا تمت للإنسانية بأية صلة (قضية الصحفي جمال خاشقجي)، والانصياع للأوامر في الوقت التي تتصدر فيه رواندا قائمة أسهل الأماكن ل القيام بأعمال تجارية واستثمارية في العالم.

كما يمكن اعتبار التجربة الرواندية كأمثلة البعض الدول الإفريقية والعربية على وجه الخصوص مثل سوريا، اليمن، ولibia، فقد عاشت رواندا نفس الحال المزري الذي تعيشه حالياً هذه الشعوب ويمكن احداث التغيير وتحسين الأوضاع.

فقد علقت رواندا أملها على جيل الشباب، فأنتجت جيل يتمتع بتغذية جيدة وتعليم كافي، وبالتالي تنمية رأس المال البشري وتحقيق النمو الاقتصادي، تتباهى رواندا اليوم بـ 97% من أطفاله يذهبون إلى المدارس وهو أعلى معدل في إفريقيا.

يقف المجتمع الدولي صامتاً أمام ما يحدث في سوريا واليمن من جرائم ضد الإنسانية والماسي الخطيرة، وهذا ما حدث في رواندا، حيث فشل المجتمع الدولي عن التصرف خلال الإبادة الجماعية، وعلى الرغم من ذلك تمكنت رواندا من الوقوف على قدميها والمضي قدماً حتى صارت نجم إفريقيا الصاعد، وأصبحت تلقب بسنغافورة إفريقيا، وهذا يعتبر بصيص أمل لهذه الشعوب لإحداث التغيير والنهوض قدماً.

خلاصة القول أنّ الحكمة الكبيرة التي تتمتع بها الحكومة الرواندية مكنت من تحسين المستوى المعيشي لـ 12 مليون مواطن، فهل هذا صعب على الحكم العرب خاصة وأن دولهم تحتوي على إمكانيات هائلة غير مستغلة بعد.

الملاعنة

المُلْخَصُ:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور القيادة الديمقراطية في تحقيق التغيير الاقتصادي في الدولة، إذ يكون للقيادة مجموعة من الأهداف الواضحة والنابعة من فهم طبيعة المجتمع ومتطلباته لتحقيق التغيير السياسي والاقتصادي، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال قائد قوي ذو شخصية كاريزمية هدفه تلبية حاجات مجتمعه من خلال تمنعه بقدر كبير من الوعي والمرؤنة في التعامل مع المتغيرات والتأثيرات الداخلية والخارجية، وله القدرة على مواجهة كل العوائق وبالتالي ضمان الاستقرار السياسي وتحقيق تنمية مستدامة والخروج من الأزمة والنهوض بالبلاد، وقد كانت رواندا نموذجاً مثير للاهتمام خاصة ما عرفته من دمار شامل نتيجة الحرب الأهلية بين قبيلتي الهوتوك والتوكسي، ورغم ذلك استطاع الرئيس الرواندي بول كاغامي بالنهوض ببلاده والخروج من الأزمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الديمقراطية، التغيير الاقتصادي، القيادة، التغيير السياسي والاقتصادي، التنمية المستدامة، الاستقرار السياسي، الحرب الأهلية.

Summary:

This study aimed to determine the role of democratic leadership in achieving political and economic change, So that the leadership has a set of clear objectives stemming from understanding the nature of society and its requirement for political and economic change. This will not be achieved without a strong charismatic leader whose goal is to meet the needs of his community by enjoying a great deal of awareness and flexibility in dealing with internal and external changes and influences. He has the ability to face all obstacles and this ensure political stability. Achieve sustainable development. Get out of the crisis and advance the country. Rwanda was an in thrusting model, especially what it knew of the mass destruction as a result of the civil war between the Hutu and tusti. Despite that the president of Rwanda Paul Kagame managed to advance his country and get out of the crisis.

Keywords: Democratic leadership, economic change, leadership, political and economic change, sustainable development, political stability, civil war.

قائمة المراجـع

قائمة المراجع:

١. المصادر:

أولاً: باللغة العربية.

١/ إحصائيات البنك الدولي.

٢/ الإيكonomist.

٣/ البنك الدولي.

٤/ المعهد الوطني للإحصاء رواندا + البنك الدولي.

٥/ معهد كاتو.

٦/ مراسلون بلا حدود.

٧/ فريدم هاوس 2004.

٨/ رواندا خريطة الخرائط-رواندا (شرق إفريقيا-إفريقيا) من الموقع:

<http://ar.maps-.rawanda.com> أطلع عليه يوم 2022/06/24 على الساعة 14:00.

٩/ تقارير التنمية البشرية.

ثانياً: باللغة الأجنبية.

١/ Héritage Fondation.

٢. المراجع:

أولاً: باللغة العربية.

١. الكتب:

- 1/ أحمد (منا محمد)، إيران من الداخل تحولات القيادة السياسية من الشرعية الثورية إلى الشرعية الدستورية. مركز المروسة للنشر، القاهرة، 2009.
- 2/ الدقاد (محمد سعيد)، التنظيم الدولي. الدار الجامعية، مصر، (د.س.ن).
- 3/ الثاني (طارق محمد دنون)، الوجيز ما وراء التغيير السياسي في العالم العربي: دراسة في البيئة الاستراتيجية الداخلية والإقليمية والدولية. دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، العراق، 2021.
- 4/ الطجم (عبد الله عبد الغني)، التطوير التنظيمي: المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات. ط 5، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2009.
- 5/ آل طويرش (موسى محمد)، القائد السياسي في التاريخ المعاصر: دراسة سياسية تاريخية في الزعامة وعوامل ظهورها. صفحات للدراسة والنشر، دمشق، 2011.
- 6/ السكارنة (بلال خلف)، القيادة الإدارية. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 123.
- 7/ العامري (صالح مهدي محسن)، الغالب (طاهر محسن منصور)، الإدارة والأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 8/ العجمي (محمد حسين)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 2، الأردن، 2007، ص 31.
- 9/ العطيات محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير. دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 10/ بدرى (طارق عبد الحميد)، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 11/ بوحوش (عمار)، الذنيبات (محمد محمود)، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث. ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 12/ بلقزيز (عبد الله)، أسئلة الفكر العربي المعاصر. مطبعة النجاح الأيوبي، المغرب، 1998.

قائمة المراجع:

- 13/ بركات (محمود)، مراكز القوى في إسرائيل ودورها في صنع السياسة الخارجية الإسرائيلية. دار الجليل للنشر، عمان، 1983.
- 14/ دودين (أحمد يوسف)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، البلد، 2020.
- 15/ زهان (حامد عبد السلام)، علم النفس الاجتماعي. ط 5، عالم الكتب، القاهرة، 1948.
- 16/ حريم (حسن وأخرون)، أساسيات الإدارة. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
- 17/ طسطوش (هائل عبد المولى)، أساسيات لافي القيادة والإدارة. دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 18/ يونس (محمد فتحي)، صناعة الدكتاتور: دراسة في أساليب الدعاية للقادة السياسيين. هلا للنشر والتوزيع، (د.ب.ن)، (د.س.ن).
- 19/ كنعان (نواف)، القيادة الإدارية. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 20/ مجاهد (حورية)، الفكر السياسي من أفلاطون إلى محمد عبده. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1999.
- 21/ محمودي (محمد سرحان علي)، مناهج البحث العلمي. ط 3، دار الكتب، صنعاء، 2015.
- 22/ محمودي (سناة محمد)، مفهوم القيادة السياسية في فلسطين في عهد الانتداب البريطاني. الشبكة العربية للأبحاث والنشر، بيروت، 2001.
- 23/ عبد الباقي (صلاح الدين محمد)، السلوك الفعال في المنظمات. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 24/ عوض (محمد عبد الغاني)، الخضري (محسن أحمد)، الأسس العلمية لكتابه رسائل الماجستير والدكتوراه. مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1992.
- 25/ عياصرة (معن محمود)، بنى أحمد (مروان محمد)، القيادة والرقابة والاتصال الإداري. دار حامد، عمان، 2007.

قائمة المراجع:

- 26/ (فتحي) محمد، 766 مصطلحاً إدارياً. دار النشر والتوزيع الإسلامية، القاهرة، 2003.
- 27/ (ريبع) حامد، نظريّة السياسة الخارجية: مذكرة. مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1973.
- 28/ رشوان (حسين عبد الحميد أحمد)، الديمقراطية والحرية وحقوق الإنسان. المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2006.
- 29/ شبت (داليا عادل)، التغيير السياسي وأثره في الواقع العربي بعد عام 2011: دراسة حالة مصر. دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2022.
- 30/ شوقي (طريف)، السلوك القيادي وفعالية الإدارة. مكتبة غربى، القاهرة، 1933.
- 31/ شفيق (رضوان)، السلوكية والإدارة. ط 2، المؤسسة الجامعية، بيروت، 2002.
- 32/ خضير (كاظم محمود)، منظمة المعرفة. دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

2. المقالات في المجالات أو الجرائد:

- 1/ البونوحي (البشير)، "صراع القبائل والإبادة الجماعية"، مجلة جامعة دهوك، المجلد 24، العدد 01، العراق، 2021.
- 2/ الهيثي (قيصر عبد الكريم)، "مفهوم التغيير الاقتصادي وأهميته في القرآن الكريم"، محلق مجلة كلية الشريعة الإسلامية، العدد 02، (د.ب.ن)، 2011.
- 3/ بوالجدرى (فيصل)، "القضية العرقية والأمن المجتمعي في رواندا"، مجلة قبس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 02، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2021.
- 4/ بن عيسى (ريم)، "التجربة الرواندية في تحقيق التنمية الاقتصادية من حرب أهلية إلى نهضة اقتصادية"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03، جامعة الوادي، الجزائر، 2021.

- 5/ دغيم (جراح مطلق وآخرون)، دراسة اقتصادية لوضع المساواة بين الجنسين والتمكين الاقتصادي للمرأة في رواندا، مجلة البحوث والدراسات الإفريقية ودول حوض النيل، المجلد 02، العدد 02، معهد بحوث الاقتصاد الزراعي، جامعة أسوان، يناير 2021.
- 6/ ميرود (خديجة سلمى)، "دور مجلس الأمن الدولي في الحد من انتهاك حقوق الإنسان في رواندا"، مجلة الدراسات الإفريقية، المجلد 03، العدد 09، الجزائر، 2021.
- 7/ سباش ليندة، "التجربة الرواندية في حوكمة التنمية بين الإنجازات الاقتصادية والسياسية"، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 15، العدد 01، جامعة بومرداس، الجزائر، 2022.
- 8/ سلطاني المهدى، محمد دحماني، "أثر التنوع الثقافي والعرقي على الاستقرار السياسي للدولة "رواندا نموذجاً"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 03، جامعة الجلفة، الجزائر، 2020.
- 9/ عيسى (محفوظ)، "رواندا: النهوض التنموي بين الفرص والتحديات، مجلة الصدى للدراسات القانونية والسياسية"، العدد 06، جامعة بومرداس، الجزائر، مارس 2021، ص 06.

3. الدراسات والمواد غير المنشورة:

أ- أطروحات الدكتوراه:

- 1/ باي (نعمية بغداد)، استراتيجية التغيير السياسي عند الحركات الإسلامية المعاصرة وتأثيرها على الأنظمة السياسية: دراسة مقارنة بين مصر وتركيا، (أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2013/2014).
- 2/ بقول (زهير)، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريديريك هرزيان الدافعية، (أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007).
- 3/ مطر (محمد العيد)، الشخصية القيادية ودورها في تنمية المجتمع (هواري بومدين نموذجاً)، (أطروحة دكتوراه، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2004-2005).

4/ معرض (جلال عبد الله)، علاقة القيادة بالظاهرة الإنمائية: دراسة في المنطقة العربية، (أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 1915).

بـ-رسائل الماجستير:

1/ إسماعيل (نضال مصطفى)، دور الأنماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، (رسالة ماجستير في القيادة الإدارية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016).

2/ الوليد (زوينة)، جريمة الإبادة الجماعية على ضوء الاجتهد القضائي للمحكمة الجنائية الدولية لرواندا، (رسالة ماجستير في الحقوق، جامعة الجزائر، 2012/2013).

3/ المطيري محمد بدر، دور القيادة السياسية في رسم وتنفيذ سياسات التنمية في دولة الكويت، (رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية، جامعة الشرق الأوسط، 2015).

4/ السالم (عبد الله محمود)، الرضا الوظيفي لدى مديرى المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية وعلاقته بأداء المعلمين من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير في التربية، تخصص إدارة تربية، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة جرش، الأردن، 2017).

5/ درويش (شهيناز)، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، (رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2012).

6/ حكيمي (توفيق)، الحوار النيو واقعي والنيو ليبرالي حول مضامين الصعود الصيني: دراسة الرؤى المتضاربة حول دور الصين المستقبلي في النظام الدولي، (رسالة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص علاقات دولية ودراسات استراتيجية، جامعة باتنة، 2007/2008).

7/ صبري (نيفين حليم)، الزعامة الكاريزمية في إفريقيا بعد الاستقلال مع التطبيق على تزانيا، (رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، 1986).

8/ شابوني سامية، النزاع الرواندي بين المعطيات الداخلية والمؤتمرات الدولية، (رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2009/2010).

4. المقالات المنشورة في الموقع الإلكتروني.

1/ الشيخ (وصال)، تمكين المرأة بين نساء رواندا والمغرب، طنجة، 2 سبتمبر 2016

من الموقع الإلكتروني:

تمكين-المرأة-”بين-نساء-رواندا-والمغرب-“ أطلع

عليه يوم 28/08/2022 على الساعة 11:41.

ثانياً: باللغة الأجنبية.

1. Livres:

1/ Gren Stein (Fred), "plurling the presidential psycle". Buildingon meustadt and Barber, In "theart of political leadership: essaysin honmor of fred"ed: Bernan, lary ed: 1-2006, rowanda littlefield , newyork.

2/ Sums (Anan)," The Political Economy Of Porerty And Agrain Chang". Agreeen Revolution For Rwanda? The Institute Of Development Policy And Management, University OF Amt Werp, June 2008.

3/ Republic Of Rwanda, Mimistry Of Pimonce And Economic Plamming "Rwanda Vision 2020". Kigall: July, 2000.

2. Site:

1/ Cherry (Kandara), "leadership styles" visited on: 10/03/2022. At <https://psychologaliout.com/od/leadership-2012>.

2/ Oxford Dictionary, "leadership", visite ou 09/03/2022 available at: <http:// oxford dictionnaires. Com/ définition/ English/ leadership? q= leadership>.

الملاحق



فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول والأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
40	خريطة توضح الموقع الجغرافي لدولة رواندا.	الشكل رقم (1-2)
61	أعمدة بيانية تمثل مساهمة الزراعة في الناتج المحلي الإجمالي.	الشكل رقم (1-3)
62	أعمدة بيانية توضح الناتج المحلي الإجمالي للزراعة (مليار فرنك رواني).	الشكل رقم (2-3)
64	منحنى بياني يمثل مساهمة الصناعة في الناتج المحلي الإجمالي.	الشكل رقم (3-3)
65	منحنى بياني يمثل حجم الدولة.	الشكل رقم (4-3)
66	منحنى بياني يمثل حصة الاستثمارات العامة فيما يتعلق بجميع الاستثمارات.	الشكل رقم (5-3)
67	منحنى بياني يوضح مستوى حرية الاستثمار.	الشكل رقم (6-3)
68	منحنى بياني يوضح درجة الحرية الاقتصادية.	الشكل رقم (7-3)
69	منحنى بياني يوضح درجة الحرية المالية.	الشكل رقم (8-3)
70	منحنى بياني يوضح درجة حرية التجارة.	الشكل رقم (9-3)
72	منحنى بياني يمثل مؤشر التنمية البشرية (HDI).	الشكل رقم (3-10)
73	منحنى بياني يمثل إجمالي الناتج المحلي.	الشكل رقم (-3-11)
74	أعمدة بيانية تمثل نمو الناتج المحلي الإجمالي (%).	الشكل رقم (-3-12)
76	أعمدة بيانية توضح متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي بالدولار الأمريكي.	الشكل رقم (-3-13)
77	منحنى بياني يوضح التضخم في رواندا خلال الفترة 2000-2018.	الشكل رقم (-3-14)

فهرس الجداول والأشكال

78	منحنى بياني يمثل الديمقراطية.	الشكل رقم (-3) (15)
79	منحنى بياني يوضح الثقافة الديمقراطية.	الشكل رقم (-3) (16)
80	منحنى بياني يمثل مستوى المشاركة السياسية.	الشكل رقم (-3) (17)
81	منحنى بياني يمثل مستوى تدخل القوات العسكرية في الحياة السياسية والقانونية.	الشكل رقم (-3) (18)
82	منحنى بياني يمثل مؤشر الحريات المدنية.	الشكل رقم (-3) (19)
84	منحنى بياني يمثل مؤشر حرية الصحافة ($0 = \text{الحرية}$, $100 = \text{قمع}$).	الشكل رقم (-3) (20)
87	جدول يمثل عدد ونسبة مشاركة النساء في البرلمان برواندا خلال الفترة 1994-2022.	الشكل رقم (-3) (21)
88	منحنى بياني يوضح النمو السكاني السنوي (%) من إجمالي السكان.	الشكل رقم (-3) (22)
89	منحنى بياني يمثل مجموع السكان.	الشكل رقم (-3) (23)

الفرس

الصفحة	الفهرس
أ-ط	مقدمة
37-10	الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلحي القيادة الديمقراطية والتغيير السياسي والاقتصادي
23-12	المبحث الأول: بعض المعاني والدلالات لمفهوم القيادة الديمقراطية.....
13-12	المطلب الأول: أصل القيادة الديمقراطية وحركية تطورها.....
23-13	المطلب الثاني: معنى القيادة الديمقراطية وأهم الخصائص المميزة لها..
28-23	المبحث الثاني: مفهوم وسمات القيادة الديمقراطية من منظور بعض النظريات التقليدية والحديثة.....
25-23	المطلب الأول: مفهوم وسمات القيادة الديمقراطية من خلال بعض النظريات التقليدية.....
28-26	المطلب الثاني: مفهوم وسمات القيادة الديمقراطية من خلال بعض النظريات الحديثة
36-28	المبحث الثالث: بعض مفاهيم التغيير السياسي والاقتصادي وأهم مبرراته الفكرية والعملية.....
32-28	المطلب الأول: بعض جوانب مفهوم التغيير السياسي والاقتصادي
36-33	المطلب الثاني: أهم مبررات مفهوم التغيير السياسي والاقتصادي من منظور بعض النظريات والمقترنات.....
60-38	الفصل الثاني: دور القيادة الديمقراطية في إحداث التغيير السياسي والاقتصادي برواندا.....
51-40	المبحث الأول: معلومات عامة عن المجتمع الرواندي قبل وبعد الحرب الأهلية: جغرافياً وثقافياً واجتماعياً.....
43-40	المطلب الأول: طبيعة البنية الجغرافية والثقافية للمجتمع الرواندي: بعض الخصائص والمميزات العامة.....

51-44	المطلب الثاني: طبيعة البنية المجتمعية الرواندية وال الحرب الأهلية: بعض الخصائص والمميزات.....
57-51	المبحث الثاني: دور الإصلاحات السياسية والاقتصادية الرواندية في إعادة بناء الدولة في ظل حكم بول كاغامي.....
54-53	المطلب الأول: معلومات عامة عن فترة حكم القائد بول كاغامي.....
59-54	المطلب الثاني: أهمية الإصلاحات السياسية والاقتصادية التي قام بها بول كاغامي في إعادة بناء دولة رواندا.....
89-61	الفصل الثالث: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاقتصادي لدولة رواندا.....
64-63	المبحث الأول: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير الاقتصادي.....
64-63	المطلب الأول: على صعيد القطاع الزراعي.....
72-65	المطلب الثاني: على صعيد القطاع الصناعي.....
77-73	المطلب الثالث: على صعيد النمو الاقتصادي العام.....
84-78	المبحث الثاني: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي والاقتصادي.....
84-77	المطلب الأول: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير السياسي
89-85	المطلب الثاني: بعض مؤشرات وأبعاد التغيير الاقتصادي.....
93-90	الخاتمة
96-94	الملخص ...
104-97	قائمة المراجع
106-105	الملاحق.....
109-107	فهرس الأشكال.....
112-110	الفهرس