قضايا سياسية

**اسم المقال:** الهندسة السياسية...دروس مستخلصة من نماذج دولية مختارة
**اسم الكاتب:** فنر عماد خليل العبادي، أ.م.د. عدنان خلف حميد
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1533
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/01 22:09 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة قضايا سياسية الصادرة عن كلية العلوم السياسية في جامعة النهرين ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

# الهندسة السياسية .. دروس مستخلصة من نماذج دولية مختارة

# Political Engineering: Extracted Lessons From Selected International Models

فنر عماد خليل العبادي(*) أ.م.د. عدنان خلف حميد(**)

Fanar Imad Khaleel Al-abady dr. Adnan Khalaf Hameed

**الملخص**

بدءً بالبناء التدريجي لإطار نظري وعملي للهندسة السياسية، تطلبت عملية الهندسة السياسية وقفة تقييم شاملة، لتطبيقاتها والياتها التي تعتمدها الدول للوصول الى تنمية حقيقية، والقضاء على مظاهر التخلف واللحاق بركب الدول المتقدمة، وفي هذا الاطار كانت راوندا وسنغافورة اهم تجربتين معاصرتين يمكن استلهام الدروس منهما.

وللوقوف على صورة واقعية لتقييم تجارب القيادة الرشيدة، التي مثلت تشخيص الوضع القائم وممارسة السياسات العامة، وهندسة استراتيجيات تحقيق الأهداف، كان جديراً ان يتم التطرق الى ماليزيا والبرازيل، كأهم تجارب الهندسة السياسية المعاصرة القائمة على القيادة الرشيدة، وفيه تم التركيز على دور القيادة السياسية التي اعتمدت الهندسة السياسية.

**الكلمات المفتاحية:** الهندسة السياسية، القيادة الرشيدة، رواندا، سنغافورة، ماليزيا، البرازيل.

## Abstract

Starting with the gradual construction of a theoretical and practical framework for political engineering, the process of political engineering required a comprehensive assessment of its applications and mechanisms adopted by countries to reach real development, eliminating the manifestations of backwardness and catching up with developed countries, and in this context, Rwanda and Singapore were the two most important contemporary experiences that lessons can be drawn from.

In order to find a realistic picture to evaluate the experiences of wise leadership, which represented the diagnosis of the status quo, the practice of public policies, and the engineering of strategies to achieve the goals, it was worthwhile to address

(*) طالب ماجستير كلية العلوم السياسية/ جامعة الموصل Fanar.psp11@student.uomosul.edu.iq

(**) كلية العلوم السياسية/ جامعة الموصل dr-adnanalparany1963@uomosul.edu.iq

Malaysia and Brazil, as the most important experiences of contemporary political engineering based on rational leadership, and in it the role of political leadership that Political engineering adopted.

**Key words**: political Engineering, good leadership, Rwanda, Singapore, Malaysia, Brazil

**المقدمة**

عززت البلدان في السنوات الخمس والعشرين الماضية اهتماماً ملحوظاً بالهندسة السياسية، أي في الجهود الهادفة لتصميم المؤسسات السياسية بطريقة تشبه البناء الهندسي لضمان استمرار التنمية، وفي محاولة وضع تعريف عام لمفهوم الهندسة السياسية، التي تعبر عن حالة انتقال من وضع الى افضل، فإننا بذلك ندخل في عملية تقييم لسياسات دول شهدت تطبيقات عملية حقيقية للهندسة السياسية.

فقد اثارت التجارب الدولية الناجحة لمهارات قادة وزعماء استطاعوا ان ينقلوا دولهم من مصاف الدول النامية الى مصاف الدول المتقدمة داخلياً وخارجياً، بروز مفهوم (الهندسة السياسية)، ومن هنا فانه يصبح من الضروري الالمام بكل ما يتعلق بمفهوم الهندسة السياسية، ولاسيما اوضاع البيئة الداخلية واعادة فك وتركيب مجمل السياسات العامة، لمحاولة التعرف على ما ينبغي على صانع السياسة ومهندسها ان يتصرف في عالم يزخر بالصراعات والاخطار التي تهدد الدول ومصالحها وتدفع الى التعامل مع الغير بسياسات من نوع اخر.

**اهمية البحث:** تنبع اهمية البحث من محاولة التعريف بالهندسة السياسية، كمصطلح شهد بروزاً في المفاهيم السياسية المعاصرة للتعبير عن التحول الواضح للدولة نحو مزيداً من التقدم والتنمية الاقتصادية، وبناء عهد سياسي جديد قادر على التخلص من حالة الجمود والسكون غير المبرر، مما يعكس مدى قدرة الدولة على التعامل مع مختلف الاوضاع والظروف المحيطة بها، والدراسة هي تطبيق واقعي للنظرية السياسية الهندسية واختبارها ومحاولة استلهام الدروس منها، بما يسمح لتطبيقها على حالة ما مع مراعاة خصوصية كل تجربة.

**هدف البحث:** يسعى البحث الى تحقيق عدد من الاهداف اهمها:

- بيان مفهوم الهندسة السياسية وتعريفاتها.
- توضيح اهمية التخطيط الاستراتيجي للدولة للوصول الى الهندسة السياسية.
- بيان اهمية الهندسة السياسية وانعكاسها على مجمل السياسات العامة.
- الاطلاع على نماذج معاصرة للهندسة السياسية يمكن من خلالها استلهام العبر والدروس للنهوض، وفهم ليس فقط المعنى النظري بل المعنى الواقعي للهندسة السياسية.

**مشكلة البحث:** تستند اشكالية البحث في بيان معنى الهندسة السياسية في ظل منظومة التقدم والتنمية التي رسخت للتحول نحو مزيد من التطور داخلياً وانعكاس ذلك ايجابياً في تعزيز قيمة المواطن، وانطلاقاً من تلك الاشكالية تطرح مجموعة من التساؤلات:

- ماهي الهندسة السياسية وكيف يكون صانعها؟
- كيف تتضح الهندسة السياسية وماهي معايير وجودها؟
- ماهي الدول والحكومات التي توصف بانها قدمت نماذج للهندسة السياسية؟

**فرضية البحث:** ينطلق البحث من فرضية مفادها ان هنالك تبايناً في السياسات العامة للدول، ويبقى المعيار الاساس للتمييز بينها هو قدرة صناع السياسات العامة من النهوض بالدولة، وهنا تتضح (الهندسة السياسية)، من خلال ما تصل اليه الدولة من تنمية وتقدم داخلياً وخارجياً.

**منهج البحث:** اعتمد البحث على اكثر من منهج في المعالجة، فقد تم اعتماد منهج دراسة الحالة، والمنهج التحليلي والمقارن في بيان ما كانت عليه الدولة وما صارت بعد اعتمادها اليات الهندسة السياسية، كما تم اعتماد المنهج الوصفي في تعريف مفهوم الهندسة السياسية، وفي وصف تجارب الهندسة السياسية لنماذج مختارة من الدول وصانعي السياسات، والوقوف على الاسباب التي ادت الى تفوقهم في وضع قواعد الهندسة السياسية، وتحليل رؤية القيادة الرشيدة للقادة السياسيين الذين استطاعوا الخروج بدولهم من مصاف الدول الاقل تقدماً الى مصاف الدول الاكثر تقدماً.

**تقسيم البحث:** تم تقسيم البحث الى ثلاثة محاور رئيسة، فضلاً عن المقدمة والخاتمة، يتضمن المحور الاول مفهوم الهندسة السياسية، بينما يتضمن المحور الثاني راوندا وسنغافورة والدروس المستخلصة من النهوض باليات الهندسة السياسية، فيما يتضمن المحور الثالث ماليزيا والبرازيل والدروس المستخلصة من نجاح القيادة السياسية الرشيدة.

## اولا: مفهوم الهندسة السياسية

يشكل الاطار النظري الاساس الذي تقوم عليه اي عملية تعريف بالمفاهيم والمصطلحات المستحدثة او التي تشكل غموضاً نوعاً ما، وهذا ما ينطبق على مفهوم الهندسة السياسية الذي اصبح شائعاً ومستخدماً في الكثير من الادبيات السياسية على الصعيد المحلي والعالمي، والذي يراد منه اعادة فك وبناء مجمل السياسات العامة، بمعنى هيكلة السياسات العامة، للوصول الى الاهداف المرجوة للتنمية وتعزيز قيمة المواطن ليتضمن الاليات القائمة على الحكم الرشيد، وليس فقط حصر المصطلح بالديمقراطية وحقوق

الانسان او الاليات الانتخابية، فالهندسة السياسية مفهوم عام يغلف جميع الانواع (الهندسة الدستورية، الهندسة الانتخابية، الهندسة القانونية، والهندسة المجتمعية).

ويعد علم الهندسة السياسية جزء لا يتجزأ من علم السياسة ذلك ان السياسة الرشيدة تقتضي الفهم الكامل للحاجات المجتمعية، اي معرفة وزن تفضيلات المجتمع بأسره، وهي تتطلب كذلك معلومات عن السياسات البديلة او القدرة على التنبؤ السليم بنتائجها والحساب الدقيق للربح والخسارة، وهي عندما تتحرى نظامها لصنع القرار تتحرى العقلانية في صنع السياسة، وهذا يعني ان الدولة عندما تريد ان تنهض لابد ان تمتلك حكومتها اليات الهندسة السياسية، وان تمتلك قيادتها سياسة رشيدة، وللإحاطة بموضوع المبحث اعلاه، سنحاول في المطلب الاول تعريف الهندسة السياسية والياتها، وفي المطلب الثاني بيان مقومات الهندسة السياسية وعناصرها وسماتها.

**تعريف الهندسة السياسية والياتها**

الكثير منا يعتقد خطأ ان الهندسة السياسية مفهوم روج في وسائل الاعلام وهو مفهوم غير علمي وليس اكاديمي، وبتلك النتيجة نكون قد فوَّضنا أمرنا لما اعتقد بدون أي سند، ومنحناه صلاحية الاستمرار بالغموض وانتهى الأمر، والحال أن هذا مما يدخل في باب النظر غير السليم وغير المقبول للمفاهيم السياسية وآليات التعاطي معها، فالهندسة السياسية مفهوم علمي اكاديمي قائم على نظرية سياسية عرفت بـ(نظرية الهندسة)، وقد تضمنت معظم معاجم المصطلحات في العلوم السياسية تلك النظرية بالاهتمام والتعريف.

وبما ان النظرية السياسية: تعرف على انها "منظومة من التعميمات المبنية على اساس نتائج تجريبية او يمكن اختبارها تجريبياً، وان النظرية السياسية تبنى على اساس مراقبة الوقائع السياسية واكتشاف الترابط فيما بينها ثم انتظام سياقها"[1]، عليه سنحاول تطبيق النتائج التجريبية لتعميمات الهندسة السياسية واختبارها الواقعي في تجارب الدول التي طبقتها، واذا ما تطرقنا لتعريف الهندسة السياسية من زاوية نظرية نجد ان نظرية الهندسة "هي اتجاه في الفكر يعتمد على سياسة العلوم من اجل وضع وسائل تحقق اهدافاً اجتماعية مرجوة، وفي علم السياسة تحاول (نظرية الهندسة) ان تجد حلولاً للمشاكل السياسية بطريقة مشابهة لتلك التي يستخدمها المهندس المدني في تحديد امكانية بناء جسر او انشاء طرق عامة،

[1] ناظم عبد الواحد الجاسور، **موسوعة المصطلحات السياسية والفلسفية والدولية**، (بيروت: دار النهضة العربية، 2008)، ص655.

فمثلاً اذا واجه صانعوا السياسة مسألة البطالة وارادوا ان يجدوا لها حلاً، فبإمكانهم ان يطوروا (عرضاً هندسياً) يفسر الوسائل الكفيلة بمعالجة هذه المسألة، وقد يحدد هذا العرض المتغيرات المتعلقة بتحقيق (التوظيف الكامل) كما يحدد السبل التي يجب اتباعها للتوصل اليه، وتتضمن نظرية الهندسة السياسية منهجاً معيارياً للتحليل السياسي، ولهذا فانها تختلف عن المناهج التجريبية الاخرى التي تركز على وصف او تفسير احداث سابقة، او التكهن باحداث مستقبلية، فنظرية الهندسة السياسية هي تطبيقية تحليلية بمقدار ما تستخدم في محاولة تحقيق نتيجة معينة، وكما يطلق عليها في الغالب اسم (سياسة العلم)، فان المنهج الهندسي لحل المشاكل السياسية يتضمن في الاساس تحليلاً للغايات والوسائل"[1]. وبهذا فنظرية الهندسة طبق على اساسها مفهوم الهندسة السياسية وفق منهاج علمي لرؤية مستقبلية، استطاعت تحققيها في الواقع المعاصر نماذج دول وتميزت بها وانتقلت خلال مدة قياسية من واقع التخلف الى واقع التنمية والتقدم المنظور.

وفق ما سبق تعرف الهندسة السياسية بانها: تعبير عن عملية إجراء التعديلات اللازمة على الشيء القائم فعلا، أي إحداث الإصلاحات الضرورية على الأجهزة والمؤسسات المختلفة، وترتكز عملية الهندسة السياسية على انشاء شيء جديد أو أن يبقي على الشيء القديم القائم ولا يزيله من الوجود بل يقوم بهندسته وإعادة هيكلته أو إعادة هندسته وهندسة أبنيته بإصلاحه فقط، فعملية الهندسة السياسية تشبه عملية ترميم ما هو موجود فعلا وهي عملية تدريجية تدرجية تستغرق فترة من الوقت، وينصرف هذا التعريف على ما يأتي[2]:

- أن عملية الهندسة السياسية تتضمن هيكلة أو أعادة هيكلة المؤسسات على جميع المستويات.
- أن الهندسة السياسية تشبه الهندسة المعمارية وهندسة الاتصالات والهندسة الالكترونية في المجال السياسي والإداري والاقتصادي والقانوني والاجتماعي.
- أن عملية الهندسة السياسية تطبق على قطاع واحد او جميع القطاعات أو المجالات.
- الهندسة السياسية هي هندسة ابتكارية قد تنشئ شيء غير موجود أو تعدل على شيء موجود فعلا.

---

[1] عبد الوهاب الكيالي، **موسوعة السياسة**، ج6، ط3، (بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1995)، ص589

[2] كمال الاسطل، الهندسة السياسية تأصيل المفهوم ومقاربة اولية، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية، شبكة المعلومات الدولية(الانترنت)، على رابط الموقع الالكتروني: http://www.politics-dz.com

- أن الهندسة السياسية تشمل إنشاء هياكل أو أبنية سياسية أو إعادة هيكلة مؤسسات سياسية قائمة فعلا.
- أن الهندسة السياسية تتضمن الإصلاح والتغيير نحو الأفضل من منظور القائمين على المؤسسة أو الدولة.
- ان الهندسة السياسية تعتمد على اليات عدة في تحقيق ما تقدم، منها اليات اصلاح التعليم، واليات تحقيق التنمية، واليات تعزيز قيمة المواطن.

كما تعرف الهندسة السياسية بانها: "تطبيق للمبادئ التجريبية العامة التي تحكم السلوك الفردي والمؤسسي، من اجل تحديد وتشكيل المؤسسات السياسية بهدف حل مشكلات سياسية عملية"[1]. فالهندسة السياسية تبدأ بتحديد المشكلة والتعرف على مكوناتها ومن ثم معالجتها وتتوج بمجموعة من البدائل السياسية وهي من اختصاص الخبراء وصناع القرار كل في تخصصه، فعلى المستوى الخارجي للدولة تعني الهندسة السياسية التصميم أو التخطيط لإجراء التعديل اللازم في القضايا المستهدفة او احداث التغيير فيها، المرتبطة بعلاقات الدولة الخارجية السياسية، والاقتصادية والامنية[2].

وعلى المستوى الاجتماعي تعرف الهندسة السياسية بانها عملية "ادخال تأثيرات مدروسة ومتوقعة بناءً على تصميمات مؤسسية او تشريعية، والتي تهدف الى تسوية وحل الصراعات الاجتماعية، وفض الحروب الاهلية وبناء الدولة والمؤسسات بعد انتهاء الصراع العنيف، وتطوير وتحسين التمثيل السياسي والجودة الديمقراطية، وزيادة المشاركة السياسية والانتخابية، في اطار الاهداف الديمقراطية والتنمية السياسية[3]، والهندسة الاجتماعية تستند الى عوامل التنشئة في تحقيق مبتغاها، وتعتمد آلية التعليم بوصفه الوسيلة الايجابية التي تستطيع من خلالها السلطة تكييف الطبيعة البشرية على النحو الكفيل بإيجاد دولة متجانسة ومستقرة[4].

---

[1] زينب مجدل، "**تأثير العولمة المحلية على هندسة النظم السياسية**"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017)، ص27.

[2] دحماني العيد، "الهندسة السياسية للقوى الكبرى والدول الصاعدة في القارة الافريقية بعد الحرب الباردة 1991- 2019"، **مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية**، المجلد4، العدد 2، (الجزائر: كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، 2019)، ص969.

[3] عبد القادر عبد العالي، "الهندسة الانتخابية الاهداف والاستراتيجيات وعلاقتها بالنظم السياسية"، **مجلة السياسة والقانون**، العدد10، (الجزائر: كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014)، ص317.

[4] علي عباس مراد، "البعد السياسي لهندسة الخصائص الاجتماعية والسياسية للانسان والمجتمع"، **مجلة العلوم السياسية**، العدد 49، (بغداد: كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد، 2015)، ص31.

وعلى المستوى المؤسساتي تعني الهندسة السياسية التناسق والتكامل في عملية بناء الدولة ومؤسسات النظام السياسي، وتتطلب ايجاد مؤسسات فاعلة قادرة على تحويل مدخلات النظام السياسي الى مخرجات بقيم مضافة وبكفاءة عالية، فهي "تصميم واعي للمؤسسات السياسية بهدف تحقيق اهداف محددة"[1].

ولغرض تحقيق اهدافها تتفرع الهندسة السياسية الى الهندسة الدستورية، والتي تعني بذلك "التبني الطوعي أو غير الطوعي لمبادئ حقوق الإنسان المتفق عليها عالميا، والذي يتم على أساس إنشاء مرجعية حقوقية نمطية وطنية في كل الدول تتجسد من خلال التشريعات والدساتير الوطنية"[2]، او هي "أدراج غير انتقائي لحقوق الإنسان والمواطن في الدستور مع وضع الضمانات الكفيلة بحمايتها وترتيبها بشكل يحقق التمكين الدستوري والانتفاع المضاميني للإنسان دونما تجزئة أو انتقاء أو استثناء، فالدستور هو المرجع والضابط لكل العمليات السياسية والقانونية"[3]، وعلى اعتبار ان الدستور هو اسمى قانون في الدولة يحدد القواعد الاساسية التي تبين شكل الدولة ونظام حكمها، فهو اداة اساسية لتكريس الهندسة السياسية وتوفير الحماية للحقوق وسيادة حكم القانون، والهندسة الدستورية بذلك تجسد مؤشرات نجاح او فشل كل عملية هندسة سياسية، الذي يتحدد عن طريق تناسق وتكامل الدستور مع كل مكونات المجتمع ومؤسساته واحترامه لحقوق الانسان[4].

ومفهوم الهندسة السياسية ظهر في بدايته عام 1994 ليعبر عن طموح غربي لبناء تصور سياسي موحد قوامه حقوق الانسان، وبروز أنموذج سياسي واحد متوافق بين المشاركة الديمقراطية والحكم الرشيد ودولة القانون، وجعل الانسان النقطة المحورية التي تؤسس انظمة سياسية هادفة لتحقيق حاجات الانسان بما يتوافق مع منظور حقوق الانسان العالمية[5].

---

(1) Benjamin Reilly, **Democracy and Diversity: Political Engineering in the Asia– Pacific**, (New York: Oxford University Press, 2006) P.21.

(2) عليمة مدفوني، "**الهندسة الدستورية والاصلاحات السياسية في العالم العربي**"، (رسالة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2015)، ص16.

(3) امحند برقوق، "الهندسة السياسية ومنطق التحولات العالمية"، **مجلة دراسات استراتيجية**، العدد 15، (الجزائر: مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، 2011)، ص7.

(4) نعيمة بن دومية، "الهندسة السياسية ودورها في تحقيق الديمقراطية وتفعيل الحكم الرشيد"، **مجلة جيل للدراسات السياسية والعلاقات الدولية**، العدد 2، (الجزائر: مركز جيل البحث العلمي، 2015)، ص113.

(5) سمر ابوركبة، عولمة حقوق الانسان والهندسة السياسية، شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)، في 9 تشرين الاول 2020، على رابط الموقع الالكتروني: http://www.m.ahewar.org .

وعلى المستوى القانوني تعرف الهندسة القانونية بانها: "بناء هيكلية قانونية محققة لمبدأ التساوي في الفرص بين المواطنين مهما اختلفت ثقافتهم، ولغتهم، وجنسهم أو دينهم، فبناء مجموعة قوانين لضمان المحاسبة هي أحد الشروط والضمانات الأساسية في منطق الهندسة السياسية"[1].

وتقتضي الهندسة السياسية خلق هندسة انتخابية عبر ايجاد نظام انتخابي يناسب طبيعة التركيبة المجتمعية السائدة[2]، ويراعي القواعد المتعلقة بنظم الحكم وقواعد الوصول الى السلطة ومداخلها، والتصميم الناجح للنظم الانتخابية لابد ان يأخذ الاطار المؤسسي والسياسي كلّه بعين الاعتبار، فأي تغير في جزء من هذا الاطار من شأنه ان يؤدي الى تعديلات وتسويات في طريقة عمل باقي المؤسسات[3]، وتتطلب الهندسة الفاعلة للنظم الانتخابية وجود مؤسسات مستديمة وعادلة ومستقلة، يتوافر لها شرعية تنفيذ القوانين وضمان النزاهة والشفافية في علاقاتها مع الاحزاب السياسية والمواطنين[4].

فالهندسة الانتخابية هي ترتيب ارادي واع للنظام الانتخابي بما يتناسب ويستجيب للبيئة العامة المحيطة، ويؤدي الى انتاج مخرجات واضحة ومحددة من اجل المساهمة في تكوين بناء مؤسسي وسياسي جيد وكفوء، ومن ثم فالهندسة الانتخابية محاولة من اجل اصلاح وتحسين النظام الانتخابي الامر الذي ينعكس بشكل ايجابي على اداء البرلمان ومن ثم المساهمة في عملية بناء الدولة والنظام السياسي الفاعل[5].

وفق ما سبق تعرف الهندسة السياسية بانها: صياغة علمية لرؤية تنبع من دراسة كل شيء وإجراء التحسينات عليه، وتطويره تطويراً شاملاً على المدى البعيد، فهو رؤية لوضع السياسات وتحديد مسارها في الاتجاه الصحيح[6]، وهي بمعناها العام تشمل كل الابعاد السابقة وتهدف الى توجيه عملية التنمية

---

(1) امحند برقوق، مصدر سبق ذكره، ص8.

(2) Pippa Norris, **Electoral Engineering Voting Rules and Political Behavior**, (New York: Cambridge University Press, 2004), P.263.

(3) عبد الرزاق المختار، "في الهندسة الانتخابية للمراحل الانتقالية انتخابات المجلس الوطني التأسيسي في تونس مثالاً"، **مجلة سياسات عربية**، العدد30، (الدوحة: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 2018)، ص50.

(4) رفائيل لوبيز بنتور، **اجهزة ادارة الانتخابات مؤسسات لادارة الحكم**، (نيويورك: مكتب تطوير السياسات، برنامج الامم المتحدة الانمائي، 2000)، ص5.

(5) خيرالله سبهان عبد الله الجبوري، "الهندسة الانتخابية وتحسين الاداء البرلماني (الهند انموذجاً)"، **مجلة دراسات اقليمية**، العدد 44، (بغداد: كلية العلوم السياسية، جامعة النهرين، 2020)، ص209.

(6) Adnan Khalaf Hameed Al-Badrany, "Political Engineering and its Impact on the Performance of Wise Leadership in Reformation and Change", **Serbiluz Biblioteca Digital Repositorio Academico**, Opción, Año 35, Especial No.19, (Venezuela: Universidad Del Zulia, 2019), p.2451.

الشاملة التي تمثل أساس وجوهر الهندسة السياسية، وهي محاولة للجمع بين الفن والمعرفة، فن الحكم ومعرفة علم السياسة، لملائمة البنية الحكومية بحاجات المجتمع[1].

وبالاستناد الى ما سبق يمكن تمييز الهندسة السياسية بتعريفها على انها: "علم بناء الدولة عبر تخطيط شامل للسلطة والمجتمع، بما يؤدي الى انتقال الدولة من التخلف الى التقدم، او من التقدم الى التقدم الاعلى، مع وضع آليات استدامة لعملية التقدم، ويفهم من ذلك ان الهندسة السياسية هي علم نهضة الدولة، او علم تقدم الدولة"[2]، علم النهضة عندما تنتقل الدولة من التخلف الى التقدم، وعلم التقدم عندما تتقدم الدولة من تقدم الى تقدم اعلى.

الهندسة السياسية اذاً هي: "اسلوب علمي ومنهجي لترجمة الافكار والنظريات الى واقع ملموس من اجل التغيير الى الافضل وفقاً لأهداف محددة سلفاً، وتصميم السلوك السياسي في الدولة وبناء مؤسسات ووضع قوانين ورسم سياسة عامة يتم من خلاله تغيير المجتمع عن طريق المؤسسات والقوانين والعمليات السياسية فيه، وتسخير المعطيات والظروف لتحقيق الاهداف المنشودة"[3]، والهندسة السياسية من أقوى الآدوات السياسية للقيام بتغيرات جوهرية وفي تشكيل أو اعادة هيكلة السياسات العامة في الدولة.

بذلك تعرف الهندسة السياسية بانها: "تعني اعادة تشكيل أو تصميم المؤسسات والآليات القديمة والتقليدية بما يتناسب مع متطلبات العصر وضروريات الحياة ويحقق تمكين المواطن من أجل حقوقه ويكون ذلك من خلال دراسة وتحليل العمليات والمؤسسات والاليات القائمة والقوانين السائدة والنماذج المستخدمة في المجتمع ومحاولة فهم كل مكوناتها وجزئياتها من اجل معرفة اسباب نجاحها وتعزيزها ومعرفة اسباب فشلها ومعالجتها"[4].

**مقومات الهندسة السياسية وعناصرها وسماتها**

انطلاقاً من التعاريف اعلاه، فإن الهندسة السياسية تقتضي تخطيطاً شاملاً يتميز بسمات منها[5]:

---

[1] عبد القادر عبد العالي، مصدر سبق ذكره، ص316.

[2] احمد محمد محمود المسلماني، **الهندسة السياسية.. مصر ما كان وما يجب ان تكون**، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2018)، ص11.

[3] محمد بالروين، من مفهوم الهندسة السياسية، شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)، اخر زيارة في 9 تشرين الاول 2020، على الرابط: http://mohamedberween.blogspot.com/2011/11/1-2_4283.html

[4] نعيمة بن دومية، مصدر سبق ذكره، ص109.

[5] كمال الاسطل، مصدر سبق ذكره.

**1. الجمع بين التخطيط الشامل والتخطيط القطاعي الجزئي:** فشمول خطة الإصلاح لكل القطاعات يسمح بمواجهة الإمكانيات المؤسسية أو الوطنية والقومية كلها، والأهداف المؤسسية أو الوطنية والقومية معا، على حين أن جزئية الخطة تسمح بمواجهة جزء من الإمكانيات وجزء من الأهداف، فعملية الهندسة السياسية وخطة إعادة الهندسة السياسية ينبغي أن تجمع بين التخطيط الكلي والتخطيط القطاعي، وسواء أكان التخطيط من القاعدة إلى القمة أم من القمة إلى القاعدة فإن الهندسة السياسية والخطة العامة هي في الواقع، مجموعة متناسقة ومتماسكة من الخطط القطاعية، كما أن الأهداف الإجمالية للخطة العامة على المستوى الوطني أو القومي أو المؤسسي هي محصلة الأهداف الفرعية لخطط القطاعات المختلفة.

**2. الجمع بين التخطيط على جميع المستويات المؤسسي والوطني الإقليمي:** فعلى المستوى المؤسسي أو الوطني أو القومي يجب شمول جميع المستويات التي تضمها المؤسسة أو الدولة، فعملية الهندسة السياسية يجب أن تجمع بين التخطيط الاقتصادي والتخطيط الاجتماعي والتخطيط السياسي والمؤسساتي والقانوني ...، ذلك أن عملية الهندسة السياسية تتميز بالشمول فهي تشمل مختلف أهداف التخطيط الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والأطر القانونية، أما التخطيط الإقليمي فمن أهدافه تحقيق درجة من التوازن في مختلف القطاعات والمستويات.

**3. المتابعة:** فالمتابعة تساعد في التعرف على واقع تنفيذ عملية الهندسة السياسية على المستوى الوطني والقطاعي، ومدى تحقيق أهدافها، والكشف عن الانحرافات والمشكلات والمعوقات التي تواجهها في الوقت المناسب، وبما يمكن متخذ القرار من اتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة لتصحيح مسار الانحراف في التنفيذ، والمتابعة لا تتدخل في سير تنفيذ خطة الهندسة السياسية وليست بديلا للتنفيذ بل أن مهمتها تقتصر على بيان الخلل ومعالجته.

فضلاً عما سبق فانه يجب ان تقوم الهندسة السياسية على ثلاثة امور هي: (الرؤية، والرغبة، والقدرة)، كي يتمكن القائمون على ادارة الدولة من تحقيق تطلعات الشعب، ويتضح من ذلك ان مقومات الهندسة السياسية هي[1]:

1. السياسة الرشيدة والرغبة للقيام بعملية الاصلاح.
2. التخطيط السليم حسب تفضيلات المجتمع بأسره.

[1] نبيل البابلي، **الحكم الرشيد الابعاد والمعايير والمتطلبات**، (اسطنبول– تركيا: المعهد المصري للدراسات، 2018)، ص1.

3. توفر المعلومات اللازمة والسياسات البديلة.
4. القدرة على التنبؤ والفهم باحتساب النتائج.
5. العقلانية في صنع السياسة.

وتوحي دروس الخبرة التاريخية للدول ان تحسين أداء الجهود المطلوبة لتنفيذ عملية الهندسة السياسية، ومتابعة تحقيق أهدافها بشكل ملحوظ يجب توافر العناصر الآتية[1]:

1. توفر الاستقرار السياسي الذي يشكل بيئة صالحة للهندسة السياسية.
2. وجود الوعي بفكرة الهندسة السياسية والتخطيط لدى القيادات السياسية.
3. تمتع الإدارة الحكومية بالكفاءة والخبرة في مجال الهندسة السياسية.
4. وجود جهاز لمتابعة تقييم الخطط ومدى تحقيق أهدافها وفقا لمتطلبات الهندسة السياسية.
5. وجود جهاز رقابة قضائية وليس فقط جهاز رقابة سياسية.
6. وجود قائمين مختصين بعملية التخطيط للقيام بمهام الهندسة السياسية.

ومن خلال المقومات والعناصر والسمات، يتبين ان الهندسة السياسية تبدأ من الداخل عن طريق اعادة بناء او ترميم البناء السياسي للدولة، عليه وبموجب ذلك يمكننا تعريف الهندسة السياسية بانها تطبيق علمي متعدد الحقول لحل المشكلات السياسية وفق رؤية القيادة السياسية الرشيدة، عن طريق التخطيط الشامل للسياسات العامة وعبر مؤسسات رسمية، تهدف الى بناء الدولة داخلياً وخارجياً، من خلالها يتم تحقيق الاستقرار السياسي، وتجنب نشوء الصراعات في المجتمع، وترسيخ قيم الديمقراطية وحقوق الانسان، وتعزيز التنمية الشاملة، عن طريق توظيف امكانيات الدولة المتاحة واستغلالها بما يؤدي الى تحقيق المصالح الكلية للدولة وانتقالها الى التقدم المنشود.

**ثانياً: راوندا وسنغافورة والدروس المستخلصة من النهوض باليات الهندسة السياسية**

ان الدواعي والتطبيقات العملية، التي اتخذت في المراحل المبكرة من التاريخ الغربي كانت سبب ظهور الهندسة السياسية التي جرت ممارستها اولاً ثم تلاها بعد ذلك مفاهيمها وتأسيساتها النظرية، اذ لم تكن مصطلحاً فلسفياً نظرياً فحسب، وانما مصطلح اطلق على ما شهدته دول الغرب من، طفرة نوعية بالتطور والتقدم نتيجة تطبيق مضامين واليات الهندسة السياسية، فقد شهدت فرنسا بعد الثورة عام 1799،

[1] عدنان شبين، "الهندسة السياسية كمنهجية لبناء نمط قيمي ومعياري في الدراسات السياسية المقارنة المعاصرة"، **المجلة الدولية**، المجلد1، العدد6، (كلية التربية للبنات، جامعة البصرة، 2020)، ص262.

التي انتهت بإسقاط الملكية وسيطرة البرجوازية من خلال التحالف مع نابليون بونابرت، نموذجاً للهندسة السياسية[1]، كما عمل الآباء المؤسسون الاوائل في الولايات المتحدة الامريكية، بهندسة سياسية منذ البداية، وواصل القادة اللاحقون عملية التخطيط دون انقطاع، فلم يكن التطور الذي وصلت اليه الولايات المتحدة الامريكية سواء على صعيد نظامها الداخلي، ام على صعيد سياستها العظمى التي تحكم العالم، نتاج حراك سياسي قام على اسس توافقية تلقائية، وانما كان نتاج هندسة وتخطيط مركزي يعرف تماماً ماذا يفعل.

ولم تكن الهندسة السياسية حكراً على الولايات المتحدة الامريكية فقط وانما، شهدت اليابان هندسة سياسية عندما جاء (الميجي) احد كبار مهندسي الدولة عام 1868، ليقضي على المظاهر التي كانت تعاني منها اليابان، من اقطاع، وساموراي، وفقر، وانعدام للزراعة وانعدام للصناعة، وعدم وجود لجيش، وبكلمة واحد كانت اليابان تشهد حالة (اللادولة)، فقد الغى (الميجي) الاقطاع، وانهى الساموراي، واطلق ثورة كبرى في التعليم، كما احدث ثورة هائلة في الزراعة والصناعة، واخذ من العالم ما يناسب مشروع النهضة اليابانية، اذ اخذ التعليم من المانيا، والادارة من بريطانيا، والشرطة من فرنسا، والصناعة من امريكا، ولم تستغرق هندسة اليابان في عهد (الميجي) سوى ثماني سنوات فقط، لتكتمل المعجزة اليابانية، وتستمر في التقدم والتطور[2].

وضمن النماذج المعاصرة في الهندسة السياسية تقدمت راوندا وسنغافورة في هذا المجال، اذ تحولت سنغافورة في عهد الزعيم (لي كوان يو)، من دولة مطرودة من الاتحاد الماليزي الى نموذج للدولة الناجحة، كما تحولت راوندا في عهد (كاغامي) من الحروب الاهلية التي راح ضحيتها اكثر من مليون شخص الى اطلاق قمر صناعي في غضون اقل من عشرين عاماً.

**راوندا والنهوض باليات الهندسة السياسية**

عانت راوندا من النزاعات المسلحة الداخلية بعد الحقبة الاستعمارية منذ خمسينيات القرن العشرين وعلى مدار اربعة عقود، اذ شهدت نزاعاً عرقياً بين الهوتو (الاغلبية) والتوستي (الاقلية)، ارتكبت خلالها ابشع المجازر، وشرد الملايين الى دول الجوار، وتدمرت فيها كامل مرافق الدولة وبنيتها الأساسية تقريباً، ولم تعد هناك مستشفيات ولا كهرباء ولا مدارس، بل وأصبح المعلمون أنفسهم ما بين قتيل وسجين وفارٍ

---

[1] علي عباس مراد، "الدواعي والتطبيقات الحديثة والمعاصرة للهندسة الاجتماعية والسياسية في الغرب"، **مجلة العلوم السياسية**، العدد 51، (بغداد: كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد، 2016)، ص2.

[2] احمد المسلماني، مصدر سبق ذكره، ص ص11-12.

خارج البلاد، من هذه النقطة انطلقت راوندا نحو البناء والتنمية، نعم لقد نهضت رواندا بالتعليم وليس بالموارد الاقتصادية، فكان التعليم اهم الية من اليات هندستها السياسية، لتحقق في فترة قياسية طفرة اقتصادية ونمواً كبيراً يحسب لها كإنجاز مهم في تاريخها.

**خلفية تاريخية**

دارت عدة حروب قبلية كان السبب المباشر فيها التدخل البلجيكي في شؤون السكان ورفع شأن بعض الفئات من التوتسي وهم الاقلية على حساب باقي السكان، وفي بعض الأحيان تقوم بكسب ود الهوتو الاكثرية والدفع بهم للأخذ بالثأر القبلي من التوتسي، نتيجة لذلك شهدت راوندا مذابح منذ عام 1959 (بداية ثورة الهوتو على التوتسي)، كان اعنفها بين عامي 1993- 1995، تعرض لها زهاء 800 ألف من التوتسي (حسب تقديرات الأمم المتحدة) الى الذبح بواسطة المنجل، ومن ثم دعمت بلجيكا ودول اوربية اخرى، التوتسي ليتمكنون من العودة إلى سدة الحكم عبر حركة تمرد (الجبهة الوطنية) التي كان يقودها (كاغامي)[1]، وبعد ذلك تمكنت الجبهة الوطنية من السيطرة على البلاد، وعُين كاغامي نائبا للرئيس بيزي مونجو، لكن البلاد غرقت في الفوضى في السنوات الخمس التي تلت الحرب، وفشلت الحكومة في إيجاد حل، وعاشت البلاد أسوأ فتراتها على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي والسياسي، فلم تعد الحكومة قادرة على القضاء على الفساد، والبطالة، كما فشلت الحكومة في رفع مستوى دخل الفرد، وحدث في البلاد نقص في الموارد الاولية لعدم استغلالها بالشكل الامثل، قابل ذلك زيادة في عدد السكان، واستمرار التمييز العرقي والاثني، وبدا الأفق ضيقا أمام مونجو وحكومته، فتنازل عن منصبه إلى نائبه كاغامي عام 2000، ومع توليه السلطة، حدد كاغامي هدفين واضحين: أولهما توحيد الشعب، والثاني انتزاع البلاد من الفقر، وشرع الرئيس في خطة من عدة محاور، في مقدمتها تحقيق المصالحة المجتمعية، وإنجاز دستور جديد حظر استخدام مسميات الهوتو والتوتسي، وجرم استخدام أي خطاب عرقي، ونجحت خطط الحكومة المتنوعة في تحقيق المصالحة بين أفراد المجتمع، وعاد اللاجئون إلى بلادهم، ونظمت محاكم محلية لإعادة الحقوق وإزالة المظالم، ومع التقدم في الملفات الاجتماعية، وجهت الحكومة طاقتها للتنمية وتطوير الاقتصاد، وقدم الخبراء والمختصون دراسات تحولت لرؤية سميت "رؤية

[1] راوندا، شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)، على رابط الموقع الالكتروني: https://ar.wikipedia.org. .

2020" الاقتصادية، وتشمل 44 هدفا في مجالات مختلفة، تمكنت هذه الأهداف من تحقيق المعجزة، وارتفع متوسط دخل الفرد عام 2015 إلى ثلاثين ضعفا عما كان عليه قبل عشرين عاما[1].

**اليات الهندسة السياسية التي اعتمدتها راوندا**

اعتمدت الحكومة في راوندا على مجموعة اليات في هندستها السياسية، تمثلت في ايفاد عدد كبير من اللجان إلى دول أخرى للاستفادة من تجاربها، وحاربت الفساد والرشوة، وادخلت خدمة الانترنت السريعة الى البلاد، ونشرت اللغة الانكليزية، وبسطت من اجراءات الاستثمار لجذب الشركات والمستثمرين من كل العالم، وابتكرت الحكومة نظام (النافذة الواحدة) للاستثمار، فبينما يحتاج المستثمر في دول كثيرة إلى أسابيع أو شهور لكي يحصل على ترخيص للاستثمار، كانت في راوندا مختلفة، إذ يمكن للمستثمر أن يقوم بجميع الإجراءات القانونية في مكان واحد، ويمكن إنشاء شركة في يوم واحد أو بضع ساعات فقط، من خلال ذلك بات اقتصاد البلاد الأسرع نمواً في أفريقيا خلال السنوات الأخيرة، وخلال الفترة بين عامي 2000 و2015، حقق اقتصادها نموا في ناتجه المحلي بمعدل 9% سنويا، وأصبحت واحدة من أهم وجهات المستثمرين والسياح بالعالم، وتراجع معدل الفقر من 60% إلى 39%، ونسبة الأمية من 50% إلى 25%، وبحسب تقارير أفريقية فإن رواندا شهدت التطور الاقتصادي الأكبر على مستوى العالم منذ 2005، وارتفعت قيمة الناتج الإجمالي المحلي إلى نحو 8,5 مليارات دولار عام 2016 بينما كان نحو 2,6 مليار عام 2005، وأصبحت الدولة الوجهة السياحية الأولى وسط أفريقيا، وتعتبر العاصمة كيجالي من أكثر المدن آمناً على مستوى القارة، وتحتل مكانة متميزة بوصفها واحدة من أنظف المدن الأفريقية وأجملها، وقد بلغت إيرادات السياحة أكثر من أربعمائة مليون دولار عام 2016، وتتويجا لمسيرة الإنجاز تلك، أطلقت رواندا أول قمر اصطناعي خاص بها للاتصالات يوم 27 شباط 2019، من مركز كوروا للفضاء، في إطار تطوير النظام التعليمي، إذ تمكنت البلاد خلال فترة زمنية قصيرة من خفض نسب الأمية لتصبح من أقل دول القارة أمية[2]، فماهي الاستراتيجيات والسياسات والاليات التي اتبعتها رواندا في مجال الهندسة السياسية حتى نهضت بهذه السرعة؟

---

[1] محمود العدم، راوندا من رماد الحرب الى عالم الفضاء، شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)، على رابط الموقع الالكتروني: https://www.aljazeera.net

[2] محمود العدم، مصدر سبق ذكره.

**اولاً. التعليم:** لقد ورد في تقرير جودة التعليم العالمي لسنة 2014 الصادر عن اليونسكو أن رواندا من أفضل 3 دول في تجربة النهوض بالتعليم، ومع كل هذا فقد نهضت البلد بالتعليم، من خلال اتباع الاتي[1]:

**1. إعادة تأهيل المعلم:** بعد الحرب الاهلية وجد ان 75% من المدرسين إما قُتلوا أو سُجنوا أو فروا خارج البلاد، ومع عودة الحياة لطبيعتها وضعت أول حكومة رواندية برنامجاً لإعادة المواطنين الذين فروا من البلاد أولاً ثم إعادة تأهيلهم، ولكن المدرسين كانت لهم الاولوية، بل وحظو بنوع خاص من التأهيل فقد شمل هذا التأهيل التدريب المكثف وتنظيم ورش العمل، اذ ادركت الحكومة بانه لا بديل عن المعلم المؤهل بامتياز، الذي يستطيع تقديم تعليم يواكب العصر، ويُلبي احتياجات سوق العمل، وينهض بالبلاد اقتصادياً.

**2. تعليم يحارب العنصرية:** قبل الحرب الاهلية بزمن بعيد كانت رواندا بلداً مختلفًا تماماً، ففي عام 1960 وعلى الرغم من أن التعليم في البلد كان متقدماً ويؤهل الطلاب للمعرفة والعمل، لكنه كان يُرسخ للعنصرية الشديدة التي أشعلها التدخل الاستعماري بين قبائل الهوتو والتوتسي، وقد حظي ابناء قبيلة التوتسي بأفضل أنواع التعليم والذي يؤهلهم لتولي المناصب القيادية في البلاد، بينما أبناء الهوتو منعزلون وحدهم في مدارس فقيرة يتخرجون منها ليشتغلوا بالأعمال العضلية والمُجهدة، وكثير منهم لا يملك قوت يومه فكيف سيوفر ثمن الكتب أو الزي المدرسي، وهذ النوع من التعليم في رواندا هو الذي رسخ للعنصرية وجعلها عاملاً مهما ساهم في الدفع برواندا لأتون تلك الحرب المريرة، وقد كان التاريخ يُزيف في المدارس ليُرسخ الانتماء للقبيلة وليس للبلد، وبصفة عامة فقد أصبح الآن مجرد التلفظ بكلمة عنصرية جريمة يعاقب عليها القانون في رواندا، وفي المقابل فأن الدولة حذفت مادة التاريخ كلياً من المناهج المدرسية، حيث لم تعد الدولة تتعمد تزييف التاريخ ليُعلي من شأن قبيلة دون أخرى.

**3. التعليم المجاني:** شأنها شأن اي دولة متخلفة، لم تكن لأي عائلة رواندية أن تتحمل تكاليف التعليم الباهظة وبالأخص بعد الحرب الاهلية، فقد كان اغلب الشعب فقراء ولكنهم يتطلعون إلى تعليم جيد ودون تفرقة، وبعد ان وضعت الحرب اوزارها بدأت المدارس الحكومية في كامل رواندا اتباع سياسة التعليم

[1] عبد الله ونيس الترهوني، اهم سياسات واليات التعليم في النهضة الراوندية، شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)، على رابط الموقع الالكتروني: https://www.afrigatenews.net .

المجاني في المراحل الأساسية بشقيه الابتدائي والمتوسط (6 سنوات للمرحلة الابتدائية و3 سنوات للمرحلة المتوسطة)، والحكومة الان بصدد مناقشة مجانية التعليم للمرحلة الثانوية والجامعية[1].

**4. مكافحة التسرب من التعليم:** في خطوة صحيحة ومدروسة قامت رواندا بإعادة بناء الأطفال نفسياً وفكرياً وعلمياً قبل شروعها في بناء العمران، وكان لابد للمدارس أن تعود وتفتح أبوابها مرة أخرى بعد انتهاء الحرب الاهلية، ولم تكن إعادة الأطفال للمدارس بالمهمة السهلة خاصةً أن أغلب هؤلاء الأطفال كانوا إما أيتام أو كانوا يعملون في الزراعة أو اي اعمال اخرى لإعالة أسرهم، ولكن بعد اعتماد خطة مدتها 5 سنوات لمحاربة ظاهرة التسرب من التعليم فقد وصلت نسبة الطلاب المنتظمين في التعليم إلى 85%، وأكدت اليونسكو أن رواندا أصبحت بذلك من أعلى الدول الأفريقية انتظاماً في التعليم الاساسي؛ ففي المرحلة الابتدائية وحدها على سبيل الذكر بلغت نسبة الأطفال المنتظمين بالمدارس نسبة 97%، وفي التعليم المتوسط بلغت 73%. **5. التكنولوجيا:** ان التعليم في رواندا اتجه حديثاً للاعتماد الكلي على التكنولوجيا وذلك بعد أن عقدت حكومة رواندا شراكة مع شركة (Microsoft) لمحو الأمية الرقمية في البلاد، كما تبنت الحكومة لنظام (تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل التعليم)، وهو نظام يستبدل وسائل التعليم والكتب التقليدية بمنصات إلكترونية عبر (اللابتوب) أو جهاز (آي باد) أو مشغل (MP3)، ليُتابع من خلالها الدارسون دروسهم بكل سهولة ويسر.

**6. اللغة:** قامت الحكومة الرواندية بخطوة صغيرة في الشكل ولكنها كبيرة في المضمون وهي اتجاهها لاستبدال اللغة الفرنسية تدريجياً في المناهج الدراسية بالإنكليزية، لتكون المدارس والجامعات الرواندية مصدر جذب للطلاب من جميع أنحاء العالم.

**ثانياً. تحقيق الاصلاحات السياسية والاجتماعية:** لقد كانت جهود (كاغامي) واضحة في هذا المجال، فقد عمل على هندسة سياسية تعزز من قيمة المواطنة بالدرجة الاساس، لإنهاء مسببات النزاعات المسلحة الاهلية وعدم الرجوع اليها، فعمل على عدة مبادرات لتعزيز الامن والسلم والاستقرار والتعاون من اجل تحقيق ذلك، الخطوة التالية كانت اصدار دستور جديد للبلاد عام 2003، والذي نص على المصالحة الوطنية واعادة تأهيل المتورطين في الابادة الجماعية من خلال برامج تثقيفية وتعليمية، كما نص الدستور على تطبيق القوانين الصارمة بحق اي خطاب عنصري وعده جريمة لا يمكن التهاون فيها، وعملت الحكومة على اعادة تقسيم المحافظات، فسابقاً كانت كل قبيلة تسيطر على مجموعة من المحافظات، لكن

---

[1] عبد الله حمدي، تجارب افريقية رائدة في اصلاح التعليم راوندا انموذجاً، شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)، على رابط الموقع الالكتروني: http://entalfa.info/index.php/articles .

الحكومة الجديدة اعادت تقسيم السكان لغرض تعزيز المواطنة والغاء فكرة القبلية، على اساس ذلك قسمت البلاد الى مقاطعات (شمالية، وشرقية، وجنوبية وغربية)، يرأس كل منها حاكم في محاولة لإلغاء المركزية[1].

**ثالثاً. الانفاق على الخدمات:** تنفق رواندا في مجال الصحة 27% من إجمالي الدخل فيما تنفق 17% على التعليم، نتيجة لذلك انخفضت مستوى وفيات الأطفال من 2030 طفلاً عام 1998، ليصبح 55 طفلاً فقط عام 2012، كما انخفض معدل وفيات الرضع من 120 رضيعًا لكل 1000 رضيع عام 1998، ليصبح 40 رضيعًا فقط عام 2012، ما يدل على مدى التقدم الذي أحرزته الدولة في مجال التعليم والخدمات الصحية[2].

**رابعاً. الاصلاحات الاقتصادية:** كانت الخطوة الأولى لإعادة بناء الاقتصاد في رواندا هي إعادة المواطنين الهاربين من رواندا ليشكلوا قاعدة القوى العاملة، والتركيز على ثروات البلاد الزراعية والسياحية والاستفادة منها وتوجيه الاستثمار إليها حتى أصبحت تمثل 70% من القوة الاقتصادية، فضلاً عن تحقيق إجمالي ناتج محلي بقيمة 1,7 مليار دولار في الخمسة أعوام التالية لعام 2010، والتي على إثرها أصبحت واحدة من الدول الاقتصادية الرائدة في أفريقيا بسبب اعتمادها على الزراعة بشكل كبير (يعتمد عليها 95% من السكان) وفق تقرير السوق الأفريقية المشتركة (الكوميسا) في يوليو 2016، هذا بالإضافة إلى الاهتمام بالتصنيع والبناء وقطاع التعدين، والطاقة الكهربائية، وبناء المعرفة الجيولوجية وضمان ادارة العائدات، في ظل ارتفاع معدلات النمو الاقتصادي إلى 8% خلال عام 2015، وذلك في إشارة إلى الانخفاض المستمر في نسب الفقر من 95% عام 2001 الى 5% 2011، بالرغم من أن 63 % من الشعب الرواندي مازالوا يعيشون بدولار واحد في اليوم، إلا أن الناتج المحلي الاجمالي للفرد الواحد قد تزايد خمس أضعاف خلال العقدين الماضيين وفقاً للبنك الدولي، أيضاً دفعت الاستثمارات في البنى التحتية والتعليم والرعاية الصحية إلى نموٍ ملحوظ في البلاد، كما تمكنت من جذب الأغنياء والمهاجرين الروانديين واستطاعوا أن يقفوا أمام الشركات الأجنبية في بعض مجالات البناء، واحتكار سوق الإسمنت، في الوقت الذي بدأت فيه البلاد النمو من منطلق منخفض، فقد بلغ متوسط معدل النمو السنوي في رواندا 14% بين 2003–2013 مما جعل اقتصادها أحد أسرع الاقتصاديات نمواً في العالم، وتوفر حكومتها وظائف

---

[1] رشا السيد عشري، راوندا في ظل حقبة سياسية جديدة الابعاد والسيناريوهات، شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)، على رابط الموقع الالكتروني: https://www.qiraatafrican.com .

[2] عبد الله ونيس الترهوني، مصدر سبق ذكره.

لكل العاملين، وفي مؤشر (غلوبل) لمدركات الفساد لمنظمة الشفافية الدولية لعام 2014، تم تقييم رواندا في المرتبة 55 من 175 بلداً[1]. كما وصل حجم التجارة إلى 603,44 مليون دولار، فيما بلغت قيمة واردات البلاد في ذلك العام 439,30 مليون دولار، وقيمة الصادرات 164,14 مليون دولار، حيث اكتسبت هذه الإصلاحات التجارية إشادة البنك الدولي[2].

**خامساً. الاهتمام بالسياحة:** في مجال نهضتها السياحية، وصل عدد السياح الذين زاروا راوندا في عام 2010 إلى 620 ألف سائح، حيث اعتمدت رواندا على مبادئ عدة لجذب السياحة وهي: استغلال الثروات الطبيعية والتوسع في الحدائق العامة وجذب الاستثمار، وإلغاء التأشيرة للأجانب سواء أفارقة أو أوروبيين أو آسيويين أو غيرهم، ونظافة المدن وإعادة بناءها على الطراز الحديث حتى حازت العاصمة (كيجالي) لقب أنظف عاصمة أفريقية من الأمم المتحدة، وفي 2014 أصبحت رواندا تستقبل مليون سائح سنوياً، فضلاً عن استخدام الطائرات بدون طيار، والإنترنت عالي السرعة في جميع أنحاء البلاد، يأتي ذلك في ظل الاستراتيجية الإنمائية لرواندا لعام 2020 التي وضعتها الحكومة من أجل تحقيق الأهداف الإنمائية الممثلة في الحد من الفقر والتنمية الاقتصادية وتسريع النمو، والسعي لتوفير فرص عمل للشباب، ورفع الانتاج المحلي الإجمالي للفرد الى 1000 دولار, لتتحول رواندا كأفضل دول القارة تقدماً واستقراراً في ظل معدلات فساد منخفضة ونمواً اقتصادياً متزايداً، وتتصدر المرتبة الثالثة ضمن أفضل 3 وجهات استثمارية في القارة الأفريقية بعد جنوب أفريقيا وموريشيوس[3].

نخلص من خلال المقارنة بين واقع رواندا بعد اعتماد اليات الهندسة السياسية وبين تاريخها، ان اهم ما يميز تجربة راوندا في الهندسة السياسية هو اهتمامها بالتعليم، والذي يعد واحد من اهم اليات الهندسة السياسية، واسباب نجاحها فمن خلال التعليم استطاعت راوندا القضاء على التمييز العنصري والفوارق الطبقية، ومن خلاله استطاعت منح المعلم اهتماماً خاصاً ادى الى جعله قيمة حقيقية في البناء والتغيير، وعن طريق التعليم نهضت راوندا اقتصادياً وعمرانياً، فضلاً عن ان التعليم اضاف تنشئة لجيل

---

[1] وفق مؤشر غلوبل لمدركات الفساد لعام 2019، الذي يصنف الدول من صفر فاسد جداً، الى 100 خالية كلياً من الفساد، تقدمت راوندا في المرتبة 53 من اصل 180 دولة، بما يعني ان راوندا ماضية في التحسينات في سبيل معالجة الفساد، ينظر: الموقع الرسمي للمؤشر على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)، تمت اخر زيارة في 10 شباط 2020، على رابط الموقع الالكتروني: http://www.transparency.org .

[2] رشا السيد عشري، مصدر سبق ذكره.

[3] المصدر نفسه.

جديد ينبذ العنف ويمتلك وعياً من خلاله يستطيع التغلب على التعصب والعنصرية، وبهذه المقارنة نستلهم دروس يمكننا عبرها من تجاوز الكثير من اسباب فشل الدولة.

**سنغافورة واليات الهندسة السياسية**

ان مجرد مقارنة بسيطة بين ما كانت عليه سنغافورة وما اصبحت ستعطينا مزيداً من الامل بان كل شيء قابل للتغيير والتطور، لا بل اصبحت سنغافورة تضرب بوصفها أروع مثال في الهندسة السياسية، استطاعت التحوّل من بلد منبوذ طرد من اتحاد ماليزيا، مليء بالبطالة والفقر، إلى قوة اقتصادية لها وزنها وقيمتها على المستوى الدولي الآن، وهذا بطبيعة الحال بهندسة، وصلاح حُكامها، ومساندة ودعم شعبها، وبإرادة حقيقية في الإصلاح والتغيير.

فتجربة سنغافورة تجربة مهمة في الهندسة السياسية، تستحق الدراسة واستخلاص العبر والنتائج منها، وامكانية تطبيقها كأنموذج لاي تنمية حقيقية، كما ان إلقاء الضوء على ملامح الهندسة السياسية في سنغافورة، يساعد عدداً كبيراً من صنّاع القرار، على استلهام أفكار جديدة ربما تكون في المستقبل مرشداً لهم في طريق إيجاد الحلول الاستثنائية، والمشروعات المتفردة خدمةً للاقتصاد الوطني.

**خلفية تاريخية**

سنغافورة كانت إحدى المستعمرات البريطانية حتى انفصالها الرسمي في 31 اب 1963 عن التاج البريطاني، واندمجت مع ماليزيا؛ لتشكيل اتحاد ماليزيا، ولكن مع خروج المستعمر البريطاني امتلأت سنغافورة بالصراعات الاجتماعية، وكان الجانبان السنغافوري والماليزي يتصارعان على استيعاب بعضهما البعض عرقياً، وامتلأت الشوارع بأعمال الشغب، والعنف؛ بسبب سوء الأحوال المعيشية، ودخلت أعداد كبيرة من الصينين إلى سنغافورة، حتى تفوقوا على الوجود الماليزي، مما أدى إلى انزعاج الساسة الماليزيين في كولالمبور خوفًا على تراثهم ونسيجهم الاجتماعي، وخوفًا من أن تمتلئ ماليزيا بالصينيين، وكوسيلة لضمان بقاء الماليزيين أغلبية في ماليزيا، وبدء التخلص التدريجي من التوجهات الشيوعية، التي كانت قد بدأت في الانتشار آنذاك؛ فقد صوت البرلمان الماليزي على طرد سنغافورة من اتحاد ماليزيا[1]، وبذلك نالت سنغافورة استقلالها الرسمي يوم 9 آب 1965، وأصبح (يوسف بن إسحاق) أول رئيس لها، و(لي كوان يو) رئيسًا للوزراء[2].

---

[1] ابراهيم غرايبة، عرض كتاب بناء سنغافورة، شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)، على رابط الموقع الالكتروني: http://www.shbabmisr.com/mt~133584

[2] لي كوان يو، **قصة سنغافورة**، ترجمة: هشام الدجاني، (الرياض: العبيكان للنشر، 2007)، ص15.

عند انفصال سنغافورة عن ماليزيا كان اقتصادها في الأساس بمثابة محطة تجارية إقليمية، وكانت القواعد العسكرية البريطانية تمثل نحو خمس الناتج المحلي الإجمالي الاسمي وكان ما لا يقل عن 75٪ من السكان بدون تعليم أساسي[1]، اذ كانت سنغافورة بلدًا متخلفًا، يرزح سكَّانه في فقر مدقع، مع مستويات عالية من البطالة؛ يعيش70% من شعبها في مناطق مزدحمة ضيقة، وبأوضاع غاية في السوء، وكان ثلث شعبها يفترشون الأرض، في أحياء فقيرة، على أطراف المدينة، حتى بلغ معدل البطالة 14%، وكان الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد أقل من 320 دولار أمريكي، وقد تفاقمت المشاكل، وخاصة كون سنغافورة تقع كجزيرة بين دولتين كبيرتين تُكنان مشاعر غير ودية لها، هما: إندونيسيا وماليزيا، بالإضافة إلى افتقارها إلى الموارد الطبيعية، والصرف الصحي، والبنية التحتية المناسبة، وإمدادات لا تكفي من المياه[2].

**اليات الهندسة السياسية التي اعتمدتها سنغافورة**

تعد سنغافورة اليوم واحدة من أسرع الاقتصادات نموًا في العالم، وقد ارتفع الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد حتى وصل إلى 65 ألف دولار أمريكي، مما يجعلها في المرتبة الثالثة عالمياً بعد قطر ولوكسمبورغ، وقبل دول عملاقة اقتصادياً مثل الولايات المتحدة وسويسرا وألمانيا والنرويج وأستراليا وكندا وجميع دول الخليج وأوربا، بمعنى ان دخل الفرد زاد 130 ضعفاً في غضون 50 سنة، وهذا إنجاز يستحق الدراسة واستلهام العبر، لاستنباط مواضع القوة الحقيقية لهذه التجربة وكيفية الاستفادة منها، علماً بأن سنغافورة كدولة، تندرج ضمن الدول الفقيرة في الموارد الطبيعة كالنفط، والمعادن[3].

بلغ معدل البطالة 2% فقط، في السنوات الاخيرة، وتمتلك سوقًا حرًا على درجة عالية من التطور والنجاح، وهي واحدة من المراكز التجارية الرائدة في العالم، ومقصد رئيس للاستثمارات الأجنبية، وبهذا سطرت سنغافورة أكبر نجاح في الهندسة السياسية، وأصبح صعودها الاقتصادي نموذجًا يحتذى به دوليًا، بالنسبة إلى بلد يفتقر إلى الأراضي والموارد الطبيعية، ولكن من خلال تبني سياسات منفتحة على الخارج، وتطبيق رأسمالية السوق الحرة، والتعليم، وسياسات واقعية صارمة، استطاعت سنغافورة التغلب على عيوب

---

[1] هاني السلاموني، تجربة سنغافورة في التنمية الاقتصادية، شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)، على رابط الموقع الالكتروني: http://www.almasryalyoum.com/news/details/698468

[2] شيرين ماهر، "سنغافورة رحلة نجاح العقول"، **مجلة افاق اسيوية**، العدد الاول، قطاع الاعلام الخارجي، الهيئة العامة للاستعلامات، القاهرة 2017، ص164.

[3] أحمد صباح السلوم، تجربة سنغافورة من دولة معدومة الموارد إلى نمر آسيوي، شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)، على رابط الموقع الالكتروني:http://www.alwasatnews.com/news/1228475.html

الجغرافيا، وتصبح رائدة في التجارة العالمية، مع صغر حجمها الذي يبلغ 719 كم2 فقط[1]، وسنتناول اهم اليات الهندسة السياسية مع التركيز على الية الحوكمة في نجاح تجربة سنغافورة.

1. التعليم: التعليم كان المفتاح الحقيقي للانتقال والمنافسة الاقتصادية العالمية من خلال الاستثمار الحقيقي في الموارد البشرية مما مكن سنغافورة من استقطاب كبرى الشركات العالمية للعمل فيها نظرا لحسن تعليم وتدريب وانضباط المواطن السنغافوري، وبهذا يقول (لي كوان يو) عن أهمية الكفاءات الوطنية في بناء الدولة، (انه بعد عدة سنوات في الحكومة، أدركت أنني كلما اخترت اصحاب المواهب والكفاءة كوزراء وإداريين ومهنيين، كلما كانت سياساتنا أكثر فعالية وأكثر نجاح)[2].

2. الشفافية: حرصت سنغافورة على إدارة نظامها المالي بشفافية وكفاءة، تجنبا للكوارث التي حصلت في الأسواق الأخرى فقد رفضت الدولة هناك طلب العديد من المؤسسات الدولية العالمية المشهورة بالفساد في فتح فروع لها والعمل داخل سنغافورة نظراً للشبهات التي كانت تحيط بها، وامتدت الشفافية التي انتهجتها سنغافورة إلى الإعلام، حيث كانت الحرية للإعلام المحلي أكثر منها للإعلام الأجنبي نظرا لقرب الإعلام المحلي من الأحداث وحتى لو تعلقت الأخبار برئيس الوزراء الذي أدرك أن مناقشة القضايا أمام الإعلام الحر صمام أمان للوطن وأن إسكات الإعلام واستبداله بإعلام دعائي هو سرطان ينهش في جسد الوطن في زمن أصبح فيه الحصول على المعلومة أكثر سهولة خاصة بعد ثورة الإنترنت وتطور الاتصالات[3].

3. تنمية الصناعة ودعم الاقتصاد: اشتملت المرحلة الأولى من التنمية في سنغافورة على تعبئة كبيرة للمدخلات لتحويل الاقتصاد إلى قاعدة للصناعات التحويلية الموجهة نحو التصدير وكانت المدخرات الوطنية هي الممول الأول لهذه المرحلة ثم جاء دور الاستثمار الأجنبي مما ساعد على تراكم رأس المال ورفع حصة الاستثمار في الناتج العام من 10% عام 1960 إلى 40% في اقل من عشرين سنة طبقاً لتقارير البنك الدولي، كما عززت سنغافورة من القيمة المضافة لمنتجاتها من الصناعات الخفيفة مثل النسيج، والملابس، والمواد البلاستيكية إلى صناعات متطورة كالإلكترونيات، والمواد الكيميائية، والهندسة الدقيقة، وعلوم الطب الحيوي، فضلاً عن ذلك، مضى هذا التطور جنبا إلى جنب مع زيادة كبيرة في

---

[1] اشرف ابراهيم، كيف استطاعت سنغافورة ان تتحول من قزم مقفر الى مارد اقتصادي عملاق، شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)، على رابط الموقع الالكتروني: https://www.sasapost.com/singapores-economy .

[2] سمير عبد الرسول العبيدي، دور المؤسسات المعرفية في النهضة السنغافورية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد 38، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، بغداد، 2012، ص234.

[3] اشرف ابراهيم، مصدر سبق ذكره.

الخدمات، وخاصة الخدمات المصرفية، كما وضعت سنغافورة استراتيجيتين، تعتمد الأولى على استيراد أحدث التطورات التكنولوجية العالمية لزيادة إنتاجية رأس المال والعمالة وذلك من خلال تشجيع الاستثمارات الأجنبية المباشرة وتوظيف المواهب الأجنبية كوسيلة لنقل المعرفة، بينما ترتكز الاستراتيجية الثانية على توفير البيئة القانونية، والفكرية، والحوكمة الرشيدة للنمو ورعاية المواهب المكتسبة من أجل خلق مجالات للابتكار والتقدم التكنولوجي، وفي هذا الصدد، تحتل سنغافورة المرتبة الأولى في نظام الحوافز الاقتصادية لاقتصاد قائم على المعرفة، والرابعة في العالم من حيث الابتكار في مؤشر اقتصاد المعرفة للبنك الدولي، كما يصنف البنك الدولي سنغافورة في المرتبة الأولى في العالم في تقريرها عن جودة مزاولة أنشطة الأعمال، ويصنف الاقتصاد السنغافوري حاليًا في المرتبة 39 في قائمة أكبر الاقتصادات على مستوى العالم، على الرغم من مساحتها الصغيرة، وعدد سكانها القليل الذي لا يتجاوز الآن 5,4 مليون نسمة؛ إذ يبلغ ناتجها المحلي في 2016 حوالي 295 مليار دولار أمريكي[1].

4. حل مشكلة البطالة: ادرك (لي كوان يو)، ان اكبر مشكلاته الطارئة، وهي البطالة المنتشرة بشكل كبير في الدولة، تتطلب حل فبدأ بالشروع في تنفيذ برنامج شامل للتصنيع، مع التركيز على الصناعات كثيفة العمالة، ولكن حتى هذه فقد واجهت صعوبات، تمثلت في أنه لم تكن لسنغافورة تراث صناعي من قبل؛ إذ كان الغالبية العظمى من السكان قادرين على العمل في التجارة والخدمات فقط؛ لذلك لم يكن لديهم خبرة أو صفات تمكنهم من المضي قدمًا في مجال التصنيع، فضلاً عن، وجود سوق محلي صغير جدًا، وجيران يصعب إقامة علاقات تبادل تجاري معهم، وتحت كل هذه المشاكل والصعوبات اضطرت سنغافورة للبحث عن فرص فيما وراء حدودها؛ لتبدأ في تنفيذ خطتها في التنمية الصناعية، واستطاعت أن تقيم علاقات تجارية مع أوروبا وأمريكا والتواصل مع العالم المتقدم، وإقناع الشركات المتعددة الجنسيات بالتصنيع في سنغافورة.

5. فرض القانون لبيئة امنة للاستثمار الاجنبي: بدأ (لي كوان يو) على الفور في عملية التطهير وخلق البيئة الجاذبة للاستثمار، فكان أي شخص يُقبض عليه في تجارة المخدرات مثلًا، أو في واقعة فساد، يعدم على الفور، كما قام حزب (لي كوان يو)، وهو حزب العمل الشعبي (PAP) بقمع جميع النقابات العمالية المستقلة، ووحد ما تبقى منها تحت مظلة واحدة تسمى (المؤتمر النقابي الوطني NTUC)، كما تم سجن أي شخص يهدد الوحدة المؤسسية أو السياسية، وذلك بسرعة، وبدون إجراءات قانونية، وعمَّت الصرامة في البلاد، وأصبحت قوانين ملائمة الأعمال التجارية، جذابة جدًا للمستثمرين الدوليين، وكانت

[1] هاني السلاموني، مصدر سبق ذكره.

سنغافورة مكانًا مثاليًا للتصنيع والتصدير للخارج، وبحلول العام 2001 أصبحت الشركات الأجنبية تمثل 75% من الإنتاج الصناعي و85% من الصادرات الصناعية، ونتيجة لذلك تضاعف الناتج المحلي الإجمالي؛ إذ ارتفع خلال الفترة من عام 2000 إلى عام 2010 من 163 مليار دولار سنغافوري إلى 304 مليار، كما بلغت معدلات التضخم والبطالة أقل من 2% و3% كل عام على التوالي خلال هذه الفترة[1].

6. القطاع المصرفي: نما القطاع المصرفي بشكل مذهل، إذ يعتبر من النظم الأقوى في العالم، وتمتلك سنغافورة رابع أكبر سوق صرف أجنبي في العالم، بعد لندن ونيويورك وطوكيو، كما انتقلت العديد من الأصول التي كانت في سويسرا إليها؛ بسبب الضرائب الجديدة التي فرضتها سويسرا[2].

7. الحكم الرشيد: اهتمت سنغافورة بمفهوم الحوكمة أو الحكم الرشيد والذي يتركز على إرساء القواعد والأسس والقوانين والآليات المنفذة والتنظيم; وتقوم الحوكمة في سنغافورة على طرق ممارسة السلطة في إدارة موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية من أجل تحقيق التنمية، وعلى طريقة اتخاذ القرارات وتنفيذها، وقدرة الحكومة على إنفاذ القوانين والقواعد ومراقبة أداء القطاع الخاص والمجتمع المدني، وتؤمن سنغافورة بأن استخدام الحكم الرشيد والحوكمة يمكن الدولة من تحقيق التقدم والنهضة الشاملة من خلال تطبيق ثلاث مبادئ عملياً من مبادئ الحوكمة وهي: اولاً. القيادة وتعنى اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب، وثانياً. العمل من أجل العمل أي أن القدرة والكفاءة ومجهود العمل هو أساس الترقي والوصول إلى المناصب العليا القيادية وليس الثروة والمكانة والخلفية الاجتماعية، وثالثاً. النزاهة وهى التزام طريق الصواب والنزاهة في تأدية الأعمال[3].

نخلص من خلال المقارنة ان اهم ما يميز تجربة سنغافورة في الهندسة السياسية هو اهتمامها بالاليات القائمة على النزاهة ومكافحة الفساد، فضلاً عن اهتمامها بصناعة التكنولوجيا الحيوية، مع مساحة إجمالية صغيرة، وقوى عاملة من 3 ملايين شخص فقط، فإن سنغافورة قادرة على إنتاج ناتج محلي إجمالي يتجاوز 300 مليار دولار أمريكي سنويًا، أي أعلى من الناتج المحلي الإجمالي لثلاثة

---

[1] عبد الرزاق خلف حسين وخلدون عبد الله خلف، "قياس اثر الاستثمار الاجنبي المباشر في التنمية المستدامة سنغافورة انموذجاً للفترة 2005- 2015"، **مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية**، العدد40،(جامعة تكريت، 2017)، ص224.

[2] احمد كريم جاسم، "قراءة في تقرير البنك الدولي لحرية ممارسة الاعمال فهم للتشريعات الخاصة بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة سنغافورة والعراق دراسة مقارنة"، **مجلة الادارة والاقتصاد**، العدد115، (جامعة ذي قار، 2015)، ص10.

[3] سمير زين العابدين علي، التجربة السنغافورية وكيفية الاستفادة منها، شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)، على رابط الموقع الالكتروني:http://www.alwasatnews.com/news/1228475.html

أرباع العالم مجتمعين، أما مستويات الفساد والجريمة فتعد الأقل على مستوى العالم؛ إذ تطبق القوانين بشكل صارم، وتعتبر سنغافورة من أفضل الأماكن للعيش على وجه الأرض، لمن لا يمانع بالطبع في تطبيق القواعد الصارمة هناك.

**ثالثاً: ماليزيا والبرازيل والدروس المستخلصة من نجاح القيادة السياسية الرشيدة**

ان اهمية الهندسة السياسية قد جاءت من كونها نتاج التقدم في دول عدة شهدت بروز قيادة سياسية رشيدة، وفي دراسة للتطبيقات القائمة على قيادة سياسية رشيدة تقدم ماليزيا والبرازيل نماذج معاصرة في الهندسة السياسية وهو ما سيتم عرضه في هذا المبحث وفق مطلبين، يتضمن المطلب الاول تجربة الهندسة السياسية ونجاح القيادة الرشيدة في ماليزيا، ويتضمن المطلب الثاني تجربة الهندسة السياسية ونجاح القيادة الرشيدة في البرازيل.

**تجربة الهندسة السياسية ونجاح القيادة الرشيدة في ماليزيا**

نجح النظام السياسي الماليزي القائم على هندسة سياسية، تلخصت في توفير آلية مناسبة تستوعب الاختلافات الدينية والعرقية في البلاد، كما تتعامل بواقعية مع الاختلافات الاقتصادية والاجتماعية السائدة في المجتمع الماليزي، وتمكن الماليزيون من تطوير نموذجهم الذي أدار الاختلاف بالكثير من المهارة، واستفاد من التنوع باعتباره حالة إثراء، وليس حالة تضاد وصراع، فكان النظام السياسي ناجحا بما يكفي لتجنيب البلاد الأزمات السياسية والصراعات الدينية والعرقية، وتحقيق نسب تنموية واقتصادية عالية، ويمثل هذا الانموذج حالة التعامل الواقعي مع التعقيدات والمتغيرات، دون الجنوح إلى المثالية، وهي حالة تجدر دراستها والاستفادة من معطياتها، في مجتمعاتنا اليوم.

**خلفية تاريخية**

ينتمي سكان ماليزيا الى اعراق متعددة جاءت الى البلاد واستقرت فيها، اهمها العنصر الملايوي الذي ينتمي الى الجنس المغول وهو اهم العناصر شأناً واكثرها عدداً اذ يشكل 48% من مجموع السكان، ويأتي العنصر الصيني في المركز الثاني من حيث الاهمية ويشكل نحو 32%، اما الهنود والباكستانيون فيشكلون نحو 8%، والباقي 12% من السكان فينتمون الى اصول عربية واصول مختلفة اخرى اقامت في البلاد للتجارة، وهناك ايضاً جماعة من الزنوج في الغابات تعيش معيشة بدائية وهي لاتزال على الوثنية والمعتقدات الروحية[1].

[1] جودة حسنين جودة، **جغرافيا اوراسيا الاقليمية**، (الاسكندرية: منشأة المعارف، 2000)، ص521.

وعلى الرغم من المعطيات السابقة فان ماليزيا قد نعمت منذ استقلالها بأوضاع تميزت بالمظاهر الاتية[1]:

- الاستقرار السياسي حيث انتظمت الانتخابات الديمقراطية الحرة في مواعيدها ولم تشهد البلاد اية انقلابات.
- حالة التوافق والتعايش العرقي والديني بين ابناء المجتمع الماليزي المتنوع.
- الاستقرار الامني الداخلي.

وبالتأكيد فان هذه الاوضاع قد ساعدت ماليزيا على تحقيق قفزات هائلة في الاقتصاد والتعليم ومحاربة الفقر والبطالة، وفي توفير البنية التحتية والخدمات المتطورة[2]، عن طريق استثمارها من قبل قيادة سياسية رشيدة، فقد قدمت ماليزيا نموذجا للهندسة السياسية عندما نجح (مهاتير محمد) في الانتقال بماليزيا من مستوى اقتصادي اقل من غانا وقت الاستقلال عام 1957، الى ان تكون ماليزيا نموذج شبيه باليابان، فقد نظر مهاتير محمد الى جهة الشرق حيث اليابان وكوريا، ورفع شعار (ماليزيا يمكنها فعل ذلك ايضاً) لتخطو ماليزيا خطاها خطوة خطوة نحو تحقيق النجاح[3].

رغم ذلك فان ماليزيا تعرضت الى ازمة اقتصادية حادة خلال الاعوام 2000 الى 2003، حالها حال دول جنوب شرق اسيا الاخرى، الا ان معظم تلك الدول لجأ الى صندوق النقد الدولي، وخضعت للمؤسسات الدولية، بينما رفضت ماليزيا مقترحات صندوق النقد الدولي بإدخالها في منظمة التجارة العالمية، لما يتضمنه ذلك من خضوع لهذه المؤسسات[4].

**الهندسة السياسية والقيادة الرشيدة لماليزيا**

تهيأ لماليزيا عدد من القيادات السياسية الرشيدة والمتميزة منذ الاستقلال وحتى يومنا هذا، وتميزت هذه القيادات بانها مثقفة ومتعلمة وقادرة على العمل لتحقيق المصالح الكلية للدولة، في ضوء استيعاب عميق لتعقيدات الوضع الداخلي وحساسيته، ولمجموعة الحسابات الاقليمية والدولية، وكان من اهم مزايا القيادة السياسية الماليزية انها تعرف ماذا تريد، وانها لا تبالغ في تقدير الامكانات المتاحة وهي مستعدة

---

[1] محسن صالح، **النموذج السياسي الماليزي وادارة الاختلاف**، (الدوحة: مركز الجزيرة للدراسات، 2012)، ص2.

[2] محسن محمد صالح، **النهوض الماليزي قراءة في الخلفيات ومعالم التطور الاقتصادي**، (ابو ظبي: مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2008)، ص13.

[3] احمد المسلماني، مصدر سبق ذكره، ص13.

[4] مجموعة باحثين، **ابعاد التجربة التنموية في ماليزيا دراسة تحليلية في الخلفيات والاسس والافاق**، (برلين: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، 2019)، ص67.

للعمل الحثيث التدريجي الهادئ ولو اتسم احياناً بالبطء لكنه يسير في الاتجاه الصحيح، ونظراً لأهمية الدور الذي تلعبه القيادة السياسية فقد تهيئ لماليزيا شخصيات قيادية كان ابرزها مهاتير محمد، واحمد بدوي، ونجيب عبد الرزاق.

**مهاتير محمد:** نجح مهاتير محمد في اخراج ماليزيا من ازمتها الاقتصادية فكانت مثالاً جديداً ونادراً في التعامل مع الازمات الاقتصادية، واستحق مهاتير محمد ان يطلق عليه لقب المهندس الاول للبديل الماليزي في الاصلاح الاقتصادي، واستحقت ماليزيا ان تكون انموذج اول يحتذى به في الهندسة السياسية، بعدما استطاعت بالاعتماد على القدرات الذاتية ان تنتقل من دولة فقيرة لا يتجاوز انتاجها القومي خمسة مليارات دولار، وصادراتها ثلاثمائة مليون دولار، الى دولة صناعية وتكنولوجية يتجاوز انتاجها القومي 150 مليار دولار، وصادراتها 75 مليار دولار، ففي الانتقال من نماذج الدول التائهة، الى مصاف الدول المتقدمة، تكمن فلسفة الهندسة السياسية، ومهارات المهندسين السياسيين[1]، ومن خلال القيادة الرشيدة والنظرة الإستراتيجية استوحى مهاتير محمد انموذج لماليزيا من النماذج التنموية الناجحة في جنوب شرق اسيا خاصة الانموذج الياباني منها، والتي تعتبر الفرد محورها من خلال التركيز على القيم الأخلاقية في العمل.

**عبد الله احمد بدوي:** خامس رئيس وزراء لماليزيا بعد الاستقلال، تسلم الحكم خلفاً لمهاتير محمد، وقد طرح احمد بدوي عام 2003، مشروع الإسلام الحضاري الذي يهدف إلى العودة بالمجتمع الماليزي إلى المعنى الحقيقي للإسلام واستخلاص القيم الأخلاقية والاجتماعية وتوظيفها في عملية تنمية الرأسمال البشري ومنها تحقيق التنمية الشاملة[2]، وقد استطاعت ماليزيا تحقيق طفرة اقتصادية واجتماعية هائلة مكنتها من ان تصبح نموذج تنمويا قابلا للتصدير من خلال ترجمتها للقيم الإسلامية في شكل خطط وسياسات تنموية رائدة، وكانت ابرز انجازات بدوي تعزيز قدرة الاقتصاد الماليزي التنافسية ومتانته من خلال توسيع نطاق الزراعة الحديثة والصناعات عالية الدقة، وعمل على تطوير رأس المال البشري باعتباره دعامة اساسية لإدارته وعلى تعزيز التعليم العام والعالي في ماليزيا، واثناء رئاسته لمجلس الوزراء التي امتدت لست سنوات تولى بدوي رئاسة منظمة المؤتمر الاسلامي والامانة العامة لحركة عدم الانحياز، كما اصبح

---

[1] احمد المسلماني، مصدر سبق ذكره، ص15.

[2] مجموعة باحثين، ابعاد التجربة التنموية في ماليزيا مصدر سبق ذكره، ص10.

عضواً في مجلس حكام بنك التنمية الاسيوي ممثلاً لبلاده، وعقب انتهاء رئاسته لمجلس الوزراء في 2009، منحه ملك ماليزيا لقب (تون) وهو اعلى تكريم في ماليزيا تقديراً لخدماته[1].

**نجيب عبد الرزاق:** تولى نجيب عبد الرزاق منصب رئاسة الوزراء عام 2009، وقد تسلم الحكم حينها واقتصاد ماليزيا في اضطراب اذ كان معدل النمو عند نسبة 1,5% ولم تمض سنوات الا وكان قد تمكن من رفعها الى 6% ونجح في تحويل الاقتصاد الى اول اقتصاد يعمل وفق نظام المالية الاسلامية ويقوم على 16 مصرفاً اسلامياً واصول قيمتها 135 مليار دولار أي ما يعادل 60% من السوق العالمية للصكوك الاسلامية، وفي عهده زاد الاستثمار الاجنبي في قطاعي التعدين والمناجم بنسبة 108% وفي الزراعة زادت النسبة الى 20%[2].

وبما ان الاقتصاد الماليزي يعد اقتصاداً نامياً ومفتوحاً نسبياً فقد سارت ماليزيا على خطى الدول الاسيوية ذات الطفرات المتقدمة مثل تايوان وهونك كونك وكوريا الجنوبية وسنغافورة، بفضل سياسات قيادتها الرشيدة، فشهدت طفرة اقتصادية هائلة من خلال عملية تنمية سريعة خلال القرن العشرين ففي عام 2007 كان ترتيب الاقتصاد الماليزي 29 بين اكبر الاقتصاديات العالمية، كما التزمت الحكومة بالتحول الاقتصادي من الاعتماد على اعمال المناجم والزراعة الى الصناعة، وبمساعدة من اليابان، انتعشت الصناعات الثقيلة واصبحت صادرات اليابان ماكينة النمو الاساسية لماليزيا، ونجد ان مظاهر التقدم واضحة من خلال تحول ماليزيا من بلد يعتمد بشكل اساس على الزراعة الى بلد مصدر للسلع الصناعية والتقنية خاصة في مجال الصناعات الكهربائية والالكترونية، ويشير تقرير التنمية البشرية الصادر عن البرنامج الانمائي للأمم المتحدة عام 2001، لاهم الدول المصدرة للتقنية العالمية وكانت ماليزيا في المرتبة التاسعة متقدمة بذلك على كل من ايطاليا والسويد[3].

والخلاصة ان اهم ما يميز التجربة الماليزية في التنمية هو خصوصيتها واهميتها والتي يمكن ان تسير دول عدة على خطاها للنهوض من التخلف والتبعية الاقتصادية، فماليزيا نهضت نهوضاً كبير في المجال الاقتصادي خلال الاربعة عقود الاخيرة، فقد استطاعت التوفيق بين اتجاهين، وهما الاندماج في

---

[1] هدير نبيل محمد مبروك وهدى ميتكيس، القيادة والاستقرار السياسي في ماليزيا 2009– 2016، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، عبر الرابط الالكتروني: http://www.democraticac.de .

[2] نادية فاضل عباس فضلي، "التجربة التنموية في ماليزيا من العام 2000– 2010"، **مجلة دراسات دولية**، العدد 54، (مركز الدراسات الاستراتيجية والدولية، جامعة بغداد، 2012)، ص169.

[3] علي احمد درج، "التجربة التنموية الماليزية والدروس المستفادة منها عربياً، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية"، العدد3، (جامعة بابل، 2015)، ص1362.

اقتصاديات العولمة من جهة مع الاحتفاظ بنهج الاقتصاد الوطني من جهة اخرى، وتحولت من بلد يعتمد الزراعة وتصدير المواد الاولية الى اكبر الدول المصدرة للسلع والتقنية الصناعية في منطقة جنوب شرق اسيا، وان القيادة الرشيدة هي احدى اليات نجاح الهندسة السياسية في ماليزيا، وبهذا فان الانموذج الماليزي في الهندسة السياسية انموذج جدير بالدراسة والاستفادة منه واستلهامه لكسر طوق التخلف والاختلاف، وخصوصاً في بلداننا التي شهدت مزيداً من الازمات والتي عجزت القيادة السياسية عن وضع الحلول لها.

**تجربة الهندسة السياسية ونجاح القيادة الرشيدة في البرازيل**

استطاعت البرازيل في غضون مدة قياسية ان تقدم فرصة استثنائية تجذب انتباه العالم، وتذكر بقية الدول بالشكل الذي أصبحت عليه، وهو التحول الى انموذج للهندسة السياسية، بعدما شهدت طفرة تنموية شاملة، وتحولت من التخلف الاقتصادي والنظام الديكتاتوري القمعي لتصبح الديمقراطية الرابعة الأكبر في العالم، وسادس أكبر اقتصاد على مستوى العالم، تسبقها الصين فقط من البلدان الصاعدة في زيادة حجم الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

ان اهمية البحث في تجربة البرازيل في الهندسة السياسية هي امكانية استخلاص عدد من الدروس والدلالات التي يمكن الاسترشاد بها عند تطبيقها على اي محاولة، فالهندسة السياسية في البرازيل مرتبطة بحالة الاستقرار السياسي الذي شهدته بعد تخلصها من الانقلابات والحكم العسكري، ومجيء قيادات رشيدة وواعية، اضافة الى ان تنوع البرازيل الاقتصادي قد ساعدها على تحقيق طفرات اقتصادية مهمة في التصنيع والتصدير وتحقيق تنمية شاملة.

اذ تعد التجربة البرازيلية من التجارب الجديرة بالدراسة، فهي من الدول الصناعية الجديدة، ومن أهم القوى الصاعدة في قارة أمريكا الجنوبية، التي استطاعت تخطي فترات عدم الاستقرار السياسي التي شهدتها منذ نهاية فترة الحكم العسكري عام ١٩٨٥، لتصبح من بين أكثر الدول المؤهلة للقيام بدور محوري على المستوي الدولي، اذ عدها المجلس الأمريكي للشؤون الخارجية عام ٢٠١١ من بين مجموعة الدول التي ستسهم بدرجة كبيرة في صياغة شكل العالم في القرن الحادي والعشرين، ولدى البرازيل أضخم اقتصاد في أمريكا اللاتينية، وثاني اقتصاد في الأمريكيتين، وسادس أكبر اقتصاد في العالم، وقد حققت هذا التقدم الاقتصادي بعد أن كاد اقتصادها القومي أن ينهار عام ١٩٩٩ حيث انخفض سعر صرف العملة المحلية أكثر من 40% من قيمته، وقفز التضخم إلى معدلات خطيرة، حتى اضطرت لاقتراض

٤٣ مليار دولار أمريكي، ليكون بذلك أكبر قرض يمنحه صندوق النقد الدولي لدولة عضو في هذه المؤسسة المالية العالمية منذ تأسيسه[1].

**خلفية تاريخية** : كانت الحكومة البرازيليّة في الكثير من الفترات تتبع لنظام الحكومات العسكريّة، حتى انتقلت السلطة من نظام الحُكم العسكريّ إلى نظام الحُكم المدنيّ المعتمد على الانتخابات العامة[2]، فقد شهد النظام السياسي في البرازيل تحولات كثيرة منذ بداية الحكم العسكري في البلاد سنة 1930، عندما تولي (غيتويلو فارغاس) الحكم، ومن بعده تعاقبت الحكومات العسكرية، وتراجعت الديمقراطية والحرية، وانتشرت الاعتقالات والأزمات الاقتصادية والحروب الأهلية داخل البرازيل، وفي منتصف السبعينيات تولي الجنرال (إيرنستو غيسل) ومن بعده الجنرال (جواو بابتيستا فيغيريدو) رئاسة البلاد حتي منتصف الثمانينيات، وسار كلاهما في طريق التحول التدريجي نحو الحكم المدني وشهدت البرازيل عشر سنوات انتقالية بين نظامين سياسيين أولاهما عسكري استبدادي قمعي، وثانيهما مدني مؤسسي ديمقراطي، وتعاقب على الحكم منذ 1995 رؤساء مدنيون وكان اولهم (فيرناندو كاردوسو)، وآخرهم الرئيس الحالي (غابير بولسونارو)، ومنذ عام 1995 وحتى عام 2019، أي خلال 25 عاماً من الحكم المدني الديمقراطي برز اسم الرئيس (لولا دا سيلفا)، حيث تقدمت البلاد خلال تلك الفترة تقدماً كبيراً علي الصعيدين السياسي والاقتصادي وتحولت الي دولة اقتصادية كبيرة[3].

نجحت البرازيل من تجاوز مرحلة (الانتقال الديمقراطي) إلى رسوخ وتماسك الديمقراطية، وذلك بنجاح مرشح المعارضة في الفوز في الانتخابات الرئاسية أكثر من مرتين، عندما وصل زعيم التيار اليساري المعارض (لويس ايناسيو لولا دا سيلفا 2002– 2010) لسدة الرئاسة عام ٢٠٠٢ دون حدوث انقلاب عسكري، في مقابل قبوله بعدم إجراء تغيير جذري في السياسات الاقتصادية الليبرالية التي أرساها الرئيس السابق (فيرناندو هنريك كاردوسو 1995–2002) تجنبا لتداعيات ذلك على الاستثمارات الأجنبية في مختلف قطاعات الاقتصاد ثم جاء فوز (ديلما روسيف 2011– 2016) بالانتخابات الرئاسية عام ٢٠١٠ ليعطي دفعة جديدة للتجربة الديمقراطية، بوصول سيدة إلى منصب الرئاسة

---

[1] صدفة محمد محمود، **تجربة التحول السياسي والاقتصادي في البرازيل الدلالات والدروس المستفادة**، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2013، ص2.

[2] مجموعة باحثين، **الموسوعة العربية العالمية**، ط2، ج4، (الرياض: مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع، 1999)، ص ص260، 264.

[3] محمود خليفة جودة محمد، القيادة السياسية في البرازيل واثرها على الاستقرار السياسي، المركز الديمقراطي العربي، على رابط الموقع الالكتروني: https://democraticac.de/?p=902

بالبرازيل، ثم تولى بعدها (ميشال تامر 2016– 2018) وهو من اصول عربية، واخيراً جاء (غايير بولسونارو 2019 لحد الان)، الرئيس الثامن والثلاثين، ليكمل مسيرة ما بدأه (لولا دي سيلفا)[1]. ولا شك في ان وجود الرئيس (لولا دي سيلفا) على رأس السلطة لمدة ثماني سنوات مثل مرحلة فارقة في تاريخ البرازيل، اذ استطاع ان يقفز ببلاده من مجرد دولة نامية مثقلة بالديون الخارجية ومعدلات التضخم والبطالة والفقر الشديد، الى قطب جنوبي صاعد لديه سادس اقوى اقتصاد على مستوى العالم، بالاضافة الى خطط وطموحات لمكانة دولية مرموقة على الساحة الدولية، بعدها من القوى المتوسطة الجديدة، مع العلم ان (لولا دي سيلفا) ليس لديه مؤهلات علمية، ولا يجيد لغات أجنبية، لكنه استند بشكل أساسي إلى مرتكزات ثلاثة: **الإرادة الجبّارة، والحسّ الطبقي، ورؤية شاملة للعلاقات السياسية والدولية**[2]، حتّى وصفه رئيس الولايات المتحدة السابق (باراك أوباما) بأنه (أوسع رؤساء العالم شعبية على وجه الأرض)، وجعلته مجلة (بيزنس ويك) الأميركية في العام 2010 من ضمن قائمة الشخصيات العشر المؤثرة في العالم، استناداً إلى إنجازات مستحقة وآمال معقودة على المستقبل[3].

وبعد عشر سنوات على تولي (لولا دي سيلفا) رئاسة البرازيل، وفي عهد (ديلما روسيف) التي اكملت ما بدأه سلفها، تراجعت معدلات الفقر، بينما زاد دخل نصف السكان بنحو 68%، وتوقع تقرير التنمية البشرية الصادر عن برنامج الامم المتحدة الانمائي لعام 2013، ان يبلغ اجمالي الانتاج في البرازيل والصين والهند فقط حوالي 40% من الانتاج العالمي بمعادل القوة الشرائية بحلول عام 2050[4]، مما يشير الى ان البرازيل اصبحت من القوى الاقتصادية الكبرى في العالم وهذا بطبيعة الحال نتاج هندسة سياسية تعتمد اليات اقتصادية ناجعة، الى جانب اليات سياسية تسترشد بها قيادة رشيدة لتعمل على استيعاب التنوع في الاصوات ومصادر النفوذ، لضمان استدامة التقدم في التنمية على المدى البعيد.

**الهندسة السياسية والقيادة الرشيدة في البرازيل**

---

(1) Alcides Costa Vaz, Brazilian Foreign Policy under Lula, Change or Continuity, FES, Briefing Papers, FES New York, April, 2004, http://www.fes.org.gt/documentos/forignpol-brazil.pdf.

(2) كوثر عباس الربيعي، "نهضة دول امريكا الجنوبية: دراسة حالة البرازيل"، **المجلة السياسية والدولية**، العددان 35 و36، (كلية العلوم السياسية، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2017)، ص109.

(3) ISABELLE MAAG, Brazil's Foreign Economic Policy: South – South, North – South or both?, FES Briefing Paper, FES Geneva, March, 2005, P.2. https://library.fes.de/pdf-files/iez/global/50086.pdf

(4) تقرير التنمية البشرية لعام 2013، نهضة الجنوب تقدم بشري في عالم متنوع، برنامج الامم المتحدة الانمائي، على رابط الموقع الالكتروني: http://www.un.org/ar/esa/hdr13.shtml .

اعتمدت القيادة الرشيدة في البرازيل في نجاحها في مضمار الهندسة السياسية على ثلاثة مرتكزات ومحددات، اولها المحدد السياسي، وذلك باهتمامها بترسيخ وتدعيم اسس النظام الديمقراطي، ويتمثل المحدد الثاني في تطبيق برنامج صارم للإصلاح الاقتصادي مع الحرص الشديد على تضمين الابعاد الاجتماعية فيه، وتبني برامج رائدة في مجال التنمية الاجتماعية ومحاربة الفقر والجوع والتفاوت الاجتماعي، اما المحدد الثالث فيتمثل في سعي القيادة السياسية في البرازيل الى مد جسور التواصل والتعاون مع القوى العالمية الاخرى، مثل الهند، وروسيا، وجنوب افريقيا، والصين، اضافة الى اتصالها بالقوة الكبرى الاخرى في النظام الدولي[1]، مما يشير الى ان القيادة السياسية الرشيدة قد استخدمت الهندسة السياسية في مجال سياستها الداخلية والخارجية ولم تقتصر على الداخل المحلي، بل تعدته الى المستوى الاقليمي والدولي، ولعل حجم المساحة وعظمة امتداد واجهتها البحرية، وابتعادها عن بؤر التوتر والصراع في العالم قد عزز من نجاحها في مجال السياسة الخارجية.

**1. الاليات الاقتصادية:** في أيلول 2003، وخلال عامه الرئاسي الأوّل، طمأن الرئيس (لولا دا سيلفا) الشعب قائلاً: (من اليوم إلى نهاية ولايتي، لن يبقى هناك جائعٌ برازيليّ)، وقد شرع لولا في تطبيق برنامج (صفر جوع) عام 2003، للقضاء على الفقر، وضمن (برنامج المنحة العائلية) تم تقديم مساعدات وقروض لذوي الدخل المحدود، كما عمل على إعادة توزيع الأراضي في إطار الإصلاح الزراعي ضمن (برنامج مساعدة الفلاح البرازيلي)، الذي دعم ملايين البرازيليّين في الخروج من دائرة الفقر، وقد واكب ذلك سياسات عامة لمكافحة الفقر المدقع، بشكل منهجي، أُشرِك فيها المجتمع المدني في تصميم البرامج، مع الأخذ بعين الاعتبار مسألة النوع الاجتماعي، فيما لم تقتصر الغاية من ذلك كلّه على رفع مستوى الناتج المحلّي الإجمالي فقط، بل على العمل والإنجاز في مجال السياسات الاجتماعية أو العدالة الاجتماعية، وخلال خمس سنوات فقط، نجح (دا سيلفا) في إفادة حوالي 24 مليون شخص، وفي الحدّ أيضاً من سوء التغذية بنسبة 25%، حتّى أطلق الشعب عليه ألقاباً عدّة مثل (المخلص)، و(نصير الفقراء والجياع)، كما أن برنامج الغذاء العالمي التابع لمنظمة الأمم المتّحدة خصّ الرئيس (لولا دا سيلفا) في أيار عام 2010، بلقب (البطل العالمي لمكافحة الجوع)، كما ارتفع معدّل التعليم المدرسيّ، وتمّ خلال الولايتين الرئاسيّتين لـ(لولا دا سيلفا)، خلق 14 مليون وظيفة، وارتفعت القيمة الحقيقية للحدّ الأدنى للأجور بنسبة53,6%، ما أسهم في ارتفاع نسبة مداخيل العمل من الناتج المحلّي الإجمالي

[1] رفيف رضا صيداوي، دروس من التجربة البرازيلية، شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)، على رابط الموقع الالكتروني: https://www.arabthought.org/en/researchcenter/ofoqelectronic-article-details?-

من 40% عام 2000 إلى 43,6% في عام 2009[1]، واتاح ذلك النمو الاقتصادي الموارد المالية اللازمة للاستثمار في الصحة والتعليم، لتكون من ضمن القطاعات التي اولت لها الدولة عناية كبيرة، وشهدت تقدماً واضحاً وملموساً من قبل المواطن[2]، فقد تضمنت خطة التعليم الوطنية البرازيلية، التي أشير إليها في استراتيجية التنمية لمجموعة العشرين، التعليم الاساسي للأطفال الذين تتراوح اعمارهم 6 – 14 سنة للقضاء على الامية، وتوجيه 10% من الناتج المحلي الاجمالي إلى التعليم العام حتى عام 2024[3].

2. **الاليات السياسية:** لقد أسهم الرئيس (لولا دا سيلفا) بصفاته الشخصيّة، في بناء دولة قوية، وسعى لبناء دولة حرّة، ذات سيادة تستطيع ان تقرر مصير علاقاتها السياسية والثقافية، وحين طالبه الشعب بإجراء تعديل على الدستور حتى يتسنّى له تجديد ولاية أخرى، رفض (لولا دا سيلفا)، الأمر رفضاً قاطعاً لكي لا تتكرّر تجربة العسكريّين والحكم الديكتاتوري، خصوصاً أن تلك التجربة تبنّت سياسات رأسمالية وآثرت مصالح رجال الأعمال وأصحاب الشركات على مصالح الفقراء[4]، إلا أن ذكاءه الاقتصادي وعدالته جعلته يزاوج بين مصالح الطبقات كلّها عبر التوليف بين سياسات يسارية لمعالجة الفقر وتحقيق العدالة الاجتماعية من جهة، وأخرى ليبرالية تحمي صناعات الرأسماليين ورجال الأعمال واستثماراتهم ومشروعاتهم من جهة أخرى. ويمكن حصر تلك السياسات بما يلي[5]:

أ. سياسة الإصلاح الحكومي: حيث يعد الإصلاح الحكومي أحد الركائز الأساسية التي اعتمدت عليها البرازيل في سياستها لتحقيق التنمية الاقتصادية، وقد اشتملت حزمة الإصلاحات الحكومية التي أدخلت على مجموعة من العناصر اهمها[6]:

---

[1] رفيف رضا صيداوي، مصدر سبق ذكره.

[2] الامم المتحدة، البرازيل، **تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي**، 2008، ص6، سجل الامانة العامة للامم المتحدة رقم: (A) GE.08-40302 050808 120808.

[3] باتريز ماتوس وموريين سانتوس، "البرازيل من استراتيجية النمو الشاملة البرازيلية إلى أهداف التنمية المستدامة"، ترجمة: قاسم شعيب السلطاني، **مجلة قضايا سياسية**، العدد 56، (كلية العلوم السياسية، جامعة النهرين، 2019)، ص300.

[4] امل عبد الحميد ومنى عبد القادر، "اقتصادات عالمية تجربة النمو الاقتصادي في البرازيل دروس مستفادة"، **دراسات دورية**، العدد السابع، بنك الاستثمار القومي، القاهرة، 2017، ص ص12-13.

[5] محمد صلاح الدين، **رائد النهضة البرازيلية لولا دي سيلفا**، (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2012)، ص22.

[6] أمل مختار، تجربة النمو الاقتصادي في البرازيل نموذج استرشادي لمصر، مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، متاح على رابط الموقع الالكتروني: http://acpss.ahramdigital.org.eg/News.aspx?Serial=8.

– إدخال تغييرات جوهرية وجذرية في أدوار الدولة، وهيكل ونظم عمل الحكومة لتطوير أدائها وتحسين اقتصادياتها وجعلها داعمة ومحفزة للنمو مع تحقيق العدالة الاجتماعية.

– استحداث مجموعة من المجالس والهيئات الرقابية أو المنظمة للأسواق، والخدمات والمرافق العامة التي يقدمها أو يديرها القطاع الخاص، وللخدمات التي تقدمها الحكومة، وللقواعد المتعلقة بضمانات الاستثمار، إضافة لتطوير الهيئات الخاصة بالإحصاء والتقاعد وحقوق الملكية والبحوث وغيره.

– إدخال تعديل دستوري يدخل مرونة في نظم الإدارة والموارد البشرية في قطاع الدولة تسمح بتعددها، ويغير من نظام التثبيت الوظيفي ويسمح للحكومة بترشيد قرارات التوظيف والإحالة للتقاعد، بناء على الحاجة الفعلية واستنادا إلى الكفاءة.

– ادخال نظم الإدارة القائمة على النتائج في قطاع الدولة، يشمل التخطيط للأهداف المحددة للأداء، والقيام بقياس الإنجاز المتحقق بشأنها والمحاسبة والمسئولية عن النتائج في كل مستويات المؤسسات التابعة للدولة.

– تطوير نظام التخطيط المالي والموازنة العامة والنظام المالي للحكومة عامة، بما في ذلك تحقيق المساءلة عن النتائج، وزيادة الشفافية والرقابة في المعاملات المالية للحكومة، وتوجهات السياسات المالية للحكومة لجعل الإنفاق الحكومي محفزا للنمو ومحققا للعدالة الاجتماعية ومستهدفا تحسين جودة الخدمات العامة.

3. **الاليات في مجال السياسة الخارجية:** تجلّت الرؤية الشاملة لرئيس (لولا دا سيلفا) بما أدخله على العلاقات السياسية والدولية لبلاده من تغييرات، بحيث تحالفت البرازيل في سياستها الخارجية مع البلدان النامية، وحرصه على توسيع علاقاته الثقافية والاقتصادية والسياسية مع جميع الدول، وكان (لولا دا سيلفا)، أول رئيس للبرازيل يزور العالم العربي مؤكداً أن البرازيل والعرب ليسا غريبين عن بعضهما البعض، وعلى أن ثقافات الملايين من المهاجرين العرب، ولاسيما من سوريا ولبنان كان لها دور كبير في إغناء ثقافة البرازيل، وأنها تفاعلت مع ثقافات الآخرين فيها، وخصوصاً في ظلّ تنوّع سكان البرازيل وانتمائهم إلى أمم وأعراق مختلفة تجمعوا خلال الأعوام الخمسمائة المنصرمة من أوروبا وآسيا وإفريقيا، بالإضافة إلى سكانها الأصليين[1].

خلاصة ما سبق ومن خلال المقارنة فان انموذج القيادة السياسية الرشيدة في البرازيل، يعد من الاهمية لاعتبارات منها، طبيعة التجربة التنموية ذاتها التي تحققت بالاعتماد على الهندسة السياسية،

[1] رفيف رضا الصيداوي، مصدر سبق ذكره.

وسياسات القيادة الرشيدة التي وفقت بين الاليات السياسية وتحقيق الديمقراطية، والاليات الاقتصادية لحل معضلة الفقر والتفاوت الاجتماعي، وتحقيق نتائج اكبر مما كان يتوقعه الرأسماليين لحماية صناعتهم واستثماراتهم، فعمدت القيادة السياسية بذلك الى تحقيق التوازن بين الطبقة العليا من ناحية وتطلعات الطبقتين الوسطى والفقيرة من ناحية اخرى، وقد كشفت الهندسة السياسية في البرازيل لما يمكن ان يتحقق وفقاً لخصوصية كل بلد على حدة، وان طريق التنمية ممهد ومحدد الاتجاه لكنه يحتاج الى قيادة رشيدة خالية من الفساد وحب السلطة.

**الخاتمة**

من خلال ما سبق يتبين لنا ان الهندسة السياسية مفهوم علمي اكاديمي يستند الى نظرية اقرب الى السياسات العامة، بسبب ان الهندسة السياسية تبدأ من الداخل عن طريق اعادة بناء او ترميم البناء السياسي للدولة، وتكون السياسة الخارجية ضمن اهتماماتها فمن شموليتها تأتي علاقة الهندسة السياسية بالسياسة الخارجية، ومن كونها صياغة رؤية تنطلق من (دراسة كل شيء لتحسين كل شيء)، وتغليفها لجميع انواع الهندسة (القانونية، والاقتصادية، والاجتماعية، والانتخابية..) يتضح اهتمام الهندسة السياسية بكل ما يخص الدولة داخلياً وخارجياً، من نظام سياسي وعلاقات دولية وافكار سياسية واستراتيجيات يتم ترجمتها على ارض الواقع.

**الاستنتاجات**

1. يتبين ان علاقة الهندسة السياسية بالقيادة السياسية الرشيدة، تنطلق من دور القادة المسؤولين عن صنع السياسات العامة لدولهم، الذين يبدؤن بتصورات رشيدة وفهم مدروس وممنهج لما يريدون تحقيقه من نتائج واهداف على صعيد السياسة الداخلية والخارجية، وقدرة التعامل مع المواقف ذات الطبيعة المتغيرة، وتحريكها في المسارات التي تلائم اهداف دولهم، والتوفيق فيما بين اعتبارات تحقيق الاهداف والتفاعل مع المواقف المتغيرة لصالح اهداف الدولة قدر المستطاع.
2. ان اهم ما يمكن استنتاجه من تجارب الهندسة السياسية، ان التعليم وتعزيز قيمة المواطن من خلال تحقيق تنمية شاملة هي الاليات الناجعة لتلك التجارب.
3. يتضح ان عملية الهندسة السياسية والإصلاح والتغيير الإيجابي تتطلب وقفة تقييم شاملة، مثل تشخيص الوضع وتقييم تجربة الممارسة والسياسات العامة خلال السنوات الماضية، ووضع

الأهداف لمعالجة الوضع القائم، وهندسة استراتيجيات تحقيق الأهداف، وهندسة مؤشرات قياس التقدم، وهندسة برامج تنفيذ الاستراتيجيات والأهداف.

**التوصيات**

1. ضرورة الفصل بين الهندسة السياسية وإصلاح السياسات العامة وبين تغيير بعض المسؤولين، وأن يتم التركيز على إصلاح السياسات والهياكل المؤسساتية وإعادة الهندسة السياسية بدءً بالبناء التدريجي لإطار نظري وعملي للإصلاح والتغيير الديموقراطي وخاصة في الإطار المؤسساتي.
2. ضرورة استلهام العبر والدروس من تجارب الهندسة السياسية وعدم الاكتفاء بقراءة تلك التجارب وكأنها قصص من وحي الخيال تمتع القارئ.
3. ينبغي على اي قيادة سياسية تعمل باليات الهندسة السياسية ان تضع الاستراتيجية قبل التكتيك، وما هو كلي قبل الجزئي، والنظرية قبل الحركة، والفلسفة قبل السياسة.