

التجربة الرواندية في حوكمة التنمية بين الإنجازات الاقتصادية والسياسية

## The Rwandan experience in the governance of development between economic and political achievements

سيباش ليندة

جامعة محمد بوقرة، بومرداس، (الجزائر) I.sebbache@univ-boumerdes.dz

تاريخ النشر: 2022/04/27

تاريخ القبول: 2022/02/25

تاريخ الاستلام: 2021/08/05

### ملخص:

تعتبر التنمية إحدى أهم الأهداف التي تريد الدول تحقيقها، ومع التطور التكنولوجي والعلمي الكبير لم تعد التنمية كافية لوحدها، حيث تم إعادة صياغة المفهوم، بما يتماشى وهذه التطورات، فلقد أصبحت هناك حاجة لما يسمى بحوكمة التنمية، أين أصبح الجانب البيئي والاستغلال الأمثل للموارد، سواء البشرية أو المادية غاية في ظل النظام الرأسمالي المسيطر عالمياً، الذي جعل من الشركات الخاصة شريك أساسي للدولة في التنمية. ومع الخصوصية التي تميز كل دولة، نجد تعدد التجارب والنماذج الخاصة بالتنمية، ومن بين التجارب البارزة نجد التجربة الرواندية في إفريقيا، التي اعتمدت على الإصلاح السياسي والمبادرات التنموية المحلية، حيث تم الأخذ بمؤشرات الحكم الراشد من أجل ترسيخ الاستقرار السياسي، وضمان استمرارية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والتي تحققت بعد حرب الإبادة الجماعية بين طائفتي الهوتو و التوتسي سنة 1994. من هذا المنطلق، تحاول هذه الورقة البحثية إبراز أسس التجربة الرواندية في حوكمة التنمية، و ما حققته من النجاحات، و ماهي العراقيل التي واجهتها.

**كلمات مفتاحية:** رواندا، حوكمة التنمية، اللامركزية، حوكمة اقتصادية، أمن و إستقرار.

### Abstract:

Development is one of the most important goals that countries want to achieve, and with the great technological and scientific development, development is no longer sufficient alone, as the concept is reformulated, in line with these developments. Humanity or materialism is a goal under the world-dominated capitalist system, which has made private companies an essential partner for the state in development. With the specificity that characterizes each country, we find the multiplicity of experiences and models for development, and among the prominent experiences, we find the Rwandan experience in Africa. The experience relied on political reform and local development initiatives, where indicators of good governance has been adopted in order to consolidate political stability and ensure the continuity of economic development and Social, which was achieved after the genocide war between the Hutu and Tutsi tribes in 1994. From this point of view, this research paper attempts to highlight the foundations of the Rwandan experience in the governance of development, the successes it achieved, and what obstacles it faced.

**Keywords:** keywords; keywords; keywords; keywords; keywords.

تعد الحوكمة من أساسيات التنمية ، حيث تتفاوت الدول من حيث تحقيق أداء جيد للحكومة، فهناك دول حققت مراكز متقدمة، و هناك دول حققت مستويات منخفضة، و تحتل رواندا مركزا جيدا في تقييمات المنظمات الدولية، حتى و إن كان هناك ضعف . و انخفاض على مستوى بعض المؤشرات التي أقرتها الأمم المتحدة، غير أن فعالية الحكم، و اختيار سياسات تتماشى، و بنية المجتمع، و محاربة الفساد، و محاولة تطبيق مبادئ الحوكمة في شقها الاقتصادي، يجعل من الدولة قادرة على الاستثمار، و النمو الاقتصادي، و محاربة الفقر، و من ثم احترام المواطن، و ضمان حصوله على حقوقه، و بالتالي التغاضي عن تحقيق بعض التغييرات التي تمس الشق السياسي و التي تعتبر هامة في تصنيف الدول من ناحية الحوكمة.

هذه الرؤية الاقتصادية التي يمثلها تفكير بعض صناع القرار، تختلف عن الرؤية التي تعتمد على الجانب السياسي للحكومة، و الذي تعكسه الديمقراطية الغربية و بعض المنظمات الدولية، و بعض الاتجاهات الفكرية لبعض الباحثين، و هذا ما يمثل الاختلاف حول أسبقية الاقتصاد على السياسة أو العكس، لكن من جهة أخرى لا يمكن إغفال دور الدولة من ناحية الفعالية الحكومية، و التنمية الاقتصادية و حكم القانون. بموجب امتلاكها المطلق للسلطة، بغض النظر عن طبيعة النظام السياسي، فعلى الرغم من الليبرالية و الاقتصاد الرأسمالي الحر مازالت الدولة الفاعل الأساسي في إدارة المجتمع و تنظيمه.

تعتبر رواندا من الدول التي تحولت من حالة الفقر و الحرب إلى حالة النمو و الاستقرار في غضون عشرين سنة حيث أصبحت تمثل نموذج يحظى بالاهتمام و الدراسة دوليا و أكاديميا، خاصة فيما تعلق بالحوكمة الاقتصادية، و تطبيق مؤشرات البنك الدولي، أي كان هناك تحويل لسياسات و برامج نظرية إلى أدوات تنفيذية جعلت من إعادة بناء الدولة و مؤسساتها على أسس جديدة واقعا ملموسا في رواندا، اعتمادا على وجود قيادة سياسية و مساعدة خارجية و فرض لقوة القانون. بما يضمن عدم إقصاء لكل طوائف المجتمع، فالبنك الدولي يقر بدور الدولة و قدرتها على إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية لكن دون تعسف أو سوء استغلال.

تستند إشكالية الدراسة على العلاقة بين الحوكمة و أبعادها و دورها في التنمية، قياسا على تجربة رواندا، فقد شبه البعض الصعود الاقتصادي لرواندا بعد حالة الفوضى و الحرب الأهلية، التي أدت إلى إبادة مليون شخص، بتجربة سنغافورة الآسيوية في نهضتها، فبعد أن سيطرت الصورة النمطية لأفريقيا التي تروج للحروب و المجاعة و الفقر، شكلت رواندا الاختلاف، و بناءا على هذا: إلى أي مدى تمكنت رواندا من تحقيق أبعاد الحوكمة؟ و هل ركزت على تحقيق متغيرات الحوكمة اقتصاديا مقارنة مع متغيرات الحوكمة سياسيا ؟

تنطلق الدراسة من فرضية، مفادها أن أبعاد الحوكمة في جانبها الاقتصادي، قد تحققت في الواقع الرواندي و أدت إلى تنمية لافتة، مقارنة بأبعاد الحوكمة من جانبها السياسي.

و بما أن نموذج الدراسة هو رواندا لذلك سيتم الاعتماد على أبعاد الحوكمة و قياس جودتها و فعاليتها و مدى تطبيقها واقعيًا، لأن المهم هنا هو معرفة كيف أن الحوكمة أدت إلى وجود هذا المستوى من التنمية و أيضا إلى وجود الاستقرار السياسي.

منهجية الدراسة: تعتمد هذه الدراسة على مفهوم الحكم الجيد من منظور المؤسسات الدولية و من منظور الرؤية التي تعكس استخدام الدولة لسלטتها في تطبيق ابعاد هذا الحكم من خلال تجربة رواندا لكن من زاوية نقدية، و ليس على مصطلح الحوكمة "Corporate governance" المستخدم في المؤسسات الاقتصادية كما سيتم استخدام المقاربة الوصفية التحليلية، و منهج دراسة الحالة، و على اقتراب علاقة الدولة بالمجتمع، مع الاستعانة بالتقارير و الإحصائيات المعتمدة من المنظمات الدولية.

الهدف من هذه الورقة البحثية: هو محاولة الاستفادة من التجربة الرواندية باعتبارها تجربة إفريقية استطاعت بعد كل الدمار الذي شهدته أن تدير مجتمع مبني على الأمن و التعايش، فرواندا أصبحت من الدول النموذجية اقتصاديا و أمنيا، و أيضا من المهم فهم جدلية السياسة و الاقتصاد من خلال هذا النموذج.

تقسيم الدراسة: من أجل حل الإشكالية المطروحة، و فهم صلب الدراسة تم تقسيمها إلى ثلاث محاور: محور يتعلق بإطار نظري خاص بالحوكمة، و محور يتطرق إلى بنية النظام السياسي و الموقع الجغرافي لرواندا و إمكاناتها المادية و البشرية، و محور يدرس تطبيق أبعاد الحوكمة، و ما تحقق من تنمية، و ما لم يتحقق، و خاتمة

المحور الأول: إطار نظري حول الحوكمة "منظور الحكم الجيد"

المحور الثاني: رواندا الموقع الجغرافي و طبيعة النظام السياسي

المحور الثالث: التنمية في رواندا بين الإنجازات والانتقادات

خاتمة

## 2- المحور الأول: إطار نظري حول الحوكمة "منظور الحكم الجيد"

### 1-2 مفهوم الحوكمة:

يعتبر الحكم الرشيد من المفاهيم التي ركزت عليها المنظمات الدولية خاصة المنظمات المالية على غرار البنك الدولي و التي اشترطته كبنء أساسي على الدول أن تقوم بتطبيقه من أجل أخذ القروض، فهو أساسا ارتبط بالدول

الديمقراطية التي تتميز بتوفير الحرية و تمنح هامش عمل للمجتمع المدني كما أنها تهتم بحقوق الإنسان و تعتمد على الاقتصاد الليبرالي.

يعتبر البنك الدولي أول من إستعمل مصطلح الحكم الرشيد، ففي عام 1989 قدم البنك الدولي تقرير عن الدول الإفريقية جنوب الصحراء بعنوان "إفريقيا من الأزمة إلى النمو المستدام"، وتم فيه وصف الأزمة في المنطقة كأزمة حكم، حيث ربط تحقيق التنمية الاقتصادية ، ومحاربة الفساد في هذه الدول بكفاءة الإدارة الحكومية<sup>1</sup>، فيرى البنك الدولي أن الحوكمة تعتمد على الديمقراطية في الحكم و على الإدارة الرشيدة للموارد فالحكم الجيد هو " الطريقة التي يتم من خلالها ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة، وجعل للحكم الجيد ثلاثة أبعاد: شكل النظام السياسي ؛ إدارة العملية السياسية، و قدرة الحكومة على تنفيذ السياسات<sup>2</sup>.

أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي طرح عام 1997 مفهوم أحر، و الذي كان يهدف إلى تغيير دور الدولة، والاعتراف بدور الفاعلين المتعددين والتوجه الفعال نحو التعامل في إطار المشاركة والشراكة مع قضايا وتحديات التنمية البشرية، فقد أعطى مفهوم الحكم الرشيد تعريفاً أكثر شمولاً، إذ عرفه بأنه " ممارسة السلطة الإدارية والاقتصادية والسياسية لإدارة كافة شؤون الدولة، وهو ما يشمل الآليات والعمليات والمؤسسات التي يعبر من خلالها المواطنون عن يمكن للأفراد والجماعات من خلالها التعبير عن مصالحهم وخياراتهم والتمتع بحقوقهم القانونية والوفاء بالتزاماتهم وتسوية خلافاتهم<sup>3</sup>.

إن الأمم المتحدة تركز على أبعاد التنمية البشرية و التي بواسطتها تقوم بتصنيف الدول فهي تركز على الجانب الإنساني و ليس الاقتصادي فقط، فمن المهم تحقيق درجة مقبولة في مؤشرات التنمية المتعلقة بالدخل الفردي، و البطالة ، و توفير الفرص و البيئة المناسبة للعمل، و الاهتمام أيضا باستغلال الموارد بكفاءة و الاهتمام بالبيئة الطبيعية، و بحرية الأفراد.

فهذه الأبعاد تعتبر من الأساسيات التي على الدولة أن تحاول تطبيقها و تنفيذها حتى تتمكن من أخذ القروض، و المساعدات المالية الدولية من أجل تعزيز الديمقراطية و أيضا الاقتصاد الليبرالي باعتباره أصبح المسيطر عالمياً.

## 1-2 مؤشرات الحوكمة من منظور برنامج الأمم المتحدة الإنمائي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> سلوى شعراوي جمعة، مفهوم إدارة شؤون الدولة والمجتمع، إشكاليات نظرية، المستقبل العربي، العدد 249، بيروت، 1999، ص:108

<sup>2</sup>Weiss, Thomas G. "Governance, Good Governance and Global Governance: Conceptual and Actual Challenges". Third World Quarterly, Vol. 21, No. 5 (Oct., 2000), pp. 798.

<sup>3</sup> What is Good Governance? United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific , Viewing date and time: January 30 -2021 at 10:00 pm <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf> HB

<sup>4</sup> What is Good Governance?, IBID

أشار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى ثمانية أبعاد للحكم الرشيد وهي: الكفاءة، الفعالية، التضمين، المساواة، المحاسبة، الشفافية، المشاركة وحكم القانون.

- الكفاءة والفعالية والتي تعني قدرة مؤسسات الدولة على إدارة الموارد بما يخدم مصالح المجتمع بأقل وقت، و باستغلال أمثل للموارد المتاحة دون تبذير.

-التضمين والمساواة والتي تعني تساوي كل أفراد المجتمع في الحقوق أمام القانون و حصولهم على نفس الفرص في إدارة الحكم، فالكل معني بعملية المشاركة بغض النظر عن جنسه أو مستواه التعليمي أو المكان الذي أتى منه.

- المحاسبة والشفافية والتي تعني أن القرارات المتخذة وطريقة تطبيقها تتبع القواعد والإجراءات وهو ما يتأسس على حرية - تدفق المعلومات، والاستجابة لرغبات المواطنين، وتحقيق التوافق والإجماع بين مختلف الفاعلين والمصالح في المجتمع بما يحقق المصلحة الكلية للمجتمع.

- المشاركة لجميع أفراد المجتمع سواء مباشرة أو من خلال ممثلين عبر مؤسسات وسيطة، بحيث أن الرجل و المرأة لديهم الحق في المشاركة و التعبير و ضمان وجود من يمثلهم.

-حكم القانون و الذي يعني وجود إطار قانوني يتم من خلاله حماية حقوق الإنسان، و أن يكون القضاء مستقل عن السلطة السياسية و تأثير أصحاب المال بحيث يضمن العدالة و النزاهة.

إن الحوكمة حسب البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة تتخذ مجالاً للتطبيق سياسياً و إدارياً و اقتصادياً، فالحوكمة السياسية تفرض استقلالية المؤسسات خاصة ما تعلق باستقلالية القضاء و الهيئة التشريعية حتى تضمن العمل بحرية و دون ضغوط، و هذا ما هو مفروض ديمقراطي، أما من الناحية الاقتصادية فهي مرتبطة بأبعاد الحوكمة التي تسعى إلى القضاء على الفقر و تحسين نوعية الحياة و بيئة عيش الإنسان من خلال الحرص على معطى التنمية، أما من الناحية الإدارية فيتم التركيز على الشفافية و الكفاءة في العمل، فكل هذه المتغيرات تقاس تطبيقياً و مدى قدرة الدولة على العمل عليها و تنفيذها.

### 3- لمحة عن رواندا وتاريخها السياسي

#### 3-1 موقع رواندا و تاريخها السياسي:

تقع رواندا في شرق وسط أفريقيا، مباشرة إلى الجنوب من خط الاستواء بين خطي عرض 1.4 درجة و 2.51 درجة جنوباً و خطي طول 28.63 درجة و 30.54 درجة شرقاً، و تبلغ مساحتها 26 338 كيلومتراً مربعاً و تحدها

أوغندا شمالاً ، وتنزانيا شرقاً ، وجمهورية الكونغو الديمقراطية غرباً ، وبوروندي جنوباً . وهي دولة غير ساحلية. توجد في رواندا شبكة كثيفة من الأنهار والجداول، و العديد من البحيرات المحاطة بالأراضي الرطبة<sup>1</sup> . يوجد في رواندا أربع لغات رسمية: كينيارواندا والإنجليزية والفرنسية، و الكينيارواندا هي اللغة الأصلية و يتقنها أغلب الروانديين، و قد تم استبدال اللغة الفرنسية باللغة الإنجليزية في المستويات العليا من التعليم منذ 2009 . يقدر عدد سكانها بـ 12,952,218 وفقاً لبيانات الأمم المتحدة ( إحصائيات 2020 )، و تبلغ الكثافة السكانية في رواندا 525 لكل كيلومتر مربع أي 1360 شخصاً لكل ميل مربع ، و تعد الكثافة السكانية من أعلى المعدلات في إفريقيا.

من الناحية التاريخية عرفت رواندا أبشع المجازر نتيجة الحرب الأهلية التي انفجرت بسبب الاحتقان العرقي الذي غذاه الاستعمار البلجيكي، الذي كان له دور كبير في التقسيم العرقي في رواندا، و الذي تسبب فيما بعد بسلسلة حرب الإبادة، رواندا كانت تابعة للاستعمار الألماني لكن خلال الحرب العالمية الأولى فقدتها ألمانيا أين أصبحت رواندا تحت إمرة الاستعمار البلجيكي سنة 1919 باتت رسمياً مستعمرة بلجيكية، و قد كان الاستعمار البلجيكي يؤمن بتفوق العرق و تصنيفه لذلك الذي فرض على السكان المحليين حمل هوية تبين العرق و الإنتماء، كما قام بتفضيل هوية التوتسي على هوية الهوتو، حيث رأى بأنهم أرفع عرق و قادر على الحكم، ما أفرز العداوة بين العرقيتين.

فضل الاستعمار عرقية التوتسي و منحها امتيازات تفضيلية كالمناصب القيادية، و التعليم، بينما حرم عرقية الهوتو من حقوقهم ما أدى إلى تبلور ثورة ضد الاستعمار و عرقية التوتسي معاً، و في 1959 انطلقت الهجمات ضد التوتسي و بدأ موقف الإستعمار في التغير، و استطاع الهوتو لاحقاً السيطرة على معظم المناصب القيادية، فقد تم الانتقال من الهيمنة السياسية للتوتسي إلى الهيمنة السياسية للهوتو من خلال الانتخابات البرلمانية في 25 سبتمبر 1961. والتي أدت إلى انتصار ساحق للأحزاب التي يقودها الهوتو، و هنا تحولت رواندا من النظام الملكي إلى النظام الجمهوري، و أخذت الحكم الذاتي، و استقلت عن بوروندي سنة 1962 و كان "كاينابا Grégoire Kayibanda" أول رئيس لرواندا، و هو ينتمي لعرقية الهوتو.

و مع سيطرة عرقية "الهوتو" على السلطة، في الفترة الممتدة بين -1962 1963 ، قاموا بالعديد من عمليات القتل لأعداد كبيرة من عرقية "التوتسي"، ما اضطرهم إلى اللجوء إلى الدول المجاورة، لكنهم قاموا بمهاجمة رواندا من بوروندي و تنزانيا، فقام الهوتو بأعمال عنف انتقامية زادت على إثرها موجة اللجوء<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان، معلومات عامة عن رواندا، تاريخ و ساعة التصفح: 20 جانفي 2021 الساعة 9:00 ليلا، الموقع الإلكتروني: <http://docstore.ohchr.org>

<sup>2</sup> برت إنجلير، حكم الغانتشا في رواندا، المؤسسة الدولية للديمقراطية و الانتخابات، تاريخ و ساعة التصفح 21 جانفي 2021 - 9:00 ليلا، متوفرة على الموقع الإلكتروني: <https://www.idea.int/sites/default/files/publications/traditional-justice-and-reconciliation-after-violent-conflict-learning-from-african-experiences-AR.pdf>

في 1973 انطلقت أعمال العنف مجددا، ما أدى إلى تدخل الجيش حيث قام اللواء "جوفنال هايباريمانا Juvénal Habyarimana"، بالإطاحة بنظام "قريقوري كايينادا Grégoire Kayibanda" من خلال انقلاب في 5 يوليو 1973<sup>1</sup>. والذي حدث دون أي عنف، غير أن الأوضاع بقيت كما هي عليها و استمر نزوح الروانديين التوتسي للدول المجاورة بسبب العنف الممارس ضدهم من قبل عرقية "الهوتو"، ففي أواخر ثمانينات القرن الماضي قدر عدد اللاجئين الروانديين بـ 480 ألف متركزين في بورندي و أوغندا و الزاير، فقد تم رفض عودة اللاجئين بحجة الكثافة السكانية الكبيرة، و عدم قدرة الدولة على استيعابهم خاصة من الناحية الاقتصادية، هذا ما أدى إلى تشكيل الجبهة الوطنية الرواندية الحركة السياسية و العسكرية في كمبالا بأوغندا<sup>2</sup>.

و قد تشكلت الجبهة الوطنية الرواندية من اللاجئين التوتسي، و أولادهم الذين فروا من رواندا، خلال فترة ما بعد الاستعمار لحكومة يهيمن عليها الهوتو في أوائل الستينيات، و اللاجئين الذين فروا من العنف طول فترة اضطهادهم من عرقية الهوتو<sup>3</sup>.

في أكتوبر 1990 قامت الجبهة الوطنية الرواندية بمحوم على رواندا من أوغندا، كان هجوم الجبهة الوطنية الرواندية، يسعى إلى تحقيق مطالبه التي تمثلت في عودة اللاجئين، و تقاسم السلطة مع الهوتو، ما أدى إلى زيادة الاحتقان الطائفي بسبب السياسة الإعلامية التي اتبعها النظام السياسي، و التي جعلت من التوتسي القاطنين في رواندا كخونة.

لكن من جهة أخرى أجبر الرئيس الرواندي "جوفنال هايباريمانا" على إجراء إصلاحات فتحت المجال للتعددية الحزبية، كما أن تدخل منظمة الوحدة الإفريقية و دول المنطقة جعلت الطرفين يدخلان في بمفاوضات سلام أفرزت عن اتفاقية أورشا في أوت سنة 1993، غير أن هذه الاتفاقية لم تنفذ و بقي العنف هو المسيطر و في 6 أبريل 1994 أطلق مهاجمون مجهولون صاروخا على طائرة الرئاسة الرواندية، مما أسفر عن مقتل جميع ركابها، بمن فيهم رئيس رواندا وبوروندي اللذان كانا عائدتين من محادثات السلام.

استولى بعدها المتطرفون الهوتو على الحكم و اطلقوا حملة إبادة ضد التوتسي، و حرصوا على الإبادة الجماعية، وقد أسفر ذلك عن مقتل حوالي مليون شخص، في مئة يوم حسبما تداولته الإحصائيات الموثقة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Lennart Wohlgemuth, The International Response to Conflict and Genocide: Lessons from the Rwanda Experience Study 1 Historical Perspective: Some Explanatory Factors Tor Sellstrom, The Nordic Africa Institute Uppsala, Sweden, Viewing date and time: January 20-2021 at 10:00 pm <http://www.oecd.org/countries/rwanda/50189653.pdf> P32

<sup>2</sup>رواندا تاريخ موجز للبلد، برنامج التوعية المعني بالإبادة الجماعية ضد التوتسي في رواندا، الأمم المتحدة، تاريخ و وقت الصفح 30 جانفي 2021 على الساعة 13:00 متوفرة على الموقع: <https://www.un.org/ar/preventgenocide/rwanda/historical-background.shtml>

<sup>3</sup>THOMAS HOMER-DIXON, Environmental Scarcity and Violent Conflict: The Case of Rwanda VAL PERCIVAL, Viewing date and time January 23-2021 at 10:00 pm <https://homerdixon.com/wp-content/uploads/2017/05/Environmental-Scarcity-and-Violent-Conflict-the-Case-of-Rwanda.pdf> 274, 273

ردت الجبهة الوطنية الرواندية بهجوم من الشمال، و استطاعت السيطرة على معظم البلاد، وأنشأت حكومة مؤقتة، والتي ضمت العديد من أعضاء الحكومة الانتقالية التي تأسست في البداية بموجب اتفاقيات أروشا.) دخلت رواندا بعدها في مرحلة إنتقالية، و توقفت أعمال الإبادة، غير أن الأمور الداخلية للدولة، بقيت غير مستقرة، إلى أن تولى بول كاغامي "Paul Kagame" <sup>2</sup> السلطة في 17 أبريل سنة 2000 ، بعد انتخابه من طرف أعضاء البرلمان، و إعلانه فيما بعد مؤتمر المصالحة و الوحدة في البلاد، حيث ركز على جمع كل أعراق المجتمع الرواندي، و قام بتطهير الجبهة الوطنية الرواندية من كل الفاسدين حتى الذين ساهموا في وقف الإبادة بسبب فسادهم لقد كانت الجبهة الوطنية الرواندية هي الحزب الحاكم، حيث أصبح لها دور بارز في الخطاب السياسي طوال الفترة الانتقالية، و استطاعت أن تحوز على التأييد و التعاطف الدولي، هذا الدور الذي جعلها تفوز في الانتخابات الرئاسية والبرلمانية عام 2003. كانت هذه الانتخابات بمثابة اختتام المرحلة الانتقالية التي استمرت تسع سنوات لفتح النشاط السياسي الحزبي على جميع المستويات <sup>3</sup>.

### 3-2 النظام السياسي في رواندا:

رواندا جمهورية مستقلة تحظى بنظام سياسي رئاسي وبرلماني موحد، تم اعتماد الدستور عن طريق استفتاء ماي 2003 ، و دخل حيز التنفيذ في 4 جوان 2003، و ينتخب الرئيس مباشرة من الشعب لولاية مدتها سبع سنوات، يحدد الرئيس السياسة العامة ويقودها و يتمتع بالسلطة التنظيمية و يسن القوانين التي يعتمدها البرلمان، و يعين أعضاء الحكومة، و يحدد صلاحياتهم و ينهي ولاياتهم، و يجري اختيار أعضاء مجلس الوزراء من المنظمات السياسية، على أساس عدد مقاعدها في مجلس النواب، دون استبعاد إمكانية تعيين أشخاص أكفاء آخرين، في مجلس الوزراء لا ينتمون إلى منظمات سياسية. ومع ذلك، يتعين على منظمة سياسية تملك أغلبية المقاعد في مجلس النواب ألا تتجاوز نسبتها خمسين في المائة من جميع أعضاء مجلس الوزراء. يتولى مجلس الوزراء تنفيذ السياسة الوطنية التي وافق عليها رئيس الجمهورية، و مجلس الوزراء. و يتحمل مجلس الوزراء المسؤولية أمام رئيس الجمهورية و البرلمان. و يؤدي المجلس أعماله على أساس التشارك في المسؤولية <sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أنظر إحصائيات الأمم المتحدة حول مجزرة الهوتو و التوتسي "رواندا"

<sup>2</sup> بول كاغامي مواليد 23 أكتوبر 1957 من عرقية التوتسي، نشأ في أوغندا من أهم مؤسسي الجبهة الوطنية الرواندية، ساهم في وقف حرب الإبادة ضد التوتسي، يحكم رواندا من سنة 2000 و إلى غاية اليوم

<sup>3</sup> United Nations Development Programme ASSESSMENT OF DEVELOPMENT RESULTS EVALUATION OF UNDP CONTRIBUTION RWANDA, January 23-2021 at 11:00 pm <http://www.oecd.org/countries/rwanda/41105593.pdf> P3

<sup>4</sup> CONSTITUTION DE LA REPUBLIQUE DE RWANDA <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/fr/rw/rw002fr.pdf>

يوجد في رواندا برلمان ، يتألف من مجلسين: مجلس النواب، ومجلس الشيوخ، يتألف مجلس النواب من 80 نائباً ، 53 منهم ينتخبون بالاقتراع المباشر و 27 بالاقتراع غير المباشر (ممثلان عن الشباب ، وممثل عن المعاقين ، و 24 امرأة). يتكون مجلس الشيوخ من 26 عضواً يتم انتخابهم بالاقتراع غير المباشر ، 12 منهم منتخبون من قبل المجالس المحلية و 2 من قبل مؤسسات التعليم العالي، و السلطة القضائية تعد سلطة مستقلة، وتمتع السلطة القضائية بالاستقلال المالي والإداري. ويقام العدل باسم الشعب ولا يجوز لأي أحد أن يكون قاضياً في قضية تخصه.

#### 4- التنمية في رواندا بين الإنجازات والانتقادات

##### 4-1 الحوكمة السياسية بين الإنجازات والإخفاقات:

اعتمدت الحوكمة السياسية في رواندا على إعادة بناء النظام السياسي، و هيكله مؤسساته في إطار الدستور، و سيادة القانون بما يسمح باحترام حقوق الإنسان، و بالمساواة بين كل الأعراق، فحرب الإبادة و الاحتقان العرقي كان لهما دور كبير في إعادة بلورة الحياة السياسية، و الاجتماعية، ففي الفترة الانتقالية الثانية التي امتدت من 1999 إلى 2003، تقرر مكافحة الفساد ما أجبر عديد المسؤولين على الاستقالة،(يتم التعامل بصرامة كبيرة مع الفساد، فوكالات مكافحة الفساد تتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية)، و تركزت استراتيجية الدولة على ضمان الأمن و الاستقرار السياسي،( محاكمة كل من تسببوا في المجزرة و الإبادة عن طريق محاكم الغاتشاتشا التي اعتبرت كوسيلة لتحقيق العدالة الاجتماعية)، و تم اعتماد اللامركزية في عام 2000 ، كما تم اعتماد دستور جديد بعد الموافقة عليه عبر الاستفتاء الشعبي، هذا الدستور الذي أحاز التعددية الحزبية ، و لكنه حضر تشكيل الأحزاب التي أساسها عرقي أو ديني<sup>1</sup> ، فالهدف من وضع هذا الدستور، كان القضاء على كل أشكال التمييز و ترسيخ المساواة و حقوق الإنسان و القضاء على كل ما يتعلق بفترة الإبادة الجماعية، و محاولة التأسيس لدولة القانون<sup>2</sup> .

وقد بُنيت إجراءات السياسة، على ثلاثة أهداف تشمل تعزيز الحكم الرشيد ؛ الحد من الفقر، وكذلك تعزيز تقديم خدمات تتسم بالكفاءة والفعالية والمساءلة، بهدف بناء حوكمة تتمحور حول المواطن، لأجل هذا تم تنفيذ برامج مختلفة لتمكين الأفراد من خلال المشاركة، في تحديد أولوياتهم، وتنفيذ المشاريع المحلية وكذلك مساءلة السلطات المحلية. وهذا يفسر سبب تركيز المرحلة الأولى من اللامركزية بشكل أساسي على إقامة "شراكات بين المجتمعات، والحكومات المحلية،

<sup>1</sup> DOCUMENT D'INFORMATION RWANDA Octobre 2007 Direction des recherches Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada, Viewing date and time: February 02 -2021 at 20:00 pm <https://www.refworld.org/pdfid/47de29b1d.pdf>

<sup>2</sup> ALLOCATIVE EFFICIENCY IN RWANDAN LOCAL GOVERNANCE: Does JADF1 Matter? Author: Innocente MURASI Rwanda Governance Review Good Governance and Decentralization in Rwanda Vol. VI Special Issue June, 2018 , , Viewing date and time: February 05-2021 at 10:00 pm [http://www.rgb.rw/fileadmin/Publications/Rwanda\\_Governance\\_Review/Rwanda\\_Governance\\_Review\\_2018.pdf](http://www.rgb.rw/fileadmin/Publications/Rwanda_Governance_Review/Rwanda_Governance_Review_2018.pdf)

والحكومة المركزية والقطاع الخاص، والمنظمات غير الحكومية، وشركاء التنمية الدوليين، للمشاركة في مشاريع وبرامج لتحسين التنمية المحلية، وتقديم الخدمات، فتطبيقاً تم تفعيل اللامركزية في إطار الإصلاح الذي بموجبه، تم نقل السلطة إلى الحكومة المحلية، وجعلها مسؤولة عن تعزيز الحكم الراشد، والتنمية الاقتصادية المحلية ما جعل مستوى المعيشة يتحسن حيث تم توفير الضمان الاجتماعي والبنية التحتية الحديثة، والأمن في جميع أنحاء البلاد، ومستوى نظافة عالي للمدن الرواندية، وشبكة طرق توصل كل مكان في الإقليم وشبكة إنترنت .

ارتبطت هذه الإصلاحات أيضاً بمحاولات حقيقية لمكافحة الفساد، على أساس فكرة أن الإنفاق الحكومي الفعال، لا يمكن تحقيقه دون مكافحة الفساد، لذلك تم صياغة وتنفيذ العديد من قوانين مكافحة الفساد، وحماية المبلغين عن المخالفات، ، بالإضافة إلى اللوائح الخاصة بمكافحة غسل الأموال وتمويل لإرهاب<sup>1</sup>، وتعتبر منظمة الشفافية الدولية أن الفساد ضئيل في البلاد، وقد ساعد هذا في تعزيز العديد من القطاعات بما في ذلك البناء والصحة والتعليم<sup>2</sup>.

تفعيل مشاركة المواطن أيضاً، جاء عبر آلية سميت بـ "منتدى تطوير العمل المشترك (JADF)"، وهو عبارة عن منصة، تم وضعها لتسهيل وتعزيز مشاركة المواطنين في الحوكمة اللامركزية، وتحسين عمليات تقديم الخدمات مع ممثلين من القطاع العام، والقطاع الخاص والمجتمع المدني، وقد تم منحها الصفة القانونية سنة 2007 حيث كان لها دور آخر تمثل في توجيه وتعليم الحكومات المحلية من أجل إنشاء منتدى تنمية وظيفي، حيث يمكن للحكومة المركزية رصد مشاركة الجهات الفاعلة غير الحكومية<sup>3</sup>.

عند الحديث عن النظام السياسي والديمقراطية وحقوق الإنسان والمجتمع المدني علينا العودة لصناع القرار ولطبيعة النظام السياسي، فبحسب دستور 2003 فقد تم تحديد الفترات الرئاسية بعهدتين، مدة كل فترة 7 سنوات، غير أنه في 2015 تم تعديل الدستور من أجل السماح، ببقاء "بول كاغامي" في السلطة بعد انتهاء فترته الرئاسية سنة 2017، وهذا بعد طلب التماس موقع من أربعة ملايين شخص، ما سمح بإجراء التعديل بالإجماع من قبل الجمعية الوطنية 2015 و بالموافقة الشعبية، عن طريق الاستفتاء. شمل التعديل عدة مواد، أهمها المادتان 101 و 172، المادة 101 المعدلة

<sup>1</sup> [Oyamada, Eiji \(2017\) " Combating corruption in Rwanda: lessons for policy makers" Journal of Political Economy, Viewing date and time February 06 -2021 at 12:00 pm available from: https://www.researchgate.net/publication/317132377\\_Combating\\_corruption\\_in\\_Rwanda\\_lessons\\_for\\_policy\\_makers](https://www.researchgate.net/publication/317132377_Combating_corruption_in_Rwanda_lessons_for_policy_makers)

<sup>2</sup> أنظر تقرير منظمة الشفافية العالمية، مؤشر مدركات الفساد 2018.

<sup>3</sup> MUNYANDAMUTSA J. Pau, HORIZONTAL DECENTRALIZATION ENHANCED BY ACCOUNTABILITY IN LOCAL GOVERNANCE: The role of the Joint Action Development Forum in Rwanda, Viewing date and time February 06 -2021 at 10:00 pm, available [http://www.rgb.rw/fileadmin/Publications/Rwanda\\_Governance\\_Review/Rwanda\\_Governance\\_Review\\_2018.pdf](http://www.rgb.rw/fileadmin/Publications/Rwanda_Governance_Review/Rwanda_Governance_Review_2018.pdf)

تواصل الحد من عدد فترات الرئاسة إلى فترتين ، مع تقليص مدتها من سبع إلى خمس سنوات، لكن المادة 172 تشير إلى أن الإصلاح لن يدخل حيز التنفيذ إلا بعد فترة انتقالية جديدة مدتها سبع سنوات ، بين 2017 و 2024.<sup>1</sup> هذا التعديل سمح ببقاء الرئيس "بول كاغامي" في السلطة لولاية جديدة بعد فوزه في الانتخابات الرئاسية بنسبة 98.8٪ ، كما فازت الجبهة الوطنية الرواندية الحاكمة و التي ينتمي إليها الرئيس بانتصار ساحق في الانتخابات التشريعية في سبتمبر 2017.<sup>2</sup> و أيضا استطاعت المحافظة على الأغلبية البرلمانية في انتخابات 2018. لكن رغم ذلك لأول مرة ، فاز حزبان في المعارضة ، هما: الحزب الديمقراطي لرواندا والحزب الاجتماعي Imberakuri بمقعدين لكل منهما في الانتخابات البرلمانية.

لقد اعتبر العديد أن هذا التعديل، لا يتماشى و القيم الديمقراطية القائمة على التداول على السلطة، لأنها جاءت في الأساس من أجل الإبقاء على "بول كاغامي" في السلطة، مع تقويض للمعارضة حيث أن وجود حزبان من المعارضة في البرلمان لا يعني وجود مساحة كافية للاعتراض أو التغيير، فمازالت الجبهة الوطنية الرواندية مسيطرة على كل مقاليد الحكم ، لذلك هناك نوع من الديكتاتورية، فقد استند "بول كاغامي" على الإنجازات التي حققها اقتصاديا، و سياسيا، و قام بهذا التعديل مع حزبه، ليس هذا فحسب ف "بول كاغامي"<sup>3</sup> يرى أيضا أن رواندا مازالت تواجه تحديات تتعلق بترسيخ الأمن، ردا على الانتقادات الموجهة للنظام الرواندي، فيما يتعلق بقمع المعارضة، و كبح حرية الرأي، و التعبير، فحسبه أن الدولة مازالت تواجه مشاكل، و لا يمكن للمنتقدين من المعارضة، و غيرهم أن يقوضوا الإنجازات المتعلقة بالأمن و النمو المحقق حتى و إن كانت هناك أخطاء.

يستند "كاغامي" في إحكام قبضته على الحكم على التهديدات الأمنية التي تعطيه الشرعية في عدم التنازل عن الحكم و البقاء في السلطة، كما و أن التحول من نظام مفكك و مؤسسات فاسدة إلى نظام بمؤسسات مهيكلة ليس بالأمر السهل، لذلك حكمه يتسم بالولاء و الانضباط مع وجود نظام رقابة صارم على المواطنين حتى يتم تفادي أي تمرد أو معارضة، فهناك استخدام للإنجازات الاقتصادية حتى تغطي على الإخفاقات السياسية و كل ما يتعلق بمؤشرات الديمقراطية و الحكم الجيد من المنظور السياسي، فهناك انتقادات للمنظمات الغير حكومية الدولية المعنية بحقوق الإنسان للممارسات السلطوية في رواندا، لكنها لا تعدو أكثر من انتقادات يتم الرد عليها بما تحقق اقتصاديا.

<sup>1</sup> LA DÉMOCRATIE MISE SOUS TUTELLE AU RWANDA COMMENT LE FPR PÉRENNISE SA CONFISCATION DU POUVOIR ET L'ACCAPAREMENT DES RICHESSES AOUT 2017 P 13 , Viewing date and time February 08 -2021 at 10:00 pm, available <https://www.fidh.org/IMG/pdf/rwanda699fraout2017web.pdf>

<sup>2</sup> HUMEN RIGHTS WATCH,REPORT FROM RWANDA, Viewing date and time February 06-2021 at 10:00 pm available :<https://www.hrw.org/world-report/2019/country-chapters/rwanda#>

<sup>3</sup> rwandas-kagame-warns-insurgents-and-critics-over-human-rights-abuses, Viewing date and time February 11 -2021 at 10:00 pm, available: <https://www.dw.com/en/ /a-50721556>

فيما يتعلق بالمساواة بين الجنسين و تمكين المرأة و الذي يعتبر من ضمن الأهداف التي تركز عليها الأمم المتحدة، رواندا اتخذت خطوات هامة في هذا المجال، و حققت نتائج معتبرة، خاصة فيما يتعلق بالتعليم و تقلد المرأة لمناصب قيادية، فتمثيل المرأة في مناصب صنع القرار، يجعل رواندا رائدة العالم من حيث تمثيل المرأة في البرلمان (62٪) بعد الانتخابات البرلمانية لعام 2018).

كذلك تم العمل على تعزيز المساواة بين الجنسين، من خلال التزام الدولة بما لا يقل عن 13 اتفاقية وبروتوكولات إقليمية ودولية بشأن المساواة بين الجنسين، وتمكين المرأة، والعديد من الإصلاحات التشريعية، إضافة إلى تحقيق التكافؤ بين الجنسين في مستويات الالتحاق بالمدارس الابتدائية، والثانوية، حيث التحق 85٪ من الفتيات و 84٪ من الأولاد بالمدارس حسب آخر الإحصائيات<sup>1</sup> (إحصائيات 2019).

#### 4-2 الحوكمة الاقتصادية بين ما تم إنجازه وبين ما لم يتم إنجازه:

اعتمدت رواندا في تنميتها على النهج الاقتصادي، و كانت مشاركة الدولة بتوجيه من البنك الدولي ، و الأمم المتحدة، التي تشجع على تبني توجه تكنولوجي يهدف إلى تنمية المشاريع الصغيرة، و تحفيز دور القطاع الخاص، فاقتصاد رواندا يعتمد بشكل كبير على الزراعة، حيث تم الاعتماد على تقنية تكثيف المحاصيل و تشجيع الشركات الجديدة، من خلال مجموعة من السياسات كما قامت بتحسين بيئة الأعمال، لجذب الاستثمارات الخاصة، من خلال إنشاء مناطق اقتصادية خاصة و تقديم حوافز ضريبية.

تعد رواندا من أهم مصدري، البن لأوروبا و الولايات المتحدة الأمريكية، و الشاي للشرق الأوسط و باكستان، كما أنها تصدر الطماطم المعلبة، والعسل والفاصوليا الفرنسية، و غيرها، من المنتجات الزراعية، فالإحصاءات تشير إلى أن إنتاج الشاي من 2017 إلى 2018 بلغ أكثر من 30.5 مليون كيلوغرام ، تم تصدير أكثر من 27.8 مليون كيلوغرام منها فحققت رواندا 90.5 مليون دولار أمريكي من صادرات الشاي في عام 2018 ، بزيادة قدرها 7.4 ٪ عن عام 2017.

كما تصدر رواندا المعادن على الذهب والقصدير، و التيتانيوم، و السياحة هي أكبر مصدر للعمالات الأجنبية في البلاد، حيث يقدر إجمالي الإيرادات بنحو 438 مليون دولار أمريكي في عام 2017<sup>2</sup> .

ففي المجال الزراعي أدخلت الحكومة برنامج "محاصيل ذو أولوية كثيفة الاستخدام للموارد"، و الذي يدعم الزراعة التعاقدية وتقاسم الأراضي والتعاونيات، والري والمدرجات الزراعية، والبذور المحسنة وزيادة استخدام الأسمدة والمبيدات

<sup>1</sup> GENDER EQUALITY STRATEGY UNDP RWANDA 2019-2020, Viewing date and time February 06-2021 at 11:00 pm, available: <file:///C:/Users/seven/Downloads/Gender%20Equality%20Strategy.pdf>

<sup>2</sup> RWANDA COUNTRY OVERVIEW PUBLISHED 7\_11\_2019 Viewing date and time February 10 -2021 at 10:00 pm AVAILIBLE <https://www.export.gov/apex/article?id=Rwanda-Market-Overview>

الحشرية، وإحصائيات 2017 تشير إلى مشاركة 80.7% من المزارع في مكافحة التعرية، كانت 22.6% من المزارع التي اعتمدت برنامج تكثيف المحاصيل و 37.5% استخدمت الأسمدة الكيماوية.

يمثل التصنيع والبناء 6% من الناتج المحلي الإجمالي لكل منهما ، ويمثل التعدين والكهرباء والمياه والنفايات 2% لكل منهما. كما تساهم الخدمات في أكثر من نصف الناتج المحلي الإجمالي، فالنمو كان بداية في الخدمات المشتركة التي تنشطها تكنولوجيا المعلومات و العمليات التجارية، فقد تم إعطاء الأولوية لهذه الخدمات التي جعلت من رواندا مركزاً إقليمياً يوفر تكاليف أقل للمنتجات عالية الجودة، كما أن هذه الخدمات ساهمت في جذب البنوك.

ساهم قطاع الخدمات، ولا سيما البناء والسياحة في النمو الاقتصادي العام، فقد تم تبني استراتيجية التنمية الاقتصادية، والحد من الفقر لمدة خمس سنوات 2013 و 2018، والتي أدت إلى نتائج مرضية، فقد بلغ نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي 830 دولاراً أمريكياً، و انخفض الفقر من 77% في عام 2001 إلى 55% في عام 2017 .

من ناحية الإنجازات في مجال الصحة، فقد تم تحقيق اللامركزية في تقديم خدمات الرعاية الصحية منذ عام 2005 من خلال شبكة قوية ومتراصة من المرافق الصحية في جميع أنحاء البلاد، حيث يتألف النظام الصحي في رواندا من شبكة من 5 مستشفيات كبرى، و 42 مستشفى مقاطعة، و 5 مراكز لنقل الدم، و 466 مركزاً صحياً، و 16 مستوصفاً للسجون و 45000 عامل صحي، إضافة إلى القطاع الخاص العامل في الصحة. (2012-2018)<sup>1</sup>.

يغطي نظام التأمين الصحي الإجباري 74% من السكان، و الذي يتم تغطية تكلفته من ميزانية الحكومة، و من المانحين الأجانب والمنظمات غير الحكومية، كما تتلقى العائلات الأشد فقراً مساعدات غذائية، يتم توفيرها أيضاً بمساعدة المانحين الدوليين.

و للحد من سوء التغذية، وخاصة عند الأطفال، أطلقت الحكومة أيضاً برنامج خاص بالأشخاص الأكثر فقراً وضعفاً، و على الرغم من أن هذه البرامج لا تستهدف محاربة أسباب الفقر الجماعي ، إلا أنها أدت إلى انخفاض معدل الفقر. لكن رغم ذلك لا يزال مستوى الفقر أعلى بمرتين في المناطق الريفية منه في المدن، ما يعني أن الفرص الاقتصادية و الرعاية الاجتماعية تتوفر في بشكل أكبر في المدن.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> : NATIONAL ASSOCIATION FOR SUPPORTING PEOPLE LIVING WITH HIV/AIDS,RWANDA'S DECENTRALIZED HEALTH SERVICES AND KEY POPULATIONS Case study: Kigali City and Towns of Huye, Karongi, Musanze, Rusizi, Nyagatare and Rubavu, Viewing date and time February 20 -2021 at 11:00 pm, available:https://www.who.int/alliance-hpsr/projects/AHPSR-PRIMASYS-Rwanda-Abridged.pdf?ua=1

<sup>2</sup> BTI TRANSFORMATION INDEX,RWANDA COUNTRY REPORT, Viewing date and time February 25 at 11:00 pm, available: AT : https://www.bti-project.org/en/reports/country-report-RWA-2020.html#pos7

كذلك ارتفع معدل مستخدمي الإنترنت من 9.3٪ في 2014 إلى 29.8٪ في 2017. أما بالنسبة للكهرباء، زاد الوصول إلى الكهرباء من 19.8٪ في عام 2014 إلى 42٪ في فبراير 2018<sup>1</sup>.

تصنف مدينة كيغالي ضمن أنظف المدن إفريقيا و عالميا، فقد تم تحسين بيئة الأحياء الفقيرة، كما تم حظر استعمال الأكياس البلاستيكية بالإضافة إلى اعتماد نظام فعال في تسيير النفايات، و تشجيع الزراعة الحضرية التي ساهمت في توفير مناصب الشغل و المساهمة في الإمداد بالمنتجات الزراعية، و هذا جعل من المدينة وجهة استقطاب للاستثمار الأجنبي بسبب توفير البيئة المناسبة للعمل<sup>2</sup>.

تدل الأرقام المذكورة على أن رواندا في ظل نظام "كاغامي" استمرت في تحقيق التنمية، و في تحسين مستوى معيشة المواطنين، من خلال التقليل من مستوى الفقر، و إعطاء أهمية للتعليم، و لقطاع الصحة، و للبنية التحتية التي كانت كلفتها عالية جدا.

غير أن السؤال الذي يطرح نفسه: هل هذه الإنجازات ستستمر، و هل هي مرتبطة بوجود "بول كاغامي" في السلطة؟ فعلى الرغم من كل ما تحقق، إلا أن النموذج الرواندي مرتبط بمجموعة واحدة مسيطرة تهمش النخب المختلفة عنها، كما أنه لا يوجد توزيع عادل للثروة خاصة من ناحية مستويات المعيشة و الفقر و الرفاهية بين المدن و الريف، حتى من ناحية التعليم هناك فرق أين يعاني طلاب المناطق الفقيرة من الوصول للتعليم العالي، حتى أنه توجد مقالات تتحدث عن وجود تمييز عرقي في الأماكن التي يسيطر عليها الحزب الحاكم و الجيش كإدارة و الأمن، فالجبهة الوطنية الرواندية بعد الإبادة الجماعية قامت بالمشاركة المباشرة في القطاع الخاص، حيث لعبت دورا محوريا في الاقتصاد، و هذا ما جعلها محط انتقادات، تتعلق بحصول المقربين منها على معاملة تفضيلية في الاقتصاد مثل الحصول على عقود حكومية مبرجة<sup>3</sup>.

كذلك يعتبر الاقتصاد الرواندي رهين المساعدات الخارجية الممنوحة من المنظمات الدولية، و الولايات المتحدة الأمريكية، فالمساعدات الخارجية لها وزن اقتصادي هام في رواندا، حيث تبلغ المساعدات حوالي 13٪ من الناتج المحلي الإجمالي وتساهم بنحو 20٪ في الميزانية، فأى تذبذب في هذه المساعدات من شأنه أن يهدد الاقتصاد الرواندي، و قد

<sup>1</sup> Phanuel MURENZI E, GOVERNMENT CHALLENGES FACED BY LOCAL SPHERES OF GOVERNMENT IN RWANDA, Viewing date and time February 20 -2021 at 10:00 pm, available:

[http://www.rgb.rw/fileadmin/Publications/Rwanda\\_Governance\\_Review/Rwanda\\_Governance\\_Review\\_2018.pdf](http://www.rgb.rw/fileadmin/Publications/Rwanda_Governance_Review/Rwanda_Governance_Review_2018.pdf)

<sup>2</sup> THE STATE OF AFRICAN CITIES 2014 Re-imagining sustainable urban transitions

<sup>3</sup> Baez-Camargo, C., & Gatwa, T. (2018). Informal Governance and Corruption-Transcending the Principal Agent and Collective Action Paradigms. Rwanda Country Report, P 20, Viewing date and time APRIL 10 -2021 at 11:00 pm AVAILIBLE: [https://edoc.unibas.ch/66319/1/20181029113407\\_5bd6e21f1384b.pdf](https://edoc.unibas.ch/66319/1/20181029113407_5bd6e21f1384b.pdf)

ظهر ذلك بعد وقف المساعدات الأجنبية في 2013/2012 مؤقتاً بسبب تورط رواندا في الصراع في منطقة كيفو المجاورة في جمهورية الكونغو الديمقراطية، فهناك اتهامات لرواندا بتدخلها في الصراع، حيث انخفض نمو الناتج المحلي الإجمالي على الفور بنسبة 5%<sup>1</sup>.

## 5- خاتمة:

تعتبر رواندا من بين الدول التي تصنف في مراكز متقدمة من حيث درجة الفساد فرواندا من بين الدول الأفريقية الأقل فساداً في تقرير الفساد لعام 2018 الصادرة عن منظمة الشفافية الدولية<sup>2</sup> وهذا ما جعلها تحظى بمكانة جيدة لدى المستثمرين والحكومات، كما أنها أصبحت تجربة رائدة في مجال الحوكمة الاقتصادية والتنمية.

و على الرغم من الانتقادات التي توجه لرواندا بسبب الحوكمة السياسية، بحيث أنها لم تحظ بمكانة جيدة فيما يتعلق بتطبيق مؤشرات الديمقراطية، و حرية الرأي والتعبير، و حرية المجتمع المدني، إلا أن النتائج الاقتصادية المحققة غطت على ما يراه البعض فشلا سياسيا بسبب الفترة الطويلة، التي حكم فيها "بول كاغامي" الرئاسة و أيضا سيطرة الجبهة الوطنية الرواندية على مقاليد الحكم.

لكن هذا النظام استطاع إعادة بناء الدولة، كما أنه لعب دور أساسي في الانتعاش الاقتصادي، و في وضع استراتيجية تنموية ظهرت نتائجها تطبيقيا، و جعلت رواندا تحظى بمكانة مرموقة، حتى و إن إعتبر البعض أنها نموذج قام على نهج السلطوية التنموية<sup>3</sup>، بحيث أن الدولة تسيطر على مقاليد الحكم كما أن هناك شعبية كبيرة للرئيس "بول كاغامي" فهو يلقب بالرئيس المحبوب الذي حاز على تقدير شعبه بسبب الدور الذي لعبه في بناء الدولة، هذا النموذج أصبحت عديد الدول النامية تحاول الأخذ به، حتى من الناحية الشعبية و المجتمعية المهم هو تحقيق نتائج اقتصادية تحظى برضا الأغلبية، و تحقق نتائج تنموية ملموسة واقعبا، و إن كانت هناك إخفاقات فيما يتعلق بتطبيق.متغيرات الديمقراطية.

## قائمة المراجع:

— سلوى شعراوي جمعة، مفهوم إدارة شؤون الدولة والمجتمع، إشكاليات نظرية، المستقبل العربي، العدد 249، بيروت، 1999،

<sup>1</sup> BTI transformation index, RWANDA COUNTRY REPORT, Viewing date and time APRIL 10 -2021 at 10:00 pm AVAILIBLE: <https://www.bti-project.org/en/reports/country-report-RWA-2020.html#pos7>

<sup>2</sup> أنظر تقرير الشفافية العالمية لسنة 2018

<sup>3</sup> أنظر مقال هيلاري متفاس: رواندا و إثيوبيا الإستبداد التنموي و السياسة الجديدة للرجال الأفارقة الأقوياء، منشور من طرف جامعة كامبريدج 1

- مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان، معلومات عامة عن رواندا، تاريخ و ساعة التصفح: 20 جانفي الساعة 9:00 ليلا، الموقع الإلكتروني: [/http://docstore.ohchr.org](http://docstore.ohchr.org)
- برت إنجليير، حكم الغاتشا في رواندا، المؤسسة الدولية للديمقراطية و الانتخابات، تاريخ و ساعة التصفح 21 جانفي 9:00 ليلا، متوفرة على الموقع الإلكتروني: <https://www.idea.int/sites/default/files/publications/traditional-justice-and-reconciliation-after-violent-conflict-learning-from-african-experiences-AR.pdf>
- رواندا تاريخ موجز للبلد، برنامج التوعية المعني بالإبادة الجماعية ضد التوتسي في رواندا، الأمم المتحدة، تاريخ ووقت الصفح 30 جانفي 2021 على الساعة 13:00 متوفرة على الموقع: <https://www.un.org/ar/preventgenocide/rwanda/historic>
- Baez-Camargo, C., & Gatwa, T. (2018). Informal Governance and Corruption-Transcending the Principal Agent and Collective Action Paradigms. Rwanda Country Report.
- Bester, A. (2012). Results-based management in the United Nations Development System: progress and challenges. A report prepared for the United Nations Department of Economic and Social Affairs, for the Quadrennial Comprehensive Policy Review, 2730.January 23 at 11:00 pm <http://www.oecd.org/countries/rwanda/41105593.pdf>
- BTI TRANSFORMATION INDEX, RWANDA COUNTRY REPORT, Viewing date and time February 25 at 11:00 pm, available: AT : <https://www.bti-project.org/en/reports/country-report-RWA-2020.html#pos7>
- CONSTITUTION DE LA REPUBLIQUE DU RWANDA, <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/fr/rw/rw002fr.pdf>
- DOCUMENT D'INFORMATION RWANDA Octobre 2007 Direction des recherches Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada, Viewing date and time: February 02 at 20:00 pm <https://www.refworld.org/pdfid/47de29b1d.pdf>
- Eriksson, J., Adelman, H., Borton, J., Christensen, H., Kumar, K., Suhrke, A., ... & Wohlgemuth, L. (1996). The international response to conflict and genocide: lessons from the Rwanda experience: synthesis report. Joint Evaluation of Emergency Assistance to Rwanda. Viewing date and time: January 20 at 10:00 pm <http://www.oecd.org/countries/rwanda/50189653.pdf>
- ESCAP, U. (2006). What is Good Governance? United Nations Economic and Social Commissions for Asia and the Pacific. Viewing date and time: January 30 at 10:00 pm <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>

- HUMAN RIGHTS WATCH, REPORT FROM RWANDA, Viewing date and time February 06 at 10:00 pm available :<https://www.hrw.org/world-report/2019/country-chapters/rwanda#rwandas-kagame-warns-insurgents-and-critics-over-human-rights-abuses>, Viewing date and time February 11 at 10:00 pm, available: <https://www.dw.com/en/ /a-50721556>
- LA DÉMOCRATIE MISE SOUS TUTELLE AU RWANDA COMMENT LE FPR PÉRENNISE SA CONFISCATION DU POUVOIR ET L'ACCAPAREMENT DES RICHESSES AOUT 2017, Viewing date and time February 08 at 10:00 pm, available <https://www.fidh.org/IMG/pdf/rwanda699fraout2017web.pdf>
- Laros, M., & Jones, F. (2014). The state of African cities 2014: re-imagining sustainable urban transitions.
- Murasi, I., & Auriacombe, C. J. Local Economic Development (LED) in the Rwandan Context. *Administratio*, 151., Viewing date and time: February 05 at 10:00 pm  
[http://www.rgb.rw/fileadmin/Publications/Rwanda\\_Governance\\_Review/Rwanda\\_Governance\\_Review\\_2018.pdf](http://www.rgb.rw/fileadmin/Publications/Rwanda_Governance_Review/Rwanda_Governance_Review_2018.pdf)
- NATIONAL ASSOCIATION FOR SUPPORTING PEOPLE LIVING WITH HIV/AIDS,RWANDA'S DECENTRALIZED HEALTH SERVICES AND KEY POPULATIONS Case study: Kigali City and Towns of Huye, Karongi, Musanze, Rusizi, Nyagatare and Rubavu, Viewing date and time February 20 at 11:00 pm, available:<https://www.who.int/alliance-hpsr/projects/AHPSR-PRIMASYS-Rwanda-Abridged.pdf?ua=1>
- Olivier, B., & Murenzi, P. (2017). E-government Challenges faced by selected district municipalities in South Africa and Rwanda. Viewing date and time February 20 at 10:00 pm, available: [http://www.rgb.rw/fileadmin/Publications/Rwanda\\_Governance\\_Review/Rwanda\\_Governance\\_Review\\_2018.pdf](http://www.rgb.rw/fileadmin/Publications/Rwanda_Governance_Review/Rwanda_Governance_Review_2018.pdf)
- Oyamada, E. (2017). Combating corruption in Rwanda: lessons for policy makers. Asian Education and Development Studies. Viewing date and time February 06 at 12:00 pm available from: [https://www.researchgate.net/publication/317132377\\_Combating\\_corruption\\_in\\_Rwanda\\_lessons\\_for\\_policy\\_makers](https://www.researchgate.net/publication/317132377_Combating_corruption_in_Rwanda_lessons_for_policy_makers)
- Percival, V., & Homer-Dixon, T. (1996). Environmental scarcity and violent conflict: The case of Rwanda. *The Journal of Environment & Development*, 5(3), 270-291., Viewing date and time January 23 at 10:00 pm <https://homerdixon.com/wp->

<content/uploads/2017/05/Environmental-Scarcity-and-Violent-Conflict-the-Case-of-Rwanda.pdf>

- RWANDA COUNTRY OVERVIEW PUBLISHED 7\_11\_2019 Viewing date and time February 10 at 10:00 pm AVAILIBLE <https://www.export.gov/apex/article2?id=Rwanda-Market-Overview>
- UNICEF. (2020). Annual report on the implementation of the UNICEF Gender Action Plan, 2018–2021. GENDER EQUALITY STRATEGY UNDP RWANDA 2019-2020, Viewing date and time February 06 at 11:00 pm, available: <file:///C:/Users/seven/Downloads/Gender%20Equality%20Strategy.pdf>
- Wall, G. J. (2016). Decentralisation as a post-conflict state-building strategy in Northern Ireland, Sri Lanka, Sierra Leone and Rwanda. *Third World Thematics: A TWQ Journal*, 1(6), 898-920. Viewing date and time February 06 at 10:00 pm, available. [http://www.rgb.rw/fileadmin/Publications/Rwanda\\_Governance\\_Review/Rwanda\\_Governance\\_Review\\_2018.pdf](http://www.rgb.rw/fileadmin/Publications/Rwanda_Governance_Review/Rwanda_Governance_Review_2018.pdf)
- Weiss, T. G. (2000). Governance, good governance and global governance: conceptual and actual challenges. *Third world quarterly*, 21(5), 795-814.