



الدولة التنموية في أفريقيا... رواندا نموذجاً

د. أحمد الشورى أبوزيد

المدرس بقسم العلوم السياسية والإدارة العامة

كلية التجارة- جامعة أسيوط

ahmad.elshoura@aun.edu.eg

المجلة العلمية

كلية التجارة – جامعة أسيوط

العدد التاسع والسبعون – ديسمبر ٢٠٢٣م

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

أبو زيد، أحمد الشورى (٢٠٢٣)، الدولة التنموية في أفريقيا ... رواندا نموذجاً،
المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد ٧٩، ١٥-٥٧.

رابط المجلة: <https://sjcf.journals.ekb.eg/>

الدولة التنموية في إفريقيا... رواندا نموذجا

د. أحمد الشورى أبوزيد

مستخلص:

لفترات سابقة استبعدت الكثير من الأدبيات الغربية و علماء التنمية السياسية محاولات تكرار أو استنساخ وانتقال النموذج التنموي في اليابان وبلدان شرق آسيا إلى مناطق جغرافية أخرى، ولاسيما في القارة الأفريقية، بل وصل البعض إلى الترويج باستحالة التنمية في تلك القارة. بيد أنه في العقود الأخيرة، بدأت بعض من البلدان الأفريقية في تحقيق مستويات تنموية ملحوظة (لا يشترط أن تكون تلك المستويات التنموية على غرار النموذج التنموي الآسيوي). فقد أدت سلسلة من السياسات التنموية الناجحة لتلك البلدان إلى إحياء الاهتمام العام بإمكانية تطبيق مفهوم " الدولة التنموية" في القارة.

وتركز الدراسة بشكل أساس على الحالة الرواندية، فهي تمثل نموذجا تنمويا فريدا لسببين: الأول، إن الدولة عانت من عقدين من واحدة من أكثر الكوارث الإنسانية في تاريخ البشرية، فلم يعد يُنظر إليها من عدسة الإبادة الجماعية ١٩٩٤، فقد نجحت خلال العقدين الأخيرين من الانتقال من حالة الاحتراب الأهلي، والإبادة الجماعية إلى حالة الدولة التنموية. والثاني، النمو الاستثنائي لرواندا في ظروف لا تتمتع بمزايا اقتصادية وجغرافية مقارنة بنظرائها في دول القارة. ومن ثم يتبلور السؤال البحثي الرئيس: كيف تمكنت رواندا من الانتقال من حالة الاحتراب الأهلي، والإبادة الجماعية إلى الوصول إلى حالة الدولة التنموية؟ وتوصلت الدراسة إلى أن رواندا يمكن وصفها بأنها دولة تنموية واعدة (ناشئة) ليست تنموية بالشكل المعتاد عليه على غرار النموذج التنموي الياباني؛ وذلك نظرا لخصوصيتها، وقصر مدة الانتقال من حالة الاحتراب إلى حالة الانتقال نحو التنمية. وتوصلت الدراسة لتحديد ثلاثة عوامل أسهمت في نجاح التجربة التنموية الواعدة لرواندا بعد عام ٢٠٠٠: سياسات المصالحة، وإعادة بناء الدولة، والنسيج المجتمعي، ووجود نخبة سياسية موجهة، ومصممة لتحقيق التنمية، وإصلاح الجهاز البيروقراطي؛ ليكون أكثر كفاءة وفاعلية.

الكلمات المفتاحية: الدولة التنموية، التنمية السياسية، قارة أفريقيا، رواندا.

The Developmental State in Africa ... Rwanda as A Model.

Ahmed Elshoura Abouzied

ahmad.elshoura@aun.edu.eg

Abstract:

For previous periods, many Western literature and political development scholars excluded attempts to replicate or transfer the developmental model from Japan and East Asian countries to other geographical regions, especially in Africa. Some scholars have promoted the impossibility of development in African countries. However, in recent decades, some African countries have achieved remarkable levels of development. A series of successful developmental policies in those countries have revived public interest in the possibility of applying the concept of a "developmental state" in the continent. The study focuses on Rwanda, which represents a unique development model in the African continent for two reasons: First, the country suffered two decades from one of the most humanitarian disasters in human history due to the 1994 genocide. During the two decades, it has succeeded in transferring from a state of civil war and genocide to a development. The other reason is the exceptional growth of Rwanda even though has limited resources compared to its peers in the continent. Hence, the main question research question crystallizes: How did Rwanda move from a state of civil strife and genocide to a state of development?

The study concluded that Rwanda can be described as a promising developmental country (emerging development), not as the Asian developmental models, because of its specificity and the short period of transition from the civil war to the development. The study determined three factors have led to the success of Rwanda to be a promising and potential developmental State since 2000: reconciliation policies and rebuilding the state and social fabric, the presence of a political elite directed and designed to achieve development, and reforming the bureaucratic apparatus to be more efficient and effective.

Keywords: Developmental State-Political Development, The Continent of Africa, Rwanda.

مقدمة:

لفترات طويلة أكدت الكثير ممن أدبيات التنمية الغربية على استحالة تكرار وانتقال النموذج التنموي من بلدان شرق آسيا إلى مناطق جغرافية أخرى. ويعد تشالمرز جونسون من أوائل من طرح فكرة الدولة التنموية ووضع سماتها، بل أسماها "بالنموذج الياباني"، وتأكيدًا على رفضه لاستنساخ النموذج الياباني التنموي لقارات ودول أخرى، أكد على أنه من الأفضل للدول المتطلعة لمحاكاة النموذج الياباني أن تسعى لبناء مؤسساتها التنموية في إطار سياق بيئتها وظروفها المحلية بدلاً من استيراد النموذج نفسه من الخارج (Johson,1982: 316). ومع ذلك، كانت هناك محاولات ملموسة داخل أجزاء من القارة الآسيوية لمحاكاة النجاحات التنموية في اليابان. لقد حظمت النجاحات التنموية في عدد من بلدان في جنوب شرق آسيا: (كوريا الجنوبية، الصين، سنغافورة، ماليزيا) الوهم القائل: بوجود نموذج واحد قيم للحكم والتنمية، يمكن أن تتبعه البلدان النامية تابعاً للغرب، ومستنداً على أفكار وسياسات النيوليبرالية. كما أسهمت تلك النجاحات التنموية في دحض الترويج الغربي لوجود "نموذج تنموي واحد يناسب الجميع" (Nwapi& Andrews, 2017:530).

وفي العقود الأخيرة، بدأت بعض بلدان القارة الأفريقية كبنسوانا وموريشوس في تحقيق مستويات تنموية ملحوظة (لا يشترط أن تكون تلك المستويات التنموية على غرار النموذج التنموي الآسيوي). فقد أدت سلسلة من السياسات التنموية الناجحة في تلك البلدان إلى إحياء الاهتمام العام بإمكانية تطبيق مفهوم "الدولة التنموية" في القارة (Routley,2014:164).

ويمثل النموذج الرواندي حالة تنموية فريدة من نوعها في القارة الأفريقية لسببين: الأول، أن الدولة عانت من عقدين من واحدة من أكثر الكوارث الإنسانية في تاريخ البشرية، فلم يعد يُنظر إليها من عدسة الإبادة الجماعية ١٩٩٤؛ فقد نجحت خلال العقدين الأخيرين من الانتقال من حالة الاحتراب الأهلي، والإبادة الجماعية إلى حالة الدولة التنموية؛ لدرجة وصفها البعض بأنها: "سنغافورة الأفريقية"؛ بسبب التطور المذهل الذي تحقق في الكثير من المجالات منذ الحرب الأهلية. والثاني، النمو الاستثنائي لبلد في أفريقيا لا يتمتع بمزايا اقتصادية، وجغرافية مقارنة بنظرائها في دول القارة (Parikh,2020).

أولاً- المشكلة البحثية، والتساؤلات البحثية:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أبرز العوامل والأسباب التي أسهمت في انتقال رواندا من حالة الاقتتال والحروب الأهلية منذ الإبادة الجماعية في عام ١٩٩٤ م إلى الحالة التنموية. وتتبلور المشكلة البحثية في إطار تساؤل بحثي رئيس: كيف تمكنت رواندا من الانتقال من حالة الاقتتال الأهلي، والتحلل السياسي إلى الحالة التنموية(الواعدة)؟ بمعنى أدق، ما أبرز العوامل التي أسهمت في انتقال رواندا من حالة الاقتتال، والاحتراب الأهلي إلى الحالة التنموية (الواعدة) خلال العقدين الأخيرين؟

الأسئلة البحثية:

١. ما مفهوم الدولة التنموية؟ وما أبرز سماتها؟
٢. إلى أي مدى يمكن أن ينتقل النموذج التنموي من بلدان شرق آسيا إلى مناطق جغرافية أخرى بصفة عامة، وأفريقيا بصفة أخرى؟
٣. كيف نجحت رواندا من الانتقال من حالة الاحتراب الأهلي، والإبادة الجماعية إلى الحالة التنموية؟
٤. ما دوافع ومحفزات النخبة السياسية الرواندية لتبني أجندة وسياسات تنموية؟

ثانياً- أهداف الدراسة:

١. التعرف على ماهية الدولة التنموية، وتحديد أبرز سماتها.
٢. رصد وتحليل أبرز الدراسات الأدبية التي تتناول الاتجاهات المختلفة لإمكانية أو استحالة نقل النموذج التنموي من بعض بلدان شرق آسيا إلى أفريقيا.
٣. التعرف على أسباب وجذور الحرب الأهلية الرواندية، والإبادة الجماعية عام ١٩٩٤م.
٤. تحديد أبرز الدوافع السياسية التي دفعت النخبة السياسية الرواندية إلى تبني النموذج التنموي.
٥. دراسة أبرز العوامل التي أسهمت في تحول رواندا من حالة الاقتتال الداخلي، والخروج من كارثة الإبادة الجماعية عام ١٩٩٤م، ثم الانتقال إلى الحالة التنموية.

ثالثاً- منهج الدراسة:

سوف تلجأ الدراسة إلى منهج دراسة الحالة. وهناك عدة أسباب دفعت الباحث لاختيار الحالة الرواندية:

أولاً: تمثل الحالة الرواندية نموذجاً فريداً من نوعه يفرض على الباحثين ضرورة دراسته، ليس فقط لنجاحها في إنهاء الحرب الأهلية فحسب، بل تمكنها من الانتقال من حالة الاحتراب الأهلي والخروج من كارثة الإبادة الجماعية، والتحلل السياسي، وتسخ النسيج المجتمعي إلى الانتقال لحالة الاستقرار السياسي، والحالة التنموية خلال أقل من عقدين، في منطقة تعاني من النزاعات المسلحة، والأزمات الإنسانية.

ثانياً: التحسن الملحوظ في عدد من المؤشرات الدولية لدولة رواندا بالمقارنة بحالة الانهيار التي تعرضت لها في أعقاب الحرب الأهلية ١٩٩٤، ومقارنتها بدول أخرى مجاورة داخل القارة وخارجها؛ حيث يسلط الإصدار الحادي والعشرون من التقرير الاقتصادي لرواندا الصادر عن البنك الدولي الضوء على التطورات الإيجابية في المشهد الاقتصادي للبلاد. فقد رصد التقرير تحسناً ملحوظاً في معدلات نمو الاقتصاد الرواندي، والذي زاد بنسبة ٩.٢% في الربع الأول من عام ٢٠٢٣، وهو أزيد بحوالي ١% في عام ٢٠٢٢ (World Bank,2023). واحتلت رواندا المرتبة ٣٨ من بين ١٩٠ دولة في أحدث تقرير صادر عن ممارسة أنشطة الأعمال لعام ٢٠٢٠ (World Bank Group,2020). كما تضاعف نصيب الفرد من الناتج الإجمالي لأكثر من ثلاث مرات (من ٢١٦ دولاراً أمريكياً إلى ٧٠٢ دولار أمريكي). كما تحسن الناتج القومي الإجمالي من ١.٣ مليار دولار في عام ١٩٩٤ إلى حوالي ١٣.٣ مليار في عام ٢٠٢٢.

كما وضع تقرير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي رواندا في المرتبة السابعة على قائمة الحكومات الأكثر كفاءة من بين ١٤٤ دولة. حيث تصدر رواندا أفريقيا من حيث الجودة المؤسسية، وترشيد الإنفاق الحكومي، والإطار القانوني الكفء في تسوية المنازعات (World Economic Forum,2019). وبالنسبة لمؤشرات الحوكمة العالمية الصادرة عن مجموعة باحثين للبنك الدولي؛ حيث تقسم مؤشرات الحوكمة العالمية لستة مؤشرات: حرية الرأي والمساءلة، الاستقرار السياسي، فعالية الحكومة، الجودة التنظيمية، سيادة القانون، والسيطرة على الفساد. يتراوح تقدير كل مؤشر من مؤشرات الحوكمة (من -٢.٥ (ضعيف) إلى ٢.٥ (قوي). حققت رواندا نجاحاً متزايداً بمرور الوقت من حيث المؤشرات الخمسة باستثناء "مؤشر حرية الرأي والمساءلة". تُظهر رواندا مستويات عالية وفقاً لمؤشر فعالية الحكومة، وقدرتها على توفير السلع والخدمات العامة، مقارنة بالدول الأفريقية الأخرى وذات الدخل المنخفض،

فقد تقدمت رواندا من معدل -٠.٣٤ في عام ٢٠٠٢ إلى ٠.٢٦ في عام ٢٠٢١، بينما متوسط المعدل العالمي هو -٠.٢ نقطة. كما تزايدت قدرتها على مكافحة الفساد من -٠.٧٥ نقطة في عام ١٩٩٦ إلى ٠.٦ نقطة في عام ٢٠٢١، بينما المتوسط العالمي ٠.٣ نقطة. كما يشير معدل الاستقرار السياسي؛ لكفاءة الحكومة الرواندية ونجاحها من الانتقال من حالة التحلل السياسي في أعقاب الإبادة الجماعية ١٩٩٤ إلى حالة الاستقرار السياسي؛ حيث حدث تحسن فريد من -٢.٠٤ نقطة في عام ١٩٩٨، بينما وصل إلى أعلى معدل في عام ٢٠٢١ بتحقيقه لمعدل ٠.١٧ نقطة، بينما متوسط المعدل العالمي هو -٠.٠٧ (The Worldwide Governance Indicators (WGI), 2021). كما صنف مؤشر القانون والنظام الصادر عن مؤسسة جلوب في عام ٢٠١٧ رواندا ضمن أكثر البلدان أماناً في العالم (GALLUP,2017). كما يضع مؤشر إبراهيم للحكومة الأفريقية لعام ٢٠١٨ رواندا في المرتبة الخامسة في أفريقيا في الفئة الفرعية "الإدارة العامة" بزيادة قدرها ٨% من عام ٢٠٠٨ إلى ٢٠١٨ (The Ibrahim Index of African Governance, 2018).

كما سجلت رواندا أعلى نسبة في مستويات التعليم الإلزامي للطلاب في المرحلة الابتدائية على مستوى القارة الأفريقية؛ إذ تبلغ نسبة الطلاب المنضمين للتعليم الإلزامي حوالي ٩٨%، كما من المفترض رقمه جميع المدارس الابتدائية بحلول عام ٢٠٢٤ (Wildermann, 2023). كما شهد قطاع الصحة العامة تحسناً كبيراً؛ حيث انخفضت معدلات وفيات الرضع والأطفال دون سن الخامسة بشكل كبير في آخر ٧ أعوام. ونتيجة لذلك تزايد متوسط العمر المتوقع من ٣١.٦ عاماً في عام ١٩٩٥ إلى ٦٨ في عام ٢٠٢٠. وعزت منظمة الصحة العالمية ذلك التحسن بسبب تطبيق الحكومة الرواندية لنظام التأمين الصحي الشامل المدعوم من المانحين بتكلفة مدعومة كلياً أو جزئياً وفقاً لمستوى الدخل (World Health Organization Statistics,2020).

ثالثاً: حالة الاحتفاء والإشادة الدولية التي تتلقاها رواندا ونخبها السياسية من قبل عدد من قيادات الدول الكبرى والمؤسسات الدولية؛ حيث احتفل المانحون الدوليون بحكومة رواندا لقدرتها على تحقيق النتائج وإدارة الموارد بكفاءة، بل وصل بعضها إلى دعوة دول القارة الأفريقية إلى أن تسير وفقاً للمسار الرواندي. وفي فبراير ٢٠١٤، أعرب الأمين العام للأمم المتحدة (في ذلك الوقت) بان كي مون عن أمله في أن تحاكي الكثير من بلدان القارة الأفريقية ما قامت به رواندا، كما أشادت عدد من الشخصيات الدولية السياسية والمالية المعروفة مثل: توني بلير، وبيل كلينتون، وهوارد شولتز (الرئيس التنفيذي لشركة ستاربكس)، وبيل جيتس؛ بما حققه الرئيس الرواندي بول

كاغامي من إنجازات منذ توليه السلطة (Sundaram, 2023). كما قال مساعد وزير الخارجية الأمريكية لشؤون أفريقيا، تيبور ناجي في أول زيارة له إلى رواندا في عام ٢٠١٩: " في السنوات الخمسة والعشرين الماضية، أعادت رواندا تصور نفسها كدولة قوية تستثمر في الحكم الرشيد، وأنها تعد نموذجًا جيدًا لقيام دولة إفريقية بتحويل بيئة أعمالها إلى الأفضل. " (Assistant Secretary of State for the Bureau of African Affairs Tibor Nagy Remarks, March 11, 2019).

رابعًا: يعطي النموذج التنموي الرواندي بارقة أمل لعدد من البلدان التي مازالت تعاني من الحروب الأهلية لاسيما في منطقتنا العربية، خاصة أن رواندا وجدت ضالتها في اتباع المنهج التنموي لتحقيق الاستقرار السياسي، والتخلص من رواسب الإبادة الجماعية ١٩٩٤.

رابعًا- تقسيم الدراسة: وتقسّم الدراسة إلى أربعة مباحث على النحو الآتي:

المبحث الأول: ماهية الدولة التنموية (التعريف والسمات).

المبحث الثاني: الاتجاهات النظرية لدراسة الدولة التنموية في أفريقيا.

المبحث الثالث: الحرب الأهلية الرواندية: خلفية تاريخية.

المبحث الرابع: أبرز العوامل والسياسات التي أسهمت في تحول رواندا من حالة الاقتتال الداخلي، والخروج من كارثة الإبادة الجماعية عام ١٩٩٤، ثم الانتقال إلى حالة النموذج التنموي.

المبحث الأول

ماهية الدولة التنموية (التعريف، والسمات)

يعد مفهوم الدولة التنموية من أهم المفاهيم التي تم توظيفه في نظريات التنمية، وإعادة النظر في وظائف ودور الدولة في مكافحة الفقر، وتحقيق معدلات نمو اقتصادي مرتفع، وتحسين الخدمات العامة. ويعد تشالمرز جونسون أسناذ الإدارة بجامعة بيركلي كاليفورنيا بالولايات المتحدة أول من صك تعريفًا واضحًا ومحددًا للدولة التنموية كمحاولة أولية لتفسير النجاحات التنموية التي حققتها اليابان في أعقاب الحرب العالمية الثانية. ففي عام ١٩٨٢، عرف جونسون مفهوم الدولة التنموية " بأنها الدولة التي تسعى لتحقيق معدلات تنمية اقتصادية مرتفعة عن طريق اتخاذ القرارات والسياسات والتدابير اللازمة لتحقيق الأهداف التنموية المرجوة، كما تعتمد الدولة التنموية في ذلك على وجود جهاز بيروقراطي صغير العدد؛ ويتسم بالكفاءة والفعالية، وتستهدف تلك الدولة الحفاظ

على شرعية حكمها السياسي (Johson,1982:35). على الرغم من ارتباط هذا المفهوم في بداياته بالنموذج التنموي الياباني إلا أنه سرعان ما تم لصقه بالنجاحات التنموية التي حققتها عدة بلدان في جنوب شرق آسيا (كوريا الجنوبية، تايوان، سنغافورة)؛ حيث بات هذا المفهوم بمنزلة الإطار المرجعي التفسيري للحالة التنموية في البلدان الآسيوية (الرفاعي، ٢٠١٩: ٢).

وقد تجلت تعريفات أخرى لمفهوم الدولة التنموية، منها: " الدولة التنموية: سعي نخبتها الحاكمة نحو تحقيق أهداف تنموية والإسراع بمعدلات التنمية الاقتصادية، كما توفر الظروف الملائمة لتحقيق ذلك من خلال وجود جهاز بيروقراطي يتوفر له القوة والسلطة؛ مما يزيد من كفاءته وقدرته على تخطيط وتنفيذ السياسات بكفاءة وفعالية، بشكل يؤدي إلى تعزيز شرعية الحكم" (Abe,2000:9). ويرى آخرون أن الدولة التنموية تتسم بكونها تمتلك سلطة كافية واستقلالية تمكنها من صياغة وتنفيذ الخطط التنموية، عبر خلق الظروف الملائمة التي تهدف لتحقيق ذلك من خلال توفير الإطار القانوني المتناسك، وحل الصراعات بين الكيانات والجماعات الاجتماعية المختلفة، وبناء بنية تحتية قوية للإسراع نحو التنمية. كما يمكن تعريف الدولة التنموية بأنها دولة تركز أسسها الأيديولوجية على التنمية وتحاول بجدية استخدام مواردها الإدارية والسياسية من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية (Meyns & Musambap,2010:32).

ويعرف عالم السياسة البارز أدريان ليفونتش الدولة التنموية بأنها تلك الدولة التي تنجح في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية، في ظل وجود رغبة مدفوعة لدى النخبة السياسية وجهازها البيروقراطي لتحقيق التنمية (Leftwich, 2011:325). ويؤكد ليفونتش أن فلسفة دور الدولة كقائد للتنمية ليست جديدة، مؤكداً على أن تلك القضية كانت تثار منذ منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن. ويستند إلى عدد من الآراء التي تؤكد على أن الدول الأقل تقدماً تحتاج أولاً إلى تدخل حكومتها في الأنشطة الاقتصادية للحاق بالدول المتقدمة. ويشير إلى أن النهضة الصناعية والتجارية التي حدثت في اليابان وكوريا الجنوبية لم تكن لتحدث لولا تدخل الدولة في الأنشطة التنموية (Leftwich,1994:373). ويؤكد البعض أن دور الدولة التدخلية في العالم النامي لا يقتصر فحسب على كبح جماح العنف، وإنهاء الصراعات والحروب الأهلية، بل لابد أن تكون للدولة دور تنموي في إطار إنجازها لعمليات التحديث السياسي من خلال إزالة المؤسسات، والقيم التقليدية وإحلال محلها مؤسسات حديثة تدفع نحو التنمية، وتحقق الاستقرار السياسي.

ويقدم مكاندواير تعريفاً للدولة التنموية على: أنها تركز أسسها الأيديولوجية على التنمية وتحاول بجدية استخدام مواردها الإدارية والسياسية لتحقيق التنمية الاقتصادية. ومن ثم يحدد مكاندواير عنصرين من مكونات الدولة التنموية: المكون الأيديولوجي والمكون الهيكلي. يسلط المكون الأيديولوجي الضوء على مدى امتلاك الدولة التنموية أيديولوجية تنموية؛ حيث تعد أن مهمتها الأساسية تحقيق التنمية الاقتصادية. بينما يعكس المكون الهيكلي القدرة المؤسسية والفنية والإدارية والسياسية للدولة على تنفيذ السياسات الموجهة نحو التنمية بشكل فعال (Mkandawire,2001:290). ويرى أن أحد المعايير للحكم على وجود الدولة التنموية خاصة في البلدان الأفريقية ليس بجودة النتائج فحسب، ولكن بمدى التزام وتبني نخبتها الحاكمة خططاً تنموية. ومن ثم يمكن أن تكون هناك دولة تنموية واعدة ولكن لا تحقق النمو الاقتصادي بسبب الصدمات والأزمات الخارجية غير المتوقعة. بعبارة أخرى، يجب أن يكون هناك احتمالية لوجود دولة تنموية واعدة، أو حتى فاشلة في بعض الأحيان؛ الأمر الذي يتطلب إعادة تعريف الدولة التنموية ليس من خلال نجاحاتها ولكن من خلال التزاماتها الطموحة بتحقيق أهداف تنموية. وتتبنى الدراسة هذا المفهوم؛ لأنه يمكن توظيفه في السياق الرواندي بوصفها دولة تنموية (واعدة)، ويأخذ في الاعتبار أنها ليست على مستوى أداء بلدان شرق آسيا، لكن تتمسك بنخبها السياسية بتصميمها على تحقيق أهداف تنموية.

سمات الدولة التنموية:

تعددت الآراء بين الباحثين ومنظري التنمية السياسية حول سمات الدولة التنموية، وفيما يأتي أبرز تلك السمات والخصائص:

- وجود نخبة حاكمة لديها أجندة تنموية، وملتزمة بها.
- استقلالية نسبية للدولة عن القوى الاجتماعية الأخرى.
- وجود جهاز بيروقراطي مستقل وذات كفاءة.

١. وجود نخبة حاكمة لديها أجندة تنموية، وملتزمة بها:

كان هناك شبه اتفاق بين الباحثين حول حتمية وجود نخبة حاكمة لديها أجندة تنموية، ومصممة على تنفيذها، على غرار عدد من القيادات السياسية التي أحدثت طفرة تنموية، وأظهرت مستويات عالية من الالتزام للحد من الفقر مثل: بارك تشونج هي في كوريا الجنوبية، ونهرو في الهند، ومهاتير محمد في ماليزيا. وشدد البعض على ضرورة أن تكون النخبة السياسية الحاكمة غير قابلة للفساد، وأن تكون نخبة قومية (Hort and Kuhnle,2000: 167). ومن ناحية أخرى، مثل الأداء الاقتصادي المتميز لتلك الدول

مصدرًا أساسيًا للشرعية السياسية للنخبة الحاكمة. وحدد عدد من الباحثين عدة عوامل، ومحفزات التي دفعت النخبة الحاكمة السياسية لتبني الأجندة التنموية: منها شعور تلك النخبة بالتهديدات الوجودية سواء كانت محلية أو خارجية. تمثلت تلك التهديدات في الخوف من تراجع مستويات المعيشة، وتزايد معدلات الفقر؛ مما يسهم في تقويض شرعية أنظمتهم السياسية عبر تحويل تلك المشاعر السلبية إلى موجات احتجاجية، وانتفاضات شعبية تهدد دعائم وأركان النظام السياسي. ويتزايد هذا الشعور بالتهديد خاصة إذا كانت هناك تجارب تاريخية مرت بها تلك الدولة من انتفاضات وثورات شعبية، أو وجود تهديدات إقليمية عسكرية، وعداء تاريخي بينها وبين أحد أو بعض دول الجوار. من أبرز الأمثلة على ذلك، التهديدات التي شعرت بها النخبة في كوريا الجنوبية من كوريا الشمالية والصين، وكذلك خوف النخبة السياسية في تايلاند من تهديدات الشيوعية في الإقليم. علاوة على قلق النخب في سنغافورة من وجود تدخلات خارجية من قبل أندونيسيا أو ماليزيا (Leftwich,2011:396).

٢. استقلالية نسبية للدولة عن القوى الاجتماعية الأخرى:

يقصد بالاستقلالية بمدى قدرة الدولة التنموية على تشكيل وصياغة ووضع الأهداف التنموية بشكل مستقل عن المصالح الفردية الضيقة. يرتبط هذا الاستقلال ببعدين؛ الأول بمدى تماسك أجهزة الدولة بشكل يمكنها من صياغة ووضع خطط الأهداف التنموية بل وتنفيذها في إطار عمل جماعي، والبعد الثاني، يرتبط بمدى تحررها النسبي من ضغوط ومصالح القوى الاجتماعية المختلفة. ومن ثم يُنظر للدولة التنموية على أنها مستقلة من خلال فرض وتنفيذ تفضيلاتها وخياراتها السياسية بشكل مستقل من خلال ترجيح كفة المصالح التنموية العامة عن تفضيلات القوى المجتمعية الأخرى التي تتمركز حول مصالح ضيقة وأنية (Kim,2008:71).

٣. وجود بيروقراطية مستقلة تتمتع بالكفاءة:

يعد وجود جهاز بيروقراطي ذي كفاءة من أبرز السمات، بل والشروط التي يلزم وجودها في الدولة التنموية. فالجهاز البيروقراطي يعد بمنزلة الذراع التنفيذي لتحقيق الأهداف التنموية. حيث يعمل هذا الجهاز على معاونة ومساعدة الدولة في تحقيق أهدافها التنموية، وتحويل الخطط إلى مخرجات ملموسة. علاوة على دورها في توفير وتقديم السلع والخدمات العامة، والعمل على إقامة البنية التحتية اللازمة للمشروعات التنموية. وترتبط الدولة التنموية في المقام الأول ببيروقراطية عامة، وذات فعالية في تقديم وتوفير السلع والخدمات العامة ترتكز على اعتبارات الجدارة والاحترافية في عمليات التوظيف

والتريقي. ويعزو البعض أن أحد الأسباب الرئيسة لانتهاء التجارب التنموية في عدد من البلدان النامية إلى ضعف جهازها البيروقراطي (Haque & de Oliveira, 2020:223).

المبحث الثاني

الاتجاهات النظرية لدراسة الدولة التنموية في إفريقيا

من خلال مراجعة الدراسات الأدبية التي تناولت موضوع الدولة التنموية في أفريقيا، توصل الباحث إلى أن هناك اتجاهين لمناقشة مدى إمكانية نقل وتطبيق نموذج الدولة التنموية من بلدان جنوب شرق آسيا إلى أفريقيا. يتبنى الاتجاه الأول ما يُعرف بنظرية استحالة وجود دولة تنموية في إفريقيا، إلى وجود ظروف سهلت نجاح تجارب التنمية في دول شرق آسيا والتي هي غير مواتية في أفريقيا، بينما يرفض الاتجاه الآخر نظرية الاستحالة، ويدعم اتجاه إمكانية تطبيق نموذج الدولة التنموية في أفريقيا.

الاتجاه الأول: استحالة نقل، أو تطبيق الدولة التنموية في أفريقيا:

ساد اعتقاد لدى الكثيرين من الباحثين الغربيين باستحالة نقل النموذج التنموي من دول شرق آسيا إلى أفريقيا، بل تم طرح نظرية الاستحالة: والتي تؤكد على أن الدول الأفريقية لن تكون قادرة على أن تصبح تنموية. ففي عام ١٩٩٩، أعلن تشالمرز جونسون أن نموذج الدولة التنموية الياباني سيكون من الصعب محاكاته في أماكن أخرى (Johnson, 1999:40). وقد تبني هذا الاتجاه عدد من الباحثين والمتخصصين في حقل التنمية السياسية؛ فقد أكدوا على صعوبة نقل النموذج التنموي الآسيوي لأفريقيا؛ بسبب معاناة دول القارة من عدة أزمات كالحروب الأهلية، والفساد، والافتقار لوجود جهاز بيروقراطي كفء، ومؤسسات ديمقراطية، وضعف آليات مساءلة ومحاسبة الحكومة، والافتقار إلى الفرص التعليمية الجيدة لسكان القارة (Musamba, 2010:30). ومن ثم تفترض الآراء الداعمة لهذا الطرح إلى التأكيد على وجود ظروف فريدة ومحددة أدت لظهور الدولة التنموية في شرق آسيا، والتي لا يمكن تكرارها بسهولة في مناطق جغرافية أخرى.

ويؤكد المدافعون عن نظرية الاستحالة أن نهج الدولة التنموية لا يتوافق بطبيعته مع العولمة. فبسبب طبيعة النظام الدولي الجديد بعد انهيار الاتحاد السوفيتي وهيمنة النموذج الليبرالي الغربي قد خلقا بيئة أقل ملاءمة وداعمة لبروز نهج الدولة التنموية من حيث خيارات السياسات المتاحة للدول النامية. كما أدى بروز الهيئات والمؤسسات المالية العالمية (البنك الدولي-صندوق النقد الدولي) إلى تقليص السلطة السياسية ومركزية الدولة

في عمليات صنع القرار. لذلك، لم يعد من المنطق الدعوة إلى تكرار نهج الدولة التنموية؛ لأنه يختلف بشكل أو بآخر مع أجندة العولمة والنظام العالمي الجديد (Hayashi, 2010:46).

كما يستند مؤيدو نظرية الاستحالة إلى اختلاف السياقات التاريخية والجيوسياسية والثقافية والتي عدّها البعض استثنائية ومهدت الطريق لبروز الدول التنموية في شرق آسيا، والتي تختلف اختلافاً كلياً عن الحالة الأفريقية. وهو ما أكده أبرز منظري الدولة التنموية زيا أونيس Ziya Onis، حيث أكد على أن نجاح الدول التنموية في آسيا يعزى بشكل كبير إلى ظروفها وسياقاتها التاريخية، والتي يجعل محاولة التكرار في بيئة أخرى أمراً صعباً (Onis,1991:120). فنجد أن الولايات المتحدة كانت داعمة لأسباب جيوسياسية واستراتيجية لدول شرق آسيا، وبالأخص اليابان وكوريا الجنوبية وتايوان؛ حيث جاء هذا الدعم في إطار الحرب الباردة ومحاولة احتواء المد الشيوعي. كما ترتبط مشكلة نقل مؤسسات الدولة التنموية بالتقاليد والثقافة المجتمعية التي تتسم بها مجتمعات شرق آسيا دون غيرها. يُقال إن الدولة التنموية فريدة من نوعها في شرق آسيا؛ لأنها كانت مدعومة ومتأثرة بعمق بالقيم الكونفوشيوسية مثل: الرغبة في التعلم، والعمل الجاد، والالتزام، والطموح (Hong-Jong,2003:3).

ومن ناحية أخرى، يتفق البعض على أن السياقات التاريخية التي مرت بها دول شرق آسيا من وجود تهديدات خارجية حادة من البلدان المجاورة، مثلت دافعاً لظهور نخب قومية وضعت التنمية على قمة جدول أعمالها، وهو ما كان نادراً ما يحدث في السياق الأفريقي؛ حيث لم تواجه النخب الأفريقية تهديدات مماثلة من وجهة نظر البعض (Sandbrook,1993:23).

ويرى اتجاه آخر أن الأمر لا يتعلق فحسب باختلافات السياقات التاريخية والجيوسياسية والثقافية بل يتعلق الأمر بغياب القدرات المؤسسية للدول التي عجزت عن نقل التجارب التنموية من شرق آسيا. ويتفق كالاغي ورافنهيل Callaghy & Ravenhil على أن قدرات الدولة الضرورية لبناء استراتيجية تنموية مثل استراتيجية جنوب شرق آسيا غير موجودة في أفريقيا (Callaghy & Ravenhil,1993:525). ويستشهد أنصار هذا الاتجاه بمحدودية قدرة الدولة في أفريقيا في مواجهة الفقر المدقع، وعدم قدرتها على مكافحة الفساد، وانتهاكات حقوق الإنسان، وعدم الاستقرار السياسي. علاوة على افتقار البلدان الأفريقية إلى البنية الفوقية السياسية والقيادة السياسية القوية لمتابعة وتنفيذ السياسات التنموية (Birdsall,2007:580). باختصار توصل منظرو هذا الاتجاه إلى افتقار البلدان الأفريقية إلى الشروط المسبقة لبناء ركائز ودعائم الدولة التنموية.

الاتجاه الأخر: إمكانية نقل، وتطبيق النموذج التنموي في أفريقيا

كرد فعل على نظرية استحالة نقل الدولة التنموية إلى قارات أخرى بصفة عامة، وأفريقيا بصفة خاصة، ظهر اتجاه آخر يسعى إلى محاولة دحض تلك النظرية، وقد تصدى لهذا الأمر عدد من منظري التنمية والباحثين وخاصة من أبناء القارة الأفريقية. ويعد ثاندিকা ماكانداوير Thandika Mkandawire، المدير التنفيذي السابق لمجلس تنمية أبحاث العلوم الاجتماعية في أفريقيا، من أبرز الباحثين الذين تصدوا، وانتقدوا نظرية الاستحالة في مقال له شهير، والذي بات مرجعية لكثير من الباحثين في مجال التنمية " التفكير في الدولة التنموية في أفريقيا" (Mkandawire, 2001:310). حيث أكد إمكانية استعارة البلدان الأفريقية لبعض التجارب التنموية في شرق آسيا، والأهم من ذلك أن تضعها في سياق واقعها. وذهب مؤيدو هذا الاتجاه إلى ضرورة البحث عن طرق وآليات بناء القدرات في البلدان التنموية التي تقع في جنوب شرق آسيا كجزء من عملية التنمية من خلال استغلال الموارد المتاحة وتعظيم القدرات الحالية بشكل أفضل، والعمل على تطوير الجهاز البيروقراطي. وينتقد البعض الأدبيات الغربية التي أكدت على استحالة وجود نماذج تنموية في أفريقيا؛ بسبب وجود عوامل هيكلية، وسياقات ثقافية مثبطة لظهور هذا النمط. وقد تم الاستعانة بالحالة اليابانية والتي أصبحت فيما بعد نموذجاً ملهماً للدولة التنموية؛ حيث كانت التقييمات الأولية المبكرة في القرن العشرين للعمال اليابانيين على أنهم كسالى وغير منتجين بشكل ينعكس سلبيًا على أداء الدولة ككل.

ويرى البعض أن نظرية الاستحالة تركز على تفضيل أيديولوجي لنهج السوق والليبرالية نحو التنمية، والعمل على الترويج لتلك النظرية بوصفها صالحة في كل السياقات بدلاً من التحليل الدقيق لدور الدولة في التنمية (Makandawire, 2004:16). ويستند البعض إلى ما كان يروج له من حجج من قبل القوى الدولية والداعمة للمؤسسات المالية الدولية كالبنك الدولي، وكذلك الأوساط الأكاديمية بفشل نهج الدولة التنموية، وأنه غير مناسب سوى للمجتمعات في شرق آسيا، وأن برامج التكيف الهيكلي هي الأصل نحو تحقيق معدلات تنموية لافتة، اصطدمت تلك الأفكار بالواقع نتيجة لعدم نجاح تلك البرامج التي يراها صندوق النقد الدولي، والبنك الدولي مما أسهم في زعزعة الثقة لدى عدد من قيادات الدول النامية، ودفع بعضها نحو البحث عن مسار تنموي بديل (Gumedé, 2022:1).

ويرى البعض أن هناك تقارباً في السياقات بين أفريقيا وعدد من البلدان التي تُعرف بالتنموية في منطقة شرق آسيا، وأن هذا التقارب يتمثل بشكل رئيس في وجود تهديدات لتلك الدول، وأبرزها هو مواجهة تهديدات داخلية كالفقر، وزيادة عدد السكان، أو خارجياً في شكل قضايا أمنية سياسية، أو عسكرية. بمعنى أدق، أن السياقات

والظروف التي تعاني منها أفريقيا، عانت منها- أيضاً- عدد من بلدان شرق آسيا، بل صنفها البعض ظروفًا أسوأ بكثير مما تلك التي تواجهها الدول الأفريقية اليوم. على سبيل المثال، بدت كوريا الجنوبية بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي أقل من مثيله في معظم الدول الأفريقية حاليًا، علاوة على افتقارها إلى الموارد الطبيعية الأساسية لتنمية قطاع التصنيع، ولم يكن لديها تجارب تنموية صناعية سابقة، علاوة على تعرضها لتهديدات عسكرية مستمرة من كوريا الشمالية. ومع ذلك فقد كانت قادرة على تحقيق التنمية الاقتصادية وانتشال نفسها بنجاح من براثن الفقر المهدد للحياة لتصبح دولة صناعية ذات ناتج محلي إجمالي مرتفع للفرد. كما أفرزت الممارسات الواقعية لحالات تنموية في أفريقيا صحة تلك الحجة، ففي موريشيوس نمت الدولة التنموية نتيجة قلق نخبها بشكل أساس من تهديدات الزيادة السكانية في غياب النمو الاقتصادي. فيما يتعلق ببتسوانا، أجبرت البيئة المعادية، ومواجهة نظام الفصل العنصري في جنوب أفريقيا النخبة السياسية المحلية على إعطاء الأولوية للتنمية والاعتماد على الذات. ومن ثم يرى البعض أن نجاح هاتين الدولتين في تحقيق معدلات نمو قد تضاهي ما تحقق في شرق آسيا التنموية على مدى فترات طويلة من الزمن، تمثل خير دليل على دحض لنظرية الاستحالة (Lincoln, 2006:64). باختصار من أجل معالجة الفقر في أفريقيا، بات هناك حاجة ماسة لتشجيع إنشاء دول تتوافق في بعض النواحي مع نموذج الدولة التنموية، والعمل على إعادة بناء قدراتها.

المبحث الثالث

الحرب الأهلية الرواندية، والإبادة الجماعية ١٩٩٤: خلفية تاريخية

تاريخيًا عانت رواندا من حالة الانقسام العرقي، والذي تم توظيفه من قبل الاستعمار الغربي فيما بعد، والذي دفع البلاد نحو حالة الاضطراب الأهلي الدموي. وفقا لتقرير أصدرته الأمم المتحدة في أبريل ٢٠١٨، في إطار برنامج التوعية المعنى بالإبادة الجماعية في رواندا عام ١٩٩٤، أشار إلى انقسام المجتمع الرواندي إلى ثلاثة أعرق بنسبة غير متساوية؛ حيث مثل حوالي ١% من التوا والخرافين والذين احترقوا الصيد، بينما شكل حوالي ١٤% من التوتسي، وهم أصحاب الماشية، وأغلبية السكان من الهوتو الذين يشكلون حوالي ٨٥% ويعملون بالزراعة (United Nations, 2018). وقد لعب الاستعمار الأوروبي دوراً في زيادة الاحتقان والكره بين مختلف أعراق المجتمع الرواندي، والتي بدأها الاستعمار الألماني في عام ١٨٨٥، ثم أضحت رواندا تحت الاحتلال البلجيكي منذ عام ١٩١٩. وقد سعى المستعمر البلجيكي لإعادة الهندسة الاجتماعية للمجتمع الرواندي من خلال تفضيله لأقلية التوتسي على حساب أغلبية

المجتمع، وسعيه لبناء شبكة تحالفات مع تلك الأقلية. كما أسهب المستعمر في الترويج بتفوق العرق (التوتسي)، ومدحهم بكونهم أكثر تفرّداً وتميزاً وذكاءً عن نظرائهم مما شكل لهم ذريعة في منحهم امتيازات اقتصادية بل وتسكينهم في مناصب قيادية داخل الدولة. وفي إطار حرصه على إيجاد فجوة بين الأعراق، حرص الاستعمار على إتاحة التعليم للتوتسي وحرمان الهوتو منه. وقد أنتجت تلك السياسات على تولد حالة من المشاعر العدائية والغضب والاحتقان وصل إلى درجة الانتقام من قبل الهوتو ليس ضد الاستعمار فحسب بل ضد أقلية التوتسي (سينتاما، ٢٠٢٢: ٧).

وفي خلال حقبة الخمسينيات والتي شهدت موجات التحرر من الاستعمار، قاد قطاع الثوري من نخبة التوتسي ثورة ضد الاستعمار البلجيكي؛ مما دفع الأخير إلى إعادة تشكيل شبكة التحالفات العرقية والسياسية من خلال دعمه للهوتو ضد التوتسي واستغلاله ميراث سنوات من الكره بين الطرفين. في عام ١٩٥٩، تمكن الهوتو إزاحة الحكم الملكي تحت قيادة التوتسي من خلال قيادتها لثورة اجتماعية. أسهمت تلك الثورة في إعادة قواعد اللعبة السياسية من خلال سيطرة الهوتو على جميع المناصب القيادية. تحولت رواندا إلى نظام جمهوري. وكرد فعل على سنوات الإقصاء والتمييز التي تعرضت له الهوتو ضد الممارسات الاستعمارية المتحالف مع التوتسي، لم تسع النخبة الحاكمة الجديدة من الهوتو إلى تبني إجراءات نحو المصالحة السياسية وإعادة بناء النسيج الاجتماعي، بل تبنت سياسات التمييز والتهميش ضد التوتسي سواء في التعيينات في المناصب القيادية أو جهاز الخدمة العامة أو البرلمان. دفعت تلك السياسات إلى نزوح أعداد كبيرة من التوتسي إلى دول الجوار سواء كانت بروندي أو تنزانيا أو زائير سابقاً (جمهورية الكونغو الديمقراطية) خاصة مع تصاعد العنف بين الطرفين (الصياد، ٢٠٢١).

وفي أواخر الثمانينيات، تعرضت رواندا لأزمة اقتصادية حادة والتي دفعها إلى رفض عودة اللاجئين من أقليات التوتسي، والتي قدرها البعض إلى مئات الآلاف في الدول المجاورة بورندي وأوغندا وزائير. دفع هذا قيادات التوتسي إلى إعلانهم عن تشكيل الجبهة الوطنية الرواندية من كمبالا عاصمة أوغندا في عام ١٩٩٠. وقد اتسمت تلك الجبهة بأنها ذات طابع سياسي ومسلح، كما ضمت تلك الحركة اللاجئين والفارين والمنفيين الذين هربوا من رواندا خلال حقبة الستينيات والتي شهدت الثورة الاجتماعية من الهوتو وما أعقبها من سياسات تمييزها وأعمال عنف (عبد الرازق، ٢٠٢٣).

في أكتوبر ١٩٩٠، أطلقت الجبهة هجوماً على رواندا من الأراضي الأوغندية مبررة ذلك بسعيها للضغط على النخبة الحاكمة في رواندا للعدول عن موقفها لرفض استقبال اللاجئين والمنفيين من التوتسي في دول الجوار، وكذلك إلزامها بقبول مبدأ تقاسم السلطة والثروة بين الطرفين. لم تستجب النخبة الحاكمة لهذا الأمر، وتزايد الصراع

المسلح بين الطرفين. وفي ضوء الاحتراب الأهلي، تدخلت عدد من الأطراف الإقليمية على رأسها منظمة الوحدة الأفريقية (الاتحاد الأفريقي)، وعدد من قيادات الدول المجاورة من أجل الوساطة ووقف الاقتتال بين طرفي النزاع، بل ودفعهم نحو الدخول في عملية تفاوضية تؤدي إلى إقرار السلام. ونتيجة تلك الجهود، عقدت محادثات في باريس والتي أسهمت في توقيع طرفي النزاع على اتفاقية أروشا في أغسطس ١٩٩٣، والتي هدفت إلى إنهاء الحرب الأهلية في رواندا. لم تنفذ تلك الاتفاقية، واستمر العنف ووصل ذروته من خلال اغتيال الرئيس الرواندي جوفينال هابياريمانا في أبريل ١٩٩٤، وذلك في حادث انفجار طائرته الرئاسية أثناء عودته من محادثات السلام في تنزانيا. وقد تزايد الأمر تعقيداً خاصة، وأن الطائرة كانت على متنها رئيس دولة بروندي وعدد من كبار القيادات السياسية من البلدين. أشعلت تلك الحادثة حالة الاقتتال الأهلي بين الجبهة الوطنية والحكومة الرواندية، والتي شهدت قتل أكثر من مليون قتيل. انتهت الحرب بإعلان انتصار الجبهة الوطنية الرواندية تحت زعامة بول كاغامي، وتم تشكيل حكومة انتقالية لتبدأ رواندا في دخول مرحلة جديدة.

المبحث الرابع

أبرز العوامل، والسياسات التي أسهمت في تحول رواندا من حالة الاقتتال الداخلي، والخروج من كارثة الإبادة الجماعية ١٩٩٤، والانتقال إلى حالة الدولة التنموية

بعد الإبادة الجماعية، ووصول كاغامي إلى السلطة حدد ثلاث مشكلات أساسية تم وضعها على جدول أعماله، والتي من خلال حلها يمكن الانتقال من حالة الفوضى والاقتتال الأهلي إلى الحالة التنموية:

١. الصراع العرقي بين الهوتو والتوتسي، والذي نتج عنه انهيار للدولة، وتفكك النسيج المجتمعي.
٢. مواجهة الفقر، وانهيار البنية التحتية، وتحسين مستوى الخدمات العامة.
٣. فساد وعدم كفاءة جهاز الخدمة المدنية، وضعف الموارد البشرية سواء على مستوى العدد، أو الكفاءة.

ومن خلال تحديد أسباب الإبادة الجماعية، والحرب الأهلية، سعت الحكومة الرواندية إلى الانتقال من حالة التخلل السياسي، والإبادة الجماعية إلى الحالة التنموية. وترى الدراسة: إن هناك عدداً من العوامل التي مكنت رواندا من الانتقال من حالة الاقتتال الأهلي إلى الدولة التنموية:

١. سياسات المصالحة لإعادة بناء النسيج الاجتماعي، والهوية القومية.
٢. وجود نخبة سياسية لها أجندة تنموية راغبة، ومصممة على تنفيذها.
٣. إصلاح جهاز الخدمة المدنية (البيروقراطي)، وجعله أكثر كفاءة وفعالية.

١. سياسات المصالحة؛ لإعادة بناء النسيج الاجتماعي والهوية القومية

بعد الإبادة الجماعية التي تعرضت لها رواندا، كانت الدولة ممزقة اجتماعياً، علاوة على أنها دخلت في مرحلة التحلل السياسي والاقتصادي؛ فقد انهارت مؤسسات انفاذ القانون والمؤسسة القضائية، خاصة أن عدداً من منتمي تلك المؤسسات قد شاركوا في أعمال الإبادة الجماعية؛ مما جعلها تفقد مصداقيتها؛ لأنها كانت لها توجهات عرقية. ومن ناحية أخرى، انهارت البنية التحتية تماماً، وعجز الجهاز البيروقراطي ومؤسسات الدولة عن تقديم السلع والخدمات العامة، ولم يقتصر على هذا الأمر بل عانت تلك المؤسسات من نقص في الكوادر؛ بسبب تعرض منتسبيها إما للقتل أو الإصابة أو الفرار إلى الدول المجاورة (الصياد، ٢٠٢١).

ومن ثم أدركت الجبهة الوطنية الرواندية التي تولت الحكم تحت قيادة كاغامي أهمية العمل للوصول إلى المصالحة الوطنية من أجل إعادة بناء النسيج المجتمعي، وبناء مؤسسات الدولة. فقد لعب الإرث التاريخي من الاقتتال الأهلي والداخلي والتشردم العرقي في دفع النخبة الوطنية الرواندية إلى تبني خيار المصالحة الوطنية بوصفها فريضة واجبة كوسيلة لتحقيق سياسات التنمية، وتحسين جودة حياة المواطنين. فقد أكد كاغامي قبيل توليه السلطة على أهمية المصالحة والوحدة الوطنية، ومن ثم قامت حكومة رواندا بمحو الانتماء العرقي من الخطاب العام، وروجت لرواندا واحدة لجميع الروانديين (Ansoms, 2009,:243).

في ١٩ من يوليو ١٩٩٤، سعت الجبهة الوطنية الرواندية إلى تنفيذ اتفاق أروشا الذي تم التوافق عليه قبل اندلاع الحرب الأهلية الرواندية ١٩٩٣، والذي استند إلى عدد من المبادئ: تقاسم السلطة، والذي يتسم بالشمولية دون إقصاء أي عرق من المجتمع الرواندي، ووضع إطار لدعم سياسات الوحدة والمصالحة الوطنية، وإعادة بناء المؤسسة العسكرية من خلال العمل على دمج العناصر المتحاربة، وعودة اللاجئين ومحاولة إدماجهم داخل المجتمع. بدأت الجبهة الوطنية الرواندية في تبني خطاب أكثر اعتدالاً حيث قامت بتسمية الحكومة بحكومة الوحدة الوطنية، ورفعت شعار رواندا لكل الروانديين (سينتاما، ٢٠٢٢: ١٠). لم تسع الجبهة الوطنية الرواندية بالحكم والسيطرة على الحقائق الوزارية على الرغم من انتصارها في الحرب الأهلية، فقد سمحت

بحصول عدد من المسؤولين السابقين المنتمين لعرق الهوتو في تولي عدد من الحقايب الوزارية. دعت حكومة الوحدة الوطنية مختلف الأطياف والقوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية؛ لإجراء حوار وطني يهدف إلى وضع آليات لإعادة بناء النسيج الاجتماعي، والخروج من الوضع الكارثي بعد الإبادة الجماعية (بوهونغو، ٢٠٢٣). وقد أسفرت تلك الاجتماعات عن الاعلان على عدة توصيات منها: تشكيل لجنة وطنية للوحدة والمصالحة، الإعلان عن تدشين مجلس للحوار الوطني؛ بهدف مناقشة مختلف القضايا الملحة، والتي تأتي على رأسها الوحدة الوطنية، وإجراءات المصالحة، وكذلك التطرق لقضايا إعادة بناء الدولة وغيرها من القضايا التنموية، والاجتماعية، ومحاكمة من شاركوا في جرائم الإبادة الجماعية.

وفي هذا الإطار، سعت الحكومة الرواندية بعد عام ١٩٩٤ إلى إجراء عدد من الإصلاحات والتعديلات الدستورية والقانونية التي تهدف إلى إعادة الهندسة الاجتماعية والسياسية وتعزيز المصالحة والوحدة الوطنية. حيث تم وضع عدة نصوص في دستور ٢٠٠٣ إذ جاءت المادة ١١ تحظر أي شكل من أشكال التمييز والعنصرية والانقسام، وبموجب المادة ١٧٨ تم إنشاء اللجنة الوطنية للوحدة والمصالحة، علاوة على ذلك تم إصدار قرار بإنشاء وزارة للوحدة الوطنية والمشاركة المدنية. كما تم دسترة مجلس الحوار الوطني في دستور ٢٠٠٣، من خلال انتظام جلساته بصورة سنوية؛ حيث يعقد مرة واحدة سنويًا وفقًا للدستور، كما تم إصدار قرار بتشكيل اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان، واللجنة الوطنية لمناهضة الإبادة (باه، ٢٠٢٢).

ومن ناحية أخرى، لم تقتصر سياسات المصالحة على الإطار القانوني والدستوري، بل سعت الحكومة الرواندية إلى إعادة إحياء عدد من الممارسات المحلية الراسخة في التقاليد الرواندية من أجل إكساب عملية المصالحة دعماً شعبياً، وتصبح أكثر رسوخاً في نفوس المجتمع الرواندي. فقد سعت إلى إنشاء معسكرات التأهيل الوطني الخاص- الإنغادو Ingando، هو عملية إعادة تأهيل وتنقيف مدني عبر عقد عدد من المحاضرات وورش العمل لبيت وزرع قيم المصالحة والوحدة والوطنية. كما هدفت تلك المعسكرات -أيضاً- على إحلال مشاعر الحب والوئام والتعايش السلمي محل الكره والانتقام والخوف من الإقصاء تجاه الطرف الآخر، كانت الفئة المستهدفة في البداية اللاجئين الروانديين الذين عادوا إلى وطنهم بعد الإبادة الجماعية عام ١٩٩٤، كما استهدفت -أيضاً- تلك المعسكرات المسلحة السابقة، ثم اتسعت لاستهداف موظفي الخدمة العامة وطلاب المدارس والجامعات، والقضاة، ورجال الدين، والجمعيات النسائية. وقد وضعت الحكومة الرواندية خطة وطنية تلزم كل مواطن رواندي بلغ سن الرشد أن

يحضر في تلك المعسكرات في مرحلة ما خلال حياته. ويمتد هذا المعسكر من عدة أيام إلى عدة أشهر، أسهت تلك المعسكرات في إعطاء دفعات قوية نحو خطط المصالحة وبناء الوحدة الوطنية، وتجلى ذلك بشكل خاص إبداء الأفراد رغبة قوية في حضور تلك المعسكرات دون الحاجة إلى إلزامهم أو اقناعهم، كما أسهمت تلك المعسكرات في تعزيز الشعور بالوحدة الوطنية، وتكوين صداقات بين الأطراف المشاركة. كما حدث تغيير في عقليات الشباب فقد حرص طلاب الجامعات الذين حضروا تلك المعسكرات على إنشاء فصول أو جلسات؛ لنشر أفكار الأنغادو بل دخلوا في مبادرات لتشجيع زملائهم أو أقاربهم على تبني أفكار التعايش السلمي، والمصالحة والوحدة الوطنية (Mgbako,2005:201).

وفي السياق نفسه تم إنشاء مدرسة أو برنامج التربية المدنية (إيتوريورا Itorerero)، وهو أيضاً مستند إلى المبادرات والتقاليد المحلية الرواندية. تم إعادة إحيائه في عام ٢٠٠٩؛ حيث سعت الحكومة الرواندية إلى توظيف تلك المبادرة كأحد الأدوات والآليات التي تمكنها من إعادة بناء النسيج المجتمعي، ونشر عدد من القيم الإيجابية مثل: قيم التطوع، نكران الذات، والمسؤولية، والتفاني والالتزام في العمل، وحب الوطن، بشكل يعزز من ثقافة تقديم الخدمة للوطن والتفاني فيها دون النظر إلى أي مكافآت مالية، فتقديم الخدمة للوطن نابع من قيم عليا وسامية. وقد سعت تلك المدرسة إلى إحياء تلك القيم الإيجابية على اعتبار أنها كانت سائدة بقوة قبل الاستعمار الغربي والذي سعى إلى تدميرها من خلال إحلال قيم سلبية تؤدي إلى تفسخ النسيج المجتمعي، ويعزز ثقافة النزاع والصراع. اتسم هذا البرنامج بعمومية وشمولية الفئات المستهدفة من الأطفال في سن السابعة مروراً بمختلف الفئات العمرية والطبقية والمهنية. بحلول يونيو ٢٠١٧، تم تدريب حوالي ١٧٠٠٠٠٠٠ رواندياً من مختلف الفئات، والأطياف المجتمعية (Rawandapedia,2023).

كما أطلقت الحكومة الرواندية مبادرة أومويهيررو Umwihero وهي تعد تقليداً في الثقافة والأعراف الرواندية التقليدية؛ حيث يجتمع القادة في مكان منعزل من أجل التفكير في القضايا التي تؤثر على مجتمعاتهم. وقامت الحكومة الرواندية بإحياء هذا التقليد للتفكير في التحديات التي تواجهها الدولة سنوياً من خلال جمع عدد من قيادات الحكومة والنخب من مختلف الأطياف للتفكير بشكل جماعي في مشكلات الدولة، والعمل على وضع الخطط والإجراءات لحلها. يسهم هذا الأمر في إعادة بناء الدولة وتوطيد الهوية الوطنية وتعزيز الإحساس المشترك بين أفراد المجتمع الواحد. وفي عام ٢٠١٣ أطلقت الحكومة الرواندية برنامجاً أو مبادرة أنا رواندي Ndi Umumyarwanda

يهدف هذا البرنامج لبناء هوية وطنية تقوم على الثقة والكرامة والوحدة والمصالحة بين أفراد المجتمع الرواندي (Blackie, 2018:24).

كما اتبعت الحكومة الرواندية نظام العدالة الانتقالية فيما يعرف غاكاكا Gacaca والتي بدأت في عام ٢٠٠٢ واستمرت لمدة عشر سنوات. كانت السجون تمتلئ بعدد كبير من الجناة المشتبه بهم في ارتكاب الإبادة الجماعية، ولم يكن لدى رواندا نظام قضائي يوفر لهم الوقت أو القدرة على مواكبة واتخاذ أحكام في تلك القضايا. وبدلاً من العمل ببطء في تلك القضايا، والتي كانت ستستغرق عقوداً ولا يزال المشتبه بهم ينتظرون في السجون بشكل يؤثر سلبيًا على مسار العدالة. لجأت الحكومة الرواندية لهذا النمط من المحاكم العرفية والتي يديرها عدد من القضاة المحليين، وبمشاركة مكثفة من قبل المجتمع المحلي، فقد كان أحد أهداف الحكومة تشجيع المشاركة المجتمعية، وجعل المواطنين الروانديين هم الفاعلون الرئيسيون في عملية إقامة العدل وتعزيز المصالحة. كانت تتعقد تلك المحاكمات بشكل أسبوعي، وعلى مستوى جميع الأقاليم، مع إلزام أعضاء المجتمع المحلي بالحضور، استمع قضاة تلك المحاكم لشهادات وروايات ضحايا الإبادة الجماعية. وكانت غرض تلك المحاكم لا يقتصر على كشف الجناة ومعاقبتهم بل الانتقال إلى الصفاء والعفو بينهم وبين ضحاياهم، خلال عشر سنوات تم إجراء مئات الآلاف من المحاكم متعلقة بالإبادة الجماعية في جميع أنحاء البلاد (Thibodeau, 2020:4-7).

كما اتبعت الحكومة الرواندية سياسة تقاسم الأراضي بين العائدين من التوتسي وسكان الهوتو؛ حيث تم إطلاق سياسة التوطين لتوفير منازل للعائدين بعد عقود من غيابهم، والعمل على إعادة دمجهم في المجتمع الرواندي، ووضع الآليات للتعايش بينهم وبين الهوتو.

كما أولت الحكومة الرواندية الاهتمام نحو إعادة بناء المنظومة العسكرية، وكان محور اهتمام الحكومة الرواندية في كيفية إضفاء الطابع المؤسسي على المؤسسة العسكرية وتغيير عقيدة مقاتليها نحو التحول للدفاع عن الوطن عنه بدلاً من الانتماء والدفاع عن الهويات العرقية والخروج من ثنائية الهوتو والتوتسي. كما حرصت الحكومة الرواندية على حل إشكالية الميليشيات العسكرية والمقاتلين من الهوتو والتوتسي من خلال دمجهم في جيش وطني موحد في إطار تنفيذ اتفاق أروشا، تزامن هذا الدمج مع وضعهم في معسكرات التضامن أو معسكرات إعادة التأهيل لغرس قيم التعايش والمصالحة والمواطنة والوحدة الوطنية (محمود، ٢٠٢٠).

أسهمت السياسات السابقة من خروج رواندا من كارثة الإبادة الجماعية، وإعادة بناء النسيج المجتمعي والخروج من ثنائية الصراع بين الهوتو والتوتسي. وقد وظفت الحكومة الرواندية الأعراف والتقاليد وقامت بإعادة احياؤها والتي مثلت حلولاً محلية مجتمعية أسهمت في تأسيس المصالحة على أساس متين من التأييد المجتمعي وليس مفروضاً من قبل الخارج، كما أنها استندت إلى لغة الحوار والتسامح بدلاً من الإقصاء والعنف لبناء مجتمع متماسك بشكل ينعكس على صلابة وقوة مؤسسات الدولة، ويمثل النواة الأولى نحو تحقيق الاستقرار السياسي للوصول إلى الحالة التنموية.

٢. وجود نخبة سياسية موجهة، ومصممة نحو التنمية

أحد الجوانب المركزية في نجاح الدول التنموية هو مدى التزام وتصميم نخبتها الحاكمة بأجندة تهدف لتحقيق التنمية، بعد الإبادة الجماعية، سعت الحكومة الرواندية لكسب الثقة سواء على مستوى المجتمع المحلي أو الدولي، والعمل على إزالة آثار الإبادة الجماعية والتطلع لتحسين حياة المجتمع الرواندي. في هذا السياق، كانت رواندا في حاجة إلى قيادة سياسية متفردة تنقل المجتمع الرواندي من الإبادة إلى المصالحة والوحدة والتنمية. وقد وجدت ضالتها في الزعيم بول كاغامي (وهو من أقلية التوتسي)، كان أحد اللاجئين منذ أن كان طفلاً في أوغندا ومؤسس الجبهة الوطنية الرواندية التي انتصرت في الحرب الأهلية، تم تعيينه وزيراً للدفاع ونائب رئيس الجمهورية حتى عام ٢٠٠٠، ثم اختير من قبل البرلمان رئيساً للجمهورية، وبعد إقرار دستور ٢٠٠٣ أعيد انتخابه مرة أخرى، خلال عام ٢٠١٥، تم إجراء تعديل دستوري لفترات الرئاسة سمح له بالبقاء في السلطة إلى عام ٢٠٣٤ وسط انتقادات من معارضيه، على الرغم من تلك التعديلات التي وصفها البعض أن تقوض المسار الديمقراطي، فإنه هناك شبه إجماع على أن كاغامي يسير في مسار زعماء قادوا دولهم نحو التنمية على غرار بارك، ونهرو، ومهاثير محمد. حيث يُنظر له على أنه زعيم مخلص لوطنه ولديه رغبة في إحداث نهضة شاملة لمجتمعه. ويتفق الكثير من الباحثين على ما تحقق من إنجازات تنموية يرجع إلى وجود واستمرار كاغامي في السلطة، الذي تبني خطاً طموحاً دفع البعض إلى تصويرها على أنها سنغافورة الأفريقية، علاوة على ما ناله من إشادات دولية وإقليمية من قبل كبار القيادات السياسية الغربية ودوائر المال والأعمال (Weerdesteijn, 2019).

وفيما يأتي أبرز المحطات والسياسات التي أطلقها الرئيس كاغامي والتي تعبر عن مدى التزامه بتحقيق التنمية ونقل بلاده من حالة الاقتتال الأهلي:

١. رؤية رواندا ٢٠٢٠:

في عام ٢٠٠٠، أشار وزير المالية والتخطيط الرواندي ورئيس البنك الأفريقي للتنمية في ذلك الوقت دونالد كابروكا إلى حجم الدمار الذي نتج عن آثار الإبادة الجماعية والحرب الأهلية في رواندا، فقد انخفض الناتج المحلي إلى النصف، ودخل غالبية المجتمع الرواندي في الفقر المدقع، وتم تدمير البنية التحتية والمنشآت والمرافق الحيوية وكذلك الموارد البشرية والأراضي والثروة الحيوانية (كايا، ٢٠١٩). بالإضافة إلى كونها دولة غير ساحلية، ولديها موارد طبيعية محدودة. علاوة على معاناة رواندا من زيادة الدين العام.

ولمواجهة التحديات السابقة، أطلق كاغامي رؤية ٢٠٢٠ في عام ٢٠٠٠، والتي تستند إلى ست ركائز: تعزيز الحكم الرشيد وتدشين الدولة القادرة، تنمية الموارد البشرية والاقتصاد القائم على المعرفة، خلق ودعم القطاع الخاص من أجل قيادة التنمية، خلق بيئة جاذبة للاستثمار عن طريق تحسين البنية التحتية، وتحسين شبكة النقل والمواصلات، وتعزيز الاهتمام بزيادة إنتاجية القطاع الزراعي، والسعي نحو تحقيق التكامل الإقليمي والدولي (Ministry of Finance and Economic Planning, 2000: 20). ووفقاً لرؤية رواندا ٢٠٢٠، وفي إطار تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية الرئيسية جاء أحد أهم الأهداف هو تحويل رواندا إلى دولة متوسطة الدخل؛ حيث يبلغ نصيب الفرد من الدخل حوالي ٩٠٠ دولار أمريكي بدلاً من ٢٩٠ في عام ٢٠٠٠، وتحويل هيكل الاقتصاد من الزراعة إلى الصناعة واقتصاد الخدمات. وقد استهدفت الخطة تخفيض نسبة الفقر إلى ٥٠٪، وزيادة الناتج المحلي الإجمالي ليصل إلى ٨٪، وخفض معدل الفقر إلى ٣٠٪ بدلاً من ٦٤٪، وزيادة نسبة دخول الطلاب في المدارس الثانوية من ٧٪ إلى ٦٠٪، وزيادة متوسط عمر الفرد المتوقع من ٤٩ سنة إلى ٥٥ سنة، وحصول الأفراد على نسبة ١٠٠٪ من المياه النظيفة بدلاً من ٥٢٪ (Ministry of Finance and Economic Planning, 2000: 25). بعد عام ٢٠٠٠، تم اعتماد وتنفيذ ثلاث وثائق استراتيجية اقتصادية تنموية: تم اعتماد الورقة الاستراتيجية للحد من الفقر في عام ٢٠٠٢، واستراتيجية التنمية الاقتصادية والحد من الفقر في عام ٢٠٠٨، وتم اعتماد استراتيجية التنمية الاقتصادية والفقر (الثانية) من عام ٢٠١٣ إلى ٢٠١٨. (Rwandapedia, 2023).

وفي إطار التزام القيادة السياسية الرواندية بتحقيق الأهداف السابق ذكرها، واعتماداً على نهج تقييم أداء وفقاً للنتائج، أصدرت وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي

الرواندية في عام ٢٠١١ تقرير يقيم ما تحقق من رؤية ٢٠٢٠ بعنوان: "رؤية ٢٠٢٠ التقدم والمضي قدماً". خلصت الوثيقة إلى أن حوالي ٦٦% من الأهداف التي وضعت في رؤية ٢٠٢٠ تحققت، وأنها تسير على المسار الصحيح، وأن حوالي ١١% قيد المراقبة، و٢٢% خارج المسار (Ministry of Finance and Economic Planning, 2011:5-7).

في عام ٢٠١٢، تم تطوير وزيادة بعض أهداف رؤية ٢٠٢٠ بسبب نجاح رواندا في تحقيق تقدم ملحوظ خلال أول عشر سنوات منذ انطلاق الرؤية، أزيد مما هو متوقع. حققت رواندا نتائج مذهلة فقد تضاعف نصيب الفرد من الناتج الإجمالي لأكثر من ثلاث مرات (من ٢١٦ دولاراً أمريكياً إلى ٧٠٢ دولار أمريكي)، كما تحسن الناتج القومي الإجمالي من ١.٣ مليار دولار في عام ١٩٩٤ إلى حوالي ١٣.٣ مليار في عام ٢٠٢٢ (World Bank, 2023). ازداد معدل النمو إلى حوالي ٩.٥% خلال الفترة من ٢٠٠٨ حتى ٢٠٢٠. وزادت الناتج المحلي الإجمالي بنسبة ٥% سنوياً. وباتت رواندا ثاني أسرع دولة أفريقية نمواً. كما انخفض معدل الفقر من ٥٧% في عام ٢٠٠١ إلى حوالي ٣٨% في أواخر عام ٢٠١٧، وهذا يعني انتشار أكثر من مليون مواطن رواندي من براثن الفقر. كما زادت نسبة الأطفال المنتسبين للمدارس لتصل إلى ٩٨% بعد أن كانت دون ١٠% في أوائل عام ٢٠٠٠. كما نجحت خطط كاغامي في إحداث تنوع في الاقتصاد الرواندي من خلال زيادة حصة قطاع الخدمات. كما حدثت ثورة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في رواندا؛ حيث كانت إحدى الركائز الرئيسة التي أشارت إليها رؤية ٢٠٢٠، كما تحسنت جودة الطرق بنسبة حوالي ٧٣% (World Bank, 2023).

كما سعى كاغامي لتنفيذ عدد من برامج الحماية الاجتماعية ومكافحة الفقر. فمنذ عام ٢٠٠٨، حظي الناجون من الإبادة الجماعية، والأيتام، وذوي الإعاقة، والعائدون من المنفى، والمهمشون، والأرامل وكبار السن والفقراء؛ بمساعدات وبرامج حماية اجتماعية خاصة. كما تم توفير عدد من القروض المالية الصغيرة للأفراد الذين يعانون من العوز الشديد، كما خصصت الحكومة حوالي ٥% من إجمالي الإيرادات السنوية لمساعدة الناجين من الإبادة الجماعية (Kidd & Kabare, 2019:19-21).

واستمراراً لنهج كاغامي في إعادة إحياء القيم الرواندية التقليدية، والتي أفاد منها في سياسات المصالحة والوحدة، وظفها -أيضاً- في المشروعات التنموية، ومن بينها إعادة إحياء مبادرة جرينكا Girinka، وهي كانت إحدى الممارسات التقليدية المحبوبة والمنتشرة بين الشعب الرواندي قبل الاستعمار: عبارة عن إعطاء البقرة بين الأفراد لبعضهم لبعض كرمز للصداقة (وأحياناً مجرد إعطاء بقرة لشخص محتاج كعمل

تضامني). ومنذ عام ٢٠٠٦، تمنح الحكومة كل أسرة فقيرة بقرة واحدة في إطار برنامج شبكة الأمان الاجتماعي؛ للمواجهة والحد من الفقر، علاوة على توظيفها في دعم سياسات الحكومة الرواندية لتحسين النظام الغذائي للأسرة؛ فمن خلال البقرة يمكن الإفادة منها في زيادة إنتاج المحاصيل الزراعية عبر استخدام السماد الطبيعي (Rwanda Governance Board, 2018:16-18).

خلال عام ٢٠٢٠، تلقت أكثر من ٣٨٠٠٠٠٠ أسرة بقرة، وبذلك أفاد أكثر من ١.٢ مليون رواندي من تلك المبادرة. أسهمت تلك المبادرة في زيادة الإنتاج الزراعي، ارتفع إنتاج منتجات الألبان، بين عامين ٢٠١٠ و ٢٠١٩ زاد إنتاج الحليب بنسبة ١١٩%، وتم التوسع في إنشاء مراكز تجميع الألبان. أسهم هذا البرنامج في زيادة الأمن الغذائي، وخفض معدل سوء التغذية للأطفال من ٤٣% إلى ٢١% بعد حوالي ست سنوات منذ تطبيقها. كما انخفضت نسبة الأطفال الذين يعانون من الهزال من ٥% إلى ١%، وانخفضت نسبة الأطفال الذين يعانون من التقزم من ٥١% في عام ٢٠٠٥ إلى ٣٣% في عام ٢٠٢٠ (Rwanda Governance Board 2018:18)

كما دعمت الحكومة الرواندية مبادرة محلية أخرى أو موغاندا، تم تبنيها لتحفيز المواطنين الروانديين على القيام بالأنشطة التنموية، بل والعمل على قيامهم بحل مشكلات وسد احتياجات المجتمع المحلي؛ حيث يشترك كل عضو من الأسرة خلال يوم واحد شهرياً في تلك المبادرة. كانت تلك الممارسات سائدة في مرحلة قبل الاستعمار؛ حيث يتعهد الناس علناً بالتزامات طموحة تجاه حل مشكلات، أو تلبية احتياجات السكان الذين يعيشون في المنطقة نفسها من أجل تحقيق المنفعة المتبادلة، وفي حالة الفشل، واجهوا العار أمام العامة. تضمنت الأنشطة في ذلك الوقت، الزراعة للأفراد الذين لا يتمكنون من القيام بذلك النشاط، إما بسبب الإعاقة الجسدية، أو الشيخوخة، وبناء المنازل للفقراء، وتوفير وسائل المواصلات للأفراد في المرافق الطبية. حديثاً قام كاغامي بإحياء تلك المبادرة من جديد لدفع أفراد المجتمع المحلي؛ من أجل الانغماس والقيام بمبادرات تنموية في بيئتهم المحلية سواء كانت ذات طبيعية ثقافية أو المشاركة في بناء المدارس أو الفصول أو التشجير أو تنظيف الشوارع أو أي أعمال تطوعية أخرى. وقد جاءت رؤية رواندا ٢٠٢٠ للتأكيد على أهمية مثل هذه المبادرات؛ حيث أكدت أن هدف رواندا أن تصبح دولة حديثة متحدة ومزدهرة قائمة على القيم الثقافية الإيجابية المتمركزة حول مبادئ المساءلة والشفافية والكفاءة. دعمت تلك المبادرة من أجل تحقيق هدفين: الأول، المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع، من خلال تطوير البنية التحتية وحماية البيئة ونظافتها، وكذلك المشاركة في تنفيذ البرامج الحكومية. بينما يتمثل الهدف

الأخر من خلال التقاء أفراد المجتمع المحلي، والتي تسهم في تعزيز التماسك الاجتماعي، وبناء السلم الاجتماعي في البلاد (Rwanda Governance Board, 2017:3).

كان للمبادرة تأثير إيجابي على تحسين التنمية الاقتصادية، فإجمالي حجم الأنشطة التي شاركت فيها المبادرة بلغ حوالي ١٠٦ مليار دولار خلال الفترة من ٢٠٠٧ إلى ٢٠١٦، وهو ما يمثل دعماً للموازنة العامة للدولة؛ حيث تم توفير موارد ومخصصات لمزيد من الأنشطة الحيوية الأخرى. إذ تعد تلك المبادرة إحدى الأدوات المهمة التي تعتمد عليها النخبة الرواندية في تحسين وتطوير البنية التحتية، فمن خلال تلك المبادرة تم تحسين حوالي ٩٣% من جودة الطرق، وتم تحسين حوالي ٢٠% من الإنتاجية الزراعية وعمليات التشجير في الدولة (Rwanda Governance Board, 2017:13-14). كما أسهمت تلك المبادرة في بناء الكثير من المنازل والمدارس والمرافق الصحية، وحماية البيئة وعمليات تجميل الأحياء. أسهمت تلك المبادرة في حصول رواندا على إشادات عالمية، ففي عام ٢٠١٨ خلال انعقاد اجتماع المنتدى العالمي دافوس في سويسرا، أشار رئيس برنامج البيئة التابع للأمم المتحدة، إريك سوليهيم، إلى كيجالي (عاصمة رواندا)، بوصفها "أنظف مدينة على هذا الكوكب"، سواء من حيث عدم وجود القمامة في الشوارع، أو المبادرات الخضراء (Twahira, 2018). وقد أرجع تقرير نشر على موقع بي بي سي (BBC) إلى أن أحد الأسباب التي أسهمت في تحول تلك المدينة من حالة الخراب والدمار أثناء الحرب الأهلية والإبادة الجماعية إلى أن تكون أكثر مدينة جاذبية و نظافة وأماناً، إلى مشاركة الأسر الرواندية بشكل دوري في مبادرة أوموغاندا في أعمال النظافة والتشجير وتجميل المدينة (أرتشر، ٢٠٢٠). كما أسهمت تلك المبادرة في تعزيز الحوار بين القادة والمواطنين؛ حيث يشارك رئيس الجمهورية وأعضاء البرلمان والوزراء في العمل المجتمعي الشهري في إطار تلك المبادرة جنباً إلى جنب مع السكان المحليين؛ مما يعزز من قيمة الحوار والتواصل مع الجماهير، كما أنها أداة جيدة للتواصل وفهم وشرح عدد من السياسات العامة التي تتخذها الدولة.

وفي عام ٢٠٢٠، أطلقت وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي في رواندا رؤية ٢٠٥٠ التي وضعت شعاراً "رواندا التي نريدها"؛ حيث حددت هدفين رئيسيين هما: الازدهار الاقتصادي، والجودة العالية لحياة كل الروانديين، تطمح إلى جعل رواندا دولة ذات دخل متوسط أعلى بحلول عام ٢٠٣٥، ودولة ذات دخل مرتفع بحلول عام ٢٠٥٠. وفقاً لتلك الرؤية يزداد نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي عن ٤٠٣٦ دولاراً أمريكياً بحلول عام ٢٠٣٥، ويصل إلى ١٢٤٧٦ بحلول عام ٢٠٥٠. بعد نجاح رواندا في خفض نسبة الفقر إلى ٣٨% في عام ٢٠١٧، تسعى إلى القضاء على الفقر تماماً في عام

٢٠٥٠. كما تستهدف إلى الوصول لأعلى ١٠ اقتصاديات في عام ٢٠٥٠ (Ministry of Finance and Economic Planning, 2020: 6-7). وفي أحد اللقاءات التي أجراها كاغامي مشيداً بالإنجازات التنموية التي حققتها رواندا " في عام ١٨٩٠، كانت الولايات المتحدة والمملكة المتحدة في مكانة رواندا نفسها اليوم من حيث التنمية، لكنهما لم تتجزأ ما حققته رواندا بالفعل، كل ما هو ممكن اليوم أن نعمل ونعمل بشكل أسرع، لا نتكاسل لأننا كنا أفضل من الولايات المتحدة في عام ١٨٩٠" (Kgomoeswana, 2016).

تعكس الخطط والرؤى السابقة ونجاح رواندا في تحقيقها إلى وجود التزام قوي من قبل النخبة الحاكمة في رواندا لتبني أجندة تنموية ولديهم تصميم على الارتقاء بمعدلات التنمية بشكل لافت. ومن ثم تتبع رواندا توصيف ليفتويتش للقيادة الموجهة نحو التنمية بتصميمها التنموي الرائع والتزامها الكبير بالنمو الاقتصادي وإعادة الهندسة الاجتماعية للدولة.

دوافع، وأسباب تبني النخبة الحاكمة في رواندا لأجندة تنموية

وفقاً لمنظري نظرية الدولة التنموية والذين أكدوا وفقاً لتجارب سابقة في بلدان دول شرق آسيا، على أن التهديدات التي تتعرض لها النخبة الحاكمة، تمثل وقوداً يدفعها نحو الالتزام لتحقيق التنمية سواء كانت تهديدات مرتبطة بمخاوف تدهور مستوى المعيشة بشكل يمكن أن يؤدي إلى اضطرابات اجتماعية لا يمكن السيطرة عليها، علاوة على الحاجة المتزايدة للنقد الأجنبي وبناء الجيش نابغ من الشعور بانعدام الأمن القومي، وأيضاً الخوف من الدخول في مواجهة مسلحة مع دول مجاورة، هذا ما يفسر ظهور الدول التنموية في آسيا. ويمكن تطبيق هذا الأمر على الحالة الرواندية، فقد تم الربط بين تحقيق التنمية والاستقرار السياسي. فقد تبني كاغامي الأجندة التنموية ليس فقط لمعالجة أسباب الإبادة الجماعية، لاسيما الفقر، ولكن أيضاً- لتعزيز المصالحة من خلال تغيير عقلية المجتمع، كما يتولد إيمان من قبل النخبة الرواندية على أن دور التنمية في رواندا ما بعد الإبادة الجماعية ليس وسيلة لنزع فتيل العنف، ولكنها أيضاً (ربما الطريقة الوحيدة) للنخبة لاكتساب الشرعية التي لا يمكن أن تقوم على التمثيل العرقي أو الاجتماعي. فقد حاولت النخبة الحاكمة الرواندية التي يغلب عليها العرق التوتسي كسب دعم الهوتو (حوالي ٨٥%) من خلال توفير السلع والخدمات العامة الأساسية للمواطنين من كافة الأعراق، واستبدال محاباة النخبة الحاكمة وتحيزها لعرقها إلى السعي نحو تنمية المجتمع بأكمله. هذا النمط من التفكير يعد شكلاً جديداً من أشكال استراتيجية البقاء السياسي. ومن ثم يسهم هذا في ظهور جيل جديد لديه انتماء قومي بدلاً من التأكيد على الهوية العرقية التي قسمتهم في الماضي (Booth & Glooba-Mutebi, 2012:379).

ومن ثم مثلت الآثار الكارثية للإبادة الجماعية والخوف من تكرار العنف تهديداً سهل توحيد المجتمع الرواندي وظهور قيادة ذات رؤية تنموية. ومن ثم تولدت قناعة لدى كاغامي بأن النمو الاقتصادي هو السبيل الوحيد لضمان السلام داخل البلاد، وكذلك استقلالها الوطني وتعزيز شرعية حكمه، علاوة على كسب تعاطف المجتمع الدولي، مما يسهم في زيادة دعم المانحين. كما عبر الرئيس بول كاغامي في مقالته بعنوان: " العمود الفقري لرواندا الجديدة"، قائلاً: " قررنا بعد كفاحنا التحريري أنه إذا تمكنا من تحقيق التنمية الاقتصادية، فقد لا يكون هناك أساس للصراع" (Kagame,2009:3). هناك مصدر آخر للتهديد، وهو الخوف المتزايد من تكرار أحداث الحرب الأهلية دون أن يكون للمجتمع الدولي أي دور إيجابي من أي أزمات مستقبلية. ويعزى هذا إلى تجاهل المجتمع الدولي والدول الكبرى أحداث الإبادة الجماعية في رواندا وعدم تدخلهم في وقف تلك الكارثة، وفي تلك اللحظة شعروا الروانديين أنهم يواجهون مصيرهم منفرداً. وولد هذا الأمر برغبة بأهمية الاعتماد على الذات دون انتظار دعم المجتمع الدولي. وقد صرح أحد كبار المسؤولين في الجبهة الوطنية الرواندية: الخوف من تكرار سيناريو الإبادة الجماعية ١٩٩٤، وتحول قطاع كبير من المجتمع إلى لاجئين دون تدخل المجتمع الدولي، ولد لدينا يقين بأهمية الاعتماد على الذات خوفاً من تكرار ما حدث في الماضي" (Chemouni,2014:250). كما أثرت التجربة الشخصية المؤلمة التي عانى منها كاغامي في الرغبة في تبني أجندة تنموية؛ ففي أحد اللقاءات التلفزيونية وصف حياته منذ طفولته أنها كانت تمثل فقراً وحرماناً خاصة أنه كان لاجئاً منذ طفولته في أوغندا، مؤكداً على أن تلك الصور مازالت باقية في ذهنه. وأكد على ضرورة تبني القادة لسياسات اقتصادية واجتماعية تنموية. وشدد على أن هدفه هو تغيير طريقة تفكير وعقلية الشعب، والعمل على توحيد الشعب وانتشال البلاد من الفقر وتحقيق الوحدة والتنمية والاستدامة (الظفيري، ٢٠٢١).

من ناحية أخرى تعاني رواندا -أيضاً- من تهديدات خارجية يدفع قادتها إلى تبني أجندة تنموية لبناء دولة واقتصاد قوي، ومن بين تلك التهديدات الخارجية وجود ميلشيات عسكرية على حدود رواندا، والتي رفضت المصالحة وشارك عدد منها في جرائم الإبادة الجماعية ١٩٩٤، كقوة غازية محتملة أو محرقة للتمرد في البلاد. على الرغم من انخفاضه بشكل كبير، فإن هذا التهديد لا يزال قائماً ويتجسد بانتظام في شكل هجمات بالقنابل اليدوية في كيغالي أثناء إحياء ذكرى بعض عناصر الشتات المتطرف الهوتو على الإنترنت، والذي يترك انطباعاً عميقاً بانعدام الأمن بين النخبة السياسية، لاسيما بسبب روايتهم التنقيحية حول الإبادة الجماعية والأضرار التي قد تسببها لسمعة رواندا (Mann & Berry, 2015:119).

ثالثاً: حرص الحكومة الرواندية على إنشاء بيروقراطية على أساس الجدارة وذات كفاءة:

يتمثل أحد نجاحات الدولة التنموية في وجود جهاز إداري قوي ذي كفاءة قادر على تنفيذ الخطط التنموية وتلبية احتياجات المواطنين من سلع وخدمات عامة. بعد وصول الجبهة الوطنية الرواندية للسلطة، أدركت أن تحقيق التنمية لن يتأتى إلا من خلال إجراء عمليات إصلاحات إدارية جذرية تتمثل في القضاء على الممارسات القديمة القائمة على المعاملات التفضيلية والمحسوبية والتمييز العرقي. من أجل تحقيق ذلك، سعت إلى بناء مؤسسات عامة تتسم بالكفاءة والفعالية قائمة بشكل أساس على تحسين والارتقاء بمعدلات الأداء والإدارة بالنتائج، والارتقاء بمستوى الخدمات العامة. فبعد انتهاء الإبادة الجماعية في عام ١٩٩٤، كانت هناك حاجة ماسة إلى أعداد كبيرة من الكوادر البشرية للعمل كموظفين في المؤسسات العامة وجهاز الخدمة المدنية. ومن ثم تم تعيين عدد كبير في الجهاز الإداري للدولة، لم تطبق الوزارات والهيئات العامة معايير للتوظيف على أسس احترافية، وكان يتم التعيين من خلال معايير شخصية تقتقد إلى المهنية أو الجدارة، بل أصبحت التعيينات تتم بلا ضوابط؛ مما أسهم في ازدياد فاتورة الأجور. بالإضافة إلى ذلك، غالباً ما كان يفتقد الموظفون الجدد إلى المؤهلات والمهارات الأساسية الضرورية التي تمكنهم من إنجاز أعمالهم بكفاءة وفعالية. وفي وقت إجراء تعداد لأعضاء الجهاز البيروقراطي في رواندا لعام ١٩٩٨، كان لدى رواندا ما يقرب من ١٤٠٠٠ موظفاً مدنياً، ٨٠% منهم يفتقرون إلى المؤهلات العلمية العليا والمتوسطة، والكثير منهم لم يكملوا تعليمهم الابتدائي، علاوة على انخفاض رواتبهم (Gaudreaut & Bodolics, 2022:7)

في إطار الإعداد لرؤية رواندا ٢٠٢٠، والتي تمت من خلال لجنة الاستشارية العامة خلال الفترة من ١٩٩٨-١٩٩٩، انبثقت الخطوط العريضة لخطة إصلاح الجهاز البيروقراطي في رواندا. تبنت النخبة الحاكمة خطة هدفها جعل الخدمة الحكومية صغيرة ورشيقة وذات مهارة عالية. وتجسد هذا الأمر في وضع رؤية ٢٠٢٠، والتي أشارت إلى أن وجود الحكم الرشيد والدولة القادرة يمثل الركيزة الأولى، وأولى الدعامات لرؤية ٢٠٢٠. كما نصت الوثيقة على الحاجة إلى وجود قطاع عام صغير وفعال ومرن، وإدارة قائمة على النتائج بحزم، من خلال نظام شامل قائم على عقود الأداء (Ministry of Finance and Economic Planning, 2000:3-4).

في هذا الإطار، تبنت الحكومة الرواندية خطة لفصل وتقليل الأعداد في الجهاز البيروقراطي للأفراد الذين يفتقرون إلى مؤهلات تعليمية (ثانوي)، وإلغاء عدد من

الوظائف التي لم تكن الوزارات والهيئات بحاجة إليها، وتشكل عبئاً على هيكل الأجور. خلال الفترة من ١٩٩٨ حتى ٢٠٠٩، قادت وزارة الخدمة العامة والعمل في رواندا إصلاحات ضخمة؛ حيث تم تخفيض عدد كبير من أعداد الموظفين في الوزارات المركزية بنحو حوالي ٩٠%، تضمن هذا الإصلاح -أيضاً- استبعاد أكثر من ١٢٠٠٠٠ موظف من كشوف الرواتب (حوالي ٦٠٠٠٠٠ بسبب افتقارهم إلى المؤهلات العلمية، والباقي بسبب كونهم عمالة مقنعة أو وهمية). وقد كان المعيار الأساس لإعفاء الموظفين من مناصبهم هو المستوى التعليمي؛ حيث أصبح هو معيار أساس للبقاء في الوظيفة والترقي، ونتيجة لتلك السياسات ارتفعت نسبة موظفي الخدمة العامة الحاصلين على شهادات جامعية من ٦.٤% في عام ١٩٩٨ إلى ٧٩% في عام ٢٠٠٥ (Hausman, 2011:1). وقامت الحكومة الرواندية بزيادة رواتب من بقوا في مناصبهم ثلاثة أضعاف، كما سعت إلى إضفاء اللامركزية على الوظائف الخاصة بتقديم الخدمات الأساسية. وقد كان التحدي للحكومة هو تقليل من تأثير فقد الوظائف وتحديد مقاومة الموظفين لمثل هذا القرار. لهذا الغرض، أنشأت الحكومة قسماً خاصاً يقوم بتقديم منح دراسية وقروض صغيرة ميسرة للموظفين الذين فقدوا وظائفهم بسبب مستوى التعليم. ومن ناحية أخرى، تم تقديم عدد من القروض لبعض من الموظفين من أجل البدء في عدد من المشروعات الصغيرة، على سبيل المثال، بعد بيع جميع سيارات الوزارات باستثناء عدد قليل منها، وتم تسريح سائقي الوزارات، حصل السائقون على قروض من أجل شراء سيارات يقودونها كسيارات أجرة. استخدم موظفون آخرون صندوق التخفيضات لتمويل درجة علمية أو دورة فنية أخرى. ونتيجة لتلك الإجراءات الاجتماعية، لم يبد الموظفون مقاومة كبيرة لعمليات الفصل الجماعي؛ لأن الحكومة أعطت لكل عامل تم تسريحه مبلغاً يساوي راتب سنة أشهر، إلى جانب مزايا أخرى، وإعادة التدريب والتأهيل، وفي عام ٢٠٠٤، أصدر الرئيس الرواندي كاغامي مرسوماً رئيسياً بتوحيد إجراءات التوظيف، وتحديد شروط التوظيف، وكذلك معايير الاختبارات والمقابلة لكي تكون عملية التوظيف تستند لإجراءات أكثر احترافية بشكل يعكس على جودة وكفاءة من يتم تعيينهم في الجهاز الإداري. وتنفيذاً لهذا المرسوم تم إنشاء لجنة الخدمة العامة في عام ٢٠٠٧، وتم تكليفها بمسؤولية عملية التوظيف في جهاز الخدمة المدنية. في عام ٢٠٠٦، أعادت وزارة الحكم المحلي تعيين بعض موظفي الخدمة المدنية الذين تم فصلهم بموجب هذه الإصلاحات؛ حيث تم تعيين أكثر من ٤٠٠٠ موظف مدني إدارات المقاطعات. وكان هذا استثماراً في سياسة اللامركزية التي تبنتها الحكومة الرواندية، فقد بدأت تلك المقاطعات في تقديم عدد من الخدمات العامة والتي كانت ويتم

تقديمها على مستوى الحكومة المركزية مثل: إصدار جوازات السفر، بناء الطرق، وإدارة المستشفيات (Hausman,2011: 6-7).

وفي إطار رفع كفاءة الجهاز البيروقراطي، تم تبني نظام تقييم وفقاً لعقود الأداء (الإدارة بالنتائج) Imihigo. هذا النظام ليس بجديد، ولكنه كغيره من المبادرات الرواندية التي تمتد بجذورها في الثقافة والتقاليد قبل الاستعمار، كانت تدار رواندا من قبل مجلس سواء من كبار السن، وأحياناً من الشباب، والذي يعقد اجتماعات بصورة مستديمة مع السكان المحليين للنظر في قضايا المجتمع، ومناقشة المشاكل لإيجاد حلول، ثم يتم اتخاذ قرارات بشأن ما سيحدث. عقدت تلك الاجتماعات على مستوى القرية، وكان يتسم أعضاء المجلس بأنهم يتحلون بقيم رفيعة، والأخلاق، والالتزام، والعدالة، بل والاستعداد للتضحية بحياتهم من أجل تحقيقها، وهذا ما يدفع الناس إلى الوثوق فيهم، كانوا يتعهدون بتحقيق مجموعة من الأهداف سواء في وقت السلم أو الحرب، وفي حالة الفشل في تحقيقها، فإن هؤلاء الأفراد سوف يواجهون اللوم والإحراج أمام المجتمع (Scher,2017:1). يرى الباحث أن تلك القيم قد تقترب بصورة أو بأخرى بالقيم الآسيوية، فهذا النمط من المسؤولية الأخلاقية التي كانت راسخة في المجتمع الرواندي هي التي تدفعهم نحو الإنجاز؛ فالدافع ليس الحصول على مكافأة مادية، ولكن الخوف من الفشل في تحقيق الأهداف؛ لأنه سيكون من المخزي والعار عدم الوفاء بالوعود التي قطعت - فهذا يعني أن المرء قد فشل في الوفاء بثقة الناس، فالخوف لا يتعلق بفقدان المنصب بقدر ما يتعلق بفقدان السمعة، وأن الفشل في تحقيق الأهداف سوف يلاحقه طوال حياته، ومن ثم فنظام عقود الأداء أو الإدارة بالنتائج هو جزء من منظومة ثقافية أكبر من تقييم الأداء والمساءلة (Rwiyereka, 2014:689).

وفي عام ٢٠٠٦، قام الرئيس الرواندي كاغامي بإحياء هذا التقليد بوصفه أحد الأدوات المهمة التي تعزز التخطيط الاستراتيجي، والمساءلة، وتحسين تقديم الخدمات على المستويين المركزي والمحلي. فقد أطلق برنامجاً طموحاً لدفع رؤساء البلديات في جميع أنحاء البلاد؛ من أجل تحديد أهداف التنمية لمقاطعاتهم، وتنفيذها. في إطار هذا البرنامج يضع رؤساء البلديات خطط عمل تستند إلى أجندة التنمية الوطنية بالتشاور مع المجتمع المحلي، ثم يتعهدون بالوفاء بها، وتنفيذها. وقد قامت وزارة الحكم المحلي في العام نفسه بتعريف مفهوم الإدارة بالنتائج أو عقود الأداء imihigo (ممارسة ثقافية في التقاليد القديمة لدولة رواندا؛ حيث يضع الفرد لنفسه أهدافاً محددة يسعى إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، من خلال اتباع بعض المبادئ والتصميم على التغلب على التحديات المحتملة" (Ministry of Local Government,2012). تم دمج هذا المفهوم

في جدول أعمال التنمية للحكومة الرواندية لتحقيق عدد من الأهداف: تسريع التنمية من خلال تنفيذ البرامج الوطنية، تعزيز ثقافة عرض الإنجازات للدولة، تعزيز ثقافة العمل الهادف، تعزيز ثقافة المنافسة والابتكار، تعزيز التخطيط المشترك والتنفيذ المنسق من أجل التنمية، استخدام جميع الموارد والوسائل؛ بهدف الوصول إلى الأهداف في أسرع وقت ممكن، تعزيز ثقافة التقييم الذاتي (Murasi& Auriacombe, 2022: 111).

وقد خطط كاغامي لنشر هذا البرنامج عبر جميع مستويات الحكومة، من المسؤولين الحكوميين المركزيين رفيعي المستوى وصولاً إلى القادة المحليين على مستوى القرى. في نهاية السنة المالية، يتم إجراء تقييم لتقدير مدى نجاح المؤسسات في تحقيق الأهداف المحددة. فكل وحدة إدارية حكومية تحدد أهدافها الخاصة (من خلال مؤشرات قابلة للقياس)، مع مراعاة الأولويات الوطنية كما هو موضح في وثائق والخطط والاستراتيجيات الوطنية والدولية مثل أهداف التنمية المستدامة، رؤية ٢٠٢٠، رؤية ٢٠٥٠. كما يوقع رؤساء البلديات وحكام المقاطعات على عقود الأداء مع رئيس الدولة والتي تلزمهم بتحقيق أهداف معينة متفق عليها لمدة عام (National Institute of Statistics of Rwanda, 2023:6).

كل ثلاثة أشهر يقوم فريق إقليمي من ممثلي منظمات المجتمع المدني ورجال الأعمال، بجولة في المقاطعات لفحص وقياس التقدم المحرز نحو أهدافهم المعلنة. فهو يعد نظام للرقابة المجتمعية والمتابعة لرصد وتقييم أداء الوحدات المحلية والإدارات ومدى نجاحهم في تحقيق الأهداف المطلوبة منهم. وتشمل أنظمة الرقابة والمتابعة الإشراف على مبادرات المناطق، وتنفيذ البرامج الوطنية، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد العامة. حيث يسجل فريق التقييم كل هدف من أهداف البرنامج على مقياس من ١ إلى ١٠. تستند النتيجة ليس فقط على ما إذا كان ما تم تحقيقه من أهداف، ولكن أيضاً على دقة واكتمال تلك الأهداف مع أجندة التنمية. ويتم منح المناطق درجة إجمالية بناء ما تم تحقيقه من إنجازات وأهداف وفقاً لتصنيفه سواء كان اقتصادياً، رعاية اجتماعية، حوكمة. بعد أن أكمل الفريق عملية التسجيل والتقييم، يتم تقديم الدرجات والتقارير النهائية شخصياً إلى رؤساء البلديات في حفل ختامي مع الرئيس. في نفس تلك الفاعلية، يعلن رؤساء البلديات عن التزامه بأهداف جديدة في العام المقبل، ثم يتم عرض التقارير والنتائج للجمهور عبر الانترنت، إلى جانب ترتيب كل منطقة من الأول إلى الأخير حسب الدرجة الإجمالية. تم توسيع البرنامج فلم يعد يقتصر على البلديات بل بات يشمل كل المسؤولين الحكوميين في مختلف الهيئات والمؤسسات الحكومية. منذ عام ٢٠٠٦، تحسن أداء المقاطعات في تحقيق الأهداف المحددة بل انتقل هذا المبدأ إلى مستوى الأسرة. منذ عام

٢٠١٢، يتعين على الأسر توقيع عقود أداء والالتزام في الإطار الزمني في تحقيق أهداف محددة مثل التأمين الصحي الوطني، تنظيم الأسرة، اختبار فيروس نقص المناعة المكتسبة (الإيدز)، امتلاك حديقة نباتية، امتلاك راديو وهاتف خلوي، ووجود علاقات جيدة بين أفراد الأسرة و الجيران، المشاركة في مشروعات التشجير (Hasselskog, 2016:209).

هذا التحول من بيروقراطية شبة معدومة إلى بيروقراطية منظمة قائمة على الجدارة ومعايير لتقييم الأداء أو الإدارة بالنتائج مكن النخبة الرواندية من تحقيق أهدافها التنموية والانتقال من حالة الاحتراب الداخلي إلى الحالة الإنمائية، مما جعلها تحظي بإرشادات واسعة من قبل المراقبين الدوليين.

خاتمة الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي أسهمت في انتقال رواندا من حالة الاقتتال والحروب الأهلية منذ عام ١٩٩٤ إلى الحالة التنموية. وتنبور المشكلة البحثية في إطار تساؤل بحثي رئيس: كيف تمكنت رواندا من الانتقال من حالة الاقتتال الأهلي والتحلل السياسي إلى الحالة التنموية(الواعدة)؟ بمعنى أدق، ما أبرز العوامل التي أسهمت في انتقال رواندا من حالة الاقتتال والاحتراب الأهلي إلى الحالة التنموية (الواعدة) خلال العقدين الأخيرين؟ وتم تقسيم الدراسة إلى أربعة مباحث؛ تناول المبحث الأول: ماهية الدولة التنموية التعريف والسمات، بينما ركز المبحث الثاني على عرض الاتجاهات النظرية لدراسة الدولة التنموية، وإلى أي مدى يمكن نقل الدولة التنموية من قارة إلى أخرى. انقسمت تلك الاتجاهات إلى اتجاهين؛ الأول رافض لتكرار أو نقل تجربة الدولة التنموية من القارة الآسيوية إلى قارات أخرى بصفة عامة، والقارة الأفريقية بصفة خاصة، والآخر يتبنى إمكانية نقل و تطبيق الدولة التنموية في أفريقيا. ومن ضمن التعريفات التي تبنتها الدراسة للدولة التنموية والتي قد تتماشى مع الحالة الرواندية في القارة الإفريقية " أنها تركز أسسها الأيديولوجية على التنمية، وتحاول بجدية استخدام مواردها الإدارية والسياسية لتحقيق التنمية الاقتصادية". أحد المعايير للحكم على وجود الدولة التنموية خاصة في البلدان الأفريقية ليس بجودة النتائج فحسب، ولكن بمدى التزام وتبني نخبتها الحاكمة خططاً تنموية، ومن ثم يمكن أن تكون هناك دولة تنموية واعدة ولكن لا تحقق النمو الاقتصادي بسبب الصدمات والأزمات الخارجية غير المتوقعة. بعبارة أخرى، يجب أن تكون هناك احتمالية لوجود دولة تنموية واعدة، أو حتى فاشلة في

بعض الأحيان؛ الأمر الذي يتطلب إعادة تعريف الدولة التنموية ليس من خلال نجاحاتها، ولكن من خلال التزاماتها الطموحة بتحقيق أهداف تنموية.

وبناء عليه، ترى الدراسة: أنه يمكن تقسيم مفهوم الدولة التنموية إلى مستويين: المستوى الأول (دولة تنموية واعدة) بمعنى تتسم نخبها بالتزام شديد نحو تحقيق أهداف تنموية مقارنة بحالتها السابقة، أو بمحيطها الإقليمي، أو القاري ولا يشترط أن ما يتحقق يكون على غرار النموذج الآسيوي. والمستوى الثاني، دولة تنموية راسخة، والتي ترتبط بشكل أو بآخر بجودة النتائج مناظرة أو تقترب من الحالة الآسيوية. فلا يمكن النظر إلى مفهوم الدولة التنموية كمفهوم ثابت، بل يجب النظر إليه كعملية (process)، صعود وهبوط، مثله مثل عملية التحول الديمقراطي. ومن ثم، يمكن في تلك اللحظة تقسيم البلدان التنموية إلى مستويات، وهذا الأمر يحتاج إلى مقياس ومؤشرات لتصنيف الدول التنموية (سواء كانت واعدة، متطورة، راسخة)، على غرار التصنيفات الأخرى. ومن ثم يمكن هذا المنظور من الخروج من ثنائية إما أن تكون دولة تنموية أو غير تنموية. بينما تناول المبحث الثالث الظروف والملايسات التاريخية التي أدت إلى اشتعال الحروب الأهلية والاقبالت الداخلي في رواندا وصولاً إلى الإبادة الجماعية في عام ١٩٩٤، والتي أودت بحياة أكثر من مليون مواطن. بينما سلط المبحث الرابع على أبرز العوامل والأسباب التي سهلت تحول رواندا من حالة الاقبتال الداخلي والانهيال الكامل إلى حالة الدولة التنموية الواعدة، والتي تتقاطع سماتها مع السمات العامة التي اقترحها منظرو نظرية الدولة التنموية، ومفهوم الدولة التنموية التي تبنته في الدراسة. حيث سعت القيادة السياسية الرواندية إلى تبني سياسات المصالحة وإعادة بناء المجتمع في الفترة ما بعد الإبادة الجماعية، سواء من خلال تبني أطر دستورية، أو قانونية ترمز التمييز العرقي، أو إنشاء عدد من اللجان مثل: المصالحة الوطنية، ومجلس الحوار الوطني، اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان. كما سعت إلى إعادة بناء الجيش، ودمج القوات المتحاربة من الهوتو والتوتسي بعد تأهيلهم في معسكرات تأهيل؛ لغرس قيم المواطنة والدفاع على الوطن، وتغيير العقيدة القتالية من الولاء للعرق إلى الولاء للدولة، ومن ناحية أخرى، سعت الحكومة الرواندية إلى إحياء عدد من التقاليد الرواندية التي ترتكز على قيم إيجابية وبلورتها في إطار مبادرات محلية لتحقيق المصالحة، سواء كان معسكرات التأهيل الوطني الخاص- الإنغادو Ingando، برنامج التربية المدنية (إيتوريورا Itorero) مبادرة أومويهيررو Umwihereho، غاكাকা Gacaca.

كما امتلكت رواندا نخبة سياسية طموحة، مصممة وراغبة في تحقيق أهداف تنموية تمثلت في الرئيس الرواندي بول كاغامي، الذي أطلق رؤية رواندا ٢٠٢٠، التي

تضمنت على ستة ركائز تنموية، علاوة على تبنيه لعدد من البرامج والسياسات التنموية الاجتماعية والاقتصادية. وتتشابه دوافع النخبة السياسية في رواندا مع دوافع النخب في الدول التنموية الآسيوية، فإذا كان الشعور بالتهديدات سواء كانت داخلية أو إقليمية مثل: عامل حاسم في دفع تلك النخب لتبني أجندة تنموية والالتزام بتحقيقها، نجد حرص النخبة الرواندية على عدم تكرار كارثة الإبادة الجماعية وما ارتبطت به من فقر وعوز ومرض وهجرات إلى بلدان مجاورة، هناك تهديد آخر مرتبط بكون أن القيادة السياسية الرواندية من أصول التوتسي (الأقلية) وأن بات هناك رغبة ملحة في أن تكتسب تلك القيادة شرعية سياسية من خلال تحقيق أهداف تنموية كجزء جديد من استراتيجيات البقاء بدلاً من الإقصاء والتمييز. كما تدرك النخبة الرواندية أنها محاطة بتهديدات من ميلشيات أو متطرفين يوجدون في دول الإقليم، وأن الفشل في توفير السلع والخدمات العامة لمواطنيها، وإزياد الفقر، وسوء الرعاية الصحية، تشكل وقوداً وبيئة خصبة تدفع تلك الميلشيات للتحرك، ويتم استعادة ذكريات الماضي من ميراث الكراهية التي وصلت ذروتها في الإبادة الجماعية. ومن ناحية أخرى، هناك شعور عام لدى القيادات الرواندية بصفة عامة، والرئيس كاغامي بصفة خاصة، أن المجتمع الدولي قد تقاعس عن نجدة رواندا أثناء الإبادة الجماعية، وتولد لديهم يقين بأهمية الاعتماد على الذات، والانطلاق نحو تحقيق الأهداف التنموية. كما لا يمكن إغفال التجربة الشخصية للرئيس الرواندي والتي مازالت عالقة في ذهنه من هروبه هو وأسرته وهو صغير إلى أوغندا لاحقاً، والشعور بعدم الأمان، ومشاهد الدمار، وتحلل الدولة.

ومن ناحية أخرى، تبنت رواندا سياسات لإصلاح المنظومة البيروقراطية سواء كان ووضع معايير لاختيار الموظفين، وتأهيل عدد منهم، بحيث تكون التعيينات قائمة على مبدأ الجدارة والاحترافية، علاوة على اهتمامها بإحياء عدد من التقاليد الرواندية الإيجابية التي تتعلق بالالتزام بالأهداف المعلنة ما عرف بـ imihigo عقود الأداء أو الإدارة بالنتائج، والتي كان لها عظيم الأثر في التحسين من كفاءة الجهاز الإداري والمؤسسات الحكومية في رواندا سواء على مستوى وحدات الحكم المحلي أو على مستوى الوزارات المركزية.

ومن ثم تعتبر رواندا دولة تنموية (واحدة) لما تمتلكه من قيادة ذات رؤية تنموية واضحة، فتلك النخب لا تحاول البقاء في مناصبها من خلال توزيع الامتيازات والمنافع على جماعات مصالح، ولكن من خلال حرصها على توفير السلع والخدمات العامة وتحقيق حياة أفضل لمواطنيها. فإذا كانت الإبادة الجماعية قد مثلت كارثة إنسانية بما خلفته من دمار وخراب، إلا أنها باتت تمثل نقطة مرجعية توافقية بين مختلف الطوائف

والتي دفعت في البداية إلى تبني سياسات المصالحة وإعادة بناء النسيج المجتمعي من خلال الإجراءات التي تم ذكرها سلفاً.

وختاماً، ترى الدراسة أن الحالة الرواندية أو النموذج الرواندي جدير بالدراسة؛ ليس من منظور السياسات التنموية أو الإصلاحية فحسب، بل أيضاً من منظور قيمي أيضاً. فمنذ حقبة الثمانينات، عزت أدبيات التنمية نجاح التجارب التنموية في بلدان شرق آسيا إلى منظومة القيم الآسيوية. لذا ترى الدراسة أن الحالة الرواندية لا بد من دراستها من خلال منظومة القيم الرواندية، خاصة أن القيادة السياسية الرواندية قامت بإحياء تلك المنظومة، وتم توظيفها في سياسات المصالحة والتنمية، وبالتالي يسهم هذا في إمكانية طرح مفهوم جديد " القيم الأفريقية التقليدية" كأحد الآليات والوسائل التي قد تعزز العملية التنموية والتي تجعلها أكثر استدامة وقاعدية. ومن ثم بات هناك حاجة إلى المزيد من البحث والتقصي عن تلك القيم وإمكانية ربطها نحو تحقيق الأهداف التنموية. ومن ناحية أخرى، تمثل الحالة الرواندية بارقة أمل لعدد من البلدان التي تخوض غمار الحرب الأهلية خاصة في منطقتنا العربية شريطة توافر إرادة سياسية، ووجود نخبة سياسية تتبنى أجندة تنموية تعمل على نقل الدولة من حالة الحرب الأهلية إلى الحالة التنموية.

وفيما يأتي أبرز نتائج الدراسة:

١. ضرورة النظر إلى التجربة التنموية الرواندية في سياقها، والذي اتسم بالتعقيد من خبرات تاريخية اتسمت بتشرذم النسيج المجتمعي، واندلاع الحروب، والصراعات الأهلية إلى جانب محدودية مواردها الاقتصادية.
٢. تمثل التجربة التنموية الرواندية نموذجاً تنموياً فريداً استندت إلى إعادة إحياء قيمها التقليدية بدلاً من استيراد قيم خارجية، والعمل على توظيفها تلك القيم التقليدية ومأسستها في إطار خططها التنموية وسياسات المصالحة المجتمعية.
٣. توافقت التجربة التنموية الواعدة في رواندا مع السمات العامة للدول التنموية التي أقرتها أدبيات التنمية من وجود قيادة سياسية موجهة نحو التنمية، وجهاز بيروقراطي قائم على الجدارة والكفاءة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- أرتشر، بيرت. (يناير ٢٠٢٠). قصة المدينة التي أصبحت الأكثر جاذبية وأمنا في أفريقيا بعد حرب أهلية مروعة، *بي بي سي*، متاح على الرابط: <https://shorturl.at/styJY>
- الصيد، أحمد. (٢٠٢١). رواندا بين الحرب الأهلية والتحول الديمقراطي، *المركز الديمقراطي العربي*، متاح على الرابط: <https://democraticac.de/?p=74066>
- الظفيري، علي. (١١ نوفمبر ٢٠٢١). *المقابلة: ماذا فعل الرئيس بول كاغامي لتنهض رواندا بعد أن كانت عائمة على بحور من الدم؟* [فيديو-يوتيوب] متاح على الرابط: <https://www.youtube.com/watch?v=Tw8jU09AFpw>
- الرفاعي، نجلاء. (٢٠١٩). الدولة الإنمائية: دروس من الخبرات الأسيوية. كراسات استراتيجية، المجلد الثامن والعشرون، العدد ٣٠٢: ٤٢-١.
- اليونسكو. (فبراير ٢٠١٩). *المعجزة الرواندية*، متاح على الرابط التالي: <https://shorturl.at/drHOY>
- بوهونغو، أبيل. (أبريل ٢٠٢٣). الإبادة الجماعية ضد التوتسي في رواندا عام ١٩٩٤ وتوقفها، *صحيفة التغيير*، متاح على الرابط الآتي: <https://shorturl.at/moMU5>
- سباش، لينده. (٢٠٢٢). التجربة الرواندية في حوكمة التنمية بين الإنجازات الاقتصادية والسياسية. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، المجلد ١٥، العدد ١، ص ٣٨٧-٤٠٤.
- سينتاما، إزيكيل. (٢٠٢٢). المصالحة الوطنية في رواندا: التجارب والدروس المستفادة. *معهد الجامعة الأوروبية*، متاح على الرابط الآتي: <https://shorturl.at/dxC38>
- عبد الرازق، هبه. (٢٠٢٣). مشكلة الاندماج الوطني في رواندا، *المركز الديمقراطي العربي*، <https://democraticac.de/?p=89583>
- عبد الفتاح، مني. (مايو ٢٠٢٢)، الذكرى ٢٨ للإبادة في رواندا... هل تكون المصالحة عنوان الاستقرار — إنديبندينت عربية، متاح على الرابط الآتي: <https://shorturl.at/pMOZ4>
- محمود، أيه. (نوفمبر ٢٠٢٠). النظام السياسي في رواندا منذ عام ١٩٩٤، *المركز العربي للبحوث والدراسات*، متاح على الرابط: <https://shorturl.at/coQ46>

- Ansoms, A. (2009). Re-Engineering Rural Society: The Visions and Ambitions of the Rwandan Elite. *African Affairs*, 108(431), 289-309.
- Assistant Secretary or State for the Bureau of African Affairs Tibor Nagy Remarks.(March 2019).U.S Embassy in Rwanda. Retrieved from <https://shorturl.at/bdgjF>
- Birdsall, N. (2007). Do No Harm: Aid, Weak Institutions and the Missing Middle in Africa. *Development Policy Review*, 25(5), 575-598.
- Blackie, L., & Hitchcott, N (2018). I am Rwandan: Unity and Reconciliation in Post-Genocide Rwanda. *Genocide Studies and Prevention: An International Journal*, 12(1), 24-37.
- Booth,D.,& Golooba-Mutebi,F. (2012). Developmental Patrimonialism? The Case of Rwanda. *African Affairs*, 111(444), 379-403.
- Callaghy,T., & Ravenhil, J.(1993). How hemmed in? Lessons and Prospects of Africa Responses to Economic Decline, New York, Columbia Press.
- Chemouni,B.(2014). Explaining the design of the Rwandan decentralization: elite vulnerability and the territorial repartition of power. *Journal of Eastern African Studies*, 2,246-262.
- Friedman,A. (2011). Kagame's Rwanda: Can an Authoritarian Development Model Be Squared with Democracy and Human Rights? *Oregon Review of International Law*, 253. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1947111#paper-citations-widget
- GALLUP.(2017).2017 Global Law and Order Report. Retrieved from <https://shorturl.at/ouxz9>

- Gaudreault,F.,& Bodolica,V.(2022).Toward a Developmental State in Africa: On Rwanda's Developmentally-Oriented Leadership and Capable Public Administration. *International Journal of Public Administration*.Doi:10.1080/01900692.2022.2121839
- Gumede,V. (2022). Towards effective Developmental States in Southern Africa. Retrieved from <https://shorturl.at/dptH1>
- Haque,S.,& de Oliveira,J. (2020). Building administrative capacity under developmental states in Chile and Singapore: a comparative perspective. *International Review of Administrative Sciences*, 87(2), 220-237.
- Hasselskog,M. (2017). Rwandan "home grown initiatives": Illustrating inherent contradictions of the democratic developmental State. *Development Policy Review*, 36(3), 209-231.
- Hausman,D. (2011). Rebuilding The Civil Service After War: Rwanda After The Genocide, 1998-2009. Retrieved from <https://shorturl.at/fswH7>
- Hayashi, S. (2010). The Developmental State in the Era of Globalization: Beyond the Northeast Asian Model of Political Economy. *The Pacific Review*, 23(1), 29-40.
- Hort,S.,& Kuhnle,S. (2000). The coming of East and South-East Asian welfare states. *Journal of European Social Policy*, 10(2), 162-184.
- Ibrahim Index of African Governance. (2018). Retrieved <https://shorturl.at/lxHR8>
- Johnson, C. (1982). *MITI and the Japanese Miracle*. Stanford University Press.
- Johnson, C. (1999). The Developmental State: Odyssey of a concept. In: Woo (ed.) *The Developmental State*. Ithaca, Cornell University Press.

- Kagame, P. (2010). The Backbone of a New Rwanda: Entrepreneurship Is the Surest Way. *Innovation: Technology, Governance, Globalization*, 5(1), 3-6.
- Kgomoeswana, V. (2016 December). Rwanda is the envy of Africa and the World. <https://shorturl.at/AHMX5>
- Kidd,S.,& Kabare,K. (2019). Social Protection and Disability in Rwanda. Retrieved from <https://shorturl.at/jqxHJ>
- Kwon,H. (2005). Transforming the Development Welfare State in East Asia. *Development and Change*, 36(3), 477-497.
- Leftwich, A. (2011). Developmental States, Effective States, and Poverty Reduction: The Primacy of Politics. *Indian Journal of Human Development*, 5(2), 387-411.
- Leftwich,A. (1994). Governance, the State and the Politics of Development. *Development and Change*, 25(2), 363-386.
- Lincoln, D. (2006). Beyond the Plantation: Mauritius in the Global Division of Labour. *The Journal of Modern African Studies*, 44(1), 59-78.
- Mann,L.,& Berry,M. (2015). Understanding the political motivations that shape Rwanda's emergent developmental state. *New Political Economy*, 21(1), 119-144.
- Mary, T. (2020). Analyzing the Social Impact of Gacaca Courts in the Reconciliation Process in Rwanda. Retrieved from <https://shorturl.at/axS28>
- Meyens,P.,& Musamba,C.(eds.).(2010). The Developmental State in Africa Problems and Prospects, Institute for Development and Peace. Retrieved from <https://shorturl.at/birv2>

- Mgbako,C.(2005).Ingando Solidarity Camps: Reconciliation and Political Indoctrination in Post-Genocide Rwanda. Retrieved from <https://shorturl.at/ceTZ3>
- Ministry of Finance and Economic Planning. (2000). Rwanda Vision 2020.Retrieved from <https://shorturl.at/adgtF>
- Ministry of Finance and Economic Planning. (2011). Vision 2020 Progress and Way Forward. Retrieved from <https://shorturl.at/jlpNO>
- Ministry of Finance and Economic Planning.(2020). Vision 2050. Retrieved from <https://shorturl.at/zNO47>.
- Mkandawire, T. (2001). Thinking about Developmental States in Africa. Cambridge Journal of Economics, 25(3), 289-313.
- Mkandawire, T. (2004). Can Africa Have Developmental States? In Bromley,S. et.al (eds.) Making the International Economic Interdependence and Political Order (World of those making?) London, Pluto Press.
- Murasi,I,& Auriacombe,C. (2022). The Role of the Imihigo as a Performance Management Instrument in Rwanda. Administratio Publica, 30(2), 108-129.
- National Institute of Statistics of Rwanda. (2023). Final Evaluation of 2021/2022 Imihigo. Retrieved from <https://shorturl.at/fqsUZ>
- Nwapi, C.,& Andrews, N. (2017). A New Developmental State in Africa? Evaluating Recent State Intervention vis-à-vis resource extraction in Kenya, Tanzania, and Rwanda. McGill Journal of Sustainable Development Law, 13(2), 227-267.
- Parikh, T. (2020). Rwanda: Miracle or Mirage? Africa's Singapore Debates its Growth, Wilson Center. Retrieved from <https://shorturl.at/mIY13>

- Routely, L. (2014). Developmental States in Africa? A Review of Ongoing and Buzzwords. *Development Policy Review*, 32(2), 159-177.
- Rwanda Governance Board.(2017). Impact Assessment of Umuganda 2007-2016.Retrievered from <https://shorturl.at/bBIRT>
- Rwanda Governance Board.(2018). Assessing Girinka Programme (2006-2016).Retrieved from <https://shorturl.at/esvEY>
- Rwandapedia.(2023).Retrieved from <https://shorturl.at/tyE14>
- Rwiyereka,A.(2014). Using Rwandan Traditions to Strengthen Programme and Policy Implementation. *Development in Practice*, 24(5/6), 686-692.
- Sandbrook, R. (1993). *The Politics of Africa's Economic Recovery*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Scher,D.(2018). The Promise of IMIHIGO: Decentralized Service Delivery In Rwanda,2006-2010.Retrievered from <https://shorturl.at/amCEZ>
- Sundaram, A.(2023). He's a Brutal Dictator, and one of the West's Best Friends. *The New York Times*. Retrieved from <https://shorturl.at/mFMZ4>
- The Worldwide Governance Indicators.(2021). Retrieved from <https://info.worldbank.org/governance/wgi/>
- Thibodeau,M.(2020). Analyzing the Social Impact of Gacaca Courts in the Reconciliation Process in Rwanda. Retrieved from <https://shorturl.at/ajY15>
- Twahirwa, A. (April 2018). Cleanest city in Africa? Kigali scrubs up. Thomson Reuters Foundation. Retrieved from <https://shorturl.at/yJKR6>

- UN.(2014).UN marks launch of "Kwibuka20' to remember, unite, renew' after Rwanda genocide. UN News. Retrieved from <https://news.un.org/en/story/2014/02/462812>
- United Nations. (2018 April). Rwanda: A Brief History of the Country. Retrieved from <https://shorturl.at/bjCEQ>
- Weerdesteijn, M. (2019). The Rationality and Region of Paul Kagame' In: Smeulers,M. et al (eds.). Perpetrators of International Crimes: Theories, Methods, and Evidence.Oxford,Oxford Academic.
- Wildermann ,M. (2023) Rwanda's Phenomenal Education Policy.Diplomatishes Magazin. Retrieved from <https://shorturl.at/jJKT5>.
- World Bank. (2018). Fusing Tradition with Modernity: Imihigo Performance Contracts in Rwanda. Retrieved from <https://shorturl.at/dwMPR>.
- World Bank. (2020). Economy Profile of Rwanda: Doing Business 2020 Indicators. Retrieved.<https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/r/rwanda/RWA.pdf>
- World Bank. (2023). GDP (current US \$)-Rwanda. Retrieved from <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>
- World Bank.(2023). Rwanda Maintains Strong Growth Momentum in Early 2023. Retrieved from <https://shorturl.at/hrtGV>
- Yang, J., & Lim, H. (2000). Asian Values in Capitalist Development Revisited. Asian Perspective, 24(3), 23-40.
- Ziya,O. (1991). The Logic of the Developmental State. Comparative Politics, 24(1), 109-126.