جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

دور التخطيط الإستراتيجي في التجربة التنموية في ماليزيا

إعداد
رند طاهر شكري "حسن علي"

إشراف
د. إبراهيم أبو جابر

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التخطيط والتنمية السياسية بكلية الدراسات العليا في جامعه النجاح الوطنة في نابلس، فلسطين.

2021م

دور التخطيط الإستراتيجي
في التجربة التنموية في ماليزيا

إعداد

رند طاهر شكري "حسن علي"

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2021/02/23م، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
1. د. إبراهيم أبو جابر / مشرفاً رئيساً	.....
2. د. عدنان عياش / ممتحناً خارجياً	.....
3. د. رائد نعيرات / ممتحناً داخلياً	.....

الإهداء

أهدي هذه الدراسة

للمهتمين بالبحث في مجال التخطيط الإستراتيجي والتجارب التنموية.

الشكر والتقدير

الشكر لله "سبحانه وتعالى"

ثم لعائلتي الكريمة وأخص بالشكر والدي ووالدتي الأفاضل...

"فظهم الله ورعاهم"

الإقرار

أنا الموقّعة أدناه، مقدّمة الرّسالة الّتي تحمل العنوان:

دور التخطيط الإستراتيجي
في التجربة التنموية في ماليزيا

أقرّ بأنّ ما اشتملت عليه هذه الرّسالة إنّما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمّت الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة كاملة، أو أيّ جزء منها، لم يقدّم من قبل لنيل أي درجة علميّة، أو لقب علمي، أو بحث لدى أي مؤسّسة تعليميّة أو بحثيّة أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name: **اسم الطالبة:** رند حامد شكري

Signature: **التوقيع:**

Date: **التاريخ:** 23 - 2 - 2021

فهرس المحتويات

	الموضوع	الصفحة
	الإهداء	ج
	الشكر والتقدير	د
	الإقرار	هـ
	فهرس المحتويات	و
	الملخص	ط
	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها	**1**
1.1	مقدمة الدراسة	2
1.2	مشكلة الدراسة	3
1.3	أسئلة الدراسة	4
1.4	فرضيات الدراسة	5
1.5	أهداف الدراسة	5
1.6	أهمية الدراسة	6
1.7	منهج الدراسة	6
1.8	حدود الدراسة	7
1.9	الدراسات السابقة	8
1.10	مفاهيم ومصطلحات الدراسة	21
	الفصل الثاني: الإطار النظري – التخطيط الإستراتيجي وأثره على عملية التنمية المستدامة	**24**
2.1	المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي	25
2.1.1	الإطار المفاهيمي	25
2.1.2	أهمية التخطيط الإستراتيجي	28
2.1.3	فوائد التخطيط الإستراتيجي	29
2.1.4	خصائص التخطيط الإستراتيجي	31
2.1.5	عناصر التخطيط الإستراتيجي	34
2.1.6	مراحل التخطيط الإستراتيجي	36
2.1.7	التخطيط الإستراتيجي الشامل للدولة	46

	الموضوع	الصفحة
2.1.8	أسس نجاح التخطيط الإستراتيجي الشامل للدولة	47
2.1.9	فوائد التخطيط الإستراتيجي الشامل للدولة	48
2.2	المبحث الثاني: التنمية المستدامة	50
2.2.1	التنمية المستدامة (المفهوم والخصائص)	50
2.2.2	أهداف التنمية المستدامة	59
2.2.3	أبعاد التنمية المستدامة	60
2.2.4	الجوانب الأساسية لعملية التنمية الاقتصادية المستدامة (أهداف، وطرق)	61
2.2.5	الفعل التنموي للمورد البشري المستدام "التنمية البشرية"	65
2.2.6	واقع التخطيط الإستراتيجي على عملية التنمية المستدامة	68
	الفصل الثالث: الفعل التنموي الماليزي في مواجهة المعضلات الاقتصادية	**70**
3.1	المبحث الأول: المعضلات التنموية والاقتصادية في ماليزيا	71
3.1.1	الاقتصاد الماليزي قبل وبعد الاستعمار	71
3.1.2	الاقتصاد الماليزي ما بين التحديات والمعوقات	72
3.1.3	أزمات تعرضت لها دولة ماليزيا المتحدة	75
3.1.4	أثر الفقر والبطالة على سياسات النمو الاقتصادي الماليزي	93
3.2	المبحث الثاني: خطوات التعامل مع المعضلات التنموية الاقتصادية الماليزية	98
3.2.1	"نماذج، مناهج، وبرامج" اقتصادية اتبعتها الحكومة الماليزية ضمن خطة التنمية والتطوير	99
3.2.2	سياسات الإنماء الاقتصادي الماليزي	111
3.2.3	أنموذج التطوير الماليزي المعاصر(الفوارق والنسب)	120
3.2.4	الفعل التنموي الماليزي في مواجهة المعضلات الإقتصادية –الخلاصة	123
	الفصل الرابع: دور القيادة السياسية الماليزية "مهاتير محمد" في عملية التخطيط الإستراتيجي التنموي الماليزي	**125**
4.1	المبحث الأول: أثر الاتحاد الفدرالي والأحزاب على النظام السياسي الماليزي	126

	الموضوع	الصفحة
4.1.1	مفهوم الفدرالية ومبادئها	126
4.1.2	الفدرالية واللامركزية الإدارية والسياسية	128
4.1.3	التاريخ السياسي لنظام الحكم الماليزي	130
4.1.4	مستويات حكم النظام الفدرالي ودواعيه في ماليزيا	133
4.1.5	الهيئات الممثلة لسلطة النظام السياسي الماليزي	135
4.1.6	مكانة الأحزاب السياسية من القوى(المفهوم والوظائف)	139
4.1.7	أهداف التعددية الحزبية وأسباب التوجه نحوها	142
4.1.8	التعدد الحزبي السياسي في دولة ماليزيا	144
2.4	المبحث الثاني: القيادة ودورها في العملية التنموية الماليزية	148
4.2.1	القيادة وعملية صنع القرار	149
4.2.2	نبذة عن قيادات الدولة الماليزية	152
4.2.3	دور القيادة السياسية "مهاتير محمد" في سياسة التوازن	155
4.2.4	مواقف واجهت القيادة التنموية "مهاتير محمد"	157
4.2.5	رؤية التنمية الإستراتيجية المستدامة "2020" للقيادي مهاتير محمد	159
4.2.6	محطات تنموية في مسار "رؤية 2020" الماليزية	162
4.2.7	عوامل ساعدت في نهضة ماليزيا المتحدة	165
4.2.8	الدور التنموي "للفكر المهاتيري" القائم على التخطيط الإستراتيجي في ماليزيا	170
4.2.9	دور القيادة السياسية الماليزية "مهاتير محمد" في عمليـــة التخطـــيط الاستراتيجي التنموي الماليزي (الخلاصة)	176
	نتائج الدراسة	**179**
	التوصيات	**180**
	قائمة المصادر والمراجع	**183**
	Abstract	**b**

دور التخطيط الإستراتيجي في التجربة التنموية في ماليزيا

إعداد

رند طاهر شكري "حسن علي"

إشراف

د. إبراهيم أبو جابر

الملخص

بحثت هذه الدراسة في دور التخطيط الإستراتيجي في التجربة التنموية، متخذة من النهضة الماليزية "أنموذجاً"، منطلقةً في ذلك من كون المجتمع الماليزي مجتمع ذو تركيبة طائفية ودينية متنوعة وذو تفاعلات اجتماعية وسياسية متعددة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج "التاريخي الاستردادي".

تناولت الدراسة ثلاثة فصول رئيسة، تكون كل فصل من عدد من المباحث ذات العناوين الفرعية، فنجد الباحثة بدأت دراستها بتسليط الضوء حول موضوع "أثر عملية التخطيط الإستراتيجي على عملية التنمية المستدامة"، ثم وضحت طبيعة "الفعل التنموي الماليزي في مواجهة المعضلات الاقتصادية"، بعدها انتقلت بالفصل الرابع والأخير إلى ذكر وتوضيح الدور القيادي لأحد القيادات السياسية الماليزية تأثيراً ألا وهو "د.مهاتير محمد" في عملية التخطيط الإستراتيجي التنموي الماليزي.

وبعد قيام الباحثة بإجراء هذه الدراسة توصلت إلى أن: "عملية التخطيط الإستراتيجي أثرت بصورة إيجابية على عملية التنمية المستدامة، وذلك من خلال تحديد نقاط الإنطلاق لها، وآليات التحرك والسياسات والأهداف التطويرية وفقاً لخطط بعيدة المدى، وهذا يؤكد على صدق الفرضية الأولى في هذه الدراسة، والتي نصت على أن لعملية التخطيط الإستراتيجي دوراً أولياً ومركزياً إيجابياً في تطوير عملية التنمية الشاملة في دولة ماليزيا، ويظهر ذلك من خلال مستوى التقدم الذي وصل إليه الشعب الماليزي، إضافةً لذلك توصلت الباحثة إلى أن للفعل التنموي الماليزي دوراً إيجابياً في مواجهة المعضلات، من خلال اتباع الحكومة مجموعة من "السياسات، البرامج، النماذج، والمناهج الاقتصادية التنموية"، واجتماع الأنظمة والأحزاب السياسية رغم

اختلافها ومعارضتها على هدف رئيس وهو "تحقيق الاستقلال والتنمية"، كما أثرت القيادة السياسية المتعاقبة وخاصةً فترة قيادة "مهاتير محمد" على المشروع التنموي، حيث قام بتوظيف "الفكر والتخطيط الإستراتيجي" للنهوض بالرؤى المستقبلية "كرؤية 2020" والتي سعت لتحقق أهداف مستقبلية، وهذا يؤكد على صدق الفرضية الثانية في هذه الدراسة، والتي نصت على أن الخطط ومشاريع التنمية (رؤية 2020 لمهاتير محمد) ساعدت في نجاح الخطط التنموية في ماليزيا وخلق مجتمع ناهض بالأمة، وأشارت الباحثة أيضاً إلى أن ما تم التوصل إليه من نتائج أجاب بدوره عن سؤال الدراسة الرئيس والذي تمثل في "توضيح طبيعة دور التخطيط الإستراتيجي في التجربة التنموية في ماليزيا".

وصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، تمثلت في: "الأخذ بالتخطيط (التخطيط الإستراتيجي) كعماد أساسي وأولي لأي فعل تنموي قائم على منهج فكري ذي إرادة سياسية وطابع ضام لجميع العناصر التنموية المرتكزة على عنصر جوهري ألا وهو العنصر البشري المحرك لهندسة صناعة التنمية، كما أوصت بضرورة الأخذ بالنموذج التنموي الماليزي المستند للتخطيط الإستراتيجي كنموذج لعملية التنمية الذاتية للدراسة والتدريس ضمن فلسفة الفكر التنموي مع ضرورة مراعاة فردية التجربة المقتصرة على الدولة نفسها فلكل نموذج خاصيته المنفردة بتكوينه وتركيبه، إضافةً لذلك أوصت بتوجيه النظر من قبل الباحثين في المجالات التنموية من خلال هذا النموذج (النموذج الماليزي) على الدور المجتمعي والحزبي الذي اجتمع رغم اختلافاته العرقية والسياسية على هدف النهوض بالدولة والتحرر من التبعية السياسية والاقتصادية، كما وأوصت بالتعامل مع الفكر التنموي على أنه فكر مرن قابل للتجدد ولا يقتصر على زمن محدد أو تجربة بكلا وجهيها (النهوض أو الفشل) والتركيز بالسعي من خلاله على تزامن الفكر مع واقع التطبيق فلكل زمن متغيرات تحكم طبيعة الفعل، وأخيراً أشارت في توصياتها إلى ضرورة السعي من خلال التركيز على هذا النوع من الدراسات التنموية (ماليزيا أنموذجاً) بدراسة محور تطبيق الرؤى الموضوعة، وذلك بتسليط الضوء على عنصر "التنفيذ" عن طريق دارسة الآلية التي تنفذ بها هذه الرؤى.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

1.1 مقدمة الدراسة

يعد التخطيط الإستراتيجي عملية تنموية متكاملة تقوم على استبصار الحاضر وتفعيل عناصر القوة بصور توافقية للحصول على تنمية شاملة، بحيث تضم كافة النواحي الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والبيئية، عبر اعتمادها في الدرجة الأولى على المورد البشري، وبالدرجة الثانية على ما يعرف بالإستراتيجية، فالتخطيط الإستراتيجي "عملية ذات طابع غير نمطي"، وبالتالي لا ينطبق عليها أسلوب معين من التفكير، ولذا فإن التخطيط الإستراتيجي يرتكز على طرق مبتكرة لتغيير الواقع من خلال اعتماد التفكير الإستراتيجي متعدد الإتجاهات، آخذاً في الاعتبار الماضي والحاضر والمستقبل، وموظفاً كافة الأساليب العلمية في فهم المتغيرات المستقلة، واستيعاب علاقات الأشياء مع بعضها، وهذا يؤكد على ماهية العمل الفكري للتخطيط الإستراتيجي القائم على السعي وراء الإجابة عن طبيعة الوضع الحالي وكيفية الإنتقال لوضع أفضل.

فمنذ الحرب العالمية الثانية والعالم يتداول حول مفهوم التخطيط بمعناه الاقتصادي في سبيل معالجة المشاكل الاجتماعية التي تعرفها المجتمعات الإنسانية بهدف تقدمها، من حيث تحقيق معدل النمو الاجتماعي والاقتصادي، فمن أجل تنمية المجتمع لا بد من وضع إستراتيجيات تسعى إلى التطور ولا يتحقق ذلك إلا بالاعتماد على بحوث اقتصادية تشخص الواقع الاجتماعي عن طريق إجراء مسح متكامل لمعرفة الواقع المراد تغييره من حالة التأخر إلى حالة التقدم، فتحقيق التنمية تستلزم وجود تخطيط تنموي شامل لكافة القطاعات، يعتمد على المقاربة التشاركية من خلال وضع برامج تكون محصلة عمل جماعي ومن حيث التفكير والأداء، فتكون بداية العلاقة الرابطة بين التخطيط الشامل وعملية التنمية[1].

[1] مجيد، مسعود (1984). **التخطيط للتقدم الاقتصادي والاجتماعي**. سلسلة عالم المعرفة. 73. الكويت. ص ص12-18.

ومن أبرز النماذج التنموية التي اتبعت هذا النهج (ماليزيا أنموذجاً) بحيث اعتمدت في نهضتها التنموية على "الفكر والتخطيط الإستراتيجي" الساعي لتحقيق التنمية الشاملة من خلال وضع الخطط والإستراتيجيات لتصبح ماليزيا نموذجاً حضارياً يُحتذى به[1].

واعتمدت التنمية الماليزية على التخطيط والبناء وقد أدى ذلك إلى زيادة مستوى الدخل والصادرات والواردات ومعدل الدخل العام وإجمالي الانتاج والاحتياطي من العملات والقيمة الحقيقية للعملة الماليزية (الرينجت) بالنسبة للدولار، وهذا بحد ذاته أدى إلى انخفاض مستوى التضخم والبطالة وكذلك أدى إلى الاستقرار الاقتصادي[2]، وتؤكد الأدبيات التي عنيت بالتجربة الماليزية إلى أن نجاح تلك التجربة يعود في المقام الأول إلى اعتماد ماليزيا على فكر التخطيط الإستراتيجي والاستفادة من آلياته[3].

إن الأخذ بالفكر التخطيطي ذي البعد الإستراتيجي وتوظيفه بالعملية التنموية يعمل على توضيح الرؤى والأهداف ويحدد الآليات المناسبة للتنفيذ، مع الأخذ بعين الإعتبار كافة الأبعاد، ومن هنا تظهر أهمية طرح هذه الدراسة بموضوعها الذي يدور حول دور التخطيط الإستراتيجي في التجربة التنموية في ماليزيا.

1.2 مشكلة الدراسة

تتناول هذه الدراسة موضوعاً ذا طابع تنموي تطويري يتمثل فيما يلعبه التخطيط الإستراتيجي من دور بالغ الأهمية في توجيه النهوض بالتنمية، فمن أبرز الدول التي واجهت تحديات التنمية على كافة الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية دولة ماليزيا، والتي رغم كافة التحديات استطاعت النهوض والتطور بشكل بشكل فعّال وملحوظ، والوقوف على سُلَّم التنافس التنموي في عالم القوى الفكرية والاقتصادية.

---

[1] أحمد، عادل (2015). **تطورات ما بعد الأزمة المالية في دول جنوب شرق أسيا**. ط1. مركز الحضاره للدراسات الأسيوية. القاهرة. مصر. ص75.

[2] عبد العظيم، عادل (2006). ***التجارب الدولية: تجربة ماليزيا***. **مجلة الوطن**. الكويت. ع310. ص115.

[3] صقر، أحمد (2019). **العوامل الثقافية والاجتماعية وتأثيرها على الخطط الإستراتيجية لتشغيل الشباب في بعض دول العالم دراسة تحليلية وميدانية**. دار التعليم الجامعي. الإسكندرية. مصر. ص108.

ولعمل ذلك كان لابد من توجيه الضوء نحو أحد نماذج القادة السياسيين والمفكرين في مجال التنمية الاقتصادية ألا وهو الدكتور "مهاتير محمد" والذي عمل على النهوض بالعملية التنموية في الدولة الماليزية، ومواجهة التحديات المستقبلية من خلال التخطيط المنظم المبني على أسس علمية وعملية ومنطقية من واقع التجارب الذي عاشه المجتمع الماليزي ليشمل الصعيدين الداخلي والخارجي.

ومن هنا تظهر مدى أهمية التخطيط الفعّال والتخطيط الإستراتيجي الشامل لرؤى وتطلعات الفكر التنموي من خلال بيان الدور الذي يلعبه التخطيط لمواجهة التحديات والنهوض بالإستراتيجيات والخطط التنموية التي تعمل على دراسة طبيعة النظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، فغياب هذا النوع من التخطيط له تأثير سلبي على التنمية وكذلك على مواجهة العقبات، وبناءً على ما سبق فإن الأخذ ببرامج التخطيط الإستراتيجي يعد ضرورة لتفعيل النهوض في الفكر التنموي التطويري وهذا يطرح تساؤلاً رئيساً، وهو:

ما دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التجربة التنموية في ماليزيا من مرحلة حكم مهاتير محمد من عام 1981-2003م؟

1.3 أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن سؤالها الرئيس، والذي نص على:

ما دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التجربة التنموية في ماليزيا من مرحلة حكم مهاتير محمد من عام 1981-2003م؟

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما أثر التخطيط الإستراتيجي على عملية التنمية المستدامة؟

2- ما الفعل التنموي الذي قُدِّمَ من أجل مواجهة التحديات والمعضلات التنموية والاقتصادية في ماليزيا؟

3- كيف وظفت القيادة السياسية الماليزية "مهاتير محمد" رؤية"2020" عملية التخطيط الإستراتيجي في مواجهة تحديات عملية التنمية؟

1.4 فرضيات الدراسة

يمكن في هذا السياق طرح فرضيتين أساسيتين لمشكلة الدراسة، وهما:

1. لعب التخطيط الإستراتيجي دوراً أولياً ومركزياً في تطوير عملية التنمية الشاملة في دولة ماليزيا، ويتجلى ذلك في مستوى التقدم الذي وصل إليه الشعب الماليزي في شتى مجالات الحياة الحضارية والتنموية مقارنة مع شعوب العالم الأخرى في الفكر والتطبيق وإدارة الوقت والأداء.

2. ساعدت خطط ومشاريع التنمية المعاصرة بعيدة المدى (رؤية 2020 لمهاتير محمد) في نجاح الخطط الإستراتيجية التنموية في ماليزيا وخلق مجتمع واحد ناهض بالأمة بعيد عن التخلف والتبعية.

1.5 أهداف الدراسة

الهدف الرئيس للدراسة هو التعرّف على أثر التخطيط الإستراتيجي على التجارب التنموية المعاصرة (ماليزيا أنموذجاً) وقد سعت الدراسة كذلك إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- دراسة طبيعة الأثر الذي لعبته عملية التخطيط الإستراتيجي على عملية التنمية المستدامة.

2- دراسة واقع الفعل التنموي الماليزي في مواجهة تحديات ومعضلات هددت واقع استقرار عملية التنمية والاقتصاد الماليزي.

3- دراسة طبيعة دور القيادة السياسية والعامل البشري في عملية التخطيط الإستراتيجي التنموي الماليزي، وأثر ذلك في مواجهة التحديات.

1.6 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من الآتي:

1- تعتبر جهداً علمياً لفهم واقع التجربة التنموية الماليزية.

2- تسعى للوصول إلى نتائج وتوصيات تتلاءم مع طبيعة طرح الدراسة وموضوعها، بحيث يستفاد من تلك النتائج والتوصيات في العمل والتطوير على مستوى دراسات أخرى في مجال موضوع الدراسة، ولكن من زوايا ورؤى أخرى.

3- إثراء المعرفة النظرية لدى الباحثين والقرّاء في هذا المجال.

1.7 منهج الدراسة

وظفت الباحثة بهذه الدراسة المنهج البحثي "**التاريخي الاسترادادي**"، وذلك لأن طبيعة وظيفة هذا النوع من المناهج "**المنهج الاسترادادي**" هي وظيفة مضادة لفعل التاريخ فهو يحاول أن يَسترِد ما كان في الزمان، لا ليتحقق فعلياً في مجرى الأحداث، بل يحاول أن يستعيد في الذهن شكلاً من داخل عمق الماضي حدث في مجرى الزمان، حيث إنَّ ما حدث لا يمكن أن يُسترد أو تعاد أحداثه في صورة مطابقة، وإنما يمكن أن يُستعاد نظرياً بنوع من التركيب ابتداء مما خلفه من وقائع يكون قد دوّنها على آثار أو وثائق[1]، فهو الذي يتخذ الأحداث التاريخية مادة له، ويتتبعها بالترتيب الزمني موضحاً العلاقة بين الأحداث المتأخرة، رابطاً بعضها ببعض على أساس التطور التاريخي[2]، كما ويعرف على أنه المنهج الذي يقوم على استرداد الماضي تبعاً لما تركه من آثار أياً كان نوع الأثر ليتحقق من مجرى الأحداث، ولتحليل القوى والمشكلات التي صاغت الحاضر[3].

---

[1] تسن، فرغلي (2018). **منهج البحث التاريخي**. دار روابط للنشر وتقنية المعلومات. مصر. ص ص45-46.

[2] كريدية، سهام عبد الله (2000). **التصوف الإسلامي السلفي: أصله وأصوله في القرآن الكريم والسنة وخصائصه المعنوية والإسلامية**. ط1. المكتبة العربية للنشر والتوزيع. الولايات المتحدة الأمريكية. ص7.

[3] درويش، محمود (2018). **مناهج البحث في العلوم الإنسانية**. ط1. مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع. مصر. ص71.

في حين نجد أن "**المنهج التاريخي**" يهدف إلى دراسة ظاهرة ما في تعقبها الزماني والمكاني، من خلال رصد خلفياتها التاريخية، ومعرفة تطورها على جميع المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فالمنهج التاريخي يعتمد على مجموعة من المفاهيم، مثل:(التحقيق، والسيرورة، والتطور، وتحديد الظروف التاريخية الخاصة والعامة) ويرتبط التاريخ بدراسة الماضي في علاقته بالحاضر والمستقبل حيث إنّ علم التاريخ يعتمد على جمع المعلومات والبيانات لتسخيرها في كتابة التاريخ، ويستند المنهج التاريخي إلى مجموعة من المراحل العلمية، منها: "تحديد فرضية البحث، واختيار الوثائق، وانتقائها، وتوثيقها داخلياً وخارجياً، وذلك بعد جمعها والتحقق من صحتها في ضوء مقاييس علمية، وبعد ذلك تأتي عملية (القراءة، والفهم، والتفسير، والإستنتاج) بشكل مركب ومنظم" ويمكن للباحث أن يقدم مجموعة من التنبؤات التفسيرية بناء على ما توصل إليه من نتائج على مستوى التركيب والاستنتاج[1]، وهو يعتمد أيضاً على وصف وتسجيل الوقائع والأنشطة الماضية ودراسة وتحليل الوثائق والأحداث المختلفة، وإيجاد التفسيرات الملائمة والمنطقية لها على أسس علمية دقيقة، بغرض الوصول إلى نتائج تمثل حقائق منطقية وتعميمات تساعد في فهم ذلك الماضي، والاستناد على ذلك الفهم في بناء حقائق للحاضر وكذلك الوصول إلى قواعد للتنبؤ بالمستقبل، ويجب أن نلاحظ أن البحوث التاريخية لا تعتمد فقط على روايات شهود العيان وغيرهم ممن يصنعون الأحداث فهناك أيضاً المستندات والوثائق التي يتم استخدامها لإختبار الفرضيات وتحليل النتائج ومناقشتها[2]، وسيتم اعتماد هذا المنهج لاسترداد وتسلسل مراحل التنمية وصولاً إلى النهضة الماليزية في عهد النموذج الفكري القيادي "مهاتير محمد" لتحقيق "رؤية (2020)" المستقبل والحاضر الماليزي الجديد.

1.8 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

الحدود الموضوعية: ينحصر موضوع الدراسة في تناول دور التخطيط الإستراتيجي في التجربة التنموية الماليزية.

---

[1] حمداوي، جميل (2014). **البحث التربوي (مناهجه وتقنياته)**. دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع. بيروت. لبنان. ص ص32-33.

[2] أبو النصر، مدحت (2017). **مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية**. المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة. مصر. ص ص144-145.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المجتمع الماليزي في فترة النهوض التنموي (التجربة الماليزية).

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة حول الفترة الممتدة من العام 1981-2003.

1.9 الدراسات السابقة

ضمت هذه الدراسة مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية فيما بين موضوعات تنموية واقتصادية، ومن هذه الدراسات ما يلي:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة شريفة العابد برينيس (2019) بعنوان: " دور التمويل الإسلامي في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية: عرض تجربتي ماليزيا وباكستان"[1]

هدفت الدراسة إلى تبيان مساهمة التمويل الإسلامي في تحقيق التنمية الاقتصادية، وذلك لما يتميز به هذا التمويل من خصائص ذاتية تجعله قادراً على مواجهة المخاطر والميل إلى الاستقرار كون أساليب عمله تقوم على الأصول الحقيقية لا الوهمية، وتعرض هذه الدراسة التجربة الماليزية والباكستانية في التمويل الإسلامي، واللتان تعدان من أهم النماذج في تطبيق المبادئ الإسلامية في القطاع الاقتصادي، وذلك باستخدام منهج دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هاتين التجربتين أرسلتا رسالة واضحة تدعو فيها كل الاقتصادات الإسلامية وغير الإسلامية إلى تبني نظام بديل موازٍ للنظام التقليدي، مما يتيح هامشاً كبيراً من الحرية للمستثمرين ولاسيما العملاء في اختيار العمل بالصيغة المناسبة وبأقل المخاطر، وبذلك يساهم التمويل الإسلامي في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية.

[1] برينيس، شريفة العابد (2019). ***دور التمويل الإسلامي في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية: عرض تجربتي ماليزيا وباكستان.*** **مجلة البشائر الاقتصادية.** الجزائر. م5. ع2.

دراسة أحمد حمه محي الدين (2018) بعنوان: "محددات الصادرات الصناعية في ماليزيا: حالة دراسية"[1]

تسلط هذه الدراسة الضوء على محددات الصادرات الصناعية والتي تعتمد على المتغيرات الاقتصادية في دولة ماليزيا، وتهدف الدراسة إلى معرفة المحددات الداخلية والخارجية لتشجيع ونمو الصادرات الصناعية في هذه الدولة حيث تتناول الدراسة البيانات للفترة (1980– 2014)، وتؤدي الصادرات الصناعية دوراً حيوياً في التنمية الصناعية أولاً ثم التنمية الاقتصادية ثانياً لدولة ماليزيا، نظراً لمساهمتها في الحصول على النقد الأجنبي اللازم لتمويل المشاريع التنموية المتقدمة وآفاق ترابطها مع القطاعات الاقتصادية الأخرى، إذ أثرت عملية نمو الصادرات في الدول النامية عن طريق عدة عوامل بعضها محلية مثل هيكل الصناعة الوطنية، وأسعار السلع المحلية والتقدم التقني وأنظمة النقد الأجنبي، كما نجد أن هناك عوامل أخرى خارجية مثل أسعار السلع المماثلة في الأسواق الخارجية والإستثمارات الأجنبية الموجهة للتصدير، ونقل وتوطين التكنولوجيا والاستقرار الاقتصادي، وتظهر الحاجة إلى إجراء دراسات قياسية تجريبية لمحددات الصادرات الصناعية وتحليل العوامل التي تؤثر على هذا النمو سواء أكان من جانب قوى العرض أو الطلب أو من جانب العوامل المحلية كحجم الناتج الصناعي أو العوامل الخارجية مثل: الاستثمارات الأجنبية أو السياسات الصناعية للحكومات الوطنية والأجنبية، وختاماً إن هذه الدراسة أوجدت أن الصادرات الصناعية في دولة ماليزيا قد ازدادت بشكل كبير على مدى العقود الأربعة الماضية، وأثبتت الدراسة أن هناك عدة عوامل ساهمت في ظاهرة النمو المفرط للصادرات الصناعية في دولة ماليزيا بما في ذلك الاستثمار الأجنبي المباشر (FDI) الموجهة للتصدير وسعر الصرف والتقدم التقني والسياسات التصديرية الناجحة فضلاً عن المؤسسات التي أعدت لهذا الغرض.

[1] محي الدين، أحمد حمه (2018). ***محددات الصادرات الصناعية في ماليزيا: حالة دراسية***. **مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية**. العراق. م8. ع3.

دراسة إسماعيل حمادي مجبل (2018) بعنوان: " أهمية الإنفاق الحكومي في تحقيق التنمية البشرية للحد من التطرف التجربة الماليزية أنموذجاً"[1]

تهدف الدراسة إلى التعرف لتجربة ماليزيا في القضاء على الحرب العرقية والطائفية التي اندلعت في البلاد عام 1969، إذ يستدعي ذلك العودة إلى الذات خاصة من قبل الحكومة لمعرفة أسباب تلك الحرب، فضلاً عن تشخيص مواقع الخلل فيها من أجل تقويمها ومعالجتها، وانطلق البحث من فرضية الارتكاز إلى "الاعتدال" في توجيه الإنفاق الحكومي نحو متطلبات التنمية من أجل تحقيق العدالة الاجتماعية، كون "الاعتدال" هو ثقافة إسلامية شاملة تطال حياة الأفراد والمجتمع والدولة، فإن عملية التنمية البشرية يجب أن تنسجم وتتوافق مع القيم والمفاهيم السائدة وينبغي أن لا تتعارض مع الفطرة الإنسانية، وتنفرد ماليزيا بتجربة رائدة في القضاء على تلك الحالة، وأن هذه التجربة جديرة في الدراسة والتطبيق للدول التي شهدت مثل تلك الحالة.

دراسة رقيه شوشان (2016) بعنوان: " التنمية البشرية المستدامة بين الواقع والمأمول: قراءة في التجربة الماليزية"[2]

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع، حيث تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم التنمية البشرية المستدامة وقياسها حسب البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP)، وتقديم لمحة عامة عن واقع التنمية البشرية في الوطن العربي من خلال عرض أهم المؤشرات الأساسية لدليل التنمية البشرية والتي تقيم بعض تجارب الدول العربية، كما تهدف هذه الورقة أيضاً إلى تسليط الضوء على التجربة الماليزية كنموذج ناجح في النهوض بالاقتصاد الوطني، وذلك بالتطرق إلى المسار التنموي المنتهج من طرف الحكومة الماليزية والذي جعلها تحقق قفزة نوعية في مسارها الاقتصادي وتحتل المراتب الأولى عالمياً وتصنف ضمن الدول المتقدمة اقتصادياً.

---

[1] مجبل، إسماعيل حمادي (2018). ***أهمية الإنفاق الحكومي في تحقيق التنمية البشرية للحد من التطرف التجربة الماليزية أنموذجا*. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإنسانية**. العراق. ع4.

[2] شوشان، رقيه (2016). ***التنمية البشرية المستدامة بين الواقع والمأمول: قراءة في التجربة الماليزية*. جرش للبحوث والدراسات**. الأردن. م17. ع2.

دراسة صالح سالم غنائم واحمد عمار المبروك (2016) بعنوان: " التخطيط الإستراتيجي في المنظمات المفهوم والأهمية "[1]

تناولت هذه الدراسة مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهميته في المنظمات، وهدفت إلى التعرف على ما هو التخطيط الإستراتيجي ومفهومه وخصائصه وأهميته، وكذلك ركزت على أهم عوامل نجاح التخطيط الإستراتيجي في المنظمات، والكشف كذلك عن أبرز المعوقات التي تواجه المنظمات أثناء قيامها بإعداد الخطط الإستراتيجية وأثناء التنفيذ أيضاً، ثم التوصل إلى بعض أهم النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة والتى تمثلت في الآتي: التخطيط الإستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى، ويمثل رؤية مستقبلية لما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً، وهو عملية مستمرة، يبدأ بتحديد الأهداف والإستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيق الأهداف الموضوعة مسبقاً، وضرورة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لاغتنام الفرص وتلافي التهديدات، فيجب أن تشارك جميع المستويات الإدارية في المنظمة في وضع الخطة الإستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها.

دراسة صفاء عبد العزيز عايش عبيد (2016) بعنوان: " التخطيط الإستراتيجي لاستقطاب الموارد البشرية ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية"[2]

تناولت هذه الدراسة تحليل مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأهمية نشاط الاستقطاب بإدارة الموارد البشرية وتفاعل وتكامل نشاط الاستقطاب مع أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية، أيضاً تحديد مدى فاعلية هذا النشاط (الاستقطاب) وأدائه في ظل التخطيط الإستراتيجي بإدارة الموارد البشرية لدى مديري إدارة الموارد البشرية والعاملين بتلك الإدارة بكيانات المديريات الحكومية بمحافظة شمال سيناء، وذلك من أجل تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية لتلك المحافظة.

---

[1] غنائم، صالح سالم، المبروك، أحمد عمار (2016). ***التخطيط الإستراتيجي في المنظمات (المفهوم والأهمية)*. مجلة جامعة الزيتونة**. ليبيا. ع18.

[2] عبيد، صفاء عبد العزيز عايش (2016). ***التخطيط الإستراتيجي لاستقطاب الموارد البشرية ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية*. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**. مصر. م7

دراسة عبد الكريم بشير علي بشير(2015) بعنوان: " تنمية صناعة الحلال في التجربة الماليزية من منظور إستراتيجي"[1]

قامت الدراسة بتسليط الضوء على تنمية صناعة الحلال في التجربة الماليزية من منظور إستراتيجي، واستخدمت الدراسة كلاً من: (المنهج الوصفي والتحليلي، والمنهج التاريخي، والمنهج القانوني)، واشتملت الدراسة على أربعة محاور رئيسة، حيث وضح المحور الأول عوامل نجاح التجربة الاقتصادية الماليزية، وناقش المحور الثاني التخطيط الإستراتيجي، وذلك من خلال ثلاثة نقاط، أولاً: مفهوم التخطيط الإستراتيجي، ثانياً: الإستراتيجية الماليزية، ثالثاً: دور التخطيط الإستراتيجي في التنمية الماليزية، وأشار المحور الثالث إلى تنمية صناعة الحلال والسياحة الحلال والنظام المالي الإسلامي، وكشف المحور الرابع عن الفرص الرئيسة المتاحة في تنمية صناعة الحلال في قطاعاته المختلفة مثل (قطاع التمويل الإسلامي، وقطاع الأغذية الحلال، وقطاع السفر والسياحة، وقطاع الأدوية)، وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على أن التخطيط الإستراتيجي لعب دوراً فاعلاً ومؤثراً في تحقيق النجاحات والقفزات الهائلة التي حققتها "ماليزيا" في كافة المجالات، والتي جعلتها في مصاف الدول المتقدمة والمتحضرة، من خلال وضوح الرؤى والرسالة والأهداف، ومراعاة التخطيط لمصالح الدولة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، كما أوضحت النتائج أن تجربة صناعة الحلال في "ماليزيا" انطلقت من عقيدة راسخة مستندة إلى تعاليم الإسلام وقيمه الراكزة، واجتهادات فقهية وفتاوى معاصرة، استفادت منها "ماليزيا" في وضع الضوابط الشرعية لمنتجات وخدمات الحلال، وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من التجربة الماليزية الرائدة في تنمية صناعة الحلال في التجربة السودانية الماثلة (مجلس الحلال السوداني).

---

[1] بشير، عبد الكريم بشير علي (2015). ***تنمية صناعة الحلال في التجربة الماليزية من منظور إستراتيجي.*** **مجلة دراسات المستقبل.** السودان. م1. ع7.

دراسة ثائر هليل كاظم (2013) بعنوان: "التجربة الماليزية في التنمية الاقتصادية من عام 1991-2010"[1]

تناولت الدراسة مقومات النجاح الاقتصادية الماليزي، حيث أكدت على أهمية المقومات التي اتبعتها الحكومة الماليزية في إنجاح عملية التنمية، ممثلاً ذلك في سياساتها القائمة على احترام جميع العرقيات والإثنيات في ماليزيا، وهذا بحد ذاته أدى إلى التطور الاقتصاي، وتأسيس دولة ماليزيا متحدة داخلياً وخارجياً، والعمل على إيجاد مجتمع ديمقراطي متقدم والابتعاد عن سياسة الاستهلاك واتباع سياسة الإنتاج، ومحاربة الفساد الإداري وكذلك العمل على زيادة النمو الاقتصادي والاقتضاء بالتجربة اليابانية التي تقوم على العمل بروح الفريق الواحد ممثلاً في الإعتماد على الذات، واهتمت بتطوير القطاعين العام والخاص بحيث يشكل ذلك وحده من العمل الاقتصادي الذي يؤدي في المحصلة النهائية إلى التطوير، وخلصت الدراسة في نتائجها بأن النجاح الاقتصادي يعود لتلك الإستراتيجيات التي اتبعتها الحكومة المركزية.

دراسة عبد الحميد محمد علي زرؤم (2013) بعنوان: "أثر الاستقرار السياسي في ماليزيا في تنميتها"[2]

اعتنت هذه الدراسة بقضية الاستقرار السياسي في ماليزيا والآثار التنموية التى كان لها كبير الأثر في ما يتمتع به هذه البلد متعدد الأعراق والديانات والثقافات واللغات من رخاء اقتصادي وانسجام اجتماعي وتقدم علمي، وقد سعت هذه الدراسة إلى تبيان العوامل التاريخية والحضارية التي أسهمت بشكل كبير في استقرار ماليزيا سياسياً ومن ثم في تنميتها التي نشاهد أثرها اليوم فى كل المجالات، ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج: "أولاً – وجود ارتباط مباشر بين الاستقرار السياسي والازدهار الاقتصادي والإبداع الدراسي والتنمية المستدامة"، "ثانيا: إنّ الدول المتخلفة اقتصادياً، والمضطربة سياسياً، لا توفر الأجواء التي تتيح للدارسين أن يتفوقوا ويبدعوا ولا لرجال الأعمال أن يستثمروا".

---

[1] ثائر، هليل كاظم (2013). **التجربة الماليزية في التنمية الاقتصادية من عام1991-2019**. رسالة ماجستير غير منشوره. الجامعة القادسية. الديوانية. العراق.

[2] زرؤم، عبد الحميد محمد علي (2013). أثر الاستقرار السياسي في ماليزيا في تنميتها. مجلة الإسلام في آسيا. م10. ع2. متاح على الرابط التالى: ournals.iium.edu.my/jiasia/index.php/Islam/article/view/395/190

دراسة نادية عباس (2011) بعنوان: "التجربة التنموية في ماليزيا من عام 2000،2010"[1]

أوحت الدراسة بأن التجربة الماليزية تعد تجربة ذات أهمية بدول العالم عامة ودول العالم الثالث خاصة، والتي تم من خلالها التخلص من التخلف والتبعية الاقتصادية، فقد استطاعت الحكومة الماليزية أن تقف ما بين الاتجاهين، الاندماج في الاقتصاديات والعولمة من جهة مع الاحتفاظ بالنهج الوطني من جهة أخرى، وبذلك تحولت تلك البلد من اعتمادها على تصدير الموارد الأولية البسيطة إلى دولة مصدرة للسلع والتقنية الصناعية في منطقة جنوب آسيا، كما وحددت مجموعة من الخطط والمعايير التي استطاعت من خلالها التخلص من الأزمة الاقتصادية التي عصفت بها، خاصة دول جنوب شرق آسياعامة سنة 1997، وبذلك تكون قد تحررت من سياسة الإذعان التي تشترط عليها شروطاً قاسية، وتعاونت على حل هذه المشكلة من خلال قدرتها الذاتية وتجنبت الكثير من المشكلات التي جعلتها تتخلص من سياسة البنك الدولي، كما ركزت ماليزيا على المبدأ الإسلامي الذي جعل من الإنسان محوراً في النشاط التنموي وركزت على تمسكها بالقيم الأخلاقية والعدالة والمساواة الاقتصادية، والتحرر من التبعية الاقتصادية وتشجيع القطاعات الإنتاجية، وخلصت الدراسة إلى أن نجاح الجانب التنموي يعزى إلى مجموعة الإستراتيجيات التي اتبعتها الحكومة في حل مشكلاتها وصولاً إلى التنمية المتكاملة.

دراسة هبة محمد حسن الإبياري (2011) بعنوان: "الأبعاد المؤثرة على دوائر السياسة الخارجية الماليزية لمهاتير محمد"[2]

تناولت الدراسة المحددات السياسية في السياسة الخارجية الماليزية وهيكلها بشكل عام وتداعيات الواقع القيمي على هذه السياسة، وتناولت العلاقات السياسية الماليزية مع دول مثل اليابان، والصين..، وحددت هذه الدراسة مجال البحث في الفتره من 1981 وحتى 2003، فبداية الدراسة تمثل فترة تولي مهاتير محمد الحكم في ماليزيا والتي انتعشت خلالها السياسة الخارجية

---

[1] عباس، نادية (2011). ***التجربة التنموية في ماليزيا*. مجلة الدراسات الدولية**. القاهرة. مصر. ع50.

[2] الأبياري، هبة (2011). **الأبعاد المؤثرة على دوائر السياسة الخارجية الماليزية**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القاهرة. مصر.

الماليزية انتعاشاً كبيراً، إذ لحقتها عدد من المتغيرات الإيجابية التي شكلت علامة فارقة في التاريخ الماليزي والدول النامية.

دراسة بلال المصري (2010) بعنون: "تجربة ماليزيا التنمية الاقتصادية"[1]

هدفت الدراسة إلى البحث في التجربة الاقتصادية الماليزية من خلال استعراض تفاصيل التجربة الماليزية ودورها في علاج المشاكل الاقتصادية والتنموية كالتخفيف من حدة الفقر والبطالة والعدالة في التوزيع. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن ساهمت السياسات الحكومية المطبقة في ماليزيا إلى رفع معدلات النمو الاقتصادي ونصيب الفرد من الدخل وتحقيق مستويات جيدة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية رافقها تحسن في الأجور ومستويات الصحة والتعليم والبحث العلمي، وتعتبر ماليزيا من أبرز الدول التي اهتمت حكومتها بالمورد البشري وتطوير وتحديث ذلك من قناعتها بأن الإنسان هو ركيزة التنمية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة Ardnt(2011) بعنوان:" The role of political leadership in economic development"، "دور القيادة الساسية في التنمية الاقتصادية "[2]

قدمت هذه الدراسة النظرية مسألة الدور الذي تقوم به القيادات السياسية في التنمية الاقتصادية، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وجاءت الدراسة بطابع نظري، وقد بينت الدراسة وظائف القيادة السياسية في أي دولة والأدوار التي تقوم بها نحو التنمية الاقتصادية، وقد تم تحديد ثلاثة من هذه الأدوار، تتمثل في " السلطة، الإلهام والابتكار، والإدارة"، وأهمية كل من هذه الأدوار الثلاثة في مراحل إعداد وتنفيذ سياسات التنمية الاقتصادية، بدايةً من وضع الأهداف ونهايةً بصياغتها كاستراتيجيات قابلة للتنفيذ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هذه الأدوار تختلف

[1] المصري، بلال (2016). **تجربة ماليزيا في التنمية الاقتصادية (دروس مستفادة).** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة. فلسطين.

[2] Arndt, HW. (2011). ***The role of political leadership in economic development.*** **Canadian Journal of Development Studies**. Pp. 51-63 .

باختلاف طبيعة القيادات السياسية في كل دولة، كما تبين أيضاً دور الثورات والحراك الشعبي في تغيير طبيعة تلك الأدوار في سعيها لتحقيق التنمية الاقتصادية، ويرى الباحث أن القيادات السياسية ذات الطبيعة المركزية وإن كانت قوية إلا أنها قد تشكل عائقاً كبيراً أمام التنمية الاقتصادية.

دراسة Ramon v,navratnam(2001) بعنوان: "الانتعاش الاقتصادي في ماليزيا وإصلاح السياسات والتنمية المستدامة"[1]

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الواقع الماليزي قبل الاستقلال وبعده وعمليات التنمية الاقتصادية بقيادة "مهاتير محمد" وكيف وضع الرؤى والأسس والسياسات للخروج من وضع ماليزيا الزراعي إلى الصناعة والإلكترونيات وكيف استطاع التغلب على الصعوبات من خلال عدم التعامل مع صندوق النقد والبنك الدوليين، وكيف سخر الإنسان الماليزي من أجل خدمة بلده واستخدام مدخرات الأفراد للتغلب على الأزمات المالية والإتجاه نحو التصدير والتصنيع، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن السياسة الحكيمة لماليزيا بتصديها لقرارات صندوق النقد والبنك الدوليين كان لها أثر واضح في وضع الاقتصاد الماليزي على طريق التنمية الاقتصادية المستدامة، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن سياسة النظر شرقاً التي اتبعها "مهاتير محمد" كانت وراء نجاح التجربة التنموية الماليزية.

التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة أنها تباينت من حيث الهدف فهنالك تعدد في مجالاتها ومناهجها وتنوع في موضوعاتها، فنجد أن البعض منها كدراسة "**برينيس**" اهتم بتوضيح طبيعة دور التمويل الإسلامي في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية لكل من ماليزيا والباكستان، بحيث التقت دراسة "**برينيس**" مع دراسة الباحثة في توضيح احتياجات التنمية الاقتصادية الماليزية من التطور وما دور التمويل الإسلامي في تحقيق تلك الإحتياجات ذات الأهداف الإنمائية، كما

[1] Ramon v, navratnam (2001): **"Malaysia economic recovery, policy reforms for economic sustainability"**. Pelita Jaya P17

توصلت دراسة "**برينيس**" إلى أهمية وجود نظام بديل موازٍ للنظام المالي التقليدي الماليزي، وهذا بدوره يتلاقى مع مبادئ "مهاتير محمد" التي دعت الى ضرورة وجود نظام مالي إضافي داعم مساند للنظام المالي الماليزي القائم، وهذا ما أكدت عليه الباحثة من خلال هذه الدراسة.

في حين سعى "**محي الدين**" إلى معرفة "المحددات الداخلية والخارجية للصادرات الصناعية" والتي كان لها دور حيوي في تطوير التنمية الصناعية التي تقوم عليها التنمية الاقتصادية الماليزية التي تسعى للحصول على النقد الأجنبي الممول للمشاريع التنميوية، وهذا بدوره التقى مع ما قامت الباحثة بمناقشته من خلال دراستها التي أشارت إلى أنه حتى تتم عملية التطوير الاقتصادي والتنمية في ماليزيا لابد من وجود دعم مالي من مصادر متنوعة (داخلية وخارجية) تدعم خطط التنمية التي تقوم عليها عجلة الاقتصاد الماليزي، وتوصلت دراسة "**محي الدين** " إلى أن الصادرات الصناعية قد زادت بشكل ملحوظ عل مدى العقود الأربعة الماضية، وهذا بدوره يؤكد على أهمية التنمية الصناعية كجزء هام من عملية التنمية الاقتصادية لدولة ماليزيا، إضافة لما سبق سنجد أن دراسة "**برينيس**" ودراسة "**محي الدين**" اختلفت مع هذه الدراسة في طبيعة المنهج المستخدم، بحيث استخدما منهج (دراسة الحالة)، في حين استخدمت الباحثة المنهج (التاريخي الاسترادادي).

أما بالنسبة ل" **مجبل**" والذي وضح " أهمية الإنفاق الحكومي في تحقيق التنمية البشرية للحد من التطرف ماليزيا أنموذج" أشار إلى ضرورة العدالة الحكومية في انفاقها على الأفراد بعيده عن التطرف القائم على التمييز العرقي والطائفي وذلك كان داعم لعملية التنمية، فأتت دراسة موضوع البحث الحالية في أجزائها النظرية الأخيرة كاستجابة لما نادت إليه دراسة "**مجبل**" من ناحية ضرورة التوسع في دراسة النماذج التي تراعي مبدأ (الاعتدال) القائم على الإنسانية، حيث أشارت الباحثة في هذه الدراسة لذلك من خلال توضيحها لسياسات "مهاتير محمد" في مواجهة تحديات عملية التنمية، وتوصلت دراسة "**مجبل**" لضرورة الأخذ بمفاهيم مركزية في الثقافة الإسلامية كمفهوم (الاعتدال) وهذا الارتكاز استندت له ماليزيا في برنامجها التنموي للرقي بأفرادها، واختلفت دراسة "**مجبل**" مع هذه الدراسة في الفترة الزمنية التي تناولتها الباحثة، بحيث

سلط "**مجبل**" النظر في دراسته إلى فترة (1969) في حين أختارت الباحثة في دراستها فترة (1981–2003) وصولاً لرؤية (2020) للدكتور "مهاتير محمد" ماليزيا الجديد.

إضافة لما سبق التقت دراسة "**شوشان**" في دراستها " التنمية البشرية بين الواقع والمأمول، ماليزيا أنموذج" حيث اهتمت بمفهوم التنمية المستدامة وقياسها حسب البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة وتسليط الضوء على التجربة الماليزية كنموذج للنهوض الاقتصادي المستند على العنصر البشري وتوصلت الباحثة إلى نتائج مفادها التأكيد على نجاح النموذج الماليزي في تحقيق التنمية الشاملة في قطاعاتها والقائم على وجود تخطيط إستراتيجي، واختلفت دراسة "**شوشان**" مع هذه الدراسة بخصوص الموضوع حيث أشارت دراسة "**شوشان**" لأهمية التنمية البشرية على وجه الخصوص في النموذج الماليزي بينما ناقشت هذه الدراسة أهمية ومركزية عنصر التخطيط الإستراتيجي الأخذ بعين الإعتبار أن التنمية البشرية هي المحرك الرئيس للعملية التنموية بالتجربة المايزية.

كما التقت دراستا "**المبروك**" و"**عبيد**" مع ما جاء في الدراسة الحالية حول توضيح ماهية التخطيط الإستراتيجي وخصائصة وأهميته وعوامل نجاحه، وما أبرز المعوقات التي واجهت عملية اعداد الخطط الإستراتيجية المؤثرة بعملية التنمية الشاملة من خلال استقطاب الموارد البشرية المؤهلة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتوصلت كلا الدراستين إلى أن التخطيط الإستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يمثل رؤى مستقبلية وهو يعمل على تحديد الأهداف والسياسات ويحلل البيئة الداخلية والخارجية ويعمل على استقطاب الموارد البشرية من أجل تحريك الفعل التنموي.

وأوضح "**بشير**" في دارسته التي التقت مع هذه الدراسة في طبيعة المحاور الرئيسة التي اعتمدت عليها عملية تنمية صناعة الحلال في التجربة الماليزية من منظور إستراتيجي، كما التقى كلاً من "**بشير**" والباحثة في منهج الدراسة بحيث اعتمد "**بشير**" عدداً من المناهج كان من بينها المنهج الذي اعتمدته الباحثة في هذه الدراسة ألا وهو المنهج (التاريخي الاسترادادي)، وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الإستراتيجي لعب دوراً فاعلاً في تحقيق النجاحات في كافة المجالات في دولة ماليزيا، كما أشار إلى أنَّ الصناعة الحلال انطلقت من عقيدة مستندة إلى تعاليم الشريعة

الإسلامية، وهذا ما جعل ماليزيا دولة رائدة في هذا مجال، واختلفت دراسة "**بشـــير**" مـــع هـــذه الدراسة باختلاف طبيعة الموضوع فدراسة "**بشير**" التي ناقشت صناعة الحلال في ماليزيا تعـــد مثال لطبيعة الصادرات التنموية في النموذج الماليزي، أمّا هذه الدراسة ركزت على طبيعة دور التخطيط الإستراتيجي في عملية التنمية في ماليزيا والتي تشابهت مع دراسة "**بشير**" بـــالنموذج وعمومية موضوع التنمية في دولة ماليزيا.

كما أشار" **كاظم**" في دراسته إلى مقومات النجاح الاقتصادي الماليزي والتي التقـــت مـــع هـــذه الدراسة في ضرورة أن تقوم سياسات عملية التنمية على احترام العرقيات والإثنيات وهذا بدوره يؤدي إلى التطور والتقدم ويخلق دولة متحدة من الداخل للخارج كما توصلت الدراسة إلـــى أن النجاح الاقتصادي يعود إلى الإستراتيجيات التي اتبعتها الحكومة المركزية في دولة ماليزيا.

في حين التقى"**عباس**" مع الباحثة في ضرورة تخلص المجتمع الماليزي من التبعية الاقتصادية، وذلك من خلال سعي الحكومات الماليزية بأفرادها إلى الدمج بين التطور الاقتصـــادي والتقـــدم الثقافي وبين النهج النظامي الوطني الماليزي، وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح الجانب التنمـــوي يعزى إلى مجموعة الإستراتيجيات التي اتبعتها الحكومة في حل مشكلاتها وصولاً إلى التنميـــة المتكاملة.

هذا وأضاف "**الإبياري**" في دراستها مجموعة من الأبعاد المؤثرة على دوائر السياسة الخارجيـــة الماليزية "لمهاتير محمد" وهنا تلتقي الباحثة مع "**الإبياري**" في دراسة أثر تولي قيـــادي سياســـي ماليزي ناجح في حكمه ألا وهو "مهاتير محمد"، وتوصلت دراسة "**الإبياري**" إلـــى أن ماليزيـــا خلال حكم الدكتور "مهاتير محمد" شهدت انتعاشاً كبيراً في سياساتها الخارجية، وهـــذا بـــدوره ساعد في احداث تغيرات إجابية شكلت علامة فارقة في تاريخ التجربة التنموية لماليزيا، كما أكد "**المصري**" في دراسته التي دارت حول "تجربة ماليزيا في التنمية الاقتصادية" وتوصلت الباحثة إلى أن سياسات الحكومية الماليزية القائمة على التخطيط الإســـتراتيجي القـــائم علـــى الخطـــط المنظمة كان له دور هام في احلال المشكلات الاقتصادية من خلال التركيـــز علـــى المـــورد

البشري ورفع معدلات النمو الاقتصادي وهذا بدوره يحرك عجلة التطـــوير وصـــولاً للتنميـــة الشاملة.

في حين أشار "**زروؤم**" في دراسته التي كانت بعنوان"أثر الاستقرار السياسي فـــي ماليزيـــا فـــي تنميتها" بحيث بينت هذه الدراسة العوامل التاريخية والحضارية التي أسهمت بصورة كبيرة فـــي استقرار ماليزيا سياسياً وتنموياً، وهذا يلتقي مع ما أشارت إليه الباحثة خلال هذه الدراسة الحالية بمحاور الدراسة وفصولها المختلفة، بحيث أشارت الباحثة إلى أنه كلما تم تحسين البنية التحتية، ومنظومة العوامل بشقيها(الداخلية والخارجية) سيؤدي ذلك إلى إنعاش عملية التنمية معتمدة بذلك على أساسيات مخطط لها بصورة استراتيجية وتطويرية منظمة، وهذا يلتقي بدوره مع ما أشار إليه "**رومان**" أيضاً في دراسته التي تناولت "الانتعاش الاقتصادي في ماليزيا وإصلاح السياسات والتنمية المستدامة".

أمّا "**آردنت**" فقد التقى مع الباحثة في هذه الدراسة في توضيح طبيعة الدور القيـــادي "لمهـــاتير محمد" كأحد القادة السياسيين في احداث التنمية الاقتصادية الماليزية، معتمداً بذلك على "رؤيـــة 2020".

إن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في تخصصها رغم تقاربها مع البعض منها مـــن حيث دراسة طبيعة الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي في تطوير عملية التنمية الماليزيـــة، والآلية التي مكنت التخطيط الإستراتيجي من مواجهة التحديات الداخلية والخارجية لدولة ماليزيا، وطبيعة المعضلات التي واجهت مشروع التنمية والتطوير في المجتمع الماليزي، والدور الـــذي لعبه العامل البشري/ أي القيادة السياسية الماليزية "مهاتير محمد" تحديداً في عمليـــة التخطـــيط الإستراتيجي الصحيح في تطوير التنمية في ماليزيا، وطبيعة الدور الذي لعبته "رؤية 2020" في توجيه عجلة التنمية في ماليزيا.

1.10 مفاهيم ومصطلحات الدراسة

التخطيط (لغةً): تَعني كلمة التخطيط لُغةً "التهذيب" و"التسطير"، وَخطَّ الشيء يَخُطهُ خطاً أي كتبه بقلم أو غيره[1].

التخطيط (اصطلاحاً): التخطيط بشكل عام هو أول الوظائف الأساسية للإدارة وتأتي أولويته بحكم طبيعته حيث لا يمكن تنفيذ أي نشاط بنجاح إلا إذا تم التخطيط المسبق لهذا النشاط، فالتخطيط هو" المرحلة الفكرية السابقة لتنفيذ أي عمل من الأعمال، فهو الذي يبلور الأفكار لتهيئتها لتوضع موضع التنفيذ العلمي"، والتخطيط ينبني على مجموعة من الحقائق التي يتم تجميعها وتحليلها، كما أن التخطيط ينطوي على عملية اختيار من بين البدائل للوصول إلى الأهداف[2].

الإستراتيجية: هي "فن القيادة أو الإدارة "، وهي أيضاً "التعبير عن مهارة الإدارة والتخطيط"، أو هي "الوسائل العلمية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة"[3]، وهي أولاً عملية أو منهجية متقدمة في التفكير أو التخطيط(وبعبارة أدق حلقة في منهجية متقدمة) يتم بمقتضاها طرح البدائل الإستراتيجية أو خطوط السير التي توصلنا إلى غاية أو هدف من الأهداف والاختيار الأفضل لأحد البدائل، وهي ثانياً ناتج هذه المنهجية ممثلاً في البدائل الإستراتيجية المطروحة واختيار البديل الأنسب منها، وهي خطة عمل شاملة[4]، كما تعني أنها برنامج عام للعمل وتوجيه الموارد نحو تحقيق أهداف عامة وشاملة، وهي تتعلق بحسن استخدام الموارد لزيادة إمكانية تحقيق الأهداف[5]

---

[1] صقر، أحمد محيي خلف (2019). **التخطيط والسياسة الاجتماعية: المفاهيم والأطر والآليات**. دار التعليم الجامعى. مصر. ص37.

[2] رمضان، زياد (1982). **أساسيات في الادارة المالية**. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع. الأردن. ص69.

[3] أبو صالح، محمد (2016). **التخطيط الإستراتيجي القومي منهج المستقبل**. دار الجنان للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ص39.

[4] الزنفلى، أحمد محمود (2012). **التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي**. مكتبة الأنجلو المصرية للنشر والتوزيع. مصر. ص 42.

[5] يوسف، سمير (1983). **إدارة المنظمات: الأسس النظرية والنواحي التطبيقية**. دار الإتحاد العربي للطباعة. القاهرة. مصر. ص225.

التخطيط الإستراتيجي: عملية برمجة إستراتيجية تتعلق بالتحليل البيئي وصولاً إلى إعداد إستراتيجية محددة وهو يتضمن القيام بدراسة القيام بدراسة البدائل الإستراتيجية في ضوء الحقائق التي يتم التوصل إليها من خلال تحليل البيئة الخارجية والداخلية ودراسة الأفكار والتصورات التي تحملها الإدارة العليا وصولاً إلى اختيار أفضل االبدائل[1].

التنمية (لغةً): التنمية لغةً هي "النماء" أي الازدياد التدريجي، يُقال نما المال نمواً أي "تراكم وكَثُر"[2].

التنمية (اصطلاحاً): هي عملية "الزيادة في المستويات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها ولكن بتأثيرات معينة"، وهناك اختلاف بين مفهوم النمو والتنمية، فالنمو يشير إلى "التقدم التلقائي أو الطبيعي دون تدخل معتمد من قبل المجتمع أو الدولة"، أما التنمية فهي "العمليات المقصودة التي تسعى إلى إحداث النمو بصورة سريعة في إطار خطط مدروسة، وفي فترة زمنية محددة"[3].

التخطيط للتنمية: هو نشاط واعي يمارسه المجتمع وتنظمه الدولة بما يتطابق مع الأهداف الاجتماعية والاقتصادية المحددة لغرض توجيه الاقتصاد الوطني نحو التقدم الاجتماعي – الاقتصادي المنتظم والمستمر على المدى البعيد لرفع مستوى إشباع حاجات المواطن على أساس التخطيط الرشيد لموارد البلد والقوى البشرية المنتجة والموارد الطبيعية والأصول الثابتة والموارد ومن الطاقة[4].

القيادة السياسية: "هي قدرة وفاعلية القائد السياسي – بمعاونة نخب سياسية– في تحديد أهداف المجتمع السياسي وترتيبها تصاعدياً حسب أولوياتها، واختيار الوسائل الملائمة لتحقيق هذه الأهداف بما يتفق مع القدرات الحقيقية للمجتمع، وتقدير أبعاد المواقف التي تواجه المجتمع

---

[1] البحيري، خلف محمد (2014). **اسس تخطيط التعليم**. دار الفجر للنشر والتوزيع. مصر. ص63.

[2] العسل، ابراهيم (1996). **التنمية في الإسلام مفاهيم مناهج وتطبيقات**. ط1. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. بيروت. لبنان. ص59.

[3] المرجع السابق. ص59.

[4] كامل، أمين (2009). **التخطيط والتطوير للإدارة المتكاملة للمنشأة الصناعية الحديثة**. ط1. مركز البحوث الصناعية. تاجوراء. ليبيا. ص21.

واتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة المشكلات والأزمات التي تفرزها هذه المواقف، ويتم ذلك في إطار تفاعل تحكمه القيم والمبادئ العليا للمجتمع، وعليه فإن القيادة السياسية ليست في جوهرها ظاهرة فردية تتعلق بشخص واحد قائد والنخبة السياسية، والقيادة كعملية تضم بالإضـــافة إلـــى هذين العنصرين الموقف والقيم"[1]

[1] معوض، جلال عبدالله (1985). **علاقة القيادة بالظاهرة الإنمائية: دراسة في المنطقة العربية**. رسالة دكتوراه. جامعة القاهرة. القاهرة. مصر. ص ص9-10.

الفصل الثاني

الإطار النظري – التخطيط الإستراتيجي وأثره على عملية التنمية المستدامة

الفصل الثاني

الإطار النظري – التخطيط الإستراتيجي وأثره على عملية التنمية المستدامة

2.1 المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي

1.1.1 الإطار المفاهيمي

إن فكرة التخطيط قديمة قِدَم الحضارة البشرية نفسها فإن مفهوم التخطيط بالمعنى العلمي حديث المنشأ إذ يرجع إلى أوائل الربع الثاني من القرن العشرين عندما خرج الاتحاد السوفيتي على العالم بأول خطة خمسية للتنمية (1928–1933م) وبعد الحرب العالمية الثانية انتشرت فكرة التخطيط وأخذت كثير من الدول بأسلوب التخطيط من أجل إحداث التقدم الاقتصادي والاجتماعي، لذا قامت الباحثة باختيار ما يتناسب مع موضوع الدراسة وفقاً لوجهة نظرها، فوجهت النظر إلى مفهوم التخطيط وفقاً لما جاء بقاموس (أكسفورد) والذي عرَّفَ كلمة "التخطيط" على أنها:"كلمة مشتقة من الفعل الثلاثي"خطط" والتي تعني: صَمَّمَ مسبقاً أو سلفاً"[1]، في حين عرفته (ويكيبيديا) على أنه "منهج إنساني للعمل يهدف إلى اتخاذ القرارات في الحاضر ويكون لها تأثير على المستقبل ويعتبر التخطيط هو أول عناصر الإدارة"، أما (أ.محمد فوزي العشري) أشار إلى أن عملية التخطيط هي عملية يتم فيها "تحديدُ الأهدافِ المرادُ تحقيقُها، ورَسمُ خط السير إليها، وتحديدُ وسائل ذلك السير، مع وضوح التصور لما يُمكن أنْ يَحدُث أثناء العمل مِن المستجدات والتطورات، ووَضع ما يُناسب ذلك مِن طرُق التعامل مِمّا باتَ يُسمّى بـ"الخطة والخطة البديلة"، شرط أنْ يستهدف ذلك أكبر قدر ممكن مِن المكاسب وأقلّ قدر ممكن من الخسائر"[2].

ونجد أيضاً أن مفهوم التخطيط يعني وفقاً لرأي "محمد طلعت عيسى" والذي أشار إلى أن التخطيط هو" نوع من العمل التعاوني الشامل الذي يقوم على المنهج العلمي في البحث بقصد رسم خطة قابلة للتنفيذ في حدود الإمكانات والموارد القابلة للاستثمار"، في حين سلطت الباحثة

[1] محمد، جمال عبد الله (2016). **التخطيط الإستراتيجي**. دار المنهل. عمان. الأردن. ص14.

[2] https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7

الضوء على ما قام به "محمود عمر محمود" بتوضيح مفهوم التخطيط على أنه "نشـــاط إنســـاني واعي، يستند إلى توظيف المنطق العلمي في التفكير والتدبير لتحدي أهداف معينة وتعيين وسائل تحقيقها"، أما بالنسبة لـــرأي"محمد صديق نفادي" عن مفهوم التخطيط والذي تمثل فـــي كونـــه "عملية إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم القرارات التي تنطوي على الأساليب والإجراءات والسياسات التي تنظم استخدام موارد المجتمع لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المحددة للمجتمع في المستقبل بطريقةٍ مُثلى"[1].

ومن المفاهيم المتنوعة والمتباينة السابقة نجد أن مفهوم التخطيط في جوهره لا يخرج عن كونه "عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة" أو بعبارة أخرى هو "عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة"، وينبغـــي هنـــا أن نفرق بين التخطيط والخطة فالتخطيط "عملية مستمرة" أما الخطة فهي "وضـــع التخطـــيط فـــي صورة برنامج موقوت بمراحل وخطوات وتحديد زماني ومكاني" والتخطيط قد يكـــون طويـــل المدى أو القصير المدى، وقد يكون شاملاً لكل القطاعات الاقتصادية والاجتماعيـــة أو جزئيـــاً خاصاً بقطاع معين، وقد يكون على المستوى القومي أو الإقليمي أو المحلي"[2].

ومن الجيد توضيح أهمية "الإستراتيجية" بالنسبة لعملية التخطيط، ومن المفيد أيضاً توضيح ماهية هذا اللفظ من حيث "موقع وزمن ظهوره" من جهةٍ، ومن جهةٍ أخرى "مقومات النجاح والأبعـــاد الخاصة به"، فنجد في ذلك أنه تم استخدام لفظ "الإستراتيجية" منذ عدة قـــرون فـــي العمليـــات الحربية وهي كلمة "يونانية مشتقة من كلمة "استراتيجوس" وتعني فن القيادة"، وانتقـــل مفهـــوم "الإستراتيجية" إلى مجال الأعمال في الثلاثين سنة الأخيرة من القرن العشـــرين، عنـــدما دعـــا الرئيس الأمريكي الأسبق ليندون جونسون في عـــام (1965) إلـــى تطبيـــق نظـــام التخطـــيط الإستراتيجي في جميع الأجهزة الفدرالية للحكومة الأمريكية، وقبل نهاية الستينات مـــن القـــرن

---

[1] أبو النصر، مدحت (2009). **مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز**. المجموعة العربية للتدريب والنشر. ط1. نصر. القاهرة. مصر. ص28.

[2] مرسي، محمد منير (1975). **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها**. عالم الكتب للنشر والتوزيـــع. القـــاهرة. مصـــر. ص145.

العشرين عبر التخطيط الإستراتيجي حدود الولايات المتحدة إلى أوروبا ثم إلى بعض الدول النامية وأهم تلك الدول دولة (ماليزيا)[1]، وحتى تكون "الإستراتيجية" ناجحة وقابلة للاستخدام والتوظيف بأوجهٍ ومجالاتٍ متنوعة ومختلفة لابد من مراعاة مجموعة من الأبعاد التي يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار عند صياغتها وقبل العمل بها، كالإشباع والمثالية والتكيّف.

إن معظم الدراسات التي قامت الباحثة بالبحث من خلالها حول مفهوم "التخطيط الإستراتيجي" وجدت معظمها أشارت إلى مجموعة متنوعة من المفاهيم، فوجدت أن هذا النوع من التخطيط يعني بإحدى مفاهيمه أنه عبارة عن "مصطلح يتكون من مفهومين يتمثلان في "الإستراتيجية"، والتي تتمثل في:" الصورة المصورة للرؤية في ضوء تخمين المستقبل واستشرافه، والاستعداد له، كما أنه يتمازج فيه التخطيط مع التوقعات ويعتمد في صياغته على واقع تحليل البيئتين الداخلية والخارجية ويفحص تنفيذ الخطط ويعمل على التقسيم الكامل والتجزئة المجزء تحت اسم التشغيل، هذا إضافةً إلى أنه يدعم القوة ويلغي الضعف، ويبتعد عن التهديد ويتصرف على واقع الأنشطة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والأخلاقية والقانونية"، والتخطيط الذي يتمثل في عملية وضع الأهداف والسياسات الرئيسة والتنسيق بين كل ذلك، وتشتمل على وظائف الإعداد والتنسيق والمتابعة والتقويم"، وفي هذا الاتجاه عرّف العالمان (شتاينر، وأنسوف) "التخطيط الإستراتيجي" بأنه: "قاعدة لاتخاذ القرارات تربط الحاضر بالمستقبل بخيط أسموه (Common Thread)"، إضافةً إلى ما سبق قامت الباحثة بتوجيه النظر إلى مفهوم "التخطيط الإستراتيجي" الذي أشار إليه (ميسكون) فعرَّفه على أنه: "خطة مصممة، موحدة، ومتكاملة، وشاملة، لتأكيد قاعدة الأهداف المراد تحقيقها"، وأشار (كلويك) إلى أن "التخطيط الإستراتيجي" ما هو إلّا: "وسائل موضوعة بالشكل الذي تقابل فيه التحديات البيئية لتحقيق النهائيات المرغوبة أي الأهداف"، ولم تكتفِ الباحثة بذلك، بحيث أولت أثناء بحثها اهتماماً بمفهوم "التخطيط الإستراتيجي" وفقاً لما عرفه (كونتز) والذي رأى بأن "التخطيط الإستراتيجي" هو: "هيكل متماسك ومتناسق من العمليات التي تتضمن توظيف الموارد لتحقيق الأهداف المحددة"، كذلك

[1] السكارنه، بلال (2015). **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ص ص 29-30.

عرّفه بأنه:" اتخاذ قرار مسبق حول: ماذا تعمل؟ كيف نعمل؟ أين نعمل؟ من يعمل؟"، إضافةً إلى تعريف (اَكوف) على أنه: "عملية لتحديد الأهداف السياسية بعيدة المدى وتهيئة الموارد اللازمة لتبني العمليات التشغيلية التي تحققها"[1].

2.1.2 أهمية التخطيط الإستراتيجي

تزداد أهمية التخطيط الإستراتيجي مع تعقد الإشكالات في المجتمع، وحالة نقص الموارد المالية، وتعاظم الغايات، وقد تكون هناك بعض الأهداف التي تتطلب التخطيط المسبق، ومع التقدم العلمي والتقني، وزيادة حجم القوى البشرية العاملة، وهذا بدوره يؤدي إلى تعقد طبيعة الإشكالات، مما يؤدي إلى زيادة أهمية التخطيط[2].

فنجد أنَّ عملية التخطيط عموماً والتخطيط الإستراتيجي خصوصاً يُعتبران من أهم الوظائف الإدارية الأساسية، فإذا لم توجد لدى الإدارة خطة فإن ذلك يعني أنها لن تستطيع ممارسة وظائف الإدارة الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة، فالتخطيط هو "المعيار الأساسي للقيام بهذه الوظائف"، وترتكز أهمية التخطيط الإستراتيجي في تحديد وتوجيه المسارات والأهداف الإستراتيجية، وتحديد الغايات وتوجيه مسار العمل وتحسين الأداء وتحقيق النمو[3]، مما يؤدي إلى الوصول لكمية من الأهداف الموضوعة بطرق موضوعية تنبثق أهميتها من أهمية ذلك النوع من التخطيط بالنسبة لكل القطاعات والمنظمات لذلك نجد أن أهمية التخطيط الإستراتيجي بصورة عامة تتلخص بالآتي[4]:

- مساعدة المنظمات والقائمين عليها في تحديد وبلورة أهدافها.

---

[1] الغريزي، هشام (2018). **التخطيط الإستراتيجي دليل وفن وعلم ومهارات إعداد خطة إستراتيجية**. ط1. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ص ص17-18.

[2] سعد، عبد المنعم فهمي (2008). **إستراتيجية التخطيط التربوي**. ط1. الدار الثقافية للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر. م1. ص28.

[3] مصطفى، علي محمد حسن (2017). **أثر التخطيط الإستراتيجي في تسويق الخدمات**. دار زهران للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ص36.

[4] طوقان، عامر (2018). **التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي**. دار البيروني للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ص ص 21 -22.

- مساعدة المنظمات على التعرف إلى قدراتها وتحديد مواردها وكيفية توظيفها.

- المساهمة في التنبؤ بأية معوقات أو متغيرات في البيئة الخارجية والمساعدة في التخطيط للتغلب على هذه المعوقات.

- المساهمة في إيجاد رؤية شاملة لوحدات المنظمة والتخطيط لتفعيل مهامها بشكل متكامل لا تضارب فيه.

- المساعدة في عملية توزيع الأهداف على الفترة الزمنية المناسبة.

- المساهمة أيضاً في الاستفادة من كافة المستويات الإدارية.

- كما يساهم في بناء الأفكار والتصورات الإبداعية.

2.1.3 فوائد التخطيط الإستراتيجي

وبعد توضيح كل من (مفهوم عملية التخطيط، وأهميتها) سيتم توضيح مجموعة من الفوائد والمزايا التي ينطوي التخطيط الإستراتيجي عليها نذكر منها[1]:

- تحديد الاتجاه، والتحفيز على التفكير بالمستقبل، فيوضح معالم الطريق، وتحديد ما تريد فعله والوصول إليه.

- جعل الإدارة على أهبة الاستعداد للتعامل مع الظروف والمشكلات، والعمل على تنسيق المجهودات بحيث يكون وسيلة ربط بين المجهودات والتطلعات.

- الكشف عن الوضع واعطاء صورة واضحة لكيفية التفاعل مع المهام والأنشطة المختلفة، والعمل على توفير المعايير من خلال تحديد أدوات يمكنها قياس التقدم الذي تحرزه.

[1] ذيب، هيثم عبد الله (2016). **أصول التخطيط الإستراتيجي**. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ص49.

- تعتبر أسلوب منظم للتعامل مع المستقبل وللتعرف إلى الفرص المتاحة والعمل على استثمارها والتعرف إلى التهديدات المحتملة والعمل على تفاديها والتقليل من آثارها والتعرف على مصادر القوة والضعف في قسم تحليلها ووضع الإدارة في معرفة إحتمال المستقبل مما يساعد على التكيف مع المتغيرات[1].

ولعملية التخطيط الإستراتيجي فوائد أخرى منها[2]:

- يساعد الإدارة على توقع أحداث المستقبل مما يجعلها في موقف يسمح لها بتقدير ظروفها في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة، ويدفع الإدارة إلى الإحاطة بمواردها المالية والبشرية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، ويدفع الإدارة وفروعها المختلفة إلى تنسيق أعمالها وبهذا يمنع ظاهرة التضارب والتقاطع بين أنشطتها المختلفة.

- يقدم حزمة من الأهداف التي يستطيع العاملون فهمها وتنفيذها، ويجعل الوصول إلى الأهداف أمراً يسيراً حيث يصعب أو يتعذر تحقيق الأهداف بدونه.

- يساعد على تجنب هدر الموارد والإمكانيات المتاحة وذلك من خلال توظيفها بالأسلوب الأمثل ويساعد على إجراء عمليات الرقابة الخارجية والداخلية.

- يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أُخذت بالاعتبار، ويجعل الأفراد العاملين أكثر استقراراً وطمأنينة من خلال معرفتهم مستقبل مؤسستهم والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

- يستبدل العشوائية في العمل بالأساليب المنظمة والمبرمجة، ويختصر الزمن اللازم لإنجاز الأعمال.

---

[1] ابراهيم، نشأت (2018). **قوة التخطيط الإستراتيجي**. ط1. دار صرح للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر. ص101.

[2] الكرخي، مجيد (2017). **التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج**. بيت الغشام للنشر والتوزيع والترجمة. مسقط. عمان. ص18.

2.1.4 خصائص التخطيط الإستراتيجي

تنوعت خصائص التخطيط الإستراتيجي وتعددت، وذلك لتعدد جوانب عملية التخطيط، فهناك خصائص عملية تتعلق بمنظومة العمل، وهناك خصائص تتعلق بالفكر الإستراتيجي، ومنها ما يدخل في صلب العملية التنفيذية للتخطيط الإستراتيجي، وسيتم توضيح الخصائص وفق شموليتها على النحو الآتي[1]:

- **الشمول والتكامل:** بمعنى استيعاب التفاصيل والجوانب في المنظمة وفي عمليات التخطيط الإستراتيجي، وأخذها جميعاً في الحسبان، وربط هذه التفاصيل والجوانب لتتكامل على مستويات أفقية ورأسية في المنظمة والعمليات التخطيطية.

- **المرونة:** بمعنى القدرة على صنع التغيرات والتعامل مع المواقف المتغيرة سواء في المنظمة أو في العمليات التخطيطية.

- **التفاعل:** بمعنى تأثير المستويات الإدارية المتعددة في بعضها البعض عند قيامها باتخاذ القرار والتأثير المتبادل بين كل من التخطيط والتنفيذ.

- **الرسالية:** بمعنى تهديف وتوجيه وتوكيد الرؤية المستقبلية للمنظمة، والالتزام بها وبما يرافقها من القيم المتمثلة في المبادئ والمعايير والمعتقدات والتصرفات المعتبرة من قبل أعضاء المنظمة التي يشعرون أنهم يمثلونها.

- **التشخيص:** بمعنى التعويل على استخدام البيانات والأساليب التشخيصية في أثناء العملية التخطيطية.

- **التركيز:** بمعنى تصويب الاهتمام والانتباه وتركيزها على عدد محدود من القضايا المختارة.

---

[1] عقلان، أفراح (2009). **التخطيط الإستراتيجي لتطوير الاشراف التربوي**. ط1. دار الوفاء للنشر والتوزيع. الاسكندرية. مصر. ص80-82.

- **التوقعية (الاستباقية أو المستقبلية):** بمعنى القدرة على مواجهة المواقف الجديدة وهي مواقف لم يسبق في الغالب لها مثيل، والقدرة على التعامل مع المستقبل، وعلى رؤية الحوادث قبل وقوعها.

- **التشاركية:** بمعناها الاجتماعي والديمقراطي في صناعة القرار واتخاذه إلى حد ظهر معه التخطيط الإستراتيجي التشاركي كعملية، أو كعملية تعليمية بواسطة أصحاب المصالح.

- **الوضوح والسهولة:** بمعنى أنه ليس عملية غامضة أو مبهمة، ولا بحاجة كبيرة للغاية إلى مصادر مالية أو خبرات خارجية.

- **التنظيم:** بمعنى أنه مدخل إداري منظم لإطلاق طاقات المنظمة لتحقيق إنجازات إستراتيجية طبقاً للأولويات التي تحددها الإدارة.

- **الدينامية:** بمعنى الاستمرار والتواصل في البيئة المحيطة بمكوناتها المتصلة والمتشابكة مع بعضها البعض.

- **الهيكلية:** إن التخطيط الإستراتيجي عملية منظمة تسعى لتأسيس الأهداف للمنظمة، والإستراتيجيات والسياسات الخاصة بها، وتطوير الخطط التفصيلية لتنفيذ تلك الإستراتيجيات وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة.

- **عدم التأكد:** بمعنى أن التخطيط الإستراتيجي على حالة من عدم التأكد، حيث إنّ المتغيرات المستقبلية يكتنفها الغموض وحالة عدم التأكد مع صعوبة التنبؤ المستقبلي لها، وهذا بدوره يستلزم تعاون الجهات الإدارية لتحليل القيود المستقبلية من خلال تحليل نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة.

- **المسؤلية:** يعتبر التخطيط الإستراتيجي نشاط يشمل المنظمة ككل، وليس جزءاً منها، وهو نظام متكامل يتم بشكل متعمد، وهو نظام يتم من خلاله تحديد مجالات التميز للمنظمة

مستقبلاً، حيث تعمل شمولية هذا النظام على زيادة فعالية الأفراد وخلق رغبة لديهم في تحسين مستقبل المنظمة مما يولد لديهم شعور بالمسؤولية[1].

كما كان لخصائص التخطيط الإستراتيجي دور كبير في استكمال التوسع في توضيح مفهوم "التخطيط الإستراتيجي"، بحيث اختارت الباحثة مجموعة الخصائص الآتية والتي ارتأت بأنها ذات صلة مع ما تريد إبرازه من خصائص من وجهة نظرها، ومن هذه الخصائص[2]:

1- تدور عملية التخطيط الإستراتيجي حول الأهداف، فالتوصيف الدقيق للأهداف هو المنطق الأساسي لعملية التخطيط فلا بد من تقييم ومفاضلة واختيار بين البدائل لتحقيق الأهداف.

2- تتأثر فعالية التخطيط بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات الخطة، ويترتب على ذلك أن عملية التخطيط هي نظام مركب من عدد المكونات تتمثل في الأهداف والسياسات والقواعد والبرامج والمعايير.

3- الموضوعية والمنهج العلمي لفاعلية التخطيط الإستراتيجي، من خلال الالتزام بالتحليل المنطقي والموضعي للمواقف والمتغيرات وتحديد الاتجاهات.

4- عملية التخطيط الإستراتيجي هي نظام متكامل له مدخلات وعمليات ومخرجات، حيث تتمثل المدخلات في متطلبات التخطيط المادية البشرية والمعلوماتية، وتتضمن عملياته كافة أنشطة التجميع والتحليل والتفسير وتحديد العلاقات والاتجاهات والمتغيرات وتتمثل مخرجاته بما يتم تحديده وصياغته من أهداف وسياسات وخطط وبرامج ومعايير، وحتمية التفاعل والتأثير التبادلي بين مكونات النظام.

5- التأثير التبادلي بين عملية التخطيط وخصائص البيئة، فلا يمكن أن تمارس عملية التخطيط بمعزل عن الظروف البيئية التي تعمل فيها المنظمة بهدف تحقيق قدر من الملاءمة البيئية لأهداف واتجاهاتها المنظمة.

---

[1] الضمور، موفق محمد (2011). **التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام**. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ص46.

[2] علي، أسامة محمد سيد (2008). **التخطيط الإستراتيجي وجودة التعليم واعتماده**. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع. مصر. ص ص53-55.

6- فاعلية عملية المتابعة والرقابة هي أساس فعالية نظام التخطيط الإستراتيجي إذ بالتخطيط والمتابعة والرقابة تتكون وسيلة المنظمة للتحرك والانتقال من موقف حالي إلى وضع مستهدف ومخطط.

7- اعتماد عملية التخطيط على نظام المعلومات، وإن كل مرحلة من مراحل التخطيط لها درجتها في الاعتماد على المعلومات، فمن خلال المعلومات وتوفيرها يتحقق مستوى أداء مرتفع ونتائج واضحة.

2.1.5 عناصر التخطيط الإستراتيجي

ارتبط "التخطيط الإستراتيجي" بمجموعة من العناصر التي لعبت دوراً في تسهيل عملية الوقوف على مكونات أساسية هدفها والغاية من توافرها النهوض بعملية "التخطيط الإستراتيجي" بالصورة الصحيحة وفقاً لمرتكزاتٍ ثابتة مجتمعة على هيئة مجموعة من العناصر، وفيما يلي أربعة عناصر أساسية لعملية "التخطيط الإستراتيجي" هي[1]:

العنصر الأول: الدوافع: التخطيط وظيفة من وظائف القيادة سواء فيما يتعلق بالمستقبل القريب أو البعيد، ويُعرّف التخطيط بعيد المدى الهادف إلى دفع المنظمة نحو غايتها الأسمى "بالتخطيط الإستراتيجي"، بينما يُعرّف التخطيط قصير المدى الهادف إلى تحديد مسار أعمال محددة ذات نتائج قريبة "بالتخطيط التكتيكي أو التخطيط الحركي"، وترسم الخطط الإستراتيجية أولوية التنظيم وتوجهاته الأساسية، وهذه الخطط هي نتائج قرارت نظامية مستقرة، مبنية على المعرفة ودراسة نتائجها المستقبلية والإعداد والتمحيص، والأخذ في الاعتبار العوامل والظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، أما الخطط التكتيكية فتختص بنشاطات أو مشاريع محددة لا يزيد مداها عن سنة واحدة بينما يمتد عمل الخطط الإستراتيجية إلى ما يزيد عن خمس إلى عشر سنوات.

العنصر الثاني: الوقت: التخطيط مرتبط بالوقت لأنه يترتب عليه قرارت للتحرك الذي يؤدي إلى نتائج محددة في المستقبل، ويمكن للمرء أنّ يخطط على مدى شهر أو سنة أو عقد كامل من

[1] السكارنه، بلال. مرجع سابق. ص ص 178- 180.

الزمن، إلّا أنه كُلَّما طالت مدة الخطة كان الجهد المطلوب للتخطيط أكبر، وتمثل أي عمل سلسلة من النشاطات الواجب القيام بها لتحقيق هدف معين، ويمكن تصنيف الخطط حسب الفترة الزمنية إلى "خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل"، وينبغي تكامل الخطط قصيرة الأجل في إظهار الخطط طويلة الأجل، كما ينبغي تقسيم الخطط طويلة الأجل إلى عدد من الخطط قصيرة الأجل، ويُعد التوفيق بين هذه الخطط من العوامل الضرورية لتحقيق الفائدة المثلى من الموارد البشرية والمادية المخصصة لتنفيذ الخطط.

العنصر الثالث: الأهداف: تُعرف الخطط طويلة الأجل أيضاً "بالخطط الإستراتيجية" وهي تغطي فترة ما بين خمس إلى عشر سنوات، ومن العناصر الهامة في التخطيط الطويل الأجل وضع الأهداف وتحديدها.

العنصر الرابع: الإعداد والتحضير: وذلك من خلال بيان الأهداف والحقائق بأقصى قدر ممكن من الوضوح والتحديد وتجنب العموميات والتشاور مع كل من له علاقة بوضع الخطة أو تنفيذها بشكل مباشر أو غير مباشر.

كما وجدت الباحثة أثناء بحثها في هذه الفرعية مجموعة من العناصر الخاصة بعملية "التخطيط الإستراتيجي" تتلاقى مع العناصر السابقة الذكر، ذكرت منها: (وضع الإطار العام للإستراتيجية، ثم دراسة العوامل "الداخلية والخارجية" ودراسة الفرص، بعد ذلك تحديد الأهداف والغايات، ووضع الإستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها، ثم اختيار البديل الإستراتيجي الذي يُعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة، ووضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل ووضعها في شكل برامج زمنية، وأخيراً تقييم الأداء في ضوء الأهداف والإستراتيجيات والخطط الموضوعة مع مراجعة وتقييم هذه الإستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة)[1].

[1] السكارنه، بلال. مرجع سابق. ص41.

2.1.6 مراحل التخطيط الإستراتيجي

تمر عملية التخطيط الإستراتيجي بأربعِ مراحل أساسية، وفيما يلي توضيحاً لبـــداياتها مـــروراً بتفاصيل تنفيذها حتى نهاياتها[1]:

1- **المرحلة الألولى:** وصف الحالة ثم معرفة ما يراد تجاوزه بصورة دقيقة، بعد ذلك يتم تصور صورة ما يراد من بديل للواقع، بحيث يقصد بالدقة والوضوح "أن تكون الصـــورة مرئيـــة وليست مجهولة، مستندة إلى أرض الواقع وليس خيالية، ســـهلة المقارنـــة بـــين الماضـــي والحاضر والمستقبل.

2- **المرحلة الثانية:** تحديد المسارات والسياسات التي تحقق الأهداف، بعد ذلك يتم ربط الأهداف بمعايير يمكن من خلالها قياس مؤشرات الأداء، ثم استخدام أساليب التقيـــيم التـــي تحـــدد الفجوات إذا ما حصلت بين الصورة والواقع، أو بين المخطط وبين المنفذ الفعلي.

3- **المرحلة الثالثة:** توفير ما يقضي من إمكانات وموارد، وتهيئة الظروف والسائل نحو الكفاية في حالة عجزها، وتوزيع استغلال الإمكانيات والموارد بأسبقيات كلاً حسب ثقله في العملية التشغيلية ودوره، ووضع البدائل وتحديد أسبقياتها وفقاً لأوزانها المتدافعة نحو الأولوية كلٌ حسب ثقله ودوره.

4 - **المرحلة الرابعة:** اختيار الإستراتيجية المناسبة، والانتقال لمرحلة التنفيذ، ومن ثم تكـــوين تسع مراحل فرعية تبدأ بالإعداد وتهيئة الأفكار الخاصة بتطلعات وتوجهات الخطة انتقـــالاً إلى وضع الرؤية والرسالة والقيم ثم الانتقال إلى مرحلة تحليل الواقع ثم إلى المرحلة التـــي تصاغ فيها الأهداف الإستراتيجية في ضوء التحليلات ثم وضع الأهداف التشغيلية ثم مرحلة تقسيم الإستراتيجية ووضعها في خطط تشغيلية ثم الانتقال لمرحلة التنفيذ فيعفيهـــا مقيـــاس الأداء لاكتشاف المسار للخطة بموجب مقاييس الأداء والمعايير التي تقيســـها مـــن خـــلال

[1] الغريزي، هشام. مرجع سابق. ص ص34-37.

المتابعة الربع السنوية، وفيما يلي توضيح للمراحل الفرعية المكونة لهذه المرحلة بصورة مفصلة وأكثر شمولية[1]:

1- المرحلة الفرعية الأولى من المرحلة الرابعة- (الإعداد)

هي أولى مراحل الخطة الإستراتيجية وهي مرحلة مهمة لأنها مرحلة الرغبة بالقيادة وإيمانها بأن "التخطيط الإستراتيجي" هو "أفضل الحلول لتحقيق الأهداف ومواجهة التحديات"، وتبنى هذه المرحلة على محورين هما: المحور الأول (استفسارات فلسفة التخطيط الإستراتيجي) وتضم ثلاثة استفسارات هامة هي:

1- **أين نحن؟:** ويتطلب هذا الاستفسار جمع المعلومات ويجب أنّ تشمل على كل مفردات الواقع المراد الوصول إليها.

2- **إلى أين نريد الوصول؟:** يستوجب على التخطيط أن يمتلك بصيرة قوية لكي لا تكون الصورة غير واقعية وبعيدة عن المنطق.

3- **كيفية الوصول الى المطلوب؟:** سيتم الإجابة على هذا التساؤل من خلال رسم السبل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وتوزيعها على عدد سنوات الخطة، لرصد السياسات والبرامج والموازنات والموارد لتحقيق الأهداف ومراعاة شمولية المستوى بالإضافة لوضع المعايير اللازمة لقياس مؤشرات أداء الخطة وهذا بدوره يساعد في عملية التقييم وغلق الفجوات الأدائية والإنحرافات عن مسار الخطة وتقويمها.

في حين اعتمد المحور الثاني للمرحلة الفرعية الأولى والذي عرف بـ (بناء الأفكار)على التهيئة (تحضير الفكرة)، فنجد الاستعداد لبناء فكرة يتطلب خلق الرؤية ووضعها في عبارة تصف الفكرة، وتعريف من يهمهم الأمر من خلال تحديد الأشخاص الذين سيتأثرون بالفكرة من المتحكمين بالموارد للتطبيق مع الأخذ بالاعتبار المعايير التي ستستخدم في تقويم الفكرة، وبناء حالة عملية توضح قيمة الفكرة التي تم بناؤها من خلال توضيح المخرجات والفوائد العائدة منها.

[1] الغريري، هشام. مرجع سابق. ص ص38-44

2- المرحلة الفرعية الثانية من المرحلة الرابعة- (الرؤية، والرسالة، وإقامة الأهداف)

هي ثاني مراحل الخطة الإستراتيجية، وتضم ثلاثة محاور رئيسة تتمثل في:

- **الرؤية:** حيث تتحول الرؤية من صورة غير مرئية إلى صورة تخيلية مجسدة، وتكون الرؤية محددة بكلمات دقيقة تعبر عن الصورة، ومن الضروري إسناد الرؤية على التحليل الواقعي والمنطقي.

- **الرسالة:** تعد بمثابة وثيقة تحدد الأهداف العامة التي يمكن تحقيقها في ظل الموارد المتاحة وهي لا تتضمن نتائج تفصيلية وتصاغ في عبارات استراتيجية تعبر عن التوجه.

- **إقامة الأهداف:** بعد التفكير بإعداد الخطة الإستراتيجية والانتهاء من مرحلة الإعداد والانتقال إلى مرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للتعرف إلى الواقع يتم رصد الأهداف.

3- المرحلة الفرعية الثالثة من المرحلة الرابعة- (التحليل)

هي مرحلة ضمن مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية، وعلى المخطط أن يراعي أهمية قيود البيئة وتأثيرها على نجاح الخطة، ويجب الأخذ بالعوامل المؤثرة بالبيئة وتحليلها والإلمام بكافة الأصعدة (السياسية، الاقتصادية، القانونية، والاجتماعية) مع التركيز على دراسة نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجه المسار المخطط.

4- المرحلة الفرعية الرابعة من المرحلة الرابعة- (إقامة الخطة الإستراتيجية "الصياغة الإستراتيجية")

في هذه المرحلة يتم التركيز على قراءة البيئة باستشراف المستقبل، وقد دعا (هوسي) إلى وضع (افتراضات) عن المستقبل، ومن أجل الوصول لافتراضات سليمة وضع لها مرحلتين تتمثلان في (وضع افتراضات أولية تتماشى مع التأكد من المتغيرات، وتحويل الافتراضات من كتابة إلى عمل، ومما يكون من الإفتراضات ملائم تصاغ في ضوئها الخطة الإستراتيجية، والهدف من التنبؤ والافتراض في هذه المرحلة هو الإجابة على تساؤل (ماذا نريد؟ وإلى أين نريد أن

نكون؟)، فعلى الخطة الإستراتيجية أن تراعي من خلال صياغتها الأهداف والأخذ بكافة أسباب البقاء والاستمرارية وإدارتها لتحقيق أهدافها وفقاً لما تم استشرافه.

وتعتمد نقطة تكوين الخطة الإستراتيجية على أن تصاغ الخطط وتصمم في الحاضر لتنفذ في المستقبل، وبناءً عليه يجب الاستناد إلى قاعدة معلومات تساعد في وضع التصور وفقاً للأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لاستشراف المستقبل، والتي تقحم الحالة اللامرئية من المستقبل في صياغتها للرؤية، وفق شروط تصميم الإستراتيجية، وأن نتأكد من توفر إحكام عملية التكوين التي تعمل على استغلال الفرص وتجنب حالات الضعف، وتدعم نقاط القوة عند إقامة الأهداف ثم وضع الخطة في ضوء مبادئ الأحكام التالية "وحدة الإتجاه، والشمولية، والواقعية، والموقفية، والخصوصية، والمرونة، والديمومة، والتوقيت، والتناسق، والتوازن، والتحشيد، والمفاجأة، والابتكار، والإبداع، والإجهاضية، والاقتحامية، والإرادية، والتوكل على الله (سبحانه وتعالى).

5- المرحلة الفرعية الخامسة من المرحلة الرابعة- (ما الذي يجب عمله؟)

في هذه المرحلة يتم الإجابة عن تساؤل مفاده (ما الذي يجب عمله؟) وللإجابة على هذا التساؤل يجب العمل على محورين رئيسين هما- **المحور الأول (حشد الموارد)**: فالموارد بمثابة (المدخلات) وبدونها لن يكون هنالك عمليات ولا مخرجات، وإضافة إلى ذلك تمثل شحة الموارد تهديداً للإستراتيجية، وقد دعا(انسوف، وتايلور) لتفادي حدوث الفجوة الاختلالية بين النظري والتطبيقي والعمل على حشد الموارد التي تحتاجها الإستراتيجية، وقد قسمت الموارد:

1- **موارد غير طبيعية (الموارد البشرية)**: أعطى المفكرون الأهمية الأولى التي تنهض بالإستراتيجية والتطور التكنولوجي إلى البشر، وليس غريباً أن يكون لفقدان هذا المورد العديد من الاختناقات بسبب سوء التوظيف وفقدان التخطيط للموارد البشرية، الأمر الذي ينعكس على عدم تهيئة الأطر والقيادات على تطبيق الخطط التشغيلية.

2- **موارد طبيعية:** وشمل هذه الموارد الأشكال الحقيقية والمحتملة للثروة المستمدة من الطبيعة وأهميتها من ندرتها، وهي تمثل قوة دافعة لبقائها ونموها في محاولة استغلالها دون إسراف أو تشكل مخزوناً إستراتيجياً.

3- **الماليـــة:** تحتل الموارد المالية أعلى مستوى في تنفيذ الإستراتيجية، لذلك يحتـــاج المـــورد المالي إلى تخطيط وسياسات تفصيلية من حيث تأمينه في الخطة المطلوبة.

4- **المادية:** ويضم هذا المورد المنتوجات المصنعة، التي تعد من مستلزمات الإستراتيجية مـــع التأكد من الصناعات التصديرية.

أما بالنسبة **للمحور الرئيس الثاني**، فإنه يتم تحديد الإستراتيجيات وتوزيعها والعمل على إســـناد الخطط، فبعد عملية وضع الأهداف الإستراتيجية العامة يتم العمل على توزيع هذه الإستراتيجيات على فترة الإستراتيجية المحددة بين (3-5-10) سنوات، والأنسب أن تكون الفترة 3 ســـنوات لكي تكون السيطرة ضمنها على المتغيرات البيئية عالية، إضافة إلى أنَّ حالة عـــدم التأكـــد، أو عنصر المفاجأة سوف يكونان خلال فترة الثلاث سنوات غير الكبيرة، والعمل على إسناد الخطط التي تعني تأمين الحالات التي تسهل من عملية تسهيل تنفيذ الإستراتيجية على أكمل وجه وذلك من خلال تزويدها بالأنظمة والمعلومات والرقابة والسياسات والبرامج والموازنات وسلطة اتخاذ القرار.

6- المرحلة الفرعية السادسة من المرحلة الرابعة- (كيف نصل لما نريد؟)

من خلال هذا التساؤل (كيف نصل لما نريد؟) يتم توزيع الإستراتيجية على المدة الزمنية المحددة للإستراتيجية وذلك يكون من خلال العمل على تفصيل الإستراتيجية والسياسات، وتعـــد مهمـــة تفصيل الإستراتيجيات المرغوبة بصورة أنّ تراعي فيها الوضـــوح، ويتطلـــب مـــن المخطـــط ملاحظة مدى ما تحققه القرارات التشغيلية الكبرى من متطلبات الإستراتيجية ومن ثم ملاءمتهـــا مع الأساليب التشغيلية، وتقوم السياسات على ركنين:

1- ألا تملي السياسة قراراً ضيقاً لظرف خاص، وإنما عليها أن تؤمن دليلاً يرجع إليه عنـــد التحديد.

2- أنّ تصاغ السياسة لمعالجة مشكلة أو موقف يخضع إلى التكرار في المستقبل.

7- المرحلة الفرعية السابعة من المرحلة الرابعة- التنفيذ

يعد (التنفيذ) القنطرة بين (التنظير- والتشغيل) وهو بذلك يمثل المرحلة السابعة في العملية المستمرة للتخطيط الإستراتيجي فيلحق التنفيذ بالصياغة ثم يتحرك ليسبق التقييم، وعليه يقع في وسط سلسلة المراحل، وهو يُعد أفضل مكان تمتحن فيه إرادة الخطة الإستراتيجية.

8- المرحلة الفرعية الثامنة من المرحلة االرابعة- (قياس الأداء)

وتضم هذه المرحلة محورين رئيسين يتمثلان في:

- **المحور الأول (وضع المعايير الإستراتيجية لقياس مؤشرات الأداء):** يمثل المعيار مستوى الأداء المرغوب تحقيقه، ومن أجل أنَّ المعيار يؤدي عمله بشكل جيد يتطلب ذلك معرفة مجموعة من العوامل تتمثل في:"أنّ يتم معرفة دوافع التقييم، كذلك معرفة أسبابه، وأن يعمل نظام التقييم وفق نظام (التغذية العكسية) لاكتشاف الإنحرافات، وأن تبقى معايير التقويم معتمدة على مواءمة الإستراتيجية مع الأهداف المرغوبة، وقد حدد (تومبس) ستة معايير تختبر أسباب اختيار الإستراتيجية وهي: "معيار يقيس مدى قدرة مواجهة الإستراتيجية للقيود البيئية، ومدى استغلالها للفرص وهنا يكون معيار لقياس مدى تجنبها للتهديدات، ومدى مناسبة مواردها مع حاجاتها الفعلية التي يمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ومدى تخمين قوتها وضعفها، ومدى قياس المخاطر، ومدى قدرتها على التكييف"، ومن المعايير المهمة في اختبار مدى ملائمة الإستراتيجية، درجة التناسق الداخلي للإستراتيجية، ودرجة التناسق الإستراتيجي مع الظروف المحيطة بها في البيئة، ودرجة تناسب الإستراتيجية مع الموارد المتاحة.

- **المحور الثاني (قياس الأداء):** يتم القياس بناء على قواعد قريبة من البديهات المنطقية، حيث يكون الأداء الفعلي ترجمة فعلية لأداء المعيار حيث لا يجوز الاختلاف، فالأداء الفعلي الكمي لا يجوز مقابلته بأداء معياري نوعي، لذا أكد (ليكرت) على ضرورة القياس المستمر للنتائج

المتحققة ومقارنتها بالأهداف، فمن المهم خلال عملية القياس تحري الدقة والضبط والابتعاد عن الأخطاء.

9- المرحلة الفرعية التاسعة من المرحلة الرابعة- (المتابعة والتقييم والتقويم)

تعد المتابعة والتقييم والتقويم من أحد محاور الحلقة النهائية في عملية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، والتي ينبغي أنّ تكون متلازمة مع حلقتي الصياغة والتنفيذ. وأكد (فايول) على أن تشمل عملية المتابعة الأعمال والأفراد بهدف اكتشاف ما إذا كان عمل كل شيء قد تم حسب ما خطط له، وتم وفق الإجراءات والمبادئ والسياسات المحددة والوقوف على نواحي الضعف والانحراف بغية العمل على تقويمها وفق العلاج، إضافة إلى ذلك يستفاد من التقويم لتحقيق سلامة التطبيق، وحسن الأداء.

ولضمان الحصول على نتائج مرضية للخطة الإستراتيجية أكدت الباحثة على أنه يجب عدم المغالاة في وضع الأهداف بحيث يصبح من الصعب تحقيقها في ظل الإمكانيات المتاحة، والتأكد من توفير الدعم المادي لتغطية البرامج والخطط، والعمل على رصد الجوانب الغير صحيحة وآلية علاجها ضمن المخطط التنفيذي والالتزام بالخطة والعمل على انجازها، وكما يجب مراعاة التسلسل بالتنفيذ والبعد عن التعقيدات الروتينية المعيقة لعملية التنفيذ، مع الأخذ بمراعاة القيم والشمولية التي قامت عليها الإستراتيجية. فمن عوامل النجاح لعملية التخطيط ما يُعرف بالتفكير الإستراتيجي والذي يعتبر بمثابة قدرة أزلية مرتبطة بالوجود الإنساني وملازمة له منذ بدء الخليقة، وأن تطور الحياة وتنامي المعرفة عبر الأزمنة أدت إلى تطور أنواع التفكير ومنها التفكير الإستراتيجي والذي يضم في طياته معظم أنواع التفكير المرتبطة بالمستوى العقلي والذهني، وأنه الأكثر حداثة ضمن حقل المعرفة الإستراتيجية، إذ ظهر مترافقاً ومتداولاً مع ظاهرة الصراعات والمنافسات الدولية والاقتصادية والتحولات النوعية في ميادين التكنولوجيا[1].

[1] الجبورة، حسين (2017). **التفكير الاستراتيجي منهج متكامل للمستقبل: مفاهيم ونماذج نظرية وحالات دراسية تطبيقية**. ط1. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ص ص 125 -126.

ويرى "أوهامي" أن التفكير الإستراتيجي هو "مجموعة طرائق تحليلية هي الإدراك والاختبار وتعيين أولويات الأفكار والمرونة العقلية والموهبة لتوليد أفكار ونتاجات جديدة متميزة في رسم صورة المستقبل"، ويعرفه "يونس" على أنه مضمون يعكس القدرات والمهارات التي يمتلكها القيادي في إسقاط معطيات الحاضر بملابساتها المختلفة على استشراف المستقبل بضماناته وتحدياته في إطار تحجيم احتمالات الخطأ في التنبؤ، كما ويعرف على أنه "مجموعة من القدرات والمهارات ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإدراك والخبرات الذاتية والإبداع لتوليد أفكار جديدة ونتاجات متميزة لتحقيق منظور متكامل للمستقبل". وبعد بتوضيح طبيعة الارتباط بين عملية التخطيط الإستراتيجي وعملية التفكير الإستراتيجي وُجِد أنَّ التفكير الإستراتيجي ظهر كمتغير علمي في ظل ارتفاع مستويات عدم التأكد البيئي، وفي ظل التطور الطبيعي للإستراتيجية من مرحلة التخطيط الإستراتيجي في السبعينيات من القرن الماضي إلى مرحلة الإدارة الإستراتيجية في ثمانينات القرن الماضي وأخيراً مرحلة التفكير الإستراتيجي في التسعينيات من القرن نفسه خلال ذلك التطور ظهرت ملامح التفكير الإستراتيجي جلياً لارتباطه بالمستقبل ولذلك أصبح هذا النوع من التفكير محل دراسة ومعرفة وظهرت الحاجة إليه لمواكبة المتغيرات التي يشهدها العالم والتحولات النوعية التي شهدتها ميادين السياسة والاقتصاد والتعليم والتكنولوجيا والمجتمع[1].

يرى "الملا" أن التفكير سلسلة من العمليات المعقدة التي تجري في الدماغ البشري بسرعة مذهلة، مهمتها تبسيط الأمور التي تشغل الذهن، وتحليلها إلى عناصر أولولية قابلة للربط والمقارنة والعرض والتمثيل والتصوير، ومن ثم الخروج بتصور أو نظرية تشكل قاعدة ثابتة للتطبيق العملي، والتفكير الحر يشكل عائقاً في وجه التخطيط لأنه يرهق الذهن بكثرة المعلومات التي لا لزوم بها في موضوع يجري التخطيط له بشكل محدد، ومن هنا نشأ ما يسمى التفكير الإستراتيجي، والذي هو مسار فكري محدد له خط سير واضح خاص به وله أهداف محددة،

[1] الجبورة، حسين: مرجع سابق. ص ص 127-130.

وهو (قناة) فكرية تبث وتستقبل صوراً بين التخطيط والتفكير الإستراتيجي نستطيع من خلالها الحصول على نتائج مجزية من عمليات التخطيط التي نقوم بها[1].

تناول سلطان مفهومي (التخطيط، والتفكير الإستراتيجي) بحيث اعتبر التخطيط الإستراتيجي دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره من قوة وضعف وتحديديات وفرص ورسم رؤى وأهداف مستقبلية بناء على ذلك، ثم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود، أما التفكير الإستراتيجي فهو ينطلق من التأمل العميق لاستشراف المستقبل وتحديد الاتجاه الذي يقود للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات والنتغيرات المستقبلية، ويضاف إلى أنَّ التفكير الإستراتيجي الفعال يقوم على عدة مبادئ نذكر منها: (التفكير الإستراتيجي وسيلة وليس غاية، والتفكير الإستراتيجي يتطلب التزام القيادة، والتفكير الإستراتيجي يتطلب توسيع المشاركة، كما أنَّ التفكير الإستراتيجي عملية ديناميكية مرنة وليست رتيبة أو منتظمة[2].

إنَّ التخطيط الإستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الإستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع وأكثر شمولاً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية[3].

يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أنّ تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الإستراتيجي بأنه نوعي يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة[4].

---

[1] الدجني، إياد علي يحيى (2006). **واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة**. رسالة ماجستير غير منشورة. مصر. ص40.

[2] السلطان، خالد (2006). **التفكير والتخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي**. ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة. السعودية. ص ص3-4.

[3] المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (2001). **إدارة واستراتيجية العمليات**. عمان. الأردن. ص6.

[4] الآغا، محمد (2005). **محاضرات في التخطيط التربوي**. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين. ص65.

يعمل التخطيط الإستراتيجي على تحقيق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا- والوسطى- والدنيا)، وبين مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية. إنَّ عملية التخطيط الإستراتيجي تسعى إلى وضع مسارات رئيسة للفعل الإستراتسجي تتمثل بخطط استراتيجية أقل رسمية وأقل ثباتاً، وأكثر تغييراً وأوسع شمولاً، وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تنغلق على ثوابت مبادئها وقواعد عملها ومراحل تنفيذها[1].

وبناء على ذلك فإن التفكير الإستراتيجي يعد نقطة البداية للتخطيط الإستراتيجي وكذلك التفكير الإستراتيجي يعتبر صفة القادة والمخططين الإستراتيجين، فأول خطوة في التخطيط الإستراتيجي هي القيام بتشخيص الظروف المحيطة، وتحليل العوامل المتصلة بالحاضر كافة، والعمل على وضع الرؤى والبدائل، فلا يأتي ذلك إلا من خلال التخطيط الفعال المبني على التفكير الإستراتيجي.

فالتفكير الإستراتيجي هو الذي يولد منه التخطيط الإستراتيجي لأن الأخير هو عملية لاحقة للتفكير الإستراتيجي، إذ يعد عملية ذهنية عقلية غير مرئية قائمة في العقل بينما عملية التخطيط الإستراتيجي هي عملية قائمة على تحركات فعلية عن طريق رصد الموارد والإمكانات التي تحتاجها الأهداف الإستراتيجية للوصول إلى الغايات الاستراتيجية، حيث إنَّ عملية التفكير الإستراتيجي هي الأسبق من عملية التخطيط الإستراتيجي إذ لا يمكن أنّ يكون هناك تخطيط استراتيجي ما لم يكن هناك تفكير سابق لما نريد أنّ نخطط له، والفكرة هي التي تسهم في صياغة الخطة وليس الخطة هي التي تولد الفكرة، وهذا يدل على أن كل خطة استراتيجية ناجحة بدأت بعملية تفكيرية ذهنية من قبل المفكر الإستراتيجي، وهذه الفكرة توصلنا إلى أنَّ أسس العملية التخطيطية الناجحة تقوم على فكر استراتيجي، بمعنى أنَّ التخطيط الإستراتيجي هو نتاج التفكير الإستراتيجي الذي يحدث ذهنياً ويترجم على شكل خطط نظرية وعملية. إنَّ عملية التفكير الإستراتيجي تعد من أهم متطلبات التخطيط الإستراتيجي، فهو أسلوب في التفكير موجه

[1] الدجني، إياد علي يحيى. مرجع سابق. ص43.

نحو الأهداف بالإضافة إلى أنه أسلوب متسق وموحد ومتكامل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تعتمد على دراسة البدائل ويساعد هذا النوع من التفكير في صياغة الخطة الإستراتيجية، فالتفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي هما طريقتان للتفكير يفترض على الإدارة العليا أن تدرك الإختلاف بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي لكي تتمكن من فهم معنى الإستراتيجية، فالتخطيط لا يعطي استراتيجيات لأنه عملية تحليلية رسمية مبرمجة والتخطيط الإستراتيجي يحدث بعد أنّ تقرر الإستراتيجيات[1].

وبعد ما تم توضيحه مسبقاً أصبح من الضروري توجيه النظر إلى واقع التخطيط الاستراتيجي الشامل داخل الدولة، وفيما يلي مجموعة متباينة من النقاط ذات الأهمية في عملية التخطيط داخل الدولة، بحيث توضح تفاصيل التخطيط الاستراتيجي الشامل للدولة.

2.1.7 التخطيط الإستراتيجي الشامل للدولة

لا تضع غالبية الدول خطة إستراتيجية عامة أو مركزية للدولة وإنَّ رسمت سياسة عامة تعبر عن توجهاتها ورسالتها وغاياتها، وربما تترجمها في صورة خطط عامة طويلة الأجل، ولكنها تشجع الوزارات والحكومات المحلية على وضع خطط إستراتيجية خاصة بها، وتقوم لجنة مركزية بتنسيق تلك الخطط لتتماشى مع السياسة العامة، بالمقابل فهناك حكومة تفضل التخطيط الإستراتيجي المركزي، وفي الواقع توصلت الباحثة إلى أنَّ هنالك خلافاً في وجهات النظر بين التخطيط الإستراتيجي المركزي على مستوى العالم أو اللامركزي على مستوى الوزارات والأقسام والوحدات التي تكون المنظومة العامة للدولة، وقد أجريت بحوث عديدة حول الخطط الإستراتيجية العامة ولكنه لا توجد بيانات وافيه عن الجهود على مستوى الأقسام والوحدات، بينما يرى البعض أنَّ عدم وجود تنسيق مركزي في التخطيط الإستراتيجي للمنظمة ككل ربما ينتج مخططات استراتيجية لا تؤدي الفائدة القصوى المرجوة منها، ويرى البعض الآخر أنَّ التخطيط الإستراتيجي على مستوى الوحدات يتيح الفرصة لكل قسم لتحديد الأولويات التي تتلاءم معه والبحث عن حلول فعّاله لما يواجهه من تحديات والتعرف إلى السبل الناجحة المتبعة

[1] الجبورة، حسين. مرجع سابق. ص ص157– 160.

للتوصل إليها، وفي النهاية فمن المفترض أنَّ كل جهود التخطيط وتنفيذ الخطط تتم بيسر من خلال التنسيق بين الوحدات المختلفة، كذلك فإن التخطيط الإستراتيجي المركزي للدولة في حالة التنمية المستدامة يلعب دوراً كبيراً في تنسيق جهود الوزارات المختلفة وتكامل الجهود والمصالح الحكومية المتخصصة، فتلك الإستراتيجيات تتطلب مساهمة في التخطيط والتنفيذ حتى يمكن تحقيق الأهداف البيئية والاقتصادية والاجتماعية بصورة متوازنة وشاملة، حيث إنَّ العديد من الدول قد استجابت لتحديات التخطيط الإستراتيجي من أجل التنمية المستدامة بمختلف الوسائل، فقام بعضها بوضع خطط إستراتيجية باستخدام عمليات قائمة أو سابقة مثل استراتيجيات الترشيد الوطنية على صعيد المورد البشري، وحماية الغابات على صعيد المورد الطبيعي لمحاولة استمرارية التنمية، وانطلاقاً من هذا فإن التخطيط الإستراتيجي الشامل للدولة يقوم على تحديد الفوائد والمضار ومتطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي الشامل، ووضع هيكل لعملية تطبيق التخطيط الإستراتيجي، ويمكن تقييم عملية التخطيط الإستراتيجي الشامل للدولة بالإجابة عن عدة أسئلة[1]:

السؤال الأول: ما فوائد التخطيط الإستراتيجي الشامل بالمقارنة بأساليب التخطيط طويل المدى والقصير المدى للدولة؟

السؤال الثاني: ما دافع الدول في تطبيق التخطيط الإستراتيجي الشامل؟

السؤال الثالث: هل تستفيد الدولة من تطبيق التخطيط الإستراتيجي الشامل؟ وما النتائج المرجوه؟

السؤال الرابع: ما متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي الشامل بالدولة؟

8.1.2 أسس نجاح التخطيط الإستراتيجي الشامل للدولة

حتى يكون التخطيط الإستراتيجي الشامل للدولة ناجحاً رأت الباحثة بأنه لابد من وجود مجموعة من الأسس التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار[2].

---

[1] الغيلالي، عصام (2010). **التخطيط الإستراتيجي للدول**. مركز الدراسات الإستراتيجية. جدة. السعودية. ع29. ص ص3-18. جدة. السعودية.

[2] المرجع السابق. ص21.

الأساس الأول: إنَّ العملية نظامية لأنها تتطلب نظاماً محدداً ونمطاً يجعل منها عملية هادفة ومنتجة، والعملية تتمخض عن سلسلة من الأسئلة تساعد المخططين على اختيار خبرات وفرضيات، وعلى جمع واستخدام معلومات عن الحاضر.

الأساس الثاني: إنَّ العملية تختص بقرارات وفعاليات أساسية، لأن هناك اختيارات يلزم انتقائها كي يتمكن من الإجابة عن سلسلة الأسئلة التي تتمخض عنها العملية، والخطة بالنهاية هي مجموعة من القرارت عما يجب عمله والدافع لما يجب عمله وكيفية ذلك العمل.

إنَّ عملية التخطيط الإستراتيجي معقدة وتتضمن تحديات قد تكون من الصعب السيطرة عليها عملياً، ومع كونها تختص باتخاذ قرارات أساسية والقيام بتنفيذ تلك لقرارات إلا أنها ليست محاولة لاتخاذ قرارات مستقبلية، ويتضمن التخطيط الإستراتيجي توقع البيئة في المستقبل لكن القرارات تتخذ في الحاضر، ورغم أنَّ من الممكن وصف التخطيط الإستراتيجي على أنه عملية نظامية إلا أنَّ العملية لا تسير عادة في سلاسة من خطوة لأخرى، حيث إنها عملية ابتكارية والنظرة الجديدة التي يمكن التوصل إليها اليوم قد تغير من قرار اتخذ بلأمس، وبالضرورة فإن العملية تندفع قدماً وتتراجع إلى الخلف عدة مرات قبل التوصل إلى مجموعة قرارات نهائية، وعملية التخطيط الإستراتيجي هي من أكفأ طرق التخطيط التي تصلح لرسم خطط المستقبل للدول، لأن التخطيط الإستراتيجي الناجح يحقق:(فعل، وينشئ رؤية مشتركة قائمة على قيم، وهو عملية شمولية فيها شراكة حيث يشارك في ملكيتها الرؤساء والمرؤوسين، وتتقبل رقابة ومحاسبة المجتمع، وتقوم على بيانتات تتميز بالجودة والمصداقية، وتتطلب انفتاحاً في التعرف على الأحوال الراهنة)[1].

2.1.9 فوائد التخطيط الإستراتيجي الشامل للدولة

للتخطيط الإستراتيجي مجموعة من الفوائد التي تعود على الدولة بأفرادها ومواردها ومؤسساتها المختلفة، ذكرت الباحثة منها: (العمل على القصد في استخدام الموارد، هناك موارد مالية محددة لهذا فإن من المنطقي توجيه تلك الموارد لتحقيق أهم الأهداف، والإجماع على توحيد أساليب

[1] الغيلالي، عصام. مرجع سابق. ص22.

التخطيط والتخطيط الإستراتيجي فهما عملية استشارات ومفاوضات تساعد على توضيح المواقف وتوحيد السبل المختلفة في التخطيط، والحرص على استجابة الحكومة لمطالب النـــاس، وبنـــاء الخطة الإستراتيجية على حصر شامل للاحتياجات وأولوياتها يتيح الفرصة لبنائها على أســـاس الطلب، وأخيراً وضع إطار سياسي وتنظيمي لإنجاز أهداف الحكومة، فالتخطيط الإســـتراتيجي يعتبر آلية للإدارة تقوم بوضع إطار تنظيمي لتحقيق الأهداف). وفي الواقع أنَّ عملية التخطـــيط الإستراتيجي تستهلك الكثير من الموارد القيمة بالنسبة للحكومات، ولكون العمليـــة تـــؤدي فـــي النهاية إلى تحديد اتجاه وأنشطة المنظمات فإنها مهمة ضخمة وشاقة، غير أنَّ منـــافع التخطـــيط تفوق صعوبة إجراء العملية، وفي الواقع أنَّ هناك العديد من المغانم التي يمكن جنايتها من عملية التخطيط الإستراتيجي، إلى جانب الاستفادة من وثيقة الخطة الإستراتيجية النهائية فـــإن نشـــاط فريق التخطيط في حد ذاته كجزء من عملية التخطيط الإستراتيجي يمكن المشـــاركين مـــن أداء مهامهم بفاعلية أكبر، إلى جانب أنَّ القادة من مدراء وصناع قرار يصبحون أكثر إلماماً بالبيئة[1].

فالتخطيط عملية واقعية تتضمن إحداث التوازن بين ثلاثة عناصر هي: (الهـــدف، والمـــوارد، والزمن) للوصول لأقصى درجات الهدف بأفضل استخدام للموارد وفي أقصر وقت والعمل على توقع الأحداث المستقبلية والاستعداد لها، ويكون عنصر الزمن في مصلحتنا، بدلاً مـــن اتبـــاع أسلوب الانتظار والملاحظة والذي يكون فيه عنصر الزمن في مصلحة المشكلات[2].

وأضافت الباحثة أنَّ عملية التخطيط أصبحت بمثابة فعل مستمر يشمل كل الأنشـــطة الحيويـــة بالدولة، وتبين ذلك بالعديد من المجالات أبرزها كان البُعد التنموي في المجـــالات الاقتصـــادية الذي عمل على نجاح الأهداف ذات البعد الإستراتيجي وهذا بدوره عمل على النهوض بـــالفكر التنموي للدولة.

---

[1] الغيلالي، عصام. مرجع سابق. ص27.

[2] أبو النصر، مدحت. مرجع سابق. ص28.

2.2 المبحث الثاني: عملية التنمية المستدامة

2.2.1 التنمية المستدامة (المفهوم والخصائص)

مقدمة

ارتبطت عملية التخطيط الإستراتيجي الشامل للدولة بعملية التنمية بمستوياتها المختلفة من وجهة نظر الباحثة، بحيث عدت عملية التنمية على أنها عملية تغيير هادفة وشـــاملة لكـــل المجـــالات الاقتصادية والاجتماعية، وهي تنبع من إرادة المجتمع بغرض نقله من وضع إلى وضع أفضـــل اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً، بقصد تحقيق مستوى أعلى للنمو الاقتصادي وزيادة الإنتاج عـــن طريق الاستخدام الأمثل للموارد والقوى المنتجة، وهي تغيير في مستوى الناتج القومي الفردي، وفي القيم الاجتماعية والجوانب المادية لأي مجتمع مـــن خـــلال اعتمـــاد التخطـــيط الإقليمـــي الاقتصادي والاجتماعي وسيلة وأداة من أجل تحقيق إستراتيجية محددة بدقة، فلا توجـــد تنميـــة اقتصادية بمفردها أو اجتماعية بمفردها فكل منهما تكمل الأخرى، لأن التنمية الاقتصادية ترتبط باستغلال المجتمع لموارده المادية، ويتأثر هذان الجانبان للتنمية بزيادة الاستثمار الأمثل للموارد، الذي يؤدي إلى زيادة في الإنتاج "التنمية الاقتصادية"، المستند إلى زيادة القوة العاملة التي تسهم في الإنتاج ورفع مستواها المهني " تنمية بشرية"، وأصبحت التنمية المقصد الرئيس لكل دعـــاة التحرر من التبعية للاستعمار، وبناء الإنسان المنتج، والمجتمعات البشرية المتقدمـــة، فالتنميـــة تعرّف على أنها "سلسلة مترابطة شاملة ومتكاملة لفترة طويلة، تسيرها خطة دقيقة، هدفها عمل تغييرات متكاملة في البنى الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وإجراء تحولات تؤدي إلى إمكانية استخدام قدراتهم ومواردهم البشرية والمادية على أكمل وجه بغرض ســـد حاجـــاتهم المتنوعـــة الراهنة والمستقبلية"[1].

[1] المقداد، محمد (2016). **التنمية الشرية والاقتصادية**. منشورات جامعة دمشق كلية الأداب والعلوم الإنسانية. ســـوريا. ص ص29– 36.

الإطار المفاهيمي للتنمية

يعد مفهوم التنمية من المفاهيم العالمية في القرن العشرين، حيث أطلق على عملية تأسيس نُظُم اقتصادية وسياسية متماسكة فيما يسمى بعملية "التنمية"، وبرز مفهوم التنمية بصفة أساسية بعد الحرب العالمية الثانية، وأول استعمالات هذا المفهوم كانت في المجال الاقتصادي، حيث استخدم للدلالة على عملية إحداث مجموعة من التغيرات الجذرية في مجتمع معين، ثم انتقل إلى حقل السياسة، حيث ظهر كحقل منفرد يهتم بتطوير البلدان نحو الديمقراطية، لينتقل فيما بعد إلى التنمية الثقافية والاجتماعية والبيئية وصولاً إلى مفهوم التنمية البشرية أو الإنسانية المستدامة، وبناء على ذلك سيتم استعراض مفهوم التنمية.

المفهوم اللغوي لعملية "التنمية" يتمثل في أنها "نماء الشيء" أي زيادته وكثرته، فيقال "النماء" أي الزيادة، ويقال أيضاً "أنميت الشيء" و" نميته" أي جعلته نامياً، أما تعريف "التنمية" من الناحية السوسيولوجية فقد اختلفت الآراء حول وضع تعريف محدد للتنمية، لأن مفهوم التنمية لا ينتمي إلى علم واحد، بل لابد من تعاون العلوم المختلفة والتخصصات المتباينة في هذا المعنى، نظراً لاختلاف أهدافها وتنوعها، فهناك من ينظر إلى التنمية على أنها " ذلك التغيير الاجتماعي المخطط، يقوم به الإنسان للانتقال بالمجتمع من وضع إلى وضع أفضل، بما يتفق مع احتياجاته وإمكانياته الاقتصادية والاجتماعية والفكرية"[1]. ويمكن القول إن "التنمية" هي نمو "مدروس تم قياس أبعاده بمقياس عملية سواء كانت تنمية شاملة أو تنمية في أحد الميادين الرئيسة مثل الاقتصاد أو الاجتماع أو السياسة، أو في الميادين الفرعية مثل الصناعة والزراعة"[2].

كما وعُرِّفت عملية "التنمية"على أنها "عملية تتم بقصد ووفق سياسة عامة لإحداث تطور وتنظيم اجتماعي واقتصادي لبيئة مجتمعية سواء كانت محلية أو إقليمية أو قومية اعتماداً على المجهودات الحكومية والأهلية المنسقة، على أن يكتسب كل منها قدرة على مواجهة مشكلات

[1] صقر، أحمد محي خلف (2018). **المحددات الاجتماعية والاقتصادية للتخطيط بالمشاركة في تنمية المجتمع المحلي والعالمي دراسة تحليلية ميدانية لدول هولندا – استراليا – إندونيسيا– تنزانيا – مصر**. دار التعليم الجامعي. مصر. ص ص22–23.

[2] الجوهري، عبد الهادي (1982). **دراسات في التنمية الإجتماعية**. مكتبة نهضة الشرق. القاهرة. مصر. ص111.

المجتمع نتيجة لهذه العملية"[1]. وفي مفهومٍ آخر، نجد أن عملية "التنمية" هي "عمليـــة مجتمعيـــة تراكمية تتم في إطار نسيج من الروابط بالغ التعقيدات ناتج من تفاعل متبادل بين عوامل عديدة حيث تكون المحصلة النهائية هي التطور في أحد أو في كل المجالات التي تشملها التنمية وفـــق خططها الموضوعة والمدروسة"[2].

تعتبر عملية "التنمية" من العمليات ذات المفهوم الواسع والذي يتم أخذه وتوضـــيحه مـــن عـــدة منطلقات طالما ليس هنالك تعريف محدد للتنمية، فعرفت "التنمية" حسب تطورها الزمنـــي مـــن منطلق(معيار الدخل، وانطلاقاً من التغيرات التي تحدث في الهيكل الاقتصادي، والتنميـــة فـــي إطار استمرار النظرة الاقتصادية، والتنمية كعملية حضارية) كالاتي[3]:

- **التنمية انطلاقاً من معيار الدخل: يعـــرف "Meir"** التنمية من منطلق اقتصادي بأنها "عمليـــة تفاعلية يزداد خلالها الدخل القومي الحقيقي للدولة، وكذلك دخل الفرد بالمتوسط خلال فتـــرة زمنية محددة "

- **التنمية انطلاقاً من التغيرات التي تحدث في الهيكل الاقتصادي:** "التنميـــة" هـــي "إجـــراءات وسياسات وتدابير متعمدة تتمثل في تفسير بنيان وهيكل الاقتصاد القومي، بهدف تحقيق زيادة سريعة ودائمة في متوسط دخل الفرد الحقيقي عبر فترة ممكنة من الزمن، بحيـــث سيســـتفيد منها الغالبية العظمى من الأفراد، وينطلق هذا التعريف لعملية التنمية من الإجـــراءات التـــي تنصب في تغيير الهيكل والبنيان الاقتصادي، والحقيقة أن البنيان الاقتصادي يوجد في محيط اجتماعي وسياسي ثقافي، ولايمكن إحداث تغييرات في البنيان دون توسيع عمليـــة التغييـــر للمجالات الأخرى حتى لا تكون معيقة له.

- **التنمية في إطار استمرار النظرة الاقتصـــادية:** "التنمية" هي "مجموعة الإجراءات والتـــدابير الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، تهدف إلى تغيير هيكليي في الكيان الاقتصادي لبناء آليـــة

---

[1] شوقي، عبد المنعم (1961). **تنمية المجتمع وتنظيمه**. ط2. مكتبة القاهرة الحديثة. القاهرة. مصر. ص43.

[2] صادق، محمد توفيق (1986). التنمية في دول مجلس التعاون. **عالم المعرفة" المجلـــس الـــوطني للثقافـــة والفنـــون والآداب"**. الكويت. ع103. ص 57.

[3] صالحي، صالح (2006). **المنهج التنموي البديل في الاقتصاد الإسلامي**. دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة. مصـــر. ص ص90-91.

اقتصادية ذاتية تضمن تحقيق زيادة حقيقية في الناتج الإجمالي، ورفعاً مستمراً لدخل الفرد الحقيقي، كما تهدف إلى توزيع عادل لهذا الناتج بين طبقات الشعب المختلفة التي تساهم في تحقيقه.

- **التنمية بنظرة شاملة واعتبارها عملية حضارية:** التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة عملية مجتمعية واعية وموجهة لإيجاد تحولات هيكلية تؤدي إلى تكوين قاعدة وإطلاق طاقة إنتاجية ذاتية ويتحقق بموجبها تزايد منتظم في متوسط إنتاجية الفرد وقدرات المجتمع ضمن إطار من العلاقات الاجتماعية يؤكد الإرتباط بين المكافأة والجهد، ويعمق متطلبات المشاركة مستهدفاً توفير الاحتياجات الأساسية وموفرا لضمانات الأمن الفردي والاجتماعي والقومي.

وعرف"**العازمي**" عملية التنمية على أنها:"عملية اجتماعية تهدف إلى الانتقال بالمجتمع المحلي إلى حالة أكثر تطوراً في واقعها ومفرداتها بحيث تشمل الجوانب الاجتماعية والاقتصادية، بشرط أن تتوافر قيادة سياسية آمنة مستنيرة على جميع المستويات تتحمل المسؤولية وتؤمن بالتنمية وتسعى إلى تحقيقها بالتعاون مع قاعدة شعبية راغبة فيها، فيكون لدى السياسيين ورجال الاقتصاد والتعليم والإعلام ورجال الأعمال والفنيين التوجهات والرغبة الحقيقية في التنمية، وعلى وعي بمضمونها وأهدافها، مع أهمية إدراكها لنتائجها"[1]، كما عرف "**Brown**" عملية التنمية على أنها: "عملية متكاملة تتم من خلال إحداث تغييرات شاملة في كل من البنية الاجتماعية والاتجاهات والمفاهيم القومية من خلال توظيف موارد البيئة الطبيعية توظيفاً اقتصادياً أمثل"، ويضيف أن التنمية تتحقق "بزيادة معدلات النمو وضمان عدالة التوزيع في آنٍ واحد"[2].

إضافةً لما سبق كان لعملية التنمية مفهوم آخر من وجهة نظر **المنظور الإسلامي**، تمثل في أنها: "عملية تغيير شاملة وهادفة، تحركها وتديرها آليات منضبطة تنسق بين خطواتها وترسم مراحلها

---

[1] العازمي، خالد حريميس فلاح (1999). **العمران في دولة الكويت: دراسة في جغرافية التنمية**. رسالة دكتوراة. جامعة الاسكندرية. مصر. ص17.

[2] Brown, LA (1988). **Reflections third world development**. Clark University. Massachuse press. USA

وتنظم مؤسساتها وتوجه سيرها، تنبثق هذه العملية من وعي المجتمع بضرورتها، وتبني قضيتها، وتفاعله مع متطلباتها، ترمي في مجملها إلى الخروج بهذا المجتمع من دوائر التخلف والفقر إلى الرفاه المادي والتوازن الاجتماعي، والاستقرار النفسي، دون استحقاقات محددة، وتواريخ معينة لجني ثمارها"[1].

بعد ما قامت به الباحثة من بحث توصلت إلى أن عملية التنمية تعتبر من أهم المفاهيم في العصر الراهن، وسميت عملية تأسيس النظم الاجتماعية والاقتصادية القوية بعملية التنمية، وتنبع أهمية هذا المفهوم من ارتباطه مع عدد من المفاهيم (كالتطور، والإنتاج، والتخطيط)، وكذلك من تعدد أبعاده ومستوياته في كافة مجالات الحياة، ويعد الإنسان محور التنمية وموضوعها، لأنه صانعها وأداة تنفيذها.

وتعد التنمية نقلة حضارية واعية وشاملة لكل جوانب الحياة، وتحقيق التنمية لا يتم إلا من خلال اعتماد التخطيط الاقتصادي والاجتماعي كأداة يوكل إليها إحداث التغيير المطلوب وفق إستراتيجية إنمائية واضحة المعالم، فالتنمية تعمل على تحقيق النمو الكمي والنوعي، فالجوانب الاقتصادية والاجتماعية للتنمية ترتبط باستخدام المجتمع لموارده المالية والبشرية، وعليه يعد التخطيط من أبرز العوامل الداخلية التي تحدد وبالتفاعل مع العوامل الخارجية التطور الاجتماعي والاقتصادي في الدولة، ويهدف إلى تحقيق اندماج داخلي ومحوري حول الذات للحد من التأثيرات الخارجية السلبية وغير الخاضعة للرقابة[2].

بدأ هذا المفهوم يظهر في الأدبيات التنموية الدولية في أواسط الثمانينات تحت تأثير الاهتمامات الجديدة بالحفاظ على البيئة، ويصعب إيجاد كلمة واحدة في اللغة العربية تعكس بدقة محتوى التعبير الإنكليزي الذي له أكثر من معنى، فكلمة (Sustainable) تعني القابل للاستمرارية أو الديمومة، كما القابل للتحمل والاستمرار، إن عملية "التنمية المستدامة" أو"الداعمة"، تجد في ذاتها ما يدعم استمرارها فتكون بالتالي "تنمية متداعمة" غير أن محتوى تعبير "المتداعم" هو أوسع

[1] الزرقا، محمد أنس (1989). **السياسة الاقتصادية والتخطيط في الاقتصاد الإسلامي**. مؤسسة ال البيت. عمان. ص12.
[2] المقداد، محمد. مرجع سابق. ص215.

أفقاً، إذ يشتمل على معانٍ أشمل تتناول الأوجه البشرية والبيئية والسياسية للتنمية الاقتصادية، كما أن مفهوم "الديمومة أو الاستمرارية" في مفهوم التنمية يشير إلى الامتداد والروابط بين الأجيال، أي أنها تعني أن الجيل الحالي يجب أن يترك للأجيال القادمة مخزوناً كافياً من الموارد الطبيعية ونظام بيئي غير مدمر ومستوى متقدم في العلوم والتكنولوجيا، بحيث تتمكن هذه الأجيال من الاستمرار في التنمية والاستفادة من فوائدها، ويشمل المفهوم أيضاً على فكرة الحوار الدائم الديمقراطي الطابع بين صانعي القرار، والفئات المختلفة في المجتمع المدني وذلك ضمن إطار مؤسس يؤمن أساليب التعبير عما تراه تلك الفئات من متاعب في حياتها وفي ممارسة عمل منتج ذي مردود لائق، وهذه الناحية السياسية في مفهوم "التنمية المستدامة"[1].

يشكل مفهوم التنمية المستدامة في إطاره العام منهجاً متكاملاً لما يتميز به من ربط عضوي تام ومتكامل، فهو يجمع ما بين الاقتصاد والبيئة والمجتمع، بحيث لا يمكن النظر إلى أي من هذه المكونات الثلاثة بشكل منفصل، فالاقتصاديون يركزون على الأهداف الاقتصادية أكثر من غيرها كما يؤكد البيئيون على أهمية حماية الطبيعية، في حين يشدد الاجتماعيون على مبادئ العدالة الاجتماعية، وتحسين نوعية الحياة، ولهذا تختلف تعريفات الاستدامة من اختلاف المنظور.

فنجد أن عملية "التنمية المستدامة" تعني في احدى مفاهيمها أنها تعتبر "ضرورة استخدام الموارد الطبيعية غير المتجددة بطريقة لا تؤدي إلى فنائها أو تدهورها أو تؤدي إلى تناقص نصيب الأجيال القادمة منها، وذلك بالمحافظة على رصيد ثابت من الموارد الطبيعية مثل: التربة والمياه الجوفية والنفط والمعادن والكتلة البيولوجية، وفي مفهومٍ آخر لعملية "التنمية المستدامة" من وجهات نظر الاقتصاديين نجد أنها تعني"الإدارة المثلى للموارد الطبيعية وذلك بالتركيز على الحصول على الحد الأقصى من منافع التنمية الاقتصادية، بشرط المحافظة على خدمات الموارد الطبيعية ونوعيتها [2].

---

[1] جرار، أماني (2018). **إدارة المشاريع التنموية**. دار اليازوري للتشر والتوزيع. عمان. الأردن. ص ص 31-32.

[2] محمد، محمد خليل محمود (2018). **المشروعات الصغيرة مدخل للتنمية المستدامة**. دار حميثرا للنشر والترجمة. ص 58. القاهره، مصر.

ولقد تعددت تعاريف "التنمية المستدامة" بين المفكرين الاقتصاديين في كل المجـــالات، وتنـــاول بعض التعاريف المختلفة "للتنمية المستدامة"[1]:

- عُرِّفت "التنمية المستدامة" من قبل "جروهارلن بروندتلاند" على أنها "التنميـــة التـــي تلبـــي احتياجات الجيل الحاضر دون التضحية أو الإضرار بقدرة الأجيـــال القادمـــة علـــى تلبيـــة احتياجاتها".

- وَعُرِّفت على أنها "نمط تنمية تضمن فيه الخيارات وفرص التنمية التي تحافظ علـــى البيئـــة والموارد الطبيعية والتراث الثقافي لأجيال القادمة".

- وعرَّفها (برنامج الأمم المتحدة للتنمية P.N.U.D،1992) في تقريره العالمي بشأن التنميـــة البشرية بأنها "عملية يتم من خلالها صياغة الساسات الاقتصـــادية، الضـــريبية، التجاريـــة، الطاقوية، الزراعية كلها بقصد إقامة تنمية تكون اقتصادياً، اجتماعياً وتكنولوجياً مستديمة ".

إن فكرة "التنمية المستدامة" تقوم على المبدأ القائل أنه "لايجوز للحاضر أن يستهلك المســـتقبل"، فنجد أنَّ مفهوم "التنمية المستدامة" يستند إلى مجموعة من الأسس الرامية لتحقيق أهدافها وكانت أهمها[2]:

- أن تأخذ التنمية في الاعتبار الحفاظ على الخصائص ومستوى آداء الموارد الطبيعية الحـــالي والمستقبلي كأساس لشراكة الأجيال المقبلة.

- لا ترتكز التنمية إزاء هذا المفهوم على قيمة عائدات النمو الاقتصادي بقدر ارتكازها علـــى نوعية وكيفية توزيع تلك العائدات.

- لا ينبغي الإكتفاء بتعديل أنماط الإستثمار وهياكل الإنتاج، وإنما يستلزم الأمر تعديل أنمـــاط الإستهلاك.

---

[1] كافي، مصطفى يوسف (2017). **التنمية المستدامة**. الأكاديمون للنشـــر والتوزيـــع. ط1. ص ص 53-54. عمـــان. الأردن.

[2] الحسن، عبد الرحمن محمد (2011). **التنمية المستدامة ومتطلبات تحقيقها**. بحث مقدم لملتقى (استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة). جامعة بخت الرضا. ص4. السودان.

- لا بد أن يشتمل مفهوم العائد من التنمية ليشمل كل ما يعود على المجتمع بنفع بحيث لا يقتصر ذلك المفهوم على العائد والتكلفة.

ومن المفاهيم ذات الصلة بعمليتي التنمية والتنمية المستدامة مفهو عملية "التنمية الشاملة: والذي يتصف بالواقعية والاتزان أكثر من المفاهيم الأخرى للتنمية، حيث تتصف تلك المفاهيم الأخرى للتنمية بأنها أحادية البعد وغير متوازنة في تفسير حقيقة الظاهرة التنموية، ويتضمن مفهوم التنمية الشاملة كافة الجوانب المجتمعية كنظام معقد ومفتوح ومتكامل وديناميكي، أي أن "التنمية الشاملة" هي عملية انتقال بالمجتمع من مرحلة لأخرى أكثر تقدماً من مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية والعملية، ويعطي مفهوم "التنمية الشاملة" اهتماماً متوازناً لكافة جوانب التنمية المجتمعية وأبعادها المادية والمعنوية[1]، حيث يستند مفهوم "التنمية الشاملة" إلى النظرة النظامية في تفسير خصائص التنمية ومتطلباتها والعلاقة بين متغيراتها وأهدافها، ومن أهم خصائص "التنمية الشاملة" ومتطلباتها[2]:

- التخلص من التخلف (مظهراً وسلوكاً) تدريجياً.

- التطوير والمعاصرة الملائمة وبشكل إيجابي يتناسب مع الظروف والقيم والإمكانيات المحلية.

- التركيز والإهتمام المتوازن بكافة القطاعات الإنتاجية والخدمية.

- الاعتماد على العلم والتكنولوجيا الملائمة والبحث العلمي كأدوات داعمة وسبيل للتنمية المنظمة.

- الرفاه العام للمجتمع مادياً ومعنوياً وعلى كافة المستويات، ويتضمن مجموعة من المعايير كالانفتاح الفكري والثقافي والاجتماعي وتحسين مستوى المعيشة والمشاركة السياسية.

---

[1] العواملة، نائل عبد الحافظ (2010). **إدارة التنمية: الأسس، النظريات، التطبيقات العملية**. دار زهران للنشر. عمان. الأردن. ص ص 36-37.

[2] المرجع السابق. ص37.

وفي ضوء ما سبق ذكره يمكن تحديد خصائص عملية "التنمية المستدامة" كالتالي[1]:

- هي تنمية شاملة، ومتكاملة، ومستمرة، وعادلة، ومتوازنة، ورشيدة، وتراعي البعد البيئي، فهي لا تجني الثمار للأجيال الحالية على حساب الأجيال القادمة، كما أنها تعظم قيمة المشاركة الشعبية في العمل التنموي، وتعمل على الربط العضوي التام بين الاقتصاد والبيئة والمجتمع.

- تختلف عن التنمية بشكل عام في كونها أشد تدخلاً وأكثر تعقيداً وخاصة فيما يتعلق بما هو طبيعي وما هو اجتماعي في التنمية بالإضافة إلى أن لها بعداً روحياً وثقافياً يرتبط بالإبقاء على الخصوصية الحضارية للمجتمعات.

- تتوجه أساساً إلى تلبية متطلبات واحتياجات أكثر الشرائح فقراً وتسعى إلى الحد من تفاقم الفقر بالعالم من خلال تحقيق التوازن بين النظام البيئي الاقتصادي والاجتماعي وتحقيق الرفاهية الاجتماعية.

- لا يمكن فصل عناصرها وقياس مؤشراتها نتيجة لتداخل الأبعاد الكمية والنوعية التي تتضمنها.

- تقوم فكرة العدالة بين الأفراد وبين الأجيال وبين الشعوب إلى جانب الاهتمام بدور المجتمع المدني ومنظماته وجميع فئات المجتمع.

- تهتم بالموارد سواءً كانت بشرية أو بيئية ـومجتمعية وتعمل من خلال أنشطتها على التوعية بالمحافظة عليها واستثمارها خاصة في ارتباطها بالتنمية البشرية حيث إنَّ استمرارية التنمية يتوقف على قرارات الإنسان.

- تعتبر البعد الزمني بعداً أساسياً حيث إنها تنمية طويلة المدى تعتمد على تقدير إمكانات الحاضر مع مراعاتها حق الأجيال القادمة في الموارد المجتمعية المتاحة أو التي يمكن

[1] أبو النصر، مدحت، محمد، ياسمين مدحت (2017). **التنمية المستدامة – مفهومها–أبعادها–مؤشراتها**. المجموعة العربية للتدريب والنشر. مصر. ص ص83–85.

إتاحتها بالإضافة إلى قيامها على التنسيق والتكامل بين استخدامات الموارد واتجاهات الاستثمار والشكل المؤسسي.

2.2.2 أهداف التنمية المستدامة

إن لعملية "التنمية المستدامة" مجموعة من الأهداف المتنوعة والتي تتمثل في[1]:

- المحافظة على التوازن بين الموارد المتاحة والحاجة الأساسية للبشر معاً على المدى البعيد، مع ترشيد استثمار كافة الموارد ووضع أولويات للاستخدامات المختلفة لتلك الموارد.

- تحقيق النمو الاقتصادي المقترن بتحقيق الرفاهية الاجتماعية والإنسانية معتمدة على التنمية البشرية كعنصر حيوي والعلاقات التبادلية والتكاملية بين كل من السكان والموارد والبيئة والنهوض بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي.

- تدعيم المشاركة الفردية والجماعية والمجتمعية وإتاحة فرصة لمشاركة الإنسان بطريقة أساسية في إحداث التغيير المرغوب في شخصيته أو في بيئه.

- اكتشاف وتشجيع وتنمية القدرات البشرية في المجتمعات بما يمكنها من أنّ تكون مبدعة وقادرة على استخدام التكنولوجيا المناسبة للواقع المجتمعي والتي تنظم استخدام الموارد المجتمعية بما يسهم في وجود توازن بين ديناميكية بناء الموارد الطبيعية في المجتمع وجهود المورد البشري.

- المساهمة في بناء القدرات المؤسسية في المجتمع بحيث تكون أكثر كفاءة وفاعلية في توجيه المورد البشري وتفعيل مشاركته في استخدام الموارد المالية والمادية والتنظيمية وتوفير قدرات إدارية ذات كفاءة وصنع وتقويم سياسات التنمية في المجتمع الحاضر ومستقبلاً.

وبناءً على ماسبق يمكن القول إنَّ عملية "التنمية المستدامة" عملية متكاملة تقوم بتوظيف الإجراءات اللازمة للحفاظ على البيئة، وعملية النمو الاقتصادي، فهي بدورها تقوم بالتركيز

[1] أبو النصر، مدحت، محمد، ياسمين مدحت: مرجع سابق. ص ص90-91.

على الجانب النوعي للحياة، ولا تتجاهل الأبعاد والخصائص الكمية لها وتسعى في مضـــمونها لخلق مجتمع أقل ميلاً للنزعة المادية، "فالتنمية المستدامة" من خلال مفهومها العالمي تبدو عملية أكثر عقلانية وإنسانية في الحاضر والمستقبل.

2.2.3 أبعاد التنمية المستدامة

لعملية "التنمية المستدامة" ثلاث أبعاد، تمثلت في[1]:

- **البعد البيئي:** تطرح "التنمية المستدامة" بتأكيدها على مبدأ الحاجات البشرية، مســألة الســلم الصناعي، أي الحاجات التي يتكفل النظام الاقتصادي بتلبيتها، لكن الطبيعة تضع حدوداً يجب تحديدها واحترامها في مجال التصنيع، والهدف من وراء ذلك هو التسيير والتوظيف الأحسن لرأس المال الطبيعي بدلاً من تبذيره.

- **البعد الاقتصادي:** يعين البعد الاقتصادي "للتنمية المستدامة" الاتعكاســات الراهنــة والمقبلــة للاقتصاد على البيئة، بالإضافة لطرحه مسألة اختيار وتمويل وتحسين التقنيات الصناعية في مجال توظيف الموارد الطبيعية.

- **البعد الاجتماعي والسياسي:** تتميز "التنمية المستدامة" خاصة بهذا البعد الثالث على أنها ذات بعد إنساني بالمعنى الضيق، بحيث يجعل هذا البعد مــن عمليــة النمــو وســيلة للإلحــاح الاجتماعي، وعملية تطوير في الاختيار السياسي، ولا بد لهذا الاختيار أن يكون قبل كل شئ اختيار إنصاف بين الأجيال بمقدار ما هو بين الدول، بمعنى أنَّ "التنمية المســتدامة" تمثــل مشروعاً ديمقراطياً تكون فيه "التنمية المستدامة" مشروعاً للسلام، باعتبارها قاعدة للحوار بين الشمال والجنوب ومصالحة بين نماذج التنمية المختلفة.

بعد توضيح مفهوم "التنمية المستدامة" من وجهات نظر متنوعة وذكر أهم الأبعاد الخاصة بهــا، قامت الباحثة بتوجيه النظر نحو سمات عملية "التنمية المستدامة" من وجهة نظر"جروســكورث

[1] بشاينية، سعد. مقال بعنوان من التنمية الشاملة إلى التنمية المستدامه. مجلة العلوم الاجتماعيــة والانســانية. قســنطينة. الجزائر. ص42. https://www.asjp.cerist.dz/en/article/33671

وروتمانس 2005"، بحيث أشار" جروسكورث وروتمانس" إلى مجموعة من أهم السمات المميزة لعلمية "التنمية المستدامة"، تتمثل في [1]:

- **ظاهرة عبر جيلية:** وهذا يعني أنَّ "التنمية المستدامة" لابد أَنّ تحدث عبر فترة زمنية لا تقل عن جيلين.

- **مستوى القياس:** "فالتنمية المستدامة" تحدث في مستويات عدة (عالمي، وإقليمي، ومحلي).

- **المجالات المتعددة:** حيث تتكون "التنمية المستدامة" من ثلاث مجالات (اقتصادية، وبيئية، واجتماعية وثقافية)، حيث إنَّ أهمية المفهوم تكمن في العلاقة المتداخلة بين تلك المجلات، فالتنمية الاجتماعية المستدامة تهدف إلى التأثير على تطور الناس والمجتمعات بطريقة تضمن تحقيق العدالة وتحسين ظروف المعيشة، وتستهدف البيئية حماية الموارد الطبيعية، أما الاقتصادية فقد اهتمت في تطوير البنى الاقتصادية مع مراعاة إدارة الموارد الطبيعية والاجتماعية.

2.2.4 الجوانب الأساسية لعملية التنمية الاقتصادية المستدامة (أهداف، وطرق)

مقدمة

إن واقع الاقتصاد يظهر في الواقع ما بين التخطيط والتنمية في أن هذا العصر الذي يتسم بالثورة العلمية التقنية والتحولات الاجتماعية نحو مجتمع أفضل للإنسان المعاصر، فتتزايد الروابط المتبادلة بين الأنشطة الاقتصادية المختلفة وداخل كل نشاط منها نظراً للزيادة المضطردة لحاجة الإنسان للعديد من السلع والخدمات الأساسية منها والكمالية وغير ذلك من الدوافع التي تدعو إلى ضرورة الأخذ بالتخطيط نهجاً للتنمية الاقتصادية والاجتماعية[2]، فقد جاء مفهوم التنمية

[1] السمان، أحمد حسن (2011). **الصحافة والتنمية المستدامة: دراسة مستقبلية**. ط1. المكتبة الاكاديمية القاهرة. مصر. ص134.

[2] العساف، أحمد عارف، الوادي، محمود حسين (2011). **التخطيط والتنمية الاقتصادية**. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ص235.

الاقتصادية أكثر شمولاً واتساعاً من مفهوم النمو وهو المفهوم الذي يحدد مدى تقدم الدولة أو تخلفها اقتصادياً واجتماعياً ودولياً، ولذلك تحرص كل الدول الجادة وذات الحكم الرشيد، على التنمية الاقتصادية وليس النمو الاقتصادي حتى يتم لها التقدم والتطور الحقيقي، والذي يشترط على الدولة أنّ توفر لكل أفراده جميع احتياجاتهم الأساسية ودفع مستوى المعيشة من خلال زيادة الدخل وتوفر فرص العمل والاهتمام بالقيم الاجتماعية والإنسانية وغرس قيم الفضيلة والانتماء للوطن في نفوس المواطنين وتعتبر هذه مبادئ عامة لنجاح التنمية الاقتصادية[1].

وتحقيقاً لما سبق نجد أنَّ لعملية التنمية الاقتصادية مفاهيماً متعددة " في المذاهب والرؤى، فعرَّفها البعض على أنها "عملية يتم من خلالها الانتقال من حالة التخلف إلى حالة التقدم، وهذا بدورة يؤدي إلى تغيير في البنيان الاقتصادي".

- وعرِّفت من قبل العالم الاقتصادي الأمريكي "واجت" على أنها: "العملية التي تتضمن الموازنة بين أحوال المعيشة الفعلية، أو التي يمكن تحقيقها وهي موازنة قد تكون ذات طابع وطني[2].

وينظر للتنمية من منظورين "المنظور التقليدي والمظور الحديث"، فكانت "الإستراتيجيات التقليدية" للتنمية ترتبط بفكرة التعديل المخطط لهياكل الإنتاج والعمالة بحيث يقل نصيب الزراعة في كليهما بينما يتزايد الاتجاه نحو التصنيع بقدر المستطاع، والاتجاه للاهتمام ببعض التعديلات مثل: "الارتفاع بمستويات التعليم والسكان والصحة والخدمات الأخرى"، أما "الإستراتيجيات الحديثة" نجد أن كتابات الاقتصاديين وواضعي السياسات الاقتصادية اتجهت إلى أنَّ "النمو الاقتصادي" هو "هدف التنمية النهائي ومعيار لقياس درجة نجاحها" وأعيد تعريف "التنمية الاقتصادية" في منتصف السبعينات من القرن العشرين لتصحيح عملية الخفض أو القضاء على الفقر وسوء توزيع الدخل والبطالة وبالتالي أصبحت التنمية عدالة توزيع من خلال النمو الاقتصادي[3]. أما "المنظور الإسلامي للتنمية الاقتصادية " تم النظر بأمره من قبل تيارين فكريين

---

[1] العساف، أحمد عارف، الوادي، محمود حسين. مرجع سابق. ص10.

[2] داود، طيب (2008). **الإستراتيجية الذاتية لتمويل التنمية الاقتصادية**. دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر. ص7.

[3] الوادي، محمود حسين (2010). **مبادئ علم الاقتصاد**. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ص ص 97-98.

فمن وجهة نظر كل من "الغزالي والمدرسة الصوفية"، يعتبران أنَّ الثروة والنشاطات الاقتصادية لايجوز طلبها والبحث عنها إلا كوسيلة للفوز والنجاة بالدنيا والآخرة، ومن جهة أخرى فإن معظم المفكرين الإسلاميين يعتبرون أنَّ البحث عن الثروة أمر مشروع ولا يتناقض مع الواجبات الإسلامية من أجل الفوز في الآخرة[1].

وعليه "فالتنمية الاقتصادية" من المنظور الإسلامي هي "العمل في الإنتاج بكافة العناصر التي تؤدي إلى عمارة الأرض التي استخلف الله الإنسان في عمارتها، كما تشمل تسهيل جلب الرزق على الناس والعدالة في توزيع نتائج عملية النمو[2]، والهدف من التنمية الاقتصادية في الاقتصاد الإسلامي بالمنظرو العام هو"السعي لزيادة الإنتاج وتنمية الفرد والارتقاء بإنسانيه كما أراد الله لها أن تكون".

ولعملية التنمية الاقتصادية عدة أهداف نذكر منها[3]:

- **زيادة الدخل القومي:** حيث تعتبر أول أهدافها أنَّ الغرض الأساسي للتنمية هو التخلص من الفقر، ورفع مستوى المعيشة والعيش الكريم للفرد.

- **رفع مستوى المعيشة:** من الصعب في بعض الأوقات تحقيق الضرورات المادية للحياة ومستوى ملائم للصحة دون رفع مستوى المعيشه.

- **التقليل من التفاوت في الدخول والثروات:** وهذا الهدف في حقيقة الأمر هو هدف اجتماعي، كونه يؤدي إلى تردد المجتمع بين الحالة من الغنى المفرط، وحالة من الفقر المدقع.

- **تعديل التركيب النسبي للاقتصاد القومي:** وذلك من خلال الدمج بين الاهتمام بالصناعة والزراعة، وقطاعات الخدمات.

---

[1] إبراهيمي، عبد الحميد (1997). **العدالة الاجتماعية والتنمية في الاقتصاد الإسلامي**. مركز الدراسات الوحدة العربية للنشر والتوزيع. لبنان. ص ص 5-54.

[2] الدماغ، زياد جلال (2012). **الصكوك الإسلامية ودورها في التنمية الاقتصادية**. دار الثقافة للنشر والتوزيع. الأردن. ص143.

[3] بكري، كامل (1986). **التنمية الاقتصادية**. دار الجامعة للنشر والتوزيع. الإسكندرية. مصر. ص ص 72-74.

إنَّ عملية التنمية الاقتصادية متعددة الجوانب ومتشابكة الأبعاد وقد لعبت هــذه الجوانــب دوراً محورياً في تشكيل الفكر التنموي وتطوره، وتتمثل في[1]:

- التركيز على تكوين رأس المال المادي كمحدد رئيس للتنمية، مع إعطاء الأولويــة للتنميــة الصناعية.

- ضرورة أنّ يكون تكوين رأس المال على نطاق كبير، أو تطبيق ما عــرف بمبــدأ "الدفعــة القوية".

- البحث عن إستراتيجية ملائمة للدفعة القوية، وهنا نركز علة مناقشة إستراتيجيتين متنافستين، هما إستراتيجية النمو المتوازن، وإستراتيجية النمو غير المتوازن.

- نظرة اقتصادية لنظرية التنمية وتجاربها والمطالبة بإستراتيجية جيدة.

واعتمدت التنمية الاقتصادية طرائق متعددة للوصول لتنمية حقيقية[2]:

- **الطريقة الأولى:** إن التوسع في استثمار الموارد الاقتصــادية (الطبيعيــة والبشــرية) مــن المقومات الأساسية للإنتاج الكلي، فزيادة الدخول العينية تتوقف إلى حد كبير على زيادة هذه الموارد من حيث الكم والنوع.

- **الطريقة الثانية:** استغلال الموارد استغلالاً أوفى، حيث إنَّ أهم المشاكل التي يعــاني منهــا الاقتصاد في الدول المتخلفة، هو انخفاض الكفاية الإنتاجية للموارد المستثمرة فعلاً، والواقــع أنه يمكن زيادة الكفاية الإنتاجية للموارد المستثمرة فعلاً والواقع أنه يمكــن زيــادة الكفايــة الإنتاجية لرأس المال العيني والأرض كما يمكن مضاعفة الكفاية الإنتاجية للعمل.

---

[1] قريصة، صبحي تاورس (2015). **مذكرات في التنمية الاقتصادية**. الدار الجامعية للنشر والتوزيــع. ص ص 71-72. مصر.

[2] حمزه، سعد ماهر (1957). **التنمية الاقتصادية والجمود الاجتماعي – تعارض وتناقض**. مكتبة النهضة المصرية للنشر والتوزيع. ص ص 17-18. القاهرة. مصر.

- **الطريقة الثالثة:** تطوير العلاقات الاجتماعية، وتشير هذه الطريقة إلى ضرورة التنسيق بين الأوضاع الاجتماعية ومقتضيات التنمية الاقتصادية، أي التأليف بين المحيط الاجتماعي والثقافي وبين الإطار الاقتصادي.

2.2.5 الفعل التنموي للمورد البشري المستدام "التنمية البشرية"

إنَّ مصطلح "التنمية البشرية" من المصطلحات الحديثة التي تزامنت مع العصر الحديث، ولاسيما في العقد الأخير من القرن العشرين، وهو مصطلح لم تنضج أفكاره ولم تحدد أسسه وقواعده وآلياته، ناهيك عن بقية الأدوات التي تجتمع معاً لتحديد النطاق العام لمفهوم هذا العلم من جهة، ومن جهة ثانية فإن علم "التنمية البشرية" حاله حال العلوم الاجتماعية الأخرى التي تتباين تعريفاتها، لأن التعريف يبنى على أساس فهم المعرف للمفهوم، ومن التعريفات المتداولة والمتفق عليها في نطاق الدراسات التنموية تعريف "الأستاذ محبوب الحق" فالتنمية "هي عملية تهدف إلى زيادة القدرات المتاحة أمام الإنسان" فهي من وجهة نظره تهدف لتحقيق ما تبغيه، ألا هو توسيع خيارات الأفراد، وهذا المعيار أعطى للإنسان مرونة في الحركة، وسعَّت رُقعة في اختياراته، وانتخاب ما يراه مناسباً لسد حاجاته المتغيرة، ومنح حرية في الاختيار، لذا فقد عرَّف "محبوب

الحق" "التنمية البشرية" على أنها "عملية ترمي إلى توسيع نطاق خيارات الأفراد وحرياتهم"، أما "ماريتا سين" الذي يعد من مؤسسي منهج "التنمية البشرية" فقد عرّف عملية "التنمية البشرية"على أنها "عملية ترمي إلى توسيع الحريات الفعلية للأفراد"، فنظر "سين" إلى الحرية بوصفها محوراً لها، وأنها العلّة والمنطق لتحقيق وبقاء هيكل التنمية البشرية، فكأنه عرّف "التنمية البشرية" بغايتها التي تسعى وراء تحقيقها، أما الدكتور"عبد الهادي جوهر"عرّفها بأنها"التحريك العلمي المخطط لمجموعة من العمليات الاجتماعية والاقتصادية من خلال آيديولوجية معينة لتحقيق التغيير المستهدف من أجل الانتقال من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوب الوصول إليها" حيث إنَّ عملية "التنمية البشرية" وفقاً لتعريف "جوهر" لا تجري إلا وفق جملة من الشرائط

هي: "التخطيط، والبرمجة العلمية، والغاية التي تمكن من استحصال الأفضل والتي هي غاية التنمية البشرية"[1].

وبناءً على ما سبق لابد من استعراض الأسس والثوابت التي يستند إليها مفهوم "التنمية البشرية"[2]:

- **الأساس الأول:** الإنسان هو رأس مال "التنمية البشرية" وموضوعها، وهو الوسيلة والغاية في الوقت نفسه، وإنَّ مصدر مصداق "التنمية البشرية" لا يتحقق إلا من خلال تطبيقات عملية على أرض الواقع.

- **الأساس الثاني:** إنَّ مفهوم "التنمية البشرية" يجب أَنّ تكون أسسه ومبانيه مرتكزه على أفكار رؤى كونية، كما "للتنمية البشرية" مساحة تسع جميع مجالات الحياه الفكرية والاقتصادية والسياسية والذاتية.

- **الأساس الثالث:** اعتبار أنَّ محددات مفهوم "التنمية البشرية" هي عملية الارتقاء بالمهارات وتطوير القدرات وترجمتها إلى سلوك، والمحافظة على الاستمرارية وعدم الاكتفاء بوصولها إلى مراتب محددة.

إنَّ المفهوم الإجرائي لعملية "التنمية البشرية" هو عبارة عن "عمليات إجرائية منظمة على وفق رؤية فكرية منتخبة تهدف لتطوير القوى الكامنة في الإنسان بصقلها وتوجيهها نحو تحقيق طموحاته بغية إشباع حاجاته المشروعة في شتى مجالات الحياة.

ولعملية "التنمية البشرية" بعدان هما[3]:

البعد الأول: الاهتمام بالإنسان وبمستوى تطوره في كافة مراحل مجالاته بغية الارتقاء بقدراته وإمكاناته وطاقاته البدنية والعقلية والنفسية والذاتية والاجتماعية وبقية المجالات الأخرى، بوصفه

---

[1] الكمالي، طلال فائق (2014). **التنمية البشرية في القرآن الكريم-دراسة موضوعية**. دار المحجة البيضاء للطباعة والنشر والتوزيع. بيروت. لبنان. ص ص 42-45.

[2] المرجع السابق. ص ص50-51.

[3] الكمالي، طلال فائق: مرجع سابق. ص ص63-64.

هو الهدف وهو الأداة والوسيلة في الوقت نفسه، لذا يعد مفهوم "التنمية البشرية" مفهوماً مركباً، كونه مجموعة من العمليات التي تسعى لتحقيق خيارات الإنسان المشروعة بوصفه موضوع وجوهر العملية التنموية.

البعد الثاني: إنَّ مفهوم "التنمية البشرية" له من المرونة ما يؤهله أَنّ يتصل مباشرة باستثمار كافة الموارد التي تولد منها نتاجاً ينمي القدرة البشرية ويطول الهيكل البنائي والتنظيمي والإداري لتلك الموارد، التي سيكون نتاجها متداخلاً ومتفاعلاً لينتهي بالمنفعة للإنسان.

إنَّ "التنمية المستدامة" تعمل على توفر القاعدة المعرفية لصانع القرار لمعرفة مدى توفر الموارد المتاحة ضمن إطار الدولة للعمل على استثمارها بصورة فعالة، فإن "العنصر البشري" أحد أهم العناصر الأساسية المرتكزة عليها العملية التنموية المستدامة للدولة، وفي هذا الإطار فإن المورد البشري للتنمية المستدامة يقتضي[1]:

- دعم خطط العمل والبرامج الوطنية لتخفيف من حدة الفقر وزيادة دخل الفرد وتعزيز دور المرأة، وبناء القدرات الشبابية وإعطاء أهمية للتعليم المهني والتدريب والإدارة السليمة للمصادر البشرية.

- التركيز على تقوية قدرات المؤسسات العاملة في مجال التنمية الاجتماعية وتعزيز دور المؤسسات غير الحكومية والقطاع الخاص، وتقوية الروابط مع المؤسسات الدولية ووكالات التمويل ذات العلاقة بالتنمية الاجتماعية، ودعم المؤسسات الصحية والتعليمية والخدمات الاجتماعية مادياً وفنياً حتى تتمكن من القيام بمهامها لخدمة المجتمع والنهوض بالأمة.

- المساعدة على نقل التكنولوجيا الملائمة وتطوير القدرات في مجال البحث العلمي والاستفادة من الدعم الفني المتاح من المؤسسات والمنظمات الدولية في هذا المجال.

- العمل على إدماج المرأة في عملية التنمية المستدامة وخاصة في تنفيذ المشاريع والتخطيط لها، وزيادة وعي المرأة في مجال المحافظة على الموارد الطبيعية.

---

[1] صالحي، ايمان (2016). **دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي. الجزائر. ص ص 42-43.

- ترتكز كل اقتصاديات العالم على العنصر البشري، لذا ينبغي الاهتمام فيه، وتسعى التنمية المستدامة إلى تحقيق المستوى الأمثل في رعاية وترقية المورد البشري بكل أبعاده، وهي الاستخدام الكامل للموارد البشرية من خلال الاستفادة من كل الطاقات البشرية وتخصيص كل الموارد لدعم المواهب في كل المجالات.

ووفقاً لما سبق تُعد "التنمية البشرية المستدامة" إستراتيجية تنموية شاملة تسعى إلى تمكين الإنسان وبناء قدراته المعرفية وتوسيع خياراته في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية وغيرها، وذلك لجعل الإنسان مؤهلاً وقادراً على استثمار طاقاته المعرفية والفكرية بشكل يعززها ويعمل على رعايتها ويضمن المحافظة عليها.

2.2.6 واقع التخطيط الإستراتيجي على عملية التنمية المستدامة (الخلاصة)

بعد ما تم ذكره في محاور هذا الفصل من هذه الدراسة، توصلت الباحثة إلى أن للتخطيط الإستراتيجي بالعملية التنموية دوراً مركزياً، فهو يعد بوصلة لتوجيه الأهداف وتحقيقها، ويتبين ذلك بصورة واضحة من خلال نهج التخطيط الإستراتيجي القائم على وضع وتطبيق الخطط المدروسة ذات طابع مستقبلي التصور مع الأخذ بعين الاعتبار واقعية وقابلية التطبيق من خلال استغلال الموارد وتركيز تفعيل العنصر البشري، وضرورة شمول باقي الموارد المتاحة لتكون قادرة على النهوض بالتنمية الإستراتيجية بصورةٍ متناغمة لتحقيق الرؤى التي رُسمت من قبل القياديين والمختصين بالفكر التنموي وذلك بوضع خطط إستراتيجية تعمل على تحقيق التطلعات التنموية.

هذا وأضافت الباحثة أن عملية تكامل التخطيط الإستراتيجي السليم المبني على الخطط والعناصر والخصائص والأهداف المستقبلية الهادفة والتي تعتبر بمثابة نقاط تَحَرُّكٍ مدروس لعامل التنمية وظهر ذلك جلياً من خلال الخطط والموازنات المرصودة من قبل المختصين لدراسة الحالة والحراك الاقتصادي العام ورصد المؤشرات المنبئة بالحاضر والوقائع المستقبلية، ينعكس بالإيجاب على الفكر التنموي بصورة خلّاقة تُظهر واقع العلاقة ما بين التخطيط الإستراتيجي والتنمية.

كما رأت الباحثة أن عملية التنمية المستدامة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية التخطيط الإستراتيجي، فكلاهما مفهومان مترابطان، ويعتمد كل واحدٍ منهما على الآخر، ويتضح ذلك الإرتباط من خلال قيام التخطيط الإستراتيجي على أُسسٍ وقواعد إدارية وتنظيمية في إعدادها، تُسَهل بدورها عملية تنفيذها وفقاً لخططٍ إستراتيجية محددة الأهداف والرؤى مُحْدِثة بهذه المرحلة عملية التنمية المستدامة.

إنَّ الواقع النظري لعملية التخطيط الإستراتيجي واقع مثالي ومرغوب به من قبل المؤسسات والسياسات الاقتصادية والتنموية التي يسعى الاقتصاديون والسياسيون وممن هم يمتلكون زمام الأمور التنموية في المجتمعات لكن عند الانتقال إلى حيز التنفيذ والتحويل من الحيز النظري إلى الواقع العملي، ستصطدم عملية التخطيط الإستراتيجي بعددٍ من العقبات المانعة لعملية التنفيذ المطلوبة بكل سهولةٍ، لذا لابد لهؤلاء قبل الانتقال لحيز التنفيذ وتحويل النظري إلى واقع عملي ملموس ومُنفذ من توفير منظومة بنائية لعملية التخطيط الإستراتيجي في مرحلة التنفيذ من وجهة نظر الباحثة، ولبناء هذه المنظومة رأت الباحثة أنه لابد من التركيز على عملية (إعداد الخطط الإستراتيجية بالصورة الصحيحة، ووضع أهداف تنموية بمستويات تنفيذية متفاوتة من ناحية الزمن والأجل وأن لا تقتصر على فترة زمنية (أجل) محدد دون الآخر، وأن تكون أهدافاً واضحة ومحددة قابلة للتنفيذ وفقاً للفترة الزمنية التي وُضعت لتحقيقها وتنفيذها، وأن تُراعي الإحتياجات المُلِّحة والمستقبلية للمجتمع ولعمليات التنمية، وأيضاً أَنّ تكون قابلة للقياس والتقويم، بالإضافة إلى ضرورة عملية المتابعة والرقابة على عملية التنفيذ من أجل التأكد من عمل المطلوب بصورته الصحيحة خلال الفترة الزمنية المحددة) فجميع ذلك يؤدي إلى المساعدة في تحقيق التنمية المستدامة بصورة مترابطة مع عملية التخطيط الإستراتيجي في الدولة، وهذا بدوره يجيب عن السؤال الفرعي الأول في هذه الدراسة والذي كانت الإجابة عنه موضحة "لواقع عملية التخطيط الإستراتيجي على عملية التنمية المستدامة".

الفصل الثالث

الفعل التنموي الماليزي في مواجهة المعضلات الاقتصادية

الفصل الثالث

الفعل التنموي الماليزي في مواجهة المعضلات الاقتصادية

3.1 المبحث الأول: المعضلات التنموية والاقتصادية في ماليزيا

3.1.1 الاقتصاد الماليزي قبل وبعد الاستعمار

عانت "مملكة الملايو(ماليزيا) "[1] من الاستعمار خلال العقود الماضية مما أثر ذلك على استقرارها السياسي والاقتصادي، فكان للاستعمار سلطة باستغلال مواردها والاستثمار بها، حيث كانت تقوم العلاقات التجارية مع دول الاستعمار على التبعية والارتهان للسياسات الاقتصادية لهذه الدول، وتعتبر شبه الجزيرة الملاوية مركز تجاري هام حيث تم اكتشاف "القصدير" في دولة ماليزيا في القرن السابع عشر، وعند احتلال البريطان لدولة ماليزيا قامو بزراعة "المطاط"، وقاموا بعدها باستخراج "المطاط الطبيعي وشجر النخيل" أيضاً، فأصبحت ماليزيا مع مرور الوقت هي المصدر الأول عالمياً لإنتاج هذه السلع، وقام البريطانيون بجلب أيدي عاملة صينية وهندية بدل الاعتماد على الأيدي العاملة الماليزية للعمل ومليء الفراغ في الخبرة المهنية، وكانت ماليزيا مرقداً تجارياً مهماً فمن حيث التجارة كانت ممراً يمر به التجار لتوزيع تجارتهم عبر مضيق ملقا الساحلي، وتميزت ماليزيا بكونها تمتلك موارد عالية ومصدر مهم لتصريف التجارة وتبادل السلع التي تمتاز بها ماليزيا وهي "زيت النخيل والمطاط والبخور والقصدير" وهذا دفع بالاقتصاد الماليزي إلى أن ينمو بفضل حركة التجارة بين المشرق والمغرب الآتية إليها، فمن هنا أصبحت الأطماع والإستعمار متوجه إلى ماليزيا لسلب ثرواتها والنيل من قدرتها

---

[1] "**مملكة الملايو (ماليزيا)**": هي مزيج من كلمتين من لغة التاميل – السنسكريتية، مالاي (تلة) واور (مدينة)، وتعني (مدينة التلة). حيث تم تبني هذا الإسم عندما بدأ المسافرون والتجار الهنود بتحديد المنطقة الجغرافية، واستعمل فيما بعد كتسمية لمملكة الملايو التي برزت بين القرنين السابع والثالث عشر، في المنطقة حول دار ماسرايا الحالية في سومطرة، وأضيفت لها كلمة – سيا من اللغة اللاتينية –اليونانية لاحقا، لتصبح ماليزيا، مما يجعل اسم ماليزيا يعني أرض شعب الملايو، وقد حملت المنطقة القارية من البلاد اسم مالايا (بدون " سي") حتى عام (9197) عندما انضمت للاتحاد كل من صباح وساراواك في الجزء الشمالي من جزيرة بورنيو. وأصبحت تسمى من ذلك الحين دولة ماليزيا، ويشير تغيير الإسم إلى تغير حدود البلاد إلى ما وراء شبه جزيرة الملايو. من المرجع الاتي:

Govind,Ch (2005). ***Pande India's Interaction with Southeast Asia: History of Science. Philosophy and Culture in Indian Civilization***. Vol 1. Part 3. P266 .

المستقبلية[1]، أما بعد الاستعمار اتبعت ماليزيا منذ مطلع السبعينات خطى "النمور الآسيوية" وهو مصطلح أطلق على أربعِ دول آسيوية هي "تايوان، وسنغافورة، وهونج كونج، وكوريا الجنوبية"، لكنه أصبح فيما بعد يرمز إلى معظم دول جنوب شرق آسيا، وبمساعدة اليابان بدء تحول اقتصادها من الزراعة إلى الصناعة وتم البحث عن كيفية حل مشكلة عدم التوازن في توزيع الثروات بين طبقات وفئات المجتمع، ولعب التخطيط المركزي دوراً مهماً في النهضة، فتم اعتماد الخطط الخماسية بدءاً من عام (1955م)، والتي استخدمت للتدخل في توزيع الثروات وتطوير البنية التحتية، ولقد نجحت التجربة التنموية الماليزية بعد الاستقلال عام(1957م)[2].

3.1.2 الاقتصاد الماليزي ما بين التحديات والمعوقات

مع تعاقب الفترات الزمنية والسياسات الحاكمة على الدولة الماليزية، وتعرضها لفترات متباينة من التنمية والتطوير، وفي محاولاتها للنهوض المستمر لمواكبة رُكب التقدم والتنمية، واجهت هذه الدولة العديد من المشكلات والمعوقات التي كانت تعتبر بالنسبة لها تحديات لابد تجاوزها لتحقيق ما تسعى إليه في مجال التقدم والتطوير لقطاعاتها المختلفة، وخاصة القطاع الاقتصادي والتي تسعى بصورةٍ دؤوبة إلى قيامه وتطويره على أسسٍ وقواعد صحيحة حتى ينشأ ويُبنى بطرقٍ ومبادئ مرنة قادرة على مواجهة المعيقات والعقبات المستقبلية التي قد يتعرض لها في مرحلة النمو تلك، مما يؤثر بالسلب غير المطلوب على باقي قطاعات ومجالات الدولة، وفي هذا العنوان قامت الباحثة بتوجيه النظر نحو مجموعة من المعيقات التي واجهت الاقتصاد الماليزي، وأول ما تم تناوله هو "**مجموعة المشاكل وتحديات واجهت اقتصاد الدولة الماليزية**"، والتي كانت على النحو الآتي [3]:

---

[1] الغباري، محمد (2014). موقع تدريب إلكتروني- نادي خبراء المال. ص38. متاح على الرابط الاتي: t41722.htm ww.my.mec.bic

[2] الغولي، أسامة (1998). تقييم التجربة الماليزية في إقامة سوق نقدي إسلامي. مجلة المسلم المعاصر. ع88. مجلة دورية محكمة المسلم المعاصر. متاح على الرابط الاتي: https://almuslimalmuaser.org/1998/05/07/%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AC%D8%B1%D8%A8%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%B2%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A5%D9%82%D8%A7%D9%85%D8%A9-%D8%A3%D9%88%D9%84-%D8%B3/%D8%A3%D8%A8%D8%AD%D8%A7%D8%AB//

[3] الحصري، نبيه (2009). **تجربة ماليزيا في تطبيق الاقتصاد الإسلامي تحليل وتقويم**. ط1. دار الفكر الجامعي. الإسكندرية. مصر. ص ص85-99.

أولاً: مشكلات صنعها الاستعمار

ترك الاستعمار في ماليزيا العديد من المشكلات (السياسية، الاقتصادية، الحدودية، العنصرية، الإستراتيجية، العلمية والتكنولوجية)، فقد عمل الاستعمار على خلق أصناف مختلفة من المشكلات الآتية:

1. المشكلات التي خطط لها الاستعمار منذ وقت مبكر في الملايو، وهي تغيير التركيبة العرقية بين عناصر السكان، وقد استهدف الاستعمار من وراء ذلك خلق عناصر قابلة لأن تكون مواليه له في المستقبل، إلّا أنَّ الاتحاد الماليزي استطاع من جعل المصلحة الوطنية أهم الاعتبارات لدى المواطن عن طريق السياسات التي تتسم بالعدالة والحكمة.

2. المشاكل الحدودية التي تركها الاستعمار في ماليزيا وكانت مشاكل متشعبة وتصب في غير مصلحة ماليزيا، وصنع الاستعمار ذلك للتضييق على "اندونيسيا"، وضم "إنجلترا" لولايتي "صباح وساروك" للملايو لتكوين "اتحاد مالايو"، وهو اتحاد تكون من (11 ولاية) في شبه الجزيرة الماليزية وتضمنت (11 ولاية) ماليزية، بالإضافة إلى مستعمرتي "بينانق وملقا" البريطانيتين، وفي "1 فبراير 1948" بدأ اكتمال استقلال هذا الاتحاد في "13 أغسطس 1957".

ثانياً: التبعية الاقتصادية للغرب

ربط الاستعمار اقتصاده بالاقتصاد الماليزي حتى جعل هذا الاقتصاد يقوم على تصدير السلع الأولية بصورة رئيسه إلى الخارج، وقبل خروج الاستعمار تمكن العنصر الصيني من المناطق الحساسة في الاقتصاد الماليزي كما قام العنصر الهندي وخاصة غير المسلم من تعليم وتدريب عناصرها لإمساك جميع الأنشطة الحيوية في البلاد وخاصة الاقتصادية منها.

ثالثاً: التبعية الداخلية في ماليزيا

ترك الاستعمار ماليزيا في حالة تبعية داخلية وخارجية بما يعني تبعية ماليزيا بكاملها لانجلترا بعد الاستقلال، وتجلت التبعية الداخلية في سيطرة العنصر الصيني على أمور المال والاقتصاد

في البلاد، حيث إنَّ هذا النوع من التبعية يمثل خطراً داخلياً ويعمل على السيطرة الاقتصادية من جانب أحد العناصر على الآخر.

رابعاً: المستوى الاقتصادي الخارجي في فترة ما بعد خروج الاستعمار

في هذه الفترة الزمنية كان هنالك حالة من التبعية الاقتصادية للاستعمار متوافقة مع الأوضاع الاقتصادية التي تركها داخل البلاد، حيث عمل على تنمية الولاء من جانب العنصر الصيني المسيطر على الاقتصاد، كما سعى الاستعمار لترسيخ النظام الاقتصادي الرأسمالي، وقامت إنجلترا بربط الاقتصاد الماليزي بالاقتصاد الإنجليزي من خلال التجارة الخارجية لماليزيا.

ثم انتقلت الباحثة إلى الإشارة إلى مجموعة من "**المعوقات والمعضلات التي واجهت الاقتصاد الماليزي**"، سواء على الصعيد الداخلي المتمثل بالمشهد السياسي والاختلافات الطائفية وصولاً إلى تحديات التنمية وخاصة بعد الاستعمار، فقد تمكنت الحكومة الماليزية من مواجهة هذه التحديات وإحلال أزماتها، لكن لا يخلو الأمر من بعض المعوقات التي تحول بين استقرار اقتصادها وتحقيق تنميتها، وسيتم من خلال النقاط التالية استعراض البعض منها وتبيان العبء الواقع على الاقتصاد الماليزي من خلالها، نذكر منها ما يلي[1]:

- **المعضلة الأولى – الاحترار العالمي:** يرتبط بالتغيرات المناخية التي تضرب ماليزيا، حيث إنَّ الحكومة الماليزية تحتاج إلى (33 مليون دولار) لإعادة البنية التحتية وتعويض الضحايا.
- **المعضلة الثانية – الأزمة المالية عام 2008:** والتي أثرت على ماليزيا من خلال انخفاض صادراتها إلى العالم الخارجي، حيث اعتمدت ماليزيا على نمو التجارة الخارجية والطلب العالمي.
- **المعضلة الثالثة – استقلال الاقتصاد الماليزي:** إنَّ الهيمنة الصينية على رؤوس الأموال وثروات البلاد كان لهذا تأثير على الطابع الاجتماعي الماليزي، وهذا بدوره عمل على تأجيج

[1] المصري، بلال محمد سعيد. مرجع سابق. . ص ص89–90.

النزاعات الطائفية التي أثرت على البناء الاجتماعي والاقتصادي للدولة، لكن تدخل الـدكتور "مهاتير محمد" الذي عمل على توحيد الأقليات وأعطى للمـاليزيين حقـوقهم فـي الملكيـة والوظائف مكنه من توحيد الصف الماليزي.

- **المعضلة الرابعة – ارتفاع أسعار السلع الأساسية:** من خلال اتباع ماليزيا لسياسة التعـويم الحر في أسعار صرفها، حيث إنّ الحكومة الماليزية ادعت أنّ تعويم العملة سـوف يكـون لصالح الاقتصاد الماليزي.

- **المعضلة الخامسة – حالة الركود العالمي:** إنَّ استمرار الأزمة العالمية أثر على الاقتصـاد الماليزي حيث انخفض الاستثمار الأجنبي، وتراجع منسوب الثقة وذلك بعد تبنـي الولايـات المتحدة الأمريكية سياسة الحماية الجمركية، وهذا أدى إلى استمرار حالة الركود وبطء النمو في ماليزيا.

3.1.3 أزمات تعرضت لها دولة ماليزيا المتحدة

إنَّ ما تعرضت له الدولة الماليزية من "تحديات وعقبات ومعضلات" أثر عليها بصورةٍ وبأخرى، فقد جعلها تعاني على مدار سنواتٍ متفاوتة من مجموعة متبانيـة مـن الأزمـات "العرقيـة، الاقتصادية المالية، وأيضاً الصحية"، لذا قامت الباحثة بذكر مجموعة "**الأزمات التي تعرضت لها الدولة الماليزية المتحدة**" وتوضيحها، وذلك على النحو الآتي:

أزمة "1969" العرقية الماليزية

يعيش في ماليزيا عدة عرقيات حيث يشكل المسلمون(60%) من السكان وأغلبهم من "المـالايو" الذين يعتبرون السكان الأصليون، و(20%) من ذوي الأصول الصينية، و(6.5%) من السـكان من أصل هندي وهناك مجموعات عرقية أخرى في جزر "سروالك وصباح" وأكبرها قبائل "دياك وكادازان"، وتختلف هذه المجموعات السكانية من الناحية اللغوية وأنماط الحيـاة والمعتقـدات، بحيث يُعد "المالايويون" القوة السياسية في البلاد في حين يسيطر الصـينيون علـى القطاعـات الاقتصادية، وتعتبر ماليزيا من البلدان ذات التنوع الديني، حيث يعتبر الإسلام هو الدين الرسمي

للبلاد، ويشكل نحو (19.2%) من الديانة البوذية، و(6.30%) من الديانة الهندوسية، و(2.6%) من الديانة الصينية التقليدية، والنسبة الباقية (2%) فهي ديانات متنوعة، إنَّ سياسات التعدد العرقي الماليزية قبل أحداث (1969م) مرت بعدة محطات تتمثل في "مرحلة ما قبل الإحتلال الأجنبي، ومرحلة ما بين الحربين العالميتين، ومرحلة ما بعد الاستقلال"، وقد قررت الإدارة البريطانية عام (1946م) إنشاء"اتحاد الملايو"، ووفقاً لذلك شعر "الملايو" بتهديد لمصالحهم، فاعترضوا على قرار الإدارة البريطانية، وتم تشكيل عدد من الاتحادات القومية وكان أبرزها اتحاد "حزب الملايو القومي"، وتنظيم الشباب وحزب المسلمين[1]، فانعكست بنود قرار الاتحاد على صياغة الدستور الماليزي الحالي مع حصول ماليزيا على استقلال عام(1957م)، حيث تضمن الدستور الماليزي لغير "الملايو" الحرية الدينية والاقتصادية والثقافية، كما تضمن المصالح الاقتصادية وذلك مقابل أَنّ يحتفظ "الملايو" بتمثيل الرموز السياسية للدولة على أَنّ تصبح "الملايوية" اللغة الرسمية والدين الإسلامي للبلاد[2].

وعلى المستوى الاقتصادي قامت السياسة الاقتصادية للحكومة الماليزية في فترة ما بين" 1957م – 1969م" باعتماد مبادئ الاقتصاد المفتوح وعدم تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي وتشجيع رؤوس الأموال الأجنبية خاصة الصينية، وهذا يعني استقرار وترسيخ لأوضاع ما قبل الاستقلال مما أدى إلى خلق معارضة شديدة للحكومة الماليزية، وتبنى كل من "المالايو والصينيين" مواقف مختلفة إزاء الحكومة بفترة ما بعد الاستقلال مستندين في اعتراضاتهم على التمييز العنصري والعرقي لكل فئة من المجتمع، بحيث اشتكى المالايويون من التقسيم الغير عادل للموارد الاقتصادية، بينما استند الرفض الصيني إلى التهميش السياسي وخلق جو من الاستياء في الوضع الاقتصادي والسياسة القائمة، وظهر هذا الاستياء في انتخابات (1969م) حيث تراجعت نتائج الائتلاف الحاكم وأدَّت إلى مواجهات عرقية عنيفة[3].

---

[1] خديم، حكيمة (2014). **إشكالية النهضة في الجزائر دراسة مقارنة لتجربة النهضة بين ماليزيا والجزائر. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الجزائر**. الجزائر. ص ص66-72.

[2] Singtowongse, Kusuma. Scott Thompson (2006). **Ethnic conlicts in South East Asia**. Singapore: Institute of South East Asian studies. p46

[3] خديم، حكيمة، مرجع سابق. ص73

لقد شكلت أحداث عام (1969م) تاريخاً فاصلاً في مسألة العرقية الماليزية، وكان لهذه الأحداث أبعاد مختلفة، هي [1]:

- **البعد الساسي للأزمة:** ويتمثل في تضاؤل الفرص السياسية للصينيين، حيث قُسم السكان الماليزيين إلى أصليون وغير ذلك، وقد انعكس ذلك على المشاركة السياسية لهم، بحيث لم يتمكنوا من المشاركة بها، ووضع عدم المشاركة السياسية واستئثار "المالايو" بها أدّى بالصينيين للمطالبة في قيادة البلاد بالنظر لطول فترة تواجدهم وإمكانياتهم الاقتصادية الكبيرة، كما لا يمكن إغفال إنَّ أصحاب رؤوس الأموال هم بحاجة للدعم السياسي، بحيث يدافعون عن مصالحهم الاقتصادية ويحمون ممتلكاتهم، فالسياسة تحمي الاقتصاد والاقتصاد يدعم السياسة.

- **البعد الاقتصادي للأزمة:** غالباً ما تكون الظروف الاقتصادية عاملاً محركاً للأزمات والصراعات العرقية بالدول، كما تعاني الأقليات العرقية من التهميش وإقصاء لخصوصيتهم الثقافية، لكن ما حدث في ماليزيا هو العكس، إذ إنَّ الامتيازات الاقتصادية أعطيت للأقلية الوافدة على حساب الأغلبية من السكان وهو نوع من الاستعمار المادي للثروات.

- **الاستعمار الياباني "للمالايو":** تسبب هذا الاستعمار بأزمة عرقية بماليزيا فقد أدت المعارك بين اليابان والصين إلى زيادة الكراهية اتجاه اليابانيين، كما ساهم الموقف المحايد من قبل "المالايو" الأصليون إلى خلق العداء بينهم وبين الصينيين، بالإضافة إلى محاولة الانقلاب التي قام بها الحزب الشيوعي والتي لاقت معارضة من المالايويون، فترك الانقلاب أثر سلبي على العلاقات بين العرقيين، فالاختلافات والنزاعات بين الطرفين كانت بتصاعد دائم لكن كان هناك هدف مشترك وهو التخلص من الاستعمار البريطاني، وتبين ذلك في مرحلة الانتخابات التي تعاون كلا الطرفين لإنجاحها وصولاً للاستقلال الذي حقق عام(1957م)، ورغم ذلك استمر التوافق الضمني بين مختلف الأعراق، واحتفظ "المالايو" بتمثيل الرموز السياسية واللغة الرسمية للدولة مع ضمان حقوق وحريات الجماعات الأخرى، والتأكيد في المقابل

[1] خديم، حكيمة، مرجع سابق. ص ص74-76

على حق الصينيين في التمتع بمكتسباتهم الاقتصادية، وهو ما عُرف "بالصفقة"، لكن هذه "الصفقة" لم تدوم لوقت طويل خاصة مع التقدم والتطور الاقتصادي فأصبح لدى الصينيين خوف من تدني درجتهم الاقتصادية مما شكل ضرورة المشاركة في الحياة السياسية وأدى ذلك إلى وقوع أحداث العنف العرقي في (1969م).

وعلى الرغم من أن الأزمة العرقية متجذرة ومرتبطة بنشأة الدولة نفسها إلّا أنَّ هناك ظروف ساهمت في تسارع الأحداث من بينها[1]:

1- تراجع شعبية حزب رابطة "أمنو" وقد تزامن مع فشل "الجمعية الصينية الملايوية " و"المؤتمر الهندي للمالاي" في تلبية مطالب العمال من الصينيين والهنود مما أدى إلى نزوحهم نحو المدن للبحث عن فرص العمل.

2- تزايد ضغوط الجماعات التعليمية الصينية على الحكومة الماليزية من أجل إقامة جامعة صينية تدرس موادها باللغة الصينية.

3- مطالبة "الجماعات الملايوية" بتنفيذ مواد الدستور الداعمة لتطبيق استخدام "المالايو" كلغة رسمية للبلاد.

4- استياء "المالايو" من السياسات الاقتصادية المتبعة، وظهور جناح في الحزب الحاكم يطالب بضرورة تحسين الأوضاع الاقتصادية بتأييد الحزب الإسلامي الماليزي.

5- وصف الصينيين لوضعهم السياسي "بالتبعية السياسية" ورفضهم لمبدأ تخصيص الحصص الوظيفية وتقسيمها على أساس عرقي، وظلت هذه المفارقات بين الأزمة العرقية وسياسة الدولة في تصارع دائم حتى قامت الحكومة الماليزية بإحلال هذه المعضلات بشكل يضمن التحالف بين الأعراق، فتم رسم خطط وسياسات اقتصادية جديدة للتعامل مع هذه الأزمة، والحفاظ على الانسجام بين الأعراق وتحقيق أهداف النهوض بالدولة وصولاً لماليزيا المتحدة.

[1] خديم، حكيمة، مرجع سابق. ص ص76-77

وبعد أزمة عام "**أزمة (1969م) العرقية الماليزية**" التي عانت منها ماليزيا، وبعد ما تعرضت له خلال مسيرتها الاقتصادية الحديثة والتي بدأت عقب حصولها على الاستقلال عام(1957م) ثم تكوين "اتحاد ماليزيا" عام(1963 م) ظهرت بها أزمتان اقتصاديتان جديدتان هما" **الأزمة الاقتصادية للدول المصدرة للسلع الأولية عام (1985م)، والأزمة الاقتصادية لمنطقة جنوب شرق آسيا عام (1997م)**"، وفيما يلي توضيح لأهم ما جاء بهاتين الأزمتين [1]:

أولاً: الأزمة الاقتصادية للدول المصدرة للسلع الأولية عام (1985م)

ظهرت أزمة (1985م) في صورة تدني عائدات التصدير بدرجة كبيرة مما تسبب عنه قلة العملات الأجنبية ومن ثم انخفاض قيمة عملاتها التي تسببت في زيادة قيمة الديون، وبالتالي فقد تم إيقاف مشروعات التنمية التي تضررت بسببها والتي نتج عنها مشكلات اجتماعية واقتصادية، وكان السبب بانخفاض عائدات التصدير يعود للاعتماد في الصادرات على السلع الأولية، إذ إنّ انخفاض الطلب على السلع الأولية يعني انخفاض الطلب على السلع الصناعية أو النهائية التي تعتمد على هذه السلع الأولية. فبعد مرور هذه الأزمة تم الأخذ بعين الاعتبار الحذر من الوقوع بها من جديد وكانت ماليزيا من الدول التي أدركت أن اعتمادها على تصدير سلعتي "المطاط والقصدير" إلى الخارج بصورة رئيسه يعرضها للأزمات المستمرة ويجعل من اقتصادها أكثر تبعية للدول الصناعية التي تستورد هذه المواد الأولية، لذلك شرعت لتنفيذ إجراءات من شأنها تشجيع النشاط الصناعي في البلاد لتقليل اعتمادها على تصدير "المطاط والتصدير".

وفي عام (1985م) تبلورت الأزمة أمام عجز الحكومة عن الدعم الدائم للاقتصاد، والذي استمر حوالي أربعة سنوات متصلة وأدى ذلك إلى انهيار ومن ثم توقف الخطة الاقتصادية الرباعية في ماليزيا، مما جعل الحكومة تدرك أنَّ الأزمة تتضاعف وتؤثر على جميع قطاعات التنمية في الدولة، وبالتالي فقد قررت الحكومة إعادة النظر بشكل جذري في السياسات والإستراتيجيات الاقتصادية التي تتبناها، وخرجت بنتائج مفادها ضرورة التوجه إلى الخصخصة للمشروعات الحكومية والعامة بما يجلب للحكومة موارد مالية تستخدمها للخروج من أزمتها إضافة إلى إتاحة

[1] الحصري، نبيه. مرجع سابق. ص ص106-115.

الفرصة للقطاع الخاص ليعمل بكامل قدراته في النشـــاط الإنتـــاجي والصـــناعي علـــى وجـــه الخصوص، ووضعت ماليزيا خطة خمسية جديدة هي الخطة التي تعتني بالقطاع الخاص.

ثانياً: الأزمة الاقتصادية لمنطقة جنوب شرق آسيا – " الآسيان"[1] عام (1997م)

فوجئت دول "جنوب شرق آسيا"[2] بانخفاض أسعار عملاتها أمام الدولار الأمريكي وبالتالي أمام العملات القوية الأخرى، كما أن هناك سبباً اقتصادياً آخر وهو أنَّ قيمة صادرات الـــدول التـــي تتبعها هذه العملة في تناقص وأن وارداتها في تزايد مما يسبب قلة المعـــروض مـــن الـــدولار وارتفاع سعر العملة الوطنية تبعاً لقانون العرض والطلب، ولكن هذا السبب لم يكن واضحاً في ماليزيا حيث إنه لم يكن هناك أي شئ غير طبيعي في الأمور الاقتصادية، ولذلك كـــان ســـبب الأزمة والذي تمثل " بزيادة المعروض من العملة الوطنية للبيع أمام زيادة الطلب على الـــدولار الأمريكي بدون مبرر اقتصادي واقعي" هو مما تسبب في نشوء هذه الأزمة على درجات متتابعة انتقلت من دولة لأخرى في منطقة جنوب شرق آسيا حتى وصلت إلى ماليزيا، وتعاملت الحكومة الماليزية مع الأزمات الاقتصادية من خلال تفعيل الاقتصاد بصورة تفاعلية ومرنة دون اللجـــوء إلى صندوق النقد الدولي أو إلى الدول المانحة للقروض، ويقول د."محاضير محمـــد": "إنَّ هـــذا النجاح قد تم عن طريق الجهد المستديم والحكم المباشر للقضايا الاقتصادية من جانب الحكومـــة حيث قامت الحكومة بتحديد أسباب المشكلة ثم تمت معالجة هذه الأسباب".

---

[1] **الآسيان:** رابطة دول جنوب شرق آسيا المعروف اختصارا باسم آسيان (بالإنجليزية: ASEAN اختصـــارًا لـــ The Association of Southeast Asian Nations) هو منظمة اقتصادية تضم 10 دول في جنوب شرق آســـيا. تأســـس الاتحاد في 8 أغسطس 1967 في العاصمة التايلاندية بانكوك، ولذا يحتفل يوم 8 أغسطس بيوم أسيان. مؤسسي أسيان هم تايلاند، وإندونيسيا، والفلبين، وماليزيا، وسنغافورة. لدى أسيان شعار وهو "رؤية واحدة، هوية واحدة، مجتمع واحد". متاح على الرابط الاتي: https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D9%86

[2] **جنوب شرق آسيا:** مجموعة البلدان التي تقع جنوب بلاد الصين وإلى الشرق من شبه القارة الهندية والمحاطة من الشرق ببحر الجنوبي من المحيط الهادي وخليج البنجاب، وأصبحت منطقة جنوب شرق آسيا ملتقى حضارات عدة عبر التـــاريخ، لذلك فحضارة شعبها اليوم خليط من الحضارة الصينية والهندية والحضارة العربية الإسلامية وحضارة الدول الاروبية التي إستعمرتها في العصر الحديث. من المرجع الاتي:
Gomane, J (1996). Pierr,L Asie – Est et le Role De L Europe**. Defense Nationale**. Pp111 – 117

وتتالياً لما حدث بأزمات عام(1969م)، عام(1985)، وعام(1997) تعرضت ماليزيا لأزمة جديدة في القطاع المالي كانت في عام(2008م) والتي عرفت باسم "**أزمة (2008م) المالية العالمية**"، وفيما يلي توضيح لهذه الأزمة.

أزمة (2008م) المالية العالمية

للأزمة المالية[1] العالمية لعام (2008م) جذور تاريخية فهي لم تكن وليدة عام(2008م) أو(2007م) بل تعود لبداية الألفية، حيث كانت أزمة الولايات المتحدة الأمريكية، حينما قام البنك الفيدرالي الأمريكي بخفض نسبة الفائدة من(6.5% إلى 3،5%) خلال شهور قليلة لزيادة السيولة في السوق وتشجيع الانفاق وزيادة نسبة التخفيض بعد أحداث(11سبتمبر) وتسببت في مشاكل اقتصادية أخرى[2]، وعلى الرغم من كل المجهودات التي بذلت في سبيل الحد من آثار هذه الأزمة، إلّا أنها انتشرت لتطال بقية أسواق المال في العالم، على غرار الأسواق الآسيوية "كتايلند، وماليزيا، وهونج كونج، وأندونيسيا وكوريا الجنوبية"[3].

وبعد تعمق الأزمة انطلقت أصوات تدعو إلى تطبيق الاقتصاد الإسلامي كحل للخروج من الأزمة والدعوة لتبني المبادئ التي تعتمدها المصارف الإسلامية في مجال التعاملات والمعاملات المالية، وقد قُدّم من قبل بعض الباحثين الأدلة التي تبرز جوانب القوة في الاقتصاد الإسلامي وقدرته على مواجهة الأزمة، فقد برز اتجاهان متباينان لهذه الدعوات، وهما:

- **الاتجاه الأول:** يرى هذا الاتجاه أنه لا يجوز إقحام بعض التطبيقات الجزئية المأخوذة من النظام الاقتصادي الإسلامي وتقديمها كحلول جزئية لتعبئة الفجوات واخفاقات

---

[1] **الأزمة المالية:** هي عبارة عن مصطلح مركب من كلمة أزمة ومالية، وقد عرفت على أنها اضطراب حاد ومفاجئ في بعض التوازنات الاقتصادية يتبعه انهيار في عدد من المؤسسات المالية تمتد آثاره إلى القطاعات الأخرى. من المرجع الاتي:

عبد الحميد، عبد المطلب (2009). **الديون المصرفية المتعثرة والأزمة المالية المصرفية العالمية " أزمة الرهن العقاري الأمريكية** ". الدار الجامعية للنشر والتوزيع. الإسكندرية. مصر. ص189.

[2] إبراهيم، رمزي محمود (2009). **الأزمة المالية والفساد العالمي**. دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع. الإسكندرية. مصر. ص ص20– 23.

[3] بوهزة محمد، رزوقي رفيق (2009). **الأزمة المالية العالمية واثرها على الاقتصاديات العربية**. الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحكومة العالمية. جامعة فرحات عباس سطيف. الجزائر. ص3.

النظام الرأسمالي، والذي عجز عن إيقاف هذه الأزمة المالية، ولم يتمكن من الحد من آثارها[1].

- **الاتجاه الثاني:** يرى أصحاب هذا الاتجاه غير ما يراه أصحاب الاتجاه الأول، إذ إنهم يدعون إلى انتهاز فرصة الأزمة واستثمارها لصالح النظام الاقتصادي الإسلامي والدعوة إلى بناء نظام اقتصادي عالمي جديد يرتكز على الفكر الاقتصادي الإسلامي، بحيث يتم بناء هذا النظام الاقتصادي بعيداً عن أسعار الفائدة وعن المخاطر العالمية، وأن يقوم هذا الاقتصاد على علاقات الشراكة مع المؤسسات القائمة بالاعتماد على الأُطر والمعاملات الإسلامية[2].

لقد كان لهذه الأزمة المالية العالمية انعكاساً واضحاً على الدولة الماليزية، اتضح من خلال الآثار التي خلفتها هذه الأزمة التي ضربت ماليزيا محدودة، وهي من الدول القلائل التي لم تؤثر الأزمة عليها بشكل كبير، حيث احتفظت ماليزيا بقوتها في صد آثار الأزمة من خلال الخبرة السابقة التي واجهتها، حيث إنَّ مدى تأثير الأزمة العالمية على المتغيرات الاقتصادية كانت محدودة، فنجد أنَّ معدل التغيير في الناتج المحلي الإجمالي في عام (2008م) يساوي (19.3%) وفي عام (2009م) وهي السنة التي تحسب من العام السابق نجد أنَّ معدل التغيير أصبح سالب بمعدل (-12.4) وهذا يفسر أنَّ تأثير الأزمة على ماليزيا كان موجوداً، ولكن بفضل جهود الحكومة عبر وضع سياسات تحكم سير العمل المالي من خلال منع هروب رؤوس الأموال إلى الخارج وخفض نسبة الفائدة على الودائع، فكان ذلك واضحاً حيث شكلت ما نسبته(2.1%) مقارنة من العام السابق الذي شكل ما نسبته(3.1%)، وهذا يفسر بأن الحكومة الماليزية قد اتبعت سياسة مالية توسيعية من خلال بيع سندات حكومية واستخدام مدخرات الأفراد لحل ومواجهة الأزمة والتصدي لإملاءات صندوق النقد والبنك الدوليين، وتشير إحدى الدراسات إلى أنَّ من أهم الحلول التي تبنّاها البنك المركزي لمواجهة الكساد الناتج عن الأزمة والحفاظ على نشاط الاقتصاد وذلك للمحافظة على استقرار السوق والحفاظ على العملة الوطنية، كما وأثرت الأزمة

[1] **Financial crisis presents opportunity for Islamic banks** (2009). Middle East Company News, Dubai .

[2] **Financial crisis widens the appeal of Islamic finance** (2009). Middle East Company News, Dubai

على البطالة وزاد معدلها لتصل إلى (3.7%) وهو أعلى معدل تشهده ماليزيا، لكن في حال مقارنة هذه النسبة بدول أخرى نجد أن ماليزيا اتسمت بسياسة حكيمة وهي سياسة العدالة في توزيع الدخل[1]، بحيث قامت باتباع إستراتيجيات لإحلال الأزمة، ومن أهمها[2]:

- عدم الخضوع للإملاءات وتعليمات صندوق النقد والبنك الدوليين من خلال استخدام مدخرات الأفراد والاعتماد على الإنسان الماليزي في مواجهة التحديات.
- اتباع سياسة مالية ونقدية للتعامل مع هذه الأزمات، من خلال اتباع نظام ضريبي خاص وإعطاء حوافز جمركية لمستلزمات الإنتاج والآلات والمعدات اللازمة للصناعات.
- دعم المنتجات الوطنية وتشجيع الاستثمار المحلي للخروج من حالة الركود والاعتماد المباشر على العنصر البشري الماليزي.
- منع هروب الأموال خارج ماليزيا والمحافظة على الاحتياطات النقدية لدى البنوك لسد الاحتياجات المجتمعية.
- العمل على تخفيض نسبة الفائدة على القروض والودائع حيث وصلت نسبة الفائدة إلى(2.1%) خلال الأزمة، وهي محاولة للتقليل من الإقبال على الإقراض بشكل كبير.
- جذب الاستثمار الأجنبي المباشر وإعطائه الحوافز ولكن ضمن شروط وتاريخ محدد متفق عليه.
- اتبعت الحكومة الماليزية سياسة محاربة المضاربين في الأسواق وذلك للمحافظة على استقرار السوق.
- انتهاج سياسة السوق الحر وهذه السياسة أملت على الدولة اتباع سياسة تحكمية على الاقتصاد الداخلي.

---

[1] أبو شمالة، مروان (2001). ***ماليزيا لؤلؤة آسيا***. **مجلة المنبر وزارة الأوقاف والشؤون الدينية** غزة. فلسطين.. ع37.

[2] أبو مدللة، سمير، الرضيع، حسن عطا (2015). **واقع** البطالة وتداعياتها في قطاع غزة وسبل علاجها. رسالة ماجستير منشورة. جامعة الأزهر. غزة. فلسطين. متاح على الرابط الاتي:
https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=488125

- عدم بقاء الثروات في أيدي المستثمرين وقد عملت الحكومة على مكافحة تجار العملات ومحاولة ضبط السوق لصالح الاقتصاد الوطني.

وبعد ما تعرضت له ماليزيا من أزمات "عرقية، واقتصادية مالية" منذ عام(1969م) حتى عام(2008م) وجدت نفسها في ظل أزمة صحية عالمية تعرض لها العالم بجميع دوله دون استثناء مما أثر بالسلب في معظم نتائجه على واقع التنمية بشتى صورها وخاصة الاقتصادية والمالية بصورةٍ عالمية، وهذه الأزمة هي الأزمة التي عُرفت باسم" **أزمة (2019-2020م) - جائحة (كوفيد-19)**"[1]، وفيما يلي توضيح لأهم المحطات التي وقفت عندها الدولة الماليزية في عملية تنميتها الاقتصادية في ظل الجائحة.

أزمة "2019-2020" جائحة (كوفيد-19)

إنَّ بدايات هذه الأزمة في الدولة الماليزية تمثل في انتشار"الفيروس التاجي 2019-2020م" في ماليزيا في (25 يناير 2020م)، بحيث ارتفعت الحالات في (مارس 2020م)، وارتبطت أغلب الحالات بحدث ديني أُقيم في "كوالالمبور"، حيث سجلت ماليزيا أكبر عدد تراكمي من عدوى (كوفيد-19) حتى (11 يناير 2021)، تم الإعلان من قبل الحكومة الماليزية عن تدابير لمكافحة انتشار الفيروس داخل الدولة، ومع انتشار الفيروس في الولايات الماليزية بحلول(16 مارس) أعلنت الحكومة قرار تنفيذ " أمر تقييد الحركة " في الفترة من (18 مارس إلى 31 مارس)، كما تم نشر تعليمات في (18 مارس 2020) تمنع الأفراد من السفر، وفي (25 مارس) مددت

[1] **جائحة (كوفيد-19)**: جائحة فيروس كورونا أو جائحة كوفيد-19 والمعروفة أيضًا باسم جائحة كورونا، هي جائحةٌ عالميةٌ لمرض فيروس كورونا (2019) كوفيد-19، سببها فيروس كورونا 2 المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة (سارس-كوف-2). تفشّى المرض للمرة الأولى في مدينة ووهان الصينية في أوائل شهر ديسمبر عام 2019. أعلنت منظمة الصحة العالمية رسميًا في 30 يناير أنَّ تفشي الفيروس يُشكل حالة طوارئ صحية عامة تبعث على القلق الدولي، وأكدت تحول الفاشية إلى جائحة يوم 11 مارس. متاح على الرابط الاتي: https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AC%D8%A7%D8%A6%D8%AD%D8%A9_%D9%81%D9%8A%D8%B1%D9%88%D8%B3_%D9%83%D9%88%D8%B1%D9%88%D9%86%D8%A7

الحكومة أمر تقييد الحركة من (1 أبريل إلى 14 أبريل 2020) للحد من الارتفاع في عدد الحالات، وكان هناك اعتبارات للإغلاق حتى أواخر أبريل أو مايو[1].

ووفقاً لما سبق طرحه من تعرض دولة ماليزيا لجائجه فايروس كورونا وما ترتب عليها من إغلاقات متتالية لفترات طويلة وعدد كبير من الإصابات، أدى هذا بدوره للعديد من النتائج السلبية تمثلت بحالة من التراجع الذي شهده الاقتصاد الماليزي في فترة كان من المتعارف عليها فترة النهوض الماليزي "رؤية 2020 ".

لقد سادت حالة من الغموض الاقتصادي للدولة بسبب تعطل الأنشطة التجارية، وإصابة العديد من القطاعات بحالة من الشلل، وهو ما دفع الحكومة إلى إقرار حزمة تحفيز بقيمة (58 مليار دولار)، ومنذ فرض حالة الإغلاق يخسر الاقتصاد الماليزي يومياً نحو(نصف مليار دولار) بسبب الجائحة، ووفقاً لوكالة "بلومبرج" إنَّ إغلاق حدود البلاد وتعطل الأنشطة التجارية، قد أصاب العديد من المجالات، مما فاقم حالة الغموض بشأن حدوث انتعاش تجاري خلال الربع الأول من العام، وأوضح تقرير "بلومبرج" أن التراجع المتوقع يأتي في الوقت الذي سجل فيه إجمالي الناتج المحلي لماليزيا معدل نمو هامشي، بلغ (0.7%) خلال الربع الأول من العام الجاري، وهو أقل معدل له منذ الربع الثالث من عام(2009)، ويقل هذا المعدل بكثير عن الزيادة التي كانت متوقعة بنسبة (3.9%- 4.2%) في الربع الأول، حيث خسرت البلاد(22.8 مليار رينجت) أي ما يقارب (5.3 مليار دولار) من قيمة الناتج الاقتصادي بسبب حالة الإغلاق العام، وفي شهر مارس/أذار الماضي، عندما بدأ العالم "الإغلاق العظيم"، سجل مؤشر رئيس أكبر نسبة انخفاض له منذ شهر نوفمبر/تشرين الثاني من عام (1991م)، وعبر التقرير أنه "بالنظر إلى المؤشرات المبكرة خلال شهري أبريل/ نيسان الماضي ومايو/أيار الجاري، يتوقع أنّ تكون البيئة الاقتصادية غير مواتية للشركات في ماليزيا مضيفاً إلى أَنّ تَسَببَ هذا الوضع في انكماش اقتصادي حاد، وفي الأسبوع الأول من مايو/أيار، أظهرت دراسة أنَّ قطاع الشركات

[1] https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AC%D8%A7%D8%A6%D8%AD%D8%A9_%D9%81%D9%8A%D8%B1%D9%88%D8%B3_%D9%83%D9%88%D8%B1%D9%88%D9%86%D8%A7_%D9%81%D9%8A_%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%B2%D9%8A%D8%A7

في البلاد تضرر بشدة نتيجة إجراءات الإغلاق التي فرضت في منتصف مـــارس/أذار، ووفقـــاً للدراسة التي أجرتها وزارة الإحصاء الماليزية، سيكون نحو (42.5%) مـــن إجمـــالي (4094 شركة) بحاجة إلى مدة (6 أشهر) على الأقل للتعافي من تدابير الإغلاق، حيث توقعت جهـــات رسمية وهيئة الإحصاء في ماليزيا انزلاق اقتصاد البلاد خلال (4 إلى 6 أشهر) وذلـــك بعـــدما سجل أبطأ معدل نمو له منذ الأزمة المالية العالمية[1].

كما صرَّح بنك "نيجارا ماليزيا" (البنك المركزي) إنَّ اقتصاد البلاد ربما ينكمش بنســـبة تصـــل إلى(2 %) العام الجاري بسبب الجائحة، ووفقاً لإدارة الإحصاء ووزارة التجارة والصناعة فـــي ماليزيا، وتراجعت تجارة البلاد في شباط/فبراير بنسبة (12.7%) مقارنة بشهر كانون ثان/يناير، ورغم زيادة التجارة بنسبة (11.6%) على أساس سنوي، يُرجح استمرار الانخفاض خلال العام الجاري في ظل جائحة كورونا، ونتيجة ذلك سيستمر الركود التجـــاري، حيـــث يتوقـــع البنـــك انخفاض الصادرات، مثل "زيت النخيل والغاز الطبيعي" بنحو (9%)، وذكر البنـــك المركـــزي الماليزي أنه من المتوقع أنّ يكون هنالك انكماش حاد في الأنشطة الاقتصادية، كما أشـــار بنـــك "التنمية الآسيوي" إلى أنَّ معدل النمو الاقتصادي لماليزيا سوف ينخفض إلى الصفر تقريباً فـــي عام (2020م)، وحذر البنك المركزي الماليزي من أنَّ سياسة العرض والطلب ســـتتأثر نتيجـــة اتخاذ التدابير الاحتوائية وأنَّ ماليزيا ستتضرر بسبب ضعف الطلب العالمي، وتعطـــل سلســـلة التوريد وإجراءات احتواء الجائحة في الخارج والداخل[2]. إنَّ الجائحة الوبائية كان لها أثر سلبي على المستوى الاقتصادي للعالم، مما أدى إلى تراجع الموازين الاقتصادية بشكل ملفت وكبيـــر، واختلف هذا التأثير بنسبة ضررهِ من دولةٍ إلى أخرى فكان لدولة ماليزيا جزءاً من هذا الضرر الذي أصاب قطاعات الدولة والقطاعات الاقتصادية بشكل مباشر، مما أدى إلى تـــدني منســـوب تقدمها واستقرارها المالي في وقت رُسم له ضمن "خطة 2020" أنّ يكون في مراحله النهائيـــة لتحقيق أهداف التنمية المرسومة ضمن "الخطة 2020"، وهذا بدوره دفع الدولة الماليزية للتحرك

[1] الركود يطارد ثالث أكبر اقتصاد في جنوب شرق آسيا (2020). موقع العين الإخباري الإماراتي. الإمارات. متاح على الرابط الاتي: https://al-ain.com/article/recession-chasing-economy-southeast-asia

[2] **بنك ماليزيا المركزي يحذر من ركود حاد يلوح في الأفق بسبب كورونا** (2020). موقع القدس. متـــاح علـــى الـــرابط الاتي: http://www.alquds.com/articles/1585905861629297000/

نحو رسم سياسات جديدة "سياسات اقتصادية"[1] للتعامل مع هذه الأزمة بآليةٍ معاصرة لإعادة تحقيق الأهداف المرسومة، وإعادتها إلى نصابها وصولاً لتحقيق الرؤية والاستمرار بتقدمها في ظل هذه الأزمة والأزمات المستقبلية.

آلية العلاج خلال جائحة "فايروس كورونا" في الدولة الماليزية

لقد كان للدولة الماليزية آلية مواجهة محددة من قبلها لهذه الأزمة الصحية العالمية، والتي أعلن رئيس وزراء حكومة ماليزيا "مهاتير محمد" عنها، وذلك من خلال إعلانه لخطة طوارئ عاجلة لدعم الاقتصاد الوطني، حملت اسم " خطة التحفيز الاقتصادي لعام 2020"، تمثلت بثلاث استراتيجيات رئيسة، هي[2]:

أولاً- تقليل تبعات فيروس كورونا الجديد "Covid-19"

يُعد القطاع السياحي من أكثر القطاعات الاقتصادية تضرراً من الجائحة، وقد أعلنت الحكومة عن فترة دعم تستمر (6 أشهر) من (أبريل حتى سبتمبر 2020)، تُقدم فيها خصماً بقيمة (15%)على فواتير الكهرباء للفنادق والوكالات السياحية وخطوط الطيران والمراكز التجارية والمعارض، وإعفاء الفنادق ووكالات السياحة من ضرائب صندوق تطوير الموارد البشرية، وإعفاء الفنادق من ضريبة الخدمات، وتقديم دعم للشركات المتأثرة عن طريق المصرف المركزي عبر تأجيل دفع القروض، كما دُعيت شركات صناعة السياحة إلى تقديم الحسومات ودُعيت المراكز التجارية لتخفيض تكاليف الآجار، وستقدم الحكومة مبلغ (600 رنجت) ماليزي على شكل دفعة لمرة واحدة لجميع سائقي سيارات الأجرة، وسائقي الحافلات السياحية

---

[1] **السياسات الاقتصادية:** مجموعة من التدابير، والإجراءات، والقوانين والمواقف، والأطر، التي تضعها السلطات العامة للقطاعات الاقتصادية، والمعبرة عن تصورها وموقفها للكيفية التي تدار بها الموارد الاقتصادية النادرة، بأنواعها المادية والبشرية، إدارة اقتصادية مثلى بحيث تحقق أعظم المنافع للمجتمع. من المرجع الاتي:
علي، علي عبد القادر (2005). **الفقر: مؤشرات القياس والسياسات، جسر التنمية**. المعهد العربي للتخطيط والنشر والتوزيع. ص123. الكويت.

[2] مجلة ماليزيا والعالم العربي (2020). ع120. متاح على الرابط الاتي:
/https://aswaqpress.com/aswaq-interactive-magazine-march-april-ar-2020

والمرشدين السياحيين وسائقي الدراجات ذات العربات، فيما سينال العاملون والأطباء معونة شهرية بقيمة (400 رنجت) و(200 رنجت) لموظفي الهجرة، وستقدم (100 مليون رنجت) إلى صندوق تنمية الموارد البشرية لتمويل برامج تدريبية مخصصة لـ (40,000 موظفاً إضافياً) في قطاع السياحة وبعض القطاعات الأخرى، وستمنح مبلغ (50 مليون رنجت) للدعم في مجال البرامج التدريبية في المهارات الرقمية، كما أعلنت عن رفع الحد الأدنى لتعويضات البرامج التدريبية من (4 – 6 آلاف رنجت) في القطاعات المتأثرة.

ثانياً- تحسين الوضع الاقتصادي للمواطنين

إنَّ تأثيرات الجائحة لم تقتصر على قطاع السياحة فحسب، بل كان لها تأثير على العديد من المصانع وموانئ التصدير، ولهذا السبب تضمنت خطة تحفيز الاقتصاد إجراءات لدفع عجلة الإستهلاك المحلي ونموه وذلك لتخفيف أثر العوامل الخارجية على الاقتصاد الماليزي وحماية الوظائف المحلية، وتضمنت هذه الإجراءات:

1- تخفيض نسبة الضرائب المفروضة على أجور الموظفين بنسبة (4%)، بداية من (1 أبريل حتى 31 ديسمبر 2020)، وسيساعد هذا على دفع الاستهلاك المحلي بقيمة تتجاوز (10 مليار رنجت).

2- ستمنح الحكومة بموجب الخطة دعماً بقيمة (200 رنجت) لجميع مستحقي برنامج (BSH للدعم الحكومي) وذلك بداية من (مارس عوضاً عن أبريل)، وإضافة (100 رنجت) في جميع الحسابات المصرفية لمستحقي البرنامج في شهر مايو، علاوة على مبلغ (50 رنجت) على شكل رصيد في برنامج (e-tunai) للمواصلات.

3- كلفت الحكومة المصرف المركزي بتقديم دعم مالي بقيمة (1 مليار رنجت) للمنتجات الغذائية الزراعية وعدم السماح بزيادة أسعار المنتجات الأساسية في البلاد، وتقديم مخصصات بقيمة (10 مليون رنجت لمؤسسة FAMA الحكومية الزراعية).

4- تخصيص (20 مليون رنجت) لمؤسسة الاقتصاد الرقمي في ماليزيا (MDEC) للمساهمة في تطوير منصات التجارة الرقمية في ماليزيا.

5- أعلنت الحكومة عن تخصيص (2 مليار رنجت) لإجراء إصلاحات فورية في البنية التحتية وتطوير المشاريع في مختلف أنحاء البلاد.

ثالثاً- الترويج للاستثمارات عالية الأهمية

عملت الحكومة على استدامة الاستثمارات العامة، من خلال تطوير الانفاق على المشاريع العامة، حيث قامت وزارة الطاقة والعلوم بفتح باب الترشح لمناقصة مشروع مولدات الطاقة الشمسية، وقيام مفوضية الإتصالات والوسائط المتعددة (MCMC) على تنفيذ الأعمال المرتبطة بخطة الألياف الضوئية والإتصالات الوطنية(NFCP)، فالشركات المرتبطة بالحكومة كشركة الطاقة الوطنية(TNB) ستستثمر(13 مليار رنجت) في العام(2020م) من خلال تسريع بعض المشاريع، وتركيب أجهزة الطاقة الشمسية، وخطوط النقل الكهربائية. ففي عام (2003م) واجهت ماليزيا إنتشار وباء فيروس "سارس"[1] وكانت التأثيرات الاقتصادية لهذا الفيروس ذات تأثير هائل في تراجع النمو الاقتصادي في ماليزيا من(7.1%) في الربع الأول من (2002م) إلى(4.6%)، لكن خطة اقتصادية شبيهة بما تطرحه الحكومة اليوم مكنت ماليزيا من الوصول إلى نمو اقتصادي يبلغ(6.5%) في نهاية العام(2003م)، وتأمل الحكومة من خلال هذه الخطة إنعاش اقتصادها، ورفع توقعات النمو الاقتصادي إلى(4.2%) مع نهاية(2020م)، وتحقيق هذا الرقم مرتبط بالوقت الذي ستحتاجه ماليزيا والعالم لاحتواء هذه الجائحة.

وفي خطوة أخرى جديدة ولتعزيز الإصلاحات الاقتصادية في مرحلة ما بعد أزمة كورونا، قامت الحكومة الماليزية بإصدار سندات إسلامية يطلق عليها اسم "صكوك العناية" باعتبارها إحدى

[1] فيروس "سارس": المتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة هو مرض تنفسي فيروسي من أصل حيواني المنشأ. بدأ ظهوره في الصين وأخذ ينتشر في بلدان العالم ولاسيما في دول جنوب شرقي آسيا. متاح على الرابط الاتي:
https://ar.wikipedia. org/wiki/%D9%85%D8%AA%D9%84%D8%A7%D8%B2%D9%85%D8%A9_%D8%AA%D9%86%D9%81%D8%B3%D9%8A%D8%A9_%D8%AD%D8%A7%D8%AF%D8%A9_%D9%88%D8%AE%D9%8A%D9%85%D8%A9

الأدوات التمويلية التي يمكن الاعتماد عليها في مواجهة الأزمة، فإن الصكوك تعد "أداة لجذاب المستثمرين الراغبين بالمساهمة في مرحلة التعافي الاقتصادي، حيث أن هذا النوع من الصكوك تكمن أهميته في توجيه إصداراته لإعادة تحريك عجلة الانتاج والنشاط الاقتصادي الكلي، وتعد هذه الصكوك إحدى أهم أدوات التمويل المستدام لعملية التعافي الاقتصادي[1]. وأفاد مركز الأبحاث "إيمير ريسيرش" بأن خطة التعافي الاقتصادي الوطني قصيرة الأمد، تسمح بإعادة فتح النشاطات الاقتصادية بشكل تدريجي، وتقديم التدابير للحد من الارتفاع في نسبة البطالة وإغلاق الأعمال التجارية، فضلاً عن تسهيل التدفق المالي للشركات وزيادة الاستهلاك، وأشار المركز إلى أنَّ الخطة تعكس عن جهود الحكومة للحد من إرتفاع نسبة البطالة من خلال تقديم عدة برامج بما فيها خدمة التوظيف الوطنية، وبرنامج حوافز التوظيف والتدريب للعاطلين عن العمل، فضلاً عن برامج تعزيز الطاقة العاملة، وركزت الحكومة على دعم النمو الاقتصادي في سوق "العمل الحر" والذي يمثل حوالي(25.3 %) من إجمالي نسبة العمالة في ماليزيا، وذلك من خلال توفير المنح والمساعدات إلى شركة الاقتصاد الرقمية الماليزية[2].

ومن جانب آخر أطلقت وزارة السياحة والثقافة الماليزية حملة تحت اسم "زوروا ماليزيا 2020"، وفقاً لخطتها المرسومة "رؤية 2020"، وهو النموذج الماليزي الذي قدمه رئيس وزراء ماليزيا "مهاتير بن محمد" والذي يهدف إلى تحقيق دولة صناعية، وتحقيق إزدهار اقتصادي ورفاه اجتماعي، واستقرار سياسي وتعليم متقدم، فضلاً عن التوازن النفسي والأخلاقي للمواطن

[1] طالب، غسان (2020). الصكوك الإسلامية لتمويل التعافي الاقتصادي. جريدة الغد الأردنية. عمان. الأردن. متاح على الرابط الاتي:
https://alghad.com/%D8%A7%D9%84%D8%B5%D9%83%D9%88%D9%83-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D9%84%D8%A7%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%88%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D8%A7%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82

[2] ماليزيا تبدأ خطة التعافي والإصلاح الاقتصادي من كورونا بإصدار صكوك العناية (2020). جريدة اليوم السابع المصرية. مصر. متاح على الرابط الاتي:
https://www.youm7.com/story/2020/6/10/%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%B2%D9%8A%D8%A7-%D8%AA%D8%A8%D8%AF%D8%A3-%D8%AE%D8%B7%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D8%A7%D9%81%D9%89-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B5%D9%84%D8%A7%D8%AD-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%89-%D9%85%D9%86-%D9%83%D9%88%D8%B1%D9%88%D9%86%D8%A7-%D8%A8%D8%A5%D8%B5%D8%AF%D8%A7%D8%B1-%D8%B5%D9%83%D9%88%D9%83/4818120

الماليزي، وفي الوقت نفسه تم الإشارة إلى تحديات الرؤية الشاملة لماليزيا "رؤية 2020"، والتي مُثلت بإنشاء أمة ماليزية موحدة، ومجتمع ماليزي متحرر، يسود بين أفراده العدل الاجتماعي والاقتصادي، وأيضاً إقامة مجتمع مزدهر، فقرار الحملة الترويجية "زوروا ماليزيا 2020" هو بمثابة مبادرة تاريخية، لتحقيق ماليزيا مكانة مرموقة عالمياً، علاوة عن استقبال أكثر من (30 مليون) سائح وتحقيق إيرادات تصل (100 مليار رنجيت) مما يعزز الوضع الاقتصادي والمعيشي لدولة ماليزيا. إنَّ هذه المبادرة لقيت ضربة بعد استمرار انتشار الفيروس، حيث إنَّ هذه الأزمة فرضت على ماليزيا اتخاذ إجراءات لحماية الأمن الوطني والصحة العامة عبر فرض تقييدات على السفر والرحلات القادمة من الصين والمتجهة إليها، وقيام الحكومة الصينية بالإغلاق، مما أدى إلى شلل حركة السياح من وإلى الصين، وهذا عاد بتأثيرات سلبية على السياحة الماليزية، فقامت الحكومة بالاستعداد لحملتها السياحية "زوروا ماليزيا 2020" من خلال التحضير لحملة مشتركة مع منصة "مافينغو" الصينية للمعلومات السياحية، وذلك بهدف الوصول إلى جذب(3,485,000 سائح) من الصين لكنها واجهت صعوبات بعد الأزمة، بحيث كان للسوق الصيني أهمية كبرى في قطاع السياحة الماليزي من خلال النسبة الكبيرة للسياح الصينيين. وتشير الإحصاءات إلى أنَّ السوق الصيني شهد نمواً يبلغ(188.7%) ما بين عامي(2009 – 2019م)، في المقابل نجد أنَّ النتائج السلبية لأزمة كورونا في الصين بدأت بالتجلي بشكل واضح في ماليزيا، حيث صرح من المختصين بالحكومة الماليزية بأن الخسائر تجاوزت(3 مليار رنجت). إنَّ ضبابية أزمة "فيروس كورونا" دفعت بالسياحة الماليزية للتوجه نحو العديد من الأسواق كسوقي "الشرق الأوسط والهند"، حيث يُقدم "سوق الشرق الأوسط" للسياحة الماليزية سياحة نوعية، فيما يقدم "السوق الهندي" أعداد سياحية وإيرادات لا يُستهان بها لماليزيا[1].

إنَّ الإصلاحات الاقتصادية التي عُمل بها لمواجهة أزمة الجائحة وما بعد الأزمة كانت بمثابة انعاش مبدئي للنهوض باقتصاد الدولة، وهذا أكد عليه دكتور "مهاتير" من خلال الخطط

[1] عبد الواحد، عبد الرحيم (2020). ماليزيا تتجه نحو أسواق سياحية أخرى بعد أزمة فيروس كورونا. مجلة أسواق ماليزيا والعالم العربي. ع120. متاح على الرابط الاتي: https://aswaqpress.com/aswaq-interactive-magazine-march-april-ar-2020/

الاقتصادية الجديدة التي تم وضعها خلال أزمة الجائحة من قبل مختصين، وتم التركيز بشكل مباشر على رفع الاستثمارات بقطاعات محددة وتقديم التسهيلات والتخفيضات لدعم التقدم بالخطط المرسومة والأخذ بعين الاعتبار الجانب الاستثماري لدولة الصين والتي تعد من أكثر الدول استثماراً في ماليزيا، وهذا من خلال رسم خطوط تعامل منفردة بطبيعة الوضع الوبائي بالصين والتعامل على أساس ذلك.

إنَّ الاقتصاد في (2020م) في ماليزيا تم متابعته ووضعت سياسات وآليات إجرائية وتنفيذية تسهل عملية الحفاظ عليه بنفس المستوى دون انخفاضه بصورةٍ أكبر، فنجد أنَّ ما قامت الحكومة الماليزية به من خلال وزارة المالية بالتأكيد على أنَّ ماليزيا ما تزال تحافظ على توقعاتها للناتج المحلي الإجمالي، كما تم الإشارة من قبل المختصين بأن الناتج المحلي الإجمالي من المتوقع أَنّ يكون أقل مما كان المفرض له أَنّ يكون ضمن الخطة المرسومة "رؤية 2020" وذلك يعود بشكل مباشر على أزمة جائحة "فايروس كورونا"، ويأتي ذلك في ظل تسجيل مؤشر أسعار المستهلكين الماليزي لعام(2020م) انخفاضاً بنسبة(1.2%)[1].

كما أفادت وزارة المالية الماليزية أنَّ الوضع الوبائي الذي فُرض على العالم وعاد بتأثيره على المؤشرات الاقتصادية كان له تأثير كبير على الاقتصاد الماليزي والذي كان مرسوم له في غضون(2020م) أَنّ يحقق نسبة نمو تكاد أَنّ تكون مستقرة بشكل نسبي، لكن بسبب هذه الأزمة قامت الحكومة المايزية بالتدخل بشكل سريع من خلال رسم "خطط جديدة" وُضعت من قبل مختصين وطُبقت وفق آلياتٍ محددة للتعامل مع أزمة الجائحة بشكل عام ومع الوضع الاقتصادي بشكل خاص، للخروج بحلول تساعد على تصحيح مسار "رؤية2020" وعاد ذلك على الاقتصاد الماليزي بصورة إيجابية، حيث تتوقع وزارة المالية الماليزية بزيادة أداء الاقتصاد الماليزي بنسبة ما بين(6.5% – 7.5%) لعام(2021م)، وأفادت في تقرير آفاق الاقتصاد الماليزي لعام (2021م) إنَّ هذا الانتعاش يأتي بعد الانكماش المتوقع بنسبة(4.5%) للناتج المحلي الإجمالي لعام (2020م) بسبب آثار جائحة كورونا، وقد سجل الاقتصاد الماليزي لعام(2019) نمو

[1] صحيفة ذا ستار الماليزية– بيرناما (2021). الاقتصاد الماليزي"توقعات متفائلة وأرقامٌ مخيفة لدولة ماليزيا". متاح على الرابط الاتي: https://aswaqpress.com/aswaq-press-23-01-2021-0456574895/

بنسبة(4.3%)، كما صرحت وزارة المالية بأن الحكومة الماليزية ستقوم بدعم نمو الناتج المحلي الإجمالي من خلال زخم الانتعاش في الربع الثالث وبالتحديد في كل من قطاع التصنيع والخدمات وهذا التحليل المقدم من قبل وزارة المالية لا يتعارض مع التوقعات التي حددها البنك المركزي الماليزي والذي حدد النسبة المتوقعة لعام (2021م)[1].

بعد توضيح مجموعة من الأزمات التي تعرضت لها ماليزيا، سيتم توضيح أثر كل من "الفقر، والبطالة" على سياسات النمو الاقتصادي الماليزي، وذلك لاعتبارها إحدى التحديات التي واجهت عملية التنمية.

3.1.4 أثر الفقر والبطالة على سياسات النمو الاقتصادي الماليزي

ارتبطت سياسات النمو الاقتصادية بظاهرتي(الفقر والبطالة)، حيث يعد النمو الاقتصادي بمثابة أداة للقضاء على هذه الظواهر، فالنمو الاقتصادي يعمل على زيادة الانتجاية وبتالي زيادة الدخل، وهذا ساعد بالخروج من هذه الظاهرة في العديد من الدول الصناعية، وتبين ذلك من خلال انخفاض معدلات النمو المرتفعة في نسبة (الفقر والبطالة) لبلدان عدة وتعد ماليزيا على سبيل المثال إحداها، حيث حققت ماليزيا نمو اقتصادي ملحوظ عالج بدوره العديد من التحديات والمعيقات في طرق الإصلاح والتطوير وركزت من خلال خططها الإستراتيجية على الرفع من قيمة الفرد "العنصر البشري" وذلك عن طريق وضع سياسات وبرامج إنمائية متعددة.

فمن المعترف به أنَّ النمو الاقتصادي هو أولى الضروريات اللازمة لتخفيف حدة الفقر والبطالة، فالاقتصاديات التي تنمو بشكل متزايد وسريع تكون فرصتها في التغلب على الفقر والبطالة أكبر من فرصة البلدان التي ينخفض فيها الدخل السنوي[2]، ويجب أنّ يكون نمط النمو الاقتصادي مؤدياً إلى تحسين توزيع عائدات النمو الاقتصادي، ويسعى بدوره لتحقيق هدف التخفيف ثم القضاء على الفقر والبطالة، من خلال توجيه سياسات التوزيع نحو توفير الفرص للفقراء

[1] وكالة الأنباء الوطنية الماليزية – برناما (2021). الاقتصاد الماليزي ينمو ما بين 6. 5-7. 5%. متاح على الرابط الاتي: https://bernama.com/ar/news. php?id=1897982

[2] **The World Bank** (1990). World Development Report. P174 .

والعاطلين عن العمل وخلق بيئة متوازنة تساعد على تقليص فجوة البعد الاقتصادي بين طبقات المجتمع بشكل يضمن توفر الإمكانيات الأساسية للفرد الوحد وهذا لا يكون إلّا من خلال التكامل بين كل من سياسات توزيع النمو الاقتصادي والتوجهات السياسية والاقتصادية والبيئية. إنَّ الآثار الاقتصادية التي تعكسها المشكلات الاقتصادية الكلية تظهر بشكل واضح على جميع القطاعات على المستوى الاقتصادي القومي وتنعكس بشكل ملحوظ على أغلب أفراد المجتمع، فسياسات النمو الاقتصادي الكلية لها أثر مباشر وغير مباشر في الفقر والبطالة، فظاهرة الفقر على وجهة الخصوص تمتد جذورها إلى مجموعة تشوهات سياسية واجتماعية وثقافية، وأبرزها التشوهات الاقتصادية التي تبينت من خلال الاختلالات الهيكلية الاقتصادية للعديد من الدول، واستمرار هذه الاختلالات يؤدي إلى تباطؤ في النمو، وهذا ينعكس على على طبيعة النظام المعيشي لأي مجتمع وبالتالي يسبب استمراره في نشوء ظاهرة الفقر على وجهة التحديد، وانتشار البطالة لقلة الفرص المرتبطة بسياسات التوازن والنمو الاقتصادي لأي دولة، فهذه السياسات تترك آثارها وتداعياتها على الفقر، لأن ظاهرة الفقر مرتبطة بالاقتصاد الوطني ومواضيعه على المستوى الكلي، فالفقر يرتبط بالناتج الإجمالي والدخل القومي والاستهلاك والاستثمار والعديد من الأمور كالسياسات النقدية والمالية للدولة والوضع الاقتصادي من حيث التضخم كما يتأثر الفقر بكل متغيرات هذه العوامل سلبياً وإيجاباً[1].

وللحد من ظاهرة (الفقر والبطالة) لابد من تحليل العوامل المسببة لنشئتها والعمل على مكافحتها وفق نموذج الدولة المطروح وخصائص نظامه الاقتصادي والسياسي، وتوسيع الاستثمار العام والموارد المحلية، والعمل على هيكلة القطاعات الاقتصادية والسياسة، والسعي لخلق فرص عمل والترشيد في سياسات الانفاق الحكومي، وتبني سياسة الإصلاح في القطاع المالي والعمل على دعم المشروعات الصغيرة ونظام التعليم والمحافظة على عدالة التوزيع ودعم الطبقات الفقيرة بالأمور الحياتية ودعم مادي مخصص من خلال تنمية صندوق التنمية الاجتماعية، حيث تعرضت دولة ماليزيا خلال العقود الماضية للعديد من التحديات التي أثرت بشكل مباشر على

[1] بلول، صابر (2009). ***السياسات الاقتصادية الكلية ودورها في الحد من الفقر***. **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**. جامعة دمشق. دمشق. سوريا. م25. ع. 1. ص ص 555–583.

هيكلها الاقتصادي والاجتماعي، فخرجت ماليزيا من دائرة الاستعمار الذي مر بمراحل عدة مستغلاً ثرواتها ومواردها مخلفاً أضراراً واسعة في الدولة، ووفقاً لهذه العوامل تعرض الاقتصاد الماليزي وموارده(المادية والبشرية) لضرر كبير في بنيته الهيكلية مما عاد على المجتمع بآثار سلبية تمثلت (بالفقر، والبطالة، وتدني المستوى المعيشي) وهذا كان له دور بالانعكاس على المنظومة الاجتماعية والسياسية بالدولة، فأصبحت ماليزيا أمام تحدي يجب مواجهته، حيث اعتبر نموذج الدولة الماليزية في مواجهة(الفقر والبطالة) من أبرز نماذج الدول الإسلامية التي حظيت بنجاح فعلها التنموي بصورة حضارية حيث عانت ماليزيا خلال المراحل السابقة من تفاوتات في الدخول وعدم العدالة في توزيع الثروة بسبب وقوع صراعات بين كل من الملايو والصينيين وكان لهذه الصراعات ضرراً على الوضع الاقتصادي بالدولة، مما دفع الحكومة إلى رصد أسباب الصراعات، والعمل على إحلالها، كما ركزت السياسات الماليزية في مكافحة

هذه الظاهرة على تحقيق هدفين هما: " تقليل الفقر والبطالة، وإعادة هيكلية المجتمع والبناء الاقتصادي"، فقامت الحكومة برصد مؤشرات الفقر وتصنيف الفقراء الذين تقل دخولهم عن دخل خط الفقر، واستناداً إلى دخل خط الفقر الماليزي الذي يقدر بحوالي(156) دولاراً أمريكياً للأسرة الواحدة في الشهر فإن مدى الفقر في الفترة(1990–1995م) انخفض من(9.8%إلى 1.8%)، وسجل مدى الفقر المدقع انخفاضاً من(3.9%عام 1990 إلى 2.1%عام 1995)، كما انخفض الفقر في المناطق الريفية من (15.6%إلى 13.2%) لنفس الفترة، بينما المناطق الحضرية انخفض معدل الفقر من(4.1%عام 1995 إلى 3.8%عام 1999)، وذلك طبقاً للإحصائيات الرسمية، ومن المؤشرات الرسمية ذات الدلالة استطاعت ماليزيا خلال العقود الثلاث الماضية(1970–2000م) وفق فلسفتها الحكومية في مكافحة الفقر وانخفاض معدله[1].

لقد كان للبطالة في ماليزيا مسببات مختلفة فقد عمل الاستعمار على جلب وفود من الصينيين والهنود للسيطرة على الموارد الهامة في المنطقة "كالمطاط ومناجم القصدير" وذلك حتى تظل

[1] أبو الفحم، زياد (2008). **دور المشاريع الصغيرة في مكافحة الفقر والبطالة في العالم العربي**". مؤسسة الثقافة للنشر. ط1.الإمارات العربية المتحدة. ص62.

الموارد الهامة تحت السيطرة البريطانية، وعمل الاستعمار على تغيير التركيبة السكانية لماليزيا مما أدى إلى زيادة معدلات البطالة والتي كان من أبرز أسبابها[1]:

1- افتقار "الملاويين" إلى الخبرة في الأنشطة الاقتصادية، وذلك بسبب عزلهم في المناطق الريفية، وقيام العنصر الصيني بالسيطرة على الثروات والأنشطة التجارية.

2- عمل الاستعمار على الحد والتقليص من المستوى التعليمي للسكان الأصل، مما أدى إلى تدني مستواهم التعليمي نتيجة سياسات فرض السيطرة على سياسات التعليم التي اقتصرت على المرحلة الإبتدائية.

حيث قامت الحكومة الماليزية بتوجيه فلسفتها لمواجهة الفقر المؤدي إلى البطالة والحد من انتشاره، أي (معالجة إنسانية اجتماعية) من خلال برامجها وخططها بعيدة المدى لخفض معدلات البطالة والحد من آثارها السلبية، ويتضح ذلك من خلال مجموعة البرامج والطرق الآتية[2]:

- برنامج التنمية للأسر الأشد فقراً، والذي يهتم بتوفير فرص العمل وتحسين نوعية الحياة والقيام بإنشاء وترميم المساكن وتقديم الخدمات الصحية لهم.

- برنامج أمانة أسهم "البوميبترا"[3]، وهو برنامج تمويلي يقدم قروضاً بدون فوائد للفقراء من السكان الأصليين (البوميبترا) وبفترات سماح تصل إلى أربع سنوات.

---

[1] التلباني، أحمد محيي الدين محمد (2019). **التجربة الاقتصادية الماليزية – التقويم والدروس المستفادة**. ص ص 45 – 46. الإسكندرية. مصر. متاح على الرابط الاتي: https://esalexu.journals.ekb.eg/article_110740_3e41c97e7fa19d1906c39a8bf47a6e3b. pdf

[2] عاشور، كتورش، حاج قويدر، قورين (2008). التجربة الماليزية في مجال التنمية البشرية ومقومات نجاحها. **مجلة دراسات إقليمية**. جامعة الموصل. ع 10. الموصل. العراق. ص ص 77 – 99.

[3] **البوميبوترا:** يقصد به أبناء الأرض أو التربة أو أمراء الأرض، وذلك لتمييز السكان الأصليين وغالبيتهم من المالاي أو الأعراق المرتبطة بهم، وتضم جماعات البوميبوترا، المالاي، الأورانج أصلي وجماعات السكان الأصليين بوميبوترا الأخرى في شبة جزيرة ماليزيا، بالإضافة إلى جماعات السكان الأصليين في شرق ماليزيا في "صباح وساراوك". من المرجع الاتي: عوض، جابر سعيد (2009). **محاضير محمد وقضية التعددية العرقية في المجتمع الماليزي في الفكر السياسي لمحاضير محمد**. جامعة القاهرة. القاهرة. مصر. ص917.

- برنامج أمانة اختيار ماليزيا، وهو برنامج غير حكومي تنفذه مجموعة من المنظمات الأهلية الوطنية يهدف إلى تقليل الفقر من خلال زيادة دخول الأسر الأشد فقراً وتقديم قروض بدون فوائد للفقراء وإعانات شهرية لأصحاب الإعاقة وكبار السن.

- توفير مرافق البنية الأساسية الاجتماعية والاقتصادية في المناطق الفقيرة، وتوسيع قاعدة الخدمات الأساسية، كالمتطلبات الحياتية والصحية من أدوية ومراكز رعاية مدعومة من قبل القطاع الخاص، وتقديم الخدمات الصحية بشكل مجاني وبالأخص في المناطق النائية والأرياف.

- العمل على تحويل البلد لمستهلك للمواد الخام بدلاً من تصديرها، أي أنها تحولت من بلد مصدر للمواد الخام إلى دولة يعتمد اقتصادها على المجالات الصناعية والخدماتية، فكان لهذه الإستراتيجيات أثر إيجابي على الدولة، حيث إنخفض مؤشر البطالة لعام(2010م) إلى نحو(3% - 2.8%)عام(2015م) وفق تقرير"التنمية البشرية" لعام(2016م) فقامت الحكومة بالتخطيط الفعال المحقق لأهداف اقتصادية تنموية تمثلت بالعديد من المراحل والتي كان أبرزها تحرير اقتصادها، والذي ركز على الصناعات الحديثة والإلكترونية، وتكثيف رأس المال من خلال تفعيل سياسات الاستثمار على كلا الصعيدين الداخلي والخارجي، وهذا جعل من ماليزيا أكثر جذباً للعمالة من الخارج مما أدى إلى الانتعاش الداخلي.

تمكنت ماليزيا من خلال خططها وسياساتها بالتوجه نحو مواجهة معضلة الفقر والبطالة فأصبح القضاء على هذه الظاهرة أمر ملزم من قبل متخذي القرار السياسي والاقتصادي، وذلك من أجل تقوية بنائها المجتمعي، ويترتب على مشكلة الفقر والبطالة على وجه التحديد العديد من الآثار الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السلبية على الدولة، حيث إنَّ للبطالة تأثيراً اقتصادياً على حجم الدخل وتوزيعه، والمعتمد في تغيره على التغير في الناتج المحلي، أما تأثيره في توزيع الدخل فيبرز في تغيير مستوى التشغيل الذي من شأنه أنّ يؤدي إلى تغيير مستوى الأجور، أما على الصعيد الاجتماعي فيعود موضوع البطالة على وجهة الخصوص بتأثيرات نفسية وسلبية على المجتمع، فتعد البطالة أحد معوقات النمو النفسي السوي، وانتشار الأمراض الاجتماعية،

وتفشي العدوانية، وحرمان المجتمع من الطاقات الشابة، ورفع وتيرة الشعور بالتهميش والتنمر الاجتماعي[1].

إنَّ السبب وراء نجاح ماليزيا في مواجهة معضلة الفقر والبطالة اعتبار قضية مكافحة الفقر والبطالة من أولويات السياسات الوطنية، بالإضافة إلى اعتماد استراتيجية الاعتماد على الذات من خلال تنمية وتطوير الكادر البشري، وساعد في ذلك استقرار المناخ السياسي والسياسة الاقتصادية، وتشجيع القطاع الخاص على الاستثمار وإقامة المشاريع والمؤسسات، كما ساعد نظام الحكم القائم على عدالة توزيع الدخل بين أفراد المجتمع، واللامركزية في صنع القرار، والمزاوجة بين التدخل الحكومي والحرية الاقتصادية[2].

إنَّ ما تعرضت له ماليزيا من أزماتٍ متنوعة خلال الفترة الزمنية من عام(1969م) حتى عام (2021م) لم يقف في وجه إصرارها وتمسكها في النهوض بعملية التنمية وتحقيقها بكافة المستويات والمجالات والقطاعات، فقد قامت بمجموعة من الخطوات التي ترجمت من خلالها الآليات والخطط التي وُضعت من أجل مواجهة تلك العقبات والتحديات والمعيقات بصورة تخدم مصلحتها التنموية، وجاء ذلك في عناوين المبحث الثاني من الفصل الثالث في هذه الدراسة.

3.2 المبحث الثاني: خطوات التعامل مع المعضلات التنموية الاقتصادية الماليزية

لقد قامت الباحثة بتوجيه النظر نحو مجموعة من الخطوات التي من خلالها تعاملت الدولة الماليزية مع المعضلات التنموية والاقتصادية التي واجهتها، وتمثلت هذه الخطوات من خلال الأخذ والتطبيق للنماذج الإنمائية واعتماد المناهج والبرامج الاقتصادية ذات الطابع الإسلامي التنموي الرشيدة.

---

[1] حسن، سحر أحمد (2005). مشكلة البطالة وآليات العلاج دراسة تطبيقية مقارنة بين حالتي مصر وماليزيا بين "1991 – 2013". المجلة البحوث الاقتصادية العربية. القاهرة. مصر. ع69 – 70. ص45. متاح على الرابط الاتي: https://esalexu.journals.ekb.eg/article_110740_3e41c97e7fa19d1906c39a8bf47a6e3b. pdf

[2] حاجي، فطيمة (2013). **إشكالية الفقر في الجزائر في ظل البرامج التنموية للجزائر للفترة 2005–2014**. رسالة دكتوراه. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر. ص103.

3.2.1 "نماذج، مناهج، وبرامج" اقتصادية اتبعتها الحكومة الماليزية ضمن خطة التنمية والتطوير النموذج الأول – نموذج "الإوز الطائر" الآسيوي

تعود الصياغات الأساسية لأنموذج "الإوز الطائر" إلى الإسهامات التي قدمها كل من: "أكاماتسو" عام (1937م)، و"أوكيتا" عام(1985م)، و"فيرنون" عام(1966م)، و"كوجيما" عام (2000م)، فقد ظهر نموذج "الإوز الطائر" في النصف الثاني من الثلاثينيات وتحديداً عام (1937م) من قبل الاقتصادي الياباني"أكاماتزو كانامي" ثم اتسع سيطها على يد "بروس كامنغز" عام (1984) كنظرية بديلة لنماذج التنمية الصناعية التي يطرحها الغرب، فقد صاغ "اكاماتزو" هذا الأنموذج باعتباره أنموذجاً تاريخياً لمراحل التطور الاقتصادي للدول النامية، وفي الإطار يشير "اكاماتزو" إلى ثلاثة منحنيات رئيسه تحدد طبيعة المرحلة التي يمر بها الاقتصاد الآخذ بالنمو وهي (منحنى الاستيراد، الإنتاج، والصادرات)، وهذا ينطبق على الدول المتقدمة والتي تكون عمليات التنمية فيها مرتفعة، لذلك تعتبر هذه المنحنيات بمثابة وصف كل بلد من البلدان التي تقع في أي من هذه المراحل الثلاث وأي منها يأتي متأخر في النمو والتنمية وأي منها يأتي في المراحل الأولى من عمليات النمو والتنمية في إطار "الإوز الطائر"، لقد بدأت التجربة الأولى لهذا النموذج في منتصف الثمانينات عندما بدأت مرحلة ما تسمى "اللين القوي" هذه المرحلة امتازت بها اليابان عندما بدأت الشركات اليابانية بالبحث عن أسواق لها في أسواق جنوب شرق آسيا لتصريف منتجاتها، بهدف حل مشكلة أسعار الصرف المرتفع لديها، وأيضاً مشكلة ارتفاع مستويات الأجور ومشكلة الندرة النسبية في الأيدي العاملة اليابانية[1].

ويصور أنموذج "الإوز الطائر" عملية النمو الاقتصادي في الدول المعنية "دول جنوب شرق آسيا" ويصف عملية النمور بأسراب الإوز الطائرة، إذ تأتي اليابان في مقدمة السرب بوصفها الإوزة القائدة، ويليها السرب الأول الذي يضم "كوريا الجنوبية، وتايوان، وهونج كونج، وسنغافورة" ثم السرب الثاني ويضم "ماليزيا، وتايلاند، وآندونيسيا" أمّا السرب الثالث فيشمل

[1] عبد الفضيل، محمود (2000). **العرب والتجربة الآسيوية الدروس المستفادة**. مركز دراسات الوحدة العربية. بيروت. لبنان. ص ص155-158.

"كمبوديا، وفيتنام"، ويفصل بين كل سرب وآخر مسافة تحددها سرعة السرب ومقدار علو طيرانه، وهو ما يعكس مرحلة ونمط التطور الاقتصادي في كل دولة، وتدل التجربة الاقتصادية في كوريا الجنوبية وماليزيا على الدور الإستراتيجي الذي لعبه التصنيع في نهضة دول جنوب شرق آسيا وتقدمها الاقتصادي، وقد استخدمت هاتان الدولتان ما يسمى بنظرية "الإوز الطائر" كطريق لتطوير عملية التصنيع لديها من خلال التعاون مع الدول الآسيوية الأخرى، وترى النظرية أنَّ الدول الناهضة "السرب اللاحق" تميل إلى الصناعات الأقل تقدماً، مقارنة بالدول التي تفوقها في التطور الاقتصادي، وتقدم النظرية تفسيراً لدورة المنتج في سياق التنمية الاقتصادية، حيث تبدأ المرحلة الأولى باستيراد البلد الناهض"كوريا أو ماليزيا" للسلعة من البلد المتقدم والسابق في النمو الاقتصادي(اليابان)، ثم تليها المرحلة الثانية التي ينتج فيها البلد الناهض السلعة محلياً بمحاكاة البلد المتقدم واستيراد تقنيته، ثم المرحلة الثالثة والأخيرة وهي أن يقوم البلد الناهض بتصدير السلعة للخارج، خاصة للبلدان الأقل نمواً[1].

وفي سياق عملية المواجهة للتحديات والأزمات التي اتبعتها الدولة الماليزية من اتباعها لنماذج اقتصادية تنموية كنموذج "الإوز الطائر" لجأت أيضاً إلى توظيف المناهج الاقتصادية ذات التأثير على عملية مواجهة المعيقات وإحلالها، وذلك من أجل السعي للعمل بصورةٍ متكاملة للنهوض بالاقتصاد الماليزي وتطويره، ومن هذه المناهج التنموية التي قامت الباحثة بتوجيه النظر إليها نهج "الخصخصة الاقتصادية التنموية".

نهج "الخصخصة الاقتصادية التنموية"

إنَّ لفظ "خصخصة" لفظ حديث نسبياً يتم اشتقاقه من الفعل الماضي "خصَّ"، وذلك لترجمة الكلمة الإنجليزية "privatization"، والكلمة تشترك مع كلمات عربية أخرى في الجذر اللغوي "خصَّ" وهذه الكلمات هي "التخصيص والاختصاص والخصوصية والتخصص"، ونخرج من ذلك بأن المعنى اللغوي لكلمة "خصخصة" هو" تعمد تمييز فئة بخصائص أو صفات دون باقي الفئات

[1] عايشي، كمال (2009). ***دور نظرية الإوز الطائر الآسيوية في السياسة الصناعية الجديدة في الجزائر للتحول إلى الهيكل التصديري.*** **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية**. جامعة باتنة. الجزائر. ع6. ص ص213-215.

الأخرى"، أمّا المعنى الاستعمالي لكلمة "الخصخصة" فإنه يتعلق بالمجال الذي نشأت في إطار الكلمة وهو المجال الاقتصادي فهو يشير إلى "زيادة الدور الذي يقوم به القطاع الخاص في ملكية وتشغيل وإدارة الوحدات الانتاجية في المجتمع على حساب دور القطاع العام، بغرض تطوير الكفاءة الانتاجية لهذه الوحدات بما يخدم أهداف التنمية"، أمّا من وجهة نظر الفكر "الراديكالي" الذي يتمسك بالجذور والأصول والمبادئ والفكر التقليدي في الاقتصاد الذي يركز على النتائج عرَّف"الخصخصة" على أنها "إعادة توزيع حقوق الملكية"، بينما ترى وجهة النظر الاقتصادية التقليدية أنَّ "الخصخصة" هي "أداة للضبط الدقيق للقطاعات الاقتصادية الثلاث"، و"الخصخصة" وفقاً لذلك لا تعدو كونها "نقل لملكية مشروع أو جزء منه من القطاع القطاع العام إلى القطاع المشترك أو القطاع الخاص، أو إيجاد قدر من التوازن في الاقتصاد ما بين الملكية العامة والخاصة"، أمّا من وجهة نظر "الشريعة الإسلامية" في "الخصخصة" فيشير الدكتور "شوقي دنيا" إلى أنَّ "تأمين الحد الأدنى من المعيشة لأفراد المجتمع من واجبات الدولة الإسلامية، وتحقيق التوازن بين الأفراد اجتماعياً واقتصادياً"[1].

في حين عرَّف "دونالد ستون" الخصخصة" على أنها: "أي تحويل للملكية أو الإدارة من القطاع العام إلى القطاع الخاص، بشرط أنّ تتحقق السيطرة الكاملة للقطاع الخاص، والتي لا تتحقق في الغالب إلاّ بالانتقال الفعلي لملكية الأغلبية إلى القطاع الخاص"[2].

لا يوجد مفهوم دولي متفق عليه لكلمة "الخصخصة"، حيث يتفاوت المفهوم من دولة إلى أخرى، ولكن لو أردنا تعريف هذه الظاهرة سنجد بأنها تعني:"فلسفة اقتصادية حديثة ذات إستراتيجية، لتحويل عدد كبير من القطاعات الاقتصادية والخدمات الاجتماعية التي لا ترتبط بالسياسة العليا للدولة من القطاع العام إلى القطاع الخاص"، فالدولة في المفهوم الاقتصادي الحديث يجب أنّ تهتم بالأمور الكبيرة كالأمور السياسية والإدارية والأمنية والاجتماعية التي ترتبط بسياستها العليا، أمّا سائر الأمور الأخرى فيمكن تأمينها من قبل القطاع الخاص وذلك في إطار القوانين

[1] الحصري، نبيه (2018). **الخصخصة: دراسة مقارنة: تجربة مصر وماليزيا مع الإشارة للتجارب الغربية**. دار الفجر للنشروالتوزيع. القاهرة. مصر. ص ص 19– 21.

[2] https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AE%D8%B5%D8%AE%D8%B5%D8%A9

والأنظمة التي تضعها الدولة وتنظم من خلالها عمل هذا القطاع. ولعل حركة "الخصخصة" الكبيرة التي شهدها العصر الحديث والتي بدأت مع "مارجريت تاتشر" في بريطانيا، قد أظهرت بالفعل أهمية إشراك القطاع الخاص في الأدوار التنموية بالدولة، وقد كان ذلك في فترة مابين (1979 – 1982م)، وبالرغم من المعارضة الشديدة استطاعت "تاتشر" أنّ تمضي في تطبيق سياستها الاقتصادية، فقد كانت "الخصخصة" أحد الأدوات الهامة التي اعتمدت عليها، وفتحت المجال أمام القطاع الخاص للقيام بالدور الأساسي في الانفتاح والازدهار الاقتصادي، وهذا ما أدى إلى انكماش دور الدولة في القطاعات الانتاجية والخدماتية ونفقات الصحة والرعاية الاجتماعية، وغيرها من السياسات التي ساهمت في بروز القطاع الخاص كفاعل أساسي في عملية التنمية[1].

حيث إنَّ هنالك العديد من الأدوار التي يلعبها القطاع الخاص في دفع عجلة التنمية والتي تختلف باختلاف درجة الحرية الممنوحه، فتوجه الدولة نحو اعتمادها على القطاع الخاص في العملية التنموية يعود لعدة أسباب، نذكر منها[2]:

- تحسين الكفاءة الاقتصادية من خلال الإعتماد على آليات السوق والمنافسة.
- تخفيف الأعباء المالية للدولة، التي تسببها شركات القطاع العام الخاسرة، وبالتالي تتمكن الدولة من توفير موارد مالية لتمويل أنشطة أخرى.
- توسيع عملية ودور القطاع الخاص، والاعتماد عليه أكثر لاسيما في المجالات الصناعية والخدماتية، نظراً لجودة المنتوج والخدمة الخاصة.
- تطوير الأسواق المحلية، وتوسيع دائرة العرض والطلب، والتبادل الحر.
- وأخيراً توسيع قاعدة الملكية حتى لا تبقى مقتصرة فقط على الجانب الحكومي.

---

[1] لطفي، فؤاد خليل (2015). الخصخصة: نشأتها، ايجابياتها، سلبياتها". ص3. متاح على الرابط الاتي: www.icoedu.uoobaghdad.edu.iq.

[2] دهال، رياض، الحاج، حسن (2015). طرق الخضخضة. ص2. متاح على الرابط الاتي: www.arab.api-api.org.

وعليه يمكن القول أنَّ أدوار القطاع الخاص التنموية هي ذات أهمية بالغة لاقتصاديات أي دولة حيث إنَّ تفوق القطاع الخاص على العام غدا أمراً غير خاضع للجدال فالقطاع الخاص يعاقب المؤسسات ذات الكفاءة المتدنية بسبب انخفاض أدائها مما يجبر مالكيها أو مقدمي خدماتها على الاهتمام برغبات وطلبات العملاء وتوليد توجه متحرك دون نهاية نحو تحقيق التميز كل ذلك بدون بيروقراطية وروتينية القطاع العام ومكوناتها البطيئة[1].

من النماذج المختارة لدول تبنت "الخصخصة" كنهج للاقتصاد التنموي دولة "ماليزيا"، فبعد أزمة(1985م) تكرس توجه الحكومة الماليزية نحو "الخصخصة" لإتاحة الفرص لقطاع الخاص بصورة أكبر، وقد بدأ التفكير في التوجه نحو "الخصخصة" مع تولي "د.محاضير محمد" رئاسة الوزراء مع مطلع(1982م)، وفي العام الثاني مباشرة لتوليه المسؤولية لعام(1983م) أُعلنت "الخصخصة" في ماليزيا، ومنذ إعلان سياسة "الخصخصة" في عام(1983 – 1990م) بلغ عدد المؤسسات والمشاريع المحالة للقطاع الخاص(26 مؤسسة) والباقي عبارة عن مشروعات بنيوية تولتها الحكومة بنفسها فقامت الحكومة بالسير بخطوات كبيرة في مجال "الخصخصة" بعد أزمة(1985 م) الاقتصادية، وقد حددت ماليزيا أهداف عملية "للخصخصة" تمثلت[2]:

- تخفيف الأعباء المالية والإدارية عن عاتق الدولة.
- تحسين الكفاءة الانتاجية وتحسين النمو الاقتصادي.
- تقليص حجم ودور القطاع العام في الاقتصاد الوطني.
- المساهمة في تحقيق أهداف الساسات التنموية الوطنية.

وهكذا نجد أنَّ ماليزيا قد عملت على تقليص حجم ودور القطاع العام في الدولة والذي كان مسيطر على النشاط الاقتصادي بشكل جزئي، فالأهداف المحددة من قبل الحكومة الماليزية

---

[1] زوزي، محمد (2011). **تجربة القطاع الصناعي الخاص ودوره في التنمية الاقتصادية في الجزائر–دراسة حالة ولاية غرداية**. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة. الجزائر. ص28.

[2] الحصري، نبيه (2009). **تجربة ماليزيا في تطبيق الاقتصاد الإسلامي تحليل وتقويم**. دار الفكر الجامعي. الإسكندرية. مصر. ص53.

لعملية "الخصخصة" والتي وضحت أنَّ كُبر حجم القطاع العام كان سبباً في الحد من كفاءة الإنتاج، وكان سبباً أيضاً في إبطاء النمو الاقتصادي وأنه يُحمِّل الدولة المزيد من الأعباء المالية والإدارية، ولذلك توجهت الحكومة لنظام "الخصخصة" كسبيل للخروج من المشكلات.

فاعتمدت الدولة الماليزية أساليب مختلفة في عملية "الخصخصة" تمثلت في[1]:

- **البيع المباشر:** وهو بيع المشروعات كاملة بما فيها الأرض المقام عليها.
- **بيع الأصول:** من خلال هذا الأسلوب تقوم الحكومة ببيع الأصول الانتاجية للمشروع إلى القطاع الخاص بما في فيها الأرض.
- **تأجير الأصول:** وهو أسلوب آخر أتاحته الحكومة يتم من خلاله تأجير الأصول المملوكة للقطاع العام إلى القطاع الخاص المقام عليها المشروع أو بدونها.
- **عقود الإدارة:** وهو نظام يتم من خلاله التعاقد مع القطاع الخاص على إدارة المشروع نظير عائد مادي محدد يدفع القطاع الخاص الذي يتولى الإدارة وفقاً لشروط تحددها الحكومة، فنجد الدولة تسعى في إطار تشجيعها لعملية "الخصخصة" مشروعات القطاع العام، عن طريق إتاحة أساليب مختلفة لتحقق هذه الأهداف وتنوع الأساليب لتلاءم ظروف طبقات القطاع الخاص، فمن هذا القطاع الخاص من هو قادر على الشراء عن طريق الأسلوب الأول "البيع المباشر" ومنهم من لا يستطيع ذلك، وإنما يشتري الأصول الانتاجية فقط، أما من لا يستطيع الشراء من الحكومة بأي حال من الأحوال فيستطيع أنّ يستأجر منها، ومن لايستطيع أنّ يستأجر يستطيع أنّ يحصل على عقد الإدارة لأحد مشروعات القطاع العام، ولإدارة عملية "الخصخصة" أنشأت الحكومة الماليزية وحدة يطلق عليها وحدة "التخطيط الاقتصادي" التي تتعامل مع كل مشروع على حدى، وتقوم بعمل حساب للتغيرات الحاصلة على الساحة الاقتصادية والاجتماعية.

[1] الحصري، نبيه. مرجع سابق. ص 56

حيث قامت ماليزيا بمحاولات ناجحة في "الخصخصة" شملت شركة الخطوط الماليزية ومجمع حاويات السفن، فعند تحويل الخطوط الجوية الماليزية طرحت اسهمها للبيع وفي الوقت نفسه عرض اكتتاب عام في أسهم جديدة، أما محطة الحاويات فبدأت بيع الأصول المنقولة وإيجار الأصول الثابتة، وعقد إدارة للقطاع الخاص لمدة سنتين أعقبه بيع الأسهم للمواطنين الماليزين، فإن الأدوات والسياسات التي استخدمت لإنجاز "الخصخصة" قد تم اختيارها بعناية، وهي تتراوح بين أكثر الأدوات شمولاً كتصفية المؤسسات العامة، وبين أوساطها كبيع أسهم المؤسسة للعاملين وصغار المستثمرين، أو أقلها صرامة كإعادة تنظيم المؤسسة العامة إلى فروع صغيرة أو دمجها في مؤسسة كبيرة، والعناصر المؤثرة في اختيار الوسيلة مرتبطة بالهدف من برنامج "الخصخصة"، والوضع المالي للمؤسسة العامة، وإمكانية حشد وتعبئة موارد القطاع الخاص، والظروف السياسية المواتية[1].

ويوجد العديد من المبررات التي دفعت ماليزيا للتوجه نحو الشراكة، يأتي في مقدمتها ما يلي[2]:

- ارتفاع التكاليف الانتاجية لبعض المشروعات بالمقارنة بإمكانات الدولة المحدودة، إضافة لمحاولة الاستفادة من معرفة القطاع الخاص بالأساليب التكنولوجية المستخدمة في شركات القطاع الخاص، أو ما يترتب على المشاركة مع القطاع الخاص من عملية نقل التكنولوجيا من الدول المتقدمة من خلال تشجيع إقامة تلك المشروعات باستثمارات لشركات أجنبية.

- لجأت الحكومة الماليزية إلى الشراكة لمواجهة أعبائها المالية الناجمة عن التزامها بتحقيق أهدافها والنمو الاقتصادي وتشجيع الأساليب البديلة عن التمويل الحكومي، حيث طبقت هذه المشروعات بغرض نقل هذه المخاطر إلى القطاع الخاص والعمل على تشجيع نظام(B.O.T) الذي عمل على خلق وضع جديد في تمويل المشروعات المنفذة طبقاً لنظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

---

[1] شهاب، فادية إبراهيم محمد (2014). **التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية**. المنهل للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ص246.

[2] علي، محمد محمد أبو سريع (2020). **دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في توفير الخدمات العامة**. المصرية للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر. ص20.

فقد اتسمت التجربة الماليزية بالنسبة لمشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص بالنجـــاح في كسب وتأهيل الموارد البشرية، بحيث يكون العامل الأساسي في نجاحها هو الانطلاق بوعي مفاده تأهيل الجهاز الحكومي والتغلب على المشاكل التي تحد من الدور المنوط به[1]. كما وضعت الحكومة الماليزية الخطة التاسعة خلال فترة(2000 – 2010م)، ووضعتها في أولوية الحكومة، والتي تضمنت إنشاء مشروعات عملاقة والتي تأخر تنفيذ بعضها بسبب الأزمة المالية العالميـــة ونقص السيولة المالية[2].

وعملت ماليزيا على الاستفادة من نموذج الشراكة بين القطاع العام والخاص فـــي مشـــروعات الطرق وذلك بتقديم دعم من الحكومة الماليزية للشركات الخاصة وجذب هذه الشركات من خلال عرضها لقانون "الطريق الفدرالية" لعام(1984م) بهدف زيادة قدرة الشـــركات الخاصـــة علـــى تحصيل رسوم مقابل الخدمات على هذه الطرق، ويعد مشروع الطريق السريع الشمالي الجنوبي في ماليزيا من أهم الطرق السريعة في ماليزيا والذي تم تمويله بنظام(B.O.T) باستثمارات تقدر بنحو(5،3) مليار دولار أمريكي[3]، حيث قامت الحكومة الماليزية بالبدء في تنفيذ هذا الطريق منذ بداية الثمانينات بتمويل حكومي، إلّا أنَّ المشروع واجه عدداً من الصعاب فلم تقـــدر الحكومـــة الماليزية على إكمال الطريق وذلك بسبب العجز الكبير في الموازنة العامة للدولة، ومع منتصف الثمانينات تقدم القطاع الخاص بمبادرة إلى الحكومة لتمويل المشروع من خلال تسليط الضـــوء على المنافع التي ستعود على الدولة من وراء قيام القطاع الخاص بهذا الدور وعلى أن يتم هذا من خلال عقد(B.O.T)، وبالفعل تم توقيع هذا العقد عام(1987م)، ومنح القطاع الخاص امتياز هذا المشروع لمدة(30 عاماً) ينتهي خلال(2018م)[4].

---

[1] ثابت، نحمده عبد الحميد (2004). **ترويج قضايا الخصخصة: تجارب علمية**. ورقة مقدمة للمـــؤتمر العـــالمي الثالـــث للاقتصاد الإسلامي. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. السعودية. ص42.

[2] J,Orr Ryan, Kumi Harischandra (2009**). Private infrastructure infrastructure investment (1) Opportunities in Islsmic countries**. Collaborator For Research on Global Project Working paper 54. Pp19 .

[3] الجزار، ياسمين محمود محمد (2011). **بدائل التمويل الحكومي لمشروعات البنية الأساسية (نماذج المشـــاركة بـــين القطاعين العام والخاص)**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القاهرة. القاهرة. مصر. ص44.

[4] الجلال، محمد غازي (2000). **نحو بناء نظام متكامل لإستخدام نظام البناء والتشغيل والنقل**. رسالة دكتـــوراه غيـــر منشورة. جامعة عين شمس. القاهرة. مصر. ص ص 213 –214.

إنَّ القطاع الخاص الماليزي يعتبر من بين أحد الركائز الأساسية في الإستراتيجية الفعّالة للتنمية الاقتصادية، مع العلم أنَّ تلك الإستراتيجية لا تقوم على اعتقاد إيديولوجي فقط، وإنما تهدف بصفة خاصة إلى دعم المنافسة والفعالية وخفض العبء المالي عن كاهل الحكومة والإسراع بتحقيق الأهداف الصناعية الوطنية، فالتوجه للقطاع الخاص يسمح للحكومة بأن تدرك الحاجة إلى حماية المصالح العامة، وضمان حصول الفقراء على الخدمات الأساسية وضمان رفاهية العمل، فهذا بدورة يعمل على تسريع تطوير قطاع التصنيع والمشروعات الصغيرة والمتوسطة ويساهم القطاع الخاص في جذب الاستثمارات الأجنبية والدخول في شركات مساهمة مشتركة لأن ذلك يدعم دوره في تنمية الاقتصاد، فنجد أنَّ القطاع الخاص يلعب دوراً هاماً في تنمية مواردنا البشرية، وتدريب القوى العاملة وإعدادهم للمهام المتغيرة، والاهتمام بمصالحهم، وتنمية مهاراتهم وإدارتهم[1].

ومن البرامج الإنمائية التي اعتمدتها الحكومة الماليزية في مواجهة التحديات والتعامل معها برنامج "الصناعة المالية الإسلامية".

برنامج "الصناعة المالية الإسلامية"

لقد شهد الاقتصاد الماليزي قفزه نوعية خلال النصف الثاني من القرن العشرين، حيث ساهمت عدة ظروف بالنهوض بالاقتصاد المحلي للوصول به إلى مصاف اقتصاديات الدول المتقدمة[2]، حيث اعتمدت ماليزيا **برنامج "الصناعة المالية الإسلامية"**[3] مبادئ الاقتصاد الإسلامي في

---

[1] **ماليزيا الطريق قدماً: تطلعات 2020 لمحاضير محمد** (2012). ص1. متاح على الرابط الاتي: arab-dmalizia.com

[2] بن سانية، عبد الرحمن (2011). قراءة في بعض تجارب الإنطلاق الاقتصادي باالدول النامية. **مجلة الواحات للبحوث والدراسات**. الجزائر. ع11. ص60.

[3] **الصناعة المالية الإسلامية:** وهي مجموعة الأنشطة التي تتضمن عمليات التصميم والتطوير والتنفيذ لكل الأدوات والعمليات المالية المبتكرة بالإضافة إلى صياغة حلول إبداعية لمشاكل التمويل وكل ذلك في إطار موجهات الشرع الحنيف. من المرجع الاتي:

عطا الله، بهجت صبري مصطفى (2017). **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للصناعة المالية الإسلامية– دراسة حالة البنوك الإسلامية في قطاع غزة.** مكتبة الجنوب المركزية. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين. ص62.

تجربتها الاقتصادية التي بدأت ظواهره مع فكر صندوق الحج "تابون حاجي"[1]، الذي كان له أثراً إيجابياً على عملية التطوير الماليزي، وكان إنشاء بنك إسلام ماليزيا في عام(1983م) بمثابة الخطوة الأولى نحو إطلاقة العمل المصرفي الإسلامي[2]، ثم طرحت فكرة إنشاء سوق إسلامي بين المصارف عام(1994م) كحل قصير الأجل يهدف إلى توفير مصدر جاهز لتمويل الاستثمارات قصيرة الأجل، وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية حيث قام البنك المركزي الماليزي بطرح بعض المبادئ التوجيهية بهدف تسهيل نشأة السوق النقدي الإسلامي مما يؤدي إلى الحفاظ على آلية التمويل والسيولة لتعزيز الاستقرار في النظام المصرفي[3]، وكان ذلك بتأسيس أول بنك إسلامي ماليزي وهو بنك إسلام ماليزيا برهاد[4].

ويعتبر سوق الأوراق المالية الماليزية من الأسواق المالية الرائدة في إصدار الأدوات المالية المبتكرة وخاصة منها المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، ويعد النظام المالي المتبع من قبل الحكومة الماليزية بمثابة العصب النابض للاقتصاد الماليزي وخاصة للنظام الإسلامي ويتميز هيكل النظام المالي الماليزي بالازدواجية ويصنف لنظام مالي تقليدي وآخر اسلامي، ويرجع تاريخ ظهور سوق أوراق مالية في ماليزيا، إلى عام (1930م) حيث أسست جمعية سماسرة بورصة سنغافوة أول جمعية منظمة رسمية في إجراءات التعامل بالأوراق المالية، أمّا تأسيس سوق الأوراق المالية بالمفهوم الحديث تأخر حتى عام(1960م) بتأسيس بورصة الملايو[5]، وتم تشكيل كلاً من بورصة كوالالمور للأوراق المالية برهاد بماليزيا وبورصة سنغافورة للأوراق المالية بسنغافورة عام(1976م)، وفي عام(2004م) تم تغيير اسم بورصة كوالامبور إلى اسم

---

[1] **صندوق الحج الماليزي" تابون حاجي":** صندوق ادخار الحج وتعني كلمة تابونغ في اللغة الماليزية صندوق تحفظ فيه النقود مصنوع من المواد المحلية، وهو أحد الأوعية التي استخدمتها الحكومة لتعبئة الادخار العائلي الذي يُعَدّ حجر الزاوية في ارتفاع معدلات الادخار القومي ومن التراكم الرأسمالي اللازم لإحداث التنمية. من المرجع الاتي:
مجاهد، أسامة أحمد (2007). **الأمة وأزمة الثقافة والتنمية**. دار السلام للنشر والتوزيع. م2. ص80. الإسكندرية. مصر.

[2] الفولي، أسامة محمد أحمد (2000). **تقييم التجربة الماليزية في إقامة أول سوق نقدي إسلامي**. مؤسسة ابن خلدون. ع2. ص69. الجزائر.

[3] **Islamic financial services industry development**. A joint initiative of the Islamic Financial Services Board Islamic Research & Training Institute Islamic Development Bank. Pp23-24

[4] **OICV-IOSCO, ISLAMIC Capital Maket Fact Finding Report (2004).** Report of the I. C. M Task Force of the international organsation of securities commissions. P28

[5] Razazila,W, Abdullah,W. The evolution of the Islamic capital market in Malaysia. Lincoln University. NEW ZEALAND. available at: http://www.victoria.ac.nz/sacl/about/events/past-events2/pastconferences/ 6ahic/publications/6AHIC-75_FINAL_paper. pdf p 2

بورصة ماليزيا برهاد، أمّا في عام(2005م) تم تسجيل بورصة ماليزيا في الجدول الأساسي لسوق الأوراق المالية الماليزية برهاد، وعملت الحكومة على الارتقاء بهذا السوق وجعله مصدراً حيوياً للتنمية والعنصر الرئيس في تمويل الاقتصاد المحلي، مما أدى الى اعتماد الخطة الرئيسه لسوق الأوراق المالية الماليزي[1].

ومن بين العوامل التي زادت في نمو هذا السوق نمو الصناديق المالية الإسلامية، وزيادة حجم سوق الأسهم المالية الإسلامية المتداولة واستحداث لأدوات كالصكوك الاستثمارية، هذا وبالإضافة إلى ظهور مؤسسات جديدة كمؤسسات التصنيف، ومؤسسات لوضع المؤشرات المتوافقة مع منتجات سوق الأوراق المالية الإسلامية، وتوحيد معايير الشريعة للمنتجات وآلية الرقابة عليها[2].

قامت بورصة ماليزيا بإنشاء سوق أوراق مالية إسلامية، وهذا بغية تطوير أسواق رأس المال المتوافقة مع الشريعة الإسلامية والمنتجات والأدوات المتداولة فيها، بحيث يمكن تقسيم سوق الأوراق المالية الإسلامية الماليزية إلى سوق الملكية وتضم (سوق السلع والأسهم الإسلامية)، و(سوق "الصكوك المالية")[3]، و("سوق المشتقات")[4]، وسيتم ذكر وتوضيح "سوق الصكوك" لأهميته كقسم من أقسام السوق الإسلامية للأوراق المالية.

"سوق الصكوك" يُعد من أهم أقسام السوق الإسلامية، وهذا لكونه يتصدر بالعملة المحلية الرينجت الماليزي المصدرة من قبل هيئات محلية أو دولية مقيدة وغير مقيدة، ويتم طلب تسجيل الصكوك الجديدة لدى البورصة الماليزية وتقسم إلى:

---

[1] غامدن، محمد نور الدين (2008). **تطور سوق الأوراق المالية الإسلامية – التجربة الماليزية**. مركز الملك فهد للمؤتمؤات. السعودية. ص12.

[2] Salman syed ali (2008**). " Islamic Capital Market: Products, Regulation & Development,**". Jeddah. P3

[3] **الصكوك المالية:** هي أداه استثمارية تقوم على تجزئة رأس المال إلى حصص متساوية، وذلك بإصدار صكوك مالية برأس المال على أساس وحدات متساوية القيمة ومسجلة بأسماء أصحابها باعتبارهم يملكون حصصاً شائعة في رأس المال وما يتحول إليه بنسبة ملكية كل منهم فيه. من المرجع الاتي:

قندوز، عبد الكريم (2018). **التحوط وإدارة الخطر: مدخل مالي**. دار إي– للكتب. لندن. ص358.

[4] **Bursa malaysia, Islamic Capital Market, on line available at**: http: //www. bursamalaysia. com/misc/islamic_markets_brochure. pdf

- **الصكوك:** تعد التجربة الماليزية السابقة لإصدار الصكوك الإسلامية، وتعرف بأنها "عبارة عن شهادات متساوية القيمة وغير مجزأة في ملكية الأموال الاستثمارية، تحكمها مبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية ومصادق عليها من طرف اللجنة الاستشارية الشرعية" ويتم إصدار هذه الصكوك من طرف الشركات الخاصة وتخضع لرقابة هذه اللجنة أمّا الصكوك الإسلامية الحكومية فتخضع لرقابة البنك المركزي الماليزي[1].

- **الأدوات المالية الإسلامية المركبة:** وهي تلك الأدوات الإسلامية المبتكرة والتي تتوافق مع أحكام الشريعة وتدمج بين أداتين أو أكثر، وهذا حتى يتمكن المتعاملون من حماية رؤوس أموالهم وأدواتهم الاستثمارية، وهي ترتكز إلى أصول أو معاملات ذات علاقة بالسلع[2].

حيث شهدت ماليزيا خلال فتره الألفيات وتحديداً عام(2008-2012م)، تركيزاً على إصدار الصكوك وسيطرة واضحة من حيث القيمة والحجم مقارنة بباقي الدول الأخرى، إذ قدرت إصداراتها ب(08 -97 بليون دولار) أي مانسبته(01-74%) من إجمالي الإصدارات وهذا يعود لوجود أوراق مالية منظمة ومهيكلة، وهيئة الأوراق المالية تعمل على الموافقة على هذه الإصدارات، فكانت إصدارات متنوعة بين حكومية وخاصة وبين محلية ودولية ومن بين أهم العوامل التي ساعدت على النمو السريع في إصدار الصكوك في ماليزيا(زيادة تفضيل المنتجات التي تصدر وفق مبادئ الشريعة الإسلامية وقد ساهم في ذلك ظهور البنوك الإسلامية، وتطور سوق رأس المال الإسلامية، ودعم ذلك السياسة الحكومية المدعمة بتوفير الإطار التشريعي والقانوني لتطوير إصدار الصكوك ووتيرة انجاز المشروعات التي ساهمت في زيادة الطلب على أنواع الصكوك تعتبر نتيجة مباشرة لدعم الحكومة حتى تصبح ماليزيا مركز للاقتصاد الإسلامي)، حيث قامت الحكومة بوضع استراتيجيات لدعم المؤسسات المحلية والتركيز على تطوير البورصة والانفتاح مما سمح للسوق الإسلامي بجذب المدخرات الأجنبية، كما ساهم إصدار الصكوك في جمع الأموال اللازمة لتحريك عجلة الاقتصاد الماليزي فمنذ ظهورها عام(1990م) قدمت أداة جديدة لاستعمالها من طرف الشركات الخاصة والحكومات على حد

[1] **Islamic Securities Guidelines (SUKUK GUIDELINES) (2011)**. Securities Commission of Malaysia. Kuala Lumpur. P5 .

[2] غامدن، محمد نور الدين. مرجع سابق. ص17.

سواء، بتلبية حاجاتها الاستثمارية والتنموية[1]. وتعد ماليزيا النموذج الأمثل للاقتصاد الإسلامي حيث استطاع النظام المالي الإسلامي بالتأثير في النظام التقليدي والتفوق عليه، من خلال تطبيق استراتيجيات اتبعتها الحكومة الماليزية مستندة إلى القيم التي حث عليها الإسلام في مجال الاقتصاد.

لقد لجأت الحكومة الماليزية إلى مجموعة من "السياسات الإنمائية" كخطوة مساعدة ومعينة في عملية مواجهة التحديات والأزمات التي تعرضت لها، فقامت بوضع مجموعة من هذه السياسات الإنمائية لتسير وفقاً لها أثناء عملية النهوض بعملية التنمية بجوانبها المختلفة، وخاصةً أثناء فترة مواجهة التحديات والمعيقات التنموية.

3.2.2 سياسات الإنماء الاقتصادي الماليزي

تُشكل التجربة الماليزية المعاصرة نموذجاً متقدماً بين كل من دول العالم الثالث والعالم الإسلامي، حيث حققت الدولة الماليزية نجاحهاتها في بيئة معقدة عرقياً وطائفياً، ويعود هذا النجاح لوجود قيادة سياسية تملك رؤية استراتيجية تعمل على نهضة الدولة، ووجود شعب يميل للاعتدال والمشاركة الإيجابية، بحيث حكمت هذه العوامل على استمرارية الاستقرار وتحقيق التنمية الشاملة على المستوى الاقتصادي.[2]

ولقد تمكنت ماليزيا في سبعينات القرن العشرين من إعمال النظر في النماذج الإنمائية السائدة، فبعد أَنّ أجرى"محاضير محمد" عام(1981–2003م) دراسة ميدانية في شكل جولة استطلاعية إلى اليابان عام (1981م) توصلت الإدارة السياسية والاقتصادية في الحكومة الماليزية إلى أنَّ "النموذج الياباني المفتوح" يتناسب مع تطلعات التنمية السياسية والاقتصادية المرادة من قبل الشعب الماليزي، وذلك لما يوفره من حريات وحد من وصاية الغرب، حيث شكل أنموذج "ماليزيا المتحدة" جسراً للعبور إلى عالم التنمية الاقتصادية أسوةَ بأنموذج "اليابان المتحدة"، وقد

---

[1] جدي، ساسية (2015). **دور الهندسة المالية في تطو ير الصناعة المالية الإسلامية في كل من ماليزيا و السودان.** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر. ص ص 203–204.

[2] صالح، محسن (2008). **النهوض الماليزي "قراءة في الخلفيات ومعالم التطور الاقتصادي"**. ط1. مركز الإمارات لدراسات والبحوث الاستراتيجية. أبو ظبي. دولة الإمارات العربية. ع136. ص105.

عدت ماليزيا أنَّ هذا الاتجاه ينسجم مع توجهاتها الإنمائية، كما شكلت أحداث (1969م)، منعطفاً هاماً في مستقبل التنمية الماليزية، ويعد هذا التاريخ نقطة الانطلاق ل"محاضير محمد" الذي سعى لإزالة الفارق المادي بين "الملايويين والصينيين" من خلال:" إنشاء شركات مملوكة للدولة، تشارك فيها بأسهم نيابية عن أبناء الملايو والبوميبوترا، واستغلال احتياطي البترول الذي تحتكره الدولة، وإنشاء وكالات ائتمان، وتقديم رأس المال بواسطة منح وقروض، وشراء الأراضي المملوكة من جانب وكالات الإئتمان لجميع الأطراف"، وتعد زيارة "محاضير محمد" إلى اليابان دافعاً إلى تبني سياسة جديدة تهدف إلى تقليص الفجوة الاقتصادية بين المواطنين الماليزيين الأصليين وذوي الأعراق الصينية، فكانت الحكومة الماليزية قلقة بشأن وضع الملايو الاقتصادي، وهو ما حدا بها إلى التفكير في البحث عن شراكة اقتصادية، تسهم في تقليص التباين المادي بين المواطنين الأصليين والمواطنين غير الأصليين، فالمكاسب المادية التي حققها الشعب الياباني من وراء مشاريع اليابان المتحدة إلى جانب الوضع المتخلف للاقتصاد الماليزي كانت سبباً في ولادة "ماليزيا المتحدة"، والتي ركزت على العمل بالأعمال الحرة التي تساعد على زيادة دخل الحكومة، واتخاذ قرار من قبل الحكومة الماليزية بدخول عام (1982م) في "الخصخصة"، والعمل على مشاركة القطاع العام والقطاع الخاص بهدف الإسراع في النمو الاقتصادي، ومن ذلك كان لابد من توضيح لملامح التجربة التنموية والتوجه لطرح "السياسات الإنمائية" التي اتبعتها الحكومة الماليزية في تنمية الاقتصاد عن طريق الخطط الإنمائية، التي مكنتها من تحقيق معدلات نمو عالي[1].

ومن أهم هذه السياسات الإنمائية[2]

أولاً: الخطة الماليزية الأولى عام 1966-1970

وقد اشتمل إطارها الاقتصادي على تنمية الاقتصاد والتوسع الاقتصادي وتنويعه، فاستهدفت استراتيجيات التصنيع لهذه الخطة (إحلال الواردات، والتنمية الصناعية، والتدريب والبحوث التي

[1] يوسف، ناصر (2010). **دينامية التجربة اليابانية في التنمية المركبة "دراسة مقارنة بالجزائر وماليزيا"**. ط1. مركز دراسات الوحدة العربية. بيروت. لبنان. ص ص223-230.

[2] يوسف، ناصر. مرجع سابق. ص ص231-235.

تتعلق بالتصنيع، ومشاركة في التنمية الصناعية)، بينما ركزت الأهداف الوطنية لهذه الخطة على (تحقيق الوحدة الوطنية، والاندماج الوطني، وتوافر فرص العمل، وتكثيف جانب الرعاية الاجتماعية)، كما استهدفت تحسين معيشة الماليزيين لاسيما في المناطق الريفية، حيث أصحاب الدخل المنخفض إلى جانب إدخال الخدمات الصحية لتضييق الفجوة بين المناطق الريفية والحضرية، كما استهدفت الخطة العمل على محاربة الأمية.

ثانياً: الخطة الماليزية الثانية عام 1971- 1975

يستند الإطار الاقتصادي لهذه الخطة إلى تحقيق نمو اقتصادي سريع، إلى جانب تنمية صناعية تسمح بخلق فرص عمل متوازنة مع القطاعات الاقتصادية التقليدية، والهدف الإستراتيجي من ذلك هو(تشجيع الصادرات، وزيادة الانتاجية والدخل، تحسين مستوى المعيشة، وإعادة هيكلية المجتمع، وتعزيز دور الحكومة في القطاع الخاص، والتحديث في القطاع الريفي)، بينما ركزت الأهداف الوطنية على (محاربة الفقر، وتنمية الموارد البشرية).

ثالثاً: الخطة الماليزية الثالثة عام 1976- 1980

يتميز الإطار الاقتصادي لهذه الخطة بالعمل على(زيادة وتيرة النمو الاقتصادي السريع، التوسع في التنمية الصناعية، وتخفيض معدل انتشار الفقر)، أما استراتيجية التصنيع لهذه الخطة فتوخت (تعزيز دور القطاع الصناعي والزراعي، تعظيم فوائد النمو الاقتصادي، وتعزيز تنمية الموارد البشرية، والتقريب بين التنمية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية والأمن).

رابعاً: الخطة الماليزية الرابعة 1981-1985

تم تصميم الإطار الاقتصادي لهذه الخطة على أساس التنمية الصناعية والترويج للصناعات الثقيلة، والتوسع الاقتصادي وتنوعه، أما الهدف الإستراتيجي فاشتمل على (توسيع القاعدة الصناعية وتنويعها، وتحديث الخدمات المالية، والترويج للصناعات الثقيلة، والتوسع في السوق المحلية، وتشجيع الصناعات التصديرية للخارج).

خامساً: الخطة الماليزية الخامسة 1986-1990

اشتملت اقتصادياً على (تحقيق التنمية الصناعية، والنمو الاقتصادي السريع، وزيادة القدرة التنافسية للاقتصاد، وتنويع الاقتصاد)، أما استراتيجية هذه الخطة فتمثلت في (زيادة دور القطاع الخاص، وتحسين كفاءة إدارة الاقتصاد، وتعبئة الموارد المحلية، وإعادة إحياء قطاع الزراعة، وتحفيز التنمية الصناعية، والتركيز على البحوث والتطوير).

سادساً: الخطة الماليزية السادسة 1990-1995

اشتمل إطارها الاقتصادي على (المحافظة على وتيرة النمو، واستقرار القتصادي الكلي، وتوافر مناخ مناسب لإنعاش الاستثمارات، وزيادة التصدير إلى الخارج)، أما استراتيجية هذه الخطة فقد استهدفت (الحد من الاختلالات الاقتصادية والاجتماعية، ترسيخ معالم التنمية المستديمة، وتحسين مستويات الدخل ونوعية حياة سكان الريف، وتنويع القاعدة الاقتصادية، وتوسيع العملية الصناعية، وزيادة الكفاءة عن طريق تفعيل القدرة التنافسية)، بينما توخت الأهداف الوطنية لهذه الخطة تصميم يد عاملة ماهرة تعززها دينامية رجال الأعمال، وتكنولوجيا متطورة تستند إلى قاعدة صناعية كثيفة رأس المال، واندماج فاعل في الاقتصاد العالمي.

سابعاً: الخطة الماليزية السابعة 1996- 2000

استهدفت (الحفاظ على النمو المتوازن، وتعزيز التكنولوجيا الصناعية، وزيادة الاستثمار في البحث والتطوير، تحسين القدرة التنافسية الدولية، وإيجاد مناخ استثماري مناسب، وتشجيع الصناعات الصغيرى والمتوسطة الحجم، والتصدير المكثف إلى الخارج)، كما إنَّ استراتيجية هذه الخطة ارتكزت على (زيادة تسريع وتيرة الانتاج على نطاق واسع، والترويج للصناعة، وزيادة إنتاج السلع والتوسع في الصناعات الجديدة، وحيازة التكنولوجيا، وتسويق الجديد المبتكر منها إلى الخارج، وتشجيع الأنشطة الصناعية، وزيادة الكفاءة والقدرة التنافسية، وتسريع العملية الصناعية).

ثامناً: الخطة الماليزية الثامنة 2000- 2005

رفعت هذه الخطة من ميزانية التدريب لاسيما في ما يتعلق بالخدمة المدنيـــة، وقـــد اســـتهدفت (تحقيق استقرار الاقتصاد الكلي، واجتثاث الفقر وإعادة هيكلة المجتمـــع، وتعزيـــز الانتاجيـــة بوصفها قائداً للنمو، وزيادة المنافسة في القطاعات الاقتصادية، وتوســـيع اســـتخدام تكنولوجيـــا المعلومات والإتصالات، وتعزيز تنمية الموارد البشرية، وإنجاز تنمية مستديمة، وتحسين نوعية الحياة، وتفعيل القيم الأخلاقية في العمل)، أما في الجانب الاجتماعي فكان التركيز على (تنميـــة القراءة، وتدريب العامل على اكتساب المعرفة، والتدريب الذاتي على الكومبيوتر ثـــم تحســـين التدريب بحيث يشتمل على تدريب نوعي يحقق تطبيقات مفاهيم جديدة تغني الثقافات المحليـــة، وبإمكانه إضافة قيم فاعلة ومؤثرة في خبرة التدريب، ومن ثم عمل برامج تدريب دقيقة في البيت والتدريب المكثف خارج ساعات العمل الطبيعية).

تاسعاً: الخطة الماليزية التاسعة 2006- 2010

استهلت بتكلفة قيمتها 54 مليار دولار أمريكي، واستهدفت (الإنجازات كبذل الجهد اللازم لزيادة الانتاج الزراعي، وخلق موارد جديدة للنمو مع تعظيم مشاركة القطاع الخاص في عملية التنمية، وتوسيع قاعدة الأنشطة الانتاجية، وتنويع العمل، وتقوية السوق، وتعزيز المنشـــآت الصـــغيرة للفلاحين والصيادين، وتحسين نظام الخدمات).

ويمكن تلخيص خطط التنمية الكبرى بالآتي:

هنالك ثلاث خطط تنموية كبرى حكمت مسار التنمية في ماليزيا منذ عام 1971 وحتى الآن، وهي[1]:

1. السياسة الاقتصادية الجديدة (1971-1990):

ركزت هذه السياسة على هدفين رئيسين هما:

أولاً- تخفيض نسبة الفقر وصولاً إلى القضاء عليه نهائياً بزيادة (معدلات الدخل، وفرص العمل للجمع الماليزي على اختلاف أعراقهم).

[1] صالح، محسن. مرجع سابق. ص ص69- 71.

ثانياً– تسريع إعادة بناء المجتمع الماليزي، من خلال تصحيح حالة عدم التوازن الاقتصادي بين أعراق المجتمع.

2. سياسة التنمية الوطنية (1991–2000):

وهي خطة عشرية قسمت إلى خطتين خمسيتين، وكانت تسعى إلى تحقيق:

أولاً– القضاء على الفقر، بناء مجتمع ماليزي متوازن، تحقيق وحدة وطنية واستقرار سياسي وهذا الهدف يعتبر كركيزه أساسية يجب التشديد على استمرار توازنه في كافة الخطط اللاحقه لتحقيق التنمية الشاملة والنهوض بالدولة.

ثانياً– تحقيق توازن بين التنمية الاقتصادية وبين العدالة الاجتماعية، وبناء مجتمع متقدم وعلى مستوى من الرفاهيه مع الحفاظ على الالتزام بالقيم الدينية والاجتماعية وتعميق الحس الوطني.

ثالثاً– التركيز على العنصر البشري(التنمية البشرية) كأساس وأداة للبناء والنهوض بالتنمية وذلك عن طريق (التدريب، والتطوير، والإشراك، والبحث العلمي، ورفع مستوى مهاراتهم)، كما ركزت أيضاً على جعل العلوم والتكنولوجيا عنصراً مهماً في التخطيط (الاجتماعي والاقتصادي) وفي بناء مجتمع صناعي حديث.

3. سياسة الرؤية الوطنية (2001– 2010):

وهي خطة عشرية أيضاً قسمت إلى خطتين خمسيتين، وهي تابعت الخطوط العامة للتنمية في سابقاتها لكنها أعطت اهتمام أكبر للتعامل مع العولمة وتسارع النمو الاقتصادي وبالتالي وضع خطط وبرامج التعامل مع هذه التنافسات المتزايدة.

هذا إضافةً لما سبق تعد سياسة "التنمية القومية" من ضمن السياسات الهامة التي ركزت على استمرار أهداف السياسة الاقتصادية الجديدة، وتقوم هذه السياسة على استكمال دعم الملاويين في كافة المجالات، فكانت معدلات النمو تستمر بالارتفاع بشكل مستقر دون التأثر بأي اختلافات

عرقية، وهذه السياسات جاءت في إطار "الرؤية 2020" التي وضعها "مهاتير محمد" والتي كانت من أبرز الأمور المراد الوصول لها من

تحقيق التنمية القومية التي هدفت إلى انتقال ماليزيا لمصاف الدول المتقدمة بحلول عام(2020م)، وقد شملت خطة "التنمية الإستراتيجية" على عدة محاور هامة[1]:

1- خلق توازن بين النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية وذلك من خلال تحقيق العدالة في توزيع الدخل عن طريق زيادة عمليات التصنيع والنمو الاقتصادي.

2- السعي لتحقيق هدف رئيس ألا وهو تقوية الانتماء القومي لدولة ماليزيا من قبل كافة الأعراق، والعيش والاختلاط بالمجتمع بشكل فعال مع الحفاظ على التناغم بين العرقيات والمستوى المعيشي المرتفع.

3- الوصول لتنمية اقتصادية محاطة بركائز القيم والأخلاق الإسلامية بحيث لا تتعارض عمليات التنمية بالقيم والمبادئ الإسلامية والخروج لدوائر الفساد.

4- التأكيد على الاقتصاد التنموي الملتزم سياسياً واقتصادياً بقضية التنمية، والعمل على تحقيق توازن إنمائي للقطاعات الاقتصادية، وذلك بتشجيع المشروعات الخاصة وجذب الاستثمارات الأجنبية، والتوجه نحو التصنيع التي يتم توجيها نحو الصادرات.

كما حققت هذه الأهداف نمو اقتصادي بمعدل سنوي بلغ(9.2%) خلال عام (1990م- 1997م)، وهو المعدل الذي فاق معدل النمو خلال عقدي السبعينات، والثمانينات، وصاحب هذه العملية

[1] عوض، جابر (2005). دور الدولة الماليزية في التنمية. برنامج الدراسات الماليزي. القاهرة. مصر. متاح على الرابط الاتي: https://democraticac.de/wp-content/uploads/2019/03/%D8%A3%D8%A8%D8%B9%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AC%D8%B1%D8%A8%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%88%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%B2%D9%8A%D8%A7-%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9-%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D9%84%D9%81%D9%8A%D8%A7%D8%AA-..-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B3%D8%B3-..-%D8%A7%D9%84%D8%A2%D9%81%D8%A7%D9%82. pdf

انخفاض معدل التضخم وهذا أدى إلى زيادة في متوسط دخل الفرد وانخفاض مستويات الفقـــر، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع مستوى معيشة الفرد في دولة ماليزيا[1].

ومن ضمن السياسات الإنمائية التي اعتمدت من خلالها الأخذ بها على مبدأ "النموذج التنمـــوي الاقتصادي" المراد الأخذ به للعمل على دراسته وتطبيقه وفقاً لملائمته لطبيعة الدولـــة الســـاعية لتحقيق التقدم "سياسة التوجهة شرقاً"[2]، فقد شجع الدكتور "مهاتير" على الأخذ "بالنموذج الياباني" والعمل على دراسته والاستفادة من جوانبه الاقتصادية وذلك لما تتمتع به هـــذه التجربـــة مـــن عمليات تنموي شاملة في كافة المجالات فكانت البدايات التحضيرية لهذا النموذج بالانفتاح على الدولة اليابانية وإرسال البعثات الطلابية والعلمية والتجارية للاندماج بتفاصيل هذا المجتمع، وقد حدد "مهاتير محمد" عوامل اعتقد من وجهة نظره أنها سبب نجاح النموذج الياباني ذكـــر منهـــا أنَّ(النظام الإداري في اليابان عالي الكفاءة، وهناك تعاون بين الحكومة والقطاع الخاص وهناك تركيز من حيث الأداء على أخلاقيات العمل والسعي لانجازها)، كما أطلـــق "مهـــاتير محمـــد" حملتين الأولى باسم "نظيف وفعال" والثانية باسم "القيادة من خلال القدرة" وركزت كلا الحملتين على نماذج القيم الإيجابية والأخلاق التي يجب أنّ يحتذى بها، وسياسة التوجه إلـــى الأســـواق الخارجية والحث على التشارك بين القطاعين العام والخاص بشكل يكون فيه التشارك بعيد عن التنافس بين القطاعين، لأن الهدف الرئيس هو سعي لتحقيق التنمية من كلا القطاعين[3].

فتوجه "الدكتور مهاتير محمد" للنظر نحو الشرق في مجالات التنمية وخاصة النظـــر والأخـــذ "بالنموذج الياباني"، وذلك لتحقيق أهداف تمثلت بخلق جيل من الشباب والعمالة تكـــون مدربـــة ومؤهلة وبالأخص بالقطاع الصناعي والتكنولوجي، وذلك من خلال التبادل بين البلدين الماليزي

---

[1] بيومي، نوال (2011). **التجربة الماليزية وفق مبادئ التمويل والاقتصاد الإسلامي**. ط1. مكتبة الشروق الدولية للنشـــر والتوزيع. مصر. ص54.

[2] **سياسة التوجة شرقاً:** هي سياسة اتبعها مهاتير محمد من أجل نقل الخبرات اليابانية إلى ماليزيا من خلال ارسال البعثات الطلابية لنقل الحضارة الماليزية الحديثة وتطبيقها في ماليزيا. من المرجع الاتي:

المصري، بلال محمد، أبو مدالله، سمير مصطفى (2017). ***الهندسة الاقتصادية الماليزية في القضاء على الفقر والبطالة "دروس مستفادة للاقتصاد الفلسطيني.*** **مجلة البشائر الاقتصادية**. الجزائر. م3. ع3. ص114.

[3] صـــالح، محســـن (2012). مركـــز الجزيـــرة للدراســـاتوالإعلام. الدوحـــة. قطـــر. متـــاح علـــى الـــرابط الاتـــي: https://issues/studiesaljazeera.net

والياباني من حيث الطلاب والمبتعثين للتعلم والتدريب، والعمل على بعث روح التفائل والتنمية النفسية المبنية على توجيه النظر على نجاح "النموذج الياباني" وذلك لما حققه من تقدم خلال فترة قصيرة استطاع من خلالها الخروج بمجتمع متقدم في كافة مجالاته وذلك شجع على الاستثمارات اليابانية في ماليزيا ونقل خبرتها من خلال سوق العمل بين البلدين مما ساعد على رفع مستوى التقدم المعرفي للأفراد العاملين في الدولة الماليزية[1].

لقد ركزت الحكومة الماليزية على عدة محاور هامة لتحقيق وإتمام عملية التنمية وصولاً لتنمية شاملة لكافة قطاعات الدولة، وتم الأخذ بعين الاعتبار شمولية المحاور لضمان الوصل لتنمية تحقق الأهدف الموضوعة ضمن خطة "التنمية الكبرى"، وتم التركيز على "التخطيط الاقتصادي" الهادف لإحداث الفعل التنموي، حيث تم إنشاء وحدة التخطيط الاقتصادي عام (1973م)، وهي هيئة مستقلة تعمل تحت الإشراف المباشر لرئيس الوزراء، وتعد من أهم وحدات الحكومية المتصلة بصنع وتنفيذ الساسات العامة وكان لها دور محوري في تنفيذ ومتابعة السياسة الاقتصادية الجديدة، وقد زاد هذا الدور في صياغة سياسة التنمية القومية، وتعمل وحدة التخطيط الاقتصادي على تحقيق العديد من الأهداف تتمثل بالآتي[2]:

- وضع الخطوط العريضة لسياسات الحكومة واستراتيجياتها وبرامجها التنموية.
- تنفيذ وتقسيم المشروعات والبرامج التنموية للدولة.
- تقديم النصح والمشورة للحكومة في القضايا الاقتصادية.
- الاعتماد على الأبحاث الاقتصادية لخدمة التنمية.
- إدارة المساعدات والمنح من الدول الأجنبية والمؤسسات الدولية.

---

[1] فرج، نجيب (2007). **خطابات مهاتير محمد**. ط1. م1. مكتبة الشروق الدولية. القاهرة. مصر. ص12.

[2] Ho Khai Leong (1992). ***Dynamics of policy making in Malaysia: Formulation of new economic policy and national development polic*. Asian journal of public administration**. VOL14. No. 2. P214 .

- إدارة البرنامج الماليزي للتعاون الفني.

كما اهتمت الحكومة الماليزية بتهيئة المناخ لأعمال قوى السوق، وتحويل العمالة غير الماهرة إلى عمالة ماهرة، وتحفيز وتعبئة الاستثمارات الأجنبية في معظم القطاعات، والعمل على رفع نصيب الفرد من الناتج المحلي، ووضع سياسات التصنيع القومية من أجل التحول من إنتاج وتصدير السلع الأولية إلى إنتاج وتصدير السلع الصناعية، أما على صعيد النشاط الزراعي تم التركيز على سياسة التطوير القطاعي للمساهمه في خلق فرص عمل حقيقية للعمالة بجانب تنمية الصادرات الزراعية من بعض المنتجات ذات الميزة التنافسية[1].

وبعد توضيح "السياسات الإنمائية" التسعة والتي قامت الحكومة الماليزية بتوظيفها في عملية التنمية سيتم عرض الفوراق والنسب الخاصة بالتطور "الأنموذج الماليزي المعاصر".

3.2.3 أنموذج التطوير الماليزي المعاصر(الفوارق والنسب)

سنتطرق من خلال هذا العنوان لتوضيح مجموعة من (إنجازات الخطط الإنمائية، ونقاط تنموية متنوعة) التي كان لها تأثير على "التجربة الماليزية الإنمائية"، وتوضح وفق الآتي[2]:

- **إنجازات الخطط الإنمائية واستمرارها:** قامت ماليزيا بمحاولة الموازنة بين القطاع الصناعي والزراعي، فمع إشراف الخطة الماليزية السابعة على النهاية عام (2000م) كانت ماليزيا قد نجحت في الانتقال من الانتاج الزراعي نحو التصنيع الحديث، وقد تجاوز قطاع التصنيع القطاع الزراعي عام (1990م) بإسهامه في الناتج المحلي الإجمالي، وارتفع ناتج الصناعات التحويلية بوتيرة متسارعة، ومع ذلك بقي القطاع الزراعي يسيطر على القدرة الانتاجية للاقتصاد الماليزي حتى عام (1980م)، ولقد حققت ماليزيا آداء اقتصادي ملحوظ بين عامي (1971 – 1990م) استناداً إلى المعايير الدولية، فالآداء الاقتصادي كان قريباً من أهداف خطة المنظور الأول، وذلك على الرغم من أنَّ معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي جاء أقل

[1] أبو بكر، مصطفى محمود (2005). **الإدارة العامة"رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد"**. الدار الجامعية الإسكندرية. الإسكندرية. مصر. ص124.

[2] يوسف، ناصر. مرجع سابق. ص ص268-284.

من الهدف المنظور إلّا أنَّ الصادرات والواردات فاقت معدلات الهدف المنظور، ويلاحظ أنَّ الإسهام الكلي لعوامل الانتاج خلال فترات الخطط السادسة والسابعة والثامنة، بلغ(28.8 بالمئة) من نمو الناتج المحلي الإجمالي، بينما كان إسهام اليد العاملة(25.0 بالمئة) و(50.2 بالمئة) من رأس المال، وهذا يشير إلى أنَّ النمو ما زال يحافظ على استمراريته، ففي فترة(1998–2000م) تم اعتماد تدابير إضافية لزيادة الانتاجية شملت(تخصيص مزيد من الموارد للبحث والتطوير، والتوسع في التعليم والتدريب والتكنولوجيا، وإدخال التحسينات، وزيادة الاستثمارات ومشاريع البنية التحتية والمرافق العامة، وتحسين القدرة الانتاجية للاقتصاد)، وتضاعفت حصت الفرد من الدخل القومي في الفترة الواقعة بين عامي(1987 – 1995م) فوصلت إلى(أربعة آلاف دولار) في العام.

- **التعليم والتدريب وممارسة قوة العمل:**تم بلورة منظومة تعليمية متطورة شجعت على البحث العلمي، وواكبت تطور الاقتصاد العالمي، وقد ارتبط التعليم في ماليزيا بالتدريب، كما أنَّ ماليزيا لم تعتمد على النماذج الجاهزة وإنما اشترطت للحصول عليها أنّ تكون موصولة بموظفين مدربين، فإذا كان التعليم في ماليزيا قد ساعد على(الارتفاع المطرد لانتاجية العمل وتحسين الدخل)، فإن التدريب شجع على(ابتكار نماذج جديدة، وفتح آفاق واسعة نحو التنمية الاقتصادية)، حيث اعتُبر الإنسان هو القيمة الاقتصادية الأولى، كما أثبتته التجربة الإنمائية الماليزية أنّ(التعليم والتدريب وممارسة قوة العمل) عناصر حاسمة في نجاح التنمية الاقتصادية في ماليزيا. وإنَّ ازدهار ماليزيا اقتصادياً هو انعكاس لهذا الاهتمام بالمنظومة التعليمية والسعي إلى التطوير، لا سيما أنَّ خطة تنمية التعليم(2001–2010م) القائمة على تحقيق تعليم للماليزيين من سن ما قبل المدرسة إلى معاهد التدريب، ففي عام(2001م) تم تأسيس قاعدة البيوتكنولوجيا للبحث والتطوير تحت إشراف المديرية الوطنية للبيوتكنولوجيا.

- **القطاع الزراعي:** نجحت ماليزيا في العناية بالقطاع الزراعي وتنويع هياكله الانتاجية وتمثل هذا النجاح في توسيع صادرات "زيت النخيل وأخشاب الغابات"، وتجاوزت بشكل تدريجي العديد من العقبات كتحديث المزارع، وتوطين المزارعين وتشجيعهم على زيادة الانتاج،

والحفاظ على وحدة الريف كمنشأة فاعلة ومشاركة في عملية التنمية الاقتصادية، فضلاً على تشجيع المشاريع غير الزراعية في المناطق القروية بهدف زيادة دخولهم. ومن جهة أخرى، سارعت الحكومة الماليزية إلى تحسين الاقتصاد الاجتماعي في المنشأة الفلاحية، من خلال السياسة الاقتصادية لعام(1969م) إذ هدفت هذه السياسة إلى النهوض بالمجتمع بين عامي (1970 – 1985م)، ومن أسباب نجاح القطاع الزراعي طريقة استخدام الأرض في ماليزيا، فقد نجم عن هذا الاستخدام(زيادة في الانتاجية، كما أسهم في انتعاش الاقتصاد الماليزي عام(1999م)، فقيمة الصادرات الكبرى للمطاط وزيت النخيل بلغت(2.3مليار رنغيت) و(19.50مليار رنغيت) على التوالي.

- **سياسة التصنيع والاستثمار والعمل المؤسساتي:**دفع المجتمع الزراعي الناجح إلى رفع شعار "التصنيع من أجل التصدير"، فكان الانتقال مدروساً من الصناعات الخفيفة إلى الصناعة الثقيلة والإلكترونية، وتعود عملية نجاح التصدير لارتباطها بسياسة أجور صارمة جعلت معدلات زيادة متوسط الأجور تقل كثيراً عن الزيادة المتوالية في انتاجية العمل، ففي عام(1978م) كانت القيمة المضافة لأهم الصناعات التحويلية لماليزية قد سجلت(20.8%) في المواد الغذائية، و(10.8%) في المعدات الكهربائية، و(9.9%) في المطاط، و(9.7%) في المنتجات الخشبية، و(6.5%) في الأنسجة، و(5.7%) في الكيميائيات.

أما بالنسبة للاستثمار فلم يستفد من تدفقات الاستثمار الأجنبي فحسب، بل نجحت أيضاً في إشراك القطاع الخاص في تمويل جزء ضخم من البنى التحتية العلمية والتقنية، إلى جانب تحفيز النمو الاقتصادي السريع عن طريق تعليم المهارات للإنسان الماليزي، فماليزيا ترعى بشكل منتظم مشاركة شركاتها الحكومية والخاصة في فروع المؤسسات المتعددة الجنسية وذلك لضمان تلقي عدد متزايد من العمالة الوطنية، والخبرات والمعارف الضرورية للسوق العالمي"، وهذه الشراكة عكست مردودها الإيجابي على التنمية الاقتصادية، وهو ما جعل الوجود المكثف للاستثمار ينأى بماليزيا عن الوقوع في فخ المديونية، كما ساعد الاستقرار السياسي على تشجيع الاستثمار الأجنبي في ماليزيا، الأمر الذي أسهم في ازدهار اقتصادها، أما التنمية في ماليزيا

فتندرج في إطار(العمل المؤسساتي)، وتتجسد في هيئة تخطيط فاعلة لا تتغير مع تغير القادة السياسية، وهذا نظراً إلى الدور الحاسم للقانون، وعملت ماليزيا على تأسيس "المجلس الوطني لتكنولوجيا المعلومات" تحت إشراف الحكومة الماليزية، وذلك إلى جانب المجموعة الصناعية للتكنولوجيا العالية.

وبعد عرض "الفوارق والنسب" الخاصة بالأنموذج الماليزي والذي كان بمثابة دلائل على انجازات لسياسات وخطط إنمائية واقعية النتائج والذي تبين من خلال مستوى التقدم الذي توصول إليه المجتمع الماليزي. سيتم التوجه لتوضيح طبيعة الفعل التنموي المواجه للتحديات موضحاً بذلك خلاصة هذا الفعل.

4.2.3 الفعل التنموي الماليزي في مواجهة المعضلات الإقتصادية (الخلاصة)

رأت الباحثة بعد ما قامت بالاطلاع عليه حول طبيعة "الفعل التنموي الماليزي في مواجهة المعضلات الاقتصادية" أن تعاقب الأزمات والتحديات "العرقية، والاقتصادية المالية، والصحية" على الدولة الماليزية خلال فترات زمنية متفاوتة لم يكن بمثابة عائق يقف أمام تحقيقها للتقدم والتطوير، على العكس بل جعلت من هذه المعيقات هدفاً تنموياً يسعى من خلال الأخذ به تحقيق إذلال هذه العقبات والخروج منها عن طريق (الفكر والتخطيط التنموي) القادر على رصد آلية تحقيق هذا الهدف ويتمثل ذلك من خلال وضع خطط علاجية تراعي طبيعة الأزمة وأسبابها.

فعلى الرغم من وجود الأثر الواضح لهذه المعضلات على المجتمع الماليزي إلّا أنَّ وجود قيادة رشيدة كان لها الدور الأكبر في إدارة عملية الحد من ذلك الأثر، وذلك من خلال طرح خطط تنموية مساعدة في مواجهة الأزمات، حيث كان لهذه الخطط المرصودة من قبل الحكومة الماليزية أثر كبير بالتصدي للتحديات التي تعد عدم معالجتها واستمرارها معيق لعملية التقدم للمجتمع الماليزي وتبين ذلك من خلال رصد الأزمات والتحديات التي واجهت الدولة الماليزية والتي كان لهذه الخطط دور بارز في التعامل معها وهذا كان واضحاً من خلال آلية مواجهة المرصودة من الحكومة للتعامل مع "أزمة 2020 – 2021 (جائحة كوفيد –19)"، كما وظفت

دولة ماليزيا في عملية المواجهة نماذج كنموذج "الإوز الطائر الاسيوي"، واعتماد نظام الأسراب لقيادة الفعل التنموي تيمناً بنماذج أخرى اتبعت نفس النموذج لتحقيق النهوض بمشروع التنمية، واتباع "نهج الخصخصة الاقتصادي" الذي عمل على دعم عملية التنمية الاقتصادية وساعد على نهوض المجتمع المؤسسي الماليزي من خلال تفعيل دور القطاع الخاص بصورة بناءة، كما اعتمدت دولة ماليزيا "برنامج الصناعة المالية الإسلامية وأدواتها" الذي مثل صورة الإسلام التنموي المعاصر والمطبق وفق الشريعة الإسلامية، وهذا بدوره انعكس على الاقتصاد الماليزي بشكل إيجابي، هذا إضافةً لإدراجها مجموعة من "السياسات الإنمائية" والتي بلغ عددها "تسع سياساتٍ إنمائيةٍ" ومتابعة تنفيذ ما جاء بها، وذلك لتحقيق استدامة تنمية مواجهة التحديات وصولاً للاستقرار والتقدم.

وفيما يتعلق بموضوع الفعل التنموي الماليزي اتجاه المعضلات الاقتصادية الماليزية رأت الباحثة أن عملية التنمية خاضعة لمتغيرات عديدة تختلف من فترة زمنية لأخرى قد تؤثر بالسلب في بعض الأحيان عليها، لذا يجب أَنّ تكون الدولة مستعدة بصورة دائمة لمواجهة أثر هذه المتغيرات بشتى الوسائل والطرق المتاحة، وذلك من أجل عدم السماح للأزمات بالتفاقم على حساب المجتمعات والأفراد بصورةٍ عامة وعلى الأفراد والمجتمع الماليزي بصورةٍ خاصة، وهذا بدوره يجيب عن السؤال الفرعي الثاني في هذه الدراسة والذي كانت الإجابة عنه موضحة "لطبيعة الفعل التنموي اتجاه المعضلات الاقتصادية الماليزية".

الفصل الرابع

دور القيادة السياسية الماليزية "مهاتير محمد" في عملية التخطيط الإستراتيجي التنموي الماليزي

الفصل الرابع

دور القيادة السياسية الماليزية "مهاتير محمد"

في عملية التخطيط الإستراتيجي التنموي الماليزي

4.1 المبحث الأول: أثر الاتحاد الفدرالي والأحزاب على النظام السياسي الماليزي

قبل بدء الحديث عن طبيعة الأثر الذي تركه الاتحاد الفدرالي والأحزاب على النظام السياسي الماليزي لابد من التحدث عن وما المقصود بمصطلح "الفدرالية"؟ وما أهم المفاهيم التي دار حولها هذا المصطلح؟، وفيما يلي مجموعة من المفاهيم المترابطة لهذا المصطلح.

4.1.1 مفهوم الفدرالية ومبادئها

يتصف مصطلح "الفدرالية" بالغموض في الدراسات الدستورية والسياسية، حيث كان هناك الكثير من الجدل بين فقهاء القانون، الأمر الذي تطلب تحليل "الفدرالية" مصطلحاً في سبيل تحديد المعنى المقصود منها وتعريفها بصورة متكاملة العناصر[1]، فهناك من يُعرف "الفدرالية" أو الشكل الاتحادي للدولة على أنه "نمط من أنماط التنظيم السياسي والمؤسساتي للدول، تتحد بموجبه مجموعة وحدات سياسية مستقلة في دولة فدرالية واحدة، وتتمتع فيه الوحدات السياسية باستقلالية واسعة في تدبير شؤونها وبهياكل مؤسساتية مستقلة عن الحكومة الفدرالية، مع أنَّ العلاقة بين الطرفين تبقى الحكومة بمبدأ تقاسم السيادة"[2].

وعرّف الفقهاء العرب "الفدرالية" مثل غيرهم من فقهاء الغرب بإعطاء معانٍ عدة وإنّ اختلفت بعض الشيء، إلّا أنها تكاد أنّ تكون متفقة من الناحية الموضوعية، لذا نجد أنَّ "الفدرالية" عُرفت

---

[1] أبو طبيخ، عبد المنعم أحمد (2009). "**توزيع الاختصاصات في الدولة الفيدرالية–دراسة مقارنة**". رسالة ماجستير غير منشورة. الأكاديمية العربية المفتوحة. الدانمرك. ص11.

[2] مالكي، صادق عبد الحميد (2017). ***نشأة وتطور النظام الفيدرالي الأمريكي: نموذج تقاسم الصلاحيات السياسية وتوازنها عبر مستويات وقضايا الحكم***. **مجلة جيل الدراسات السياسية والعلاقات الدولية**. جدة. المملكة العربية السعودية. ع10. ص27.

بمعناها الواسع على أنها "ظاهرة تحرك الجماعات الإنسانية المتميزة نحو التجمع بحركة تقدمية تفضي إلى التوفيق بين اتجاهين

متناقضين بين الحرص على ذاتيتها من جهة وبين الشعور بالانتماء إلى تنظيم جماعي يشملها من جهة أخرى"[1]، وعلى الرغم من صعوبة تصور تعريف محدد "للفدرالية" إلّا أنها تتضمن دائماً فكرة وجود صلة دائمة بين كيانات ضمن مجموعة أكبر، إذ ولدت "الدولة الفدرالية" من تجمع كيانات لدولة موجودة مسبقاً وتختلف عن الدولة الوحدوية اللامركزية التي تقرر سيادياً الاختصاصات الممنوحة للمناطق، لذلك تتطلب "الفدرالية" التنوع في الوحد[2]. كما يُعرف" الاتحاد الفدرالي" على أنه "اتحاد يضم عدداً من الولايات أو الأقاليم التي يحتمل أنّ تتمتع بالحكم الذاتي والتي توحدها حكومة مركزية"، كما ويُعرف على أنه "شكل تنظيمي محدد يتضمن الهياكل والمؤسسات والإجراءات والتقنيات وفقاً لتعريف "بورجيس""[3].

إنّ الأنظمة الفدرالية لا تستخدم دائماً مصطلح "فدرالية" لوصف نفسها، بل يمكن أنّ يُدعى المستوى الفدرالي بالحكومة الوطنية أو المركزية "حكومة الاتحاد"، ويطلق على الوحدات المكونة مجموعة من الأسماء منها ولايات "أستراليا، ماليزيا، والولايات المتحدة" أو مقاطعات "الأرجنتين، كندا، وجنوب افريقيا" أو أقاليم "بلجيكا وايطاليا"، أو كانتونات "سويسرا"، أو جماعات مستقلة "إسبانيا"، أو أراضي "النمسا، وألمانيا" ولا تتوافق هذه الفروق في المصطلحات بالضرورة مع أي نماذج رسمية محددة "للفدرالية" أو مع التوزيع الفعلي للسلطات[4]. تميزت "الفدرالية" كنظام في إدارة الدولة من خلال اعتمادها على مبدأين مختلفين، هما[5]:

---

[1] بدوبي، محمد طه (1965). **أصول علوم السياسة**. المكتب المصري الحديث للطباعة والنشر. الإسكندرية. مصر. ص18.

[2] Federalisme (2006). **Dictionnaire historique de la Suisse**. Berne. http://www.hIs-dhs-dss.ch/textes/f/F46249.php

[3] **Federalisme as a political ideology and system of government: the theorctical perspectives. P5**

[4] الفيدرالية الدولية (2015). المعهد الدولي للديمقراطية والمساعدة الانتخابية. ستوكهولم. السويد. متاح على الرابط الاتي: http://www.idea.int/sites/default/files/publications/federalism-primer-AR.pdf

[5] عبود، علي (2011). **الفيدرالية الجغرافية وآفاقها المستقبلية في العراق**. معهد العلمين للدراسات العليا. ص ص8-9. النجف. العراق. متاح على الرابط الاتي: http://alalamain.edu.iq/old2/uploads/pdfdocuments/1be6e0e6aae9be3d63c04af1efecf81d.pdf

- **المبدأ الأول: مبدأ الاستقلال الذاتي:** إنَّ دوافع الدول "للاتحاد الفدرالي" لا تتلخص في الرغبة في الاتحاد فقط، فالدول إلى جانب رغبتها في الاتحاد تملك رغبة مغـايرة هـي الاسـتقلال النسبي عن بقية أعضاء الاتحاد، لذا نرى أنَّ الولايات في "الاتحاد الفدرالي" تتمتع باسـتقلال ذاتي فلها الحق في إدارة شؤونها الداخلية كما تريد ولها سلطة خاصـة بهـا، حيـث لهـا سلطات(تشريعية، وتنفيذية، وقضائية)، كما لها دستوراً خاصاً بها، وكل هذا مشروط باحترام "الدستور الاتحادي" ومبادئه الأساسية، ويتولى "الدستور الاتحادي" تقسيم الصـلاحيات بـين الحكومة الاتحادية والأقاليم.

- **المبدأ الثاني: مبدأ المشاركة:** ويتيح هذا المبدأ للدويلات الأعضاء في الاتحاد المشاركة فـي صنع القرارات على مستوى الدولة الفدرالية، وتقوم "الفدرالية" على أساس مساهمة الولايات الأعضاء في الاتحاد) في القرارات، ويترجم مبدأ المساواة بين الأقاليم الأعضاء في "الاتحاد الفدرالي" وفي المساهمة باتخاذ القرارات الخاصة بالاتحاد، كما ويتجلى هذا المبدأ في تعديل الدستور الاتحادي، إذ تعد مشاركة الولايات في إحدى الضمانات الأساسية لعدم المـس فـي صلاحياتها واختصاصاتها بدون موافقة، كما يمكن مساهمة جميع الولايات في اختيار رئيس دولة الاتحاد ونوابه وأعضاء مجلس البرلمان الاتحادي عن طريق الانتخاب.

ومن مجموعة المفاهيم والمبادئ التي تم ذكرها نجد أنَّ كلمة "الفدرالية" ارتبطت بكل من عمليتي "المركزية واللامركزية الإدارية والسياسية"، ويتضح ذلك من خلال توضيح مفهوم كلا العمليتين الإداريتين.

4.1.2 الفدرالية واللامركزية الإدارية والسياسة

بها تقاسم الوظيفة الإدارية بين الدولة، وتمثلها الحكومة المركزية من جهة والوحدات الإداريـة من جهة أخرى، بحيث تتولى السلطات المركزية مهمة إشباع الحاجات العامـة القوميـة التـي يستفيد منها أبناء الشعب في حين يلقى على عـاتق هيئـات الإدارة المحليـة مهمـة إشـباع

الحاجات المحلية التي يقتصر الاستفادة منها على أفـراد منطقـة جغرافيـة معينـة بـذاتها[1]، واللامركزية نوعان:

1- **اللامركزية السياسية:** وهي وضع دستوري يقوم على توزيع الوظائف الحكومية المختلفـة (التشريعية، والتنفيذية، والقضائية) بين الحكومة الاتحادية في عاصمة وحكومات الولايات والوحدات السياسية، حيث تمارس الوحدات المذكورة سيادتها الداخلية، فتقيم برلمان وتنشئ حكومة وتسن التشريعات وتحكم بواجباتها، ولقد ساد نظام اللامركزية السياسية في التارخ القديم بين المناطق وداخل الإمبراطوريات وبين الدول الصغيرة، وكان هو النظام المسيطر في أغلب فترات التاريخ الإسلامي[2].

2- **اللامركزية الإدارية:** وهي التي تمثل أسلوباً إدارياً يقوم على توزيع الوظيفة الإدارية بـين الجهاز الإداري المركزي وهيئات أخرى مستقلة على أساس إقليمي أو موضوعي، وهـي بذلك تختلف عن اللامركزية السياسية في كونها تقتصر على الوظيفة الإدارية وفي أمـاكن قيامها في الدول المركبة والدول البسيطة على حد سواء، فهي تعد بمثابة أسلوب تنظيمـي يقوم على توزيع الاختصاصات بين السلطة المركزية وهيئات أخرى مستقلة عنها قانونيـاً، وهي بهذا المعنى قد تكون لامركزية سياسية أو لامركزية مالية أو لامركزيـة اقتصـادية وإدارية[3].

لقد تلى عرض مفهوم كل من العمليتين الإداريتين السابقتين توضيحاً للتاريخ السياسـي لنظـام الحكم في الدولة الماليزيـة، وذلـك عـن طريـق عـرض محطاتهـا الزمنيـة التاريخيـة المتعاقبة.

---

[1] مولد، محمد عمر (2009). **الفيدرالية وإمكانية تطبيقها في العراق**. ط1. مؤسسة المجد للنشر والتوزيع. بيروت. لبنان. ص140.

[2] محي الدين، ناصر (1963). **الحكم المحلي وتنمية المجتمع في الدول النامية**. دار الفكر العربـي للنشـر والتوزيـع. القاهرة. مصر. ص49.

[3] محمود عباس. **الفيدرالية في مفاهيم الإسلام السياسي**. صحيفة إيلاف الإخبارية الإلكترونية. متاح على الرابط الاتي: https://elaph.com/Web/opinion/2011701170/12/.html

4.1.3 التاريخ السياسي لنظام الحكم الماليزي

مرت "دولة ماليزيا"[1] بتسلسل تاريخي امتد منذ زمن طويل ابتداءاً من الإمبراطوريات الحاكمة ثم الاستعمار وصولاً للاستقلال، وكان لمحور التاريخ السياسي في الدولة الماليزية محطات متنوعة ومختلفة، حيث كان النظام الإمبراطوري الموجود قبل الاستعمار البريطاني بمثابة النظام السياسي القائم بالدولة، حيث كانت شبة جزيرة ماليزيا تتكون من مجموعة من الولايات التي تعرف على أنها ولايات امبراطورية مستقلة بذاتها، وكان تعدد الأعراق الذي نتج عن هجرة الأقليات تاركاً انطباعاً لدى السكان الأصليين على أنهم لم يستطيعوا رؤية أنفسهم ينتمون لوطن واحد[2]. وكانت الإمبراطورية تتألف من الطبقة الحاكمة والرعية، فكانت الطبقة الحاكمة تضم (أعضاء الأسرة، ورؤساء محليين، وموظفون ودينيين) وكان لهم الحق بممارسة السلطة بالمجتمع، لذا كان الصراع حول توزيع الحقوق والامتيازات في الإمبراطورية أمراً يعود للسلطة الحاكمة فقط[3]. حيث كان حال النظام السياسي الإمبراطوري الماليزي مشابهاً لحال دول ما قبل الثورة الصناعية والتي تكون فيها القوة السياسية مسيطرة على القوة الاقتصادية[4]، كما كانت

---

[1] **دولة ماليزيا:** مملكة ماليزيا الاتحادية، الاسم المختصر (ماليزيا) عاصمتها (كوالالمبور) ولغتها الرسمية (الملاوية) وتعتمد النظام الملكي الدستوري الفيدرالي لتمثيل نظامها السياسي. استقلت بتاريخ 31 أغسطس/آب 1957 وعملتها الاقتصادية المعتمدة من بل الحكومة الماليزية (الرينغيت)، اما من حيث موقعها الجغرافي، تقع ماليزيا في جنوب شرق آسيا وتتكون من جزأين رئيسين يفصل بينهما بحر جنوب الصين، ويقع الأول في الغرب جنوب تايلند وشمال سنغافورة، فيما يوجد الجزء الشرقي شمال أندونيسيا. وتبلغ مساحتها حوالي (329. 847 كلم مربع) وتحتكم الدولة على موارد طبيعية (الغابات والنفط والغاز الطبيعي والمعادن). ويبلغ عدد سكانها (30. 073. 353نسمة) ويمثل التوزيع العرقي بها (50% ملاويون، 23% صينيون، 11. 8% سكان أصليون، 6. 7% هنود، فضلا عن عرقيات أخرى). والديانة (61. 3% مسلمون، 20% بوذيون، 10% مسيحيون، 6. 3% هندوس إضافة إلى أديان أخرى).

المرجع: موقع الجزيرة الإلكتروني، متاح على الرابط الاتي:
https://www.aljazeera.net/encyclopedia/countries/2014/10/18/%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%B2%D9%8A%D8%A7

[2] Chinyong Liow,Joseph (2005). **The Politics of Indonesia-Malaysia Relations: One Kin,Two Naoons**. New York: Routedge. P36 .

[3] Terence,C,Halliday,Karpik,L, Malcolm,M,Feeley (2012**). Feeley,Fates of Political Liberalism in the British Post-Colony: The Politics of the Legal-Complex, Cambridge**. Cambridge University Press. Britain. P250 .

[4] Roger,S,V,Pullin,Ziad H. Shehadeh (1980). **Integrated Agriculture-Aquaculture Farming System: Proceedings of the ICLARM-SEARCA Conference on Integrated AgricultureAcquaculture Farming Systems**. Manila, Philippines: The WorldFish Centre. p189 .

الطبقة الحاكمة لها طابع الحكم والإشراف على الحياة الزراعية والتجارية التي كانت من مهـام الرعية وتم التركيز من قبلهم على المشاركة في الأعمال السياسية بهدف تحقيق زيـادة قـوتهم السياسية[1].

ومرت الإمبراطورية في ذلك الوقت بعائقين رئيسين لتنظيم نظامها السياسي وتمثلت بالآتي[2]:

- **العائق الحضاري:** لقد تمزقت الوحدة الحضارية الماليزية لأسباب تعود إلى الرموز الإقليمية لكل ولاية، وتعدد اللهجات والقوانين العرقية واختلافاتها بسبب الحجرات الوافدة إلى البلد.

- **العائق السياسي:** تمثل هذا العـائق بتقسـيم المـاليزيين نسـبة إلـى انتمـائهم السياسـي للإمبراطورية، ومن جانب آخر إنَّ المدراء في النظام الإمبراطوري كانوا في صراع دائـم على الخلافة، وكانو يتخذون أساليب متنوعة للتقرب من السلطة الحاكمة.

ولم يتغير الوضع إلا بعد القرن التاسع عشر والمتمثل بهجرة الصينيين إلى الولايات الغربيـة، يليه توسع الاستعمار البريطاني، بالإضافة إلى تحقيق مبدأ الدولة الواحدة[3]، وبعد فتـرة الحكـم الإمبراطوري الذي كان طابع الحياة والنظام السياسي في وقتها مبنياً علـى الحـاكم والرعيـة والسيادة المطلقة للطبقة الحاكمة بكافة الأمور السياسية، ثم انتقلت الحياة في الدولـة الماليزيـة لتخوض مراحل جديدة[4]. لقد تأسست ماليزيا الحديثة بشكل رسمي بتاريخ (16 سبتمبر 1963م) كإتحاد مكون من الولايات الواقعة في "شبه جزيرة الملايا" بالإضافة لولايات صباح وسـروواك وسنغافورة عام(1965م)، وكانت ماليزيا قبل ذلك تعرف بإسم "ملايا"، ثم باتحاد "الملايو" وهـو اتحاد تم تأسيسه في عام(1948م)، ومع بداية القرن 14م أصبحت الصورة السياسية في "شـبه

---

[1] Michael,R,Stenson. (1980)**. Class, Race and Colonialism in West Malaysia: The Indian Case**. Sydney,Southwood Press. P8

[2] Gorden P. Means (2006). **The Role of Islam in the Political Development of Malaysia. In: Tanya Storch (ed.), Religion and Missionaries in the Pacific, 1500-1900**. Hampshire: The Pacific World Series. P 30 .

[3] James R. Owen (2005). **Currency Devaluation and Economy Export Demand**. Ashgate Publishing Ltd. England. Pp 29-31 . .

[4] مربعـــي، بلقاســـم (2015). **آليات إدارة التعددية الإثنية ودورها في بناء الدولة "دراسة في النموذج الماليزي"**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر. ص ص139-140.

جزيرة ملايا" أكثر وضوحاً بظهور عهد إمبراطورية "ملقا"، التي برزت من خلال العصر الذهبي للقوة السياسية "للملايا" الذي صادف فترة انتشار الإسلام في منطقة جنوب شرق آسيا، حيث تم تحويل منطقة "ملقا" إلى منطقة إسلامية وكان للدعوة الإسلامية أثرٌ كبيٌر في تشكيل السمات الرئيسة لمجتمع "المالاي"، وبدأ الغزو الأروبي "لشبه جزيرة ملايا" باحتلال البرتغال ثم الهولنديين ثم البريطانيين وفي عام(1874م)، تم توقيع اتفاقية "بنكور" التي كانت نقطة البداية للتغييرات السياسية والإدارية في ولايات "الملايا". وفي عام(1945م) وقعت ولايات "المالايا" تحت احتلال اليابانيون وبعد حين أسست (المنظمة الوطنية المتحدة للملايو"امنو")[1] في(11 ماي 1946م) برئاسة "عون جعفر" والتي كانت رداً على أمر الحكومة البريطانية بإنشاء اتحاد "الملايو" الضام "لشبه جزيرة الملايا" في دولة واحدة وتجنيس الإثنيات غير الملاوية وفي عام (1948م) تم التوقيع على اتفاقية اتحاد الملايا والتي قامت بتعيين مندوب سامي بريطاني وإنشاء مجلس تشريعي فيدرالي، وبعد ذلك تتابعت الأحداث وصولاً لقيام رجال الأعمال الصينيين بإنشاء جمعية الصينيين المالاويين عام (1949م) للحفاظ على المصالح الاقتصادية الكبرى وبناءً على ذلك قام المالايون بإعطاء حقوق المواطنة للصنيين والهنود وفي المقابل قبلت الإثنيات بأن يكون الإسلام هو الدين الرسمي للدولة والمناصب السياسية في يد "الملايا" واللغة الرسمة هي لغة الملايا "بهاسا ملايو"[2].

وقد فاز تحالف الحزبين في انتخابات بلدية كوالالمبور عام (1952م)، بعد انتقال قيادة حزب "امنو" إلى "تنكو عبد الرحمن"، وفي عام (1955م) وضع دستور جديد وقد فاز حزب التحالف ب(51 مقعداً) وبالتالي أصبح تنكو "عبد الرحمن بوترا الحاج" أول رئيس للوزراء لاتحاد الملايا،

---

[1] **المنظمة الوطنية المتحدة للملايو "امنو"**: ويُعرف اختصاراً باسم أمنو هو أكبر حزب سياسي في ماليزيا، وقد سيطر على سياسات البلاد من الاستقلال وحتى هزيمة نجيب عبد الرزاق في الانتخابات العامة الماليزية في مايو (2018م)، حتى ذلك الحين كان جميع رؤساء وزراء ماليزيا أعضاء في حزب أمنو، إلى أنّ تقلد مهاتير محمد المنصب سنة (2018م) ليكون أول رئيس وزراء من تحالف الأمل. متاح على الرابط الاتي:
https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B7%D9%86%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%84%D8%A7%D9%8A%D9%88%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D8%A9

[2] Shamsul Haque Malaisie; role de lEtat dans la gestion destensions ethniques (2010). **ALTERNATIVES SUD.** VOL 17. P 40

وبعد حين عقد مؤتمر في لندن للبحث بأمر الاستقلال وتم توقيع اتفاقية الاستقلال، وفي عام (1961م) تم دراسة فكرة تأسيس ماليزيا، وأعلن بعد ذلك دولة ماليزيا المكونة من ولايات الملايا، وتم الذكر مسبقاً بأن حكومة الاستعمار البريطاني كان لها أثراً بالغاً خلال فترة حكمها الاستعمارية، وتمثل ذلك بطبيعة الحكم العسكري والسياسي على دولة ماليزيا، وإنشاء اتحاد الملايا عام (1946م) والذي أصبح يسمى عام (1948م) بالاتحاد الفدرالي الماليزي والذي نال استقلاله عام (1957م) وصولاً لاستقلال ماليزيا وتوحدها[1].

لقد كان تاريخ الدولة الماليزية حافلاً في العديد من المحطات ذات التأثير على المجال السياسي، والذي نتج عنه مجموعة متباينة من مستويات الأنظمة السياسية والإدارية المتبعة من قبل حكومة ماليزيا لذا كان لابد من التطرق إلى عرض مستويات الحكم في النظام السياسي لدولة ماليزيا ودواعي تطبيقه والأخذ به، بالإضافة إلى عرض الهيئات الممثلة لسلطة النظام الماليزي.

4.1.4 مستويات حكم النظام الفدرالي ودواعيه في ماليزيا

تتكون دولة ماليزيا الفدرالية من ثلاثَ عشرةَ ولاية، وثلاثة مستويات من الحكم هي: (المستوى الفدرالي، والمستوى الولائي، والمستوى المحلي)، وتعمل هذه المستويات بشكل منسجم، ولها دور بارز في عملية التخطيط والتنمية. وبناءً على ما سبق ذكره سيتم توضيح مستويات الحكم الفدرالي في ماليزي وفقاً لما يلي[2]:

- **المستوى الفدرالي:** يتربع على عرش السلطة في ماليزيا الملك والذي يمثل السلطة العليا في الدولة، والذي يتم اختياره عن طريق الانتخابات من خلال مؤتمر حكام الولايات ويأتي عادة من الحكام التسع الوارثيين، وتستمر فترته لمدة خمس سنوات، وتتمثل مهامه في تقديم النصح للحكومة أو البرلمان، أما مؤتمر حكام الولايات فيتكون من السلاطين وحكام الولايات،

---

[1] عبد الخالق، نيفين، عوض، جابر سعيد (2005). **تحديات التنمية في ماليزيا-خلفيات متعددة الأبعاد-"النموذج الماليزي للتنمية"**. دراسات ماليزية. القاهرة. مصر. ص 2.

[2] مشيكة، حسن حامد (2008). **الفيدرالية والتنمية الاقتصادية في ماليزيا: نظرة تحليلية للتجربة**. مقال منشور. جامعة الخرطوم. الخرطوم. السودان. ص ص6 – 9.

ومنوط بهذا المؤتمر اختيار الملك عن طريق الانتخاب، وتتمثل أبرز مهام مؤتمر حكام الولايات بالاستشارة في حالة تغيير حدود الولايات، وعرض مشروع قانون لتعديل الدستور، وتوسيع الفدرالية، والنشاطات الإسلامية الدينية.

- **المستوى الولائي:** يبلغ عدد الولايات في ماليزيا ثلاثَ عشرةَ ولاية، على رأسها ثلاثةَ عشرَ حاكماً منخباً، منها تسع ولايات يوجد بها تسعة سلاطين من الأسر المالكة للولايات، أما الولايات التي لايوجد فيها سلاطين فهي (ملقى، وبينانج، وسروالك، وصباح)، ولكل ولاية مجلس تشريعي خاص بها وحكومة يرأسها وزراء محليون، بينما تتركز السلطة التنفيذية في يد حاكم الولاية، "وتختص حكومة الولاية بكل ما يتعلق بمصالح الولاية، أما التنسيق والإشراف فتقوم به لجان معينة تنشئها الولاية لهذا الغرض، ويخضع حاكم الولاية وحكومتها لمساءلة المجلس التشريعي"، أما الولايات الفدرالية فهي (كوالامبور وهي عاصمة ماليزيا والعاصمة التجارية، ولبوان وهي جزيرة متخصصة في الخدمات المالية، وبوتر اجايا وهي العاصمة الإدارية).

- **المستوى المحلي:** يسمى المستوى الثالث من الحكم في ماليزيا بنظام الحكم المحلي، حيث يتوزع ما بين مراكز حضرية ومقاطعات ريفيه، فالمراكز الحضرية تنقسم إلى مدن وبلديات في الوقت الذي يمكن أَنّ ترتقي فيه إلى مستوى البلديات، ويوجد في بعض الولايات مستويان من الحكم المحلي، ويضم المستوى المحلي من الحكم في ماليزيا تسعة مجالس مدن، وأربعة وثلاثين مجلس بلدية ومائة وواحد مجلس مقاطعة، وتتمثل السلطة التنفيذية في مجالس المدن في أيدي العمد، بينما تتمثل السلطة في مجالس البلديات والمقاطعات في أيدي رؤسائها، حيث يقوم رئيس المقاطعة بتنميتها وتطويرها من خلال المشاريع التنموية، وهنالك لجنتان "لجنة تنمية المقاطعة ولجنة عمل المقاطعة " وهما لجنتان تحظيان بعضوية جميع رؤساء الوزارات والهيئات داخل المقاطعة، وتخضع الحكومة في النظام الفدرالي الماليزي وبموجب الدستور لقائمة قوانين الولاية، وهذا يعني أنَّ جميع السلطات المحلية تخضع للوائح ونظم الحكومة الولائية، والسلطة المحلية منوط بها التخطيط على المستوى المحلي والموافقة والتصديق على

جميع الأشكال التنفيذية للتخطيط والتنمية ولقد اهتمت الحكومة الفدرالية بالحكم المحلي من خلال تحقيق الكفاءة الإدارية باختيار كوادر إدارية تتمتع بإمكانات وخبرات جيدة في إدارة السلطات المحلية.

إنَّ الخيار الفدرالي لدولة ماليزيا كان له دواعي إلزامية لتبنيه كنظام قائم في الدولة لعدة اعتبارات توضح كالآتي[1]:

- تشتت مكونات الشعب الماليزي بمختلف أعراقه بين عدة أقاليم وجزر منفصلة عن بعضها حيث تبلغ المسافة بين الأقاليم الشرقية والغربية حوالي 1600كم.
- رفض السلاطين الماليزيين لنموذج الدولة الموحدة؛ لأنه يهدد بفقدانهم للسلطة الإقليمية، وذلك بسبب تزايد ضغط المجموعات العرقية من المهاجرين الذين يطالبون بحق المواطنة.
- انضمام كل من ولاية "صباح وسرواك وسنغافورة" في عام (1963م) إلى الاتحاد، مع شرط استقلالها القطاعي في الشؤون الداخلية، وبذلك يكون الخيار الفدرالي مناسب لطبيعة الوضع السائد في الدولة الماليزية مما يساهم في تقاسم السلطة بين مختلف المكونات الأساسية في الدولة.

وبعد الحديث عن مستويات الحكم في النظام السياسي الماليزي، لابد لنا من ذكر أهم الهيئات الممثلة لسلطة النظام السياسي الماليزي.

4.1.5 الهيئات الممثلة لسلطة النظام السياسي الماليزي

يسعى الدستور الأعلى لإقامة حكومة منتخبة من الشعب، وبرلمان نيابي منتخب، وسلطة قضائية مستقلة، وسلطة المراجعة القضائية، وحكومة تخضع للمساءلة وفقاً لسيادة القانون في ظل تقسيم السلطة بين الولايات الاتحادية، وقد حدد الدستور في الجزء الرابع منه"النظام السياسي للسلطات الثلاثة (التنفيذية – والتشريعية– والقضائية) تركيبها وتكوينها" وفقاً للآتي:

---

[1] قوق، علي (2010). **إدارة الأقاليم والتجارب المستفادة عربياً–حالة ماليزيا**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة. الجزائر. ص72.

1- **السلطة التنفيذية:** حدد الدستور في مواده (39-43) السلطة التنفيذية وجعلها تتمثل في الملك ومجلس الوزراء، ويتم انتخاب الملك من قبل مؤتمر لمدة خمسة أعوام[1]، حيث يمثل الملك الرئيس الأعلى للاتحاد؛ لذا ينبغي أنّ يكون أحد الحكام التسع الورثة، ويتم اختيار حاكم واحد من الحكام التسع بالتعاقب لحكم البلاد عبر اقتراع سري، وكذلك الحال بالنسبة لنائب الملك حيث يمارس الأخير سيادته في حالة غياب الملك أو إخفاقه في أداء مهامه أو في حالة وفاته أو استقالته، ويعتبر ملك السلطة العليا في ماليزيا، ورغم قراراته يعتمد على نصيحة رئيس الوزراء إلّا أنه يكون مسؤولاً عن عدة مهام كتعيين رئيس الوزراء، وتعيين القضاة في المحكمة الفدرالية والعليا، ورئاسة القوات المسلحة، وتعيين الوزراء وحكام الولايات والقضاء والسفراء[2]، ويقوم الملك بتعيين مجلس الوزراء، حيث يتألف المجلس من رئيس الوزراء وعدد غير محدود من الوزراء الذين يتم اختيارهم من البرلمان على شرط أنّ يكون رئيس الوزراء شخصاً مولوداً في ماليزيا وعضواً في مجلس النواب[3]، وزعيم الحزب الحاصل على أغلبية المقاعد في مجلس النواب وحائز على ثقة الأغلبية في مجلس النواب، وتتركز مهام رئيس الوزراء في رئاسة مجلس الوزراء، كما من مهامه يقوم بتقديم النصح للملك حول تعيين القضاه ولجان الخدمات الانتخابية[4].

2- **السلطة التشريعية:** تتجسد السلطة التشريعية في ماليزيا في البرلمان الاتحادي الذي يتكون من مجلس الشيوخ ومجلس النواب، ويتم تعيين الأعضاء بواسطة الملك بناءً على اقتراح رئيس الوزراء، ومدة ولاية المجلس هي ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة فقط، ويجب أنّ يكون نواب الأعضاء من الأحزاب السياسية، ويسيطر الحزب الحاكم على ما يزيد

---

[1] **Constitution of Malaysia States,** Chapter–Distribution of Legislative Powers. Pp 39- 43. Retrieved from URLL: // http: //C0NFINDER. richmond. edu/docs/ malaysia .

[2] شكر، عمر حامد (2011). **السياسة الخارجية لكل من ماليزيا وكوريا الجنوبية تجاه المنطقة العربية.** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الدول العربية. ص151. القاهرة. مصر. ص151.

[3] التميمي، سعد علي حسين (2004). **تجربة التنمية الماليزية "دراسة في الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية".** أطروحة دكتوراة غير منشورة. جامعة بغداد. بغداد. العراق. ص68.

[4] سليم، محمد السيد، سعيد، جابر عوض (2007). **السياسة الخارجية الماليزية.** برنامج الدراسات الماليزية. جامعة القاهرة. القاهرة. مصر. ص45.

على ثلثي البرلمان وهو ما يضمن سيطرة الحكومة على السلطة التشريعية[1]، ويفصل كالاتي[2]:

يحدد الدستور في مواده (44–68) السلطة التشريعية، وترتكز السلطة على البرلمان الذي يتكون من مجلسين هما:

أولا– مجلس النواب الأصغر: يبلغ العدد الإجمالي لأعضائه المنتخبين "219 عضواً"، بحيث كان الأعضاء يتكونون من(165 من شبه جزيرة ماليزيا، و11 من كولالمبور، وواحد من ولاية بوتراجايا الفيدرالية، و28من ولاية سروالك، و26 من ولاية صباح)، حيث تجري الانتخابات كل خمس سنوات ويقوم الملك بتعيين لجنة انتخابية وتنقسم اللجنة إلى دوائر انتخابية حيث ينتخب أهل الدوائر ممثلاً لهم في الديوان، ويمثل الشخص الذي يرأس جلسة البرلمان رئيس البرلمان.

ثانيا– مجلس النواب الأكبر: ويتكون من (70 عضواً)، تختار المجالس التشريعية في الولايات (26منهم) ويقوم الملك بتعيين الأربعة والأربعين الآخرين على أساس خبرتهم لتمثيل القطاعات، ولكل ولاية ممثلون يتم انتخابهم من قبل الهيئات التشريعية في الولايات.

3– **السلطة القضائية:** تتألف السلطة القضائية في ماليزيا من المحكمة الاتحادية والمحاكم العليا في الولايات، ويعد قاضي القضاة بمثابة رئيس السلطة القضائية ويتم تعيينه من قبل الملك بناء على اقتراح رئيس الوزراء بعد استشارة الحكام، وللسلطة القضائية القدرة على تحديد صحة القوانين الصادرة من البرلمان والهيئات التشريعية في الولايات ومراقبة شرعيتها[3].

---

[1] http//www.Malaysian government-parliament, 2011

[2] الحسيني، إسراء كاظم (2013). ***تعدد القوميات في ماليزيا ودورها في تطوير نظامها السياسي واستقراره*. مجلة كلية التربية**. واسط. العراق. ع13. ص 234.

[3] التميمي، سعد علي حسين (2012). **السياسات العامة في ماليزيا قراءة في آليات صنعها وخصائصها**. دراسات سياسية منشورة. ص9. الجامعة المستنصرية. العراق. متاح على الرابط الاتي:
https://www.iasj.net/iasj/download/08aaa0c0d88ccba4

وتفصل وفقاً للآتي[1]:

- المحكمة العليا، وهي أعلى سلطة قضائية، ولها صلاحية تفسير نصوص الدستور والفصل القضائي في النزاعات بين أي ولاية والحكومة الفدرالية أو بين الولايات، كما أنها تمثل أعلى محكمة استئناف.

- يلي المحكمة العليا في المستوى محكمتين، أحدهما في شبه جزيرة ماليزيا والأخرى في شبه جزيرة بورنيو.

- المحاكم الدورية تقع في المراكز الحضرية والريفية الرئيسة.

- محاكم الجنح ولها سلطة قضائية في الأمور المدنية الجنائية البسيطة.

كما حددت دولة ماليزيا هيئتين إضافيتين لإدارة النظام الساسي في الدولة وتتمثل بمؤتمر الحكام الذي تأسس المؤتمر في(1948م) بموجب دستور اتحاد الملايو والذي يعرف بإسم (راجا–راجا) وهو هيئة رسمية تم تأسيسها بموجب المادة 38 من الدستور ويتألف من 9 حكام وارثين و4 غير وارثين، يوفر هذا المؤتمر صلة عالية بين الحكومة الفدرالية وحكومات الولايات، ويقوم هذا المؤتمر بعدة وظائف كالانتخاب، وعزل الملك ونائبه ومناقشة مسائل السياسة الوطنية والموافقة أو الرفض لأي قانون ديني، والمجالس التشريعية والتنفيذية للولايات حيث يختلف هذا المجلس عن سابقه بعدم وجود مجلس أعلى في الولايات، كما يقوم المواطنون في كل ولاية بانتخاب ممثلين لهم في المجالس التشريعية لمدة خمس سنوات وينتمي أغلبهم إلى أحزاب سياسية وتشكل المجالس التشريعية في عدد من الأعضاء لكل ولاية، وتعتبر المجالس التنفيذية مجالس وزارة الحكومات يعرف باسم (الكيراجان) فهو بمثابة الرئيس التنفيذي لكل ولاية وتتشابه وظيفته بوظيفة رئيس الوزراء بالحكومة الفدرالية[2].

ويمكن التوصل من خلال ذلك إلى أنَّ النظام السياسي في ماليزيا من الأنظمة البرلمانية اللافدرالية، فهو يتألف من ملك دستوري يقوم بأداء وظائف تشريعية، وحكومة تتكون من مجلس

[1] Gin,O,K (2009). **The A to Z of Malaysia**. United Kingdom, Scarecrow Press. P180
[2] **The Report: Sarawak (2008).** Oxfoord Business Group. P14.

وزراء، والتي تتولى القيام بالأمور، كما تهتم بالشؤون المالية والخارجية والدفاع عن الدولة، ويترك للولايات حق تشكيل حكومات خاصة بها وتتولى الحكومات القضايا الداخلية الخاصة بالولاية[1].

إنَّ تحديد مستويات الحكم، وتشكيل هيئات ممثلة عن النظام السياسي الماليزي كان له دور في تشكيل وتكوين أحزاب سياسية متنوعة في مبادئها وأفكارها وطرق تعاملها مع أفراد المجتمع الماليزي، فكانت بمثابة تمثيل قانوني وأداة سياسية عبَّرت عن احتياجات المجتمع الماليزي من عدة زوايا وجوانب طارحة لقضايا متنوعة تهم أفراد هذا المجتمع، وفيما يلي توضيح لأهم هذه الأحزاب من حيث "مفهومها، وما المقصود بها؟" بالإضافة إلى "ما الوظائف التي تقوم بها هذه الأحزاب؟".

4.1.6 مكانة الأحزاب السياسية من القوى "المفهوم والوظائف"

"الحزب" مصطلح قديم، تواجد منذ عصور على الساحة السياسية ففي الإطار العام هو "مفهوم ممتد من العصور القديمة وصولاً لعصرنا الحالي"، ولكل عصر وجهة نظر مختلفة لتفسير مضمون هذا المصطلح ففي العصور القديمة يختلف هذا المفهوم عما هو عليه في العصور الحديثة، لكن مع اختلاف التفسير لكل عصر هناك قاسم مشترك بين العصور بالمفهوم العام ألا وهو "التضامن المعنوي والمادي" والذي يجمع بين أعضاء الأحزاب، وفيما يلي مجموعة من المفاهيم التي يعنيها هذا المصطلح نذكر منها:

- "الحزب" لغةً وفق "لسان العرب" هو "جماعة الناس"، والجمع "أحزاب"، و"حزب الرجل" أي "أصحابه وجنده الذين على رأيه، وكل قوم تشاكلت قلوبهم وأعمالهم فهم أحزاب وإن لم يلق يعضهم بعضاً"[2].

[1] Malaysia,Countryside Guide (2008). **Malaysia: International Business Publications.** P20

[2] ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم (2000). **لسان العرب**. دار صادر للنشر والتوزيع. بيروت. لبنان. ص ص 308-309.

- "الحزب" وفق موسوعة "العلوم السياسية" هو "مجموعة من المواطنين يؤمنون بأهداف سياسية وأيديولوجية مشتركة، وينظمون أنفسهم بهدف الوصول إلى السلطة"[1].

- كما ويُعرَّف "الحزب" على أنه" تنظيم دائم على المستويين القومي والمحلي ويسعى للحصول على مساندة شعبية بهدف الوصول إلى السلطة وممارساتها من أجل تنفيذ سياسة محددة، بحيث يتعين اجتماع أربعة شروط في الحزب، واستمرارية التنظيم، وإقامة علاقة مستقرة بين المستوى المحلي والمستوى القومي، والرغبة في الوصول إلى السلطة وممارستها، والاهتمام بالحصول على سند شعبي من خلال الانتخابات"[2].

تعتبر "الأحزاب" من الأدوات الفعالة لإيجاد نوع من النظام في الحياة الاجتماعية، ويعتبرها البعض هي الوجه المتحرك للفكرة القانونية والأداة للمساهمة في الحياة السياسية، وحتى تؤدي الأحزاب هذا الدور في الحياة السياسية فإنها تتولى القيام بعدة وظائف تصنف إلى وظائف(تنظيمية، واتصالية، وتمثيلية) وسيتم ذكرها وفق الآتي[3]:

1- أحزابٌ تنشر أيديولوجيتها بين الناخبين، بحيث يسعى كل حزب إلى الحصول على أكبر عدد من المؤيدين عن طريق إقناع الناخبين بأيديولوجيته الانتخابية، ومن ناحية واقعية لا يمكن لأي حزب أن يحرز انتصاراً إذا لم يكن قادراً على التعبير عن الأفكار الكامنة لدى قطاع من المواطنين بحيث يشعر هذا القطاع أنه يجد نفسه بالحزب.

2- أحزابٌ تختار مرشحيها، حيث تقوم الأحزاب باختيار مرشحيها في الانتخابات وتقدمهم للناخبين على أنهم مرشحو الحزب.

3- أحزابٌ توفير اتصال دائم بين الناخبين والنواب، فالنواب لهم مصلحة في الاحتفاظ بصلة مع الناخبين حتى يضمنوا إعادة انتخابهم، ومن الناحية العملية يتوجه أعضاء البرلمان في

---

[1] عودة، مراد رايق (2012). **التعددية السياسية في المجتمع الإسلامي بين الاختلاف المشروع والتفرق الممنوع**. بحث مقدم لجامعة الجوف. ص68. المملكة العربية السعودية. متاح على الرابط الاتي:
https://repository.najah.edu/bitstream/handle/20.500.11888/8964/ltddy-lsysy-fy-lmjtm-lslmy-byn-lkhtlf-lmshrw-wltfrq-lmmnw.pdf?sequence=1&isAllowed=y

[2] شرقاوي، سعاد (2005). **الأحزاب السياسية (أهميتها-نشأتها-نشاطها)**. جامعة القاهرة. القاهرة. مصر. ص13.

[3] المرجع السابق. ص ص23-28.

نهاية كل أسبوع إلى دوائرهم لحضور الاجتماعات، ويقومون خلالها بإعطاء معلومات للناخبين ويتلقون منهم طلباتهم واحتياجاتهم.

4- أحزابٌ تنظم النواب داخل البرلمان، فقد كان النواب قبل نمو الأحزاب السياسية مستقلين في نشاطهم داخل البرلمان، ولكن تطور الأحزاب السياسية أدى إلى تجميع أعضاء البرلمان المنتمين إلى حزب واحد في جماعات برلمانية.

5- أحزابٌ تقوم على حل الصراعات داخلها، حيث إنَّ تنظيم نواب الحزب في البرلمان يطرح مسألة مدى استقلال النواب في مواجهة قادة الحزب، والمبدأ السائد أنَّ الأحزب هو "خضوع الجماعات البرلمانية لسلطة القادة الداخليين، وبذلك لا يعطي الناخب الثقة لنوابه الذين يختارهم بل يعطيها للحزب وقيادته".

ولتحديد مكانة الأحزاب السياسية بين القوى السياسية يجب التفرقة بداية بين نوعين من القوى السياسية، فيوجد قوى سياسية منظمة، وقوى سياسية منتشرة بلا تنظيم، وتندرج الأحزاب السياسية تحت القوى السياسية المنظمة، حيث إنَّ القوى السياسية المنتشرة بلا تنظيم هي تلك التي تستخلص من عقلية الأفراد، دون وجود قاعدة قانونية لها، وقد رتب "بيردو" القوى السياسية وحدد مكانة كل منها من مركز النظام، والذي يتمثل بالقادة والحكومة، فحدد على الحدود الخارجية من مركز الجاذبية المجتمع ككل، ثم تليها الجماعات الجزئية، وتليها في مكانة أقرب من مركز النظام القوى المنظمة، ثم تأتي الطبقة السياسية وفي وسط النظام أي مركز الجاذبية يظهر القادة والحكومة، وتعتبر الأحزاب السياسية إحدى القوى السياسية المنظمة، وبذلك فهي ليست بعيدة عن مركز الجاذبية، ومن أهم القوى السياسية المنظمة هيئة الناخبين والأحزاب السياسية[1].

إنَّ تعدد الأحزاب واختلافها أوجد نوعاً من التنوع في الأهداف، بحيث سعى كل حزب من هذه الأحزاب إلى تحقيق مجموعة متباينة من الأهداف الموضوعة في سياساته، وفيما يلي توضيح

[1] شرقاوي، سعاد. مرجع سابق. ص64

لأهم هذه الأهداف، وما الأسباب التي دفعت بأفراد المجتمع بالتوجه لهذه الأحزاب المتعددة كل حسب احتياجه ورغبته.

4.1.7 أهداف التعددية الحزبية وأسباب التوجه نحوها

تعد الأحزاب السياسية من متغيرات النظام السياسي[1]، فاختلاف أفراد المجتمع من حيث المصالح الاجتماعية والاقتصادية والاختلافات المتعلقة بالمبادئ والأفكار والدين فضلاً عن الظلم الاجتماعي وعدم الاهتمام بمصالح وحاجات الجماهير تعد من العومل التي أسهمت في نشأة الأحزاب السياسية، فالتعددية الحزبية بالمفهوم العام "الحرية الحزبية" أي أنّ يعطي أي تجمع ولو بشروط معينة الحق في التعبير عن نفسه ومخاطبة الرأي العام بصورة مباشرة على ضوء التناقضات التي يحتويها كل مجتمع من المجتمعات السياسية، ليتم من خلاله الوصول إلى خير الأطر التي تسمح بسيادة مفهوم التنافس السياسي من أجل الوصول إلى السلطة أو المشاركة فيها[2]، وهذا يعني وفق التعريف السابق وجود حزبين فأكثر كل منها قادر على المنافسة السياسية والتأثير على الرأي العام من خلال تنظيم ثابت.

فالتوجه نحو إنشاء التعددية الحزبية يكون لتحقيق عدة أهداف تتمثل بالآتي[3]:

- **إدارة الصراع السياسي في المجتمع:** إنَّ الأحزاب السياسية تلعب دوراً هاماً بإدارة الصراعات السياسية، وهنالك عوامل تتوقف عليها قدرة الأحزاب على إدارة الصراع مستندة لنوعية القيادة الحزبية أي اتجاهات ومهارات تلك القيادات، ومدى اتساع قاعدة الأحزاب السياسية وانتشارها، وطبيعة علاقة تلك الأحزاب بالهياكل الحكومية القائمة.

---

[1] **النظام السياسي:** هو العلم الذي يتصل بدراسة الدولة من خلال نسب العلاقة بين السياسة والدولة إلى عهد قديم تعود بداياته الأولى إلى أرسطو الذي اهتم بدراسة وتحليل العلوم السياسية ودراسة الدولة، وهو شكل من أشكال السلطة المتمثلة بالشكل القانوني حيث يقوم النظام بتوزيع وممارسة السلطة داخل الدولة. من المرجع الاتي:
المصري، مها سامي فؤاد (2005). "**دور النظام السياسي العربي في إعاقة بناء مجتمع معرفة عربي**". أطروحة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين. ص70.

[2] بسيوني، عبد الغني (1998). ***ماهية الأحزاب السياسية***. **مجلة الدراسات القانونية**. بيروت. لبنان. م1. ع1. ص55.

[3] أبو زيد، عادل القاضي (2018). **التعددية الحزبية وأنماط التحول الديمقراطي**. المعهد المصري للدراسات. مصر. ص ص39 – 42.

- **ضمان الحريات العامة:** إنَّ ممارسة الحريات والحقوق السياسية لا يمكن تحقيقها دون تنظيم، والأحزاب هي التي تتولى ذلك التنظيم، ويُعرّف التنظيم وفق "روبرت ميشيل" على أنه "الوسيلة الوحيدة لخلق إرادة عامة"، فتعدد الأحزاب يكفل الضمان لممارسة الأفراد لحرياتهم العامة.

- **توسيع قاعدة المشاركة السياسية وتشكيل الرأي العام:** تساهم الأحزاب في تشجيع التجمع السياسي وتدريب المواطنين على العمل السياسي والمشاركة في شؤون بلادهم، وتشجيع الأفراد على التقدم للمشاركة بالانتماء إلى جماعة سياسية منظمة في حزب من الأحزاب والشعور بالأمن السياسي، مما يحقق الشجاعة الأدبية في إبداء الرأي في المسائل العامة، وذلك يحقق المشاركة السياسية وعدم اقتصارها على فئة أو طبقه اجتماعية دون الأخرى.

- **ضمان الرقابة الشعبية:** حيث يكفل تعدد الأحزاب وجود معارضة منظمة تراقب الحكومة وتسعى بالطرق المشروعة لكي تكسب أغلبية الرأي العام وذلك يضمن رقابة الشعب على أعمال الحكومة كما تساعد الأحزاب على تحديد المسؤوليات السياسية للحكومات المتعاقبة.

- **ضمان سلمية انتقال السلطة:** إنَّ تعدد الأحزاب يقدم طريقة سلمية لتغيير القيادات وإحلالها من خلال الانتخابات العامة، وبذلك يمكن ضمان الانتقال الشرعي والسلمي للسلطة بالطرق الديمقراطية إلى الحكومة والبرلمان المشكلين من الحزب الذي يحوز ثقة جماهير الناخبيين.

تعددت الأسباب للتوجه نحو التعددية الحزبية، وذلك وفقاً لاختلاف الظروف والأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والدينية للبلد ومن أهم هذه الأسباب:

1- تكون التعددية الحزبية ظاهرة بشكل مباشر بالدول التي تمتاز باختلافها الطبقي، ووجود وعي قوي للطبقات مما يدفع كل طبقة إلى التكتل في حزب سياسي[1].

[1] العاني، حسان محمد شفيق (2007). **الأنظمة السياسية والدستورية المقارنة**. العاتك للنشر والكتب والتوزيع. القاهرة. مصر. ص272.

2- تتشكل التعددية الحزبية نتيجة للانقسامات والاختلافات في تركيبها العرقي والعقائدي والديني، حيث ينتمي كل فرد إلى الجماعة التي يتماثل معها ويشكل حزباً سياسياً[1].

3- يلعب العامل التاريخي دوراً هاماً في ظهور التعددية الحزبية، حيث تعمل الظروف التاريخية في كل دولة على تقسيم أحزابها[2].

4- يعد الاختلاف بالرأي أحد أسباب الصراع بين الأحزاب وتعددها، وذلك يكون إمّا لخلافات تعود أسبابها لنظام حكم أو اختلافات اجتماعية أو اقتصادية، كما يعد النظام الانتخابي أحد أهم الأسباب للصراع بين الأحزاب السياسية، وذلك يتمثل بالعديد من الدول وخاصة بالدول التي تتبع نظام الاقتراع ذي الدورتين[3].

بعد توضيح ماهية الحزب، وما أهم الوظائف التي تقوم بها الأحزاب السياسية، وما طبيعة الأهداف التي تسعى هذه الأحزاب لتحقيقها، قامت الباحثة بتوجيه النظر في هذا العنوان نحو مجموعة من الأحزاب والحركات السياسية في نموذج الدولة الماليزية.

4.1.8 التعدد الحزبي السياسي في دولة ماليزيا

اعتمدت الدولة الماليزية قانون يعمل على تنظيم التشكيل والعمل الحزبي السياسي، وهو قانون يقبل التعددية الحزبية، حيث يوجد ما يقارب "44 حزباً"، وهذا العدد الكبير للأحزاب يعود للتعددية الطائفية والعرقية الموجودة في ماليزيا، فإن التعددية الحزبية في ماليزيا تتميز بالتعايش السلمي بين أطراف المعادلة السياسية وهي النتيجة الطبيعية لانتشار ثقافة التعددية السياسية والعمل على أساسها، حيث تنقسم الأحزاب لتحالفين، التحالف الحاكم "امنو" ويضم "14 حزباً تقريباً"، وتحالف "المعارضة" ويضم "30 حزباً تقريبياً"[4].

---

[1] Gwendolen M. Carterand john H. Herz, frederik A. prgeger (1961). **government and politics in the twentieth century**. New York. P110

[2] العاني، حسان محمد شفيق. مرجع سابق. ص273

[3] الهاشمي، طارق علي (1990). **الأحزاب السياسية**. جامعة بغداد. بغداد. العراق. ص397.

[4] رمضان، فادي أحمد (2015). **البعد السياسي للحكم الرشيد في ماليزيا وإمكانية الاستفادة الفلسطينية**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأقصى. غزة. فلسطين. ص238.

ويمكن رصد دور الأحزاب السياسية الماليزية في صنع السياسة الخاصة من خلال تتبع دور الحزب الحاكم "التنظيم القومي المتحد للمالايا (الامنو)"[1]، ودور الأحزاب المعارضة، حيث إنَّ الحزب الحاكم يحكم ماليزيا

منذ الاستقلال بالائتلاف مع الجبهة القومية التي تضم مع "الامنو" عدداً من الأحزاب السياسية، و"الامنو" يعد أكبر الأحزاب السياسية الماليزية منذ الاستقلال، أمّا بالنسبة لأحزاب المعارضة فإنها تعمل إما داخل مجلس النواب أو من خارجه، فمن داخل المجلس هناك زعيم للمعارض، وهو زعيم الحزب الحاصل على ثاني أكبر أغلبية في المجلس بعد الحزب الحاكم بالإضافة إلى عدد من "الأحزاب السياسية المعارضة"[2].

ويعمل بجانبه عدد آخر من الأحزاب المعارضة أهمها الحزب "الإسلامي الماليزي"، وحزب "عدالة الشعب" بالإضافة إلى عدد من المستقلين[3].

وفيما يلي أهم الأحزاب والحركات السياسية الماليزية:

1- حزب الائتلاف الحاكم، ويُعد بمثابة أكبر الجماعات العرقية ويبلغ عددها "14 حزباً"، ومن أهم أحزابها:

---

[1] **التنظيم القومي المتحد للمالايا (الامنو)**": حزب التنظيم القومي للمالاويين المتحدين، حزب التجمع الماليزي – الصيني، حزب المؤتمر الماليزي –الهندي، حزب الحركة الشعبية الماليزية، حزب الشعب التقدمي، حزب شعب ساراواك المتحد، حزب ساراواك التقدمي، حزب شعب ساراواك الأصلي، حزب البوميبراترا التقليديين، حزب العدالة الشعبية، الحزب الليبرالي الديمقراطي، حزب صباح التقدمي، حزب شعب صباح المتحد، وحزب تنظيم شعب قادازان. من المرجع الاتي: اسماعيل، محمد (2014). **التجربة الماليزية – مهاتير محمد "الصحوة الاقتصادية"**. ط1. العربي للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر. ص80..

[2] **الأحزاب السياسية المعارضة:** حزب العمل الديمقراطي، الحزب الإسلامي الماليزي، حزب العدالة الوطنية، حزب العدالة الشعبي، حزب روح 46، الجبهة التقدمية الهندية، حركة الاتحاد الماليزي، حزب صباح المتحد. من المرجع الاتي: اسماعيل، محمد. مرجع سابق. ص81.

[3] عوض، جابر سعيد (2007). السياسة الخارجية الماليزية. برنامج الدراسات الماليزية. جامعة القاهرة. ص ص 60 – 61. القاهرة. مصر. متاح على الرابط الاتي: https://democraticac.de/wp-content/uploads/2019/03/%D8%A3%D8%A8%D8%B9%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AC%D8%B1%D8%A8%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%88%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%B2%D9%8A%D8%A7-%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9-%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%D8%A3% AE%D9%84%D9%81%D9%8A%D8%A7%D8%AA-..-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B3-..-%D8%A7%D9%84%D8%A2%D9%81%D8%A7%D9%82. pdf

- **حزب التنظيم القومي للملاويين المتحدين:** يعد بمثابة أكبر حزب في الدولة الماليزية، وذلك بسبب الدعم المالاوي له، بحيث يسعى الحزب لضم كل من (حزب التجمع الصيني، وحزب المؤتمر الماليزي الهندي) ليكونا ائتلافاً يطلق عليه "التحالف" وأصبح هو المسيطر على الشؤون السياسية في الدولة الماليزية[1].

- **حزب التجمع الماليزي – الصيني:** أُسس هذا الحزب لمواجهة النفوذ الشيوعي في دولة ماليزيا، وحتى يزيد من نفوذه قام بالانضمام إلى (حزب التنظيم القومي للملاويين المتحدين وحزب المؤتمر الماليزي الهندي)، وكان يهدف لتحقيق السيادة الماليزية وحمايتها والحفاظ على دستور الدولة، وتعضيد النظام الديمقراطي على أساس التعدد الأثني، والالتزام بحقوق الإنسان والاعتراف بالحقوق الشرعية ومصالح الماليزيين، والسعي لتعزيز التجانس بين الأعراق، والحرص على عدم تصاعد وتيرة الصراع بالمجتمع وبالأخص المجتمع الصيني، كما ركز الحزب على تعزيز التنمية الاقتصادية وتحقيق التعاون على كافة الأصعدة السياسية والاجتماعية[2].

- **حزب المؤتمر الماليزي– الهندي:** وهو الحزب الذي يمثل المجتمع الهندي في دولة ماليزيا ويهتم هذا الحزب بمصالح الأقلية الهندية على الصعيد السياسي والاقتصادي والعمل على رفع قدراتهم من خلال برامج التعليم والتديب[3].

- **حزب الحركة الماليزية الشعبية:** أُسس هذا الحزب على مبدأ عدم التمايز العرقي وذلك لبناء بيئة سياسية مستقرة، واعتماد مبدأ الشورى لإحلال النزاعات، ويقوم الحزب على سياسية الاعتماد المتبادل وعدم تجزئة الحقوق السياسية والمدنية والاقتصادية[4].

---

[1] Boon Kheng Cheah (2002). **Malaysia: The Making of a Nation, Singapore; Institute of Southeast Asian Studies**. Pp162-163

[2] Gin,O,K (2004). **Southeast Asia: A Historical Encyclopedia**, from Angkor Wat to East, California: ABC-CLIO. P832

[3] Kernial,S,S (1993). **Indian Communities in Southeast Asia, Singapore: Institute of Southeast Asian Studies**. Pp237-239

[4] Gin,O, K (2009). **The A to Z of Malaysia**. United Kingdom,Scarecrow Press. P106 .

2- يضم النظام السياسي الماليزي عدد كبير من الأحزاب المقسومة ما بين الأحزاب التابعة للائتلاف الحاكم، والأحزاب المعارضة التي تشكلت على صورة تعدد حزبي موالي للأحزاب المعارضة في ماليزيا وسيتم عرض أبرزها على النحو الآتي:

- **حزب العمل الديمقراطي:** ويهدف هذا الحزب إلى تحقيق هدف هام يتمثل في "أنّ تصبح دولة ماليزيا دولة حرة ويسودها الديمقراطية مع مراعاة مبدأ هام وهو المساواة العرقية والعدالة الاجتماعية والاقتصادية وتكون مبنية على مبادئ ديمقراطية برلمانية"، ومثال على ذلك (ديمقراطية النظام السياسي والحكومات المحلية والقوانين وعلى عمليات صنع القرار الخاصة بمشروعات التنمية الاقتصادية والسياسية)[1].

- **الحزب الإسلامي الماليزي[2]:** يهدف هذا الحزب منذ إنشائه إلى بناء دولة إسلامية، والعمل على سلامة الجهاز الإداري الماليزي، وإعلان ماليزيا دولة إسلامية، وأنّ يتولى حكم البلاد الملايويين، كما قام الحزب بتأسيس الجامعة الاسلامية وبنك ماليزيا الإسلامي[3].

- **حزب العدالة الوطنية:** تم تشكيل الحزب بعد الأحداث التي تعرض لها "أنور إبراهيم"، وذلك بعد دخوله للسجن بتهمة الفساد، حيث تكتلت الأحزاب (الحزب الاسلامي، وحزب العمل

---

[1] Sankaran,R,Mohd,H,A (1988**). Malaysias 1986 General Election: The Urban-Rural Dichotomy**. Singapore: Institute of Southeast Asian Studies. Pp30-31

[2] **الحزب الإسلامي PAS:** تأسس الحزب في 1951 على يد علماء مسلمين في المنظمة الوطنية الماليزية في العقود المبكرة للحزب، كان يركز على الأيديولوجيات الإسلامية والقومية الماليزية ويؤسس لنفسه كواحداً من أقوى الأحزاب المعارضة في ماليزيا. ومن 1974 حتى 1978، انضم الحزب إلى تحالف بارزيان ناشونال الحاكم، لكنه على خلاف ذلك كان معارضاً على المستوى الاتحادي في مجمل تاريخه. شهدت الثمانينيات سيطرة جماعة من رجال الدين المسلمين على الحزب "علماء"، الذين ابتعدوا بأيديولوجية الحزب من القومية الماليزية إلى الأيديولوجية الإسلامية المتزمتة. ويوجد بالإضافة لمنصب الزعيم وكيل للزعيم وثلاث نواب، وهيئتان لصنع القرار بالحزب (لجنة العمل المركزية المنتخبة)، والتي تتعامل مع الشئون الإدارية والسياسية، و (مجلس الشورا)، المكون من رجال الدين، والذي يتعامل مع الشؤون الدينية. من المرجع: موقع المعرفة الإلكتروني، متاح على الرابط الاتي:
https://www.marefa.org/%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%B2%D8%A8_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D9%84%D8%A7%D9%85%D9%8A_%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%88%D9%85_%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%B2%D9%8A%D8%A7

[3] R. S Milne and Diane K. Mauzy (1999). **Malaysia Politics under Mahathir.** London: Routledge. Pp82-83 .

الديمقراطي، وحزب العدالة) وأطلق عليها "الجبهة البديلة"، وركزت هذه الجبهة على المطالبة بالعدالة الاجتماعية ومكافحة كافة أشكال الفساد[1].

فالتعددية الحزبية للنظام السياسي الماليزي كان لها دوراً بارزاً في بناء قوة الدولة الماليزية، وذلك تمثل من خلال الانتخابات التي قامت بشكل دوري مما يؤكد التزام الدولة بمبدأ الانتخابات العامة التي تسمح للتعددية بممارسة حقوقها الانتخابية بصورة نزيه وضمن منظومة القانون ليحصل كل حزب من خلال الانتخابات على مقاعدة وفق أصوات الناخبين، وتقلد المناصب الريادية وفق نتائج الأصوات، وهذا أعطى روح المنافسة العادلة بين كل من أحزاب الائتلاف الحاكم والمعارضة الماليزية وذلك تبين خلال المراحل المتنوعة من الانتخابات في الفترات السابقة وصولاً لوقتنا الحالي، كما سعت التعددية الحزبية لتحقيق عملية الاصلاح السياسي في الدولة لماليزية، وهذا بدوره ساعد على إدارة الاختلافات العرقية في الدولة، بحيث تعد هذه الاختلافات أحد الأسباب المحورية للتعدد الحزبي أيضاً، وهذا جعل المعادلة السياسية لنظام الحكم أَنّ تقوم على التوافق رغم الاختلافات المتعددة داخل هذه المنظومة السياسية، مما سمح بتعدد أحزابها وبروزها في آنٍ واحد، وكان الهدف الجامع بين كلا الأحزاب هو استقلال الدولة الماليزية ووحدتها وصولاً لأمة موحدة متطورة تتعايش بشكل سلمي رغم اختلاف أعراقها.

إِنَّ وجود أحزاب وسياسات قوى متنوعة في أهدافها ووظائفها جعلها تظهر مفاهيم مرتبطة بالفعل التنموي، فنجد أنَّ عملية "القيادة" بمفهومها وتنفيذها ظهرت في العملية التنموية الماليزية بصورة جلية من خلال الأثر الذي تركته عليها، لذا قامت الباحثة بالتحدث في المبحث الثاني من الفصل الرابع بهذه الدراسة عن عملية القيادة ودورها في العملية التنموية الماليزية.

4.2 المبحث الثاني: القيادة ودورها في العملية التنموية الماليزية

قبل البدء بالتحدث عن دور القيادة في العملية التنموية الماليزية لابد من توضيح ما المقصود بمفهوم"القيادة وصناعة القرار"، وفيما يلي توضيح للمفاهيم الخاصة بمصطلح "القيادة وصناعة القرار".

[1] The Report (200). **Malaysia 2007**,Oxford Business Group. P17

4.2.1 القيادة وعملية صنع القرار

ظاهرة القيادة بمفهومها العام تعد نقطة هامة في عملية صنع القرار على وجه العموم والقرار السياسي على وجه الخصوص، وبالأخص عند ارتباط مصطلح "القيادة السياسية" في عملية الحكم والإدارة بمعناها القديم المهتم بإدارة شؤون الدولة والرعية والأمور العسكرية والتجارية، فهي تعد ظاهرة قديمة قدم المدن الإغريقية، وسلط الضوء عليها من قبل الباحثين والدارسين بشؤون الحكم بالمعنى المطلق الحديث والقديم وانتقل الاهتمام ليمر بمراحل معاصرة للحياة الحديثة ليرتبط المفهوم بأمور الحياة الاجتماعية والاقتصادية، والإدارة الحديثة، والمهارات والقدرات النفسية والشخصية، والتركيبة الاجتماعية للفرد للتحكم بالأداء وطبيعة العمل المبني عليها صياغة القرار بشمولية جوانبه وفق الزمن والمجال وطبيعة نفوذ صانع هذا القرار المرتبط بصلة وثيقة بالمفهوم العام وهو"القيادة". وسيتم توضيح المفهوم على النحو الآتي[1]:

- عُرّفت القيادة من وجهة نظر "بلا فيلاس" على أنها "عملية سيكلوجية وليست مركزاً أو مكانة وقوة فحسب، وإنما هي محصلة تفاعل اجتماعي فيه يتدفق النشاط الموجه الذي يكون له أثره على نفوس الأفراد والجماعات إذ يكون للقيادة رد فعلها في عمليات الانتاج ونجاح المشروعات، كما عرّفه "كوبر ومجو" بأنه "خلق نوع من التميز بين قيادة الدفع وقيادة الجذب"، كما عُرِّفت من قبل "جلال معوض" بأنها "قدرة وفاعلية وبراعة القائد السياسي بمعاونة النخبة السياسية في تحديد أهداف المجتمع السياسي وترتيبها تصاعدياً حسب أولوياتها واختيار الوسائل الملائمة لتحقيق هذه الأهداف بما يتفق مع القرارات اللازمة لمواجهة المشكلات والأزمات التي تعززها هذه المواقف ويتم ذلك في إطار تفاعل تحكمه القيم والمبادئ العليا للمجتمع".

- لقد ظهر تعريف "للقيادة" يربط بينها وبين السياسية عُرِفَ بمصطلح "القيادة السياسية" حيث قدم "James Burns" في عام(1978م) إيضاحاً لهذا المصطلح مفاده أنَّ القيادة السياسية في

[1] العيثاوي، ياسين (2016). **صنع القرار السياسي في الولايات المتحدة الأمريكية**. مركز الكتاب الأكاديمي. عمان. الأردن. ص ص48– 49.

المجتمع الديمقراطي هي "عملية تعبئة متبادلة بين القادة وأتباعهم تجمعهم بعض الدوافع المحددة من الطرفين، ويملكون الموارد الاقتصادية والأدوات السياسية وغيرها في سياق من التنافس والصراع، من أجل تحقيق أهداف بشكل مستقل أو بصورة متبادلة بين القادة والأتباع"[1].

كما يرتبط صياغة وصناعة "القرار" بمجال القيادة والعملية السياسية ولها تأثير هام على الأفراد والمجتمع وتعد عملية "صنع القرار" عملية ليست حديثة في التاريخ السياسي وتم تناولها من قبل الفلاسفة والمفكرين عبر العصور بصور متنوعة فمن وجهة نظر "أفلاطون" كان يصف الحاكم "بمركز القرار"، كما اهتم الإسلام بهذه العملية من خلال توضيح أهميته في عملية الحكم للدولة، بحيث يُعرّف "القرار" على أنه "الاستقرار على أمر والميل إليه واختياره دون غيره"، وهو "ما قر عليه الرأي في الحكم على مسألة معينة"، وتعني أيضاً "القطع أي قطع عملية التفكير والشروع في العمل"، كما يوضح من الناحية الاصطلاحية على أنه "اختيار البديل الأرجح أو الأمثل"، كما يعني "ما يستقر عليه من موقف واعٍ لمن له حق البت في أمر ما بعد التأمل الذهني في الخيارات المتاحة"، أمّا "القرار السياسي" يُعرّف بأنه "قيام من هم في مواقع السلطة والمسؤولية أو من تتوافر له أو لهم القوة والقدرة باختيار أحد الحلول البديلة المطروحة لمواجهة مشكلة ما، حيث إنَّ القرار يعد بمثابة التزام بالتصرف والعمل على نحو معين من قبل أصحاب السلطة والنفوذ"، ويُعرّف بأنه "عملية تخطيط اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية شاملة أو جزئية تصدرها القيادة السياسية في البلاد"[2]. وتتأثر عملية صنع القرار القيادي بعدة عوامل مختلفة ومن هذه العوامل[3]:

- **الإطار السياسي:** يعد الإطار السياسي جامع لمختلف المؤسسات السياسية سواء كانت حكومية أو غير حكومية، وللقواعد الدستورية والقانونية التي تنظم العلاقة بين أطراف النظام السياسي، وتتأثر عملية صنع القرار بطبيعة النظام السياسي المؤثر بدوره على القرار

[1] Burns, JMG (1978). **Leadership**. New York: Harper and Row. P33

[2] مكاوي، بهاء الدين (2017). القرار **السياسي ماهيته- صناعته- اتخاذه- تحدياته. معهد البحرين للتنمية السياسية.** المنامة. البحرين. ص10.

[3] المرجع السابق. ص ص38-39.

السياسي وسرعة اتخاذه، ففي الأنظمة الديمقراطية يتعرض صانع القرار لكم من الضغوط وذلك بسبب آليات صناعة القرار حيث تقتضي الدولة الديمقراطية توسيع قاعدة الحوار ومراعاة الرأي العام واتجاهاته، الأمر الذي يضع ضغوطاً على صانع القرار السياسي، وذلك يسهم في تأخير القرار والبطء في اتخاذه بسبب المحاذير الكثيرة لعملية صنع القرار.

- **العوامل الاقتصادية:** تلعب العوامل الاقتصادية دوراً محورياً في عملية صنع القرار، فعلى المستوى الداخلي تلعب الأوضاع الاقتصادية دوراً حاسماً في نوعية القرارات الصادرة عن السلطة، وعلى سبيل المثال في الدول الفقيرة تعتمد شرعية السلطات الحاكمة على مقدار استجابتها للحاجات الاقتصادية للجماهير التي تكون عاجزة عن توفير احتياجاتها الأساسية، أمّا على الصعيد الخارجي فإن امتلاك الدولة لقاعدة اقتصادية صلبة يمكنها من التحرك بحرية في مجال صناعة القرارات المتعلقة بسياستها الخارجية ويُمكن صانع القرار من تفادي ضغوط البيئة الدولية واتخاذ قرارات مستقلة وفقاً لمقتضيات المصلحة الوطنية.

- **العامل الاجتماعي:** حيث يتأثر القرار السياسي بالإطار الاجتماعي والسياسي لعملية صنع القرار وذلك لأن القرار السياسي لا ينفصل عن السياق الاجتماعي، فالقرارات السياسية أغلبها تكون استجابة لضغوطات الواقع الاجتماعي والاقتصادي، وهي تعبر عن حاجات الفئات والشرائح داخل النظام السياسي، وتشارك الفئات الاجتماعية المختلفة الأحزاب السياسية والنخب والتنظيمات الاجتماعية المختلفة، والدفع بها للنظام السياسي من أجل اتخاذ القرارات بشأنها.

لقد مرت ماليزيا بقيادات سياسية عدة منذ استقلالها لحين الآن، وتباينت أدوارهم من حيث النهج والتطبيق والقدرة على استيعاب التعقيدات البنائية للدولة، وكان من أهم مزايا القيادة الماليزية هي الاستمرارية بالفعل التنموي والإيمان بالفكر التطويري الداعم لمكانة الدولة الماليزية بين الدول، ويظهر ذلك جلياً في إحدى أهم النماذج القيادية الماليزية، والتي تتمثل في النموذج القيادي للدكتور "مهاتير محمد" وذلك وفقاً للفترة الزمنية المحددة في هذه الدراسة ألا وهي فترة النهوض الماليزي "رؤية 2020"، وفيما يلي عرض نبذة عن قيادات تولت منصب "رئاسة وزراء ماليزيا" في فترات متتالية قبل وبعد الدكتور "محاضير محمد".

4.2.2 نبذة عن قيادات الدولة الماليزية

أولاً- فترة حكم "تنكو عبد الرحمن"

"تونكو عبد الرحمن" سياسيّ ماليزي شغل منصب "رئيس وزراء الأول" لاتحاد مالايا من (1955- 1957) قبل أنّ يصبح أول رئيس وزراء في ماليزيا بعد الاستقلال في عام(1957)، وظل رئيس الوزراء بعد تشكيل ماليزيا في عام (1963)، عندما انضمت (صباح وساراواك وسنغافورة) إلى الاتحاد حتى استقالته عام (1970). عُيّن عام(1960م) رئيساً لجامعة الملايو، واستمرّ في هذا المنصب حتى عام (1970م)، وشغل منصب رئيس وزراء ماليزيا لمدة (13 عاماً) خلال عامي (1957 - 1970م)، ودُعي ليصبح رئيساً لفرع المنظمة الوطنية الملايوية في قدح، وهي منظمة أسسها "الداتو عون بن جعفر"، وقاد الحزب في كفاح دستوريّ مرير للحصول على الاستقلال عن بريطانيا، وتم إعلان الاستقلال في (الحادي والعشرين من أغسطس عام 1957م)، كما كان أول أمين عام لمنظمة المؤتمر الإسلامي، واقترح إنشاء البنك الإسلامي للتنمية الخيرية الإسلامية في ماليزيا، فقام بأنشطة إسلامية أدّت إلى دخول غير المسلمين في الإسلام على نطاق واسع، ثم تولى منصب "رئيس الوزراء الثاني" بعد "تنكو عبد الحمن" "عبد الرزاق" الذي تولى قيادة المنصب من الفتره (1970-1976م)، وكان له العديد من الأدوار الساسية اتجاه حزب "أمنو" الماليزي، ثم تقلد منصب رئاسة الوزراء بعد "عبد الرزاق" "حسين أون" والذي شغل المنصب خلال فترة (1976-1981)، وبعد ذلك تقلد هذا المنصب الدكتور "مهاتير محمد" وبقي لمدة ممتدة في هذا المنصب[1].

ثانياً - فترة حكم "عبدالله أحمد بدوي"

تولى "عبدالله بدوي" العديد من المناصب تمثلت بأن يكون مديراً لوحدة الشباب، ثم نائباً للأمين العام لوزارة الثقافة والشباب والرياضة، وسكرتيراً للمجلس القومي للطوارئ، وفي عام (1978م) استقال من وظيفته الحكومية للانخراط فى العمل السياسي، وانتخب عضواً فى

[1] https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D9%88%D9%86%D9%83%D9%88_%D8%B9%D8%A 8%D8%AF_%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%AD%D9%85%D9%86

البرلمان فى العام نفسه، وتولى عدداً من المناصب الوزارية، فأصبح وزيراً للتعليم، ثم بعد ذلك وزيراً للدفاع، ثم وزيراً للشؤون الخارجية، ونائباً لرئيس الوزراء، ورئيساً للشؤون الداخلية، وفي عام (2003م) أصبح رئيساً لحزب المنظمة القومية الماليزية المتحدة والرئيس الخامس لوزراء ماليزيا خلفاً للرئيس "محاضير محمد"، وأثناء رئاسته لمجلس الوزراء في ماليزيا تولى رئاسة منظمة المؤتمر الإسلامي والأمانة العامة لحركة عدم الانحياز، كما أصبح عضواً فى مجلس حكام بنك التنمية الآسيوي وممثلاً عن بلاده[1].

ثالثاً- فترة حكم "تجيب عبد الرزاق"

تقلد "نجيب عبد الرزاق" عدة وظائف من بينها نائب رئيس حزب الجبهة القومية المتحدة الذي أسس لأواسط أربعينيات القرن الماضي، والمعروف باسم "الامنو" وهو من أحزاب اليمين، وقد انتخب بالتزكية نائباً في البرلمان الماليزي، ثم بعد ذلك تولى حقائب وزارية منها وزارة الدفاع قبل أن يُعين نائباً لرئيس مجلس الوزراء في عام (2004م)، ومن العام (2009م) تولى "نجيب عبد الرزاق" منصب "رئاسة وزراء ماليزيا"[2].

يعد منصب "رئاسة الوزراء" منصب قيادي له طابع سياسي خاص بإدارته فلم يكن من السهل تقلده بصورة نمطية كان لابد من التعاطي مع حساسية طبيعة هذا المنصب والإلمام بمفاهيمه وتطبيقها بصورة رشيدة، فهو بمثابة ميزان للأدوار التي قامت بها القيادات على مدار سنوات توليهم له، وتوضح ذلك من خلال إنجازات كل قائد في فترة حكمه، وأخص بالذكر مرحلة تقلد "مهاتير محمد" لهذا المنصب الذي استطاع من خلاله حصد تجربة أثبتت للعالم قدرة "الفكر والتخطيط" على تحقيق التنمية في حال تزامنت مع القيادة المؤهلة لإدارتها.

---

[1] بدوي، عبدالله أحمد (2011). متاح على الرابط الاتي: http://kfip.org/ar/h-e-abdullah-ahmad-badawi/

[2] الرزاق، نجيب عبد الجزيرة (2013). متاح على الرابط الاتي: http://www.aljazeera.net/news/international/2013/4/3/%d9%86%d8%ac%d9%8a%d8%a8-%d8%b9%d8%a8%d8%af-%d8%a7%d9%84%d8%b1%d8%b2%d8%a7%d9%82

رابعاً– فترة حكم الدكتور "محاضير محمد"[1]

فى عام (1964م) انتخب "محاضير محمد" عضواً فى البرلمان عن دائرة "كوتا سيتارسيلاتان" وخسر مقعده عام (1969م) بعد خطاب وجهه إلى رئيس الوزارء حينها "تنكو عبد الرحمن"، بعد أحداث الشغب في (13مايو)، بعدها قام بتقديم استقالته من الحزب، وفي عام (1974م) خاض الانتخابات العامة وأعيد انتخابه بالتزكية عن دائرة "كوبانج باسو"، وعُيّن وزيراً للتعليم، وفي ال(13 سبتمبر1978م) عينه رئيس الوزراء "حسين أون" نائباً لرئيس الوزراء، ثم وزيراً للتجارة والصناعة، وبعد ذلك استقال "حسين أون" من منصبه لأسباب صحية في عام(1981م)، وأصبح الدكتور "محاضير محمد" رئيساً للوزراء، وهو أول رئيس وزراء في البلاد ينتمي لأسرة فقيرة[2].

يعتبر "محاضير محمد" مهندس التنمية الماليزية، وممن أكد على ضرورة اتباع النهج الديمقراطي وممارسته، ولكنه في الوقت ذاته أكد على صعوبة خلق مناخ توافقي مع التباين العرقي الذي تعاني منه ماليزيا، فلم يلفظ "محاضير محمد" النظام الديمقراطي، بل على العكس أكد على أنَّ الاستقرار السياسي هو عامل أساسي لتحقيق التنمية الاقتصادية، ولكنه يرى أنَّ ماليزيا لا تزال حديثة العهد فى هذا المجال، وأنَّ ترسيخ الديمقراطية يتطلب سنوات طويلة، حيث أوضح أنَّ الديمقراطية لن تؤتي ثمارها إلا بعد أنّ يتفهم الناس ضوابطها، حيث أشار إلى ضرورة أنّ تقوم ماليزيا بصياغة شكل الديمقراطية الذي يتناسب معها، فالديمقراطية الغربية من وجهة نظره قد توائم بعض الشعوب الأخرى ولكن ليس الشعب الماليزي[3].

---

[1] **محاضير محمد:** رئيس الوزراء الرابع لماليزيا في الفترة ما بين (9189 – 2007 م)، ولد في "20 يونيو 1925م"، في ولاية قدح من أب من أصول هندية وأم ملاوية، امتد نشاط مهاتير السياسي لما يقارب من 40 عاماً منذ انتخابه عضواً في البرلمان الاتحادي عام (1994م) حتى استقالته من منصبه في عام (2007م)، وكان لمهاتير محمد دور رئيسي في تقدم ماليزيا بشكل كبير، إذ تحولت من دولة زراعية تعتمد على إنتاج وتصدير المواد الأولية إلى دولة صناعية متقدمة يساهم قطاعي الصناعة والخدمات فيها بنحو 10 % من الناتج المحلي الإجمالي، وتبلغ نسبة صادرات السلع المصنعة 89 % من إجمالي الصادرات. من المرجع الاتي: اسماعيل، محمد. مرجع سابق. 125ص.

[2] السيد، مي (2015). محاضير محمد. . الطبيب الذى قاد الأمة الماليزية نحو حضارتها. مجلة أراجيك العربية. متاح على الرابط الاتي: http://www.arageek.com/2015/06/14/mahathir-mohammed-story.html

[3] أحمد، إيمان فخري (2013). الدور الإنمائي للدولة فى ماليزيا خلال الفترة من (1991 – 2010). صحيفة الحوار المتمدن الإلكترونية. ع4207. متاح على الرابط الاتي: http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=376769

إنَّ تعدد الأحزاب والقوى السياسية الماليزية المختلفة سلطت الضوء على أهمية دور القادة في عملية التصدي لعقبات عملية التطور، بالإضافة إلى قدرتهم على تحريك عجلة التنمية في الدولة من خلال فكر مستند لمبدأ النهوض بأركان الدولة وذلك باتباع رؤى معاصرة تحقق التنمية وتسهل عملية احلال التوازن على مختلف السياسات الانمائية في ماليزيا، ومن أبرز هذه النماذج "د.محاضير محمد"، الذي مثل نموذج القائد التنموي بصورة نتائج واقعية قام من خلالها بتحقيق سياسة التوازن في عملية التنمية المستدامة.

4.2.3 دور القيادة السياسية "مهاتير محمد" في سياسة التوازن

اعتمد الدكتور "مهاتير محمد" سياسية التوازن لشد الأطراف المختلفة إليه عبر هذه السياسة التي تعني "محاباة طرف (طائفة) على طرف آخر(طائفة أخرى)"، وذلك وفقاً لشعاره "إنّ التمييز يكون للضرورة وليس للمحاباة وإعمالِ للعدل في توزيع الموارد"، وتم توضيح طبيعة ذلك الدور من خلال مجموعة النقاط الآتية[1]:

- التحالف الحزبي العابر للطوائف، حيث إنَّ إنتشار الأحزاب الطائفية وتعددها في دولة ماليزيا كان يتصف بالاستقرار النسبي وذلك نتيجة تحالفها حيث قام الحزب القومي بضم أكثر من حزب، وشجع على توسيع التحالف ليطال أعداداً أكبر من الأحزاب المنتسبة له، فقام هذا التحالف وتأسس على أساس "البراجماتية "[2] والشراكة بالحكم، كما تم المطالبة بتحويل التحالف لحزب واحد غير طائفي بدلاً من التأطير الطائفي لكل حزب داخل التحالف.

- اعتمد نظام الانتخاب في الدولة الماليزية على أَنّ يكون قائماً على الأغلبية البسيطة المحفزة لظهور الائتلاف الواسع بين الأحزاب ذات القواعد الطائفية المختلفة، وهذا بدوره يعمل على

---

[1] بن عامر، عادل (2015). ***إشكالية التعدد الطائفي والوحدة الوطنية في الدول الإسلامية- دراسة حالة ماليزيا***. **مجلة العلوم الاجتماعية**. ع21. ص277. الجزائر.

[2] **البراجماتية:** اشتقت كلمة براجماتية من اللفظ "برجما" وتعني عمل الشئ وفعله، أو الفعل المؤثر، كما تعد تيار فلسفي تم إنشائه من قبل كل من "تشارلز بيرس" و "وليام جميس" يدعو إلى حقيقة أن كل المفاهيم لا تثبت إلا بالتجربة. من المرجع الاتي: الشويعر، رنا بنت عبد اللطيف، العصيمي، سهام بنت سليمان (2016). الفلسفة البراجماتية. بحث مقدم لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. ص8. السعودية. متاح على الرابط الاتي:
https://sehamsolimanblog.files.wordpress.com/2017/01/d8a8d8add8ab-d8a7d984d986d8b8d8b1d98ad8a7d8aa.pdf

خلق نوع من التنسيق بينهما ومراعاة المصالح المشتركة للطوائف المختلفة، وذلك من خلال تقديم التحالف لمرشح واحد عن كل دائرة انتخابية في حين تتقدم المعارضة بأسماء عدة.

- إعطاء العرق المالاي وضع متميز في القنوات المشاركة التي تم توفيرها وهذا يدل على قدرة النظام للاستجابة لمتطلبات الطوائف المختلفة، كما تم الحفاظ على الوضع الخاص لعرق المالاي والبومبيترا الآخرين، من خلال الدور القائد لحزب "امنو" في الائتلاف الحاكم والدور المؤثر لحكام الولايات.

- تمتعت الطوائف بخصوصة ثقافية من خلال اعتماد دولة ماليزيا النظام الفدرالي المتناسب مع تعددية المجتمع وهذا ساعد على زيادة المشاركة السياسية، كما تم اعتماد استراتيجية تقاسم السلطة التي تضمن مشاركة مختلف القطاعات في العملية السياسية على أَنّ يتخذ القرار بالتوافق وليس الأغلبية وأَنّ يتم موازنة الفوائد بين الشركاء حتى وإِنّ كانت المساهمة غير متساوية.

ساعدت "سياسة التوازن" المتبعة من قبل "مهاتير محمد" على خلق جو من التعايش والتنافس ذو الإطار القانوني في المجتمع الماليزي حيث إِنّ المصلحة المشتركة للطوائف ساعدت على رسم ملامح العلاقات الطائفية، وذلك تبين من خلال رصد الاختلافات التي غابت في حضور هدف الاستقلال من الاستعمار وتحقيق تقدم البلاد واستقلالها فإن للوحدة الوطنية باختلاف تياراتها وأحزابها دوراً كبيراً في نهوض المجتمعات، فتبين من خلال دراسة التاريخ السياسي للعديد من الدول أَنّ هذا السبب كان بمثابة نقطة تحول نحو الثورة والانقلاب، وغاية ووسيلة للاستعمار لكن كان أيضاً سبباً للوحدة والتقدم نحو التحرر والاستقلال كما هو الحال في دولة ماليزيا، وهذا ما يحدده النظام السياسي المتبع وطبيعة الدور القيادي لإدارة هيكل الدولة وخاصة بالدول متعددة الأعراق والطوائف والجنسيات.

وفي خضم تحقيق ذلك تعرض القيادي الماليزي "مهاتير محمد" إلى مجموعة متنوعة من المواقف على عدة أصعدة (السياسية والاقتصادية والاجتماعية) والتي كانت بمثابة عقبات لم

يسمح لها بأن تكون كذلك، وذلك من خلال توظيف فكره المستند لتحليل ظواهر العقبات وآليـــة مواجهتها، ويظهر ذلك جلياً في طريقة تعاملة مع هذه المواقف.

4.2.4 مواقف واجهت القيادة التنموية "مهاتير محمد"

لا يعد "مهاتير محمد" مجرد رجل سياسة وإنما يعد أيضاً أحد كبار المفكرين السياسين الآسيويين الذين استطاعو أنّ يطوروا رؤية سياسية متكاملة كانت أحد عوامل نهضة ماليزيا، بدأ "مهـــاتير محمد" نشاطه الفكري الذي لم يُعق توليه منصب رئاسة الوزراء في بلده، بل اعتبـــره فرصـــة لتطبيق آرائه وأفكاره في النهوض بالشعوب سواء على الصعيدين الداخلي أو الخارجي، إذ أخذ يستثمر الدعوات الرسمية التي توجه إليه للترويج لأفكاره في المحافل المختلفـــة، فمـــن أبـــرز المواقف التي واجهت "مهاتير محمد"[1]:

أولاً- موقف قيادة "مهاتير محمد" لحزب "الأمنو"

مما كان سائداً ومتعارفاً عليه بهذا الخصوص داخل حزب "الأمنو"عدم تحدي قيـــادة الحـــزب، وعلى هذا الأساس تم انتخاب "مهاتير" دون معارضة رئيساً للحزب في أعقاب استقالة "حســـين عون" في عام(1981م)، وكذلك الشأن في عام(1984م)، إلّا أنَّ هذا العُرف بـــدأ يتغيـــر منـــذ عام(1987م) عندما رشح على المستوى الحزبي "رضالاي حمزة" نفسه أمام "محاضير محمـــد" في انتخابات الحزب عام (1987م)، وكذلك "أنور إبراهيم" في عام (1998م).

ثانياً- التحدي الإسلامي "لمهاتير محمد"

تمثل هذا التحدي" لمهاتير" في صعود حركات الإسلام السياسي في المجتمع الماليزي، وأبرزها (الحزب الإسلامي الماليزي) (وحركة دار الارقم) (وحركات الشباب المسلم المـــاليزي) ومـــن وجهة نظر "مهاتير" فإن خطورة هذه الحركات الأصولية تنبع مما تمثله مـــن تهديـــد لتجـــانس ووحدة المجتمع الماليزي في ضوء ما يتسم به هذا المجتمع من تنوع عرقي ودينـــي (البوذيـــة

[1] المنوفي، كمال (2006). **الأطلس الماليزي**. برنامج الدراسات الماليزية. جامعة القاهرة. القاهرة. مصر. ص150.

والكونفوشية والهندوسية) وعلى خلاف أسلوب الإقصاء والعنف الذي انتهجه رؤساء الوزراء السابقين فقد ركز "مهاتير" في مواجهته لهذا التحدي الإسلامي على منهج الاحتواء، من خلال استراتيجية متكاملة تستند إلى العناصر التالية:

1- **إبراز الوجه المعتدل وليس المتطرف:** من خلال شعور غير "المالايا" من غير المسلمين بالأمن داخل ماليزيا، وفي هذا الخصوص هاجم "محاضير" أفكار وأطروحات هذه الحركات الإسلامية باعتبارها لا تمثل فقط تهديداً لوحدة المجتمع الماليزي وإنما أيضاً تخالف جوهر الإسلام الذي يدعو إلى طلب العلم والتقدم في مختلف المجالات.

2- **تبني برنامج طموح لأسلمة المجتمع الماليزي:** لإضعاف هذه الحركات وتفويت الفرصة عليها لاستغلال الدين التابع لها أنشأت حكومة "مهاتير" في هذا الشأن (البنك الماليزي الإسلامي[1]، والجامعة الإسلامية الدولية[2])، ووسعت اختصاصات المحاكم الشرعية وغيرها،

---

[1] **البنك الماليزي الإسلامي:** بنك إسلام ماليزيا (BIMB) أنشأته حكومة "مهاتير محمد" وبدأ عملياته في ماليزيا كأول بنك إسلامي في 1 يوليو 1983. وأنشأ للمساعدة على تلبية الاحتياجات المالية للمسلمين، حيث أنشأ برأس مال مصرح أولي من 500 مليون رينغيت ماليزي ورأس المال المدفوع من 79. 9 مليون رينغيت ماليزي، زاد البنك تدريجيا من رأس ماله المدفوع إلى 2 مليار رينغيت ماليزي و 563 مليون رينغيت ماليزي على التوالي. كان مدرجأعلى اللوحة الرئيسية للبورصة في كوالالامبور (ماليزيا برهاد بورسا) في 17 يناير 1992. من المرجع: ويكيبيديا الإلكترونية، متاح على الرابط الاتي: https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%81_%D8%A5%D8%B3%D9%84%D8%A7%D9%85_%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%B2%D9%8A%D8%A7

[2] **الجامعة الإسلامية العالمية IIUM:** هي مظهر من مظاهر التطلعات الرئيسية للعلماء المسلمين في ماليزيا على أنّ يكون لهم جامعة إسلامية في ماليزيا لقيادة الأمة الإسلامية في جميع مجالات المعرفة. وقد كشف تون الدكتور "مهاتير محمد"، رئيس وزراء ماليزيا الرابع في يناير 1982، عن خطة إنشاء المعهد الدولي للهجرة IIUM بعد مداولاته مع كبار المسؤولين الحكوميين. وقد أنشئت الحكومة رسميا في 20 مايو 1983 من قبل الحكومة الماليزية. وقد استلهمت فلسفة الجامعة من نتائج المؤتمر العالمي الأول لعام 1977 حول التربية الإسلامية في مكة المكرمة. وتقوم فلسفة الجامعة الاسلامية IIUM مبنية على الاعتقاد بأنه يجب السعي وراء المعرفة باعتبارها "عبادة مستمرة" و "أمانة" وضعها الله سبحانه وتعالى على البشرية. يجب أنّ تؤدي المعرفة التي يتم السعي إليها إلى الاعتراف بالله باعتباره الخالق المطلق والحافظ للكون. إنَّ هذا الاعتراف الكامل الذي لا هوادة فيه لله تعالى "كرب العالم (رب العالمين) يمثل القمة في التسلسل الهرمي للمعرفة. تستند هذه الفلسفة على الآيات الخمس الأولى من سورة العلق، (السورة 96) من القرآن الكريم ومدمجة في دستور. IIUM. من المرجع: موقع الجامعة الإسلامية الماليزية uni، متاح على الرابط الاتي:-https://your-uni.com/%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A-%D8%A7%/D9%84%D8%A7%D8%B3%D9%84%D8%A7%D9%85%D9%8A%D8%A9-iium

وتبنت سياسة خارجية إسلامية نشطة لماليزيا سواء من خلال زيارات "محاضير" العديد من البلدان العربية والإسلامية، أو اتخاذ مواقف مؤيدة للقضية الفلسطينية، أو مواقف مناهضة للحروب مثل الحرب الأمريكية على العراق (2003م).

إنَّ هذه المواقف كانت بمثابة تحديات للدكتور"مهاتير محمد" فكان عليه التعامل معها بفكر القائد، وصولاً لإستراتيجيات تتلاءم مع طبيعة الموقف والاختلافات بشكل حضاري وتطبيق أفكاره ومبادئه بإسلوبٍ رشيد. ولقد تُرجم ذلك من خلال ما قام بطرحه من خططٍ ورؤى تنموية لصالح الدولة الماليزية وشعبها، بحيث قام د."مهاتير محمد" على وضع رؤية تنموية عُرفت بإسم "رؤية 2020"، والتي كان لها دوراً كبيراً في مساعدة الدولة الماليزية على إحلال التطور والتقدم في عملية التنمية المستدامة.

4.2.5 رؤية التنمية الإستراتيجية المستدامة "2020" للقيادي "مهاتير محمد"

ويطلق عليها "واوسان 2020"[1]، وهي من أشهر الرؤى الإستراتيجية الماليزية، والتي لقيت اهتماماً كبيراً محلياً وعالمياً، وصارت مصدر إلهام للماليزين، وهدفت لجعل ماليزيا دولة صناعية متقدمة بحلول عام 2020م، وكان (محاضير محمد) قد قدمها في ورقة عمل بعنوان "ماليزيا: التقدم إلى الأمام" بمناسبة إطلاق "مجلس العمل الماليزي" في شباط/ فبراير 1991، وتحدد الورقة التحديات في عالم متغير سياسياً واقتصادياً واجتماعياً، وارتأى (محاضير). إنّ على ماليزيا مواجهة عدد من التحديات، إنّ كانت تريد تحقيق الازدهار الاقتصادي والاستقرار السياسي والتضامن الاجتماعي، ومن أبرزها[2]:

1- إقامة مجتمع موحد ومترابط وحر ومنيع وواثق بنفسه، ويملك رؤية مشتركة.

---

[1] "**واوسان 2020**": هي خطة لثلاثين سنة، لا تحدد فقط الهدف ولكن أيضاً الإستراتيجيات والخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق تحول ماليزيا إلى دولة متقدمة بطريقتها الخاصة قبل حلول عام 2020، أي أنّ تصبح بقدر ثراء وبقدر تصنيع الدول الصناعية المتقدمة، بدون خسارة أي من شخصيتها الأخلاقية والثقافية أو الدينية. متاح على الرابط الاتي: لطفي، وفاء. السياسات التنموية في ماليزيا. ص9.
http://www.asharqalarabi.org.uk/markaz/d-01082012.pdf

[2] صالح، محسن (2008). **النهوض الماليزي "قراءة في الخلفيات ومعالم التطور الاقتصادي"**. ط1. مركز الإمارات لدراسات والبحوث الاستراتيجية. أبو ظبي. دولة الإمارات العربية. ع (136). ص74.

2- بناء مجتمع ديمقراطي ناضج ومتسامح يمكن أن يقدم نموذجاً للآخرين في الدولة النامية.

3- إقامة مجتمع متماسك بالقيم والأخلاق النبيلة ومتدين بذاته.

4- إنشاء مجتمع منفتح ومتسامح، بحيث تستطيع الأعراق والأديان المختلفة ممارسة عاداتها وثقافتها وطقوسها الخاصة، في الوقت الذي يعطي فيه الجميع ولاء للوطن.

5- إنشاء مجتمع علمي متقدم يتميز بدينامية عالية في التعامل مع المتغيرات ويتمتع بنظرة مستقبلية.

6- إيجاد مجتمع ماليزي متراحم، ونشر ثقافة التكافل والتراحم التي تقدم مصلحة المجتمع على المصالح الفردية.

7- إقامة مجتمع عادل، بحيث يتم توزيع منافع ومكاسب التطور بشكل عادل على فئات المجتمع.

8- إقامة أمة مزدهرة اقتصادياً تتميز بالفعالية والنشاط والقدرة على المنافسة.

وهكذا، قدمت رؤية شاملة ليس فقط لشكل الدولة ومستواها الاقتصادي عام(2020م)، بل لشكل المجتمع وبنيته المطلوبة لتحقيق الهدف المنشود.

تسعى ماليزيا من خلال هذه الخطة إلى تكثيف النشاط الصناعي على أرضها بحيث يتم استهلاك جميع المواد الخام التي تنتجها، ليس ذلك فحسب وإنما تستورد المزيد من المواد الأولية لتدخل ضمن الدورة الصناعية بها، ويرجع النمو الاقتصادي الماليزي إلى نمو القطاع الصناعي الذي أصبح يمثل قرابة 35% من الناتج القومي الإجمالي للبلاد وقرابة 80% من الصادرات الماليزية، ومما ساعد ماليزيا في الوصول إلى أهداف هذه الخطة الإقتصادية(انخفاض معدلات التضخم بها في المتوسط منذ بداية الثمانينات بالإضافة إلى ارتفاع نسب الإدخار القومي الإجمالي والاستثمار المحلي الإجمالي والتي وصلت في عام(1992) إلى (32.2%، 35.4% على التوالي)، أما بالنسبة لمعدلات التضخم فكان التطور فيها مرتفع ولصالح ماليزيا، وفي هذا

الوقت انخفضت فيه معدلات التضخم من(7.3%) في المتوسط في الفترة(1970-1980) إلى(2%) في المتوسط خلال الفترة(1980-1992)، وهكذا فإن كل المؤشرات الاقتصادية تدل على إمكانية وصول ماليزيا إلى تحقيق أهدافها من خطتها الاقتصادية(2020) والتي تنحصر في الوصول بماليزيا إلى مصاف الدول الصناعية المتقدمة من حيث(مستوى التصنيع، ومعدلات الأداء والانتاج الصناعي، والمستوى التقني، وكذلك مضاعفة متوسط الدخل الفردي للمواطن الماليزي أربعة أضعاف ما كان عليه في بداية الخطة)، ومن الجدير بالذكر أنَّ الخطة الاقتصادية مهدت الطريق لتحقيق هدف هام ألا وهو:" تحقيق التوازن الاقتصادي"، ولا شك أنَّ ماليزيا قد اختارت إستراتيجية للوصول إلى أهداف خطتها تعتمد في الأساس على النشاط الصناعي التصديري الذي أُسس له من خلال الخطط السابقة وقطعت فيه مراحل هامة حيث(أصبح قطاع الصادرات يمثل المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي في ماليزيا)[1].

فمن العوامل التي ساعدت على تحقيق أهداف هذه الخطط[2]:

أولاً – تحديد الأهداف بدقة وإحكام: لأن ذلك يساعد على تكريس الجهود وتوجيهها نحو أهداف واضحة، وعدم المبالغة في صياغة الأهداف وجعلها قابلة للتطبيق (وهذا ما أدركته القيادة السياسية في ماليزيا مُوَّظِّفَةً في ذلك طبيعة الشعب الماليزي التي تتميز بالوضوح والنظام والدقة والتخطيط والانضباط).

ثانياً – واقعية الأهداف: ويعد من أبرز عناصر نجاح الخطة الاقتصادية الماليزية(2020)، إذ لم تضع الحكومة أهدافاً خيالية أو أهدافاً تفوق قدراتها الذاتية، بل وضعت أهدافاً مدروسة تتناسب مع ما حققته ماليزيا من إنجازاتٍ اقتصادية متلائمةٍ مع معدل النمو الاقتصادي، وكانت الأهداف التي حددت للخطة(2020) هي: (الوصول بماليزيا إلى مصافي الدول الصناعية المتقدمة عام 2020، مضاعفة متوسط الدخل للمواطن الماليزي أربعة أضعاف عمَّا كان عليه عند بداية الخطة، والارتفاع بالناتج القومي الإجمالي إلى (920 بليون رينجت ماليزي) في نهاية الخطة عام (2020).

---

[1] الحصري، نبيه. مرجع سابق. ص ص129-131.

[2] المرجع السابق. ص ص132-134.

ثالثاً – شمولية الأهداف: كان من عناصر نجاح الخطة الاقتصـــادية(2020) فـــي ماليزيـــا أنَّ الأهداف شاملة لجميع مناحي المجتمع والاقتصاد، بحيث قامت الحكومة بتحديد هـــدف رئـــيس والمتمثل في وصول ماليزيا إلى مصاف الدول الصناعية المتقدمة. وعبر الدكتور محاضير في إطار حديثة عن الخطة (2020): بأنه (يجب ألا تكون ماليزيا متقدمة اقتصادياً فقط بل يجب أَنّ تكون دولة كاملة التقدم على كل المستويات: اقتصادياً واجتماعياً وروحياً وثقافياً).

رابعاً – القيادة القوية:إذ تتميز القيادة في ماليزيا بمعالجة القضايا معالجة جذرية، وقد استطاعت هذه القيادة أَنّ تتخطى أزمة (1982) بنجاح، وكذلك أَنّ تحقق "الخصخصة" وتنفذ برامج تحرير الاقتصاد، وأَنّ تُعطي الأولوية للعنصر الملايوى.

وفيما يلي توضيح لأهم المحطات التي تعرضت لها "رؤية 2020" في سيرها نحو تحقيـــق مـــا وُضعت من أجله.

4.2.6 محطات تنموية في مسار "رؤية 2020" الماليزية

احتلت ماليزيا عام(2007) المرتبة(34) عالمياً في الناتج المحلي الإجمالي بحسب صندوق النقد الدولي، واحتلت المرتبة(18) عالمياً من حيث حجم الصـــادرات عـــام(2004)، حيـــث بلغـــت حصتها(126.5 مليار دولار) متصدرةً بذلك دول العالم الإسلامي، كما احتلت في العـــام نفســـه المرتبة(20) عالمياً من حيث حجم الواردات، ويظهر المؤشر السنوي للتنميـــة البشـــرية الـــذي يصدره برنامج الأمم المتحدة الإنمائي(UNDP) إِنَّ ماليزيا احتلت المرتبة(63) عـــام(2007)، أما معدل الإنفاق على البحث العلمـــي والتنميـــة خـــلال الفتـــرة(2000 – 2005) قـــد بلـــغ حوالي(0.7%) من الناتج المحلي الإجمالي. ومن المهم أَنّ نشير إلى أنَّ الاقتصاد الماليزي يتمتع ببنية تحتية قوية وبمزايا من أبرزها: "تميز الاقتصاد الماليزي بتعدد مصادر الـــدخل، أي مـــن الصناعة والسياحة والنفط والأخشاب ومزارع زيت النخيل والمطاط ومناجم القصدير، واعتماد الاقتصاد الماليزي على الصناعات التي تشكل العنصر الأول في صادرات ماليزيا، كما يتمتـــع

الاقتصاد الماليزي ببنية تحتية متقدمة من المواصلات والإتصالات والخدمات، ويتمتع الماليزيون أيضاً بقيادة سياسة مثقفة ولديها خبرات الاقتصادية والإدارية"[1].

أثر الاستقرار السياسي ايجاباً على النمو الاجتماعي والاقتصادي فكان طبيعة المجتمع السكاني بالدولة يميلون إلى "التسامح والتعايش السلمي" وهذ ساعد بتحقيق وتقدم المشروع التنموي. ولتوضيح الصورة العامة لمحطات التنمية في مسار "رؤية2020"، كان هنالك بعض مؤشرات النهوض الاقتصادي الماليزي المتوافقة مع طبيعة هذه الدراسة، وفيما يلي عرض لها[2]:

أولاً – الناتج المحلي الإجمالي:وهو من أبرز أدوات قياس قوة نمو الاقتصاد، وقد حققت ماليزيا نسب نمو مرتفعة كان معدله السنوي(9.2%) في الفترة(1986–1996)، وانخفض المعدل إلى (4.2%) سنوياً للفترة (1996–2006)، وذلك بسبب الأزمة الاقتصادية في أواخر التسعينات، وحقق هذا المؤشر نسبة نمو مقدارها (7.1%) عام (2004)، و(5.2%) عام (2006)، وهي نسب تدل على أن الاقتصاد الماليزي قد تعافى من أزمته الاقتصادية.

ثانياً – معدل دخل الفرد: ارتفع دخل الفرد الماليزي مقارنة بالناتج المحلي الإجمالي بمعدل سنوي مقدارة (4.1%) في فترة(1975–2001)، فمن الملاحظ أنَّ دخل الفرد مثلاً قد ارتفع بمعدل(6.4%) سنوياً في الفترة (1986–1996)، غير أنه لم يرتفع بأكثر من معدل مقداره (2%) سنوياً في الفترة (1996–2006)، لكن كانت هنالك مظاهر تحسن في السنوات الأخيرة، حيث ارتفعت بنسبة (3.1%)عام(2005) و(4.2%) عام(2006)، وفي عام (1980) كان معدل دخل الفرد السنوي (1779 دولاراً أمريكياً) ارتفع عام (1990) ليصل إلى (2467 دولاراً أمريكياً) ثم إلى (3915 دولاراً أمريكياً) عام (2000) ثم إلى نحو (5800 دولاراً أمريكياً) عام (2006) أي إنَّ الفرد الماليزي تضاعف دخله بنسبة (326%) خلال السنوات ال26 الماضية، وكان معدل الدخل الفردي السنوي الماليزي إذا ما قسم الناتج المحلي الإجمالي بناء على تعادل القوة الشرائية هو(2170 دولاراً أمريكياً)عام(1980)، وارتفع إلى(8960 دولاراً أمريكياً) عا (2000)، وبلغ عام (2006) نحو (12800 دولاراً أمريكياً).

---

[1] صالح، محسن. مرجع سابق. ص ص92–96.

[2] المرجع السابق. ص ص96–105.

ثالثاً – الصادرات: احتلت ماليزيا المرتبة العشرين عام(2006) من حيث قيمة صادراتها التي بلغت(588 مليار و965 مليون رنجت ماليزي) أي حوالي(160.8 مليار دولار)، وقد شهدت الصادرات نمواً سنوياً معدله(15.1%) في الفترة (1986–1996)، بينما نمت الصادرات بمعدل سنوي مقداره (6.5%) في الفترة(1996–2006)، غير أنَّ السنوات(2003–2006) شهدت زيادة في الصادرات زادت على(10%) سنوياً، وقد شكلت الصناعة (31.9%) من الناتج المحلي الإجمالي لعام(2006) بعد أنّ كانت تمثل (17.2%)عام(1980)، أما الزراعة فشكلت (8.3%) عام (2006) بعد أنّ كانت تمثل(21%)عام(1980)، وأما قطاع التعدين والمناجم فشكل (6.1%) عام (2006) بعد أنّ كان يمثل(12.1%)عام(1980)، وقطاع الخدمات فقد شكل نحو (58.5%) من الناتج المحلي الإجمالي لعام(2006)، مقابل(43.1%) لعام (1980) .

رابعاً – الواردات: تحتل ماليزيا المرتبة الأولى بين دول العالم الإسلامي من حيث الواردات، وقد تزايدت وارداتها بنحو(19.1%) سنوياً خلال الفترة(1986–1996م)، ونسبة(5.8%) سنوياً في فترة (1996–2006م)، وقد بلغت وارداتها عام(2006م)نحو(129.9 مليار دولار) بزيادة مقدارها (10.8%) عن السنة السابقة، وكانت نحو (70%) من المواد المستوردة من السلع الوسيطة، ويبلغ مجموع القوى العاملة في ماليزيا عام (2006م) عشرة ملايين و629 ألفاً، أما نسبة البطالة فظلت تحافظ على نسب متدنية بين(3 و3.5%) في الفترة (2001 –2006م)، كما إنَّ نسبة التضخم حافظت على معدلات منخفضة في حدود (3.5%) سنويًا.

خامساً – معالجة الفقر: كان يعاني نحو(76%) ماليزي من الفقر عام (1970م)، إلّا أنَّ ماليزيا نجحت إلى حد كبير في معالجة الفقر، بحيث خفضَّت نسبته بين الماليزيين إلى (5.1%) عام (2002م)، وتم توفير برامج مكافحة للفقر وخدمات صحية وتعليمية، وتوفير القروض للأعمال الصغيرة، ومساكن بأقساط مريحة.

لقد أثرت رؤية القائد السياسي "مهاتير محمد" والتي عُرفت بإسم "رؤية 2020" بصورة كبيرة على عملية التنمية المستدامة داخل الدولة الماليزية، بحيث ساهمت في التيسير على الدولة الماليزية عملية تحقيق التنمية المنشودة والحفاظ عليها بنفس الوقت، لكن الدولة الماليزية لم تعتمد

فقط على "رؤية 2020" في تحقيق التنمية المستدامة، وإنما استفادت من العوامل "الداخلية والخارجية" في دعم عملية التطوير والتنمية ومساندتها.

4.2.7 عوامل ساعدت في نهضة ماليزيا المتحدة

هنالك عدداً من العوامل أسهمت بصورة واضحة في عملية انجاح أنموذج "ماليزيا المتحدة"، بحيث تفاوتت هذه العوامل بين العوامل الداخلية والاتجاهات الدينية والقومية الإسلامية، وفيما يلي توضيح لهذه العوامل[1]:

أولاً – مجموعة العوامل الداخلية المساعدة في إنجاح أنموذج "ماليزيا المتحدة":

1. ظلت القيادة السياسية الماليزية تتعامل مع الإنسان الماليزي باعتباره القيمة الأولى لنجاح مشاريع التنمية، كما كانت تتخذ من شعار النمو والتحديث والتصنيع طريقاً لبناء المستقبل الاقتصادي، وبناء شبكة متقدمة من البنية الأساسية وتشجيع الصناعات على كافة المستويات.

2. انخفاض الأجور الذي صاحبه وجود معاراضات كبيرة في العمل، كان بمثابة ميزة نسبية لجذب الاستثمارات الأجنبية.

3. انطلقت مشاريع "ماليزيا المتحدة" التي تعد الحكومة شريكاً استراتيجياً لها من رؤى مستقبلية، فالتخطيط أدى دوراً مهماً في انجاح المشاريع الاقتصادية، ومن أهم العوامل التي أدت إلى تطوير ماليزيا هو (قدرتها على الإبتكار والتخطيط، وأيضاً تنفيذ خططها بنجاح)، وقد كان لماليزيا خطط خمسية منتظمة، علاوة على خطط مدتها 20 سنة، ورؤية للمستقبل مدتها 30 سنة "رؤية 2020م"، حيث إنَّ التخطيط بطرق وبأسس علمية وعملية قد أسهم في وجود مجتمع مستقر سياساً ومتطور إقتصادياً.

4. ساعدت الخلفية الزراعية على نجاح مسيرة التصنيع، ومن جهة أخرى زاد إجمالي الصادرات بنسبة (6.2%) بالمئة سنوياً، ويعود النمو في فترة (1983–1984م) إلى (ارتفاع حجم صادرات النفط الخام والإلكترونيات، نتيجة انتعاش الطلب الخارجي).

[1] يوسف، ناصر. مرجع سابق. ص ص247–259.

5. استفادة ماليزيا من المعونات اليابانية منذ السبعينيات، ووظفتها في تنمية اقتصادها، فحققت من خلالها أهدافاً إنمائية وخصوصاً في قطاعات الانتاج والبنية التحتية.

ثانياً – الاتجاه الديني "الإسلامي" الذي ساهم بصورة تكاملية مع مجموعة العوامل الداخلية السابقة الذكر في انجاح أنموذج "ماليزيا المتحدة" فاهتمت ماليزيا بالديانات المهتمة بالتنمية، ومن هذه الديانات (الإسلام)؛ وذلك لأن الإسلام يُشكل العنصر المركزي في ثقافة الملايو الاقتصادية، ومع وجود معارضة إسلامية في الداخل الماليزي تختلف مع التوجهات الانمائية للحكومة، أصبح من الضروري توجه الحكومة الماليزية إلى أَنّ يكون للإسلام درو أساسي في تشكيل ملامح التنمية الاقتصادية، فقد بدأت تتضح معالم هذا التشكل الإسلامي للتنمية الاقتصادية إثرَ افتتاح "محاضير محمد) لشركة التكافل الماليزية (1985م) وهي شركة تابعة للبنك الإسلامي، إضافةً إلى ذلك قام البنك الأهلي التعاوني بتحقيق نجاح في توسيع دائرة المعاملات الشرعية، هذا إلى جانب مؤسسة صندوق الحج في ماليزيا ومؤسسات الزكاة والأوقاف التي تسهم في التنمية الاقتصادية، فالمصارف الإسلامية في ماليزيا تستند إلى تشريعات تنظم عملها وتكفل تطويرها،أما البنك المركزي الماليزي فيسعى إلى استقدام العلماء من حول العالم من أجل تحسين المعرفة العلمية الدينية، وإقامة حوارات فكرية حول قطاع المالية الإسلامية. وتشكل ماليزيا قاعدة غنية بالمفاهيم الإسلامية للتنمية، فالأنموذج الماليزي يتميز بأنه (عملي، وفلسفته تقوم على منطق الأخذ والعطاء)، فالتفسير الإسلامي للتنمية هو "تفسير سياسي منفتح بمفاهيمه الإسلامية على المجتمع، وليس تفسيراً دينياً منغلقاً بسياسته على الأجناس الأخرى"، وداخل هذه الجدلية يكمن سر النجاح النسبي لهذا الأنموذج في مجتمع متعدد الأديان، كما يشكل سر الصراع بين الاتجاهات السياسية المتداخلة والمتناقضة، ويختلف (محاضير محمد) في رؤيته للتنمية في إطارها الإسلامي عن أسلافه الذين استخدموا الإسلام بوصفه شعاراً في عملية التنمية الاقتصادية، وذلك للحد من تفسيرات الحركات الإسلامية المعارضة للمنظور الإنمائي الوطني، ففي نظر (محاضير محمد) تتطلب الطريقة المشروعة لامتلاك التفسير الإسلامي للتنمية(أفكاراً مقبولةً للتداول والاستهلاك في المجتمع الماليزي، والبحث عن التفاعل الإنساني الذي تمكن من

ترجمة هذه الأفكار إلى حقائق) وفي ذلك نجد أنَّ ماليزيا قد قدمت فهماً ناضجاً لعلاقة الإسلام بالتنمية في مجتمع متعدد (الأديان، الثقافات، اللغات، والاهتمامات).

إنَّ نجاح التجربة الماليزية كان يعتمد على العديد من العوامل التي ساعدت على تطبيق الخطط التنموية، فكان أبرزها يعود للعامل الاقتصادي والسياسي، وهناك مجموعة من العوامل التي ساعدت على نجاح هذه التجربة في تحقيق التنمية والتطور للمجتمع الماليزي نذكر منها[1]:

- المناخ السياسي لدولة ماليزيا، والذي يمثل حالة خاصة بين جيرانها حيث يتم ادخال القرارات دائماً من خلال المفاوضات المستمرة بين الأحزاب السياسية القائمة على أسس عرقية مما جعل سياسة ماليزيا توصف بأنها ديمقراطية.

- رفض الحكومة الماليزية تخفيض النفقات المخصصة لمشروعات البنية الأساسية، والتي هي سبيل الاقتصاد إلى نمو مستقر في السنوات المقبلة.

- انتهجت ماليزيا استراتيجية تعتمد على الذات بدرجة كبيرة من خلال الاعتماد على سكان البلاد الأصليين.

- اهتمام ماليزيا بتحسين المؤشرات الاجتماعية لرأس المال البشري، من خلال تحسين الأحوال (المعيشية والتعليمية والصحية).

- اعتماد ماليزيا بدرجة كبيرة على الموارد الداخلية في توفير رؤوس الأموال اللازمة لتمويل الاستثمارات.

- التركيز على مفهوم "ماليزيا كشراكة" كما لو كانت شركة أعمال تجمع بين القطاع العام والخاص من ناحية وشراكة تجمع بين الأعراق والفئات الاجتماعية المختلفة.

- تعاملت مع الاستثمار الأجنبي المباشر بحذر حتى منتصف الثمانينات، ثم سمحت له بالدخول ولكن ضمن شروط تصب بشكل أساسي في صالح الاقتصاد الوطني.

---

[1] وزارة التنمية الإدارية. **تجربة الإصلاح الإداري في ماليزيا**. ص ص 6 – 7. سوريا. متاح على الرابط الاتي: www.moad.gov.sy.

- امتلاك ماليزيا لرؤيا مستقبلية للتنمية والنشاط الاقتصادي من خلال "خطط خمسية" متتابعة منذ الاستقلال وحتى الآن، بل استعداد ماليزيا المبكر للدخول في القرن الحالي من خلال التخطيط لماليزيا (2020) والعمل على تحقيق ما تم تخطيط له.

- وجود درجة عالية من التنوع في البنية الصناعية وتغطيتها لمعظم فروع النشاط الصناعي وقد كان هذا الأمر كمحصلة لنجاح سياسات التنمية بماليزيا فيمكن اعتباره سبباً ونتيجة في الوقت نفسه.

هذا إضافةً إلى وجود مجموعة عوامل اقتصادية أخرى ساهمت أيضاً في المساعدة في عملية تحقيق التنمية الماليزية المطلوبة، فنجد أنَّ النهضة الماليزية إعتمدت على عدة عوامل لتنميتها الاقتصادية، وفيما يلي مجموعة من العوامل التي ساعدت الدولة الماليزية على النجاح في تجربتها التنموية، نذكر منها[1]:

- **السياسات الاقتصادية المستقرة:** طبقت ماليزيا خلال العقود الثلاثة الماضية حزمة من السياسات الاقتصادية التي أدت إلى حالة من الاستقرار الاقتصادي، وهيأت بيئة ملائمة لنمو المدخرات المحلية وجذب الاستثمارات الأجنبية.

- **تراكم رأس المال البشري والمادي:** حقق الاقتصاد الماليزي تراكماً في رأس المال البشري، فقد أولت الحكومة عناية فائقة للتعليم، ووضعت اعتمادات مالية في مجالات العلوم، أمّا تراكم رأس المال المادي فيعود إلى السياسات المالية والنقدية التي هدفت إلى تشجيع المدخرات المحلية، وتوجيهها إلى نشاطات ذات نفع اجتماعي.

- **المزاوجة بين التدخل الحكومي والحرية الاقتصادية:** قامت الدولة بتوجيه الحياة الاقتصادية وهذا بدوره ساعد على الاستقرار السياسي، وقد لعب القطاع العام دوراً هاماً في العملية التنموية من خلال المجالات الاقتصادية التي أحجم عنها القطاع الخاص.

---

[1] بشير، محمد شريف، العوض رفعت (2007). **التنمية والقيم الثقافية: تجربة التنمية الماليزية: في الأمة وأزمة الثقافة والتنمية**. دار السلام للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر. ص558.

- **اقتناء المعرفة التقنية واستيعاب دورها في إطار التنمية:** عززت ماليزيا نموها الاقتصادي باقتناء المعرفة التقنية وذلك عن طريق امتلاك تراخيص السلع والحصول على التعلم والتدريب في الخارج. وتعتبر ماليزيا في الوقت الراهن من أكبر الدول المصدرة لأشباه المواصلات (الرقائق الإلكترونية).

- **تشجيع القطاع الخاص:** شجعت الحكومة القطاع الخاص وخاصة في مجالات التي لا يستطيع القطاع العام أن يقوم بها، وركزت الحكومة على إقامة بنية أساسية داعمة للقطاع الخاص.

- **توظيف القيم الثقافية والروحية الإيجابية:** يعتبر الاحترام والتقدير الكبير للإنسان من أهم القيم المعنوية في المجتمع الماليزي، وهذه القيم انعكست على أسلوب التعامل مع السلطة، مما حقق تجاوباً مع سياسات الدولة وصولاً للاستقرار.

وبناءً على ما سبق ذكره فإن عوامل نجاح التجربة الماليزية هي خليط من السياسات الرشيدة، التي قامت بالتركيز على العنصر البشري كفاعل أساسي بالعملية التنموية سواء على صعيد التعليم أو النشاطات الاقتصادية والاجتماعية، كما لا نخفي أهمية الانفتاح العالمي للدولة الذي ساعد في التعلم من النماذج التنموية مع أخذها بخاصية حالتها التنموية ومراعاة مناخها السياسي وتركيبها الاجتماعي للدول.

حتى تحصل ماليزيا على التنمية المستدامة، كان لابد أَنّ تراعي وضعها لنقاط رئيسة تعتبر بمثابة نقاط انطلاق نحو الحصول على هذا النوع من التنمية، وذلك لا يكون إلّا من خلال وضع قيادات سياسية ذات فكر تنموي قادر على مواكبة المواقف المتغيرة، وذلك يتضح بصورة كبيرة بالدور القيادي الذي قام به "مهاتير محمد"، والذي اعتمد فيه على نوع من التفكير الساعي لتحقيق عملية التنمية، وإحلال التقدم عُرف باسم "التفكير المهاتيري" والذي اعتمد بصورةٍ كبيرة على أحد أهم أنواع التخطيط ألا وهو "التخطيط الإستراتيجي"، وفيما يلي توضيح لطبيعة الدور التنموي الذي لعبه "الفكر المهاتيري" القائم على التخطيط الإستراتيجي في عملية التنمية الماليزية.

4.2.8 الدور التنموي "للفكر المهاتيري" القائم على التخطيط الإستراتيجي في ماليزيا

"مهاتير محمد" ناهض تطويري في القيادة التنموية

لا يعد "مهاتير محمد" مجرد رجل سياسة وإنما يعد أيضاً أحد كبار المفكرين السياسين الآسيويين الذين استطاعوا أن يطوروا رؤية سياسية متكاملة كانت أحد عوامل نهضة ماليزيا، بدأ "مهاتير محمد" نشاطه الفكري الذي لم يُعق توليه منصب رئاسة الوزراء في بلده، بل اعتبره فرصة لتطبيق آرائه وأفكاره في النهوض بالشعوب سواء على الصعيدين الداخلي أو الخارجي. ويُنظر إلى "مهاتير محمد" على أنه باني ماليزيا الحديثة، ويُعد من الشخصيات التي أثارت جدلاً كبيراً، وبخاصة في الجانب الفكري من شخصيته، فلم يتوقف عن الدعوة إلى الإصلاح والتطوير، ويتمتع مهاتير بكاريزما قيادية جعلته شخصية جماهيرية ذات ثقل فكري ليس في ماليزيا وحدها وإنما على مستوى جنوب شرق آسيا والعالم الإسلامي. "فالمهاتيرية" تألفت – نسبة إلى مهاتير محمد رئيس وزراء ماليزيا – من خلال عدد من التوجهات الخاصة بالإسلام والغرب والديمقراطية والتنمية والنظام الاقتصاي العالمي، بالإضافة إلى بعض المنطلقات والافتراضات وبخاصة بالعلاقات بين الدين والدولة، والإسلام والتنمية، والديمقراطية والتنمية، ووفق بعض التعريفات فإن المهاتيرية هي خليط من القومية- والرأسمالية- والاسلام- والشعبية- والسلطوية.[1]، وللمهاتيرية مجموعة من العناصر توضح وفق طبيعة حاجة الدراسة على النحو الآتي[2]:

أولاً- الموقف من الإسلام: تتبنى المهاتيرية رؤية تقدمية للدين، وترى أنَّ السياسات التي تضمن توفير (التعليم والرعاية الصحية والضمان الاجتماعي والتسامح) تعكس تماسكاً بمبادئ الإسلام، ويتكامل مع ذلك رؤيته للعلاقة بين الإسلام والتنمية، إذ يؤكد المهاتيرية على أنَّ الإسلام لا يكون في ذاته معوقاً للتنمية، وتنطلق في هذا الإطار من أنَّ الاسلام يدعو إلى العلم والتعلم، وأنَّ مفهوم

---

[1] العبيدي، سمير عبد الرسول (2013). مهاتير محمد والقيم النهضوية الآسيوية. **مجلة جامعة الشارقة**. بغداد. العراق. م10. ع2. ص197.

[2] المرجع السابق. ص ص197 -198.

العلم هنا لا ينصرف إلى مجموعة العلوم الشرعية، بل العلوم الدنيوية أيضاً، وتولي المهاتيرية اهتماماً خاصة بالعلوم الطبيعية والتطبيقية ذات الصلة بالتكنولوجيا والتنمية بالمقارنة بالعلوم الأدبية والفلسفية.

ثانياً- الموقف من الغرب: تنطلق المهاتيرية من افتراض أنَّ الغرب بكل إنجازاته المادية والقيمية لايكون معطياً للدول الناميه أو العالم الإسلامي، وتركز على النماذج الغربية في التنمية والتطور الرأسمالي والديمقراطية، وفي تقييمه للديمقراطية يؤكد مهاتير على ضرورة التمييز بين الغاية والوسيلة، وأنَّ الديمقراطية على الرغم من اعترافه بأنها واحده من أفضل النظم السياسية لا تعدو كونها وسيلة للحكم غير مأمونة العواقب، فقد تؤدي إلى الفساد وإساءة استخدام السلطة، وأنها لا تمثل ضماناً لتحقيق الاستقرار السياسي أو التقدم، وفي أحيان كثيرة أدت إلى الفوضى وإعاقة التطور، وفي هذا الإطار يرى "مهاتير محمد" أَنّ فكرة "المستبد العادل" هي الأنسب بالنسبة لبعض الشعوب خلال مراحل التطور السياسي والاقتصادي، وواقع الأمر فإن تقييم المهاتيرية السلبي للديمقراطية لا يعني الرفض المطلق للديمقراطية، بقدر ما يعني ضرورة ربط عملية التحول الديمقراطي بعملية التطور الاقتصادي والرأسمالي.

ثالثاً- سياسة الاتجاه شرقاً: اعتنق "مهاتير محمد" منذ 22 عاماً سياسة النظر إلى الشرق، والمقصود بها اعتناق قيم العمل السائدة في "اليابان وكوريا الجنوبية" التي تقوم على الانضباط لجهة العمل، والحرص على اختيار المدراء قدوة لموظفيهم، لكن "مهاتير" رأى أَنّ ثقافة العمل في اليابان هي الأنسب لثقافة بلاده، وأكد مهاتير رفضه فكرة العولمة حسبما تقدمها الدول الغربية؛ وذلك لأنها ستؤدي إلى فتح أسواق الدول النامية أمام الشركات العملاقة، التي لا تقوى على منافستها، وينتهي الأمر باحتكار الشركات الكبرى. ويرى مهاتير أنه لا يجب أَنّ تقبل أفكار وسياسات لمجرد أنها صادرة من الغرب، وطبق أفكاره عملياً عندما رفض تطبيق السياسات التي أوصى بها صندوق النقد الدولي أثناء الأزمة الآسيوية في عام (1997م).

لقد أولى "مهاتير محمد" عملية التخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة لما لها من آثار بالغة الأهمية على عملية التنمية المستدامة، والتي سعت رؤيته "رؤية 2020" إلى تحقيقها، ويتضح ذلك من

خلال ما قدمه عندما أُستضيف من قبل "جامعة السلطان قابوس"، حيث قام بتوضيح طبيعة أثـــر "التخطيط الإستراتيجي" على "التجربة التنموية الماليزية" وتم ذكر أهم النقاط من قبل د."مهاتير" الموضحة لأهمية التخطيط الإستراتيجي وركائزه للدول، وخص بالذكر دولة "ماليزيا" من وجهة نظره ولخصت بالنقاط الآتية[1]:

- ضرورة الاستعانة بالتخطيط الإستراتيجي لأهميته للدولة، فلا بد لكل دولة أَنّ تكون لها رؤى خاصة، فغياب إستراتيجية التخطيط ورؤياه يجعل أي بلد يمضي دون هدف محدد لإنجازه.

- من الضرورة توفر رؤية شاملة ومحددة الأهداف، تجيب بدورها عن هدف وضعها والغايـــة المراد تحقيقها، فعندما تم وضع "الرؤية الماليزية 2020 " كانت تهدف إلى (استدامة النمـــو الاقتصادي، والاستقرار السياسي، والحياة الكريمة للشعب الماليزي)، ولقد تمَّ تحديـــد نســـبة النمو الاقتصادي المستهدف في تلك الرؤية مع تحديد المؤشرات لقياس النمو بشكل ســـنوي ومن خلال تنفيذ "خطط خمسية" من أجل تحقيق جميع الأهداف بنهاية الرؤية الماليزية.

- أما بالنسبة لموضوع "العوائد المالية" و"الجدوى الاقتصادية" لأي "خطة استراتيجية" لابد مـــن معرفة (مقومات النجاح للدولة، وتحديد أهم ما يملكه البلد من أصول)، ولقد تم تحديـــد أهـــم الأصول التي تمتلكها ماليزيا، فتعتبر ماليزيا بلداً زراعياً وبناء عليه تم التركيز على الزراعة كإحدى مقومات نجاح "الخطة الإستراتيجية" والرؤية المستقبلية وتم استبدال زراعة المطـــاط بزراعة شجرة النخيل من أجل صناعة زيت النخيل، وبذلك أصبحت ماليزيا إحدى أهم الدول في زراعة شجرة النخيل.

- يعد "المورد البشري" من أهم مدخلات العملية الانتاجية، حيث إِنّ العنصر البشري إِنّ لم يتم تدريبه وتأهيله قد يكون من أهم معوقات تنفيذ "الخطة الإستراتيجية"، ولذلك تم التركيز على

---

[1] المحرمي، سعيد بن مبارك (2017). التخطيط الإستراتيجي من منظور التجربة الماليزية. موقع رؤية. متاح على الرابط الاتـــــــي: https://alroya.om/post/188805/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A-%D9%85%D9%86-%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%88%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AC%D8%B1%D8%A8%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%B2%D9%8A%D8))%A9

تأهيل الكوادر البشرية، فعندما قررت ماليزيا أَنّ تدخل في صناعة السيارات أرسلت طلبتها إلى "أمريكا وأوروبا" للدراسة، فأصبح لدى ماليزيا كادر وطني متخصص في هذا المجال.

- لابد من التركيز بشكل مباشر على أهمية "البحث العلمي" ودور الجامعات في وضع استراتيجيات مبتكرة للقضايا التي تواجهها الصناعات المحلية، ومثال على ذلك كان للتعاون بين الجامعات وقطاع الصناعة دور كبير في نهضة الصناعة "البتروكيميائية" في ماليزيا.

- إِنَّ "معرفة الذات" من أهم مسببات نجاح رؤى "الخطط الإستراتيجية"، بحيث يتم تقييم أوجه الضعف والقوة بالإضافة إلى الفرص المستقبلية والتهديدات، فمن ضمن الأشياء التي عددناها نقطة قوة هي تكلفة المعيشة، وتدني أجور الكادر البشري والذي أدى إلى أَنّ تكون ماليزيا بلداً منافساً على مستوى العالم ليس فقط بكفاءة المنتج وإنما بإنخفاض تكلفة المنتج أو الخدمة.

- حُسن اختيار القيادات للمناصب المختلفة أحد أهم أسباب نجاح "الخطة الإستراتيجية"، وعلى هذه القيادات أَنّ تكون مؤهلة علمياً وفي المكان المناسب بالإضافة إلى تحليها بالنزاهة والأمانة.

- يجب أَنّ يكون التخطيط بين القطاع العام والخاص مشتركاً وذلك لضمان نجاح "الخطة الإستراتيجية" فالتخطيط من قبل الحكومة قد يكون غير مكتمل فلا بد للقطاع الخاص مكاملته، ولقد أثبت العمل المشترك جدواه في ماليزيا فقد عمل القطاع الخاص على نجاح "الخطة الإستراتيجية" لأنه طرف شارك في إعداد الخطة، كما تم دعم "خصخصة" المؤسسات التي تمتلكها الحكومة، وذلك لأن القطاع الخاص يدير المؤسسات بشكل أكثر فعالية من القطاع العام، بالإضافة إلى أنَّ دور الحكومة يجب أَنّ يكون في الإشراف العام والتنظيم وليس في منافسة القطاع الخاص هذا إذا ما أردنا للقطاع الخاص أَنّ يقود دفة الاقتصاد.

- تم التركيز من خلال "الخطط الإستراتيجية" على تثبيت العملة الوطنية الماليزية حيث لا تكون غالية أو رخيصة مقارنة بالعملات الأجنبية، فارتفاع قيمة العملة يؤدي إلى ضعف مُنافسة المنتجات والخدمات الماليزية مع المنتجات العالمية، وفي المقابل فإنَّ ضعف العملة يؤدي إلى غلاء الأسعار والتضخم.

- من أبرز الإستراتيجيات المبرمة ضمن "الخطة الإستراتيجية"، خطة القضاء على الفساد والتأكيد على أهمية القيم والأخلاق، فمن أجل القضاء على الفساد الإداري وتحسين كفاءة المؤسسات الحكومية، فقد تم تحديد العديد من الآليات التقويمية التي تعمل على إذلال المعوقات أمام المستثمرين، فعلى سبيل المثال وضحت "نهضة اليابان" بأن تمسك الشعب الياباني بالقيم والأخلاق ساعد وبشكل ملحوظ الشعب الياباني على الانتاج بصورة أفضل، ولقد ركزت ماليزيا على غرس هذه القيم بين الماليزيين في كل المؤسسات الحكومية والخاصة فتغيير القيم وثقافة الإنتاج من الأشياء الضرورية والمهمة لنجاح "الخطة الإستراتيجية"، وشدَّد على ضرورة زرع ثقافة القيم والأمانة للأجيال في وقت مبكر.

إنَّ للتخطيط الإستراتيجي العديد من الإيجابيات والتي تم توضيحها بصورة موجزة من قبل د."مهاتير محمد" فوضح من خلال المحاضرة التي آلقاها في "جامعة السلطان قابوس" أن إعداد "الخطة الإستراتيجية" الماليزية، وتحديد الرؤية كان مثابة تحدي من التحديات التي تعرض لها خلال قيامه بمشروع النهضة الماليزية فكان لابد من وجهة نظره بضرورة التوجه لهذا النوع من التخطيط بصورة مباشرة ومراعاة تطبيق متطلبات تنفيذ الخطة، وآلية تنفيذها ومؤشرات قياسها والتأكد من تحقيق أهدافها المختلفة.

لقد لخصت تجربة النهضة الماليزية و"رؤية 2020" صورة تنموية حضارية تمثلت بالتناغم في بنائها الهيكلي لعملية التنمية المستدامة التي اعتمدت على آليات معاصرة رشيدة، ومنهج مستند لفكر مخطط بعيد المدى وقابل للتطبيق وفقاً لخاصية التركيب المجتمعي والمناخ السياسي السائد للدولة وإدارته من قبل قيادات سياسية تدير العملية التنموية بصورة سلمية وحضارية مرتكزة على "التخطيط الإستراتيجي" كنهج لإدارة الفعل التنموي على كافة الأصعدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها من المحاور الهامة بالمجتمع الماليزي، حيث تم التوصل من خلال استعراض "تجربة النهوض الماليزي" لمجموعة النقاط هذه:

- استقلال الدولة المبني على استقرارها السياسي يساعد على تنظيم البناء الهيكلي لمؤسسات الدولة ومنظماتها التي تعمل بدورها على تنظيم العملية التنموية وتوزيعها على كافة قطاعاتها

بصورة مدروسة مما يخلق مناخ اقتصادي واجتماعي مستقر يشجع على التنمية والاستثمار على الصعيد الداخلي والخارجي للدولة.

- إنَّ للدور القيادي دوراً مركزياً في إدارة العملية التنموية من خلال قدرتها على التعامل مع التركيب الاجتماعي والاقتصادي، والتعامل مع الاختلافات العرقية والمذهبة والطائفية والتفاعلات الحزبية والتنظيمية للدولة.

- يلعب طبيعة الفكر التخطيطي المنظم المتمثل "بالتخطيط الإستراتيجي" دوراً أولياً ومركزياً في عملية التنمية على كافة الأصعدة فلا بد من الارتكاز على هذا الفكر المتخصص في رسم الحاضر والتنبؤ بالمستقبل وفق خطط تسعى لتحقيق الأهداف الموضوعة، وتبين ذلك من خلال "رؤية2020" المستندة لفكر الدكتور "محاضير محمد".

- تعتمد التنمية الشاملة بشكل مباشر على "العنصر البشري" فلا بد من الاستناد لهذا المورد وتنميته "التنمية البشرية المستدامة" للوصول للأهداف المخطط لها، والنهوض بالمجتمع في الدولة، وتمثل ذلك من خلال "التجربة الماليزية" التي عملت على الاستثمار بالتعليم والتدريب والرفع من القيم الأخلاقية والإنسانيه للمورد البشري، واعتباره الفعل والغاية الأساسية والأولية لعملية التطور والتنمية.

- التركيز على البعد المؤسسي من خلال تفعيل المشاركة بين القطاعيين العام والخاص مما يخلق نوعاً من التواصل الفعال مع التركيز على الاستثمار للمشاريع الصغيرة (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) من قبل قطاعات الدولة، وهذا بدوره يعود على البعد الاقتصادي والاجتماعي بصورة ايجابية، ويخلق وسطاً مجتمعاً بعيداً عن البطالة والفقر، وله قدره على الاستثمار والتنافس على كلا الصعيدين الداخلي والخارجي للدولة، وتبين ذلك من خلال ما قدمته الدولة الماليزية من برامج "الخصخصة" واستراتيجيات "التمويل الإسلامي" وغيرها من البرامج المخطط لها ضمن خطط تنمية قطاعات الدولة.

- الانفتاح الاقتصادي المعتمد من قبل الحكومة الماليزية والمقيد ضمن قوانين اقتصادية تسمح بتوفير مناخ استثماري مستقر مع الحفاظ على استقلاليته، ساعد على تنمية القطاعات الاقتصادية في الدولة وبالتالي ساهم في دعم الناتج الوطني دون الاعتماد بشكل مباشر على "المورد الطبيعي" كالغاز الطبيعي والنفط وغيرها من الموارد بصورة مباشرة والحفاظ عليها وتطويرها بشكل فعال واستثمارها باعتدال بصورة تضمن الحفاظ عليها والاستفادة منها في آنٍ واحد.

إنَّ هذه الخلاصة أكدت على أَنَّ النهوض بالأمم لا يكون وفق استراتيجيات موضوعة فقط ضمن منهجيات تنموية غير مطبقة، بل لابد من الأخذ بالأسباب الرئيسة التي تحول بين تطبيق المشروع التنموي وكيفية إدارته، والعمل على إحلال المعيقات التي تحول بين الفكر والتطبيق، وهذا ما أكد عليه الدكتور "مهاتير" في قوله:

"لعل كل ماليزي يولد في عقد التسعينات يمثل آخر جيل فيما يسمى بماليزيا النامية، فهدفنا النهائي أَنّ تصبح ماليزيا بحلول عام(2020م) دولة متقدمة، ولكن يجب أَنّ يشمل جميع الأبعاد الأخرى: "الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والروحية، والنفسية، والثقافية" وأكد "مهاتير"على النهوض بأركان الدولة للوصول إلى "ماليزيا الحاضر" التي كانت دولة زراعية وأصبحت دولة صناعية متقدمة[1].

4.2.9 دور القيادة السياسية الماليزية "مهاتير محمد" في عملية التخطيط الإستراتيجي التنموي الماليزي (الخلاصة)

إنَّ النموذج القيادي التنموي من وجهة نظر الباحثة هو نموذج له طابع فكري خاص يعتمد بصورة أساسية على العقلية المستنيرة في هيكلة التفاصيل الجامعة بين الاستبصار والواقع مع الأخذ بعين الاعتبار منطقية الفعل والقول والإلمام بالعلوم والمعارف والتجارب للوصول لمرحلة إدارة القيادة الفكرية ثم العمل على التسلسل المنهجي والمنطقي لتفعيل الفكر التنموي المبني على

[1] حلاوة، جمال (2010). **مدخل إلى علم التنمية**. دار المناهل للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ص273.

التطلع للأهداف الانمائية ذات الطابع المستقبلي، فمن النماذج الفكرية لهذا النمط من القيادة التنموية الدكتور "مهاتير محمد" الذي قاد عملية النهضة الماليزية وبرز دوره خلال فترة " 1981– 2003 م" وصولاً "لرؤية 2020" والتي شكلت "ماليزيا الجديد" وهذا يمثل بدوره من وجهة نظر الباحثة "أنموذجاً للتنمية المعاصرة" القائمة على التفكير والتخطيط الإستراتيجي البنّاء من قبل قيادة اتبعت منهجاً للتغيير والتطوير وإدارة العملية التنموية بشكل فعّال وبصورة سلمية وأخلاقية للتحرر والنمو وصولاً للتنمية الشاملة والمستدامة والقائمة على التخطيط الإستراتيجي الذي كان له دور هام في تحقيق الإنجازات التنموية بكافة المجالات في ماليزيا، وهذا بدوره جعلها من الدول ذات تقدمية من خلال استبصار التطلعات النهضوية وبروز أهداف رسالتها بشكل واضح، وإلمام التخطيط لإدارة الرؤى التنموية بمستوياتها "الإستراتيجية، الاجتماعية، الاقتصادية، والسياسية للدولة".

وأشارت الباحثة إلى أن الدور الذي لعبته القيادة السياسية في تطوير العملية التنموية الماليزية كان كبيراً ومتبايناً وذلك وفقاً لسياسات مجموعة من القادة الماليزيين في التعامل مع الأزمات، ومواجهة التحديات والصعوبات التنموية بمستوياتها ومجالاتها المختلفة سواء أكانت (اقتصادية، اجتماعية، وسياسية)، فمن القادة الماليزيين ممن كان لهم الأثر الواضح في تحريك عجلة التنمية وتقدمها معتمداً على طرح أفكار نهضوية ورؤىً تنموية مرنة مع معظم المتغيرات الطارئة على العملية الاقتصادية في الدولة الماليزية القائد والمفكر السياسي "د.مهاتير محمد" والذي كانت الحكومة في فترة توليه القيادة في أوج ازدهارها، حيث مَثَّل هذا القيادي التركيب السياسي والنظامي بصورةٍ تخدم تطلعات التنمية بشكل ديمقراطي بعيد كل عن التسييس التنموي الهادف لمصالح مضادة لعملية التنمية، وتبين ذلك من خلال إحلال النظم الديمقراطية وتشريع عمليات الانتخاب والعمل على الإلمام بكافة التفاصيل السياسية الملائمة لطبيعة الاختلاف العرقي والطائفي في الدولة مع الأخذ بعين الاعتبار تصحيح ما سبق من ثغرات، والعمل على الاستمرارية بالنهوض، وهذا وفقاً لما رأته الباحثة تبين من خلال الخطة الإستراتيجية التنموية والمعروفة باسم "رؤية2020م" والتي كانت بمثابة تصحيح لما سبق، واستمرار لواقع أفضل وكان ذلك واضحاً طوال الفترة التي تم الرصد بها للتغيير من حيث الخطوات الإستراتيجية

الموضوعة التي طبقها خلال فترات متتالية في كافة القطاعات بشكل متزامن مع الأخـــذ بعـــين الاعتبار الإحلال للعقبات التي يمكن أن تواجه عملية التنمية، مثل:"المشاكل الداخلية المبنية على الاختلاف التركيبي للدولة، أوالمشاكل الخارجية على صعيد الدولة وعلاقاتها بـــدول أخـــرى"، وبهذا تكون خطة التنمية الموضوعة والمطبقة هي خريطة دلائلية لطريق الإصـــلاح والتغييـــر الذي تمثل بالنهوض الإستراتيجي للدولة على الجانب القطاعي والمؤسسي من خـــلال الإلمـــام بسياسات الإصلاح وأنظمة التغيير الخاضعة لنظم وسياسات عامة وضعتها الدولة ضمن مقايس تنموية للنهوض بالجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية بشكل متزامن للوصـــول للتنميـــة الشاملة المستندة لتخطيط إستراتيجي سليم، وهذا بدوره يجيب عن السؤال الفرعي الثالث في هذه الدراسة والذي كانت الإجابة عنه موضحة "لآلية توظيف القيادة السياسية الماليزية المتمثلة بقيادة القائد "مهاتير محمد – رؤية 2020" لعملية التخطيط الإستراتيجي في مواجهة تحـــديات عمليـــة التنمية في دولة ماليزيا".

نتائج الدراسة

بعد قيام الباحثة بإجراء دراسة حول موضوع " دور التخطيط الإستراتيجي في التجربة التنموية في ماليزيا" تم التوصل إلى:

1. أثَّر التخطيط الإستراتيجي بصورة إيجابية على عملية التنمية المستدامة، وذلك من خلال تحديد نقاط الانطلاق لها، وآليات التحرك والسياسات والأهداف التطويرية وفقاً لخطط بعيدة المدى، وهذا بدوره يجيب عن السؤال الفرعي الأول في هذه الدراسة، والذي كان يدور حول "توضيح الدور الذي لعبه التخطيط الإستراتيجي في عملية التنمية المستدامة"، كما وجاءت هذه النتيجة لتؤكد صدق الفرضية الأولى في هذه الدراسة، والتي نصت على أنَّ لعملية التخطيط الإستراتيجي دوراً أولياً ومركزيا إيجابياً في تطوير عملية التنمية الشاملة في دولة ماليزيا، ويظهر ذلك من خلال مستوى التقدم الذي وصل إليه الشعب الماليزي في شتى المجالات الحضارية.

2. كان للفعل التنموي الماليزي دوراً إيجابياً في مواجهة المعضلات، من خلال اتباع الحكومة مجموعة من "السياسات، البرامج، النماذج، والمناهج الاقتصادية التنموية"، واجتماع الأنظمة والأحزاب السياسية رغم اختلافها ومعارضتها على هدف رئيس وهو "تحقيق الاستقلال والتنمية"، وهذا بدوره يجيب عن السؤال الفرعي الثاني في هذه الدراسة، والذي كان يدور حول "توضيح وذكر لطبيعة الفعل التنموي الماليزي في مواجهات التحديات والمعضلات التنموية الاقتصادية في ماليزيا".

3. أثرت القيادة السياسية المتعاقبة وخاصةً فترة قيادة "مهاتير محمد" على المشروع التنموي، حيث قام بتوظيف "الفكر والتخطيط الإستراتيجي" للنهوض بالرؤى مستقبلية "كرؤية 2020" معتمداً من خلال ذلك رصد "سياسات وخطط إنمائية" ركزت على توحيد الأمة وتقدمها لاستدامة الفعل التنموي، وهذا بدوره يجيب عن السؤال الفرعي الثالث في هذه الدراسة والذي دار حول توضيح "كيفية توظيف القيادة السياسية الماليزية "مهاتير محمد" رؤية"2020" عملية

التخطيط الإستراتيجي في مواجهة تحديات عملية التنمية"، كما وجاءت هذه النتيجة لتؤكد صدق الفرضية الثانية في هذه الدراسة، والتي نصت على أن "الخطط ومشاريع التنمية (رؤية 2020 لمهاتير محمد) ساعدت في نجاح الخطط التنموية في ماليزيا وخلق مجتمع ناهض بالأمة".

التوصيات

أوصت الباحثة بعد قيامها بهذه الدراسة بمجموعة من بالتوصيات الآتية:

- الأخذ بالتخطيط عامةً والتخطيط الإستراتيجي خاصةً كعماد أساسي وأولي لأي فعل تنموي قائم على منهج فكري ذي إرادة سياسية وطابع ضام لجميع العناصر التنموية المرتكزة على عنصر جوهري ألا وهو العنصر البشري المحرك لهندسة صناعة التنمية.

- الأخذ بالنموذج التنموي الماليزي المستند للتخطيط الإستراتيجي كنموذج لعمية التنمية الذاتية للدراسة والتدريس ضمن فلسفة الفكر التنموي مع ضرورة مراعاة فردية التجربة المقتصرة على الدولة نفسها فلكل نموذج خاصيته المنفردة بتكوينه وتركيبه.

- توجيه النظر من قبل الباحثين في المجالات التنموية من خلال هذا النموذج "النموذج الماليزي" على الدور المجتمعي والحزبي الذي اجتمع رغم اختلافاته العرقية والسياسية على هدف النهوض بالدولة والتحرر من التبعية السياسية والاقتصادية.

- التعامل مع الفكر التنموي على أنه فكر مرن قابل للتجدد، ولا يقتصر على زمن محدد أو تجربة بكلا وجهيها (النهوض أو الفشل) والتركيز بالسعي من خلاله على تزامن الفكر مع واقع التطبيق فلكل زمن متغيرات تحكم طبيعة الفعل.

- السعي من خلال التركيز على هذا النوع من الدراسات التنموية (ماليزيا أنموذجاً) بدراسة محور تطبيق الرؤى الموضوعة وذلك بتسليط الضوء على عنصر "التنفيذ" عن طريق دارسة الآلية التي تنفيذ بها هذه الرؤى.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

- إبراهيم، رمزي محمود (2009). **الأزمة المالية والفساد العالمي**. دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع. الإسكندرية. مصر.

- ابراهيم، نشأت (2018). **قوة التخطيط الإستراتيجي**. ط1. دار صرح للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.

- إبراهيمي، عبد الحميد (1997). **العدالة الاجتماعية والتنمية في الاقتصاد الإسلامي**. مركز الدراسات الوحدة العربية للنشر والتوزيع. لبنان.

- ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم (2000). **لسان العرب**. دار صادر للنشر والتوزيع. بيروت. لبنان.

- أبو الفحم، زياد (2008). **دور المشاريع الصغيرة في مكافحة الفقر والبطالة في العالم العربي**". ط1. مؤسسة الثقافة للنشر. الإمارات العربية المتحدة.

- أبو النصر، مدحت (2009). **مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز**. المجموعة العربية للتدريب والنشر. ط1. نصر. القاهرة. مصر.

- أبو النصر، مدحت (2017). **مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية**. المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة. مصر.

- أبو النصر، مدحت، محمد، ياسمين مدحت (2017). **التنمية المستدامة – مفهومها– أبعادها–مؤشراتها**. المجموعة العربية للتدريب والنشر. مصر.

- أبو بكر، مصطفى محمود (2005). **الإدارة العامة"رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد**". الدار الجامعية الإسكندرية. الإسكندرية. مصر.

- أبو زيد، عادل القاضي (2018). **التعددية الحزبية وأنماط التحول الـديمقراطي**. المعهـد المصري للدراسات. مصر.

- أبو صالح، محمد (2016). **التخطيط الإستراتيجي القومي منهج المسـتقبل**. دار الجنـان للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

- أحمد، عادل (2015). **تطورات ما بعد الأزمة المالية في دول جنوب شـرق أسـيا**. ط1. مركز الحضاره للدراسات الأسيوية. القاهرة. مصر.

- اسماعيل، محمد (2014). **التجربة الماليزية – مهاتير محمد "الصحوة الاقتصادية"**. ط1. العربي للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.

- الآغا، محمد (2005). **محاضرات في التخطيط التربـوي**. الجامعـة الإسـلامية. غـزة. فلسطين.

- البحيري، خلف محمد (2014). **اسس تخطيط التعليم**. دار الفجر للنشر والتوزيع. مصر.

- بدوبي، محمد طه (1965). **أصول علوم السياسة**. المكتب المصـري الحـديث للطباعـة والنشر. الإسكندرية. مصر.

- بشير، محمد شريف، العوض رفعت (2007). **التنمية والقيم الثقافيـة: تجربـة التنميـة الماليزية: في الأمة وأزمة الثقافة والتنمية**. دار السلام للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.

- بكري، كامل (1986). **التنمية الاقتصادية**. دار الجامعة للنشر والتوزيـع. الإسـكندرية. مصر.

- بيومي، نوال (2011). **التجربة الماليزية وفق مبادئ التمويل والاقتصاد الإسـلامي**. ط1. مكتبة الشروق الدولية للنشر والتوزيع. مصر.

- تسن، فرغلي (2018). **منهج البحث التاريخي**. دار روابط للنشر وتقنية المعلومات. مصر.

- الجبورة، حسين (2017). **التفكير الاستراتيجي منهج متكامل للمستقبل: مفاهيم ونمـــاذج نظرية وحالات دراسية تطبيقية**. ط1. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

- جرار، أماني (2018). **إدارة المشاريع التنموية**. دار اليازوري للتشر والتوزيع. عمـــان. الأردن.

- الجوهري، عبد الهادي (1982). **دراسات في التنمية الإجتماعية**. مكتبة نهضة الشـــرق. القاهرة. مصر.

- الحصري، نبيه (2009). **تجربة ماليزيا في تطبيق الاقتصاد الإسلامي تحليل وتقويم**. ط1. دار الفكر الجامعي. الإسكندرية. مصر.

- الحصري، نبيه (2009). **تجربة ماليزيا في تطبيق الاقتصاد الإسلامي تحليل وتقويم**. دار الفكر الجامعي. الإسكندرية. مصر.

- الحصري، نبيه (2018). **الخصخصة: دراسة مقارنة: تجربة مصر وماليزيا مع الإشـــارة للتجارب الغربية**. دار الفجر للنشروالتوزيع. القاهرة. مصر.

- حلاوة، جمال (2010). **مدخل إلى علم التنمية**. دار المناهل للنشـــر والتوزيـــع. عمـــان. الأردن.

- حمداوي، جميل (2014). **البحث التربوي (مناهجه وتقنياته)**. دار الكتب العلميـــة للنشـــر والتوزيع. بيروت. لبنان.

- حمزه، سعد ماهر (1957). **التنمية الاقتصادية والجمود الاجتماعي – تعارض وتنـــاقض**. مكتبة النهضة المصرية للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.

- داود، طيب (2008). **الإستراتيجية الذاتية لتمويل التنمية الاقتصادية**. دار الفجـــر للنشـــر والتوزيع. القاهرة. مصر.

- درويش، محمود (2018). **مناهج البحث في العلوم الإنسانية**. ط1. مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع. مصر.

- الدماغ، زياد جلال (2012). **الصكوك الإسلامية ودورها في التنمية الاقتصادية**. دار الثقافة للنشر والتوزيع. الأردن.

- ذيب، هيثم عبد الله (2016). **أصول التخطيط الإستراتيجي**. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

- رمضان، زياد (1982). **أساسيات في الادارة المالية**. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع. الأردن.

- الزرقا، محمد أنس (1989). **السياسة الاقتصادية والتخطيط في الاقتصاد الإسلامي**. مؤسسة ال البيت. عمان.

- الزنفلى، أحمد محمود (2012). **التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي**. مكتبة الأنجلو المصرية للنشر والتوزيع. مصر.

- سعد، عبد المنعم فهمي (2008). **إستراتيجية التخطيط التربوي**. ط1. م1. الدار الثقافية للنشر والتوزبع. القاهرة. مصر.

- السكارنه، بلال (2015). **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

- السمان، أحمد حسن (2011). **الصحافة والتنمية المستدامة: دراسة مستقبلية**. ط1. المكتبة الاكاديمية القاهرة. مصر.

- شرقاوي، سعاد (2005). **الأحزاب السياسية (أهميتها–نشأتها–نشاطها)**. جامعة القاهرة. القاهرة. مصر.

- شهاب، فادية إبراهيم محمد (2014). **التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية**. المنهل للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

- شوقي، عبد المنعم (1961). **تنمية المجتمع وتنظيمه**. ط2. مكتبة القاهرة الحديثة. القاهرة. مصر.

- صالح، محسن (2008). **النهوض الماليزي "قراءة في الخلفيات ومعالم التطور الاقتصادي"**. ط1. مركز الإمارات لدراسات والبحوث الاستراتيجية. أبو ظبي. دولة الإمارات العربية. ع136.

- صالح، محسن (2008). **النهوض الماليزي "قراءة في الخلفيات ومعالم التطور الاقتصادي"**. ط1. مركز الإمارات لدراسات والبحوث الاستراتيجية. أبو ظبي. دولة الإمارات العربية. ع (136).

- صالحي، صالح (2006). **المنهج التنموي البديل في الاقتصاد الإسلامي**. دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.

- صقر، أحمد (2019). **العوامل الثقافية والاجتماعية وتأثيرها على الخطط الإستراتيجية لتشغيل الشباب في بعض دول العالم دراسة تحليلية وميدانية**. دار التعليم الجامعي. الإسكندرية. مصر.

- صقر، أحمد محي خلف (2018). **المحددات الاجتماعية والاقتصادية للتخطيط بالمشاركة في تنمية المجتمع المحلي والعالمي دراسة تحليلية ميدانية لدول هولندا – استراليا – إندونيسيا– تنزانيا – مصر**. دار التعليم الجامعي. مصر.

- صقر، أحمد محيي خلف (2019). **التخطيط والسياسة الاجتماعية: المفاهيم والأطر والآليات**. دار التعليم الجامعى. مصر.

- الضمور، موفق محمد (2011). **التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام**. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

- طوقان، عامر (2018). **التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي**. دار البيروني للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

- العاني، حسان محمد شفيق (2007). **الأنظمة السياسية والدستورية المقارنة**. العاتك للنشر والكتب والتوزيع. القاهرة. مصر.

- عبد الحميد، عبد المطلب (2009). **الديون المصرفية المتعثرة والأزمة المالية المصرفية العالمية " أزمة الرهن العقاري الأمريكية "**. الدار الجامعية للنشر والتوزيع. الإسكندرية. مصر.

- عبد الفضيل، محمود (2000). **العرب والتجربة الآسيوية الدروس المستفادة**. مركز دراسات الوحدة العربية. بيروت. لبنان.

- العساف، أحمد عارف، الوادي، محمود حسين (2011). **التخطيط والتنمية الاقتصادية**. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

- العسل، ابراهيم (1996). **التنمية في الإسلام مفاهيم مناهج وتطبيقات**. ط1. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. بيروت. لبنان.

- عطا الله، بهجت صبري مصطفى (2017). **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للصناعة المالية الإسلامية– دراسة حالة البنوك الإسلامية في قطاع غزة**. مكتبة الجنوب المركزية. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.

- عقلان، أفراح (2009). **التخطيط الإستراتيجي لتطوير الاشراف التربوي**. ط1. دار الوفاء للنشر والتوزيع. الاسكندرية. مصر.

- علي، أسامة محمد سيد (2008). **التخطيط الإستراتيجي وجودة التعليم واعتماده**. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع. مصر.

- علي، علي عبد القادر (2005). **الفقر: مؤشرات القياس والسياسات، جسر التنمية**. المعهد العربي للتخطيط والنشر والتوزيع. ص123. الكويت.

- علي، محمد محمد أبو سريع (2020). **دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في توفير الخدمات العامة**. المصرية للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.

- العواملة، نائل عبد الحافظ (2010). **إدارة التنمية: الأسس، النظريات، التطبيقات العملية**. دار زهران للنشر. عمان. الأردن.

- عوض، جابر سعيد (2009). **محاضير محمد وقضية التعددية العرقية في المجتمع الماليزي في الفكر السياسي لمحاضير محمد**. جامعة القاهرة. القاهرة. مصر

- العيثاوي، ياسين (2016). **صنع القرار السياسي في الولايات المتحدة الأمريكية**. مركز الكتاب الأكاديمي. عمان. الأردن.

- غامدن، محمد نور الدين (2008). **تطور سوق الأوراق المالية الإسلامية – التجربة الماليزية**. مركز الملك فهد للمؤتمؤات. السعودية.

- الغريزي، هشام (2018). **التخطيط الإستراتيجي دليل وفن وعلم ومهارات إعداد خطة إستراتيجية**. ط1. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

- الغيلالي، عصام (2010). **التخطيط الإستراتيجي للدول**. مركز الدراسات الإستراتيجية. جدة. السعودية. ع29. جدة. السعودية.

- فرج، نجيب (2007). **خطابات مهاتير محمد**. ط1. م1. مكتبة الشروق الدولية. القاهرة. مصر.

- الفولي، أسامة محمد أحمد (2000). **تقييم التجربة الماليزية في إقامة أول سوق نقدي إسلامي**. مؤسسة ابن خلدون. ع2. الجزائر.

- قريصة، صبحي تاورس (2015). **مذكرات في التنمية الاقتصادية**. الدار الجامعية للنشر والتوزيع. مصر.

- قندوز، عبد الكريم (2018). **التحوط وإدارة الخطر: مدخل مالي**. دار إي- للكتب. لندن.

- كافي، مصطفى يوسف (2017). **التنمية المستدامة**. الأكاديميون للنشر والتوزيع. ط1. عمان. الأردن.

- كامل، أمين (2009). **التخطيط والتطوير للإدارة المتكاملة للمنشأة الصناعية الحديثة**. ط1. مركز البحوث الصناعية. تاجوراء. ليبيا.

- الكرخي، مجيد (2017). **التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج**. بيت الغشام للنشر والتوزيع والترجمة. مسقط. عمان.

- كريدية، سهام عبد الله (2000). **التصوف الإسلامي السلفي: أصله وأصوله في القرآن الكريم والسنة وخصائصه المعنوية والإسلامية**. ط1. المكتبة العربية للنشر والتوزيع. الولايات المتحدة الأمريكية.

- الكمالي، طلال فائق (2014). **التنمية البشرية في القرآن الكريم-دراسة موضوعية**. دار المحجة البيضاء للطباعة والنشر والتوزيع. بيروت. لبنان.

- مجاهد، أسامة أحمد (2007). **الأمة وأزمة الثقافة والتنمية**. دار السلام للنشر والتوزيع. م2. الإسكندرية. مصر.

- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (2001). **إدارة واستراتيجية العمليات**. عمان. الأردن.

- مجيد، مسعود (1984). **التخطيط للتقدم الاقتصادي والاجتماعي**. سلسلة عالم المعرفة. 73. الكويت.

- محمد، جمال عبد الله (2016). **التخطيط الإستراتيجي**. دار المنهل. عمان. الأردن.

- محمد، محمد خليل محمود (2018). **المشروعات الصغيرة مدخل للتنمية المستدامة**. دار حميثرا للنشر والترجمة. القاهره، مصر.

- محي الدين، ناصر (1963). **الحكم المحلي وتنمية المجتمع في الدول النامية**. دار الفكر العربي للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.

- مرسي، محمد منير (1975). **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها**. عالم الكتب للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.

- مصطفى، علي محمد حسن (2017). **أثر التخطيط الإستراتيجي في تسويق الخدمات**. دار زهران للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

- معوض، جلال عبدالله (1985). **علاقة القيادة بالظاهرة الإنمائية: دراسة في المنطقة العربية**. رسالة دكتوراه. جامعة القاهرة. القاهرة. مصر.

- المقداد، محمد (2016). **التنمية الشرية والاقتصادية**. منشورات جامعة دمشق كلية الأداب والعلوم الإنسانية. سوريا.

- مكاوي، بهاء الدين (2017). القرار **السياسي ماهيته– صناعته– اتخاذه– تحدياته. معهد البحرين للتنمية السياسية**. المنامة. البحرين.

- المنوفي، كمال (2006). **الأطلس الماليزي**. برنامج الدراسات الماليزية. جامعة القاهرة. القاهرة. مصر.

- مولد، محمد عمر (2009). **الفيدرالية وإمكانية تطبيقها في العراق**. ط1. مؤسسة المجد للنشر والتوزيع. بيروت. لبنان.

- الهاشمي، طارق علي (1990). **الأحزاب السياسية**. جامعة بغداد. بغداد. العراق.

- الوادي، محمود حسين (2010). **مبادئ علم الاقتصاد**. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

- يوسف، سمير (1983). **إدارة المنظمات: الأسس النظرية والنواحي التطبيقية**. دار الإتحاد العربي للطباعة. القاهرة. مصر.

- يوسف، ناصر (2010). **دينامية التجربة اليابانية في التنمية المركبة "دراسة مقارنة بالجزائر وماليزيا"**. ط1. مركز دراسات الوحدة العربية. بيروت. لبنان.

الرسائل الجامعية

- أبو طبيخ، عبد المنعم أحمد (2009). "**توزيع الاختصاصات في الدولة الفيدرالية–دراسة مقارنة**". رسالة ماجستير غير منشورة. الأكاديمية العربية المفتوحة. الدانمرك.

- الأبياري، هبة (2011). **الأبعاد المؤثرة على دوائر السياسة الخارجية الماليزية**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القاهرة. مصر.

- بوهزة محمد، رزوقي رفيق (2009). **الأزمة المالية العالمية واثرها على الاقتصاديات العربية**. الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحكومة العالمية. جامعة فرحات عباس سطيف. الجزائر.

- التميمي، سعد علي حسين (2004). **تجربة التنمية الماليزية "دراسة في الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية"**. أطروحة دكتوراة غير منشورة. جامعة بغداد. بغداد. العراق.

- ثائر، هليل كاظم (2013). **التجربة الماليزية في التنمية الاقتصادية من عام1991–2019**. رسالة ماجستير غير منشوره. الجامعة القادسية. الديوانية. العراق.

- جدي، ساسية (2015). **دور الهندسة المالية في تطو ير الصناعة المالية الإسلامية في كل من ماليزيا و السودان**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر.

- الجزار، ياسمين محمود محمد (2011). **بدائل التمويل الحكومي لمشروعات البنية الأساسية (نماذج المشاركة بين القطاعين العام والخاص)**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القاهرة. القاهرة. مصر.

- الجلال، محمد غازي (2000). **نحو بناء نظام متكامل لإستخدام نظام البناء والتشغيل والنقل**. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عين شمس. القاهرة. مصر.

- حاجي، فطيمة (2013). **إشكالية الفقر في الجزائر في ظل البرامج التنموية للجزائر للفترة 2005-2014**. رسالة دكتوراه. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر.

- خديم، حكيمة (2014). **إشكالية النهضة في الجزائر دراسة مقارنة لتجربة النهضة بين ماليزيا والجزائر. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الجزائر**. الجزائر.

- الدجني، إياد علي يحيى (2006). **واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة**. رسالة ماجستير غير منشورة. مصر.

- رمضان، فادي أحمد (2015). **البعد السياسي للحكم الرشيد في ماليزيا وإمكانية الاستفادة الفلسطينية**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأقصى. غزة. فلسطين.

- زوزي، محمد (2011). **تجربة القطاع الصناعي الخاص ودوره في التنمية الاقتصادية في الجزائر-دراسة حالة ولاية غرداية**. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة. الجزائر.

- سليم، محمد السيد، سعيد، جابر عوض (2007). **السياسة الخارجية الماليزية**. برنامج الدراسات الماليزية. جامعة القاهرة. القاهرة. مصر.

- شكر، عمر حامد (2011). **السياسة الخارجية لكل من ماليزيا وكوريا الجنوبية تجاه المنطقة العربية**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الدول العربية. القاهرة. مصر.

- صالحي، ايمان (2016). **دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي. الجزائر.

- العازمي، خالد حريميس فلاح (1999). **العمران في دولة الكويت: دراسة في جغرافية التنمية**. رسالة دكتوراة. جامعة الاسكندرية. مصر.

- قوق، علي (2010). **إدارة الأقاليم والتجارب المستفادة عربياً-حالة ماليزيا**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة. الجزائر.

- مربعي، بلقاسم (2015). **آاليات إدارة التعددية الإثنية ودورها في بناء الدولة "دراسة في النموذج الماليزي"**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر.

- المصري، بلال (2016). **تجربة ماليزيا في التنمية الاقتصادية (دروس مستفادة)**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة. فلسطين.

- المصري، مها سامي فؤاد (2005). "**دور النظام السياسي العربي في إعاقة بناء مجتمع معرفة عربي**". أطروحة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين.

المجلات والمشورات

- أبو شمالة، مروان (2001). ***ماليزيا لؤلؤة آسيا***. **مجلة المنبر وزارة الأوقاف والشؤون الدينية** غزة. فلسطين.. ع37.

- برينيس، شريفة العابد (2019). ***دور التمويل الإسلامي في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية: عرض تجربتي ماليزيا وباكستان***. **مجلة البشائر الاقتصادية**. الجزائر. م5. ع2.

- بسيوني، عبد الغني (1998). ***ماهية الأحزاب السياسية***. **مجلة الدراسات القانونية**. بيروت. لبنان. م1. ع1.

- بشير، عبد الكريم بشير علي (2015). ***تنمية صناعة الحلال في التجربة الماليزية من منظور إستراتيجي*. مجلة دراسات المستقبل**. السودان. م1. ع7.

- بلول، صابر (2009). ***السياسات الاقتصادية الكلية ودورها في الحد من الفقر*. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**. جامعة دمشق. دمشق. سوريا. م25. ع. 1.

- بن سانية، عبد الرحمن (2011). ***قراءة في بعض تجارب الإنطلاق الاقتصادي بالدول النامية*. مجلة الواحات للبحوث والدراسات**. الجزائر.

- بن عامر، عادل (2015). ***إشكالية التعدد الطائفي والوحدة الوطنية في الدول الإسلامية- دراسة حالة ماليزيا*. مجلة العلوم الاجتماعية**. ع21. الجزائر.

- ثابت، نحمده عبد الحميد (2004). **ترويج قضايا الخصخصة: تجارب علمية**. ورقة مقدمة للمؤتمر العالمي الثالث للاقتصاد الإسلامي. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. السعودية.

- الحسن، عبد الرحمن محمد (2011). **التنمية المستدامة ومتطلبات تحقيقها**. بحث مقدم لملتقى (استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة). جامعة بخت الرضا. السودان.

- الحسيني، إسراء كاظم (2013). ***تعدد القوميات في ماليزيا ودورها في تطوير نظامها السياسي واستقراره*. مجلة كلية التربية**. واسط. العراق. ع13.

- السلطان، خالد (2006). **التفكير والتخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي**. ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة. السعودية.

- شوشان، رقيه (2016). ***التنمية البشرية المستدامة بين الواقع والمأمول: قراءة في التجربة الماليزية*. جرش للبحوث والدراسات**. الأردن. م17. ع2.

- صادق، محمد توفيق (1986). ***التنمية في دول مجلس التعاون*. عالم المعرفة" المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب"**. الكويت. ع103.

- عاشور، كتورش، حاج قويدر، قورين (2008). ***التجربة الماليزية في مجال التنمية البشرية ومقومات نجاحها*. مجلة دراسات إقليمية**. جامعة الموصل. الموصل. العراق. ع 10.

- عايشي، كمال (2009). ***دور نظرية الإوز الطائر الآسيوية في السياسة الصناعية الجديدة في الجزائر للتحول إلى الهيكل التصديري*. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية**. جامعة باتنة. الجزائر. ع6.

- عباس، نادية (2011). ***التجربة التنموية في ماليزيا*. مجلة الدراسات الدولية**. القاهرة. مصر. ع50.

- عبد الخالق، نيفين، عوض، جابر سعيد (2005). **تحديات التنمية في ماليزيا–خلفيات متعددة الأبعاد–"النموذج الماليزي للتنمية"**. دراسات ماليزية. القاهرة. مصر.

- عبد العظيم، عادل (2006). ***التجارب الدولية: تجربة ماليزيا*. مجلة الوطن**. الكويت. ع310.

- عبيد، صفاء عبد العزيز عايش (2016). ***التخطيط الإستراتيجي لاستقطاب الموارد البشرية ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية*. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**. . مصر. م7

- العبيدي، سمير عبد الرسول (2013). ***مهاتير محمد والقيم النهضوية الآسيوية*. مجلة جامعة الشارقة**. بغداد. العراق. م10. ع2.

- غنائم، صالح سالم، المبروك، أحمد عمار (2016). ***التخطيط الإستراتيجي في المنظمات (المفهوم والأهمية)*. مجلة جامعة الزيتونة**. ليبيا. ع18.

- مالكي، صادق عبد الحميد (2017). ***نشأة وتطور النظام الفيدرالي الأمريكي: نموذج تقاسم الصلاحيات السياسية وتوازنها عبر مستويات وقضايا الحكم*. مجلة جيل الدراسات السياسية والعلاقات الدولية**. جدة. المملكة العربية السعودية. ع10.

- مجبل، إسماعيل حمادي (2018). ***أهمية الإنفاق الحكومي في تحقيق التنمية البشرية للحد من التطرف التجربة الماليزية أنموذجا.*** **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإنسانية.** العراق. ع4.

- محي الدين، أحمد حمه (2018). ***محددات الصادرات الصناعية في ماليزيا: حالة دراسية.*** **مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية.** العراق. م8. ع3.

- مشيكة، حسن حامد (2008). **الفيدرالية والتنمية الاقتصادية في ماليزيا: نظرة تحليلية للتجربة.** مقال منشور. جامعة الخرطوم. الخرطوم. السودان.

- المصري، بلال محمد، أبو مدالله، سمير مصطفى (2017). ***الهندسة الاقتصادية الماليزية في القضاء على الفقر والبطالة "دروس مستفادة للاقتصاد الفلسطيني.*** **مجلة البشائر الاقتصادية.** الجزائر. م3. ع3.

المراجع الالكترونية

- أبو مدللة، سمير، الرضيع، حسن عطا (2015). واقع البطالة وتداعياتها في قطاع غزة وسبل علاجها. رسالة ماجستير منشورة. جامعة الأزهر. غزة. فلسطين. متاح على الرابط الاتي: https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=488125

- أحمد، إيمان فخري (2013). الدور الإنمائي للدولة فى ماليزيا خلال الفترة من (1991 – 2010). صحيفة الحوار المتمدن الإلكترونية. ع4207. متاح على الرابط الاتي: http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=376769

- أسيان شعار "رؤية واحدة، هوية واحدة، مجتمع واحد". متاح على الرابط الاتي: https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D9%86

- بدوي، عبدالله أحمد (2011). متاح على الرابط الاتي: http://kfip.org/ar/h-e-abdullah-ahmad-badawi/

- بشاينية، سعد. مقال بعنوان من التنمية الشاملة إلى التنمية المستدامه. مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية. قسنطينة. الجزائر. https://www.asjp.cerist.dz/en/article/33671

- البنك الماليزي الإسلامي: ويكيبيديا الإلكترونية، متاح على الرابط الاتي: https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%81_%D8%A5%D8%B3%D9%84%D8%A7%D9%85_%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%B2%D9%8A%D8%A7

- بنك ماليزيا المركزي يحذر من ركود حاد يلوح في الأفق بسبب كورونا (2020). موقع القدس. متاح على الرابط الاتي: http://www.alquds.com/articles/1585905861629297000/

- التلباني، أحمد محيي الدين محمد (2019). التجربة الاقتصادية الماليزية – التقويم والدروس المستفادة. الإسكندرية. مصر. متاح على الرابط الاتي: https://esalexu.journals.ekb.eg/article_110740_3e41c97e7fa19d1906c39a8bf47a6e3b. pdf

- التميمي، سعد علي حسين (2012). السياسات العامة في ماليزيا قراءة في آليات صنعها وخصائصها. دراسات سياسية منشورة. ص9. الجامعة المستنصرية. العراق. متاح على الرابط الاتي: https://www.iasj.net/iasj/download/08aaa0c0d88ccba4

- الجامعة الإسلامية العالمية IIUM: هي موقع الجامعة الإسلامية الماليزية uni، متاح على الرابط الاتي:-https://your

uni.com/%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%
D9%84%D8%A7%D8%B3%D9%84%D8%A7% D8%A-%D8%A7%
/D9%85%D9%8A%D8%A9-iium

- جائحـــــــة (كوفيـــــــد-19): متـــــــاح علـــــــى الـــــــرابط الاتـــــــي:
https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AC%D8%A7%D8%A6%D8%AD
%81%D9%8A%D8%B1%D9%88%D8%B3_%D9 %D8%A9_%D9
%83%D9%88%D8%B1%D9%88%D9%86%D8%A7

- الحزب الإسلامي PAS: موقـــع المعرفـــة الإلكترونـــي، متـــاح علـــى الـــرابط الاتـــي:
https://www.marefa.org/%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%B2%D8
%A8_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D9%84%D8%A7%D9
%85%D9%8A_%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%88%D9%85_%D9
%85%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%B2%D9%8A%D8%A7

- حسن، سحر أحمد (2005). مشكلة البطالة وآليات العلاج دراسة تطبيقية مقارنة بين حالتي مصر وماليزيا بين "1991 – 2013". المجلة البحوث الاقتصادية العربية. القاهرة. مصر. ع69 – 70. متـــــــــــاح علـــــــــــى الـــــــــــرابط الاتـــــــــــي:
https://esalexu.journals.ekb.eg/article_110740_3e41c97e7fa19d1906c3
9a8bf47a6e3b. pdf

- دهال، رياض، الحاج، حسن (2015). طرق الخضخضة. متـــاح علـــى الـــرابط الاتـــي:
.www.arab.api-api.org

- دولـــة ماليزيـــا: موقـــع الجزيـــرة الإلكترونـــي، متـــاح علـــى الـــرابط الاتـــي:
https://www.aljazeera.net/encyclopedia/countries/2014/10/18/%D9%85
%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%B2%D9%8A%D8%A7

- الـــرزاق، نجيـــب عبـــد الجزيـــرة (2013). متـــاح علـــى الـــرابط الاتـــي: http://www.aljazeera.net/news/international/2013/4/3/%d9%86%d8%ac%d9%8a%d8%a8-%d8%b9%d8%a8%d8%af-%d8%a7%d9%84%d8%b1%d8%b2%d8%a7%d9%82
- الركود يطارد ثالث أكبر اقتصاد في جنوب شرق آسيا (2020). موقع العـين الإخبـاري الإمـــاراتي. الإمـــارات. متـــاح علـــى الـــرابط الاتـــي: https://al-ain.com/article/recession-chasing-economy-southeast-asia
- السيد، مي (2015). محاضير محمد. . الطبيب الذى قاد الأمة الماليزية نحو حضـارتها. مجلـــة أراجيـــك العربيـــة. متـــاح علـــى الـــرابط الاتـــي: http://www.arageek.com/2015/06/14/mahathir-mohammed-story.html
- الشويعر، رنا بنت عبد اللطيـف، العصـيمي، سـهام بنـت سـليمان (2016). الفلسـفة البراجماتية. بحث مقدم لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. ص8. السعودية. متـاح علـــى الـــرابط الاتـــي: https://sehamsolimanblog.files.wordpress.com/2017/01/d8a8d8add8ab-d8a7d984d986d8b8d8b1d98ad8a7d8aa.pdf
- صالح، محسن (2012). مركز الجزيرة للدراساتوالإعلام. الدوحة. قطر. متاح على الرابط الاتي: https://issues/studiesaljazeera.net
- صحيفة ذا ستار الماليزية– بيرناما (2021). الاقتصاد الماليزي"توقعات متفائلـة وأرقـامٌ مخيفة لدولة ماليزيا". متاح على الـرابط الاتـي: https://aswaqpress.com/aswaq-press-23-01-2021-0456574895/
- طالب، غسان (2020). الصكوك الإسلامية لتمويل التعـافي الاقتصـادي. جريـدة الغـد الأردنيـــة. عمـــان. الأردن. متـــاح علـــى الـــرابط الاتـــي:

https://alghad.com/%D8%A7%D9%84%D8%B5%D9%83%D9%88%D9%84%D8%A5%D8%B3%D9%84%D8%A7 D9%83-%D8%A7%8%AA%D9%85%D9 %D9%85%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D%88%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D8%A7%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82

- عبد الواحد، عبد الرحيم (2020). ماليزيا تتجه نحو أسواق سياحية أخرى بعد أزمة فيروس كورونا. مجلة أسواق ماليزيا والعالم العربي. ع120. متاح على الرابط الاتي: https://aswaqpress.com/aswaq-interactive-magazine-march-april-ar-/2020

- عبود، علي (2011). الفيدرالية الجغرافية وآفاقها المستقبلية في العراق. معهد العلمين للدراسات العليا. النجف. العراق. متاح على الرابط الاتي: http://alalamain.edu.iq/old2/uploads/pdfdocuments/1be6e0e6aae9be3d63c04af1efecf81d.pdf

- عودة، مراد رايق (2012). التعددية السياسية في المجتمع الإسلامي بين الاختلاف المشروع والتفرق الممنوع. بحث مقدم لجامعة الجوف. ص68. المملكة العربية السعودية. متاح على الرابط الاتي: https://repository.najah.edu/bitstream/handle/20.500.11888/8964/ltddy-lsysy-fy-lmjtm-lslmy-byn-lkhtlf-lmshrw-wltfrq-lmmnw.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- عوض، جابر (2005). دور الدولة الماليزية في التنمية. برنامج الدراسات الماليزي. القاهرة. مصر. متاح على الرابط الاتي: https://democraticac.de/wp-content/uploads/2019/03/%D8%A3%D8%A8%D8%B9%

D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AC%D8
%B1%D8%A8%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%
%D9%8A- D9%85%D9%88%D9%8A%D8%A9-%D9%81
%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%B2%D9%8A%D8%A7-
%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9-%D8%AA% %D8%AF
84%D9%8A%D8%A9-%D9% D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%
81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D9%84%D9%81
%D9%8A%D8%A7%D8%AA-..-%D8%A7%D9%84%D8%A3
%D8%B3%D8%B3-..-%D8%A7%D9%84%D8%A2%D9%81
%D8%A7%D9%82. pdf

- عوض، جابر سعيد (2007). السياسة الخارجية الماليزية. برنامج الدراسات الماليزية. جامعة القاهرة. ص ص 60 –61. القاهرة. مصر. متاح على الرابط الاتي:
https://democraticac.de/wp-content/uploads/2019/03/%D8
%A3%D8%A8%D8%B9%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%8
%B1%D8%A8%D8%A9-%D8%A7% 4%D8%AA%D8%AC%D8
%8A%D8%A9- D9%84%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%88%D9
%D9%81%D9%8A-%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A
A%D8%A7-%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8 %D8%B2%D9%8
%84%D9%8A%D9%84 %B3%D8%A9-%D8%AA%D8%AD%D9
%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%
AE%D9%84%D9%81%D9%8A%D8%A7%D8%AA-..-
D8%B3%D8%B3-..- D8%A3% %D8%A7%D9%84%
%D8%A7%D9%84%D8%A2%D9%81%D8%A7%D9%82. pdf

- الغباري، محمد (2014). موقع تدريب إلكتروني– نادي خبراء المال. ص38. متاح على الرابط الاتي: ww.my.mec.bic t41722.htm

- الغولي، أسامة (1998). تقييم التجربة الماليزية في إقامة سوق نقدي إسلامي. مجلة المسلم المعاصر. ع88. مجلة دورية محكمة المسلم المعاصر. متاح على الرابط الاتي: https://almuslimalmuaser.org/1998/05/07/%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AC%D8%B1%D8%A8%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%B2%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%A5%D9%82%D8%A7%D9%85%D8%A9- %D8%D8%A3%D9%88%D9%84-%D8%B3/%D8%//A3%D8%A8%D8%AD%D8%A7%D8% AB

- الفيدرالية الدولية (2015). المعهد الدولي للديمقراطية والمساعدة الانتخابية. ستوكهولم. السويد. متاح على الرابط الاتي: http://www.idea.int/sites/default/files/publications/federalism-primer-AR.pdf

- فيروس "سارس": متاح على الرابط الاتي: https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%AA%D9%84%D8%A7%D8%B2%D9%85%D8%A9_%D8%AA%D9%86%D9%81%D8%B3%D9%8A%D8%A9_%D8%AD%D8%A7%D8%AF%D8%A9_%D9%88%D8%AE%D9%8A%D9%85%D8%A9

- لطفي، فؤاد خليل (2015). الخصخصة: نشأتها، ايجابياتها، سلبياتها". متاح على الرابط الاتي: www.icoedu.uoobaghdad.edu.iq.

- لطفي، وفاء. السياسات التنموية في ماليزيا. ص9. http://www.asharqalarabi.org.uk/markaz/d-01082012.pdf
- ماليزيا الطريق قدماً: تطلعات 2020 لمحاضير محمد (2012). ص1. متاح على الرابط الاتي: arab-dmalizia.com
- ماليزيا تبدأ خطة التعافي والإصلاح الاقتصادي من كورونا بإصدار صكوك العناية (2020). جريدة اليوم السابع المصرية. مصر. متاح على الرابط الاتي: https://www.youm7.com/story/2020/6/10/%D9%85%D8%A7%D9%84%D8%B2%D9%8A%D8%A7-%D8%AA%D8%A8%D8%AF%D8%A3-%D8%AE%D8%B7%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D8%A7%D9%81%D9%89-%D9%85%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B5%D9%84%D8%A7%D8%AD-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%89-%D9%85%D9%86-%D9%83%D9%88%D8%B1%D9%88%D9%86%D8%A7-%D8%A8%D8%A5%D8%B5%D8%AF%D8%A7%D8%B1-%D8%B5%D9%83%D9%88%D9%83/4818120
- مجلة ماليزيا والعالم العربي (2020). ع120. متاح على الرابط الاتي: https://aswaqpress.com/aswaq-interactive-magazine-march-april-ar-2020/
- المحرمي، سعيد بن مبارك (2017). التخطيط الإستراتيجي من منظور التجربة الماليزية. موقع رؤية. متاح على الرابط الاتي: https://alroya.om/post/188805/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%A

D9%8A%D8%B7-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8% E%D8%B7%
D8%AA%D9%8A%D8%AC B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%
%D9%8A-%D9%85%D9%86-%D9%85%D9%86%D8%B8
%D9%88%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AC%D8
%B1%D8%A8%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%
D9%84%D9%8A%D8%B2%D9%8A%D8))%A9

- محمود عباس. الفيدرالية في مفاهيم الإسلام السياسي. صحيفة إيلاف الإخبارية الإلكترونية. متـــــــــــــاح علـــــــــــــى الـــــــــــــرابط الاتـــــــــــــي: https://elaph.com/Web/opinion/2011701170/12/.html

- المنظمـــة الوطنيـــة المتحـــدة للملايـــو "امنـــو": متـــاح علـــى الـــرابط الاتـــي: https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86% D8%B8%D9%85%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B7% D9%86%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%84% D8%A7%D9%8A%D9%88%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%84% D9%85%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D8%A9

- وزارة التنمية الإدارية. تجربة الإصلاح الإداري في ماليزيـــا. ص ص 6 – 7. ســـوريا. متاح على الرابط الاتي: www.moad.gov.sy.

- وكالة الأنباء الوطنية الماليزية – برناما (2021). الاقتصاد الماليزي ينمو ما بين 6. 5–7. 5%. متاح على الرابط الاتي: https://bernama.com/ar/news. php?id=1897982

- http//www.Malaysian government-parliament, 2011

- https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A %D8%B7

- https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D9%88%D9%86%D9%83%D9%88_%D8% B9%D8%A 8%D8%AF_%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%AD%D9%85%D9%86

- https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AC%D8%A7%D8%A6%D8%AD%D8%A9_%D9%81 %D9 A%D8%B1%D9%88%D8%B3_%D9%83%D9%88%D8%B1%D9%88%D9%86%D8%A7_%D9%81%D9%8A_%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%B2%D9%8A%D8%A7

- https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AE%D8%B5%D8%AE%D8%B5%D8%A9

المراجع الأجنبية

- Arndt, HW. (2011). ***The role of political leadership in economic development*. Canadian Journal of Development Studies**.

- Boon Kheng Cheah (2002). **Malaysia: The Making of a Nation, Singapore; Institute of Southeast Asian Studies**.

- Brown, LA (1988). **Reflections third world development**. Clark University. Massachuse press. USA

- Burns, JMG (1978). **Leadership**. New York: Harper and Row.

- **Bursa malaysia, Islamic Capital Market, on line available at**: http: //www. bursamalaysia. com/misc/islamic_markets_brochure. pdf

- Chinyong Liow,Joseph (2005). **The Politics of Indonesia-Malaysia Relations: One Kin,Two Naoons**. New York: Routedge.

- **Constitution of Malaysia States,** Chapter–Distribution of Legislative Powers. Pp 39- 43. Retrieved from URLL://http://C0NFINDER.richmond.edu/docs/malaysia .

- Federalisme (2006). **Dictionnaire historique de la Suisse**. Berne. http://www.hIs-dhs-dss.ch/textes/f/F46249.php

- **Federalisme as a political ideology and system of government: the theorctical perspectives.**

- **Financial crisis presents opportunity for Islamic banks** (2009). Middle East Company News, Dubai .

- Gin,O, K (2009). **The A to Z of Malaysia**. United Kingdom,Scarecrow Press.

- Gin,O,K (2004). **Southeast Asia: A Historical Encyclopedia**, from Angkor Wat to East, California: ABC-CLIO.

- Gin,O,K (2009). **The A to Z of Malaysia**. United Kingdom, Scarecrow Press. P180

- Gomane, J (1996). Pierr,L Asie – Est et le Role De L Europe**. Defense Nationale**. Pp111 – 117

- Gorden P. Means (2006). **The Role of Islam in the Political Development of Malaysia. In: Tanya Storch (ed.), Religion and**

Missionaries in the Pacific, 1500-1900. Hampshire: The Pacific World Series.

- Govind,Ch (2005). ***Pande India's Interaction with Southeast Asia: History of Science.*** **Philosophy and Culture in Indian Civilization**. Vol 1. Part 3.

- Gwendolen M. Carterand john H. Herz, frederik A. prgeger (1961). **government and politics in the twentieth century**. New York.

- Ho Khai Leong (1992). ***Dynamics of policy making in Malaysia: Formulation of new economic policy and national development polic*.** **Asian journal of public administration**. VOL14. No. 2.

- **Islamic financial services industry development**. A joint initiative of the Islamic Financial Services Board Islamic Research & Training Institute Islamic Development Bank.

- **Islamic Securities Guidelines (SUKUK GUIDELINES) (2011)**. Securities Commission of Malaysia. Kuala Lumpur.

- J,Orr Ryan, Kumi Harischandra (2009**). Private infrastructure infrastructure investment (1) Opportunities in Islsmic countries**. Collaborator For Research on Global Project Working paper 54.

- James R. Owen (2005). **Currency Devaluation and Economy Export Demand**. Ashgate Publishing Ltd. England.

- Kernial,S,S (1993). **Indian Communities in Southeast Asia, Singapore: Institute of Southeast Asian Studies**.

- Malaysia,Countryside Guide (2008). **Malaysia: International Business Publications.**

- Michael,R,Stenson. (1980)**. Class, Race and Colonialism in West Malaysia: The Indian Case**. Sydney,Southwood Press.

- **OICV-IOSCO, ISLAMIC Capital Maket Fact Finding Report (2004).** Report of the I. C. M Task Force of the international organsation of securities commissions.

- R. S Milne and Diane K. Mauzy (1999). **Malaysia Politics under Mahathir.** London: Routledge.

- Ramon v, navratnam (2001): **"Malaysia economic recovery, policy reforms for economic sustainability"**. Pelita Jaya.

- Razazila,W, Abdullah,W. The evolution of the Islamic capital market in Malaysia. Lincoln University. NEW ZEALAND. available at: http://www.victoria.ac.nz/sacl/about/events/past-events2/pastconferences/ 6ahic/publications/6AHIC-75_FINAL_paper.pdf p 2

- Roger, S, V, Pullin, Ziad H. Shehadeh (1980). **Integrated Agriculture-Aquaculture Farming System: Proceedings of the ICLARM-**

SEARCA Conference on Integrated AgricultureAcquaculture Farming Systems. Manila, Philippines: The WorldFish Centre.

- Salman syed ali (2008**). "Islamic Capital Market: Products, Regulation & Development,**". Jeddah.

- Sankaran,R,Mohd,H,A (1988**). Malaysias 1986 General Election: The Urban-Rural Dichotomy**. Singapore: Institute of Southeast Asian Studies.

- Shamsul Haque Malaisie; role de lEtat dans la gestion destensions ethniques (2010). **ALTERNATIVES SUD.** VOL 17.

- Singtowongse, Kusuma. Scott Thompson (2006). **Ethnic conlicts in South East Asia**. Singapore: Institute of South East Asian studies.

- Terence, C, Halliday, Karpik, L, Malcolm,M,Feeley (2012**). Feeley,Fates of Political Liberalism in the British Post-Colony: The Politics of the Legal-Complex, Cambridge**. Cambridge University Press. Britain.

- The Report (200). **Malaysia 2007**,Oxford Business Group. P17

- **The Report: Sarawak (2008).** Oxfoord Business Group.

- **The World Bank** (1990). World Development Report.

.

An- Najah National University
Faculty of Graduates Studies

The Role of Strategic Planning in the Development Experience in Malaysia

By
Rand Taher Shukry "Hassan Ali"

Supervised by
Dr. Ibrahim Abu Jaber

This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Political Planning and Development, Faculty of Graduate Studies, An-Naja National University, Nablus,Palestine.

2021

The Role of Strategic Planning in the Development Experience in Malaysia

By
Rand Taher Shukry "Hassan Ali"
Supervised by
Dr. Ibrahim Abu Jaber

Abstract

This study examined the role of strategic planning in the development experience, using the Malaysian renaissance as a "model", based on the fact that the Malaysian society is a society with a diverse sectarian and religious composition and with multiple social and political interactions. The study relied on the restorative historical approach.

The study dealt with three main chapters, each chapter consisting of a number of topics with subheadings, so we find the researcher began her study by shedding light on the topic "The impact of the strategic planning process on the process of sustainable development in Malaysia", then clarifies the nature of "the Malaysian development act in facing economic dilemmas." After that, I moved in the fourth and final chapter to mentioning and clarifying the leading role of one of the influential Malaysian political leaders, namely "Dr. Mahathir Muhammad", in the Malaysian strategic development planning process.

And after the researcher conducted this study, she concluded that: “The strategic planning process has positively affected the sustainable development process, by identifying its starting points, mechanisms of action, policies and development goals in accordance with long-term plans,

and this confirms the validity of the first hypothesis in this study., Which stipulated that the strategic planning process has a positive primary and central role in the development of the comprehensive development process in the State of Malaysia, and this is evidenced by the level of progress that the Malaysian people have reached in various civilizational fields. Dilemmas, Through the government following a set of "policies, programs, models, and developmental economic approaches", and the meeting of political systems and parties despite their differences and opposition to a major goal of "achieving independence and development", the successive political leadership, especially the period of leadership of "Mahathir Muhammad", influenced the development project, Where he employed "strategic thinking and planning" to advance future visions such as "Vision 2020" which sought to achieve future goals and this confirms the validity of the second hypothesis in this study, which stated that the plans and development projects (Vision 2020 of Mahathir Muhammad) helped in the success of development plans in Malaysia. And the creation of a vibrant society in the nation, and the researcher also pointed out that the results reached in turn answered the main question of the study, which was to "clarify the nature" of the role of strategic planning in the development experience in Malaysia

After the researcher's findings and conclusions reached, she presented a set of recommendations, which were represented in: “Taking planning (strategic planning) as a basic and primary pillar of any developmental action based on an intellectual approach with political will and an inclusive

nature of all developmental elements based on a fundamental element, namely the human element. Engine for Engineering Industry Development, It also recommended the necessity of adopting the Malaysian development model based on strategic planning as a model for the process of self-development for study and teaching within the philosophy of development thinking, with the need to take into account the individuality of the experience that is limited to the state itself. Each model has its own unique characteristic in its composition and composition, In addition, it recommended directing the consideration of researchers in the developmental fields through this model (the Malaysian model) on the societal and partisan role that, despite its ethnic and political differences, met with the goal of advancing the state and freedom from political and economic dependency, and it recommended dealing with development thinking as a flexible and compatible thought. For renewal and is not limited to a specific time or experience in both sides (rise or failure) and focus on seeking through it on the synchronization of thought with the reality of application, for each time has variables that govern the nature of the action, Finally, it indicated in its recommendations the need to strive by focusing on this type of development studies (Malaysia as a model) by studying the axis of application of the established visions by highlighting the element of "implementation" by studying the mechanism by which these visions are implemented.