

دور الجهاز الإداري في تنفيذ السياسات التنموية للدولة (ماليزيا نموذجا)

د. وفاء لطفي
مدرس العلوم السياسية
كلية الاقتصاد والادارة - جامعة ٦ أكتوبر

مقدمة

في أي نظام سياسي يوجد مجموعة من الأجهزة والقوى التي تمارس قدراً من التأثير على السياسة العامة، فعلى الرغم من تزايد دور وسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع المدني وتأثير الصحافة وغير ذلك من القوى غير الرسمية إلا أن صنع السياسة العامة ما زال هو عمل الأجهزة الرسمية بالأساس.

ومع نهاية فترة التسعينيات في ماليزيا استطاعت السياسة الجديدة تحقيق سياسة التنمية القومية الكثير من المكاسب الاقتصادية، كما أنهت التوترات العرقية كلياً، فقد نما الاقتصاد نمواً قوياً لعقدين من الزمن، وأدى هذا النمو إلى ازدهار غير مسبوق لكل الأعراف في الدولة، وأصبح بإمكان الحكومة الآن اتخاذ إجراءات أكثر تحررية في المجال الاقتصادي فبدأت بالتخفيف تدريجياً من خطط التغيير الموجهة حكومياً وانتهت السياسة الاقتصادية الجديدة، وأحلت محلها خطة التنمية القومية (NDP) التي بدت وكأنها سياسة لمواجهة متطلبات وتحديات العولمة، ثم أعلن الدكتور محاضر محمد عن رؤية ٢٠٢٠ والتي تهدف أن تصبح ماليزيا بحلول عام ٢٠٢٠ دولة متقدمة وتتمتع بمستوى متقدم.

وبالرغم من انتهاج الحكومة الماليزية لسياسات الانفتاح والتحرر الاقتصادي، وتطبيق برنامج طموح للخصخصة، وتشجيع القطاع الخاص وجذب الاستثمار المباشر إلا أن الدولة ظلت محتفظة بسيطرتها على الاقتصاد، وأن تغيرت طبيعة دورها في هذا



الخصوص ليصبح أكثر تعلقاً بالتنظيم والرقابة والتوجيه والإشراف أكثر منه دور متعلق بالإنتاج والتوزيع .

وفي هذا الإطار تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار المناهجي لدراسة الجهاز الإداري، والأجهزة المسؤولة، والتي تلعب دوراً في عملية التنمية في ماليزيا منذ الاستقلال.

من خلال التعرف على طبيعة النظام السياسي الماليزي ودور المؤسسات في عملية التنمية، ويتحدث عن الشراكة الذكية في عملية التنمية ودور الخدمة العامة فيها، ودور الجهاز الإداري في تنفيذ السياسات التنموية.

أولاً : الإطار المفاهيمي لدراسة الجهاز الإداري

من منطلق التلازم والتداخل والتكامل بين السلطة والإدارة، فأن وظائف الإدارة تستخدم لتحقيق المنظمات الحكومية والمنظمات الاقتصادية الربحية. وعليه، يتكون الجهاز الإداري من نوعين رئيسيين من المنظمات.

١ . المنظمات الحكومية، وتتكون من:

• الوزارات، والإدارات والمصالح التابعة لها، والتي تقوم بالخدمة العامة كالمدفوع وحفظ الأمن وإقامة العدل، ومنها ما تقوم بوظائف اجتماعية مثل الصحة، التعليم، والثقافة، ووظائف اقتصادية، مثل الزراعة، الري، الصناعة، التجارة، وأيضا القوى العاملة .

• الهيئات والمصالح العامة التي تقوم بإدارة شؤون المرافق العامة كالنقل والمواصلات والإدارة ومياه الشرب وتشيد الطرق وإقامة الجسور.

٢ . المنظمات الاقتصادية الربحية

وهي المؤسسات العامة التي لها استقلال إداري تام عن الإدارة المركزية، إلا أنها تخضع لإشراف وتوجيهات السلطة التنفيذية على أساس أن نشاطها يرتبط بالسياسة العامة للدولة. أي أن هذه المؤسسات تملكها أو تشترك في ملكيتها الدولة، ولكل منها



نشاط اقتصادي محدد يهدف إلى تحقيق الربح، فضلا عن الصالح العام الذي يعتبر الهدف الأساسي لها^(١).

على الرغم من أن الأجهزة الإدارية تقوم بإدارة بعض الأنشطة الاقتصادية التي لم تكن معروفة لديها من قبل، إلا أن هذه الأجهزة قد حافظت على سماتها الأساسية والتي تتمثل في:

- إنها أجهزة بيروقراطية^(٢) بالمقارنة بأجهزة القطاع الخاص التي أثبتت كفاءتها في إدارة النشاط الاقتصادي أكثر من أجهزة الدولة التي مازالت تتصف بالجمود وعدم المرونة .

ويقصد بالبيروقراطية إحدى سلطات الدولة الحديثة، وبالتحديد السلطة التنفيذية التي تزايد دورها في المجتمع المعاصر، مما أدى إلى نمو هيئة الموظفين العموميين، وتضخم الجهاز الإداري، وتزايد سلطاته لدرجه سمحت له بالاتصال بقطاعات عريضة من الجماهير، ولعل هذا ما أدى إلى وضوح أثر البيروقراطية في الحياة اليومية للمواطن الفرد،^(٣) وبذلك المعنى فالبيروقراطية هي قوة "سياسية" أو سطة سياسية مسؤولة عن تحقيق أهداف الدولة وترجمة السياسة العامة إلى برامج تنفيذية لتحقيق الأهداف التي على تحقيقها^(٤).

- إنها أجهزة توجيه ورقابة على أجهزة القطاع الخاص بوصفها الإدارة التنفيذية للحكومة التي لها حق السيادة.

- إنها أجهزة خدمات عامة، يتم تمويلها من قبل دافعي الضرائب الذين لهم حق مراقبتها عن طريق نوابهم في المجالس البرلمانية^(٥).

ومما لا شك في أن القدرة الإدارية تعتبر من المقومات الأساسية لنجاح الخطط، كما يعزي النجاح أو الفشل في تنفيذ الخطط إلى عجز أو نجاح الجهاز الإداري بحيث أصبح ينظر إلى الإدارة الحكومية على إنها العائق الأول والرئيسي في تحقيق الأهداف التي تتضمنها الخطط.



ويتعاطف الدور الذي تقوم به الإدارة الحكومية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية بصرف النظر عن المنهج الاقتصادي أو السياسي الذي تتبناه الحكومة، ولذلك فإنه في كل دول العالم لم تعد المهام التي تطلع بها الإدارة الحكومية قاصرة على المهام التقليدية وإنما تجاوزتها كثيراً وأصبحت الحكومة في كثير من الدول هي أكبر ممول وصانع وصاحب عمل. وليس ثمة شك أن دور الإدارة الحكومية يعد من أكثر الأدوار المهيمنة لأسباب متعددة من أبرزها البنيان الاقتصادي وغياب أو ظهور القطاع الخاص النشط.

وفي ماليزيا، تسمح اجتماعات ما بعد مجلس الوزراء، التي يرأسها الوزير المعني، بشرح قرارات مجلس الوزراء شرحاً كاملاً للإداريين. ومن ثم يظهر فهم أكبر للقرارات التي اتخذت، وبذلك قد يكون التنفيذ أكثر دقة وأكثر ايجابية ويتفق مع قرار مجلس الوزراء^(٦).

لجأت الحكومة الماليزية إلى التدخل لتخفيض قيمة العملة الوطنية بحوالي ٣٥% في محاولة لدعم القدرة التنافسية للمنتجات الماليزية وهو ما نجحت فيه بالفعل إضافة إلى حرصها المستمر على توفير مناخ مناسب للتصدير من خلال توفير فرص التمويل وأيضاً تشجيع الاستثمارات الأجنبية المباشرة نحو التصدير^(٧).

ثانياً : دور المؤسسات والهيئات في عملية التنمية

يعتبر النظام في ماليزيا نظاماً ملكياً ديمقراطياً يمارس في إطار فيدرالي، حيث تعتبر الفيدرالية هي المبدأ الأساسي الذي يقوم عليه النظام السياسي وفقاً للدستور الماليزي الصادر غداة الاستقلال عام ١٩٥٧.

١. السلطة التنفيذية:

يندرج تحت لواء السلطة التنفيذية في مختلف النظم السياسية مجموعة من المؤسسات، وهي الأجهزة الرئاسية مثل وزارة الخارجية، ووزارة الدفاع، وجهاز المخابرات، ومجلس الأمن القومي - بمسمياتة المختلفة - ولا شك في أن دور الأجهزة



الرئاسية في تلك المؤسسات يختلف من نظام إلى نظام آخر، ومن فترة زمنية إلى أخرى في النظام السياسي ذاته^(٨).

وفي هذا الإطار ينتمي النظام السياسي الماليزي إلى الملكية الدستورية البرلمانية، حيث يحكم البلاد رئيس الدولة وهو السلطان الذي يتم اختياره من بين السلاطين التسعة من خلال مجلس الحكام. والحاكم من الناحية النظرية هو أعلى سلطة في البلاد ويتمتع بعدد من الصلاحيات، لعل أهمها يتمثل في :

- تعيين رئيس الوزراء.
- تعيين القضاة في المحكمة الفيدرالية والمحكمة العليا بناء على اقتراح رئيس الوزراء.
- رئاسة القوات المسلحة .
- تعيين حكام الوزراء استنادا على اقتراح رئيس الوزراء.
- تعيين حكام الولايات و القضاة والسفراء .

وقد أكدت المادة ٣٩ من الدستور أن السلطة التنفيذية مقررة من الملك وأن كل قانون يحدد من الحكومة الفيدرالية ينطلق من الملكية وأن تقرير سلطة الوزير من قبل البرلمان يصبح فاعلا عندما يتم الحصول على الموافقة الملكية ويتم تسجيلها في لائحة يتم العمل بها^(٩).

أما من الناحية الواقعية فيعتبر رئيس الوزراء هو الرئيس الفعلي للسلطة ويتمتع بسلطات وصلاحيات تجعله أكبر سلطة حقيقية في الدولة^(١٠).

يعتبر مجلس الوزراء، المستوى الثاني لممارسة السلطة التنفيذية، يتم تعيينه من قبل الملك من أجل تقديم النصح له ويتألف من رئيس الوزراء وعدد غير محدد من الوزراء الذين يتم اختيارهم من البرلمان، ومن الشروط الأساسية لرئاسة الوزراء أن يكون مواطن مولودا في ماليزيا وعضوا في مجلس النواب و حائزا على ثقة الأغلبية في مجلس الوزراء، ويقع على عاتقه رئيس الوزراء مسؤولية إبقاء الملك على اتصال



بالإدارة العامة للدولة، ويقوم بتقديم المقترحات للملك بخصوص تعيين الوزراء، ويعقد المجلس اجتماعا أسبوعيا برئاسة رئيس الوزراء لصياغة و تحديد سياسة الحكومة^(١١).

وترتكز الوظيفة الأساسية لرئيس الوزراء في رئاسة مجلس الوزراء إضافة إلى تنسيق السياسة الخاصة بالحكومة، كما توجد وظائف دستورية ووضعية معينة لرئيس الوزراء، حيث يقوم بتقديم النصح إلى الملك حول تعيين القضاة ولجان الخدمات والانتخابات. أما منصب نائب رئيس الوزراء فهو منصب تقليدي أي لم يتم إنشاؤه بموجب الدستور أو أي قانون مكتوب ويتمتع نائب رئيس الوزراء بثقة كبيرة داخل مجلس الوزراء والحزب الحاكم وله القدرة على تولي الإدارة في حالة غياب أو عدم مقدرة رئيس الوزراء على أداء وظائفه. وفي حالة فقدان رئيس الوزراء للثقة وجب عليه تقديم استقالته واستقالة المجلس كله للملك وبين فترة حل البرلمان القديم وانتخاب برلمان جديد يستمر مجلس الوزراء السابق في أداء وظيفته^(١٢).

أسماء رؤساء الوزراء في ماليزيا

جدول رقم (١)

اللقب	الفترة	رئيس الوزراء
الأب الروحي للاستقلال	١٩٥٧-١٩٧٠	تنكو عبد الرحمن بوترا الحاج
الأب الروحي لتنمية الأرياف	١٩٧٠-١٩٧٦	تون عبد الرازق حسين
-	١٩٧٦-١٩٨٠	تون حسين عون
الأب الروحي للتحديث	١٩٨١-٢٠٠٣	تون الدكتور محاضير محمد
-	٢٠٠٣-٢٠٠٩	داتو سري عبد الله بدوي
-	٢٠٠٩-٢٠١٨	داتو سري محمد نجيب عبد الرازق
-	٢٠١٨-وحتى الآن	تون الدكتور محاضي محمد



ويتكون مؤتمر الحكام **Majlis Raga-Raja** بموجب المادة ٣٨ من الدستور الماليزي سلاطين تسع ولايات من بين ١٣ ولاية مكونه للاتحاد، بالإضافة إلى المحافظين الأربعة للولايات الأخرى، ويتم اختيارهم من قبل الملك، ويعتبر المؤتمر حلقة الوصل بين الحكومة الفيدرالية وحكومات الولايات على أعلى مستوى، ولعل وظيفته الأساسية تتمثل في انتخاب الملك ومندوبية وكذلك يستشار في تعيين القضاة ولجنة الانتخابات ولجان الخدمات والمحاسب العام، كما يتم استشارته في حالة تغيير حدود الولايات، توسيع الفيدرالية وأيضا في اقتراح مشروع قانون تعديل الدستور، وتعديل القوانين الخاصة بالشريعة الإسلامية والتي يصدرها البرلمان، بالإضافة إلى ذلك فان استشارة مؤتمر الحكام تصبح إلزامية وإجبارية في الأمور المتعلقة بالسياسات العامة أو بظروف الملاويين الخاصة في ولايتي "صباح" و"سراوك"، وعلى المؤتمر حماية الحقوق الخاصة للسكان الأصليين من البوميوترا، وأيضا الحقوق المشروعة لجميع الماليزيين كما حددها المادة ١٥٣ من الدستور الماليزي^(١٣).

٢. السلطة التشريعية:

تتكون السلطة التشريعية الفيدرالية من مجلسين هما: مجلس النواب **Dewan Rakyat**، (وهو أقرب لمجلس الشعب)، ويتكون من ٢١٩ عضو، يتم انتخابهم بشكل مباشر لمدة خمسة سنوات يتوزعون ما بين ١٦٥ من شبة جزيرة الملايو، و٢٨ من سارواك، و٢٦ من صباح. ويتعين أن يكون النواب أعضاء في الأحزاب السياسية وأن يكون رئيس الوزراء من بين أعضاء البرلمان. ويعتبر مجلس النواب هو المجلس التشريعي الأعلى.

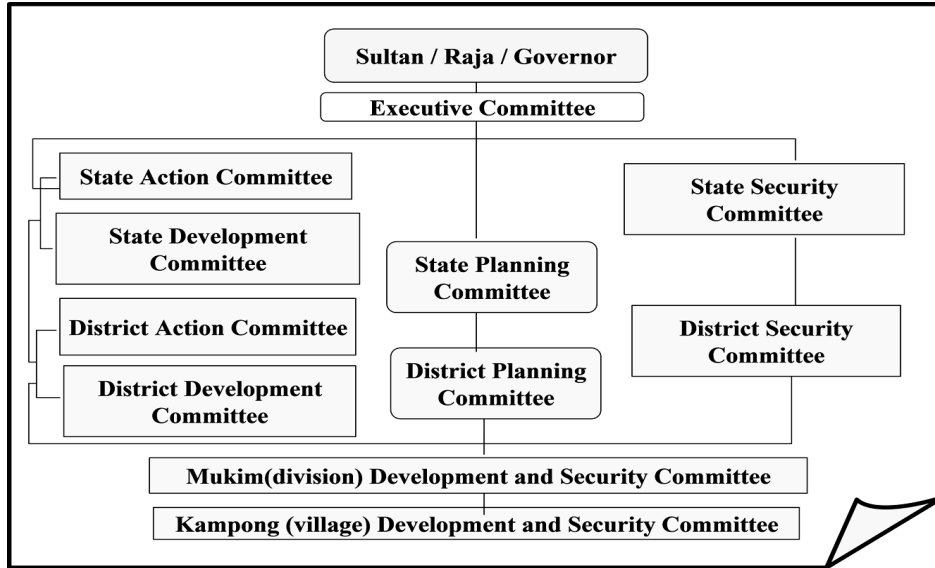
أما مجلس الشيوخ **Dewan Negara** وهو أقرب لمجلس الشورى وعدد أعضائه ٧٠ عضو يتم انتخاب ٢٦ منهم من المجالس التشريعية للولايات الثلاثة عشر بواقع عضوين لكل ولاية، أما بقية الأعضاء يعينهم الملك بناءً على اقتراح من رئيس الوزراء، ومدة الولاية، هي ثلاث سنوات قابلة للتجديد لمرة أخرى فقط^(١٤).



٣. السلطة القضائية.

والتي تتألف من المحكمة الفيدرالية وتليها المحكمة العليا ومحكمة الاستئناف التي تم تأسيسها في ١٩٩٤، وهي تعد محكمة وسطاً بين المحكمة الفيدرالية والمحكمة العليا، ثم تأتي بعد ذلك المحاكم الثانوية والمحاكم المدنية، والمحاكم الجزئية، وتعد المحكمة العليا أعلى سلطة قضائية ولها صلاحية تفسير نصوص الدستور والفصل القضائي في النزاعات بين أي ولاية والحكومة الفيدرالية أو بين الولايات كما أنها أعلى محكمة للاستئناف في الجنايات. ويتم تعيين رئيس محكمة الاستئناف وقاضي قضاة المحاكم العليا وقضاة المحكمة العليا وقضاة المحكمة الفيدرالية من قبل الملك بناء على اقتراح رئيس الوزراء بعد استشارة مؤتمر الحكام^(١٥)، وهذا يتضح في الشكل التالي:

State Government Planning, Implementation and Security Machinery ⁽¹⁶⁾





وعلى الجانب الآخر نرى أن هناك العديد من المؤسسات ساهمت في إنجاح عملية التنمية نذكر منها ما يلي:

- الهيئة الماليزية للتنمية الصناعية **Malaysian Industrial Development Authority (MIDA)** قد أنشأت الدولة لغرض التنمية الصناعية، الهيئة الفيدرالية للتنمية الصناعة الماليزية **FIDA** في عام ١٩٦٩، والتي أعيد تسميتها بهيئة التنمية الصناعية **MIDA** في ١٩٧٠. وهي الهيئة الحكومية الرئيسية المعنية بترويج قطاعات الصناعة والخدمات في ماليزيا، ولعل أهم مهامها يتمثل في:
 - مساعدة الشركات التي ترغب في الاستثمار في قطاع التصنيع وقطاع الخدمات المرتبطة به، كما تقوم أيضاً بتسهيل عملية تنفيذ المشاريع العائدة لتلك الشركات. ويشمل المجال الواسع من الخدمات التي تقدمها هيئة تنمية الصناعة الماليزية توفير المعلومات حول الفرص الاستثمارية.
 - تسهيل مهمة الشركات التي تبحث عن شركاء للقيام بمشاريع استثمارية مشتركة.
 - مساعدة الشركات التي تبحث عن شراكة وفرص تجارية في الخارج.
 - تقديم الحوافز والمنح والامتيازات الاستثمارية.
 - كما تقوم هيئة تنمية الصناعة الماليزية أيضاً بتقييم ودراسة طلبات المشاريع التالية في قطاع التصنيع وقطاعات الخدمات التابعة له: رخص التصنيع، الحوافز الضريبية، مناصب العمل المخصصة للأجانب، الإعفاء الجمركي للمواد الخام والمكونات والآلات والمعدات^(١٧).
- المجلس الماليزي للأعمال التجارية **(MBC) Malaysian Business Council** وفي هذا الإطار تم تشكيل المجلس الماليزي للأعمال التجارية، من أجل الاستشارات الخلاقة والحوار المفيد بين واضعي السياسات والخدمة المدنية والقيادات والسياسيين. وهو يناقش كافة القضايا المحلية والدولية التي تؤثر على عملية



التنمية في ماليزيا من أجل الوصول إلى إجمالي عالي من التوجهات والاستراتيجيات الاقتصادية والقومية وتحقيق التعاون المنتج بين القطاع العام والقطاع الخاص.

وفي هذا الخصوص قام المجلس الماليزي للأعمال التجارية بالاشتراك مع المجلس القومي للبحث العلمي والتطوير بتكوين مجموعة من القطاعين العام والخاص وهي المجموعة الصناعية الحكومية الماليزية للتكنولوجيا الراقية (MIGHT) ، والتي شكلت من أجل استشراف فرص العمل التجاري بالنسبة لماليزيا من خلال الاستخدام الاستراتيجي للتكنولوجيا من أجل تحقيق أهداف رؤية ٢٠٢٠^(١٨).

• الهيئة الإنتاجية القومية National Productivity Corporation ، وهي هيئة اتحادية تهتم بزيادة الإنتاجية الكلية في الاقتصاد الماليزي (إنتاجية عوامل الإنتاج: رأس المال والعمل)، أنشئت عام ١٩٦٢ كمركز إنتاجية بالتعاون بين الحكومة الماليزية ومنظمة العمل الدولية والصندوق الخاص للأمم المتحدة، وتحول في عام ١٩٦٦ إلى مركز حكومي يهتم بالإنتاجية الكلية، ويعمل على جودة الإنتاجية الماليزية والارتقاء بها من أجل التنمية الاقتصادية المتوازنة، ومن مهامه تقديم مقترحات حول سياسة وتخطيط الإنتاجية، وتطوير تنمية الموارد وقيادة حركة الإنتاجية والجودة، كما يشجع المركز على الامتياز في التطبيقات النظامية في مجال الإنتاجية والمنافسة، وتقديم معلومات وبيانات شاملة عن الإنتاجية الماليزية، ورعاية شبكة للاتصال بين المؤسسات المحلية والأجنبية في مجال الإنتاجية والجودة، إلى جانب إجراء البحوث ونشاطات التدريب وتنمية النظم الإدارية في مجال الجودة والإنتاجية وتطبيق تقنيات المعلومات^(١٩).

• هيئة تنمية التجارة الخارجية الماليزية Malaysia External Trade Development Corporation، أسست عام ١٩٩٣، وتعرف بـ "ماتريد (MATRADE)" ، ومهمتها ترويج وتشجيع التجارة الخارجية الماليزية



والقيام بتقديم معلومات للمصدرين والموردين الماليزيين وتطوير وتشجيع الصادرات الماليزية مع التركيز على المنتجات الصناعية، والقيام بإجراء الدراسات عن أسواق الخارجية للمنتجات الماليزية من أجل تحسين وضعها التنافسي والعمل على إيجاد قاعدة معلومات لمساعدة المصدرين الماليزيين، وتقوم ببرامج تدريب لتدريب مهارات المصدرين الماليزيين في مجال التسويق الدولي وحماية الاستثمارات الماليزية في الخارج، وهي هيئة مكونة من جهات حكومية مختلفة وممثلين للقطاع الخاص تحت إشراف وإدارة وزارة الصناعة والتجارة الخارجية^(٢٠).

- هيئة التصنيع الثقيل الماليزية **Heavy Industries Corporation of Malaysia (HICOM)**، بدأت الهيئة الاستثمار في مجال الحديد والصلب ومشروع السيارة الوطنية بروتون **(PROTON) Automobile National** عن طريق شراكة مع شركة ميتسوبيشي اليابانية والسيارة الوطنية الثانية بيروودا **(Perodua)** بالشراكة مع دايهاتسو اليابانية، إضافة إلى إقامة مجمع الحديد والصلب العملاق^(٢١).
- المجلس الوطني للأعمال الاقتصادية: تم إنشائه من قبل الحكومة الماليزية في مستهل عام ١٩٩٨ لاستعادة النمو الاقتصادي والاستقرار بعد الأزمة المالية التي عصفت بدول شرق آسيا، وتم إعداد خطة قومية للانتعاش الاقتصادي ارتكزت على عدة محاور لعل أهمها يتمثل في التالي^(٢٢):
 - استقرار العملة الوطنية (الرنجت).
 - تقوية الأساسيات الاقتصادية.
 - استعادة ثقة السوق والمحافظة على استقرار السوق.
 - تنفيذ أجندة الاقتصاد الاجتماعي.
 - انتعاش القطاعات الأشد تأثراً بالأزمة.



- المجلس الاقتصادي الاستشاري القومي National Economic Advisory Council (NEAC)(23) تم تشكيله من قبل رئيس وزراء ماليزيا في مايو ٢٠٠٩، لصياغة نموذج التحول الاقتصادي للبلاد، وترتكز أهداف المجلس على عدة محاور لعل من أهمها:
 - تحويل ماليزيا من دولة متوسطة الدخل إلى دولة مرتفعة الدخل بحلول عام ٢٠٢٠.
 - تكثيف التعاون الإقليمي.
 - زيادة القدرة التنافسية العالمية.
 - يعمل كأداة وصل للشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص.
 - التوجيه الاستراتيجي لضمان تنفيذ التوصيات على نحو فعال وعلى جميع المستويات.
- ومن الناحية الإدارية، يعتبر الوزراء وموظفو الخدمة المدنية من أهم الشركاء في معادلة هيمنة وسيطرة الحكومة، فعلى الرغم من تمتع البيروقراطية بقدر من النفوذ والقوة، إلا أنها مازلت تحت هيمنة السلطة التنفيذية في صورة رئيس الوزراء والوزارة والحزب الحاكم، كما تستعين الحكومة بعدد من الهيئات للسيطرة على الجهاز البيروقراطي منها هيئة مكافحة الفساد Anti-Corruption Agency ومكتب الشكاوى العامة Public Complaints Bureau ، وكلاهما تابع لرئاسة الوزراء.
- وعليه، فقد تدخل الحكومة في أعمال الجهاز البيروقراطي في كثير من المشاريع القومية أو المحلية سواء المشاريع الخاصة بتنمية الثروة السمكية أو إدارة الأراضي أو الغابات، فقد توجه الحكومة نصيب الأسد من التمويل المخصص لهذه المشروعات إلى المناطق المؤيدة للمنظمة الوطنية على حساب المناطق المؤيدة لأحزاب المعارضة.
- ومع السياسة الاقتصادية الجديدة وزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، زادت فرص هيمنة السلطة التنفيذية على الجهاز البيروقراطي من خلال توزيع وتخصيص الموارد الاقتصادية^(٢٤).



ثالثاً : الشراكة الذكية في التنمية

ليس المقصود بالشراكات الذكية تحقيق المساواة المطلقة في الأرباح، وإنما المقصود بها تحقيق توزيع أكثر عدلاً للنتائج، وقد أوسع مفهوم الشراكة الذكية عندما تبنت ماليزيا رسمياً مفهوم ماليزيا المتحدة، وفي هذا الإطار عمل القطاع العام مع القطاع الخاص معاً من أجل تيسير التنمية الاقتصادية للبلد الذي لكل منهما حصة فيه، وقد جرى التخلص من الاتجاه التنافسي القديم بين القطاعين العام والخاص لمصلحة المساعدة المتبادلة، وأدرك القطاع العام نجاح القطاع الخاص يسهم بالفعل في إيرادات الحكومة، وهو ما يستخدم في دفع فواتير المرتبات للعاملين في الحكومة، فضلاً عن أمداد المرافق بما تحتاجه. ومن ثم يساعد القطاع العام نفسه بمساعدته للقطاع الخاص.

وعليه، يستفيد القطاع الخاص بالموقف الإيجابي للقطاع العام منه، ويتعاون القطاعين العام والخاص لضمان تحقيق أهداف الحكومة بسرعة وفي نفس الوقت بأقل التكاليف، ومن ثم يستفيد الجانبين وتستفيد الأمة ككل^(٢٥).

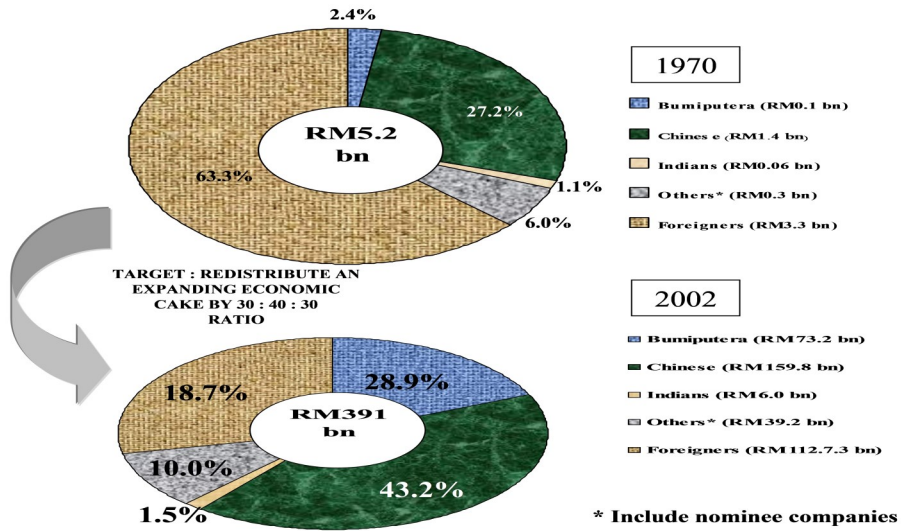
وبهذا استطاعت ماليزيا أن تروج مفهوم الشراكة الذكية الذي حققته بين الشركات العامة والشركات الخاصة بفلسفة تقوم على التعاون الوثيق بين القطاعين العام والخاص، وتزويد القطاع الخاص بأهداف السياسات القومية بالدولة وعليه، قامت مجالس استشارية بكل وزارة على المستويين الفيدرالي والمحلي (الولائي)، وقد نجحت فكرة الشراكة الذكية في نمو وتطور الاقتصاد الماليزي، وصارت ساعداً أيمن في إجراء الإصلاحات الاقتصادية بالبلاد، وقد كان لإشراك القطاع الخاص في بسط وتسهيل الحصول على المعلومات، أثر في تمتين الثقة بين الحكومة بشقيها الفيدرالي والولائي ومجتمع الأعمال، مما قاد إلى تطور نوعي في وضع السياسات الاقتصادية، وانخفاض في نسبة الفساد الإداري، وازدياد في الشفافية بمؤسسات الدولة والشركات الخاصة وفي إطار مواصلة تجذير فعالية الشراكة الذكية، أنشأت ماليزيا مجلساً استشارياً سمته "مجلس الأعمال الماليزي"، والذي يضم ٧٢ عضواً من القطاعين العام والخاص



ومن مهمة المجلس عقد حوارات بين الوزراء ورجال الأعمال، تتناول الشأن الاقتصادي في البلاد بكل أبعاده، وقد انبثق عن هذا المجلس المنتدى الشهير لوزارة المالية الماليزية، والذي ينعقد سنوياً لمناقشة ميزانية الدولة قبل عرضها وإقرارها، وهكذا فعلت وزارتا التجارة الخارجية ووزارة الصناعة (٢٦).

من الواضح انه عن طريق دعوة المستثمرين الأجانب دخلت ماليزيا بالفعل في شراكة ذكية حقق فيها الطرفان المكاسب، فقد استطاع الماليزيين ممارسة الشراكة الذكية منذ الاستقلال وقاموا ببناء بلداً مزدهراً لكل إنسان فيه نصيبه العادل، وبدا الأمر وكأنهم سيستمرون في التنمية إلى أن يحققوا هدفهم بأن تصبح ماليزيا بلداً متقدماً بحلول عام ٢٠٢٠، وبدأت الشراكات الذكية التي أقاموها بين الجماعات العرقية المختلفة وبين القطاع العام والقطاع الخاص وبين العمال والإدارة من الثبات بحيث تعزز من نمو البلاد، (٢٧)

Concept of Equity Restructuring(28)



ولهذا تدعو الحكومة الماليزية إلى الشراكة والتعاون مع الأعمال التجارية لكي تنمي البلاد، حيث كانت الحكومة تعتبر أنه من الواجب مساعدة القطاع الخاص على



النجاح لأنه يزيد إيرادات الحكومة ويخلق فرص عمل لكثير من الناس ويدعم الأعمال الأخرى والتنمية الاقتصادية للبلاد.

وعلى الرغم من رفض موظفي الدولة في البداية العمل من أجل القطاع الخاص، إلا أنهم الآن يقبلونه باعتباره أسهماً في تحسين دخولهم، حيث أن الأجور تأتي بالفعل من الإيرادات التي تحصل عليها الحكومة من الأعمال التجارية، وكلما زاد نجاح الأعمال التجارية كلما كان الربح الذي يحصلون عليه أكبر، ومن ثم كان العائد الذي تحصل عليه الحكومة أكبر وبالتالي يمكنها دفع الحوافز لكل العاملين بالحكومة^(٢٩).

ولعل ما يوضح بجلاء أسلوب عمل الشراكة الذكية، أولاً: مفهوم ماليزيا المتحدة، وهذا المفهوم داخل سياق الشراكة الذكية يوحى بالسياسة الواعية الخاصة بالتعاون الثلاثي بين الجمهور والقطاع الخاص والقيادة السياسية، والشراكة ذكية لأن الجميع له نصيب فيها، ولا شك في أنه لو خاضت ماليزيا تنميتها الاقتصادية دون تنفيذ هذا المفهوم لكان التقدم أبطأ من ذلك بكثير، ثانياً: السياسة القومية، ففي ماليزيا تمثل الجبهة الوطنية التي تضم ١٤ حزباً سياسياً شراكة ذكية، لأن الاحترام لا يكون تبعاً لقوة الحزب أو ضعفه، بل على أساس التشارك العادل. وهناك ثلاث مجموعات عرقية ماليزية رئيسية: الملايون والصينيون والهنود، وهم ممثلون بالتساوي في مجال سياسة الحزب ومكفول لهم التمثيل العادل في مجالس الولايات والبرلمان ومجلس الوزراء^(٣٠).

ولعل العنصر المهم في محرك نمو ماليزيا يتمثل في الخدمة العامة، أي آلة الحكومة التنفيذية. فلكي تنفذ سياسات الحكومة لا بد من وجود آله إدارية فعالة. ولا بد من بناء هذه الآلة بحرص كي تتمكن من تنفيذ قرارات الحكومة.

على جانب آخر إذا كان للخصخصة أن تنجح، فلا بد من تعاون العاملين بالدولة، ولا بد من وضع مصلحة القطاع الخاص فوق مصلحة البيروقراطية، ولا بد من أن يزيلوا عقبات البيروقراطية التي تحول دون نجاح الكيانات المخصصة، أي إنهم لا بد وأن يضمنوا نجاح الكيانات فيما فشلوا هم فيه (موظفو الدولة) من قبل.

وبعد أن كانت الخدمة المدنية هي السلطة، لا بد من أن تكون الآن الشريك غير التنفيذي، فالיום التركيز على العلاقات الاقتصادية والاستثمارات^(٣١).



ويقصد بالخدمة العامة تلبية حاجات الجمهور، أي أن العاملين بالدولة يكونوا حساسين تجاه حاجات الجمهور وأن يخدموه كخدام عامين بحق . ونتيجة لإدخال المزيد من المشروعات والسياسات التي كانت تستهدف المصلحة العامة، اضطرت الخدمة العامة إلى التفاعل مع الناس تفاعلاً مباشراً مع أفراد الشعب، فعقب الاستقلال مباشرة بدأت سياسة التنمية الريفية، الأمر الذي جعل الخدمة المدنية تفتتح، حيث تشرف على المشروعات وتنفيذ خطط التنمية التي يضعها الساسة، وتظل الخدمة المدنية في الوقت الراهن خدمة مهنية، أي ليست حزبية بالمرة ومستعدة لخدمة أي حزب أو سياسي في السلطة.

لم تتوقف عملية جعل الخدمة العامة أكثر مشاركة في شؤون البلاد ولعل أكثر التغيرات الجذرية التي حدثت في ماليزيا هي ماليزيا المتحدة. وفي ظل هذا المفهوم ينظر إلى الأمة ككل على أنها شركة كبيرة وكل من الموظفين العامين والقطاع الخاص مسئولون عن نجاح الشركة، وقد يدرك الموظف العام أن فشل القطاع الخاص يؤدي إلى ضياع عائد الحكومة، وبما أن عائد الحكومة يستخدم ولو جزئياً على الأقل لدفع أجر الموظفين العموميين، وعليه فإن خسارة القطاع الخاص إما تؤثر تأثيراً مباشراً على دخولهم، وإذا كانوا يريدون دخل أفضل فلا بد من زيادة إيرادات الحكومة عن طريق دفع الضرائب التي يدفعها القطاع الخاص، وفي هذا الإطار تقلص دور الحكومة وما تقوم به ونقل الأعمال الحكومية إلى القطاع الخاص أي الخصخصة.

ولهذا أصبحت الخدمة العامة اليوم جزءاً من الآلة التي تجعل ماليزيا دولة متقدمة بحلول عام ٢٠٢٠، وعليه، فيجب على الخدمة العامة باعتبارها شريكاً في ماليزيا المتحدة تطبيق الإدارة على السعي العام لتحقيق النمو وتغيير معالم الدولة الإسلامية، ولتحقيق ذلك تم تعديل الإجراءات والوظائف وجرى تيسيرها، وسوف يتم تعديلها من حين لآخر لضمان خدمة إدارة الشعب والبلاد وليس العكس^(٣٢).

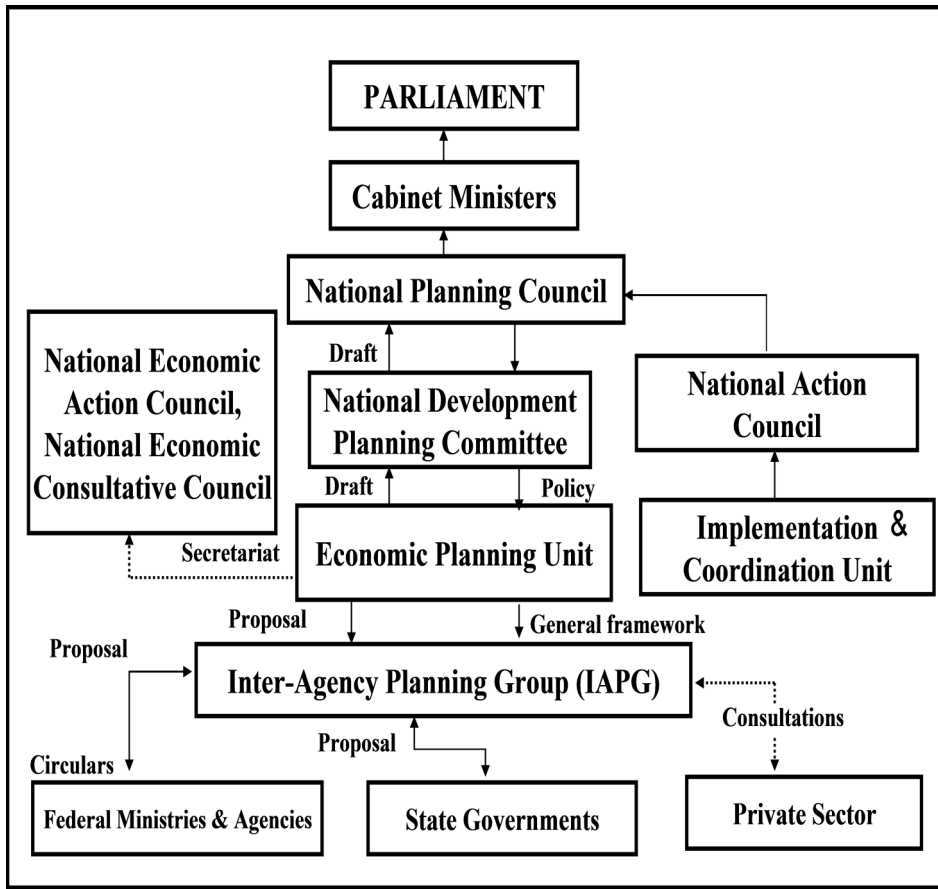
رابعاً : دور الجهاز الإداري في تنفيذ سياسات الدولة التنموية

أن نجاح السياسات التنموية أو إخفاقها إنما يترتب على الطريقة التي تتبناها الدولة في تنفيذ هذه السياسات بواسطة الجهاز الإداري للدولة، وإذا نظرنا إلى تركيبة الجهاز الإداري الماليزي نرى أن الغالبية العظمى من العاملين في الجهاز الإداري هم من ذوي



الخلفية الاقتصادية أو مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية في ماليزيا. ويعد الجهاز الحكومي المسئول عن وضع وتنفيذ السياسات الاقتصادية في ماليزيا هو وزارة التجارة والصناعة التي تعد بمثابة الذراع التنفيذي، ولم تكن هيئة التنمية الصناعية هي الجهة الوحيدة المسئولة عن قرارات التنمية الصناعية، حيث توجد أجهزة أخرى تشارك في هذه العملية مثل وحدة التخطيط المركزي، ووحدة البحوث الاجتماعية والاقتصادية التابعين لرئاسة مجلس الوزراء، ووزارة الخزانة وغيرها. بالإضافة إلى عدة أجهزة أخرى على مستوى الولايات (٣٣).

Development Planning Machinery(34)





وفي مقارنة بين العوامل التي ساهمت في إنجاز عملية التنمية في كل من ماليزيا وكوريا الجنوبية وتايوان، نلاحظ أن الدولة الماليزية تعاملت مع التنمية كهدف ثانوي للهدف الرئيسي والمحوري المفروض من قبل الملايو، والمتمثل في إعادة الهيكلة الاجتماعية بهدف تقوية الوضع السياسي والاقتصادي للمالايا، ونتيجة لذلك فإن تنفيذ السياسة الاقتصادية الجديدة لم يعتمد كثيرا على رأس المال المحلي، فقد يذهب البعض إلى القول بأن ماليزيا حاولت في بعض الأحيان إضعاف رأس المال المحلي من خلال تقوية وضع رأس المال الأجنبي في القطاع الصناعي، على الجانب الآخر نرى أن العوامل التي ساهمت في نجاح التنمية في كل من كوريا الجنوبية وتايوان تمثلت في الدور القوي للدولة وقدرتها على مواجهة الطلب الخارجي من ناحية أخرى، وتشكيل الاقتصاد والمجتمع من ناحية أخرى. وقد خلقت الدولة تحالفا مع رأس المال العابر للقارات وذلك لحساب مشاريع محلية.

وبمقارنة ماليزيا مع البلدان الجديدة في شرق آسيا نرى أن الحكومة الماليزية لم تكن مستقلة أو معزولة عن مطالب الشعب، كما أن عملية صنع السياسة عرقلتها إلى حد بعيد المطالب التي عبرت عنها الجماعة المالوية لتقوية وضعها السياسي والاقتصادي.

وعليه فإنه بالرغم من أن الدولة الماليزية تشترك في عدة خصائص مع دول شرق آسيا، إلا أن استقلاليتها كانتا محدودة نسبيا فيما يتعلق بالخيارات السياسية الموجه نحو التنمية^(٣٥).

إن الناظر للسياسات الحكومية المتعاقبة منذ بداية السبعينات يلحظ انه بالرغم من إنها كانت ذات طبيعة تنموية، إلا أنها كانت خادمة لهدف الوحدة الوطنية، الذي شعرت الحكومة بأنه لن يتحقق إلا بتحسين الوضع الاقتصادي الخاص بالمالايا في مواجهة الصينيين، وعليه، فالتدخل الحكومي المتزايد في الاقتصاد منذ السبعينات إنما يرجع في المقام الأول إلى الاختلالات الاقتصادية والتباينات العرقية التي استدعت تبني



استراتيجية تنمية جديدة (السياسة الاقتصادية الجديدة) تحددت أولويتها التي وافق عليها البرلمان الماليزي في يوليو ١٩٧١ في الأهداف الثلاثة التالية^(٣٦):

- تحقيق الوحدة والتكامل القومي.

- خلق فرص عمل.

- تحقيق النمو الاقتصادي.

ولعل الهدف المحوري للسياسة الاقتصادية الجديدة كما عبرت عنه الوثائق الرسمية إنما يتمثل في تحقيق الوحدة والتكامل القومي. وقد تم تفسير هذا الهدف على أنه يعني تحقيق تحسين في التوازن الاقتصادي بين الأعراف المختلفة والذي لا يمكن أن يأتي إلا بحصول المالاي على معاملة تفضيلية، بالخصوص في المجال الاقتصادي.

وقد هدفت هذه المعاملة التفضيلية من قبل الحكومة للمالاي بالأساس إلى تحسين أوضاعهم الاقتصادية والتعليمية والثقافية المتردية، وليست لتميز الملايو عن غيرهم من العرقيات^(٣٧).

ومما لا شك فيه أن السمة البارزة في السياسة الاقتصادية الجديدة تمثلت في الدور الذي لعبته الدولة في وضع وتنفيذ استراتيجية التنمية، من خلال مشاريع القطاع العام التي أنشأتها الدولة وتولت إدارتها من ناحية، وتبني سياسات تنمية حاسمة إزاء القطاع الخاص من ناحية أخرى .

ففي الوقت الذي أولت فيه الدولة دورا ديناميكيا للقطاع العام، استخدمت في الوقت ذاته سلطة التراخيص والموازنة والنظام الضريبي والحوافز المالية وغيرها من الإجراءات التنظيمية وأنظمة الحوافز والضبط لضمان أن يعكس القطاع الخاص أهداف واحتياجات البلاد بما يتلاءم مع الخطط الموضوعية^(٣٨) .

على جانب آخر نرى أن يلحق الجهاز المسؤول عن التخطيط الاقتصادي مباشرة برئاسة الوزراء - نظرا للدور الكبير المنوط بالتخطيط الاقتصادي كأداة لتحقيق أهداف الاستراتيجية التنموية - بحيث يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية التنمية الاقتصادية



من خلال القيادات العليا للدولة بطريقة مباشرة.

وتعد الواقعية التي اتسمت بها عملية التخطيط في ماليزيا العامل الرئيس وراء نجاح إمكانية تطبيق الخطط بالكامل، ومن ثم نجاح التجربة التنموية الماليزية، كما تمثل مراجعات منتصف الخطة عامل نجاح ثان، وتمثل متابعة الخطط وإشراف الدولة على القطاع الخاص وضمان انصياعه للخطة التي تصنعها الدولة عامل نجاح ثالث. فضلا عن ما يعرف بـ "ماليزيا المتعاضدة"، وهو مصطلح ادخله محاضر محمد، والذي حث فيه على التعاون بين الدولة وجماعة رجال الأعمال لتحقيق الأهداف القومية، بمقتضاه تحصل الحكومة على ٣٠% من أرباح الشركات والمؤسسات الاقتصادية الماليزية في شكل ضريبة عامة من رجال الأعمال، وتستخدم هذه الضريبة لتمويل برامج ومشاريع عملية التنمية والبنية التحتية للقطاعات الفقيرة من السكان، بما يعنيه ذلك من أن القطاع الخاص الثري له أسهامه في بناء دولة ثرية^(٣٩).

ولهذا مثلت الخطط الخمسية المختلفة جزءاً من خطط طويلة المدى تمتد لعشرين عاماً تضم أربع خطط خمسية. تتم مراجعة وإعادة النظر في الخطة الخمسية في منتصفها (كل سنتين ونصف)، حيث وضعت الخطة الخمسية الأولى (١٩٦٦-١٩٧٠) الأسس اللازمة للتحويل من صناعة الإحلال محل الواردات إلى الصناعات الموجهة للتصدير، ولحق بذلك رسم وأيضاً تنفيذ السياسة الاقتصادية الجديدة لمدة عشرين عاماً (١٩٧٠-١٩٩٠)، والتي تزامنت مع بدء تنفيذ الخطة الخمسية الماليزية الثانية (١٩٧١-١٩٧٥)^(٤٠).

ولعل السمة البارزة في السياسة الاقتصادية الجديدة إنما تمثلت في الدور الذي لعبته الدولة في وضع وتنفيذ استراتيجية التنمية، من خلال مشاريع القطاع العام التي أنشأتها الدولة وتولت إدارتها من ناحية، وتبني سياسات تنموية حاسمة إزاء القطاع الخاص من ناحية أخرى .

ففي الوقت الذي أولت فيه الدولة دوراً ديناميكياً للقطاع العام، استخدمت في الوقت



ذاته سلطة التراخيص والموازنة والنظام الضريبي والحوافز المالية وغيرها من الإجراءات التنظيمية وأنظمة الحوافز والضبط، لضمان أن يعكس القطاع الخاص أهداف واحتياجات البلاد بما يتلاءم مع الخطط الموضوعية^(٤١).

ولهذا كان ينظر للخطط الاقتصادية على إنها أداة هامة وأساسية لتحقيق نتائج ايجابية في مجال التوسع في برامج التصنيع داخل الدولة والحفاظ على مستوى مرتفع من النمو الاقتصادي والتنمية، وعندما أوشكت السياسة الاقتصادية الجديدة على الانتهاء تم وضع سياسة التنمية القومية ١٩٩١-٢٠٠٠^(٤٢).

ولحق بذلك تنفيذ الخطة الخمسية الثامنة (٢٠٠١-٢٠٠٥)، وهي الخطة التي وضعت على رأس أهدافها تنمية قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة وجعلها أكثر قدرة على المنافسة- وهي جزء من سياسة النظرة القومية (٢٠٠١-٢٠١٠). وقد ظلت سياسة التنمية القومية وسياسة النظرة القومية تهدفان إلى تحقيق أهداف السياسة الاقتصادية الجديدة^(٤٣).

Planning Horizon Long Term Planning (44)

- Vision 2020, 1991-2020
- First Outline Perspective Plan (OPP1), 1971-1990
- Second Outline Perspective Plan (OPP2), 1991-2000
- Third Outline Perspective Plan (OPP3), 2001-2010
- MEDIUM TERM PLANNING**
- Five-year development plans, such as the Eighth Malaysia Plan (2001-2005).
- Mid-term review (MTR) of the five-year Plans
- SHORT TERM PLANNING**
- Annual Budget.

وقد بلغ التخصيص الحكومي لتنمية القطاع الصناعي في الخطة الماليزية الثامنة ٢,٦ بليون رنجت لتحسين تنافسية الصناعات وتكملة جهود القطاع الخاص، وقد تم



ذلك من خلال التركيز على تنمية التكنولوجيا والتوسع في البنية التحتية للصناعة ورفع كفاءة الأيدي العاملة، فضلا عن تنفيذ مجموعة من البرامج لدعم وتقوية المنشآت الصغيرة والمتوسطة، بما يمكنها من المساهمة بفاعلية في دفع النمو الاقتصادي في البلاد، بشكل يتيح للصادرات الماليزية أسواقا أكبر في العالم الخارجي^(٤٥).

ولهذا تهدف رؤية ٢٠٢٠ جعل ماليزيا دولة متقدمة بحلول عام ٢٠٢٠، يمكن أن تتحقق فقط إذا قامت الصناعة بدورها كاملا في توثيق العلاقة بين القطاعين الحكومي والخاص، فبينما توفر الحكومة البيئة الملائمة للنمو وتصنيع التوجه العام للنشاط التجاري، فالصناعة لها دور رئيسي باعتبارها محركاً لعملية التنمية، وعلى هذا الأساس تبنت ماليزيا مفهوم الشراكة بين القطاعين ووضع برنامج لتنفيذه^(٤٦).

خاتمة

يتضح من العرض السابق أن الجهاز الإداري الماليزي لعب دورا تكيفيا بالأساس في التنمية، يتغير بتغير الأرضية التي تقف عليها الدولة وفي الوقت ذاته للاضطلاع بالدور المنوط به، بما يعنيه ذلك من أن الحكومة تسعى في كل مرحلة من مراحل تطورها لأن توسع أو تضيق من نطاق دورها بشكل يتناسب وطبيعة المرحلة التي تمر بها الدولة.

على الرغم من رفض موظفي الدولة في البداية العمل من أجل نجاح القطاع الخاص، إلا أنهم أصبحوا يقبلونه باعتباره يسهم في تحسين دخلهم، حيث أوضحت لهم القيادة أن أجورهم تأتي من الإيرادات التي تحصل عليها الدولة من الأعمال التجارية، فكلما ازداد نجاح الأعمال التجارية كان الربح الذين يحصلون عليه أكبر، وكان العائد الذي تحصل عليه الحكومة أكبر، وعليه فنمو إيرادات الحكومة الماليزية هو الذي يمكنها بالفعل من دفع الحوافز لكل العاملين بالحكومة.

ولهذا قد ركزت ماليزيا في خططها الخمسية على تشييد البنية الأساسية للنمو الاقتصادي والاجتماعي والصناعي حيث تضمن: الاتصالات والنقل والصحة والبحث



والتطوير، ففي الفترة من ١٩٨١ و ١٩٩٠ أنفقت ماليزيا ٧,٨ بليون دولار على الاتصالات وحدها، وهو أكبر أنفاق في جنوب شرق آسيا، والثاني بعد سنغافورة بالنسبة لمتوسط دخل الفرد. لقد بدأت الحكومة سياسة واسعة للخصخصة وطبقتها بنجاح، فوجد على سبيل المثال خدمات مثل: الطرق السريعة والاتصالات واسكك الحديدية والخدمة البريدية وتوليد الطاقة والمواني والمطارات إما أنها قد أصبحت مشتركة أو تم خصصتها، وذلك لتشجيع المنافسة والحث على التنمية السريعة بأقل تكلفة ممكنة للمستهلك .

ولعل الشركات التي أقامتها الحكومة الماليزية بين الأجناس المختلفة عند تنفيذ الخطة الاقتصادية الجديدة وخطة التنمية القومية، والشركات بين الحكومة والقطاع الخاص والعمال ونقاباتهم، والشركات الكامنة في أساليب الخصخصة التي أقيمت والتي يجب تكثيفها كانت أساس ازدهار النمو الاقتصادي على مستوى متقدم .



الهوامش

- (١) رحيم عويد نغميش، الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية في العراق (١٩٧٠-١٩٨٠)، رسالة دكتوراه غير منشورة (جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ١٩٨٤)، ص ٧٤، ٧٥.
- (٢) يتكون لفظ البيروقراطية Bureaucracy من شقين، الأول Bureau أي مكتب ويرجع أصله اللغوي إلى اللفظ اللاتيني Burus ويقصد به اللون الداكن- ولعل هذا تعبيراً عن الهيبة التي يتسم بها الموظف الحكومي باعتباره ممثلاً للحكومة، كما يكون تعبيراً عن التستر على السلوك السيئ. أما الشق الثاني للمفهوم Cracy فإنه مشتق من الناحية اللغوية من اللفظ الإغريقي القديم Kratia أي أن تكون قويا To be Strong أجمالياً يقصد به قوة أو سلطة المكتب الحكومي في مختلف مظاهرها وصورها.
- Harold Laski, "Bureaucracy", in international Encyclopedia of Social Sciences (New York: Macmillan and free Press, 1964), Vol 3, p.70.
- (٣) فريترز مورشتاين ماركس، دولة الإدارة، ترجمة: إبراهيم البرلس (القاهرة: مؤسسة فرانكلين، ١٩٦٣)، ص ٤٩.
- (٤) يوسف خلوصي، البيروقراطية: مالها وما عليها، مجلة الإدارة، المجلد السابع، يوليو-١٩٧٤، ص ٦٠.
- (٥) رحيم عويد نغميش، مرجع سابق، ص ٨.
- (٦) محاضير محمد، العولمة والشراكة الذكية والحكمة، المجلد الرابع (القاهرة: دار الكتاب المصري، الطبعة الأولى، ٢٠٠٤)، ص ٢١٩.
- (٧) هدى ميتكيس، العلاقة بين التنمية والديمقراطية، في: كمال المنوفي، جابر سعيد عوض، النموذج الماليزي للتنمية (القاهرة: برنامج الدراسات الماليزية، ٢٠٠٥)، ص ٢٢٧.
- (٨) محمد السيد سليم، صنع السياسة الخارجية الماليزية، في: جابر سعيد عوض (محرر)، السياسة الخارجية الماليزية (القاهرة: برنامج الدراسات الماليزية، ٢٠٠٥)، ص ٤٦.
- (9) Joseph Liow, " Personality, exigencies, and contingencies Determinants of Malaysia's foreign policy in the Mahathir Administration," in James Chin, "Federal-State Relations Under Mahathir," in Ho Khai Leong and James Chin, (eds), Mahathir's Administration, (Singapore: Times Books International, 2001), p. 129.
- (10) Goh Cheng Teik, Malaysia Beyond Communal Politics (Pelandak: Publications, 1996), pp. 7 –21.
- (11) Lim Hong Hai, "Public Administration: The Effects of the Executive Dominance," in Francis Loh Kok, and Khoo Boo Teik, (eds), Democracy in Malaysia: Discourses and Practices, (UK: Curzon,



- 2002), pp. 174-175.
- (12) Muirugesu Pathmanathan, "Formulation and administration of (EP) Malaysian (12) foreign policy," in Mohammad Azhar Karim, Lowell, and g. Okuda, (eds), Malaysian Foreign Policy: Issues and Perspectives, (Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awan Negara, 1990),p.29.
- (١٣) كمال المنوفي، جابر عوض، هدى ميتكيس (محررون)، الأطلس الماليزي (القاهرة: برنامج الدراسات الماليزية، ٢٠٠٦)، ص ص ٢٨٦، ٢٨٥.
- (١٤) جابر سعيد عوض، صنع السياسة العامة في ماليزيا: المحددات والخصائص، في: جابر سعيد عوض، السياسة العامة في ماليزيا (القاهرة: برنامج الدراسات الماليزية، ٢٠٠٨)، ص ٩.
- (١٥) كمال المنوفي، جابر عوض، هدى ميتكيس (محررون)، مرجع سابق، ص ص ٢٨٦، ٢٨٧.
- (16) Development Planning in Malaysia, Federal Government Administrative (16) Centre, Second Edition Printed in 2004, p7. <http://www.epu.jpm.my>
- (١٧) انظر الموقع الرسمي لهيئة التنمية الصناعية، على الرابط التالي:
<http://www.mida.gov.my/arabic/index.php?page=about-mida>
- (١٨) موسوعة الدكتور محاضير بن محمد، المجلد السابع، العلم والتكنولوجيا وحقوق الإنسان (القاهرة: دار الكتاب المصري، الطبعة الأولى، ٢٠٠٤، ص ص ٤٠، ٤١).
- (19) http://www.trainingmalaysia.com/v4/course/all_course.php?prov=NPC
- (٢٠) انظر الموقع الرسمي للهيئة تنمية التجارة الخارجية الماليزية، على الرابط التالي:
<http://www.matrade.gov.my>
- (21) www.acronymfinder.com/Heavy-Industries-Corpora
- (٢٢) انظر: الموقع الرسمي للمجلس الوطني للأعمال الاقتصادية، على الرابط التالي:
<http://www.whitehouse.gov/administration/eop/nec>
- (٢٣) أنظر: الموقع الرسمي للمجلس الاستشاري الاقتصادي الوطني، على الرابط التالي:
<http://www.neac.gov.my>
- (٢٤) الأطلس الماليزي، مرجع سابق، ص ٢٨٨ .
- (٢٥) موسوعة الدكتور محاضير بن محمد، العولمة والشراكة الذكية والحكمة، مرجع سابق، ص ١١٥.
- (٢٦) اقرأ المزيد : حسن دوكة- كوالالمبور ماليزيا وتفعيل الشراكة الذكية في منتدى لنكاوي - جريدة الاتحاد متاح على الرابط
<http://www.alittihad.ae/details.php?id=133539 &y=2007#ixzz1dTWGSw5q>
- (٢٧) محاضير محمد، العولمة والشراكة الذكية والحكمة، مرجع سابق ص ١١٦.



(28) Development Planning in Malaysia, op.cit.p20.

- (٢٩) محاضير محمد، العولمة والشراكة الذكية والحكمة، مرجع سابق، ص ١٢٢.
- (٣٠) المرجع السابق، ص ١٣٣.
- (٣١) المرجع السابق، ص ٢٢٢.
- (٣٢) المرجع السابق، ص ٢٢٣ - ٢٢٨.
- (٣٣) جابر سعيد عوض، دور الدولة الماليزية في التنمية، في: كمال المنوفي، جابر سعيد عوض (محرران)، النموذج الماليزي للتنمية (القاهرة: برنامج الدراسات الماليزية، ٢٠٠٥). ص ٢٩.
- (34) Development Planning in Malaysia, Federal Government Administrative Centre, Second Edition Printed in 2004, p8. <http://www.epu.jpm.my>
- (٣٥) جابر سعيد عوض، دور الدولة الماليزية في التنمية، مرجع سابق، ص ٢٩.
- (٣٦) المرجع السابق، ص ٤٥.
- (37) Mahathir Mohamad, The Way Forward (London: Weidenfeld&Nickoluson,1998). P75.
- (٣٨) جابر سعيد عوض، دور الدولة الماليزية في التنمية، مرجع سابق، ص ٤٨.
- (٣٩) جابر سعيد عوض، دور الدولة الماليزية في التنمية، مرجع سابق، ص ٥٣، ٥٤.
- (40) Second Malaysia Plan 1971-1975 (Kuala Lumpur: Government Press, 1971), p. 1.
- (٤١) جابر سعيد عوض، دور الدولة الماليزية في التنمية، مرجع سابق، ص ٤٨.
- (42) Second Outline Perspective Plan 1991-2000 (Kuala Lumpur: Government Press, 1991), p. 49.
- (43) See"Malaysia: The Way Forward (Vision 2020). Working Paper Pre sented by the Prime Minister at the Inaugural Meeting of the Malaysian Business Council, 28 February 1991 (Kuala Lumpur: National Printing Department, 1991); The Second Outline Perspective Plan 1991-2000 (Kuala Lumpur: National Printing Department, 1991); and Sixth Malaysia Plan 1991-1995(Kuala Lumpur: National Printing Department, 1991). As noted earlier, these documents were preceded by the National Economic Consultative Congress, which met from 1989 to 1991.
- (44) Development Planning in Malaysia, op.cit. p4.
- (٤٥) جابر سعيد عوض، دور الدولة الماليزية في التنمية، مرجع سابق، ص ٥٥، ٥٦.
- (٤٦) موسوعة الدكتور محاضير بن محمد، العلم والتكنولوجيا وحقوق الإنسان، مرجع ص ٤٠، ٤١.