

2020-2021



# رؤيتي

التحديات في سباق التميّز

محمد بن راشد آل مكتوم



الصف  
09

محمد بن راشد آل مكتوم

رؤيتي

التحديات في سباق التميز

رؤيتي (التحديات في سياق التميز)  
محمد بن راشد آل مكتوم

الناشر: مотиقيت للنشر

دبي: ص.ب. ٢٣٣١، دبي، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: ٤٢٧٣٠٠٠ (٤٩٧١+)

البريد الإلكتروني: books@motivate.ae الموقع على الشبكة: www.booksarabia.com

موتيقيت

© جميع الحقوق محفوظة  
المكتب الإعلامي لحكومة دبي  
ص.ب. ١١١٨٨٨



المكتب الإعلامي  
THE MEDIA OFFICE

أعيدت طباعته أعوام ٢٠٠٦، ٢٠٠٧، ٢٠٠٨، ٢٠٠٩، ٢٠١٢، (طبعة ثانية) ٢٠١٣ و ٢٠١٥

جميع الحقوق محفوظة. لا يجوز إعادة إنتاج أي جزء من هذا الكتاب بأي شكل كان (بما في ذلك النسخ المصورة أو استخدام الوسائل الإلكترونية) من دون الموافقة المكتوبة لأصحاب حقوق النشر. وينبغي توجيه الطلبات الخاصة بالحصول على الموافقة المكتوبة لأصحاب حقوق النشر بهدف إعادة إنتاج أي جزء من هذا الكتاب، إلى الناشرين طبقاً لقانون حقوق النشر الدولي لعام ١٩٥٦، وللقانون الاتحادي رقم (٧) لعام ٢٠٠٢ الخاص بحقوق النشر الخاصة بالمنشئ الأصلي والمنشئين الثانويين. وكل من يتصرف بما يخالف حقوق النشر المذكورة سيكون عرضة للملاحقة القانونية والمطالبة بالأضرار الناجمة عن ذلك.

ISBN: 978 1 86063 214 3

طبع في مطبعة الإمارات، دبي، الإمارات العربية المتحدة

محمد بن راشد آل مكتوم

رؤيتي

التحديات في سباق التميز

الإهداء

إلى أخي

صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان رئيس الدولة

تقديراً لجهودكم الميمونة في استكمال مسيرة الخيرين من الماضين رحمهم الله الذين  
شيدوا صرحاً شامخاً ينطق في كل ركن من أركانه بحب الوطن  
ونحن معكم نشدّ عضدكم ونعزّز أمركم بقيادتكم الحكيمة

## محتويات الكتاب

7 ..... المقدمة

### الجزء الأول: نبض التنمية

13 ..... الفصل الأول - الغزال والأسد

### الجزء الثاني: مقومات صناعة التنمية

33 ..... الفصل الثاني - الرؤية

46 ..... الفصل الثالث - القيادة

59 ..... الفصل الرابع - الإدارة

73 ..... الفصل الخامس - القرار وفريق العمل

### الجزء الثالث: التنمية في سبيل البقاء

85 ..... الفصل السادس - ضفاف الخور

99 ..... الفصل السابع - التنقيب في العقول

113 ..... الفصل الثامن - الساسة والسياسة

122 ..... الفصل التاسع - الطاقة الإيجابية والطاقة السلبية

### الجزء الرابع: الامتياز في التنمية

135 ..... الفصل العاشر - مفهوم الامتياز في رؤية دبي التنموية

161 ..... الفصل الحادي عشر - صنّع في دبي

176 ..... الفصل الثاني عشر - مأسسة الامتياز

### الجزء الخامس: الطريق إلى المستقبل

192 ..... الفصل الثالث عشر - سباق الأمم والشعوب

216 ..... خاتمة الكتاب

222 ..... المصادر والحواشي



## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### المقدمة

سألني أحد الصحافيين ونحن في العشر الأواخر من رمضان : لو من الله عليك برؤية ليلة القدر فماذا كنت ستتمنى؟ أردت القول : كنت أتمنى أن يُعلي ربي القدير شأن الإمارات ويعز شعبها ويزيد خيرها ، لكنني استوقفت نفسي لحظة وفكرت لحظات وقلت لو اني تمنيت كل هذا وأكثر منه لكل الأمة العربية فهل كنت سأحرم شعبي من أميستي وهو الجزء الاماراتي الألتصق بالقلب من الكل العربي الذي يعيش فيه؟

يقول الرسول الكريم ﷺ : « لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه»<sup>(١)</sup> ، وأحب لإخواني وأخواتي في العروبة ما أحبه وأريده لإخواني وأخواتي في الإمارات . أريد لهم الوصول إلى مستويات الدول المتقدمة . أريد لهم أن يأخذوا بزمام الأمور . أريد لهم الامتياز في كل شيء ، وأريد لهم الريادة . هذا ما نحاول الوصول إليه في الامارات ودبي عبر الإنجازات التي أعاننا الله على تحقيقها والإنجازات الأكبر التي نعمل على تحقيقها بإذنه تعالى ، وكل هذا يدعو إلى الفخر ولكن لن يكتمل الفخر ولا الاعتراز ما لم يعم الخير والإنجاز والامتياز كل العرب .

أكثر ما يحزنني هو حال هذه الأمة ، وأرى الحزن يزداد بسبب واقع محزن ، فيخففه التفاؤل بمستقبل سعيد وأقول لنفسي وللآخرين : كل هذا اليأس والتشاؤم والخوف عابر عبور الغيمة الوحيدة في السماء الصافية . ما يجمع العرب أكثر بكثير مما يفرقهم ، ونرى لدى أم أخرى ما يفرقها عن بعضها أكثر بكثير مما يجمعها لكنها تسير في طريق الاندماج والتكامل .



هذا التشتت العربي الدائم غير طبيعي . الطبيعي أن نكون كتلة واحدة، لكن لن نستطيع تحقيق هذا الهدف إذا ظلت الصغائر تتصدر الكبائر وإذا ظل السلبي يتقدم الإيجابي . أزمة العرب اليوم ليست أزمة مال أو رجال أو أخلاق أو أرض أو موارد فكل هذا موجود، والحمد لله، ومعها السوق الاستهلاكية الكبيرة وإنما أزمة قيادة وأزمة إدارة وأزمة أنانية مستحكمة . نَعَم، إنها الأزمة الطبيعية التي يفرضها إعلاء حب كراسي الحكم على حب الشعب، وتقديم مصلحة الفرد ومصيره على مصير الوطن ومصالحه، ووضع مصالح الجماعات والشلل المحيطة بالقائد فوق مصالح الناس . إنها تسخير الشعب لخدمة الحكومة بدلاً من الوضع الطبيعي المعاكس .

أنا فخور بديني، فخور بوطني، فخور بأمتي، فخور بقائدي الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، يرحمه الله، وفخور بوالدي الشيخ راشد بن سعيد آل مكتوم وبشقيقي الشيخ مكتوم بن راشد آل مكتوم يرحمهما الله، وفخور بشقيقي وأسرتي وبجميع بنات وأبناء الإمارات وأبناء وبنات الأمة العربية في كل مكان .

تجربتنا المتميزة في الإمارات مثال على ما يمكن أن يتحقق عندما يكرم الله وطناً بقيادة تحب الخير لشعبها وتعمل له لا لنفسها، وتسهر على مصالح المجتمع لا على مصالح المجموعة . إن المصداقية في هذا الشأن تكون بالعمل لا بمجرد القول وهذا يبرز الفارق الكبير بين قيادة تعتبر شعبها ثروة الوطن الحقيقية وبين قيادة أخرى تعتبر شعبها العبء الحقيقي . إنه يبرز اختلافاً كبيراً آخر بين قيادة تحب شعبها وشعب يحب قيادته، وبين قيادة تخاف شعبها وشعب يخاف قيادته .

رؤيتنا جليّة وأهدافنا واضحة وطاقتنا كبيرة وعزمنا قوي ونحن مستعدون . نريد دبي أن تكون مركزاً عالمياً للامتياز والإبداع والريادة وإنما قادرون على تحقيق الامتياز والإبداع والريادة ودعم قيادتنا بإذن الله . نريد دبي أن تكون المدينة العالمية الأولى للتجارة والسياحة والخدمات في القرن الواحد والعشرين لأننا قادرون على توفير الهياكل المتطورة والبيئة المثالية التي تمكّنها من القيام بهذا الدور .

نريد دبي أن تكون الأولى في الأمن والأمان وسرعة النمو والثقة التي نحرص على تعزيزها والحفاظ عليها في الأوساط المالية والتجارية والاستثمارية والصناعية الإقليمية

والدولية ولن ترضى دبي عن المركز الأول بديلاً .

كل المطلوب لتحقيق هذه الأهداف أن نقود الشعب في الطريق الصحيح وننمي في بناته وأبنائه روح الابتكار والإبداع والثقة بالنفس والتصميم على الإنجاز والقدرات القيادية . من يقود من رأس الهرم سيقود رأس الهرم ، وما هكذا تُصنع التنمية المتميزة . إذن يجب على القائد أن يستخرج القيادات من شعبه لأن جهد التنمية جماعي ويتطلب قيادة جماعية . وإذا أحسن القائد الاختيار فإن هذه القيادات ستسير معه في الطريق الصحيح وستجمع جهدها إلى جهده وعندها فقط سنصل إلى الوجهة التي نريدها .

قال رسول الله ﷺ : «الدين النصيحة قلنا لمن؟ قال لله ولكتابه ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم» .<sup>(٢١)</sup> وورد في الحديث الشريف أيضاً : «عن جرير بن عبدالله قال : بايعت رسول الله ﷺ على إقام الصلاة وإيتاء الزكاة والنصح لكل مسلم» .<sup>(٢٢)</sup>

وغايتي من هذا الكتاب النصيحة وتقديم تجربتنا المتواضعة لإخواننا أملاً في أن تعينهم ، لأن حرصنا على مساعدتهم على تحقيق التنمية المتميزة كحرصنا على أنفسنا . الخطأ والصواب مبدأ مناسب للتوصل إلى النتيجة الصحيحة في المختبرات لا في المجتمعات لأننا نتعامل مع البشر فينبغي أن نختار التجربة التنموية الناجحة والمنهج العلمي الذي يمكن تطبيقه في أي دولة عربية لأننا طورنا في دولة عربية لشعب عربي يربطه بقاطن المغرب في الدين واللغة والتاريخ والتطلعات أكثر مما يربطه بأي عرق آخر يعيش قربنا .

إيقاع تطورنا متلاحق ، وخططنا التنموية طموحة ونتحرك بسرعة على جبهات تنموية عدة ونتعلم باستمرار لكن النصح لا يكون بالعموم أو بما لا يقدر الناس عليه . الفشل معلّم كبير لكن ليس عندنا وقت نتعلّم من فشلنا لأننا لسنا ذوي تجربة في الفشل ، وكل ما تعلّمناه في هذا الإطار جاء من فشل تجارب الآخرين ، وأنا أريد أن أجنّب إخواني عناء التعلّم من تجارب الفشل وأقدم لهم بكل أخوة ومحبة وتواضع تجارب النجاح عسى أن يكون الرجوع إليها طريق تعزيز النجاح الذي نتمناه لهم .

كل الإنجازات التي تحققت في الإمارات إنجازات للعرب جميعاً ، وكل مشاريع دبي للعرب جميعاً ، وسيصدر هذا الاعتبار تفكيرنا في كل المشاريع التي سننفذها في

المستقبل . وهذه كل تجاربنا وخبراتنا نضعها بين أيديهم يختارون منها ما يشاءون وفوقها التزامنا الأخوي بتقديم كل العون الذي نستطيع تقديمه لمساعدتهم على تحقيقها . كل متطلبات صنع التنمية العربية المتميزة موجودة اليوم وأنا واثق من صنعها ومن قدرة العرب على العطاء والإنجاز . هذه التنمية المتميزة كانت حلماً في الماضي ثم تجسّد الحلم في رؤية صنعت الدولة العربية الكبرى ثم انتكست الرؤية وعدنا إلى الحلم الأول وأعتقد أن هناك فرصة الآن لكي يفيق الحلم من غفوته ويصبح رؤية مرة أخرى رغم كل شيء .

كيف؟

لا أريد أن أبدأ بشيء لا أستطيع استكمالها في هذه المقدمة لذا سأترك لهذا الكتاب مهمة الإجابة عن هذا السؤال .

والحمد لله على نعمه وهو ولي التوفيق.

محمد بن راشد آل مكتوم

الجزء الأول

# نبض التنمية



## الغزال والأسد

مع إطلالة كل صباح في إفريقيا يستيقظ الغزال مدركاً أن عليه أن يسابق أسرع الأسود عدواً وإلا كان مصيره الهلاك . ومع إطلالة كل صباح في إفريقيا يستيقظ الأسد مدركاً أن عليه أن يعدو أسرع من أبطأ غزال وإلا أهلكه الجوع . لا يهم إن كنت أسداً أو غزالاً فمع إشراقة كل صباح يتعين عليك أن تعدو أسرع من غيرك حتى تحقق النجاح .

لقد استطاعت دولة الإمارات العربية المتحدة منذ قيامها عام ١٩٧١ ترسيخ مكانتها الحضارية والاقتصادية المتميزة بفضل القيادة الحكيمة والنظرة المستقبلية البعيدة للشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، طيب الله ثراه، ولوالدي الشيخ راشد بن سعيد آل مكتوم ولشقيقي الشيخ مكتوم بن راشد آل مكتوم، طيب الله ثراهما، وإخوانهم أصحاب السمو حكام الإمارات .

وخلال هذه الفترة كان لدولة الإمارات السبق في عدد كبير من الإنجازات المرموقة على مستويات وحقول عدة لكن السباق لا يزال مستمراً . إذا وضعنا في اعتبارنا ضرورة الاستمرار في تحقيق المزيد لاستغلال أكبر عدد من فرص التنمية المتاحة في إطار العولمة فربما أمكن القول بأن السباق الكبير لم يبدأ بعد فكل ما فعلناه حتى الآن هو الاستعداد لمرحلة بدأت في العقدین الأخيرین من القرن الماضي ثم تسارعت خطواتها خلال السنوات السبع الأخيرة كمقدمة لما يمكن أن يصبح أسرع سباق اقتصادي عرفه العالم خلال المئة سنة الماضية .

الجائزة كبيرة والفشل كارثة وطنية وقومية لذا سنعدو مع العدائين كلهم عندما تشرق الشمس في الصباح ، ثم سنعدو مع العدائين كلهم عندما تغرب كل مساء لكننا لسنا في السباق لكي نعدو فقط بل نريد الفوز . من يعرف اسم ثاني شخص هبط على سطح القمر أو تسلق قمة ايفرست؟ الحصان الثاني لا يعرفه أحد لذا لا بدّ أن نكون في المقدمة ، ثم نريد أن نحقق المهمة الأصعب ونظل في المقدمة .

للتنمية الصحيحة نبض مثل نبض الحياة وكلتاها لا تعرف التوقف أو الاستراحة أو الهدف النهائي . تنمية الدول وتطويرها بالصورة الصحيحة لا يمكن أن يحدثا صدفة بل من خلال الجهد المتواصل لخدمة المجتمع والوطن والأمة . هذه مهمة كبيرة تتطلب من الحكومة وجميع الناشطين في القطاعين الخاص والعام النهوض بها ووضعها نصب أعينهم وبذل المزيد من العمل والوقت والجهد لتطوير الأداء وزيادة الكفاءة وتوسيع الأسواق وتحسين الخدمات المقدمة لتعزيز قدرات الدولة التنافسية في ظل المتغيرات السريعة التي نعيشها في هذا العالم السريع المتغير .

إن عمق التزامنا تجاه وطننا يحتم علينا خدمة مجتمعا وتبني قضاياها فالقيادة وكيلة الشعب وواجبها الأول رفعه إلى أعلى مستويات النمو الاقتصادي والتعليم والصحة والأمن والاستقرار والراحة وحرية الحركة . يجب أن نوفر كل هذا الآن ، وفي المستقبل . يجب أن نحقق كل الأهداف التي تضمن للشعب دوام الخير والمستقبل الزاهر . لقد وضعنا قيادة هذه الدولة في المركز الأول ورسّخت في نفوسنا الإيمان بضرورة تحقيق التميز في كل المجالات ، وكل من يعمل في الحكومة يحمل على عاتقه مسؤولية كبيرة هي العمل بعقله وروحه وقلبه على الاستمرار في تحقيق النجاح تلو الآخر والإنجاز تلو الإنجاز والسبق وراء السبق أسوة بما حققه السلف وما نتوقه من الخلف . هذا ليس طريق صنع الحاضر فقط بل طريق صنع المستقبل ، فالشيخ زايد بن سلطان آل نهيان ، فقيدنا الأعز ، لم ينتظر أن يكتب عنه التاريخ بل صنع التاريخ بنفسه ، والشيخ راشد بن سعيد آل مكتوم ، طيّب الله ثراه ، لم ينتظر أن يكتب عنه التاريخ بل صنع التاريخ بنفسه . هذه هي القدوة التي نعرفها ، وهذه هي الأمثلة التي قدمتها لنا قيادتنا . التاريخ لا يرحم الضعيف ولا يجامل القوي ، ونحن أيضاً يجب ألا

نتنظر أن يكتب عتاً التاريخ ، وليكن كل حرف في سجله إنجازاً أو مشروعاً أو عملاً متميزاً يعزز المكانة التي تحتلها الدولة .

### التقدم والتخلف

إن لم تكن في الطليعة فأنت في الخلف . إن لم تكن في المقدمة فأنت تتنازل عن مكانك الطبيعي لصالح منافس آخر ربما كان أقل منك مقدرة واستعداداً وإبداعاً . إن كنت دخلت السباق ولم تفز في المرة الأولى فلا بأس . هذا ليس فشلاً بل كسوة ، وجميعنا يعرف أن لكل جواد كسوة . الفشل الحقيقي في رأيي ليس أن تقع على الأرض لكن أن تظل على الأرض عندما يُطلب منك الوقوف . والفشل الأكبر هو ألا تريد أن تقف مرة أخرى . إن كانت كسوة فعليك دراسة أسبابها واكتشاف مكامن الخطأ وتصحيح الوضع والعودة إلى السباق بأسرع وقت ممكن وفي عينيك طموح الفوز . هذا إن كنت تريد الفوز ، وإن لم تشأ أن تكون في المقدمة لسبب ما فأنت في الواقع تعترف لنفسك وللآخرين بأنك لست أهلاً لهذه الصدارة وحن الوقت لتتويج فارس جديد والقبول بنتائج الهرولة خلف الأمم العداءة .

نحمد الله أن هذا شيء لا نعرفه في الإمارات لأن قيادتنا تعرف أن «الخلف» في الاقتصاد ليس مجرد موقع . الخلف في الاقتصاد يعني التخلف والصدارة تعني النهضة الشاملة والتنمية الكبيرة . ذاك يعني البطالة والجهل والفقر والمرض وهذه تعني العكس تماماً . التخلف الاقتصادي ليس مجرد تراجع فقط بل وصفة مسمومة لموت بطيء يصيب التنمية . وعندما تتوقف التنمية ينضب النبع الذي يسقي الشعوب فتتشب فيها الأزمات وينهار الأمن والاستقرار وتتقوض الأساسات التي ترتفع فوقها الأمم ويهيمن عليها التسلط والظلم وتخسر خلال سنوات قليلة من الركود معظم النمو الذي كسبته على مدى عقود كثيرة من العدو في مضمار التنمية ، والمكانة والاحترام .

عاملنا ليس مثالياً لذا يمكن أن ننظر شرقاً ونجد في بعض بلدان الشرق المنكوبة أمثلة حية على مثل هذه المعاناة . ويمكن أن ننظر غرباً ثم جنوباً ونجد أمثلة مشابهة ، لكن لا حاجة لأن ننظر خارج منطقتنا . يمكن الحديث عن الحرب كما يفعل الكثيرون لكني



أفضل الحديث عن السلام . لماذا؟ لأن ديننا دين سلام وتحتنا تحية السلام ومبتدى حديثنا ونهايته هو السلام وحتى كلمة الإعجاب عندنا هي السلام .  
أنا وزير الدفاع في دولة الإمارات العربية المتحدة إلى جانب مسؤولياتي الأخرى نائباً لرئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي ، لذا أعرف ويلات الحروب وأعرف أنها لا تقدم الحلول ولا تنهي المشاكل بل تُفاقمها أحياناً . سر عظمة الأمم ليس في جبروتها العسكري ففي العالم اليوم أمثلة عدّة على دول تتمتع بقوة عسكرية جبارة لكنها بلا حول لأن قوتها الاقتصادية ضعيفة ، وفيه أمثلة على دول لا تملك جيوشاً كبيرة لكنها من القوى الاقتصادية العظمى . الأمم تتقدم على الأمم الأخرى بتقدم اقتصادها وتراجع تراجع اقتصادها ولا نعرف في التاريخ أمثلة أثبتت العكس فترة طويلة .

نحن العرب كنّا هكذا . كان الإيمان بالله ثم التصميم على الفوز في سباق أم ذلك الزمان طريقنا إلى مغارب المعمورة ومشارقتها . كانت قوتنا الضاربة متقدمة على الأمم الأخرى آنذاك ومكنتنا من تحقيق بعض أعظم الانتصارات العسكرية التي عرفها العالم وبناء أكبر قوة على وجه الأرض في تلك الحقب . لكن للزمن دورة طبيعية تهبط فيها العزائم وتضعف الهمم وتضمحل الدول ولا يبقى من مجدها سوى التراث .  
وعندما ننظر من موقعنا الحاضر إلى الماضي سنكتشف أن العرب لم يكونوا قوة عسكرية عالمية فقط متقدمة على كل أقرانها بل كانوا أيضاً قوة اقتصادية وبحرية عالمية متقدمة على كل أقرانها ، كما الفينيقيون واليونان والرومان قبلهم ، وكما الدول الأوروبية في العصور الأقرب إلينا والولايات المتحدة الآن .

وعندما خرج أبو جعفر المنصور يرتاد موضعاً يبنتني فيه مدينة فإنه لم يختر مدينة السلام بغداد لحصانتها ويسر الدفاع عنها أو لاعتمادها لشن الحرب على الآخرين بل لأنها كانت على مفترق الطرق التجارية والبحرية آنذاك : «هذا موضع معسكر صالح . هذه دجلة ليس بيننا وبين الصين شيء ، يأتينا فيها كل ما في البحر وتأتينا الميرة من الجزيرة وأرمينية وما حول ذلك ، وهذا الفرات يجيء فيه كل شيء من الشام والرقّة وما حول ذلك» .<sup>(٤)</sup>

الاقتصاد عصب الحياة اليوم كما كان عصب الحياة في الماضي وسيكون عصب الحياة في المستقبل . إنه الخبز والكتاب والاستقرار والرخاء والسياسة وجوهر العلاقات والمصالح بين الشعوب ومئات الأشياء الأخرى التي يحتاجها الإنسان . وتوافر كل هذا مع عناصر معينة أخرى يمكن أن يُسهم في إطلاق شرارة الإبداع في جمهرة معينة من الناس فيندفع كل منهم وراء الرؤية<sup>(2)</sup> التي يعرفها ويبدأ جهد بناء الحضارة .

معظم الحضارات التي عرفها التاريخ لم تعمّر طويلاً ولم تترك بصماتها المستديمة في المسيرة الإنسانية لكن البعض يصبح متميزاً . متى يحدث ذلك؟ عندما تستوعب أمة بعينها الحضارات الأسبق ثم تعبر الجسور القديمة إلى آفاق جديدة من التطوير والتميز . ومتى؟ عندما يتحول شعب بكامله إلى فريق عمل واحد . نحن اليوم في الإمارات هكذا، ونحن اليوم في دبي هكذا .

ومتى أيضاً؟ عندما يرحم الله شعباً فيرسل فيه قيادة متميزة واعية تطلق عقال الحرية والتميز والإبداع والتطوير لدى المتميزين والمبدعين والمطورين . نحن اليوم في الإمارات هكذا .

هذه هي عموماً معادلة صنع التطور والحضارة وسرها الكبير . خمسون سنة من الإبداع والتميز المكثفين يمكن أن تدفع أمة بأسرها ألف عام .

نحن العرب كُنّا هكذا . اللغة العربية اليوم هي السادسة في ترتيب لغات أكثر من ستة مليارات شخص لكن جاء يوم كانت العربية لغة العلوم والرياضيات والطب والسياسة والدبلوماسية، وظل العلماء والرياضيون والبنّاؤون والأطباء والمؤرخون المسلمون والعرب أساتذة الأساتذة وفلاسفة الفلاسفة ومعلمي المعلمين نحو ألف عام .

لكن الحضارة أكثر من هذا . إنها التجارة والصناعة والعمارة ومئات النشاطات الأخرى . في العالم اليوم أين يوجد قصر بمثل جمال قصر حمراء غرناطة ، أو ضريح بصفاء تاج محل ، أو مسجد برونق وخلود مسجد قرطبة الكبير؟!

هذه ليست محاولة لنكء جراح الأمة . كثيرون يفعلون هذا عن قصد أو غيره وأنا أريد أن أتجنب الحالتين داخل هذا الكتاب وخارجه وفي كل المواقف والمناسبات

الأخرى لأني أعتقد أن الأمة العربية من أعظم الأمم . نحن نحترم حضارات الآخرين ونعترف باسهاماتها في المسيرة الإنسانية ونقدّر في أصحابها اعتزازهم بحضارتهم لأني أعتز بحضارتي . يكفي أن أسمع كلمتي «الحضارة العربية» فأعرف بالضبط ما الذي يعنيه ذلك . يمكن أن استعرض عشرات الخصال والمبادئ التي تتصف بها هذه الحضارة لكن مبدأ واحداً يستوفيني دائماً وأعتقد أنه يمكن أن يلخص كل شيء بكلمة واحدة سأكتشفها للقارىء الكريم في مكانها الصحيح .

### المبدع والتابع

أنشدني شاعر مرّة قصيدة فاضت على ٥٠ بيتاً فألهمني الله رداً فورياً من ثلاثة أبيات :

يا مرحبا بضيفنا وألف مرحبا      ترحيبة تسمع لها ترجيع  
وجيت في دارك وبيتك ومنزلك      في وسط دار والمحل وسريع  
والعزز له دربين بادع وتابع      واللي حوى الاثنين صار رفيع

ما الذي أقصده هنا؟ إذا واجهت تحدياً يتطلب إيجاد الحل أو اتخاذ القرار فأمامك خياران : إما أن تأخذ فكرة من سبقوك وتتبعها ، وإما أن تستفز همّة قدراتك الإبداعية وطاقتك العقلية وتطور فكرة جديدة وعملاً جديداً . بعض الأفكار الشائعة مطروحة في درب التنمية الدولي منذ سنين نقلتها دولة عن دولة ثانية والثانية عن الثالثة وامتص الجميع رحيقها فلم يعد فيها من الفائدة شيء . إذا كانت هذه الأفكار «المستعملة» تناسب الآخرين فهي لا تناسبنا لأن طموحاتنا أكبر من هذا بكثير ولا يرتضي لنا الطموح أن نكون تابعين .

المشروع هو الفكرة وإذا لم نجد الفكرة الجديدة فلا نريد المشروع لأنه لن يكون مشروعاً جديداً بالمواصفات العالية التي وضعناها لأنفسنا ، ولأجل هذا نعتقد أن أقصر طريق للوصول إلى المستقبل المشرق الذي نريده هو طريق الريادة ومن أراد أن يتبعنا بعد ذلك فليفعل .

كل من يعمل في التنمية يبحث عن الأفكار ويقارن هذه بتلك وتلك بالأخرى ، وهؤلاء يعرفون من هو صاحب الحلول المبتكرة ومن هو صاحب الحلول المستعملة . لم نصل إلى هذه المرحلة بين ليلة وأخرى لكننا اكتسبنا مصداقية دولية في هذا المجال وصار الآخرون يدرسون حلولنا ويلجأون إليها بعدما جربوا الحلول الأخرى ، وأصبحنا نحن الدولة الصغيرة نبنى مشاريع وندير موانئ في دول كبيرة ومهمة مثل الهند وكوريا الجنوبية وهونغ كونغ وغيرها . لم أسمع فكرة تنمية قديمة منذ وقت طويل ولا أريد أن أسمعها الآن أو في المستقبل ، ولأجل هذا لا يأتي أحد إلي بفكرة عتيقة لأننا نريد تنمية رائدة جديدة ولا مكان في الرائد والجديد للمتخلف والعتيق .

إن وجود هذا العدد الكبير من المبدعين ذوي الكفاءات العالية المدفوعين بالرغبة والتصميم على تقديم الأفضل على رأس فريق العمل أو في صفوفه دليل على نجاح سياستنا في تطوير الموارد البشرية ، وسنستمر في وضع هذا الهدف في رأس أولوياتنا انطلاقاً من إيماننا بأن أبناء وبنات الإمارات أعلى ما في وطننا ، وهم ثروتنا الحقيقية ومفتاح نجاحنا في الحاضر والمستقبل .

وعندما أسمع بعض مديري الشركات يشتكي من صعوبة العثور على الموظفين المناسبين أتساءل كيف توصلوا إلى هذه النتيجة ، ولماذا لم يلتقوا بمئات الشباب والشابات المدربين والمؤهلين الذين التقييم في الاجتماعات والمناسبات الرسمية أو غير الرسمية؟ أعتقد أن مهام مديري الشركات والمؤسسات والمشاريع يجب أن تتضمن اختيار مجموعة مناسبة من الموظفين ذوي الكفاءات العالية وتدريبهم تدريباً خاصاً لكي يصبحوا مديرين مثلهم في المستقبل . لكن هذا لا ينطبق فقط على الشركات فأنا أعتقد أنه من واجب القائد أن ينمي القدرات القيادية لدى من يعرف فيهم الكفاءة والإبداع والاستعداد ليتمكن هؤلاء في الوقت المناسب من تنمية القدرات القيادية لدى العاملين معهم .

هذا يحدث في معظم الحالات لكن ليس دائماً . بعض القياديين والمديرين لا يريد ولا يحبّ وجود رجل ثان كفو ومؤهل في الدائرة التي يعمل فيها لأنه يخشى أن ينافسها ويأخذ مكانه . نحن نخالف هؤلاء الرأي فالقيادي لا يستطيع التواجد في كل الأماكن ،

ولا يستطيع القيام بكل الأعمال في الوقت نفسه . عليه أن يفوض جزءاً من صلاحياته إلى مرؤوسيه وإلا سينهمك بالجزئيات ويغرق في التفاصيل ، ولن يجد الوقت الكافي للقيام بالعمل الأساسي الذي يجب عليه القيام به وهو تطوير العمل وابتكار الحلول . إذا استمر هكذا فسوف يتحول إلى إنسان دائم الشكوى من قلة الوقت لا لأنه مثقل بالعمل الخلاق والمجدي بل لأنه يريد متابعة كل صغيرة وكبيرة لذا يغرق في التفاصيل فتضيع عليه الصورة الكبيرة .

وما هي هذه الصورة الكبيرة؟

الصورة الكبيرة بالنسبة له ولنا وللوطن هي البقاء الذي هو محرك الحياة لذا ترى الكائنات كلها وهي تحاول إما اللحاق بفريستها ، أو الهروب من مفترسها في كل ثانية من حياتها . البقاء لا يتحقق بالتمني ، واستمرار النمو يتطلب جهداً جباراً وانتباهاً كاملاً شاملاً واستعداداً دائماً لكل طارئ محتمل .

نحن نعيش في مجتمعات متحضرة لكن عالم الأعمال يمكن أن يكون مثله مثل الغابة السباق فيها لاقتناص الفرص وتحقيق الأرباح والتوسع . رجل الأعمال الناجح يجب أن يترصد بالفرصة الجيدة ويقتنصها قبل الآخرين . إذا تبدت له لحظة عليه أن يتبينها جيداً ، وإذا تأكد أنها الفرصة المناسبة يجب أن يسبق الآخرين إلى تنفيذها . الفرق بين من يقتنص هذه الفرص ومن يضيعها ليس كالفرق بين التوسع والانكماش فقط أو بين الثروة والإفلاس بل كالفرق بين البقاء والفناء . يجب أن نفكر هكذا طول الوقت ومعظمنا يفعل هذا لكن ليس كلنا .

جلست وأعضاء الحكومة مرةً نستعرض أهدافنا بما يخص الاقتصاد الإلكتروني والتجارة الإلكترونية وتطوراتها العالمية ، ويّنت أن علينا أن نستبق الآخرين لاقتناص الفرص التي يمكن أن يتيحها الاقتصاد الجديد . بعض هؤلاء قال : لا ، إذا جاء هذا الاقتصاد سنتماشى معه .

قلت لهم : يا إخوان! هذا الكلام غير مقبول . إذا كنت سأكتفي بالتماشي مع التطورات فأنني سأكون متأخراً . إلى متى سنظل نواكب الأحداث؟ المواكبة لا تعني السبق . إنها تعني السير مع الآخرين . أين التقدم في هذا؟ إذا كان كل ما تصبو إليه هو

الوصول إلى مستوى الآخرين فإنك لن تتقدمهم أبداً. يجب أن نأخذ بزمام الأمور لأننا إن لم نفعل هذا فنحن تابعون ومتخلفون، وكل الخطوات التي نعتقد أننا نخطوها إلى الأمام هي خطوات إما مع المسيرة أو خلفها لذا لا توجد في هذين المكانين الفرص التي نريدها.

لا بد أن نأخذ الأولوية. لا بد أن نكون في المقدمة. إن لم نفعل هذا فستفوتنا الفرص الكبيرة ولن يبقى لنا سوى فترات طعام الأسود. الله أعطى المؤمن البصر والبصيرة. البصر ليرى ما حوله في يومه، والبصيرة لكي يحسب عواقب الأمور ونتائجها ويفكر بما يمكن أن يحمله إليه غده. المستقبل سيأتينا بتحديات كبيرة لا يمكن التكهن بها لذا يجب أن نستعد لكل شيء. هذه التحديات قادمة وكلنا نسمع هديرها فلماذا ننتظر وصولها قبل أن نتحرك؟

تبارك الله تعالى في كل شيء. تجد في الناس القوي والضعيف، الغني والفقير، المتبوع والتابع، المبدع والمقلد، وصاحب البصيرة وفاقدها. جاء وقت كان العرب فيه تابعين ومقلدين، لذا كانوا أمة صاغرة تسيير راضية مرضية وراء الأمم الأخرى، ثم تغيرت أحوالهم فعلا مجدهم ونشطت تجارتهم وعمارتهم وعلومهم وفنونهم وصناعاتهم فصارت الأمم الأخرى تابعة لهم وصارت تقلدهم. متى حدث ذلك؟ عندما حققوا ذاك المبدأ الذي يمكن أن يلخص جوهر الحضارة العربية الإسلامية بكلمة واحدة: الريادة.

الريادة في السلام، الريادة في الحرب، الريادة في الإدارة، الريادة في العلوم، في العمارة، في التجارة، في الطب والتاريخ والصناعة والدبلوماسية... الريادة، الريادة، الريادة. ليس على مدى عقدين أو قرنين أو خمسة، بل على مدى ألف عام لذا يمكن القول بأن الحضارة الإسلامية العربية كانت حضارة التميز والريادة.

الحاجة أم الاختراع، لكن الحاجات أنواع وأصناف يمكن أن يندرج بينها مفهوم الريادة. الريادة بالنسبة للعرب آنذاك لم تكن للتباهي بل حاجة حيوية ومطلباً أساسياً ليس للتقدم والازدهار فقط بل للبقاء. عندما طور العرب نظم الإدارة الرومانية مثل البريد والنظام النقدي فإن التطوير كان الوسيلة الوحيدة لتنظيم حياة الناس وضبط

الأقاليم الكبيرة التي فتحوها .

وعندما اخترع العرب الشراع المثلث فإنهم فعلوا ذلك لأن وجود هذا الشراع يمكن السفن من الإبحار حتى لو لم تهب الرياح القوية المواتية . ما الذي يعنيه ذلك؟ يعني أن التاجر العربي صار يستطيع نقل بضائعه إلى موانئ العالم القديم قبل سفن الآخرين ذات الأشعة المستطيلة ، ويبيعها قبل الآخرين وبناء الثروة وفرص العمل قبل الآخرين ، أي أنه صار تاجراً متميزاً لذا صار البقاء إلى جانبه .

التطبيقات العملية للعلوم التي كان فيها العلماء المسلمون رواداً أكثر من أن تعد أو تحصى . الجغرافيا كانت مهمة لمعرفة الأقاليم وطرق التجارة ، وتقدم علم الفلك صار يمكن هذا التاجر من الإبحار ليلاً مهتدياً بمواقع الكواكب والنجوم بدلاً من انتظار طلوع الفجر كما يفعل منافسوه ، وتطوير البوصلة صار يمكن التاجر من الإبحار عندما يحجب الغيم النجوم والكواكب ، والتوغل في عمق البحار بدلاً من مسابرة الشواطئ . ماذا يعني كل هذا؟ يعني أن حركة التجارة العربية نشطت وصار التاجر العربي ينقل البضائع من ميناء إلى آخر بسرعة ويستطيع تسويقها ، بل حتى تسويق محصول سريع العطب مثل التين المنتج في مالقا بالأندلس في «بلاد المشرق والمغرب»<sup>(٦)</sup> .

وماذا يحدث عندما يصبح التجار العرب رواداً؟ ستجدهم في كل موانئ العالم القديم ، وستجد أنهم سيطروا على الطرق التجارية البحرية الدولية ومعابرها ومنافذها حول خط تجاري امتد أكثر من عشرة آلاف كيلومتر من شمالي الصين إلى ممباسا على ساحل افريقيا الشرقي .

إذا تساءل البعض لماذا لم تنته الأمة العربية في القرن الثالث عشر ، عندما اقتحم الاسبان والفرنسيون أكبر مدن الأندلس وشرّدوا أكثر من مليوني نسمة ، وعندما اقتحم التتار المشرق ودخلوا بغداد سنة ١٢٥٨م وقتلوا المستعصم فلعل الجواب هو استمرار سيطرتهم على الخطوط التجارية البحرية الشرقية . صارت الريادة العسكرية للأمم أخرى ، لكن الريادة التجارية في تلك المنطقة المهمة من العالم بقيت في أيديهم ، واستمرت كذلك حتى غزت الأساطيل البرتغالية موانئ الخطوط التجارية البحرية

الشرقية ومزقت النفوذ العربي على تجارة ناشطة استمر مئات السنين . فجأة تلاشت الثروة وانتهت مرحلة السيادة التجارية وبدأت مرحلة ساد الأمة فيها الفقر والجهل ، وبدأ العرب يتصرفون كأنهم لم يعرفوا في تاريخهم سوى الفقر والجهل . تلك كانت بداية تراجع حقيقي استمر إلى عقود قليلة ماضية فقط .

لقد كان البرتغاليون غزاة مستعمرين وبسطوا سيطرتهم على المناطق التي احتلوها بالقوة العسكرية والبطش لكن سفنهم وصلت إلى الخليج وبحر العرب والهند باستخدام الوسائل العربية أو الوسائل المطورة عن صناعات واختراعات عربية : السفن التي ورثوا أحواض صناعتها من الموانئ العربية في البرتغال ، أدوات الثلث والاسطرلاب التي طورها العرب ، ونجد مئات من نماذجها في متاحف أوروبا واميركا ، والأشربة . حتى الطريق البحري إلى الخليج والهند استهدوا إليه بمساعدة الملاح العربي أحمد بن ماجد . وهذا كله لا يهم . لا يهم من أين جاء البرتغاليون بسفنهم واسطرباناتهم وخرائطهم وأدلتهم من الملاحين ، المهم أنهم اكتسبوا الريادة بينما خسرها العرب وظلوا أمة بحرية وتجارية رائدة حتى أفل نجمهم يوم هزمهم المغاربة وقتلوا ملكهم سباستيان في معركة القصر الكبير عام ١٥٧٨ .

إذا فقدت الأمم العادية ريادتها فإن استعادتها تكون مثل صعود الكسيح الجبال . حتى لو لم ينجح البرتغاليون في قضم ظهر القوة العربية التجارية البحرية ، فإن العرب كانوا سيخسرون الحرب التجارية لأنهم خسروا رهان الريادة . الشراع المثلث كان حاسماً في وقته ، ثم عندما استخدمته السفن الاسبانية والبرتغالية مطوراً للوصول إلى المستعمرات الاسبانية والبرتغالية في العالم الجديد لكنه لم يعد يعني شيئاً بعد اختراع القوة البخارية ثم المحركات ، وبات شيئاً ينتمي إلى الماضي ورمزاً للتخلف . وعندما خسر العرب الحرب التجارية بدأوا يخسرون الحروب الأخرى ثم استقلالهم وعادوا إلى حال التقليد والتبعية لأن «المغلوب» ، كما يقول ابن خلدون ، «مولع أبداً بالافتداء بالغالب في شعاره وزيه ونحلته وسائر أحواله وعوائده» .<sup>(٧)</sup>

وكان الوطن العربي يعيش وضعاً قريباً من القرون الوسطى التي عرفتها أوروبا عندما بدأت الاختراعات العظيمة اعتباراً من آخر القرن التاسع عشر في تغيير صورة



العرب فصارت له الريادة ووصل إلى مرحلة عالية من التقدم ودانت له الدول وتحولت إلى أسواق استهلاكية لمنتجاته وصناعاته وتجارته .

نحن العرب كنّا هكذا لكن سأبوح لكم بما في خاطري وأقول نحن العرب يمكن أن نكون هكذا مرة أخرى . إن الرؤية لدى جيل معين يمكن أن تتكسر فتتحول إلى حلم لدى جيل أو أجيال أخرى . هذا حدث للعرب في الماضي وأمامنا فرصة تاريخية لتحويل الحلم إلى رؤية مرة أخرى لكن لا بدّ أولاً من أن نستعيد تلك الخصلة التي خسرتها: الريادة .

### الاقتصاد الجديد

بعضنا يقفل الباب على نفسه ويغلق النوافذ ويسدل الستائر ثم يطفىء النور ويفتح لنا يديه ويسأل في ظلام دامس: أين هي العولمة؟ لا أرى شيئاً. هذه من السليبات التي يجب أن نقلعها من عقولنا ونطرحها أرضاً. القعود في العتمة لن يجعل العولمة تختفي فهي آتية شتناً أم أبيناً. في العولمة ضرر ونفع فلنأخذ الصالح منها ونترك الطالح بهدف أساسي هو تقليص الفجوة الكبيرة بيننا وبين الدول الصناعية .

العولمة هي بيئة التعامل الدولي الذي سيسود في المستقبل ، ولها الآن مرتكزات اقتصادية وإنتاجية واتصالية وتقنية متميزة . لا يوجد خطر علينا في عالمية التوجه والسباق فالإسلام عالمي في التوجه والرسالة ، والحضارة العربية عالمية التوجه والتطبيق ، ورؤيتنا لدبي عالمية في المضمون والامتياز والمنافسة .

إن انتهاج مبدأ العالمية في التجارة والاقتصاد والعلوم والتنوير هو الذي عاد على العرب وباقي الأمم الإسلامية بالخير والرفعة فلماذا نريد أن نرفضها الآن بينما نحن أحوج إليها من أي عصر مضى؟ وإذا رفضناها فما هي البدائل التي نريدها؟ الله خلق الشمس لجميع البشر وأعطى كل إنسان الحق في التمتع بنورها ودفئها لذا لا نستطيع أن نعيش في الأقبية ونشتكي؛ يجب أن نفتح الأبواب والنوافذ ونخرج إلى الشمس ونسابق ونتنزع حصتنا من ثروة العالم وخيره . إذا جلسنا في الأقبية فإننا نتنازل عن حقنا للآخرين ونعطي الخير الذي نستحقه لغيرنا ونحن نريد حقنا كاملاً وخيرنا كاملاً

ونأبى أن نكرر أخطاء الماضي عندما أخفقنا في الاستفادة من الثورتين التجارية والصناعية في قرون الغيبة الاقتصادية .

وإذا استعرضنا التاريخ الاقتصادي سنجد فيه ملامح واضحة لعصرين إنتاجيين أساسيين تلاحقا على العالم هما العصر الزراعي والعصر الصناعي وبرزت خلال العقدين الماضيين مقدمات تشكّل عصر اقتصادي ثالث يطلق عليه البعض اسم اقتصاد المعلومات . هذا الاقتصاد وضع عالمي مترابط يغطي معظم المجالات لذا فإنه عصر العولمة . إنه يتطلب سرعة فائقة في التجاوب ويعتمد على التقنيات العالية القادرة على توفير هذا المستوى المرتفع من التجاوب لذا فإنه عصر التقنية . إنه اقتصاد غير منظور يهتم بالمعرفة والأفكار المبدعة لذا فإنه عصر العقل المبدع .

الصناعة لم تحلّ محلّ الزراعة واقتصاد المعلومات لن يحلّ محلّ الاقتصاد الصناعي . الثورة الصناعية لعبت دوراً أساسياً في تطوير الزراعة ، وتقدّم التقنية لعب دوراً أساسياً في تطوير الصناعة لذا فإن الأهمية الكبرى لاقتصاد المعلومات لا تكمن في قيمته فقط كقطاع قائم بذاته بل في قدرته على تفعيل القطاعات الزراعية والصناعية والخدمية وتعزيز أدائها وتقليص التكلفة وفتح الآفاق التنموية الجديدة وتوليد فرص لا تولدها اقتصادات الزراعة والصناعة والخدمات وحدها . إذا تحقق ذلك فإننا لم نعد نتحدث عن اقتصاد جديد واقتصاد قديم بل عن اقتصاد معلوماتي جديد واقتصاد تقليدي يكملان بعضهما بعضاً لصنع عصر اقتصادي عالمي جديد يجب أن نستفيد منه لتعويض ما أضاعناه في الثورتين التجارية والصناعية .

الاقتصاد الجديد لا يقوم على المجمعات الصناعية الضخمة وتسهيلات الانتاج العملاقة لذا فإن العناصر التي أمّنت الريادة للدول الصناعية ليست العناصر التي ستؤمّن الريادة في الاقتصاد الجديد . عمالقة اليوم ربما لن يكونوا العمالقة أنفسهم بعد حين ، ومن يُعتبرون صغاراً اليوم ربما يصبحون كباراً في المستقبل . الموازين والاعتبارات اليوم لم تعد الموازين والاعتبارات التي كانت سائدة في الماضي ، والتطور القائم على التقنيات فائقة السرعة لن يكون بالخطوة والخطوتين فرما تحقق بالقفزة والقفزتين . الاقتصاد الجديد لا يعرف الحدود الجغرافية أو السياسية لذا فإن الخيارات

المتاحة للناشطين فيه واسعة، وفي استطاعة هؤلاء العمل في أي مكان تتوفر فيه التسهيلات والخدمات المتقدمة التي يتطلبها نشاطهم.

من سيعقق الريادة في الاقتصاد الجديد؟ إنها الدول التي تتمتع بالقدرة المزدوجة على إتقان استغلال الفرص الجديدة التي يقدمها الاقتصاد الجديد، وإتقان التغلب على التحديات والتقلبات والمشاكل التي ستفرزها محاولات التأقلم مع الاقتصاد الجديد. إنها الدول المبدعة ذات الحركة السريعة التي ستعتمد على المعرفة والمعلومات والأفكار.

دبي تتمتع بالامكانات الكفيلة بتوفير الظروف المناسبة لنجاح الأعمال في الاقتصاد الجديد فلدينا خبرة مشهود لها عالمياً في مجال التجارة الدولية، وبنية عمرانية وأساسية على أعلى المستويات العالمية، وأحدث المقومات التكنولوجية التي تتجسد في إنشاء أول منطقة حرة في الشرق الأوسط للتجارة الإلكترونية هي مدينة دبي للإترنت والتكنولوجيا والإعلام التي افتتحت في أكتوبر عام ٢٠٠٠. لكن رغم كل ما حققناه لا نزال في حاجة إلى تعزيز جودة كل الخدمات إذا أردنا أن نتبوأ مركزاً قيادياً في الاقتصاد الجديد. هذا هدف التزم به وسأحرص شخصياً على تحقيقه، وهناك هدف آخر لا يقل أهمية هو أن نحقق دبي مركزاً ريادياً متميزاً في مجال الأعمال المتصلة بالاقتصاد الجديد ليس على المستويين المحلي والاقليمي فقط، بل على مستوى العالم، لذا سنعمل دائماً على أن نجد مجتمع الأعمال في دبي ما لا يجده في أي مكان آخر في العالم.

أعرف أن هذه الطموحات كبيرة لكن أعرف أيضاً أن قدراتنا كبيرة وأن تحقيقها يتطلب التغيير وأنا مستعدون لهذا التغيير. إذا أردنا أن تصبح دبي مركزاً رائداً في الاقتصاد الجديد فإنه يجب إعادة صياغة مفهوم الحكومة، ويجب أن نتعامل مع الاقتصاد الجديد بأسلوب جديد. تطبيق خطة حكومة دبي الإلكترونية خطوة أساسية ستلونها خطوات أخرى، لكن الحكومات ليست الطرف الوحيد المعني بالاقتصاد الجديد. يجب على القطاعات التجارية والصناعية والخدمية أن تحدث التغييرات الضرورية وتتجاوب مع المعطيات الاقتصادية الجديدة لكي تتمكن من الاستمرار في تحقيق النجاح والتميز.

البعض كان يقول: الحرب التي كانت على الأبواب صارت في عقر الدار. نعم أنا أعرف ذلك. البعض كان يقول: المشاكل التي كنا نأمل بحلها تفاقمت. نعم أنا أعرف ذلك أيضاً. البعض كان يقول التوتور مستمر ونحن الآن في وجه العاصفة فماذا نحن فاعلون؟ نعم أنا أعرف ذلك أيضاً وغيره لكننا وطن كبير والمطامع بحجمه ويندر أن تنعم الأمم بسلام شامل واستقرار مطلق وهدوء. هذا لم يحدث في الماضي ولن يحدث في المستقبل وإذا لم نفكر إلا بالحروب والمشاكل والتوتر والعواصف فستتوقف وسيتوقف معنا الزمن ولا نريد أن نتوقف أو أن يتوقف الزمن لأننا عانينا من التوقف ما يكفي. مهمتنا أن ندرس هذه المشاكل بدقة ثم نختار الطريق المناسب لنا لتوجيه دفة سفينتنا بين الأمواج العاتية إلى بر السلامة والنمو ونحقق الأهداف التي نريدها.

البعض كان يقول: هناك محاذير في الاقتصاد الجديد. أعرف أن هناك محاذير. الإنترنت وهي ليست خيراً كلها لكنها ليست شراً كلها أيضاً. نريد منها الصالح والمفيد ولن نرضي المساس بديننا وعاداتنا وتقاليدها، والبعض يقول: هذه الأهداف تتطلب كذا وكذا. وأنا أعرف أنها تتطلب كذا وكذا وغيرهما لكن كل مسيرات التقدم تراكمية. الغرب لم يبدأ تطوره في المواصلات ببناء شبكة طرق سريعة بل بطرق ذات مساق واحد. البعض يقول يجب أن نفعل هذا وأن نفعل ذاك قبل أن نبدأ السباق لاقتناص فرص الاقتصاد الجديد أو الاستفادة منه. هذا أيضاً أعرفه. بعض مناهج التعليم في مدارسنا في حاجة إلى تغيير شامل. لا يوجد تركيز بالصورة المطلوبة على الإبداع وتطوير المهارات لدى الطلاب. هذا صحيح لكنني لا أستطيع انتظار تغيير المناهج وتخريج الطلاب المبدعين. إذا انتظرت فلن يجد الخريجون عملاً في المستقبل.

أعتقد أن إحدى المشاكل عند البعض أنهم يتحدثون بطلاقة عن الكومبيوتر والبرمجيات والإنترنت والتجارة الإلكترونية والاقتصاد الجديد لكنهم لم يتمكنوا حتى الآن من التفكير بعقلية الاقتصاد الجديد واستيعاب متطلباته الحقيقية. أهم ما في الاقتصاد الجديد هو الفكرة التي تُنفذ في وقتها. يمكن أن نستعجل الأمور حيناً وأن نثريث حيناً لكن يجب أن نبدأ من نقطة ما وبسرعة ومن دون أخطاء. ولماذا السرعة؟ لأن الأسرع يأكل الأكبر، كما يقولون بالانكليزية.<sup>(أ)</sup>

ولماذا أيضاً؟ لأن المنافسين ليسوا نياماً وهم يعدون مثلنا وسيحاولون دائماً أن يكونوا في المقدمة . ولماذا؟ لأن المعلومات في زمن التقنية تنتقل بسرعة الضوء . ماذا يعني هذا؟ يعني أن الأفكار تنتقل بسرعة الضوء أيضاً لذا يجب أن يكون تنفيذ المناسب من هذه الأفكار بأسرع وقت ممكن . إن لم ننفذه نحن فسينفذه الآخرون ، وإن لم نستفد منه بأسرع وقت ممكن فيستفيد منه الآخرون ، وإن لم نستغل هذه الأفكار بأسرع وقت ممكن فسيستغلها آخرون وسيسوقونها وسيحصلون كل الفوائد المتأتية منها : الثروة ، الأسواق الكبيرة ، فرص العمل ، الاستقرار ، الخبرة ، تعزيز القدرة على المنافسة وعشرات الفوائد الجيدة التي توفرها التنمية الجيدة . سيستفيد الآخرون من كل هذا وسيزداد مستقبلهم إشراقاً بينما ستكتنف العتمة الأفق الذي نلظر من خلاله إلى مستقبلنا ومستقبل الأجيال الجديدة .

يجب أن نعي تماماً أننا في زمن لا تلكؤ فيه ولا تردد ولا جمود . مفاهيم كثيرة في الاقتصاد والتكنولوجيا والسياسة كانت سائدة حتى سنوات قليلة خلت لكنها أصبحت ملك الماضي وحلت محلها مفاهيم أملتتها الضرورة . لا توجد اليوم دولة صغيرة أو كبيرة لا تحاول التأقلم مع الواقع الجديد وإعداد نفسها ومؤسساتها وشركاتها ومواطنيها لما سيحمله المستقبل من التغييرات الكبيرة . هذا زمن تغيرت فيه مفاهيم الدول العظمى والدول الصغيرة على حد سواء فالدول كلها تسنّ القوانين وتتخذ الاجراءات اللازمة لتحقيق أكبر قدر من النجاح في السنوات الآتية .

هذا زمن تغيرت فيه المفاهيم الإدارية للشركات . خلال السنوات الخمس الماضية سقطت شركات عالمية كبرى لم يكن يتوقع سقوطها أحد ، ونهضت شركات صغيرة وحققت نمواً لم يكن يتوقعه أحد . الانهيار الكبير لا يحدث تدريجاً وكذلك النمو . أيام معدودة تكفي لكي تتبخر القيمة السوقية لشركات قيمتها بالمليارات ، واكتشاف تقنية جديدة أو منتج جديد ربما يرفع القيمة السوقية لشركة صغيرة إلى المليارات .

إذا كانت الدول العظمى وجدت نفسها مضطرة إلى تغيير مفاهيمها وسياساتها وقوانينها للتأقلم مع الواقع الجديد فما بالك بنا نحن؟ إذا كانت الشركات العملاقة التي تزيد قيمة بعضها على الناتج المحلي الإجمالي لمجموعة من الدول النامية وجدت نفسها

مضطرة إلى تغيير مفاهيمها الإدارية فما بالك بشركاتنا نحن؟ إذا كانت الجامعات والكليات والمدارس في الدول المتقدمة تعدّل مناهجها الدراسية لكي تتوافق مع متطلبات الاقتصاد الجديد فما بالك بجامعاتنا وكلياتنا ومدارسنا؟

لا بد من التغيير ولا مفر من التأقلم السريع مع واقع متسارع. إذا أردنا أن نكون جزءاً من العالم المتطور وليس جزءاً من العالم المتخلف فعلياً أن نطرح الزحف من تنميتنا ونواكب السرعة الكبيرة التي يتحرك بها العالم لذا لا بد من التغيير. إذا أردنا احتلال موقعنا المناسب في هذا العالم لا بد من التغيير. ليس التغيير الذي يمكننا من اللحاق بالمسيرة، وليس التغيير الذي يمكننا من مماشاة هذه المسيرة، بل التغيير الذي يمكن أن يحقق لنا سبق في هذه المرحلة ثم الريادة في المرحلة التالية. عشنا في الماضي ما يكفي وكان لذلك ضرورة لكننا نريد الآن المستقبل لذا لا بد أن نعيش بتفكيرنا وتخطيطنا في المستقبل.

هذا تحدٍ كبير لكن يجب أن أعتزف أننا في الإمارات نستمتع بالتحديات. وجود الإمارات تحدٍ وتاريخها تحدٍ، ونموها واستمرارها واحد من أهم التحديات في الخليج وباقي الوطن العربي. إذا كان القائد مؤمناً بربه ثم واثقاً بشعبه ونفسه فلا شيء في التحديات ما يخيف بل على العكس. إنها تشحذ الهمم وتفولذ العزيمة وتطلق شرارة الإبداع في الإنسان لذا ما رأيت في حياتي تحدياً إلا وجدت في نفسي الرغبة لقهره واندفعت إليه بلا تردد، واعتبر نفسي محظوظاً لأنني أعيش في عصر مشير مليء بالتحديات.

عاملنا جديد لم يعرفه آباؤنا وأجدادنا لكن عالمهم كان جديداً أيضاً وكان مليئاً بالتحديات، لذا كان عليهم مثلنا الآن، أن يستيقظوا مبكراً وأن يعدوا أسرع من غيرهم لكي يتجنبوا الهلاك ويحققوا النجاح. لو لم يفعلوا ذلك لما كنا هنا اليوم. هناك تحديات تواجه كل جيل جديد، وتتابع الأجيال ما هو في أحد أشكاله سوى تتابع للتحديات. الفوز في سباق التغلب عليها هو سر الامتياز والريادة والرؤوس مرفوعة، والفشل في قهرها هو سر الهزائم والسير وراء الأمم الأخرى والرؤوس في التراب،  
فاختاروا!



الجزء الثاني

# مقومات صناعة التنمية<sup>٣</sup>





## الفصل الثاني

### الرؤية

جاءني عدد من تجار دبي يوماً وقالوا: طال عمرك، كنا نريد أن نكاشف والدك بأمر مهم لكن الحياء منعنا، ونعرف أنه يحبك ويسمع منك، فقل له رجاءً عندنا ميناء كبير يسد حاجتنا هو ميناء راشد والبلد في ركود ولا طاقة لدي الآن بميناء أكبر منه مثل ميناء جبل علي الذي يريده والدك.

سمعت منهم ما شجعني على مفاتحة والدي بالأمر فقصدته في منطقة جبل علي فجراً فوجدته على تلة صغيرة يعاين موضع مشروع التالي. نقلت إليه الرسالة ثم صمتُ وانتظرتُ جوابه فنظر إلي ملياً لكنه لم يقل شيئاً، وكان في يده مدواخه<sup>(9)</sup> فقلّبه لحظات، ثم عاد ونظر إليّ وأطرق لكنه لم يقل شيئاً، ولم أجرؤ على طلب الجواب مرة أخرى فانتظرت حتى انتهى من عمله وتعمّد أن يركب معي في سيارتي. وما أن انطلقنا معاً حتى أراح قدمه على زاوية الباب كعادته ثم قال: «إسمع يا ولدي! لم أجبك لأنني لم أشأ أن يسمع المهندسون جوابي لكن سأقول لك الآن إنني أبني هذا الميناء لأنه يمكن أن يأتي يوم لا تقدر على بنائه».

لم يفكر أحد قبل والدي في تنفيذ مشروع كهذا لكن والدي فكّر فيه ونفّذه فكيف اهتدى إليه؟ هذا سؤال لا أعرف جواباً مختصراً له، لكن لو حصرت إجابتي بكلمة واحدة لقلت إنها الرؤية. الله في حكمته يقسّم الأرزاق والقدرات والمواهب فلدى

البعض رؤية لا تتعدى ما يحمله إليه يومه ، ولدى غيرهم رؤى ربما طالت عشر سنين أو مئة أو أبعد . لكن من أين للإنسان العادي أن يمتلك رؤية كهذه؟  
للقدرات والعواطف امتدادات وجذور ضاربة في الأعماق مثل الشجر الكبير ، وإن كنا لا نعرف أصول الأشياء أو لا نملك القدرة على تفسيرها وتعريفها فهذا لا يعني أنها بلا أصول . يستطيع القائد أن يطور الرؤية وأن يطلق خياله العنان في صياغتها ويرفع أغصانها عالياً لكن جذورها تظل في الأرض . والذي تشرب القيادة والقدرة على صنع الرؤى من جذبي مثلما ورثهما جدي عن أبيه . لا توجد نهاية لمثل هذه الجذور . أنا ابن قبيلة عربية في النهاية وأبناء القبائل يستقون العلم والحكمة وبعد النظر من أهلهم أكثر مما يستقونها من المدارس . قادة كثيرون لم يتنظموا في المدارس فكانت مدرستهم الحقيقية الحياة والمراقبة الدقيقة لكل ما يجري حولهم ، وكان مدرسوهم الحقيقيون أبناء عشيرتهم لذا تجدهم يغزلون على منوال أهلهم وتستجيب تربيتهم لتأثير الوسط والمحيط .

وأستطيع القول بأن حكام دبي تمتعوا أباً عن جد برؤية مستقبلية واضحة لدبي لكن رؤية والدي سبقت عصرها لأن والدي سبق عصره . كثيرون حوله لم يعرفوا لماذا يريد تنفيذ كل هذه المشاريع العملاقة ، وكثيرون حوله كانوا يجدون صعوبة في فهم طموحه . كان ، يرحمه الله ، يشرف على التجارة والجمارك بنفسه ويسهر على راحة التجار ويحل مشاكلهم . كان يأذن للتجار المواطنين أو الهنود وسائر التجار من الجنسيات المختلفة بدخول ديوانه قبل موظفي الحكومة . وكان يصلي الفجر ويبدأ جولة على المشاريع في المدينة واحداً واحداً للتأكد من حسن سير العمل .

نحن حملنا راية والدنا مثلما حمل هو راية والده قبله وتابعتنا المسيرة . كل الفرق أنه كان يقوم بأعمال في الستينات والسبعينات بينما نقوم نحن بأعمال مشابهة في العقود التي بعدها لكن الهدف واحد هو تنمية دبي وضمان مستقبل المواطنين والمقيمين والسهر على راحتهم وأمنهم في بيوتهم ومدينتهم . والدي وقف في حاضره ونظر إلى بوابة الماضي بعين وإلى بوابة المستقبل بعين ، ونحن نقف في حاضرننا وننظر إلى ما أنجزه الوالد بعين وإلى بوابة ما نخطط له بعين لذا من يقف اليوم أمام مبنى مركز دبي المالي

العالمي وينظر أمامه سيرى هذا التواصل التنموي المدهش عبر بوابة التنمية المتميزة التي تفتح عيون دبي والمنطقة على العالم وتفتح عيون العالم على المنطقة ودبي .

إنها الرؤية ، وماذا يمكن أن يكون غيرها؟ والرؤية ليست قالباً ثابتاً فيمكن أن تحمل بعض ملامح الحلم ، ويمكن للحلم أن يحمل بعض ملامح الرؤية لكن الرؤية ليست حلماً . الحلم عادة نتاج اللاوعي يأتي الإنسان في منامه أو إغفائه ، لكن الرؤية في العموم نتاج الوعي . هل يمكن أن يكون الحلم رؤية في اللاوعي وأن تكون الرؤية حلماً في الوعي؟ هذا شيء لا أستطيع إثباته . هل الرؤية من صنف أحلام اليقظة؟ ربما ، وفي حالات بعينها فأنا أحلم أحياناً وعيانياً مفتوحتان ، لكن حلم اليقظة عادة ليس رؤية ما لم تتوافر فيه خاصية حاسمة .

الرؤية ليست علماً فربما انطبق عليها ما تقدم ، أو بعضه ، وربما شاء البعض معارضة ذلك ، لكن إن لم تكن الرؤية علماً فما هي؟ فن؟ موهبة؟ هل تتطور لدى الفرد بمعزل عن المحيط أم أن لها علاقة به؟ هل يتوارثها الابن عن الأب ، والأب عن الجد ، والجد عن سبقة؟ هل هي مقصورة على القادة أم بإمكان كل شخص أن تكون له رؤية؟

إذا أبعادنا الصفة العلمية عن الرؤية فربما وجدناها تتضمن جزءاً ، أو أجزاءً ، من كل ما تقدم ، لكن الخاصية الحاسمة التي لا بد أن تتوافر فيها هي التنفيذ وليس مجرد قابلية التنفيذ . كان فتح القسطنطينية بالنسبة للعرب رؤية واضحة حشدوا لها الجيوش وكرسوا لها الإمكانيات واستشهد الألوفاً من أجل تحقيقها لكن تلك المدينة العظيمة استعصت عليهم فتحولت الرؤية إلى حلم . وكان فتح القسطنطينية بالنسبة للعثمانيين حلماً حتى جاء محمد الفاتح فقلب الحلم إلى رؤية وحشد لها الجيوش وكرس لها الامكانيات فسقطت في يديه .

ما الذي يمكن أن نفهمه من سوق هذه الواقعة؟ نفهم أن قابلية التنفيذ لا تكفي . الرؤى لا تصنع الحضارات ولا تحقق النمو والتقدم ما لم يترجم صاحب الرؤية رؤيته إلى حقيقة خلال وقت مناسب . إن لم يحدث هذا فسيان إن اعتبرها الناس حلماً أو رؤية أو حلم يقظة أو خيالاً أو حتى أضغاث أحلام .

كثيرون يتحدثون عن «رؤية» دبي لكن الحديث يجب أن يكون عن الرؤية التي هي

دبي . الرؤية كانت الأساس لكن دبي اليوم واقع ملموس . هذا لا يعني أن الرؤية أخذت صورتها النهائية أو أننا وصلنا إلى نهاية الطريق لأننا لا نزال في بدايته رغم كل شيء . صحيح أن الرؤية ليست علماً لكنها ليست شيئاً مجرداً . إنها امتداد حيّ لصاحبها ؛ تنبض بالحياة مثله وتكبر معه وتنضج بنضوجه وتتسع باتساع أفقه وتعمق بتعمق خبرته وتثب فرحاً أمام النجاح وترتكس مع الكبوات . التاريخ غير معني بالرؤى أو بأصحابها ما لم تتحقق لهذا قلت قبل قليل إن والذي صنع التاريخ لأنه نفذ رؤيته وأطلق حركة بناء وتجارة وعمارة لم تعرفها دبي قبله .

والذي علّمني شيئاً تعلمته أيضاً من المغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان ألا وهو التفكير بقهر المستحيل . المستحيل الأول هو قيام اتحاد دولة الإمارات . عندما نفكر في هذا الإتحاد علينا أن نتذكر ظروف الإمارات في تلك الفترة . كان الاقتصاد ضعيفاً والتخطيط محدوداً ، وكانت الرعاية الصحية عادية جداً ولم تكن نسبة التعليم كبيرة ، وأصّف إلى هذا وغيره وجود ضغوط سياسية خارجية ، وتشكيك بنجاح هذه التجربة . كان البعض يقول : كيف تنجح هذه التجربة في كيان ليست لديه مقومات الدولة وفي وقت فشلت كل الاتحادات العربية بين دول أكثر رقياً وتطوراً ونضجاً من الإمارات؟

الرقمي والتطور والنضج لا علاقة لها بفشل تلك التجارب . كانت النظم الإدارية العربية في تلك الفترة فاشلة فأفشلت جهود الوحدة بين حكوماتها . قيام اتحاد الإمارات علّمني وجود شيء اسمه العزيمة ووجود شيء اسمه التصميم . علّمني أن هناك قادة لا يحبون كراسي الحكم بل مصلحة شعوبهم لذا لم ينته الاجتماع الذي عقده المرحوم الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان حاكم أبو ظبي آنذاك مع والذي المرحوم الشيخ راشد بن سعيد آل مكتوم حاكم دبي آنذاك أيضاً في السمحة بين أبو ظبي ودبي في ١٨ / ٢ / ١٩٦٨ إلا وكان اتفاقاً على إعلان اتحاد يضم الامارتين كنوانة لاتحاد أشمل ، وما أن حلت نهاية العام ١٩٧١ حتى كان الإعلان التاريخي عن قيام دولة الإمارات العربية المتحدة والبدء بسريان الدستور المؤقت وتنصيب الشيخ زايد رئيساً للاتحاد .

المستحيل الثاني كان مشروع جبل علي . هذا المشروع الذي لم يستغرق بناؤه سوى سنتين فقط كان في عام ١٩٧٩ مشروعاً سابقاً لأوانه . إنه مشروع خرافي قياساً إلى

إمارة دبي الصغيرة، ولا أعتقد بوجود دار استشارية كانت ستضع له الجدوى الاقتصادية. لو كنت قلت لمستثمرين كبار: هذه منطقة اسمها جبل علي، وهي، كما ترون، منطقة نائية لا ماء فيها ولا شجر ولا بشر وأريد أن أبنى عليها أكبر ميناء صنعه الإنسان في العالم مع أن في دبي أكبر ميناء في الشرق الأوسط هو ميناء راشد الذي يضم ٣٥ رصيفاً، فهل كان المستثمرون سيوافقون على توظيف مئات الملايين من الدولارات في مشروع مثل هذا؟ سيقولون إن هذا المشروع مستحيل. لماذا مستحيل؟ لأن العالم كان يمر آنذاك بفترة ركود عميق. كنا قبل سنتين أو ثلاث سنوات من ذلك التاريخ نرى ٣٠٠ أو ٤٠٠ سفينة راسية في عرض البحر تنتظر دورها لتفريغ حمولاتها ثم اختفت كل تلك السفن بسبب الركود.

ولماذا أيضاً؟ لأن المعتاد أن يذهب الناس بالميناء إلى البحر، لكن والذي كان يريد أن يأتي بالبحر إلى الميناء عبر المسافات المناسبة لغواطس السفن إلى الأرصفة. كثيرون انتقدوا والذي على التفكير في تنفيذ هذا المشروع في تلك المنطقة التي تقع على بعد ٣٥ كيلومتراً جنوب غربي دبي وفي تلك الفترة بالذات لأسباب بدت لهم منطقية جداً، وكثيرون توقعوا للمشروع الفشل، لكن والذي رأى المشروع في إطار رؤية متأصلة تكاد تكون فطرة فنّفذه رغم كل شيء وحرك إمارة دبي وصنع شيئاً عظيماً من لا شيء. لا أريد الإطالة في الحديث عن المستحيلات التي قهرها المرحوم الشيخ زايد ووالدي المرحوم الشيخ راشد خلال بناء الاتحاد، لأن الشواهد موجودة في كل أنحاء الدولة وعلى كل المستويات لذا سأكتفي بالقول إنهما أخبر من عرفتهم بتذليل العقبات وقهر المستحيلات وترجمة الرؤى إلى واقع أوصل الإمارات إلى المكانة الرفيعة التي تحتلها اليوم، ولا عجب إذأني في أنهما مثالايا الأعلىان.

### تأصيل الرؤية

الرؤية الأصيلة ليست رؤية المنام بل رؤية المستقبل لذا ينبغي على القائد أن يتمسك برؤيته انطلاقاً من قناعته التامة بأنه يرى في المستقبل ما لا يراه الآخرون حوله، وأن رؤيته ستحقق الأهداف المرسومة لها. لكن على القائد في الوقت نفسه أن يتقبل انتقاد

رؤيته وأن يكون مستعداً للدفاع عنها وإقناع الآخرين بصوابها وجدواها وتذليل كل الصعاب التي يمكن أن تعترض طريق تنفيذها .

#### ١- مقومات الرؤية القيادية الصحيحة:

- يجب أن تقوم الرؤية على مصالح محددة وتجنب عن أسئلة مهمة :
- أ - ما هي مصلحة البلد في هذه الرؤية؟ ما هي مصلحة المجتمع؟ ما هي مصلحة قطاع الأعمال؟ من سيستفيد منها وكيف؟ كيف يمكن أن تدعم هذه الرؤية الجهود وتكمل الإنجازات التي تحققت نتيجة تنفيذ الرؤى الأخرى؟
- ب - هل هي رؤية قائمة استناداً إلى خطط معينة أم أنها خبط عشواء لا علاقة لمرحلة تنفيذية خاصة بها بالمرحلة التالية؟
- ج - هل هي واقعية قابلة للتنفيذ أم خيالية تستعصي على التنفيذ مهما تكن قوة الإرادة وتكريس الموارد المالية والبشرية لتنفيذها؟ مثلاً بناء مجتمعات عقارية وسياحية عملاقة مثل جزر النخلة وجزر العالم في البحر يتطلب إمكانات كبيرة، وربما عجزت عنها دول أكبر منّا، لكن هناك فرقاً كبيراً بين بنائه في الإمارات وبنائه في كوكب زحل !
- د - ما هو التوقيت الأمثل ل طرحها؟
- هـ - ما هي أفضل الطرق لتنفيذ الرؤية؟
- و - هل يتوافر فريق العمل الذي سينفذ الرؤية؟ من سيضم، ومن أين سنحصل على المهارات التي يتطلبها تنفيذ الرؤية؟
- ز - ما هي مصادر تمويل الرؤية؟
- ح - ما هي عناصر خطة إقناع المستثمرين بالمشاركة في تمويل الرؤية؟
- ط - ما هي عناصر تسويقها بعد تنفيذها، ولمن سنسوقها، وأين، ومتى؟

#### ٢- مواصفات الرؤية القيادية الصحيحة:

أ - أن تجسّد الامتياز في الشكل والمضمون والتنفيذ .

- ب - أن تكون عناصرها ومحاورها مشبعة بالخيال .
- ج - أن تتسم بالشمولية واتساع الأفق .
- د - أن تكون واضحة لأن وضوحها يسهل تطبيق أهدافها .
- هـ - أن تتضمن قدراً مناسباً من التحدي ليس لفريق العمل فقط بل لكل أفراد المجتمع .
- و - أن يكون لطرحها وقع المفاجأة .
- ز - أن تثير العزائم وتشحن الهمم وتضرم الإبداع والمبادرة في الناس وتحيي في نفوسهم الرغبة في المنافسة .
- ح - أن تتأى عن سهولة التنفيذ فتقترب من حدود المستحيل دون أن تصل إليه .
- ط - ألا يطرحتها القائد قبل أن تختمر في ذهنه ويستكمل بلورتها وربط عناصرها .
- ي - أن تكون الفائدة منها عامة والخير شاملاً وألا يكون محصوراً بفتة ، أو فئات محددة من الناس .
- ك - أن تكون إيجابية وأن تعزز تفاؤل الناس بالقائد والمستقبل وبعضهم بعضاً ، وتقوي ثقتهم بوطنهم وقيادتهم وتعمق انتماءهم الوطني والقومي .

### ٣ - تنفيذ الرؤية القيادية الصحيحة، ويتضمن:

- أ - خطة العمل: الرؤية بالنسبة لي بوابة إلى خطة عمل متكاملة من ألفها إلى يائها ومقسمة إلى مراحل عدّة لكل منها مدة تنفيذ محددة خاصة بها . عندما أقدم رؤيتي لمشروع معين يجب أن تكون رسالتي واضحة لجميع المعنيين بتنفيذها: هذه هي رؤيتي ، أريد تنفيذها بالصورة الآتية وخلال هذه المهلة المحددة، وأريد من هذا المشروع تحقيق هذا الهدف وذاك والآخر ، وأريده أن يعمل بهذه الطريقة ، وهذا هو عدد الشركات التي ستساهم فيه ، وهذا هو فريق العمل الخاص بالمشروع ، وها هي مصادر التمويل ، وهذا ما أتوقعه منه بعد تنفيذه فاستعدوا جميعاً وابدأوا العدو لتحقيقه على بركة الله .
- ب - مراحل العمل: إن معرفة كل مرحلة من مراحل الرحلة في الطريق إلى تنفيذ الرؤية حاسمة ، لكن يجب على القائد أن يعرف وجهته النهائية . نحن لا نركب السيارة



ونقودها في الشوارع من دون أن نعرف إن كنا نريد أن نقصد العين أو أبو ظبي . الطريق إلى أبو ظبي يعني دخول شارع محدد . الوجهات الأخرى لها طرق أخرى يجب أن أعرفها مسبقاً .

**ج - حشد الطاقات:** التحدي الأكبر الذي يواجه القائد هو دفع جميع المعنيين بتنفيذ رؤية معينة في اتجاه تحقيق هذا الهدف المشترك وحشد كل الجهود والطاقات لتحقيق نجاحها . رؤيتي ليست حليماً بحيث تكون مهمتي هي أن أراه في منامي ومهمة الآخرين تحقيقه لي . لا يمكن أن أقعد في مكتبي وأنتظر معجزة تحقق رؤيتي . هذا يتطلب عملاً جماعياً منظماً على أعلى درجات الدقة والالتزام . إن مبدأ جماعية العمل ينطبق على الرؤية المحددة التي تتضمن مشروعاً محدداً لكنه ينطبق في صورة أعم وأشمل بكثير على الرؤية الأعم والأشمل . فمثلاً عندما قدّمت رؤيتي لجعل دبي المركز العالمي المفضل للمال والأعمال خلال النصف الأول من القرن الواحد والعشرين طلبت من سائر الدوائر والمؤسسات الحكومية والمعنيين بتنفيذ هذه الرؤية التكاليف والعمل معاً كل في مجاله لتحقيق هذه الرؤية وجعلها حقيقة واقعة وطرحت عليهم الأسئلة الآتية : كم دائرة لديها خطة استراتيجية مستقبلية؟ هل توجد رؤية لكل دائرة؟ هل تم تحديد عوامل النجاح والأهداف المستقبلية لكل دائرة؟ هل شارك الموظفون في تحديد ذلك أو على الأقل هل تم تعريفهم برؤية الدائرة ورسالتها؟ لكن تحديد إطار العمل شيء والبدء به شيء آخر لذا لم أكتف من جميع الحاضرين بإعداد خطة استراتيجية مستقبلية تحدد الرؤية وعوامل نجاحها وأهدافها المحددة خلال مهلة معينة فقط ، بل عرض كل الخطط بعد استكمالها عليّ شخصياً خلال مهلة معينة تمهيداً لدراساتها وتعديلها واستكمال نواحي النقص فيها قبل إقرارها وتنفيذها كجزء مكمل للرؤية .

**د - فريق العمل:** إن اختيار الفريق من المتميزين والناجحين والمبدعين والتحليلين بروح المبادرة لتنفيذ رؤية معينة هو من أقصر الطرق إلى النجاح .

**هـ - التوقيت:** وضع الخطط المستكملة الكاملة لا يعني شيئاً على الإطلاق ما لم توضع هذه الخطط موضع التنفيذ وفق جدول زمني صارم . يجب على القائد أن يحدد

فترة معلومة لتنفيذ كل رؤية بذاتها وكل مرحلة من مراحل الرؤية أو الرؤى التي يريد تحقيقها . رؤيتي ليست مشروعاً ذا مدة مفتوحة لتنفيذها ، وأنا لست صاحب الرؤية الوحيد في العالم . كثيرون عندهم رؤى ربما كانت أكبر من رؤيتي وتمويل أكبر من التمويل المتاح لي ، والطريقة الوحيدة لكي أنقل رؤيتي إلى الواقع هي تنفيذها قبل غيري . الفرق الأهم في النهاية بين رؤيتي ورؤية الآخرين أنني أستطيع تنفيذ الرؤية وهم ربما لا يستطيعون . التوقيت حاسم أيضاً لمرحلة أخرى هي التسويق ، لذا فإن موعد التسليم بالغ الأهمية ويجب الالتزام به مهما تكن الظروف .

### صناعة التنمية

كيف نسابق بحصان في ميدان السباق من دون راكب؟ الرؤية سباق هدفه النهائي الفوز في معركة ضارية بلا قتال هي التنمية . التنمية اليوم ليست توجهاً بل صناعة قائمة بذاتها . وبما أنني اعتبرها صناعة لا بد أن يكون لها إنتاج ولا بد أن يكون لهذا الإنتاج عناصر معينة . أول عناصر هذا الإنتاج هو الرؤية . القائد الناجح هو الذي يطرح الرؤية ويقرر أهدافاً محددة لها ، ويرسم مسار تطورها التنموي ويشرف على تنفيذها . الإخفاق في تحديد هذه الأهداف وعدم متابعة تنفيذها وصفة حقيقية للفشل في تحقيق التنمية . حتى لو اشتركنا في السباق بأفضل جواد في العالم علينا ألا نتوقع الفوز إن لم نجد الراكب الذي يوجه الجواد نحو النجاح لذا فإن الرؤية وتحديد أهدافها وعوامل نجاحها عناصر أساسية لضمان نجاح الدولة في تطوير أداؤها وتحسين خدماتها والاستجابة الفعالة للتطورات المستقبلية بهدف نهائي هو خدمة الشعب ورفع راية الوطن عالياً في كل مكان . هذا هو الإنتاج الذي أتوقعه من صناعة التنمية . إنه ليس رغبة أو منة من جانب القائد أو لفته أو كرمًا بل هو التزام مطلق دائم ينسحب أيضاً على الحكومة وجميع العاملين فيها ، وهو يتطلب منهم عملاً دائماً ضمن استراتيجية تنموية محددة لا لبس فيها ولا غموض ولا خروج عن الطريق المرسوم .

وإذا كان تحقيق التنمية واجب الحكومة الأول فهناك واجب لا يقل أهمية يقع على عاتق المواطن والمقيم ألا وهو الاسهام في إنجاح هذه المهمة ، وهذا لا يتحقق بالصورة

الصحيحة ما لم يشعر كل فرد، مواطناً كان أو مقيماً، بأنه جزء من الرؤية التنموية وبأن له مصلحة في الاسهام في تنفيذها وتحقيق أهدافها .

في دبي جنسيات كثيرة بعض مواطنها الأصلية لم تتوصل بعد إلى الصيغة التي تشيع السلام مع جيرانها، وربما كانت تعيش حال توتر شبه دائم أو تقترب بين الحين والآخر من حال الحرب . الإمارات معنية بإحلال السلام بين سائر شعوب الأرض لأنه لا يمكن للحرب أن تحل مشكلة لا يحلها السلام إلا ما ندر، ولا يمكن للتشنج والتوتر أن يحلا مشكلة لا يحلها الحوار الهادئ .

لكن الإمارات لا علاقة لها بالتوتر والحروب والخصام في مناطق العالم الأخرى . الجميع في دبي موجودون لكسب عيشهم والتسابق على تحقيق التنمية وتعزيز المصالح وبناء الحاضر والمستقبل ، ومن يعتقد غير ذلك فإن دبي ليست المكان المناسب له . أعتقد أن كل من يعمل ويعيش في دبي يعي هذه الحقائق ويلتزم بها ويعرف حدوده ومسؤولياته وواجباته لأن دبي مدينة سلام وحضارة وتسابق على العمل والانتاج والريادة .

يقولون إن دبي آمن مدينة في العالم . هذا صحيح . الأمن عندنا مستواه عالٍ . عندنا شرطة مثل كل دول العالم لكن وجودها ليس السبب الأساسي في شيوع هذا المستوى المرتفع من الأمن والطمأنينة . شعبنا هم رجال الشرطة وحماة الأمن . لهم في وطنهم مصالح ومنافع وحاضر ومستقبل لذا تجدهم يحرسون مصالحهم ومصالح أسرهم ويسهرون على رعايتها ولا يريدون أن يلحق بهذه المصالح أي أذى . ربما ساد التوتر علاقات بعض الدول وربما اقتربت من الحرب السافرة لكن مواطني تلك الدول جيران وزملاء وأصدقاء في دبي يتعايشون بسلام وتجانس لأن هذا شرط أساسي لحماية مصالحهم .

دبي تحتاج جهود وإبداع ومساهمة كل من يعيش فيها . من له نصيب في حاضر دبي سيكون له نصيب في مستقبلها لكن عليه أن يصون الحاضر ويعمل لمستقبله الذي هو مستقبل دبي أيضاً . إن لم يفعل ذلك فدبي ليست المكان المناسب له ، وستجد دائماً بعون الله وتوفيقه من يصنع مستقبلها ويعزز مكانتها .

من يعيش في دبي ولا يملك شيئاً من خير الله في دبي فهناك خطأ يجب تصحيحه :  
إما لأن هذا الشخص من الذين يحبون التمتع بشمس الصباح وهم في فراشهم ، أو أن  
شمس التنمية في دبي لم تُسقط أشعتها بعد على الجميع . إذا كان هذا الشخص من  
الأصحاء الاقوياء ولم يشترك في السباق مع الآخرين في الصباح فدبي ليست المكان  
المناسب له . في المجتمع دائماً من يحتاج إلى المساعدة وهؤلاء سيتلقونها لكن على  
الباقيين أن يستيقظوا مبكرين ويسابقوا ويتاجروا ويصنعوا وينتجوا وينبوا ويربحوا لأن  
دبي كلها تستيقظ مبكرة وتسابق وتتاجر وتصنع وتنتج وتربي وتربح في بيئة تسودها  
المنافسة الإيجابية والأمن والأمل .

أعتقد أن توفير هذه البيئة يأتي في مقدمة أهداف أي رؤية تنموية ، وأعتقد أن تحقيق  
الشروط القادرة على توفير هذه البيئة يجب أن يكون على رأس أولويات كل حكومات  
العالم . لا يكفي أن تقدم الحكومة هذه التسهيلات اليوم بل يجب أن تقدمها غداً وفي  
السنة المقبلة وبعد عشر سنوات وفي المستقبل . لا يكفي أن تقدم الحكومات التسهيلات  
التي تلبي حاجات الحاضر بل يجب أن تطور هذه التسهيلات لكي تتجاوب مع  
متطلبات المستقبل . لا يكفي أن تطور الحكومة هياكل الاقتصاد التقليدي بل يجب أن  
تضع أسس بناء الاقتصاد الجديد وتعمل على تطوير هياكله القانونية والاقتصادية  
والتقنية . لا يكفي أن تنظر الحكومة إلى المستقبل بل يجب أن تكون فيه . يجب أن  
تحاول أن تتوقع التحديات التي سيجعلها الغد وتضع الخطط المناسبة لمواجهتها .

المستقبل هو شباب هذا الوطن . إنهم رافعو رايته وبناء اقتصاده وعماد مقوماته ،  
وهم الذين سيواجهون تلك التحديات على أرض الواقع وسيصلون إلى المعادلة التي  
تضمن استمرار التنمية والبناء والاستقرار لهم ولأجيالهم من بعدهم . نجاح شبابنا ليس  
نجاحاً للإمارات فقط بل هو نجاح لشباب العرب في كل مكان . إنهم أول المستهدفين  
بأي رؤية اقتصادية وأي جهد تنموي لذا يجب أن تتضمن الرؤية إعداد الشباب ليس  
لتتبع خطوات الاقتصاد الجديد أو لمآشاته بل للأخذ بزمامه وقيادة مبادراته .

هذا يقتضي التغيير : التغيير في المناهج ، التغيير في التدريب ، التغيير في التفكير ،  
التغيير في عمل الحكومة ، التغيير في الأولويات . أقول باختصار إن معظم الأدوات

المناسبة للاقتصاد الجديد أدوات جديدة يجب إحداث التغيير المناسب للتعامل معها وتحقيق النجاح .

وللنجاح في الأعمال والمشاريع مقومات معروفة، لكن لا شيء يعلو على التخصص في زمن التخصص، والمهنية في زمن المهنة، والتقنية في زمن التقنية. زمننا باختصار هو زمن الأفكار العظيمة القادرة على صناعة المشاريع العظيمة وليس زمن حشو العقول بالمعلومات. مئة مشروع ناجح يمكن أن توفر فرص العمل لعشرات الآلاف وتصنع من المستقبل مكاناً أفضل لأبنائنا وبناتنا وكل الأجيال بعدهم.

يجب أن يتعلم شبابنا وشاباتنا على مقاعد الدراسة كل المواد المعروفة، لكن يجب أيضاً أن يتقنوا خبرات العمل في الشركات والمشاريع كخطوة أولية في طريق تأسيس الشركات وإقامة المشاريع الناجحة، ويجب أن تُتاح لهم الفرصة للتفاعل مع الاقتصاد كخطوة أولية في طريق تطويره وإثرائه. يجب ألا نكتفي بتقديم أفضل المدارس والجامعات والكليات لشبابنا وشاباتنا فقط بل أن نقدم لهم أفضل المؤسسات المتخصصة القادرة على تشجيع المبادرة والابتكار ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم في حقول الأعمال والمشاريع، والاسهام في تحويل الأفكار المتميزة إلى مشاريع متميزة، وإعداد الهياكل الاستشارية والاستثمارية والإدارية والتسويقية لإنجاح هذه الافكار.

المسؤوليات التي تقع على عاتق الشباب والشابات رجال وسيدات الأعمال في المستقبل كبيرة، لكن تقع على من هم في موقع المسؤولية مثلنا مسؤولية أكبر هي الأخذ بيد هؤلاء ودفعهم في الطريق الصحيح فبدون التحفيز والتوجيه والرعاية والعناية والحب لا ينمو شجر ولا يزهر ورد ولا يفيض نبع ولا يصنع الشباب المستقبل الذي يليق بهم وبوطنهم وبأمتهم.

إن نجاح الأم بنجاح شبابها، وتحقيق النجاح مسؤولية الجميع لا الحكومات فقط. ستفي الدوائر والهيئات الحكومية بالتزاماتها وستقوم بواجباتها كاملة لكن للقطاع الخاص دوره المتميز في إنجاح هذه المهمة التي تفرد لأبناء وبنات الإمارات دوراً محورياً في عملية التنمية ومسيرة التقدم والتطور.

هذا هو طريقنا إلى المستقبل وهذا هو التوجه العام لرؤيتنا. صناعة التنمية عملية

تراكمية ، وصنع المستقبل مهمة لا تنتهي . الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان ، طيّب الله ثراه ، والشيخ راشد بن سعيد آل مكتوم ، طيّب الله ثراه ، مهّدا لنا طريق التنمية والعطاء والإبداع ويجب أن نتابع الطريق نفسه . التنمية امتحان كبير فيه نجاح وفيه سقوط . هذا ينطبق على جميع العاملين في حكومة دبي لكنه ينطبق عليّ أولاً . حققنا الكثير لكننا لا نزال في بداية الطريق فلنمسك بأيدي بعضنا بعضاً وننظر إلى المستقبل ونسير على درب الريادة الذي رسمته لنا قيادتنا .

## الفصل الثالث

# القيادة

طلبتُ من مديري الدوائر الحكومية مرّةً تنظيم سلسلة من المحاضرات والندوات يتحاورون فيها مع إخوانهم وزملائهم كل في اختصاصه أو مجال عمله فيركز على محور معين مثل خدمة المجتمع أو تطوير الموارد البشرية أو المهارات الإبداعية وغير ذلك . وبما أن أهداف هذه المحاضرات والندوات هي الاسهام في تسليط الضوء على القضايا التي تواجه مسيرتنا التنموية والتعريف بأغراضها والاستفادة من تجارب بعضنا البعض اقترح البعض أن أتقدم المحاضرين بندوة أتناول فيها موضوع القيادة بوصفه اختصاصي ومجال عملي . وبحسن نية وافقت فهذا شأن أمارسه كل يوم وأعرفه أكثر من أي شخص آخر حولي لذا لن أجد صعوبة في الحديث عنه .

هكذا اعتقدت في البداية لكن ما إن اقترب موعد إلقاء المحاضرة وبدأتُ محاولة جمع خيوط الموضوع في ذهني وتسجيل بعض الملاحظات في شأنه حتى اكتشفت أن ممارسة القيادة شيء وتعريفها ومن ثم تفسيرها شيء آخر . أستطيع الحديث عن الدوائر في إمارة دبي كما مديرو الدوائر أنفسهم تقريباً لكن أنا القائد وأمارس القيادة في كل ساعة من حياتي ومع ذلك وجدتها من أصعب المواضيع شرحاً وتفسيراً .

جميعنا يعرف ما هي القيادة ومن هو القائد، لكن القيادة، والقائد، على درجات فمن يقود جماعة غير من يقود جيشاً ومن يقود الجيش غير من يقود الأمة . هذا يعني أن

الإنسان يمكن أن يكون قائداً على عمل بسيط لكن قيادة الدول والأمم تحتاج إلى أكثر من هذا بكثير . البعض يقول إن القادة يولدون ولا يُصنعون . ربما كان هذا صحيحاً، وعكسه يمكن أيضاً أن يكون صحيحاً . البعض يقول إن القيادة تستعصي على التعلّم فهي شيء تملكه أو لا تملكه . ربما كان هذا القول أكثر دقة من سابقه لكن إلى حد ما . ما يمكن قوله بقدر معقول من الثقة المبنية على التجربة والخبرة والمراقبة هو أن القيادة خاصيّة يملكها البعض ولا يملكها البعض الآخر . هذا التميّز يسمح بتحديد القيادة ومفهومها لكنه ليس تحديداً مطلقاً .

ماذا يعني هذا؟

حتى لو تمكّننا نظرياً من حصر كل خصائص القيادة ونجحنا بطريقة ما في غرسها في نفس شخص ما فإن هذا لا يعني أننا سنحصل على القائد . أما عملياً فيعني أن غرس خصلة إنسانية واحدة في نفس بشرية واحدة يمكن أن يكون صعباً فما بالك بغرس مجموعة متباينة من الخصال والخصائص المعقدة في شروط موضوعية حيث يمكن أن تكون أكثر تعقيداً، وظروف إنسانية وعضوية واجتماعية وسياسية يمكن أن ترقى إلى مصاف المستحيل؟

إذا؟

لا يوجد قالب يمكن أن نضع فيه الخصال والخصائص في النفس البشرية فنحصل على القائد، ولا يوجد قاسم، أو قواسم مشتركة بين القادة فليس كل من يولد يوم الجمعة يصبح قائداً ولا كل من يولد مطلع الشهر، ولا كل من تخرّج في كليّة ساندهيرست في بريطانيا أو ويست بوينت في أميركا أو أي كليّة أو جامعة يصبح قائداً، ولهذا قلت قبل قليل إن القيادة من أصعب المواضيع شرحاً وتفسيراً .

أعتقد أن أحد أسباب هذه الصعوبة وجود ملكات وعواطف وطاقت في القائد لا يمكن قياسها أو تعريفها أو تحديدها بسهولة لذا نجد البعض يطلق صفات مثل «السحر والدهاء» على ما لدى القائد لكنّي أفضل الحديث عن «الروح القيادية» .

الروح شيء لا يُزرع ولا يُنزع ففي الروح القيادية أصالة عميقة وجذور ضاربة في الوراثة والفطرة وأغصان تصقلها مؤثرات عدّة مثل الزمن والحكمة والعلم والخبرة



والتجربة والمهارة والاحتكاك بالآخرين والاطلاع على خبراتهم وتجاربهم وحكمتهم ومهاراتهم .

### القيادة والتميز

إن استقراء التاريخ يعطي الانطباع بأن القادة يأتون في أصناف مختلفة فالشائع بينهم أولئك الذين لعب الواقع دوراً مهماً في صنعهم ففرزتهم الأحداث العظام عن غيرهم وأبرزتهم وأعطاهم التاريخ المكانة التي نعرفها . النادر فيهم من يصنع الواقع فيوجد بحنكته وعقله ونهجه القيادي الأحداث التي يتكون منها الواقع وبالتالي التاريخ ، والأكثر ندرة صنف من القادة المتميزين الذين لا يصنعون الواقع فقط بل جزءاً مهماً من وجهة المستقبل وأحداثه .

في التاريخين العربي والعالمي مئات من هؤلاء لكن إذا أردتُ حصر التاريخ بعمرى فإن الشخصية التي أفكر دائماً هي شخصية الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان ، فعلاقتنا كانت علاقة الابن بأبيه بما تتضمنه من الحب وصدق المشاعر . كان ، يرحمه الله ، يجعلك تحبه من تقديره حق التقدير لمن يعمل وينجز ، وكان صريحاً مع الناس وأراد الصراحة من الناس لذا عودني أن أكون صريحاً معه في كلامي بكل احترام .

قلت في فصل سابق إن الشيخ زايد علّمني قهر المستحيل ، لكنني أعود الآن لأقول إنه علّمني المعنى الحقيقي للحب . لا يستطيع من عرفه إلا أن يحبه لشفافيته وأصالته وصفاء عرويته وفطرته ونقاء سريره وخصاله وصراحة مواقفه القيادية . إذا تكلم في السياسة فكلامه ليس مجاملة لهذا أو إرضاء لذاك بل لإرضاء الله عزّ وجلّ ثم لإرضاء ضميره . لا أعرفه إلا رجلاً واثقاً بربه ثم بوطنه وأمتة ونفسه ، رجلاً عند كلمته ، إذا وعد وفى وإذا استجير أجار . هذه هي صفات القائد المتميز ، لكن هناك صفة أخرى تميز بها الشيخ زايد . يمكن أن نخاف القائد ، ويمكن أن نحترمه ، لكن أن يُنعم الله على قائد بحب شعبه له فهذه قمة ما يمكن أن يطمح القائد في الوصول إليه .

الشيخ زايد علّمننا أيضاً أن القيادة مواقف وممارسة يومية وليست كتباً ونظريات . إنها مفهوم إنساني واجتماعي خارج نطاق التنظير . إنها العزم والثوق بالنفس وبعد

النظر وصواب الرأي لكن ليس صواب الرأي العادي . عندما تطرح فكرة يوافق على صوابها جميع الناس ، أو جلهم ، ثم يكتب لها النجاح فأنت ركبت التيار وحققت شيئاً لا خلاف على نتيجته . التميز في رأيي هو أن تطرح فكرة تقول إنها فكرة صائبة ويقول الجميع عكس ذلك وتسبح عكس التيار وتحققها . هذه ليست رؤية عادية . إنه مثال على القائد الذي يسبق زمانه وينظر إلى الأفق البعيد فلا يرى سراب الأحلام بل واقع الرؤية الصحيحة في الطريق الصحيح الذي يقود الشعب في مسيرة التنمية إلى مستقبل أفضل .

ما هو مثالي على ذلك؟ كثيرون داخل الدولة وخارجها انتقدوا الشيخ زايد على حفر الآبار الجوفية في الصحراء واستغلال مياهها . كثيرون قالوا إن هذا العمل إهدار لثروة طبيعية لا تتجدد ، وحذروا من أنه سيلحق أضراراً فادحة بالبيئة ويخل بالتوازن الطبيعي . لم ير أحد من هؤلاء ما في جوف الأرض ولم تكن لدى أي واحد منهم أدنى فكرة عن كميات المياه في المنطقة لكن هذا لم يمنعهم من متابعة انتقادهم . في النهاية بقيت المخاوف في رؤوس أصحابها ولم يحدث شيء مما توقعوه . من كان يسافر في الماضي بين أبوظبي والعين ولا يحمل معه ماءه كان يموت من العطش . الشيخ زايد اكتشف مياهاً جوفية تسد حاجة المنطقة عشرات السنين ، وحول الإمارة إلى أكبر واحة على وجه الأرض في أكثر صحارى العالم قسوة .

وما هو المثال الثاني؟ رجل آخر اختار إحدى أكثر صحارى العالم قسوة ، ومنطقة من أكثر مناطق دبي عزلة وصب فيها مئات الملايين من الدولارات لبناء واحد من أكبر الموانئ في العالم ، ومنطقة صناعية تعتبر الأكبر في الخليج وإحدى أكبر المناطق الصناعية في العالم . لم يبق أحد في الداخل أو الخارج إلا انتقد والدي على قراره لكنه أثبت في النهاية أنه الوحيد الذي كان يعرف ما يصنعه . نظر والدي إلى المستقبل ورأى في هذا المشروع فرصة نادرة فاغتنمها .

ما الذي أثبتته أيضاً؟

أثبت أن القائد يجب أن يغتنم الفرصة الكبيرة عندما يراها ، وإن لم تكن هذه الفرصة قائمة فعليه أن يكون مستعداً لصنعها .

## خصائص القيادة

يُقال إن قوماً سمعوا صوتاً يهتف بهم: تقدموا! فقال القوم: نخاف أن نسقط في الهاوية أمامنا فهلك. فقال الصوت: تقدموا! فردّ القوم: نخاف أن يدفعنا أحد من ورائنا فهلك. فصرخ الصوت: تقدموا! فتقدم الناس وما إن وصلوا إلى الحافة حتى هرعت القيادة فدفعتهم وإذ بالناس يطرون وينجون من الهلاك بدلاً من أن يقعوا فيه. ما هو المقصود بهذه المروية؟ المقصود أن القائد يرى في المستقبل أموراً لا يقدر الآخرون على رؤيتها.

هذه إحدى خصائص القيادة وصفاتها في الوقت نفسه: التطلع إلى الأمام واستشعار الاتجاهات المستقبلية في رؤية يجب أن تكون أبعد من رؤية أي شخص حوله، وتوقع مجرى الأحداث وإعداد الناس لها. لا نستطيع أن نجلس ونكتف أيدينا ونقول: لا نعرف ماذا سيحمل لنا المستقبل! إذا تركنا الأحداث تصنع لنا مستقبلنا فإنها ستعطينا المستقبل الذي تريده وليس المستقبل الذي نريده نحن. إذا تركنا الآخرين يصنعون مستقبلنا فإنهم سيعطوننا المستقبل الذي يناسبهم وليس المستقبل الذي يناسبنا. إذا لم نختر المستقبل فإننا نختر الماضي. ماضينا كان عظيماً وهو في قلوبنا وتكويننا لكن الماضي له أهله ولا نستطيع أن نعيش فيه ولا مكان لنا فيه.

المطلوب اليوم ليس تحرير أنفسنا من الماضي لأنه يعيش في ضميرنا بل تحرير أنفسنا من البقاء في الماضي. نقطة انطلاقنا هي الحاضر وهدفنا هو المستقبل، ويجب أن نقرر كيف نصنع المستقبل وكيف نصنع التنمية. مستقبلنا نعرفه ونعرف الطريق إليه ونحن أولى بصنعه ولدينا القدرة على ذلك لكن إن لم نستطع تحقيق ذلك لسبب من الأسباب، فعلينا أن نترك القيادة، مهما تكن مراتبها، لآخرين قادرين على تحقيق رؤية التنمية.

يجب أن نخطط ونجتهد ونبذل لتحقيق أهدافنا، أما الباقي فعلى الله تعالى .  
إنني أعتبر جميع أعضاء حكومة دبي وكبار المسؤولين فيها قادة لشعبنا بحكم مسؤولياتهم الكبيرة والوظائف التي يشغلونها في الحكومة. أستطيع تقديم الإرشاد والتوجيه والتشجيع وقيادتهم لتحقيق أهدافنا المشتركة لكن لا أستطيع أن أصنع من كل

واحد منهم قائداً . نستطيع مع ذلك أن نحدد معاً الصفات المتوقعة في القائد، سواء كان على رأس الهرم القيادي أو في المواقع القيادية المساندة، وربما استطاع الإنسان في موقع المسؤولية أياً كانت مرتبتها أن ينظر في مرآة نفسه ويقرر ما هي الخصائص القيادية التي يملكها لكي تؤهله لأن يكون قائداً . إن لم يكن يملك مثل هذه الخصائص فلعله يستطيع تطوير قدراته وطاقاته الكامنة وتحسين كفاءته لأداء المسؤوليات الملقاة على عاتقه في أفضل صورة ممكنة .

إذاً ما هي أهم الخصائص التي نتوقع وجودها في القائد أو من هم في موقع القيادة؟ :

- ١- أن يقود ويكون قادراً على القيادة من المقدمة لا من الخلف، وأن يأخذ بزمام الأمور ويقول لمن معه دائماً: هذا هو هدفنا فاتبعوني إليه، وليس: سيروا على بركة الله ونحن من ورائكم .
- ٢- أن يُعَلِّي مصالِح الشعب ويلبور تطلعاته ويستجيب لحاجاته ويصيغ المعادلة، أو المعادلات التي تضمن تحقيق ذلك من خلال رؤية، أو مجموعة رؤى ذات أهداف واضحة، ووضع الجدول الزمني المحدد لتنفيذ كل واحدة منها ومتابعة كل مراحل التنفيذ .
- ٣- أن يأخذ القرار الذي يتصف بالعمق القيادي والذي يعكس هدف الرؤية، وأن يكون مستعداً لأخذ القرارات الصعبة والافتناع بأن عليه أحياناً أن يتخذ قراره فردياً عندما لا يوافقه القريبون منه ليس لأنه بعيد عن الناس بل لأنه المرجع النهائي في القرار النهائي .
- ٤- أن يتحمّل المسؤولية ويقوم بها على أكمل وجه فهذه صفة من أكثر الصفات التصاقاً بالقائد وهي أن يواجه الأخطاء بشجاعة ومهما تكن العواقب ويقول: أنا القائد، كل الأخطاء أخطائي وكل النجاح للفريق . إن القائد من يواجه المسؤولية لا من يتهرب منها؛ إنه يتمتع بها ويبحث عنها ويؤمن بها ويتحمّل تبعاتها كاملة .

٥ - أن يلاقي الأزمات في الطريق ، وأن يعترض بصدره الصعاب الكامنة أمام تحقيق أهدافه ويزيل العوائق ويحل المشاكل ويمهد كل الطرق المؤدية إلى هذه الأهداف . القائد رمز لمن يقودهم وهم يتوقعون منه حل المشاكل . هذا لا يعني أن ينشغل القائد بحل كل المشاكل صغيرها وكبيرها فهناك تسلسل قيادي ومن يواجه مشكلة لا طاقة له بها في أي عقدة من هذه السلسلة عليه أن يرفعها إلى القائد الأعلى لمساعدته على حلها .

٦ - أن يقدم الآخرين على نفسه أو أن يضعهم معه : هذا قول نطقه سهل وفعله صعب . جميعنا بشر وفي البشر أنانيون كثيرون يفتقرون إلى قوة القائد الحقيقي وتواضعه فيضعون أنفسهم قبل الجميع .

٧ - أن يشاور ويحاور : وقد حض الله المؤمنين على التشاور إذ قال : ﴿وشاورهم في الأمر﴾<sup>(١)</sup> وقال : ﴿قالت يا أيها الملأ افتوني في أمري ما كنت قاطعة أمراً حتى تشهدون﴾<sup>(٢)</sup> وقال : ﴿والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون﴾<sup>(٣)</sup> ولنا في نبينا محمد ﷺ القدوة في التشاور فعن أبي هريرة رضي الله عنه قال : «ما رأيت أحداً أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله ﷺ» . إن المشورة الصالحة تسد الخطى وتذهب الخطأ . بعض القادة يناون عن التشاور ويعتبرونه ضعفاً لكنني أرى أنه يعزز قوة القائد ويدعم رأيه ويزيد احترام مرؤوسيه له . عندما كان الشيخ زايد يبعث إليّ لیسألني رأبي في قضية ما ، كنت أتساءل ماذا يمكن أن أقول وهو أعرف مني بالقضية وحلها؟ هذا ليس الهدف ، فالقياديون يحاولون دائماً أن يكسبوا المعرفة من الآخرين فلا يعرف أحد أين توجد الفكرة الكبيرة ، ولا يمكن الحكم على الناس من مظهرهم أو مرتبتهم .

وللتشاور أيضاً فضائل أخرى فهو وسيلة أكيدة لصقل المعرفة وتسديد القرار وتوسيع الأفق وتمازج الأهداف وإيصال الآراء إلى القادة . إذا أخلص مقدم المشورة النية والتزم الصدق والشجاعة في المصارحة فإن

التشاور يمكن أن يكون نوعاً من المساواة . هذا أيضاً لا يضعف موقف القائد بل يعززه لأن هدفه النهائي هو إعلاء الشأن العام والترفع عن خدمة المصالح الخاصة .

٨ - التفاعل والالتزام : على القائد أن يحدد لنفسه ومن معه رؤية واضحة يتفاعل معها ويلتزم بها التزاماً لا يُقهر لأنه إذا فقد هذا الالتزام والتفاعل سيفقد قدرته على الرؤية الصحيحة وسوف يضل الطريق ويضل من معه .

٩ - القوة الذاتية : القائد يستمد قوته من ثقته بربه ثم بوطنه وبثبات عزمه وليس من حراساته ومواكبه .

١٠ - الثقة بالنفس : من خصائص القائد الثقة بالنفس فمن يفقد ثقته بنفسه يفقد الثقة بالناس ، لذا على القائد أن يُظلم مرؤوسيه بثقته وأن يثق ببلده وشعبه ويربط بهذه الثقة التصميم على تنفيذ رؤيته وتطلعاته وخططه مهما تكن الظروف .

١١ - المعرفة وسداد الرأي : من شروط سداد الرأي توافر المعرفة لذا يجب على القائد أن يعرف كيف يقوم بعمله ، وأن تكون لديه القدرة العقلية والقوة البدنية لإنجاز ذلك . إن عمل القائد لا ينتهي بانتهاء الدوام ولا يعرف الإجازات والعطلات ؛ إنه تحفز مستمر واستعداد دائم لاتخاذ القرارات في أي وقت من النهار أو الليل .

١٢ - القدرة على التعبير وإيصال المعلومات : لا نستطيع أن نتوقع من القادة أن يكونوا أساطين في الخطابة وصناعة الكلام لكن يجب أن يملكوا القدرة على التعبير . كان مدرّبونا في الكلية العسكرية يصرون على هذه النقطة كثيراً فمن المهم للقائد أن يعرف كيف يوصل أوامره إلى مرؤوسيه في صورة تضمن فهم المرؤوسين لتلك الأوامر جيداً قبل تنفيذها منعاً للالتباس ووقوع الأخطاء . إن استخدام الأفكار المعقدة والصور المبهمة واللغة المستعصية ذات الكلمات الكبيرة إضاعة للوقت فهي تطرح أسئلة أكثر مما تجيب عنها لأن البعض يسمعها لكنه لا يفهمها تماماً ، والبعض

يفهمها بطريقة تختلف عن فهم الآخرين لها وهذا يترك المجال مفتوحاً للتأويل والتفسير فتأتي نتيجة التنفيذ خلاف المطلوب . يجب أن يتوخى القائد البساطة في التعبير والوضوح في الشرح واستخدام اللغة التي يستوعبها الجميع وتجنب الإفراط في الشرح وإشباع الموضوع بالتفاصيل الزائدة عن الحد واللف والدوران حول فكرة معينة . حدد الفكرة التي تريد نقلها واختر كلماتك بعناية ثم انقلها إلى مستمعيك . كل ما تقدم في غاية الأهمية لكن يجب أن نعلم أن الكلام ليس وسيلة التخاطب الوحيدة بين البشر لذا على القائد أن يراقب ردود فعل مستمعيه ويلاحظ تصرفاتهم وحركاتهم . عليه اختيار الكلام الملائم لمناسبة بعينها وليكن النطق سليماً والصوت واضحاً والحركات متناسقة والعرض لائقاً بالقيادة وهيبتها لكي تزداد ثقة المرؤوسين برئيسهم ويعلو مقامه عندهم . أما التردد والتلعثم وضعف الأداء والإفراط في التكرار والإكثار من الكلام فليس من القيادة الجيدة في شيء .

١٣ - قوة الحجّة والقدرة على الإقناع : من مهمات القائد إقناع مرؤوسيه برؤيته وأهدافه وحشد جهودهم كفريق فعال لتحقيق الرؤية والأهداف . عليه أن يكون مستعداً في كل الأوقات للدفاع عن قراراته ورؤاه متسلحاً بقوي الحجج وسليم المنطق وصحيح المعلومات .

١٤ - الولاء والاخلاص : إخلاص المرؤوسين للقائد مهم لكن الأهم منه إخلاص القائد لمرؤوسيه . ثقة المرؤوسين بالقائد مهمة لكن الأهم منها ثقة القائد بمرؤوسيه ومثلها الاحترام والتقدير والولاء . لكي يطرح فينا القادة الثقة علينا أن نفوز بولائهم وأن نستقيم على هذا الولاء . كل هذه علائق مشتركة وسلسلة من حلقات عدّة إذا انكسرت حلقة منها لسبب ما فإن الثقة ستنكسر وتُحجب وسيكون من الصعب استرجاعها ، لذا من المهم جداً ألا يدفع طرف هذه العلاقة الطرف الآخر إلى كسر الثقة .

١٥ - التحفيز والتشجيع وإذكاء الطموح لدى المرؤوسين .

١٦ - القدوة: القائد رمز المجتمع وقدوة شبابه، والناجح من القادة من يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه فكيف يتوقع القائد منهم الالتزام إن لم يكن هو أول المنتزمين؟ كيف يتوقع القيادي الإداري من مرؤوسيه احترام الجمهور والعملاء وخدمتهم بشكل جيد إذا كان هو لا يحترمهم ولا يحل مشاكلهم بل لا يقابلهم؟

من حكيمة الأقوال: كن قدوتهم تضمن قدرتهم، لذا على القائد أن يكون مثلاً يحتذى في تواضعه وصفاته الشخصية ودرجة تحمله للمسؤولية وعدله وإنصافه وموضوعيته.

### الظواهر والبواطن في شؤون القيادة

بعض المرؤوسين أصحاب اختصاصات وربما كان بعضهم أكثر علماً في اختصاصه من القائد. ما يجب أن يفعله القائد هو أن يستشير أصحاب الاختصاص وأهل الحل والعقد ويأخذ زبدة القول ويصنع منه الرأي الثاقب والقرار الصائب. يمكن أن يقترح الجميع كل الإجابات التي يريدون اقتراحها لكن القائد صاحب الجواب الأخير لأنه صاحب المسؤولية الأولى، ولذا فإن الصيغة التي نعتمدها دائماً هي: عقول كثيرة ورأي واحد.

ويحدث في بعض الحالات أن يضفر القائد كل حبات عقد الرؤية أو الفكرة فيخطط لها ويستشير ثم يطرأ تطور معين فيتوقف تنفيذها. على القائد في حالة مثل هذه أن يدرس الأسباب التي أدت إلى ذلك ويوجه المسؤولين إلى اتخاذ الاحتياطات وإقرار الإجراءات لتفادي تكرار مثل هذه التجارب في المستقبل. وأحياناً يحدث العكس فتدفع تطورات أخرى المشروع بسرعة إلى الأمام فإذ به ينتهي بأكثر فائدة مما خطط له بكثير. مثالي على ذلك تجربة شركة طيران الإمارات التي انطلقت بطائرتين مستأجرتين عام ١٩٨٥ وأصبحت شركة عالمية ونخطط لرفع أسطولها عام ٢٠١٢ إلى ١٥٠ طائرة.

هل هو الحظ أم شيء آخر؟ بعض الناس يفسر ذلك بالقول إن القائد الفلاني



محفوظ لكني أرى أن القائد الأكثر حظاً منه هو القائد الذي يصنع حظه بيده . إذا كنا نعني بالحظ هداية الله فلا مرد لحكمه . أما إذا قصد الناس بالحظ شيئاً آخر فأنا لست مستعداً للانتظار لعل الحظ يتوقف عندي :

أقعدت مكتوف اليدين      وتقول حاربني الزمن  
لو كنت تبغي خيره      لبذلت من دمك الثمن

الفرص تصنع ولا توجد . إذا كنت قائداً حقيقياً يجب أن تفعل ذلك ، وأن تظل يقظاً ومستعداً لاغتنامها بأسرع وقت ممكن فهذه أيضاً من خصائص القيادة الصحيحة ومن أصيل مهماتها لذا يجب أن تتحقق بنأى عن الغرور والتعالي والترفع والاعتزاز المفرط بالنفس والمعصومية ففي الحديث الشريف : « لا يدخل النار أحد في قلبه مثقال حبة خردل من إيمان ولا يدخل الجنة أحد في قلبه مثقال حبة خردل من كبرياء » .<sup>(١٣)</sup> وليعرف القائد أن تحقيق النجاح في مشروع أو اثنين لا يسوّغ له أن يقف على رؤوس القوم ويعلن : أنا خلاص أصبحت الأول بين القادة ولا رأي غير رأيي ونظرتي هي الصواب . هذه عوارض الإصابة بالمعصومية . إنها تجعل القائد يعتقد أنه لا يخطئ أبداً وأنه دائماً على حق ومتى وصل الإنسان إلى هذا الوضع فإنه يبدأ بالتراجع ويدفع نفسه وأمته في اتجاه هاوية بلا قرار .

انظروا إلى أين أوصلنا أهل المعصومية في العالم العربي وانظروا إلى أين أوصل «المعصومون» أنفسهم وشعوبهم في باقي العالم ! عندما يعتقد القائد أنه وصل إلى القمة ولا حاجة له بنصح ومشورة أحد فهذا مؤشر أكيد على أنه في طريق التراجع . كل الديكتاتوريين هكذا ، ومعظمهم يفكر بالطريقة نفسها أياً كان موطنهم كما لو أنهم تخرجوا من مدرسة واحدة ، لكن يبدو أن الجدد منهم لم يقرأوا التاريخ بعد كما يجب . كل الديكتاتوريين يفشلون في النهاية ويجرون بلادهم معهم ويدمرون في سنوات قليلة ليس كل جهدهم فقط بل جهد جميع القادة الآخرين قبلهم . نحن في بداية الطريق لذا لا يوجد ما يبرر الغرور . القادة وحدهم يتحملون

مسؤولية السماح لأنفسهم بالوقوع في فخ المعصومية لكن المتملقين يمهدون طريق بعض القادة إلى الفخ الذي ينتظره . القائد يحتاج من يقدم له فاضل القول وصادق المشورة لا من ينصحه اليوم ويخدعه غداً . التملق مذموم عند القائد الذي يثق بنفسه لأنه لا يحتاج أن يُقال له : أنت قائد فهو يعرف نفسه ويعرف أنه القائد ولا يريد في ذلك علماً وتذكيراً .

من يقدرّ قائده ويحترمه ويجلّه ويرغب بفضله وتقديره فليصارحه وليذكره بأخطائه وعيوبه وليسدد خطاه ويهديه سبيل الصواب . على القائد في الوقت نفسه أن ينبذ أهل التملق ويتدبر عن الصغائر وينشغل بتهديب النفس وإصلاح الخلق وحسن السياسة ، وأن يدرك موقعه ويعرف حدود قوته وطاقت شعبه ووطنه ويكرس وقته وجهده وفكره لخدمة الشعب .

طبعاً هناك قادة وهناك قادة آخرون والفروق بينهم تستعصي على المقارنة في الطاقات والقدرات . يمكن أن تكون هذه القدرات من الظواهر لكن القدرات القيادية لا تتمثل في الظواهر فقط . أشرت سابقاً إلى ما أسميته : الروح القيادية ، وأعود هنا لأقول إن القائد ربما شعر أحياناً بأن قراره هو القرار الصحيح . ربما كان قلبه دليله ، كما يقول الناس ، وربما كان وراء ذلك إحساسه العام أو ظنّه ، وربما قال : شيء في داخلي جعلني أقدم على هذه الخطوة وأبذ تلك ، وشيء هداني إلى هذه الفرصة الواعدة وأبعدني عن فرصة غير ذات جدوى . أي أن هناك ملكات قيادية في دواخل القائد وجوانحه لا يعرف أحياناً كنهها .

كيف يفعل القائد ذلك ، ومن أين يستمد هذه الملكات ؟ هل هي خلاصة تراكم المعرفة وتجارب الحياة والمعطيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية ، أم أنها في اللاوعي ؟ هل هي في الجينات ؟ كيف يعرف القائد ما يتفاداه وما يقبل عليه ومتى ؟ هل هي قدرة ذاتية تضم كل ما تقدم وأشياء أخرى لا نعرفها ، وما هو سبيل تملك الإنسان لها ؟

إذا أردتُ تلخيص ما تقدم فلعل في الإمكان القول إن كل قائد يضم عشرات الخصائص والصفات والقدرات في الوعي واللاوعي وما حولهما . وإذا أردت

تلخيص مفهوم القيادة المتميزة فربما قلت إنها النتائج الطبيعي للإبداع المتواصل والعمل الجاد والقدرة على تحفيز الآخرين، لكن كل ما تقدم ليس بالطبع القول الأخير لأن القيادة عملية مستمرة.

قلت في بداية هذا الفصل إنني أجد القيادة من أصعب المواضيع شرحاً وتفسيراً، ولا أملك إلا أن أنهى الفصل بالقول نفسه. لكن قبل ذلك سأقص على القارئ الكريم هذه القصة بلا تعليق وسأترك له مهمة تفسيرها كما يشاء:

العادة في الكليات العسكرية الدولية أن تبدأ زيارة القياديين الكبار بتفتيش الطابور، والعادة كما يعرف القادة العسكريون في كل مكان أن يحاول قائد الكلية أو المعسكر المزار كسب حظوة القيادي الكبير وإثبات همته ونشاطه بأن يجد حجة للتعليق على أي شيء، كأن يقول لمن في الطابور: فلان! ارفع رأسك!، أو فلان: أشدد نفسك!، أو فلان: أصلح ياقاتك!، وهكذا.

وكنت واقفاً قدام الطابور عندما اقترب مسؤول الكلية مني وقال: فلان مرشح! فقلت: نعم سيدي. فقال: أنت لا تقف وسط الكلية فخذ بعض الخطوات إلى اليسار. فقلت: نعم سيدي! ثم صحت بزملائي: كلية! خطوتين إلى اليمين خذ!، أي أنني حرّكت الكتبية كلها بينما بقيت في مكاني فاستاء مسؤول الكلية من تصرفي لكن القيادي الذي جاء للقاء محاضرة سراً. وقبل بداية المحاضرة كنت وزملائي نتناول القهوة فاقرب القيادي المحاضر وسألني: لماذا حرّكت كل من كان خلفك ولم تتحرك أنت؟ ففكرت في السبب لكنني لم أجد آنذاك تفسيراً لتصرفي فقلت: لا أعرف يا سيدي. أحياناً أظن أنني رأيت على أرض الكلية علامة يخطها قائد الطابور بالطباشير ليسترشد بها إلى مكانه لكنني لست متأكداً أن هذا هو التفسير الوحيد.

## الإدارة

اقترح عليّ أحد الإخوان مرةً تأجيل لقاء خاص ببرنامج دبي للأداء الحكومي المتميز بسبب الأوضاع الصعبة التي يعيشها الوطن العربي واستمرار العدوان على إخواننا الفلسطينيين، فقدّرت فيه عاطفته ومشاعره الوطنية والإنسانية لكنني قلت له إن تلك الأوضاع تجعل اللقاء أكثر أهمية وتحتّم تنظيمه في وقته المحدد . استغرب وسأل: كيف؟ فصرت أشرح له رأيي وأنا استغرب كيف لم يدرك بعد أن الإدارة هي أبرز أسباب الوضع العربي الراهن؟

لقد ورد عن رسول الله ﷺ أنه قال: «يا أبا هريرة ألا أدلك على كنز من كنوز الجنة؟ لا حول ولا قوة إلا بالله، ولا ملجأ من الله إلا إليه»<sup>(١٤)</sup>. لا أعرف هذه الأمة مذ بدأت أعني الدنيا حولي إلا وهي في مفترق طرق أو تمر بأوضاع صعبة أو أن العدوان مستمر عليها أو أن الحرب دهمتها لذا سأقول: لا حول ولا قوة إلا بالله، فدواء هذه العلل رص الصفوف ونبذ الخلافات الجانبية والارتقاء فوق صغائر الأمور التي تفرقنا لا الإمعان في التشتت .

يوماً ما ستنتهي الصراعات وسيسترد العرب حقوقهم في كل مكان وستعود القدس إلى أصحابها وسيرتفع الحصار عن كل العرب وسينعمون بالاستقلال والتحرر وسيتمكنون عندها من تكريس جهودهم لتحقيق الريادة مرةً أخرى . لا أرى شيئاً من

هذا يحدث الآن لذا سأقول مرة أخرى: لا حول ولا قوة إلا بالله، وأضيف: أزمة الأمة العربية اليوم ليست أزمة مال أو أزمة رجال أو أزمة أخلاق أو أزمة أرض أو موارد. كل هذا موجود والحمد لله ومعها السوق الاستهلاكية الكبيرة. إنها أزمة إدارة.

لو كانت الإدارة العربية جيدة لكانت السياسة العربية جيدة. لو كانت الإدارة جيدة لكان الاقتصاد جيداً والتعليم والإعلام والخدمات الحكومية والثقافة والفنون وكل شيء آخر. إن لم يتطور الأداء الإداري والمفاهيم الإدارية في كل أشكال العمل ومستوياته فإننا سنظل نراوح في مكاننا والمراوحة في المكان هي أقصر طريق إلى استمرار التأخر والتخلف... والهزائم أيضاً. لم أر حتى الآن جهداً حقيقياً على مستوى العالم العربي للخروج من هذه الدوامة الإدارية لذا قولوا معي رجاءً: لا حول ولا قوة إلا بالله.

الإدارة الجيدة تتطلب مديراً جيداً. في الوطن العربي من السياسيين ما يسد الحاجة ويفيض لكننا نفتقد الإداريين المبدعين القادرين على إخراجنا من المأزق المستمرة التي نعاني منها. حاجة الوطن العربي إلى الخطابة والتصريحات المطوّلة والكلام المنمق تكاد تكون لا شيء مقارنة بالحاجة الفورية الملحة للبنائين القادرين على إقامة المصانع والموانئ والمطارات والمؤسسات التنموية والاقتصادية. هذا يتطلب توافر الطاقات الإدارية القادرة على حشد الموارد لتحقيق أهداف محددة في فترة زمنية محددة.

الإدارة ليست كلاماً مرسلأ بل علم قائم بذاته. ربما تطلبت معالجات مختلفة لشؤون مختلفة لكنها في الواقع عملية واحدة في السياسة والاقتصاد والخدمات والرياضة وكل نشاط آخر، وغرضها النهائي انتقاء السياسات والقرارات المناسبة من بين البدائل المتاحة وتحويلها إلى أهداف مرحلية يمكن تقييم نتائجها بدقة قياساً على الأهداف المحددة سلفاً. كل الجهد الإداري يجب أن يكون مكرساً لتحقيق تلك الأهداف وخدمة المستهدفين بها، وما لم يحدث ذلك فإن الإدارة لن تدير نفسها وستتحول إلى روتين وهدر وتضييع الفرص والوقت والطاقات والموارد وسنردد كلنا معاً: لا حول ولا قوة إلا بالله.

جزء من معضلتنا في العالم العربي أن هدف الكثير من القرارات ليس خدمة مصالح الشارع العربي وتحسين أحواله الاقتصادية والمعيشية بل إرضاءه والعزف على الكلام الذي يحب سماعه . هذا ليس الدواء التنموي الذي يحتاجه المجتمع بل المخدر الذي يستمر مفعوله فترة مؤقتة قبل أن يعود الشعور بالألم إلى صاحبه . قيادتنا في الإمارات علمتنا أن نعمل لما فيه مصلحة الوطن والشارع . لو أردنا مثلاً لقلنا إن العلاقة بين القيادة والشعب تشبه إلى حد ما العلاقة بين الأب والابن . الأبناء كما يعرف معظم الآباء وأنا منهم ، لا يحبون أحياناً الأوامر أو التوجيه . بعضهم يكره الدراسة ، وبعضهم لا يريد الذهاب إلى المدرسة ، وآخرون يريدون التصرف على هواهم . قبول هذا السلوك لا يجعل الأب أباً جيداً بل العكس . يجب أن يكون الأب جاداً في تعامله مع ابنه إذا كان يريد فعلاً مصلحته . يجب أن يحضه على الدراسة في الوقت المناسب وأن يعلمه احترام الذات والأسرة والآخرين ويوجهه إلى السلوك الأفضل في البيت والمدرسة والشارع . إذا أراد الأب مساعدة ابنه على الانتقال من مرحلة في حياته إلى أخرى وتحقيق النجاح يجب أن يكون مستعداً لممارسة الدرجة المناسبة من الحزم لمساعدة ابنه . إذا لحق بطعم هذا الدواء شيء من المرارة المؤقتة في أفواه البعض فهذا ليس ثمناً باهظاً لضمان جسم سليم . من منّا لا يريد لابنه أو لمجتمعنا الصحة والعافية ؟

الانتقال من الدراسة إلى العمل ومن البيت إلى المكتب لا يكشف اختلافاً كبيراً أحياناً . بعض الموظفين يعيش حياة رتيبة فيفضل العمل الرتيب ، والبعض مقل بطبعه فيرتاح إلى وتيرة العمل البطيئة ، وآخر لا يريد أن يتعب عقله بالتفكير فيختار من المهام أخفها ويلقي على زملائه كبير الأعباء .

لماذا يتصرف مثل هؤلاء بهذه الطريقة في المكاتب والدوائر ومواقع العمل ؟ لأنهم تصرفوا بطريقة مشابهة في البيت والشارع والمدرسة . يمكن أن تدرّب الموظفين والعاملين ، ويمكن أن تكسبهم الخبرات المهنية ، ويمكن أن توسع أفقهم الوظيفي لكن مكان العمل ليس بيتاً أو شارعاً أو مدرسة . إنه مكان مناسب للإنتاج وليس لتعليم السلوك الحسن . مهمة رب العمل أن يدير عمله لكنه لا يستطيع أن يقوم أيضاً بمهمة كان من المفروض على أسرة الموظف القيام بها . التصحيح هنا ليس مجرد شيء من

المراة المؤقتة في الفم : إنه العقوبات والحرمان من التقدم الوظيفي وأحياناً الفصل .  
ماذا تفعل بهؤلاء؟ كيف تمنعهم بأن العمل من الإيمان ، وبأنهم يتلقون راتباً لقاء  
عمل معين وليس لقاء التنادم وقراءة المجلات الخفيفة خلال الدوام؟ معظم الناس قادر  
على العطاء ، وجميعهم يستطيع أن يقدم أكثر مما يقدمه بكثير لذا يجب أن نعود إلى  
مثال الأب وابنه ونلجأ إلى الأساليب التي تنتزع مثل هؤلاء من ضجرهم وسأمهم  
ومللهم وترهلهم النفساني والمهني ودفعمهم في طريق الانتاج والنجاح .

الروتين عدو الريادة ونحن في بداية سباق طويل في اتجاه الريادة ويتطلب تحقيق هذا  
الهدف الابتعاد عن الممارسات الروتينية والتفكير دائماً بطريقة إبداعية . من شاء  
المشاركة في هذا السباق فليلتزم ، ومن شاء غير ذلك فله منّا الشكر والحقوق . النشاط  
يشد النشاط والكسل يشد الكسل ، والعمل متعة وهو طريق النجاح . يجب ألا نخاف  
من الضغوط لأنها آتية . يجب ألا نخاف من التحديات لأنها آتية . يجب ألا نخاف من  
العمل الشاق . الضغوط والعمل الشاق والتحديات الكبيرة هي التي تصنع الرجال ،  
والألماسة تظل حجراً ما لم تُصقل وبعدها فقط تصبح كريمة .

ما الذي يصقل الإداري؟ العمل والتجربة والالتزام . لم نصل بعد إلى وجهتنا لذا  
لا نستطيع أن نستريح في ظل نجاحاتنا . حتى عندما نصل إلى وجهتنا سنكتشف أنها  
ليست أكثر من هدف مرحلي يتطلب الاستمرار في العدو . إذا استرحنا وقمنا لنستأنف  
العدو سنجد أن الآخرين سبقونا . إذا غفت العزيمة لأي سبب كان فإن إيقاظها ثانية أمر  
صعب ومن يعتقد غير ذلك فعليه أن ينظر حوله في وطننا العربي . يمكن أن نقدم  
عشرات الأعداء لتبرير تخلفنا الإداري ، ويمكن أن نلوم الظروف أو الآخرين ، ويمكن  
أن نشككي من عدم توافر الشروط الموضوعية وخلافها لتحقيق السبق لكننا لن نلوم في  
النهاية إلا أنفسنا . عندما نفشل في إدارة النمو وإدارة الاقتصاد وإدارة الاستثمار وإدارة  
الموارد البشرية فمن الطبيعي أن نفشل في إدارة كل شيء آخر . كوريا الجنوبية في بداية  
الستينات كانت أفقر من مصر ، وهي تعيش ضغوطاً عسكرية واقتصادية قريية من  
الضغوط التي نعرفها لكن هذا لم يقف عائقاً أمام تحولها إلى دولة صناعية كبيرة .  
تاوان مثلها تقريباً ودول أخرى كذلك حققت إنجازات مهمة في ظروف سياسية

واققتصادية صعبة لذا لم يعد ممكناً استخدام قضايانا الكبيرة لطمس فشلنا الإداري الكبير .

تجربتنا في الإمارات علّمتنا أن الفرق أحياناً بين حكومة ناجحة وأخرى فاشلة هو عدد العراقيين التي تزيلها من طريق مواطنيها أو تضعها أمامهم . معظم هذا الوطن العربي عراقيين في عراقيين : عراقيين أمام الطالب ، عراقيين أمام رجل الأعمال ، عراقيين أمام التاجر ، عراقيين أمام المستثمر ، عراقيين أمام المبدع ، عراقيين أمام المرأة وهكذا . معظم هذا الوطن العربي اختناقات في اختناقات : اختناقات في الدوائر ، اختناقات في المطارات ، اختناقات في إنجاز المعاملات ، وهكذا حتى يكاد المرء يحسب أن عمل الحكومات ليس فك الاختناقات لكي تطلق الأعمال والمواهب والطاقات ، وليس معالجة الروتين لتقليص الوقت الذي يتطلبه الحصول على الشهادات والأوراق الرسمية وتخصيص ما تبقى للعمل والإنتاج وصنع الثروة بل إغلاق كل باب مفتوح وإسدال الستارة على كل طاقة تنفذ منها شمس الفاعلية التي تقتل الروتين . إن لم تكن لدينا القدرة على بناء مضامير السباق نحو التنمية الصحيحة أفلا نستطيع على الأقل إزالة العراقيين؟ ثم لماذا هذه العلاقة غير الطبيعية بين المواطن والموظف؟ هل المواطن في خدمة الموظف أم أن الموظف في خدمة المواطن؟

نستطيع في الوطن العربي أن نعطي أكثر مما نعطيه حالياً بكثير . نستطيع أن نبدع أكثر مما نبدع حالياً بكثير . نستطيع أن نسبق وأن نفوز . نحن في دبي لسنا عباقره زماننا . ما نفعله هو ما نعتقد أنه الطبيعي والمنطقي في الأمور . لكن ربما كان الفرق أننا حين نقول إن ثروتنا الحقيقية هي أبناء وبنات الإمارات فنحن نقول ذلك بالفعل والممارسة .

لكي تأخذ يجب أن تعطي . لكي تحصل على الموهبة يجب أن تنمّيها ، ولكي تحصل على المدرب الجيد يجب أن تدربه أولاً ، ولكي تصنع القياديين عليك أولاً أن تأخذ بيد أصحاب المواهب الواعدة وتخضعهم للتجارب القاسية والامتحانات العملية الصعبة وتعلّمهم فنون اقتناص الفرص الجيدة وتفادي الوقوع في فكّي الفشل . الإنسان فعلاً أغلى ما تملكه الأمم والشعوب . إنه أهم عناصر التقدم لأي أمة أو



دولة . نحن نعتبر التنمية البشرية مقياساً لتحديد مدى تقدم دولتنا فمن دون موارد بشرية مدربة لن نستطيع أي جهة تحقيق النجاح . هذه مسؤولية الإدارة لكنها مسؤولية القائد أولاً لأنه قائد الإدارة والمجتمع .

الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان ، يرحمه الله ، علّمنا أن القائد الذي يريد إعلاء شأن شعبه هو من يدرك أهمية تدريب الموارد البشرية وإكسابها المهارات والقدرات والخبرات اللازمة حتى تتمكن من إنجاز مهامها بكفاءة واقتدار ، ويوجه الإدارات لإعداد وتطبيق الخطط الفعالة الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف فإدارة التنمية في النهاية ما هي إلا إدارة الناس .

### الإدارة والقيادة

يقول ابن خلدون : «إعلم أن مصلحة الرعية في السلطان ليست في ذاته وجسمه من حسن شكله أو ملاحه وجهه أو عظم جثمانه أو اتساع علمه أو جودة خطّه أو ثقوب ذهنه وإنما مصليحتهم فيه من حيث إضافته إليهم» .<sup>(١٥)</sup> هذا يتطلب من القائد الرفق بمن يقودهم والنظر لهم في معاشهم وتيسير أمورهم والتأكد من أن الإدارة المكلفة بهذه المهام تؤدي واجباتها على الوجه الأكمل فإخفاقها في ذلك إخفاق له وضعف خدماتها إضعاف لموقعه لأن العواقب تترد إليه وعليه .

وبسبب الاشتراك في المسؤوليات لا يوجد خط قاطع بين القيادة والإدارة فالقائد بمثابة المدير الأول إلا أن خبراء في الإدارة الحديثة والقيادة وباحثين في هذا المجال حددوا فروقات أساسية بين القائد والمدير وبينوا وجود صفات تميز القائد عن الإداري ، منها :

- القائد يقود الشعب لكن المدير يقود مجموعته .
- القائد يسيّر أمور شعبه بينما المدير يسيّر أموراً جارية .
- القائد الجيد محل ثقة الناس فتراهم يتبعونه في الطريق الذي حدده لهم حتى عندما لا يرون نهاية هذا الطريق لكن الإداري لا بدّ أن يرى الطريق أمام مجموعته .

- القائد يضع الرؤية ويرسم الخطوط العريضة للاستراتيجية بينما المدير حلقة في سلسلة التنفيذ .
- القائد له منصب ثابت بينما يمكن نقل المدير إلى أي دائرة .
- القائد يركز على نتائج ما يقدمه من جهد وخدمة ويهتم بتأثيراتها الإيجابية في المجتمع ويتخذ قراراته بناء على ذلك . المدير حامي حمى الأنظمة واللوائح والاجراءات .
- القائد يكسب احترامه وسلطاته من شخصيته وقدراته ومهاراته وحب الناس له لكن المدير يستمد قوته من اللوائح والصلاحيات المعطاة له .
- القائد يشارك بالإنجاز مع الناس ويقدم لهم الدعم والمساندة لكن المدير إجمالاً رقيب ومفتش .
- القائد يعيش لشعبه وواجهه لذا لا يرتبط عمله بساعات عمل معينة بينما عمل المدير محصور إجمالاً بأوقات معلومة ومكان معلوم .
- المرجع الأخير للقائد شعبه وضميره بينما المرجع الأخير للمدير اللوائح والأنظمة .

وربما تساءل قارئ عن سبب إدراج ما تقدم استناداً إلى قناعته ومعرفته الشخصية بأنه لا وجه للمقارنة بين رمز مثل القائد وبين موظف إداري مهما ارتقى منصبه فهذا يعين ذلك وليس العكس ، ويمكن لأي شخص قادر أن يصبح مديراً أو وزيراً أو أي إداري آخر ، ويمكن نقل مدير من دائرة إلى دائرة ليقوم بمهام مدير آخر أو حتى دوائر عدة لكن لا أحد يحل محل القائد . وهذا التساؤل في محله إذا كنا نتحدث عن السمات التقليدية للقيادة والإدارة لكن طبيعة التنمية في الإمارات تقتضي درجة عالية من التنسيق والمرونة والديناميكية ، وهذا يتطلب بالضرورة قادراً أكبر من المعتاد من التنظيم والتشاور والتنسيق نظراً إلى احتمالات تقاطع المسؤوليات وتراكبها في مشاريع وخطط كبيرة تتطلب عملاً وجهوداً مشتركة من دوائر عدة .

إن أحد أسباب المكافحة التي وصلنا إليها في الإمارات هو اهتمامنا بالإدارة وسعيها الدائم إلى التطوير مما يقتضي من القيادة الإدارية تنظيم عمل دوائرها طبقاً لأهدافنا . إذا لم نفهم هذا سنعمل في فراغ ولا نريد للدوائر أن تعمل في فراغ أو أن تحيد عن الخطة المطروحة أمامها . عندما تستوعب الإدارة مجمل الخطة فإن عليها سلوك أفضل الطرق التي تؤدي إلى انسجام الدائرة في الخطة ووضع أهداف واضحة قابلة للإنجاز تحدها لنفسها ضمن الخطة وتمسك بها . إن تحقيق الأهداف يتطلب تعاون الجميع لذا ينبغي أن يبدأ ذلك بإشراك الموظفين المناسبين في صياغة هذه الأهداف أو استشارتهم في جدواها ، ومن ثم شرحها والتأكد من فهم الجميع لها واقتناعهم بها . ومعظم الأهداف مرحلية لذا على القيادة الإدارية أن تدرس هذه الأهداف باستمرار وتؤكد أنها تلبي الهدف الوطني العام وهدف الدوائر في آن واحد . إن معظم الأهداف يتطلب تضافر الجهود لتحقيقها بالصورة المطلوبة لذا على الدائرة المعنية وضع نظام المراقبة وترتيبات الارتباط وإبقاء خطوط الاتصال والتشاور مفتوحة مع الدوائر الأخرى للتأكد من أن أهدافها والأهداف المرتبطة بها تنسجم مع أهداف الدوائر الأخرى ولا تتعارض معها ، مع إعطاء اهتمام خاص للنواحي المالية والإدارية التي تقع ضمن اختصاص الدائرة المعنية .

### الصالح الإداري

يقول الله تعالى : ﴿ قالت إحداهما يا أبت استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين ﴾ .<sup>(١٦)</sup> القوي الأمين في زمننا هو الموظف المتميز الناجح الكفو الفعال الملتزم ذو الأمانة والسلوك الأخلاقي الحميد . إنه الموظف الذي يبحث عنه القادة ومديرو المؤسسات وأصحاب الشركات وأرباب العمل . الأمانة طريق النجاح ، والإدارة قدوة فإذا صلحت الإدارة اقتدى بها الموظفون ونبذوا زميلهم الطالح وأقصوه حتى قبل أن تقصيه الإدارة . وإذا طلحت فهي فاسدة مفسدة .

أحد أهم أسباب ضعف الاستثمار الأجنبي هو فساد القطاع الحكومي ونحن نقدم فرصاً استثمارية متميزة وسمعتنا في هذا المجال عالمية ولن نسمح لأحد بأن يسيء إليها

مهما تكن الأسباب . الفساد الإداري في الإمارات نحن منه براء . لا نريده ولا نتحمله ولا مكان له في قلوبنا وإدارتنا ولا شفاعة ولا تفهّم ولا رحمة لمن يستخدمه طريفاً شريراً لكسب الثروة بغير حق ، وبناء التحالفات وخدمة المحسوبيات وكسب الود والنفوذ .

هناك شيء آخر تفعله السمكة الفاسدة غير نشر الأمراض وتلوّث الهواء النقي برائحة عفونتها . إنها تنشر الفساد في السمك الآخر لذا لا مكان لها عندنا . يجب استئصالها فوراً وإحالتها إلى القضاء لتنال العقاب الذي تستحقه . لا أحد فوق القانون ، لكن إن لم يخش البعض القوانين فليخش الله عز وجل ، وليتعتظ بما قاله الرسول ﷺ : «المسلم من سلم المسلمون من لسانه ويده» .<sup>(١٧)</sup>

للإدارة مهمة محددة هي خدمة الشعب بإخلاص ويجب إعلاء مصلحة الشعب على كل المصالح الأخرى ، ولا مكان في الإدارة لمن يسبق المصالح الخاصة على المصالح العامة ، ولا مكان للمحسوبيات لذا على الإداريين أن يحرصوا على ألا يعملوا خارج الهدف الوطني فنحن نفترض في جميع من يشاركنا الرؤية الصحيحة التحلي بالأخلاق الحميدة والسلوك الشخصي الرفيع الذي لا تشوبه شائبة . لكننا نتحدث هنا عن السلوكيات الإدارية والأخلاق المهنية التي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من النهضة الصحيحة فكما أن هناك الموظف الخلق فهناك المؤسسة الخلوقة لذا نجد خبراء الإدارة يتحدثون عن المؤسسة الأخلاقية الملتزمة بالقيم والمبادئ التي تضع حدوداً لسلوكها لا تتخطاه .

رؤية القائد ليست رؤية اقتصادية وتنموية فقط بل رؤية اجتماعية وأخلاقية متكامل فيها التنمية مع الأخلاق . يجب أن نحقق أهدافنا وطموحاتنا وننفذ مشاريعنا بأمانة وشفافية وبإنصاف لنا وللآخرين العاملين معنا فيأخذ كل ذي حق حقه حتى يزيد الله البركة في هذه المشاريع . صلاحياتنا أمانة في أعناقنا أنعمت بها علينا قيادتنا لخدمة الشعب وتحسين أحواله ولن نرضى عن الأمانة بديلاً لأنفسنا ولكل فرد من أفراد المجتمع أيّاً كان موقعه .

## الإصلاح الإداري

يعجبني الإنسان الذي يخاطبني بالصراحة التي ينطق بها قلبه ويقول ما يريد قوله بلا خوف أو مجاملة أو حياء. كيف يتعلم القائد من أخطائه إن قال له البعض ما فعلته بخصوص كذا وكذا كان حسناً مع أنهم يبطنون رأياً آخر؟ تعلمنا نحن القياديين أن نأخذ في الاعتبار ما نسمعه من شخص بسيط، وأنا شخصياً تعلمت من جنود أفراد في جيشنا ووجدت رأيهم صائباً رغم خبراتهم المحدودة.

الشخص الذي أخصه بكلامي من القريبيين وهو يصارحني دائماً وجاءني في جلستي الخاصة وقال لي إن الإداريين يصرفون وقتاً طويلاً في متابعة برامج التطوير الإداري في دبي وهذا هدر لوقت يمكن أن يستفيدوا منه هم ونحن. أردت التفكير بما قاله فلم أجد وقتها ثم اخترت لقاء عاماً قريباً شرحت فيه رأيي.

لدى القائد رؤية وهدف ويعرف الطريق الذي يمشي فيه ويبدع في هذا الطريق ولا يستطيع التوقف أو اختصار المسافة لأن معنى هذا اختصار الهدف. الوقت الذي نصرفه في درس موضوع مهم مثل تميز الأداء لم يكن إضاعة للوقت بل خطوة أولى إلى أهداف أكبر ورؤية أوضح. عندما أقول لمن يحضر مثل هذه اللقاءات إنني سعيد لوجودي بينهم فإنني أقصد تماماً ما أعنيه. نحن في الإمارات فريق واحد ونحب أن نعامل بعضنا بعضاً كأعضاء في الفريق نفسه ونعتبر وجودنا في مكان واحد خطوة إيجابية مهما يكن السبب. حتى لو تحول اللقاء أو الاجتماع أو المحاضرة أو الندوة إلى جلسة نقاش عامة، أو التقينا على القهوة في ما بين الجلسات فإن هذا مكسب كبير للجميع لأن الحوار وتبادل الآراء طريقان أكيدان لبلورة الأفكار والوصول إلى القرارات الصحيحة.

اقتضبتنا شيئاً عن السلوك الإداري ونعلي عليه ما ورد في الحديث الشريف: «إن الله تعالى يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه»<sup>(18)</sup>. نحن في الإمارات نحب أن نتقن الأعمال التي نقوم بها. اللقاءات فرصة لكي نتناقش ونتحاور ونتواصل ونستعرض إيجابياتنا وسلبياتنا ففي كل مجتمع هناك سلبيات وإيجابيات، والخطأ والصواب من طبيعة البشر لا فرق في هذا بين الموظف ورئيس الدائرة أو بين رئيس الدائرة والقائد.

إذا شعرت بضيق من أحد فلا أخفيه ويجب أن يعرف السبب فوراً. لا أغفو في قيلولة، لكن عندما أنام ساعاتي القليلة ليلاً فنومي راحة وطمأنينة لأنني لا أضمر شيئاً في قلبي. أحب أن يصارحني الناس. . . . وأن أصرحهم. أتقبل النقد لأنه ربما أرشدنا إلى الطريق القويم وأتوقع من الناس أن يتقبلوه مثلي وللهدف نفسه. الإنسان يقول: المدير الفلاني يعمل بكل اجتهاد وتراه مشغولاً طول الوقت. يدخل المكتب صباحاً ولا يخرج الا بعد آخر الدوام. هذا المدير بالنسبة لي مدير فاشل ولو كان مجدداً. إن لم يطور نفسه ويطور دائرته ويحسن الخدمات التي تقدمها ويزيد الفاعلية والانتاجية فهو مدير فاشل ومضايق للوقت رغم كل شيء. إذا كان يريد أن يشتكي فليشتك نفسه أولاً ولينتقد نفسه أولاً وليحاسب نفسه أولاً لأنه مُنح كل الصلاحيات التي تمكنه من أداء مهمته لكنه لم يطور نفسه ولم يطور دائرته.

يعلم الله أنني لا أقصد شخصاً معيناً بكلامي لكن يجب أن يتأكد الإداريون أنهم إن لم يطوروا القطاع العام بسرعة فإن هذا القطاع سينتهي إلى الانقراض على يد التخصيص. إذا استثنينا الشؤون السيادية والأمنية فلا يوجد في اختصاصات القطاع العام ما لا يستطيع القطاع الخاص القيام به. القطاع العام ليس محل منافسة مع القطاع الخاص لكن الطريقة الوحيدة لاستمراره هي أن ينخرط في السباق التنافسي ويرفع الفاعلية والانتاجية إلى مستويات عالية، وينزل قاداته إلى أرض الميدان للتحاور مع زملائهم ومع رجال الأعمال والتجار كبارهم وصغارهم والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم والتعرف إلى آرائهم بالخدمات المقدمة والمشاريع المنفذة. هذه هي الطريقة المثلى لتحسين الخدمات وتطوير الأداء. هل نستطيع أن نفعل هذا؟ طبعاً، لكن علينا أن نتطور بسرعة.

الإداري الذي يحاول أن يقوم بكل شيء سينتهي إلى القيام بلا شيء على الإطلاق لأنه سيغرق نفسه بالتفاصيل وسيهتدي إلى كل الطرق الجانبية التي يراها لكنه سيضل الطريق الكبير. الصغائر والكبائر موجودة في كل الأعمال فليركز الكبير على الكبائر وليترك الباقي لمروسيه وليصرف جزءاً من الوقت الذي كسبه من ذلك على متابعة أدائهم. إن لم يفعل فهو وإدارته في مآزق لا مبرر له.

## التيسير والتعقيد

أفقت مرة من غفوة عميقة في عتمة الليل على لهاث صاحب فوق وجهي ففتحت عيني مندهشاً وإذ بهذا الرأس الضخم يطل عليّ بعينين بارقتين وفكّين مفتوحين كان النفث القريب يخرج منهما ويسقط حاراً متسارعاً على وجهي . كنت يافعاً وقتها وكنت في غرفتي في مزرعتنا في العوير ، وكانت الحرارة عالية في تلك الليلة فتركت النافذة مفتوحة . وكان عندنا أسد ربيّناه صغيراً فكبر مع الزمن واشتد به العناد وصار التعامل معه صعباً والسيطرة عليه عسيرة فإن رأى جملاً راح إليه وإن رأى بقرة أو شاة قصدها وهكذا حتى ضج أهل البيت منه ونقلوه إلى المزرعة في العوير . ويبدو أن هذا الأسد الضخم رمى بثقله على قضبان قفصه القديم فارتخت فخرج في غفلة من الحراس ، وهام في الحديقة حتى وجد نافذتي المفتوحة فعبر منها إلى مخدعي وعرفني وراح يشمّني حتى أيقظني .

الحيوانات الكاسرة تشم رائحة الخائف ويمكن أن تنقض عليه لكني أعرف هذا الأسد الطاعن في السن ويعرفني ، ومثله لا يخيفني بل يضايقني لأنني أردته أن ينصرف عني لأنام . حاولت إخراجه من الباب فأبى وحاولت دفعه في اتجاه النافذة ليخرج من حيث دخل فتمنّع ، ثم خطر لي أن الحل الأسهل من هذا العراك الذي لا طائل منه أن أخرج أنا من النافذة ليقلدني ، وهكذا فعلت فلحقني وعدت بسرعة فدخلت من النافذة وأغلقتها ورجعت إلى نومي .

أحياناً أفضل الطرق أبسطها وهناك طريقة بسيطة لخروج الإداري القيادي من مأزق جمع كل خيوط الإدارة بيده هي تفويض الصلاحيات . أحد شروط إقناع القيادات الإدارية بقبول مبدأ تفويض الصلاحيات هو اقتناع القائد بالتفويض والعمل بموجبه ، لكن رغم ذلك ستجد دائماً مديرين يرضون بإعطاء بعض صلاحياتهم لأي موظف مهما يكن .

يجب أن يعرف هؤلاء أن التفويض لا يعني التخلّي عن الصلاحيات والتنازل عن المناصب للآخرين أو فقدان السيطرة على العمل أو مقدمة للاستغناء عنهم . إنها طريقة أساسية لتمكينهم من تخصيص وقت أكبر للتطوير والإبداع والابتكار والقيادة ورفع

الإنتاجية وتمكين الرؤوس المناسب من تطوير طاقاته وقدراته القيادية وبناء صفوف ثانية وثالثة في كل الإدارات والأقسام والوحدات التي يُديرها . لذا فإن رافضي هذا المبدأ أسيرو العادة والخوف والشكوك وحماة التقاليد الإدارية العتيقة التي تخنق الإبداع وتعيق الحركة وتمنع التطور من السير بالوتيرة السريعة المطلوبة في عالم اليوم، ومثل هذه المواصفات لا تناسب العصر الذي يتطلب استمرار رفع الأداء والإنتاجية .

تحدثنا كثيراً عن الإنتاجية وتحاورنا وعقدنا الاجتماعات ونظمنا اللقاءات مرة بعد أخرى وعاماً بعد عام وصار الإداريون يعتقدون أنهم يؤدون عملاً جيداً لكن لم نر زيادة في الإنتاجية ولم نر من التحسّن ما يكفي . وضعنا الخطط وجلسنا في المقعد الخلفي ، واعتقدنا أن كل شيء على ما يرام وكل شيء سيدير نفسه بنفسه لكن لم يحدث شيء . لماذا؟ لأننا لم نطور أنفسنا وإدارتنا في البداية بالسرعة المطلوبة .

لكي تكون الإدارة منتجة لا بد لها من تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة وتحديد معايير التطوير الإداري في الاقتصاد الجديد كما تتجسد في برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز . وإذا طبقت هذه المعايير في صورة صحيحة يمكن أن تضمن تحقيق النجاح على مستوى المؤسسة والبلد ، لذا أعطيت التوجيهات للدوائر الحكومية للاستفادة من معايير الجودة في البرنامج وعناصره ومتطلباته وتطوير أنظمتها وتحسين خدماتها وتنمية مكامن قوتها وتلافي سلبيات الأداء . وشملت الخطوة التالية تنفيذ خطة حكومة دبي الإلكترونية ، إضافة إلى خطط ومشاريع أخرى معمول بها وخطط ومشاريع كثيرة في مراحل الاستكمال أو الدراسة أو التخطيط .

لقد اقترحت في فصل سابق أن من شروط الرؤية أن تكون واقعية قابلة للتنفيذ، مما يعني ضمناً أن تكون أهدافها واقعية قابلة للتنفيذ، لأن الأهداف الحاملة والتميّبات والرغبات التي لا علاقة لها بالواقع ليست الأهداف التي نفكر بها . أما الباقي فيجب أن نحوله إلى برامج عمل ذات تنظيم مناسب بإشراف مهنيين مناسبين ولا بد أن تخضع هذه البرامج والقائمون عليها إلى التقييم والمتابعة والمساءلة للتأكد دائماً من أن سرعة التطبيق تستجيب لسرعة تحرك الاقتصاد العالمي الجديد .

وربما قال البعض إن الإمارات ليست الدولة الوحيدة التي تنفرد بالرؤى التنموية



الواقعية القابلة للتنفيذ، وليست الدولة الوحيدة التي تنفرد بوضع المعايير، وليست الوحيدة التي تضع لنفسها أهدافاً واقعية فما هو الفرق؟ أعتقد أن أحد جوانب الفرق هو تعريفنا للواقع. الواقع بالنسبة لنا ليس الواقع الكائن بل الواقع الذي يجب أن يكون. إذا قلنا إن الهدف من جهود الإصلاح الإداري وبرنامج رفع مستوى الأداء الإداري تطوير القطاع الحكومي ليصل خلال فترة قصيرة من الزمن إلى مستوى القطاع الخاص في الخدمات وأساليب العمل الإنتاجية فهل هذا هدف واقعي؟ هذا من قبيل التمني حتى في دول متقدمة، لكنه هدف واقعي مئة في المئة بالنسبة لنا.

لدينا هدف واقعي آخر أعتقد أنه بمثابة حلم لدى الآخرين هو أن نجعل القطاع العام أفضل من القطاع الخاص في الخدمة والفعالية والأداء لا لأننا نريد إعادة عقارب الساعة وإحلال القطاع العام محل القطاع الخاص بل لكي ندفع القطاع الخاص الى مرحلة جديدة من التميز والفعالية والأداء.

رددت كلمة سباق حتى الآن ٢٠ مرة ولن أمل من ترديدها في باقي صفحات هذا الكتاب لأن هذه الكلمة تلخص ما يحدث في العالم حالياً. الوقت يمضي وعقارب الساعة تدور والعالم يعدو ولن ينتظرنا أحد. لا نستطيع أن نقول لمنافسينا اصبروا علينا لكي نطور أنفسنا وعملنا. لا نستطيع أن نتوقف الآن. لم أبدأ كتابي بمثل الغزال والأسد عن عبث. أنا لم أقصص حكاية بل وجهت تحذيراً لنا جميعاً وأنا أول من يرتدع به:

إن كنا غزلاً وتوقفنا ستأكلنا الأسود.  
وإن كنا أسوداً وتوقفنا سنموت من الجوع.  
هل عندكم بديل؟

## القرار وفريق العمل

هل تعرفون ما هو أقوى شيء في العالم بالنسبة لي؟  
إنه القرار الصائب في الوقت الصائب، وأخذ مثل هذه القرارات أهم صفات القائد لأنها تتطلب الجرأة وقوة الإرادة وسرعة البت والإدراك العميق لأبعاد قراره والأهداف التي يريد من قراره تحقيقها. يستطيع القائد بقرار مثل هذا أن يقلب الموازين وأن يسبق الآخرين ويصنع شيئاً من لا شيء ويوفّر الحظ الذي يريده لشعبه ولنفسه ويعزز مكانته ويزيد احترام الناس له.

إن القيادة هي القدرة على اتخاذ القرار، والقيادة الناجحة هي القدرة على اتخاذ القرارات الناجحة. كل الهدف من الدراسة والمشاورة والبحث والتفكير هو التوصل إلى القرار الصحيح، وكلما ارتفعت جودة المعلومات التي يستند إليها القائد في اتخاذ قراره ارتفعت مثلها فرص اتخاذ القرار الجيد. إن لم يستطع القائد أن يترجم رؤيته إلى قرار ويترجم قراره إلى واقع فهو قائد فاشل، وإذا أراد أن يتجنّب هذا المصير عليه أن يتابع تنفيذ رؤيته ويتأكد من تحقيق أهدافها وفق جدول زمني معين لأن التأخير والتأجيل عدواً للنجاح. إذا استعرضنا التاريخ سنجد قادة كثيرين خسروا معارك حاسمة بسبب تأجيل القرار، وعندما اتخذوا قرارهم في النهاية كان الوقت قد دهمهم وتغيرت الظروف فانقلب النصر المتوقع إلى هزيمة.

وراء كل فشل كبير قرار فاشل كبير ووراء كل قرار فاشل كبير حكومة فاشلة أخطأت في حق شعبها، ولم تؤد واجبها على الوجه الأكمل لأنها أضعفت قرارها بتأجيله أو اتخذت قرارات رأتها صائبة، وإذ بها تعطي عكس مردودها وتفرض مضاعفات لم تكن في الحسبان وتعيد تلك الدول إلى الوراء.

لكن كيف يستطيع القائد تفادي اتخاذ القرار الخاطيء؟

لكل قرار أهداف وشروط ومعايير ويجب أن يعرف القائد ما الذي يريده من القرار، وما هي الفوائد والمساوىء المحتملة لكل جانب منه، وأين يمكن أن يكمن الخطأ وما هي احتمالاته، وما هي البدائل. لا توجد زوايا مظلمة في أي قرار صحيح. يجب أن يكون الطريق واضحاً في كل مرحلة من مراحلها، وفي كل جزء من المرحلة الواحدة. هذا يقتضي دراسة متأنية لكل خطوة من خطوات اتخاذ القرار يضيف إليها القائد ما استقاه من خبراته وتجربته وما تعلمه من أخطائه، ومن خبرات الآخرين وتجاربهم وأخطائهم، ويستشير أهل الاختصاص ثم يحلل كل هذه العناصر بعناية.

لا نأخذ قراراً في شأن مشروع إن لم نكن متأكدين تماماً من جدوى المشروع والقدرة على استيعابه أو تسويقه، لكن عندما نبدأ مشروعاً فإننا لا نتوقف إلا لحظة استكمالها، ويتم كل ذلك بسرعة وكفاءة ومتابعة من الجهات المعنية. المعصومية والتحيز والغرور والمحسوبيات ليست المواصفات المناسبة للقرار الصائب فلنكي نحقق الإنجاز يجب أن ندرس وتخطط وتعد للقرار إعداداً جيداً.

إعقلها وتوكل. لا تترك الأمور على غاربها ولا تتوقع ريحاً طيبة ما لم تهب لأننا نعرف في بيت الشعر المشهور أن الرياح تأتي بما لا تشتهي السفن. إن أتت هذه الرياح فجأة فالأفضل أن يكون قاربك راسياً في الميناء بدلاً من أن يكون في عرض البحر. وإن هبت الرياح وكنت في عرض البحر فيجب أن تعرف ما الذي ستفعله بالضبط لأنه يُفترض عندئذ أن تكون فكرت في المشاكل المتوقعة وحلولها، وخططت لكل شيء خلال مراحل الدراسة. هذا يعني أن تترك لنفسك خيارات وأن تعتمد المرونة وتبتعد عن ركوب الرأس والعناد.

بعض القرارات سهل يأتي في سياق العمل ويستطيع أي مسؤول اتخاذها، لكن

القائد يجب أن يكون مستعداً في أي لحظة لأخذ أصعب القرارات لتحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية قصيرة أو أحياناً بلا أي تأخير. لا أستطيع حصر القرارات الصعبة التي اتخذتها حتى الآن، وبعضها لا يدخل ضمن نطاق اهتمام هذا الكتاب لكن أستطيع أن أعرض على القارئ الكريم مثالين:

خلال حرب الخليج الثانية عام ١٩٩١ اضطرت الأوضاع نتيجة القصف والصواريخ والطائرات الحربية فسحبت الشركات الدولية غطاء التأمين عن الملاحين الجوية والبحرية فاتخذنا على الفور قراراً شجاعاً بالتأمين على خطوطنا الجوية والبحرية في وقت لم يستطع البعض توفير مثل هذا الغطاء واضطر آخرون إلى وقف نشاطهم. وهكذا استمرت خطوطنا الجوية في العمل كالمعتاد وصبت كل البضائع في موانئ دبي ونُقلت منها إلى وجهاتها النهائية في الخليج واستفدنا من هذا القرار القوي استفادة كبيرة.

المثال الثاني تضمن الإعلان خلال معرض دبي للطيران في نوفمبر ٢٠٠١ عن صفقة بقيمة ٥٥ مليار درهم لشراء ٥٨ طائرة ركاب لدعم أسطول طيران الإمارات. البعض آنذاك تساءل عن الحكمة من إبرام هذه الصفقة بعد شهرين من أحداث سبتمبر في نيويورك وما تبعها من انخفاض حاد في حركة السفر الجوية تسبب في أزمة حادة لشركات الطيران في أوروبا وأميركا وغيرهما وأدى إلى إفلاس بعضها. جوابي كان بأن الرؤية المستقبلية هي الدافع الأول، لأن الاستفادة من الصفقة في المستقبل ستكون عظيمة خصوصاً أن أسعار الطائرات التي سنحتاجها لاحقاً ستكون أعلى من السعر الذي دفعناه. أضف إلى ذلك أن الصفقة تعزز الثقة الدولية بشركة طيران الإمارات وتزيد قدرتها على استغلال ازدياد حركة السفر عندما ينتهي الركود العالمي، فمهما يطّل الركود فلا بد أن ينتهي يوماً ولا بد أن يستأنف الناس الطيران مرة أخرى لذا ليس من الحكمة في شيء أن نسمح للتطورات الطارئة بأن تؤثر في تخطيطنا البعيد المدى، ولذا لم نتردد في اتخاذ هذا القرار وكل ما حدث منذ ذلك الوقت لم يثبت فقط صواب القرار بل صواب توقيته أيضاً.

وبعض القرارات يأتي في إطار قرارات أشمل ورؤية أبعد بكثير. مثلاً عندما

افتتحت طيران الإمارات خطأً مباشراً بين دبي وأوساكا قالت لي فوساياه أوها حاكمة مدينة أوساكا إن هذه الرحلات ستحقق طاقتها القصوى خلال وقت قصير فوافقتها وقلت إنني كنت متأكداً من هذا لأنني لم أضع في اعتباري ما سيحدث فور تسيير الخط بل ما سيحدث بعد سنة ونصف السنة من تشغيله .

هل تتضمن هذه القرارات المخاطرة؟

طبعاً . لكننا نعتبر أنفسنا أمناء على مصالح الناس وعلى خير البلد . وبما أن خير البلد هو خير الناس لا بدّ أن نفكر كأمناء في زيادة هذا الخير وتحسين معيشة الشعب وهذا يقتضي توخي أقصى درجات الحرص . إن الأرباح الكبيرة في المخاطر الكبيرة لكن هذا لا يعني أن يضرب القائد بعرض الحائط كل المعايير المطلوبة للوصول إلى القرار الصحيح لذا نحن لا نأخذ المخاطر إلا بعد دراستها من كل الجوانب ونستبعد كل ما سوى ذلك من مخاطر مأخوذة على المجهول لا يعرف أحد إلى أين ستجر تلك المخاطر الوطن والشعب والاقتصاد . ولكن ما كل القرارات واحدة ولا كل المخاطر واحدة فهي على درجات ويتطلب كل واحد منها إيفاء حقه من الدراسة والاستناد في اتخاذه إلى خطة متكاملة متضمنة الموضوع والمسؤول عن التنفيذ والجدول الزمني للتنفيذ والجهة المسؤولة عن المتابعة والبدائل المختلفة . هذا لا يعني أننا لا نرتكب الهفوات لكن الهفوات لم تكن في يوم من الأيام سبباً في فشل أي مشروع .

أستطيع أن أضرب أمثلة كثيرة على قرارات نُفذت في شكل مشاريع وحققت النجاح المتوقع منها ، مثل أول ملعب غولف ومدينة دبي للإنترنت والتكنولوجيا والإعلام ، لكن لا أستطيع أن أقدم أمثلة على مشاريع فشلت . الفشل في تنفيذ القرارات لا نعرفه والنجاح يتحقق رغم كل الانتقادات التي تتوقع للمشروع الفشل . مثالي على ذلك مشروع جزيرة النخلة التي بيعت كل وحداتها السكنية خلال ٧٢ ساعة وقبل بناء جدار واحد في المشروع كله بعدما رأينا أن يكتفي المشروع بأرباح قليلة لكي يزداد تعميم فائدته .

ومن الضروري ألا يكتفي القائد بإقناع شعبه أنه يعمل لصالحه من خلال أخذ القرارات التي تعود على الناس بالفائدة بل يجعلهم يلمسون ذلك لمس اليد من خلال

استهداف المشاريع التي تحقق هذا الغرض وتوزيع كعكة الثروة على أكبر عدد ممكن من الناس لأن هذا سيحفزهم على الإنفاق وبالتالي تسريع دورة الاقتصاد. إن العمل لصالح الناس يعني ضمناً العمل لصالح التجار لأنهم أعمدة اقتصاد الوطن وكلما قويت هذه الأعمدة قوي الشعب وشتيع وارتاح وصب جهده وتفكيره على صنع الثروة فقويت الحكومة وتحسنت قدرتها على اتخاذ القرارات المناسبة التي تصبّ في هدف زيادة ثروة الوطن. إنها دورة واحدة في سلسلة واحدة اتصالها يضمن الخير للجميع وانقطاعها يقطعه.

البعض يريد أن يعرف ما هو المشروع الأقرب إلى قلبي، وجوابي إن الأمر يعتمد على المكان والزمان وطبيعة المشروع الذي ننفذه. المشروع بالنسبة لي مثل ولدي أحب أن أظل قربه وأعمل له وأرعاه وأتعهد وأتابع شؤونه إلى أن يتخرج ويكتمل، ثم يأتي مشروع جديد فيصبح هو الآخر ولدي والأقرب إلى نفسي، وهكذا.

### فريق العمل

يقول الناس: «الطير يحتاج إلى جناحين لكي يطير»، وأنا أقول: «بس جناحين؟ لو فرد أحدنا جناح طائر كم ريشة سيجد فيه؟ لو تنفنا الريش من الجناحين هل يطير؟» إذن حتى وجود الجناحين والريش لا يكفي لكي يطير الطير وسأقول لكم بعد قليل لماذا.

البعض يدّعي أن العرب جيدون كأفراد وسيئون كفريق لهذا يعانون من تخلف الإدارة وضعف المؤسسات لكن هذا تعميم ظالم لا يمكن البرهنة على صحته. إن بناء الحضارة يتطلب جهداً جماعياً والعرب أبناء حضارة عريقة، وحتى لو نحننا الحضارة جانباً للحظات بوصفها نشاطاً إنسانياً متميزاً فإننا سنكتشف أن العمل الجماعي ضرورية لبقاء النوع وقد رافقت الإنسان منذ الأزل وهي تقتضي التعاون والتنسيق سواء في الزراعة أو العمارة أو الصيد أو في غير ذلك من الشؤون.

يعرف الجميع مدى نجاح أجدادنا في رحلات الغوص. تلك الرحلات مثال جيد على إدراك أهمية الفريق فلكل فرد من أفراد عمل محدد يقدمه في الوقت المناسب

بأفضل أداء ممكن . إن تعاون الجميع شرط أساسي لتحقيق هدف العودة بمحصول جيد أما الفردية فكانت تعني الخسارة وربما الهلاك لذا فإن الفريق قوة أساسية وراء كل عمل كبير ، وفهم كل عضو من أعضاء الفريق دوره جيداً يزيد شعوره بالمسؤولية المشتركة ويجعله أكثر إصراراً والتزاماً بتحقيق أفضل النتائج .

اقتصادنا اليوم أكثر تعقيداً وتنوعاً من اقتصاد الأمس بكثير ، ولأجل هذا يستلزم درجة أعلى من التنسيق ليس بين أعضاء فريق العمل الواحد فقط بل بين مجموعة من فرق العمل لتحقيق الأهداف المشتركة التي تتضمنها الرؤية . إن فريق العمل يمثل أحد أهم وسائل إنجاح رؤية القائد من خلال تحقيق أهدافها ، لذا فإن القائد الناجح هو مَنْ يتصدر الفريق ويحدد مهماته ويختار أعضاءه من المتميزين الناجحين على مجرى من قال : أريد أعضاء فريقي ممن يحبون الفوز ويكرهون الهزيمة . لكن إن لم يجد القائد الفريق المتميز فعليه أن يجمع عناصره واحداً واحداً ويصنعه . يجب ألا يعمل الفريق بامتياز فقط بل أن يفكر بامتياز وأن يتصرف بامتياز ، وأن يكون واثقاً بقدراته وبنفسه ذلك أن الثقة بالنفس أولاً وبالآخرين ثانياً تعزز المسؤولية الجماعية في أي عمل .

ويمكن أن يكون لكل عضو من أعضاء الفريق رؤيته الخاصة وطموحه الذي يدفعه إلى التفاني في عمله لكن على جميع أعضاء الفريق أن يكونوا واثقين برؤية القائد ، وأن يكون لهم فيها رأي إيجابي وأن يعملوا على تحقيق أهدافه .

يقوم بناء الفريق الفعال على أسس عدة أهمها الثقة المتبادلة والالتزام والتعاون الوثيق والاتصال الجيد وتحديد الهدف وتقدير أعضاء الفريق وتشجيعهم وحفزهم وإشراكهم في تحمل المسؤولية . ويمكن تحقيق ذلك في وجوه عدة أهمها ضمان مساهمة أعضاء الفريق في الإعداد للمشروع ومختلف مراحلها التالية وتفويضهم بالصلاحيات الضرورية لتنفيذه .

ومن أهم مقومات تفويض الصلاحيات أن يعرف القائد لمن يفوض . القائد هو المسؤول الأول والأخير لذا فإن التفويض بالصلاحيات لرئيس الفريق وأعضاء الفريق لا يعني إعفاء القائد من مسؤولية الأخطاء التي يمكن أن يرتكبها المفوض ، لأن قرار التفويض نقل مؤقت لبعض صلاحياته وبغرض أداء مهمة محددة أو مشروع معين

وليس تنازلاً نهائياً عن الصلاحيات . ومن البديهييات ألا يفوّض القائد وينسى الأمر تماماً، بل عليه متابعة سير العمل أولاً بأول والتدخل لتصحيح المسار أو الإرشاد، ومن الضروري أيضاً أن يعرف المفوض تماماً أن الصلاحيات التي مُنحت له يمكن أن تُسترد في أي وقت . لكن رغم أهمية المتابعة والمراقبة فإن تفويض الصلاحيات يتضمن أخذ المخاطرة فمثلاً عندما بدأنا التفكير في تنفيذ مشروع حكومة دبي الإلكترونية كخطوة إضافية لجعل دبي مركزاً دولياً للاقتصاد الجديد واعتماد التقنيات الحديثة لتطوير الأداء والانتاجية وخدمة العملاء كنت أستطيع اختيار الفريق التنفيذي من مديري الدوائر المعروفين بالكفاءة لكنني قررت في النهاية جمع الفريق من الصفوف الخلفية واخترت مجموعة كنت متأكداً أنها قادرة على التحرك السريع وإنجاز المهمة الموكلة إلى الفريق بنجاح ليس في الوقت المحدد فقط بل في وقت قياسي .

هذا ليس مثلاً بل نموذجاً لما نفعله في كثير من المشاريع والخطط ، ففي كل الحالات هناك عين على الموظف ذي القدرات الواعدة وعين على الفرصة المناسبة له فإذا سنحت الفرصة وعرف ذلك الموظف المهمة المطلوبة منه فإنني انتظر منه أن يبدأ العدو . ومتى وُضع تحت محك التجربة وكان أداؤه كما توقعته فقد يتولى منصباً تنفيذياً قيادياً وربما أسندت إليه مشروعاً أو أكثر وقدمت له خلال هذه المرحلة من طريقه في الفريق القيادي كل العون والدعم والتشجيع الذي يحتاجه . ما هو الشرط الأساسي في كل هذا؟ أن يكون القائد مستعداً لقبول مسؤولية الخطأ الذي قد يرتكبه من يفوضه والمضاعفات التي يمكن أن تنتج من ذلك .

ويقصر بعض القادة اختياره على الوزراء والوكلاء وأصحاب الصف الأول في الإدارة ليجنب نفسه المشاكل التي يمكن أن يسببها التفويض وينعم براحة البال لكن ما هكذا يُصنع القياديون في المجتمع . لو لم نمنح الصلاحيات ولم نتحمل مسؤولية أي قرارات أو أعمال فوضناها ولم نتابع عن بعد ونتأكد من حسن سير الأمور لما كان لدينا اليوم هذا العدد من الشباب محل فخرنا لأنهم يضاهاون في خبراتهم وقدراتهم أفضل فرق العمل في العالم، ولبقي التوقع والانكماش مسار حياتهم المهنية بدلاً من الإبداع والحماس والقدرة على الأداء المتميز .



إن الاستمرارية في هذا النهج والمعاملة خلال تنمية القدرات القيادية لدى الموظف المتميز تُسهم في استقراره النفسي وتزيد ثقته بنفسه وبمن حوله وتطور مفهوم روح الفريق وتكامل عمل أعضائه ودعم بعضهم بعضاً فهذه من المتطلبات الأساسية لقيام الفريق بمهامه بالصورة الصحيحة . ويجب أن يكون كل عضو من أعضاء الفريق واعياً لدوره كحلقة في سلسلة مترابطة بإحكام . إن التوصل إلى هذا المستوى المرتفع من التنسيق خبرة يجب على أعضاء الفريق اكتسابها بالتدريب والتعلم . وفي علوم الإدارة فرع يركّز على هذه الناحية بالذات يستقي المدربون منه مهارات العمل من خلال الفريق وكيف يتقبلك الفريق وكيف تكون عضواً فاعلاً فيه .

ولماذا يجب أن تنطبق كل هذه الشروط وغيرها على الفريق وأعضائه؟ لأن وجود الجناحين لا يكفي لكي يطير الطير . يجب أن يرف الجناحان بالإيقاع المناسب . يجب أن يتحركا وكأنهما جناح واحد . ريشة مكسورة واحدة يمكن أن تؤثر في سرعة الطائر وتناسق حركاته في الحط والطيران لذا ترى الطير يسقطها بسرعة لتتبت أخرى سليمة مكانها . من يراقب الطير يلاحظ اعتناؤه بتنسيق ريش جناحيه وتخليصها من العوالق ، لأن هذا يعطيه الرشاقة وسرعة الحركة والقدرة على المناورة .  
الإخفاق في هذا يعني تردي الأداء وربما الفشل .

### القائد والفريق

كلنا جنود في جيش التنمية وبحسب الرتب وتوزيع المهام الذي نجده في الجيوش . فرق العمل هي مغاوير التنمية ووظيفتها تنفيذ المهمات الحرجة التي تضمن تحقيق النصر في حرب التنمية . وما لم يتعهد القائد هذه الفرق بالتدريب والتحفيز والعناية والتشجيع ، وما لم يكن قادراً على أن يكون على رأس هذه الفرق فلن تستطيع الفرق اقتحام المصاعب وقهرها وتحقيق الأهداف المرسومة لمهمتها .

قلت في غير مكان إنني أجد القيادة من أصعب المواضيع شرحاً وتفسيراً لأن المرجع الوحيد الذي اعتمده لهذه الدراسة الجديدة هو الخبرة والممارسة العملية اليومية ، وسأضيف هنا أن ممارسة القيادة صعبة هي الأخرى .

كثيرون سألوني ما هو أصعب شيء واجهته خلال عملية التنمية على مدى العشرين سنة الماضية، لذا سأستغل وجودنا معاً في صفحات هذا الكتاب لأكشفه أخيراً: إنه إبلاغ المعلومة إلى المعنيين بعملية التنمية لكي يفهموا بالضبط ما الذي أريده. إنه التأكد من أن العاملين معي يعرفون ما هي رؤيتي بالتحديد وما الذي أريد من كل واحد منهم القيام به لتحقيق أهدافها والتعرف جيداً على طريقها ووضوح كل مرحلة من مراحل الطريق في أذهانهم لكي لا نحيد عن الرؤية ونضل الطريق إلى أهدافها.

المشاة ليسوا كالحياة. إذا كانت وتيرة التنمية بطيئة والأهداف عادية والطريق قصيرة فالمشاة يمكن أن يكونوا جيشاً مناسباً لكننا نريد أن نسبق الناس في مضمار التنمية الدولي ولا يمكن أن نحقق الفوز بالمشاة. نريد كوكبة من فرسان التنمية لكي يواكبوا الفارس الذي يقودهم وإعداد هؤلاء يتطلب وقتاً طويلاً وجهداً وصبر الوالد على ولده وتشجيعه وتهذيبه إلى أن يتمكنوا من مجاراته.

هل اقتضت هذه الصعوبة على من أتعامل معهم في القطاع العام؟ لا. عرضت مرة رؤيتي للحكومة الإلكترونية في اجتماع عام وكنت أرى كثيرين من مكاني على المنصة يتلفتون يميناً وشمالاً للاستفسار عن هذا الموضوع. وبعد الانتهاء من عرض رؤيتي جاءني شباب مثقفون وسألوني: ما هي الحكومة الإلكترونية، وماذا سيحدث لشركاتهم، وكيف ستؤثر في أعمالهم!

باختصار لقد كان الجهد عظيماً لكن الجميع عرفوا مهمتهم في النهاية وسارعوا إلى التنفيذ وصرنا الآن في مضمار السباق معاً واعتبر هذا الإنجاز مكافأة كبيرة لي. لقد قلت قبل قليل إن ممارسة القيادة صعبة لكنني استمتع بعملتي وأتأكد دائماً من استمتاع فريقتي بعمله لأن من لا يستمتع بعمله لا ينتج.



الجزء الثالث

## التنمية في سبيل البقاء



## ضفاف الخور

### صراع البقاء

كانت تجارة اللؤلؤ بمثابة العمود الفقاري للخليج والامارات عامة ولديي خاصة إذ كانت نسبة كبيرة من رعايا المنطقة يمتهنون الغوص أو يزاولون أعمالاً تتصل بهذه التجارة . وامت تجارة اللؤلؤ في دبي حتى أصبحت من أهم مناطق تجارة هذه المادة النفيسة في الخليج وتعامل تجارها العرب والهنود مباشرة مع أقرانهم في بومباي التي كانت آنذاك من أشهر أسواق تسويق اللؤلؤ الخليجي ومنها كان يُشحن إلى أوروبا والولايات المتحدة .

ورغم النمو التجاري الذي جلبه الغوص إلى المنطقة وحققه لسكانها إلا أنه كان في حقيقته معاناة وصعوبة لا تطاق ، وضرباً من القسوة اكتوى بناها الغواصون والبحارة حتى أنه كان أشبه ما يكون بحرب شرسة صمد فيها رجال المنطقة بعزائم لا تلين وعانوا ويلاتها بثبات وقوة من أجل كسب الرزق والحصول على قوت الأهل والعيال فصار ما يحكى عن الغوص لأبناء الحاضر كأنه خيال أو أسطورة لا تصدق لبعد أذهانهم عن تفاصيل تلك الصورة القاسية من التحمّل والمعاناة التي عاشها آباؤهم وأجدادهم واقعاً وحقيقة .

ولا أزال أذكر تأثيري الشديد بما كنت أسمعُه عن المعاناة التي كان الغواصون

يواجهونها، وظلت تلك الصور في مخيلتي حتى هاجت في صدري في شكل قصيدة حاولت فيها تجسيد بعض صور ذلك الواقع الأليم والمجالدة الصعبة لتكون مستنداً صادقاً أمام أنظار أبنائنا ليدركوا حجم ما كان يقوم به أهلهم ويتحملونه من شدائد ومشقات من أجل العيش والبقاء والحفاظ على الأرض والكرامة والمقدرات لنرثها من بعدهم على ما نحن عليه من نعيم ورفاهية ورقي وتمدّن، ولندكرهم، رحمهم الله، بشيء من الجميل والاعجاب والاعتزاز بانتمائنا إلى أولئك الافذاذ الذين كانوا بحجم التحديات التي واجهوها :

من رياح الصحاري في بحار الرمال  
كانت الريح تجري من جنوب وشمال  
أحمل الشوق وحدي من شموخ الجبال  
يا صدى الليل خبّر هل لديك احتيال  
خبّري يا ليالي عن صمود الرجال  
يا نجوم الثريا هل إليك ارتحال  
كان في الليل عبره وبسمة وابتهاال  
وبانت طيوف تسري وكان فيها جلال  
يا صراع اهل شعبي واهل شعبي مثال  
كيف أوصف مشاعر وجدها في اشتعال  
بين أمّ أولدها لحظة ما تقال  
ومن يودّع عياله وادمعه في انهمال  
ولي يودّع حبيبته فايقه في الجمال  
والسفن من كبرها شامخه كالجبال  
موسم الغوص ضرب من ضروب المحال  
موسم الغوص قصّه م الحكايا الطوال  
موسم الغوص غصّه ما محاها زلال

لحن همس الليالي من خيالي سرى  
يوم غيري جفونه غارقه بالكرى  
ويفضح الموق وجدي للذي ما درى  
للذي طاري النجوى بقلبه طرى  
واذكري لي وقولي بالذي قد جرى  
يمكن اشوف فوقك بعض أسد الشرى  
وخرت الشهب منها نازله للثرى  
وعن كفاح اهل شعبي كنت أسمع وأرى  
في الصبر والبطولة مجد امسّطراً  
حار فيها خيالي واعتري ما اعتري  
يعجز الشعر يوصف بالذي تشعرا  
واشتياقه ووجدته جمر يتسعرا  
بين جفنه وعينه طيفه امصوّراً  
تنتظر شارة الرّبّان أن يأمرأ  
والبحر فيه ظالم كم عدى وافترى  
اسألوا المجد عنها لي كتبها وقرا  
كم لها من عيون دمعتها أحمرأ

موسم الغوص حرب ليس فيها قتال والرجال الأشاوس هم لها عسكريا  
ويرفعون المراسي ويسحبون الحبال ويبدى البر عنهم يبعد ويصغرا  
ويرتفع صوت نهّام يحثّ الرّجال في حماس ينادي والسفن تبحرا  
ويختلط لحن صوته بين هول و مال من أنين الصواري ونّته تظهرها

### أزمة اللؤلؤ

لعبت المنطقة التي تضم الامارات دوراً تجارياً بالغ الأهمية في مختلف العصور التاريخية الماضية حيث كانت محطات مهمة للقوافل التجارية البحرية والبرية إلى أن غزاها البرتغاليون في نهاية القرن الخامس عشر واستمرت سيطرتهم على بحارها حتى تمكن أهل المنطقة من توحيد صفوفهم ومناهضة الاستعمار البرتغالي ودحره ثم طرده خارج المنطقة .

وساهم حكام دبي بقوة وفاعلية في استقرار دبي وازدهار تجارتها وفتح الأبواب أمام التجار والمستثمرين وتقديم التسهيلات لهم فأسفرت هذه السياسة عن نتيجة طيبة و ايجابية أكسبت دبي وضعها التجاري المتميز في المنطقة كاملة .

وأدت الأهمية التي تمتعت بها دبي في ما يتصل بتجارة اللؤلؤ إلى انتعاش اقتصادها فصارت مركزاً مهماً من مراكز استخراج اللؤلؤ وتسويقه في المنطقة لذا كان طبيعياً أن تتأثر أكثر من غيرها بانتكاس الطلب على اللؤلؤ الطبيعي خلال فترة الكساد الذي ضرب المنطقة بأسرها في الثلاثينات من القرن العشرين وأثر بشكل سلبي وكبير على تجارة المنطقة وأدى إلى ظروف معيشية قاسية منهكة في دبي وسائر الامارات ودول الخليج نتيجة الركود العميق الذي أصاب اقتصادات دول العالم فخسرت الحركة التجارية الدولية نصف نشاطها وقيمتها .

ومن يعرف شيئاً عن الاقتصاد يعرف أن النمو والركود دورتان طبيعيتان في أي صناعة أو تجارة أو اقتصاد، وعلى الحكومات الناجحة استغلال خير سنوات النمو لتخفيف آثار الركود، لكن تطراً أحياناً ظروف معينة تفاقم الكساد وتعمق ركوده وربما استمر سنوات طويلة مثلما حدث في شأن تجارة اللؤلؤ في الخليج نتيجة أسباب عالمية



مرتبطة بتفاصيل كثيرة عن الكساد التجاري الذي خيم على أوروبا وأميركا في أوائل الثلاثينات من القرن العشرين وتأثرت بسببه بشكل مباشر وقوي تجارة اللؤلؤ في منطقة الخليج . وعندما تغلق المصانع أبوابها ويقل المال في يد الناس ويصبح شغلهم الشاغل العثور على قوت يومهم فإن الكماليات وكل ما ليس ضرورياً للحياة يكون أول الضحايا لذا تراجع الطلب العالمي على مجموعة كبيرة من السلع وفي مقدمتها اللؤلؤ الخليجي الذي كان يعتبر ولا يزال من أنفس أنواع الجواهر والحلي ، فيما قررت دول كثيرة منع استيراد الكماليات نتيجة انهيار عملتها المحلية لعجزها عن تأمين غطاء الذهب . ومع ذلك فإن الطعنة القوية جاءت على يد اليابانيين إذ بدأوا بتصدير نتاجهم من اللؤلؤ الاصطناعي على نطاق واسع في مطلع الثلاثينات

ولا يمكن عموماً التفريق بين اللؤلؤ الطبيعي والاصطناعي إلا في المختبرات لذا أقبل الناس عليه لانخفاض ثمنه بالمقارنة باللؤلؤ الطبيعي الذي ضعف الاهتمام به وانصرف الناس عنه تدريجاً لارتفاع ثمنه ولم تستطع تجارة اللؤلؤ المنافسة نظراً إلى تكاليف استخراجها العالية . وفيما أخذت دعوات هذه التجارة الخليجية الحيوية في الانهيار بدا واضحاً لسكان دبي وغيرها من المناطق أن الأزمة الاقتصادية أصبحت ثقيلة وخانقة وتتحول بسرعة من أزمة مؤقتة إلى أزمة دائمة .

وكانت السنوات التي تلت انهيار هذه التجارة من الفترات الصعبة التي عرفتھا المنطقة وإمارة دبي خاصة في تاريخها نظراً إلى اعتماد قطاعات المجتمع على هذا المصدر الحيوي فأثر ذلك في الاقتصاد بشكل مباشر وكبير وخسر من جرائه التجار خسارة فادحة تركت ظلالها السلبية على كثير من مجالات الحياة . لكن أهل المنطقة ورعايا دبي كانوا على درجة قوية من الثقة بموعود الله تعالى ثم بقوتهم الذاتية التي تمكّنتهم من عبور الصعاب ومواجهة الظروف الحياتية أيّاً كانت قسوتها فاستطاعوا بشيء كبير من التحمّل والتفكير وبعد النظر الذي هداهم إلى ارتياد مجالات أخرى من التجارة وتحول كثير من سفن الغوص إلى سفن أسفار تجارية يجوبون بها موانئ الدول القريبة والبعيدة وينقلون البضائع والمسافرين إلى جهات مختلفة وتمكنوا بكل هذا وغيره من إحلال المجالات والنشاطات التجارية الجديدة محل الغوص وساعدهم على

ذلك موقع دبي التجاري المميز ، ولعب الخور مجالاً مهماً في تنمية التجارة . وكان لحكمة قادة دبي دور أساسي في ازدهار التجارة ودعم التجار بكثير من صنوف الدعم والمساندة ، ولم يمر وقت طويل حتى استعادت دبي وضعها التجاري بأفضل مما كانت عليه ، وعبرت من مأزق كساد تجارة اللؤلؤ إلى مجالات رحيبة من الاستثمارات التجارية المختلفة التي تطورت وزادت بشكل ملحوظ سنة بعد أخرى لتشكل في النهاية السمعة الطيبة التي اكتسبتها دبي في كونها المدينة التجارية المهمة على ضفاف الخليج دون منافس .

### البحث عن بدائل

يقولون إن كل المنجزات التي حققها الانسان عبر التاريخ عبارة عن حلم وفكرة . ولقد تحدثت في بعض أقسام هذا الكتاب عن الحلم والرؤية والفكرة وسأحاول في فصول قادمة تسليط مزيد من الضوء على الأهداف التي نريد تحقيقها من الأحلام والرؤى والأفكار حتى منتصف هذا القرن وما بعده .

قبل نحو ثلاث سنوات تحدثت عن الحلم الذي بدأ يتحقق وقلت إننا نطمح الى زيادة قدراتنا التنافسية العالمية التي تتضمن موقعاً استراتيجياً بين الشرق والغرب ، وبنية تحتية متطورة تجمع بين الجودة والتكلفة الاقتصادية الفعالة والحد الأدنى من البيروقراطية وسياسات اقتصادية حرة وغياب الضرائب .

هذه مفاهيم اقتصادية تبدو غاية في العصرية ، بل إن مفهوم «غياب الضرائب» مفهوم متقدم ليس على العصر فقط بل على المستقبل المرئي أيضاً لأن معظم دول العالم ، بغض النظر عن درجة نموها وتقدمها ، لم تجد بعد المعادلة الاقتصادية التي تمكنها من مجرد التفكير بالغاء الضرائب . وإذا أردنا أن نكون أكثر واقعية علينا الاعتراف بأن الضرائب أصبحت في دول كثيرة صناعة قائمة بذاتها لم تتوقف عن النمو منذ نهاية الحرب العالمية الثانية فكثرت طبقاتها وشرائعها وتعددت مستوياتها وأنواعها وباتت تطال الأحياء والأموات على حد سواء ، ووصلت الأنظمة الضريبية إلى مستوى متقدم من التعقيد حتى إن غربيين كثيرين يؤدون أعمالاً عادية لا يستطيعون

تعبئة اللوائح الضريبية السنوية من دون مساعدة محاسب محترف .

وإذا استطعنا أن نصف مفهوم غياب الضرائب الآن بأنه مفهوم متقدم على العصر فبماذا كنا سنصف هذا المفهوم لو أطلقناه قبل مئة عام حتى لو لم يكن المفهوم شاملاً؟ أنا أصوغ مفاهيم السياسات الاقتصادية المتطورة وغياب الضرائب بكلام العصر لكنني أحسب أحياناً أنني أردت مفاهيم عرفتها دبي قبل تأسيس منظمة التجارة العالمية بمئة عام، وكانت أحد أهم أسباب المكانة التجارية العالية التي احتلتها دبي ففي عام ١٩٠٢ أصدر الشيخ مكتوم بن حشر، يرحمه الله، قراراً بإعفاء الواردات من الضرائب الجمركية فندفعت البضائع المشحونة من الهند إلى دبي وتحولت بسرعة إلى أهم مركز في الخليج لإعادة تصدير البضائع إلى موانئ الدول المجاورة أو شحنها إلى المناطق الداخلية المهمة مثل واحة البريمي، وانتقل إلى دبي عدد كبير من كبار تجار الخليج .

وتابع جدي الشيخ سعيد بن مكتوم آل مكتوم (١٩١٢-١٩٥٨)، طيب الله ثراه، انتهاج سياسات الانفتاح الاقتصادي وتحرير الأسواق شاملة أهم الصادرات آنذاك وهو اللؤلؤ، فانتقل إلى الإمارة عدد كبير من تجار اللؤلؤ في المنطقة وما وراءها، وأسهم ذلك في انتعاش اقتصادها أيضاً وتحولها إلى أحد أهم مراكز التجارة باللؤلؤ . وكانت الإمارة بذلك من بين أكثر المستفيدين من هذه التجارة في الخليج، إلا أنها كانت أيضاً الأكثر تأثراً بانهيائها إذ راجت في الإمارة آنذاك نشاطات تجارية وصناعية محدودة إلا أن قسماً كبيراً من تلك النشاطات كان لخدمة تجارة اللؤلؤ أساساً .

وخلال سبعة عشر عاماً بين بداية الكساد الكبير (١٩٢٩) ونهاية الحرب العالمية الثانية (١٩٤٥) حاولت دبي العثور على مصادر بديلة لتجارة اللؤلؤ وطرقت كل الأبواب الممكنة لتطوير النشاطات وتقديم الخدمات التي تضمن استمرارها، وفي عام ١٩٣٧ وقّع جدي الشيخ سعيد بن مكتوم اتفاقية حصرية للتنقيب عن النفط في أغلب مناطق الإمارة مع شركة بترول الساحل المتصالح (وهو الاسم الذي أطلقتته بريطانيا على منطقة الإمارات) التابعة لشركة نفط العراق لمدة ٧٥ عاماً بعد مباحثات صعبة استمرت ٢٠ شهراً لقاء ٣٠ ألف روبية سنوياً .

وعلقت دبي آمالاً كبيرة على اكتشاف النفط في أراضيها خصوصاً أن الشركة كانت

ستدفع لحكومة دبي ٢٠٠ ألف روبية خلال شهرين من اكتشاف النفط بكميات تجارية إضافة إلى ثلاث روبيات لقاء كل برميل مُصدّر. لكن الشركة اخفقت في العثور على البترول وتخلت عن امتيازها فعادت دبي إلى التركيز على النشاط الذي تعرفه جيداً وهو التجارة وبالتحديد تجارة إعادة التصدير فكان التجار يستوردون البضائع من دول كثيرة ويدخلونها إلى الإمارة معفاة من الضرائب ثم يعيدون تصديرها معفاة من الضرائب أيضاً. وشملت هذه التجارة عدداً كبيراً من السلع كان الذهب أهمها، وبدأ الاتجار به يزداد بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، ثم ارتفع بحدة بعدما قررت بعض الحكومات منع استيراد الذهب لأسباب اقتصادية محلية. وعززت حكومة دبي تجارة إعادة التصدير عندما شيّدت مطاراً دولياً حديثاً عام ١٩٥٩ وطوّرت الملاحة في الخور الذي كان ولا يزال الشريان الاقتصادي لإمارة دبي. ومع الزمن وتراكم الخبرة تحوّلت دبي إلى واحد من أهم مراكز إعادة تصدير الذهب في العالم، وباتت المدينة المفضلة لمجموعة من المصارف والشركات العالمية المعنية بتسويق المعدن الثمين.

### الإيجابيات وغيرها

ذهبت مرة إلى والدي وقلت إن هذه الصحيفة وتلك تفترى علينا وتكتب عن دبي ما لا صحة له على الإطلاق واقترحت عليه منعها فهدأني وقال بل الأفضل أن نستمر بالسماح لها بالدخول فإن كان ما تكتبه عنّا صحيحاً فنحن نستحق الانتقاد وإن كان افتراءً فلن يصدقها أحد، فخرجت من عنده مقتنعاً ولم اقترح بعد ذلك منع مطبوعة مهما كان السبب.

وبين السلبيات والإيجابيات في الصحافة أفضل دائماً أن أقرأ في السلبيات حسن النية فالإيجابيات يعرفها الجميع ولا حاجة لتذكير الناس بها لكن الكتابة عن السلبيات تنبّه المسؤولين وأصحاب القرار إلى الخطأ فيسارعون إلى تداركه وتصويبه. ولا أفرض على الصحافة رأياً مهما كان لأنها أعرف مني بعملها ورسالتها، لكن أمنيته دائماً هي أن تكون السلبيات صحيحة ويأتي الكشف عنها نتيجة التحقيق الميداني وليس استناداً إلى المصادر الخفيفة والإشاعات أو الإيحاءات.

## لماذا هذا التمهيد؟

لأن القول صراحة أو مداورة أو تورية إن حكومة دبي كانت تشجع على تهريب الذهب إلى الهند أو باكستان وغيرهما غير صحيح . الصحيح هو أن الذهب كان يدخل إلى الإمارة في صورة قانونية سليمة بموجب اتفاقات بين البنوك والشركات التي تباع الذهب والتجار ، ويخرج في صورة قانونية سليمة . ما يحدث للذهب بعد خروجه من حدود الإمارة لم يكن مسؤولية الإمارة . بريطانيا ظلت في الإمارات حتى عام ١٩٧١ وبحث في الشكاوى من تهريب الذهب لكنها لم تطلب وقف تجارته في أي وقت من الأوقات لأنها وجدت أن التعامل به نظامي .

ورغم الاعتراف بالدور الذي أداه الذهب في تجارة إعادة التصدير خلال الخمسينات والستينات يجب الإيضاح أيضاً بأنه لم يكن السلعة الوحيدة التي كان يُعاد تصديرها من موانئ دبي آنذاك إذ كانت السلع والبضائع والآلات التي حملتها السفن إلى باقي الدول الخليجية وإيران والعراق وشبه القارة الهندية وشرق أفريقيا بالمئات . ويجب أن يعرف الجميع أن العامل الحقيقي الذي أخرج دبي من الأزمة الخانقة التي عصفت بها بعد انهيار تجارة اللؤلؤ لم يكن الذهب آنذاك ولم يكن النفط بعد ذلك ولم تكن أي مادة أخرى بل الرؤية المستقبلية التي أتقن حكام دبي صياغتها وأصروا على تحويلها إلى واقع منذ نهاية القرن التاسع عشر .

إن حركة التنمية في دبي الآن ليست سياسة انتقيناها من بين البدائل الأخرى المتاحة في الحاضر ، ولم تكن سياسة انتقاها والدي وجدي ومن سبقهما من بين البدائل التي كانت مُتاحة في الماضي . إنها جزء أساسي من تكوين دبي وجزء أساسي من تفكير قادتها . إنها سلاحنا الأساسي في صراعنا من أجل البقاء ، وهي الآن ، وفي الماضي والمستقبل ، الخيار الوحيد الذي يضمن استمرار دبي ونموها ويكفل درء مضاعفات الأزمات الاقتصادية التي يحملها إلينا الشرق والغرب . إنها تنمية تقوم على مبادئ التجارة الحرة والأسواق الحرة والسماء الحرة والإعفاءات الضريبية ، وتضافر هذه المبادئ مع مهارة تجار دبي وخبراتهم العالمية وتعاون كل شعب دبي هو الذي صنع الفرصة العظيمة ووضع الإمارة في مركز الصدارة تجارياً واقتصادياً في منطقة الخليج .

## دبي الحديثة

لا يوجد تاريخ معين كنقطة بدء لنهضة دبي الحديثة فبالبحث عن بدائل لتجارة اللؤلؤ لم يتوقف منذ انهيار ذلك النشاط، وكان الجهد التنموي مستمراً عندما انتقل جدي إلى جوار ربه وتولى والذي مقاليد الحكم في الإمارة عام ١٩٥٨. ومع ذلك هناك نقطة تحول في تاريخ دبي الحديث تستوقفني كلما وجدت نفسي أعبر بر دبي إلى ديرة (وهما شطرا مدينة دبي) أو العكس هي الانتهاء من عمليات توسيع الخور عام ١٩٦٠.

الانكليز يقولون: «أعطني أي ميناء عندما تهب العاصفة»،<sup>(١٩)</sup> ولا يمكن أن يتمنى أي قبطان ميناء أكثر أماناً وسلاماً من خور دبي فهو من أفضل الموانئ الطبيعية في الخليج إن لم يكن في العالم إذ يبلغ طوله نحو ١٤ كيلومتراً لذا تجمع ضفافه بين ميزتي الوجود على البحر، والوجود على نهر عظيم، ومن الطبيعي أن يشكل شريان دبي ومصدر بقائها وتميزها ونموها على مر العصور.

وكان الخور ميناءً جيداً للسفن الصغيرة والمتوسطة الحجم التي كانت ترسو على ضفافه محملة ببضائع يمكن أن يصل وزنها إلى ٣٠٠ طن، ثم تبخر وهي تحمل بضائع أخرى إلى الموانئ المنتشرة بين الهند وساحل افريقيا الشرقي. لكن تنشيط الحركة التجارية بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية أدى إلى زيادة الاعتماد على السفن الأكبر التي لم تكن تستطيع دخول الخور فكانت ترسو خارجه وتُنقل البضائع على متن سفن صغيرة داخل الخور مما كان يتسبب في تباطؤ حركة النقل وارتفاع تكاليفه.

وانشغل والذي بالبحث عن حل لهذه المشكلة عندما كان ولياً للعهد، فأمر عام ١٩٥٤ بوضع دراسة اقتصادية وفنية لتوسيع الخور ولم تستطع الحكومة تمويله فعمد إلى تأسيس صندوق لهذا الغرض أسهم فيه أحد البنوك المحلية بمبلغ ٢٠٠ ألف جنيه وحصل على قرض من الكويت بقيمة ٤٠٠ ألف جنيه فتم جرف قاع الخور وبناء رصيفين طويلين على الضفتين لخدمة السفن، ثم بناء جسر بين الضفتين هو جسر آل مكتوم الذي افتتح عام ١٩٦٣.

ورافق استكمال هذه العملية تجديد العزم على البحث عن الثروة النفطية فأمر والذي عام ١٩٦٣ بتأسيس شركتين لإدارة التنقيب عن النفط في الإمارة هما شركة

بتترول دبي وشركة دبي المحدودة العاملة في المناطق البحرية ضمتا عدداً من الشركات الأجنبية التي تقاسمت مناطق الامتياز في البر والبحر. وأسفرت هذه الجهود عن العثور على البترول في حقل فتح البحري في العام ١٩٦٦، ثم في حقل جنوب غرب فتح بعد أربع سنوات من ذلك، وحقلين بحريين آخرين هما فلاح وراشد. لكن الشركات المعنية بالانتاج واجهت مشكلة في تخزين النفط المستخرج من حقل فتح بسبب ضحالة المياه في تلك المنطقة البحرية، وتم التوصل إلى فكرة رائدة كان من نتيجتها صنع خزانات ضخمة عائمة في دبي فُطرت إلى مكان استخراج النفط من آباره البحرية لتخزين النفط فيها مما ساهم في حل هذه المشكلة وشُحنت الناقلات الأولى بنفط حقل فتح بتاريخ ١٩٦٩/٩/٢٢، وبات في استطاعة الإمارة تمويل التنمية ودخول مرحلة جديدة من تاريخها الحديث بمجموعة من المشاريع العملاقة التي لم يعرفها الخليج والشرق الأوسط.

وبعد توسيع الخور وتعميقه تمكنت المحامل الكبيرة زنة ٨٠٠ طن من دخول الخور وتفريغ البضائع وتحميلها وسجلت حركة النقل والتجارة نشاطاً كبيراً، توقع والذي استمرارها في صورة أكبر بكثير. ولما كان الخور وصل إلى قدرته الاستيعابية الأكبر من جهة حجم السفن وطبيعتها فقد رأى والذي ضرورة عاجلة في بناء ميناء بحري عميق فأمر عام ١٩٦٩ بتشيد ميناء راشد بأربعة أرصفة لكن لم يكن العمل انتهى من البناء بعد عندما طلب إضافة ١١ رصيفاً. واستُكملت هذه المرحلة عام ١٩٧٢ وتلتها توسعة ثانية رفعت عدد الأرصفة عام ١٩٧٨ إلى ٣٥ رصيفاً تستطيع خمسة منها مناولة أكبر سفن الحاويات. لكن والذي عاد وفاجأ الجميع عندما وجّه قبل سنتين من الانتهاء من عملية التوسعة الثانية مباشرة بناء ميناء جديد يضم تقريباً ضعف عدد الأرصفة في الميناء الأول مع منشآت ضخمة لصيانة السفن هو ميناء جبل علي.

وأعتبر عام ١٩٧٩ نقطة مضيئة في تاريخ دبي إذ استكملت فيه ثلاثة من أهم المشاريع التي عرفتها الإمارة الأول ميناء جبل علي، والثاني مصهر الألمنيوم الذي أقامته شركة ألمنيوم دبي (دوبال) وبدأ بانتاج أولي كان ١٣٥ ألف طن سنوياً، والثالث واحد من أكبر مراكز المؤتمرات ومكاتب الشركات هو مركز دبي التجاري، وبهذا قدّم والذي

لشعب دبي بنية تحتية فريدة وقاعدة صناعية أولية حققت نجاحاً فورياً وجعلتها مركزاً تجارياً رئيساً على المستوى الإقليمي .

## التنمية والتفاؤل

ما الذي يوجد في دبي ولا يوجد عند غيرها؟ البحر؟ كل دول الخليج تطل على البحر . الشواطئ الرملية؟ هذه عند الجميع ، ومثلها الصحراء . الطقس العليل؟ لا شيء في الطبيعة التي أحبها أقرب إلى نفسي من نسيمات ريح باردة وقت الغروب ، والإمارات بحق من المشاتي المثالية في العالم لكنها لا تنفرد باعتدال الطقس في الشتاء ولا بقسوته في الصيف .

الطقس والصحراء والشواطئ الرملية والبحر لا تصنع التنمية . من يصنعها؟ الناس . سر النجاح هو التوصل إلى المعادلة المثالية لتوظيف مهارات الناس واستغلال الصحراء والبحر والخور والشواطئ لصنع تجربة حضارية متميزة . صيغة هذه المعادلة هي الرؤية الصحيحة ومفتاحها هو القائد الذي يجمع إلى نظراته المستقبلية العزم على تحويل رؤيته إلى واقع مهما تكن الظروف . أعتقد أن والذي تميز بشيء ثالث هو عدم وجود فاصل بين رؤيته وبين تنفيذها . الإثنان كانا بالنسبة له شيئاً واحداً والإثنان كانا في سباق دائم مع الزمن ومع الآخرين للوصول أولاً والبقاء أولاً لذا تميزت كل مشاريعه بإنجازها في وقت قياسي رغم التحديات التي برزت مع كل مشروع ، وحققت مشاريعه كلها النجاح الذي توقعه وأدت المهمة التي تصورها لكل واحد من تلك المشاريع .

من ينظر من نافذة اليوم إلى مرحلة إنجاز مشاريع دبي الكبرى ثم ينظر إلى بداية الثمانينات ، عندما وصل النشاط الاقتصادي في الخليج إلى الأوج ، سيكتشف علاقة واضحة بين طفرة المشاريع وطفرة النمو التي أعقبتها ، لكن كيف استطاع والذي في السبعينات أن يرى ما ستحملة الثمانينات بتلك الدقة؟

وماذا حدث آنذاك؟

كان سعر برميل النفط عندما انتهت المرحلة الأولى من بناء ميناء راشد دولارين



تقريباً لكنه وصل في عام ١٩٨٢ إلى ٣٨ دولاراً ولم يتوقف سعر النفط عن الارتفاع في كل سنوات السبعينات لذا حمل دخل النفط إلى الخليج مرحلة من النمو لم تعرفها في تاريخها . وكانت دبي بعد تنفيذ تلك المشاريع في الوضع الأمثل للاستفادة منها، في حين أدت زيادة الطلب على الألمنيوم إلى رفع إنتاج مصهر دويال عام ١٩٨٣ إلى أكثر من ١٥١ ألف طن مثلت قيمة مبيعاته (٤٦٠ مليون درهم) نحو نصف قيمة صادرات دبي غير النفطية آنذاك، واستمر العمل حثيثاً لتطوير الإنتاج حتى بلغ ٧٢٢ ألف طن في ٢٠٠٥ .

وهناك ميزة أخرى اتصف بها والذي هي التفاؤل . لا يستطيع القائد مهما وصل درجة ثقته برويته أن يأخذ المخاطر الهائلة التي أقدم عليها والذي وأن يمضي قدماً في تنفيذ ذلك النوع من المشاريع الأسطورية ويصب فيها عشرات المليارات من دون أن يكون التفاؤل جزءاً أساسياً من رؤيته، ثم الإصرار على تحقيق النجاح والتمسك بالتفاؤل واعتماده كقناعة دائمة حتى عندما يصبح التشاؤم طابع التفكير في المنطقة كلها، ويحجم المستثمرون عن أخذ المخاطر وتطفح القلوب بالشكوك والمخاوف وتظلم الزوايا التي ينظر الناس عبرها إلى المستقبل .

هذا شيء آخر تعلمته من والذي : التفاؤل : التفاؤل بمستقبل دبي وبمستقبل الإمارات والمنطقة، والتفاؤل بشعب دبي والإمارات والخليج وباقي الوطن العربي، والإيمان بأن الاستقرار الاجتماعي الحقيقي هو الاستقرار الاقتصادي، وبأن الهدف من أي تنمية اقتصادية صحيحة ضمان بقاء الشعب والدولة، وتوفير أمن وراحة الناس وحفزهم على صنع الثروة وإتاحة كل الوسائل التي تكفل تحقيق ذلك .

هذه هي الأهداف نفسها التي نسعى إلى تحقيقها اليوم متسلحين بالإصرار نفسه على تحقيق النجاح، وبالثقة نفسها بالرؤية والناس، وبالتفاؤل نفسه والعزم على تعزيز التميز في تجربة دبي التنموية . هذه هي الاستمرارية التي تعرفها دبي . والذي عايش الأزمة الاقتصادية التي عرفتها الإمارة بعد انهيار تجارة اللؤلؤ بكل مرارتها لذا يعرف تماماً معنى الجوع والعوز والتخلف بكل ألمه وقسوته . كان يريد أن يصلح أوضاع الناس لأنه كان يعرف كم عانوا بسبب الركود . هذا هو الهدف الوحيد الذي كان يشغل

تفكيره . كان يريد أن يبني أعلى جدار يستطيع بناءه لكي يبعد شبح الجوع والعوز والتخلف عن دبي إلى الأبد، ومن يفكر بذلك الجدار سيكتشف بسرعة اللبنة التي تكوّنه : الخور العريض ومطار دبي الدولي وميناء راشد وميناء جبل علي ومصهر الألمنيوم وعشرات المشاريع الأخرى التي أتاحت لمكونات الاقتصاد التقليدي والحركة التجارية الدولية العبور إلى دبي على عرض طريق يمكن بناؤه .

كل ما فعلناه وما سنفعله في المستقبل هو استكمال رحلة التنمية التي بدأها والذي لكن في ظروف اقتصادية دولية جديدة تتطلب بناء عرض طريق يمكن بناؤه إلى الاقتصاد الجديد من خلال تنفيذ خططنا الاستراتيجية الرامية الى تنويع البنية الاقتصادية، ووضع أسس راسخة للازدهار والتميز، وتحويل دبي من مركز تجاري إقليمي إلى مركز عالمي للمال والخدمات والتجارة الإلكترونية.

الأساس في رؤية والذي التنموية هي التجارة والخدمات . كان لا بدّ رأى شيئاً في المستقبل وكان سيستمر في تنفيذ رؤيته وسيجد التمويل اللازم لها بغض النظر عن نتائج عمليات التنقيب عن النفط . وفي نهاية عام ١٩٨٤ كانت مساحة الامتيازات للتنقيب عن النفط في الإمارة نحو عشرة آلاف كيلو متر مربع نشطت فيها سبع مجموعات دولية ضخمت من ٢٠٠ بئر نحو ٣٢٤ ألف برميل بما في ذلك نفط حقل مرغم البري بعد مد خط أنابيب بطول ٦٥ كيلومتراً إلى منطقة جبل علي . وارتفع إنتاج الإمارة في السنة التالية الى ٣٤٨ ألف برميل ، ثم وصل إلى نحو ٤٠٠ ألف برميل يومياً قبل أن يبدأ التراجع التدريجي ومع ذلك فإن قوتنا الاقتصادية إلى ازدياد وليست إلى تراجع لأننا نجحنا في تعزيز القطاعات غير النفطية وتطوير قطاعات جديدة مثلت مساهماتها في الناتج المحلي الإجمالي (٢٠٠٥) نحو ٩٤٪ أو ٣٧ مليار دولار (١٣٦ مليار درهم) .

ويجب أن أسجل هنا للحق والتاريخ والاعتراف بالجميل أن دبي ما كانت ستتبوأ المكانة التجارية والاقتصادية التي تتميز بها لولا دعم الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان يرحمه الله لدبي وحركة التنمية في دبي وثقته التي لم تنزع لحظة واحدة بقدر ومستقبل الاتحاد ومساندته لكل الجهود التي تعزز موقع الإمارات على خارطة الاقتصادية الدولية .

وفعل الشيخ زايد كل هذا وغيره الكثير من خلال الحكم الصالح والشورى والاخلاص وتعظيم العمل والتفاني في خدمة الوطن والشعب والتركيز على التنمية الراقية، وفتح بذلك باباً كبيراً على العالم ولجت منه الامارات بسرعة قياسية لتحتل مكانها بين الدول المتقدمة، وأحسب أنه غادرنا إلى دار البقاء وهو مطمئن إلى ما أنجزه، ولعمري، إنها إنجازات العظماء الذين يشهد لهم التاريخ. والدي، يرحمه الله، واجه تحديات في كل خطوة خطاها واستطاع بعون الله ثم بعزمه وتصميمه قهر كل تلك التحديات، ونحن سنفعل الشيء نفسه بإذن الله تعالى. مرت فترة كان فيها التفكير بنضوب النفط مصدر قلق، لكن هذا القلق يتلاشى لأننا حققنا نجاحاً لافتاً في تنشيط التجارة وصنع البدائل وتنويع الاقتصاد وصنع الفرص الجديدة نتيجة إتقان استغلال أفضل مصدر في العالم للتقريب عن ثروة لا تعرف النضوب سأكشفها لكم الآن . . .

## التنقيب في العقول

ما الذي أتمناه لشباب الإمارات أكثر من أي شيء آخر؟  
النجاح .

أنا فخور بكل من عمل ويعمل معي لتحقيق أهدافنا . كل ما أريده أن يستطيع كل واحد منهم أن يصنع قصة النجاح الذي يستحقه ويرفع به رأسه عالياً ويقول لنفسه وأهله وأصدقائه : أنا فخور بما فعلت فأفعلوا مثلي . عندما نحقق طموحاتنا المرورية بعون الله فإنني أريد من كل هؤلاء الشباب أن ينظروا حولهم ويعاينوا المكانة التي وصلت إليها الإمارات ويقولوا لأولادهم باعتزاز : أنا ساهمت بكل هذا فانظروا حولكم وتعلموا واستكملوا رحلة الامتياز إلى الريادة واحفظوها لنا ولكل العرب مرة ثانية إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها .

أنا أخ لكل واحد منهم وجميعنا إخوة في درب التنمية إلى الامتياز . الأخ الصدوق هو الذي يحاول أن يدفع إخوانه في طريق النجاح وهذا ما أسعى إليه دائماً . إذا أردنا وصفاً آخر فربما أمكن القول إننا شركاء : شركاء في الرؤية وشركاء في المصالح وشركاء في المصير وشركاء في التنمية وشركاء في الحاضر والمستقبل ، وشركاء في الإنجازات التي حققناها في الماضي وتلك التي سنحققها في المستقبل .

تحدثت في فصل سابق عن الرؤية والحلم وحاولت فرز مكوناتهما من خلال واقعية

الأولى وخياليّة الثاني لكن أرجو ألا يكون القارىء الكريم استنتج من ذلك أنني أعارض الحلم . الحياة حلم كبير والإنسان يحلم ويتعلّم في كل يوم من أيام عمره . حلم الأمس هو حقيقة اليوم ، والأفكار الكبيرة تأتي من الأحلام الكبيرة لكن تحقيقها واستغلالها يتطلب أعمق أنواع الواقعية . هذا يستدعي جهداً عظيماً لكن الجهد وحده لا يكفي لتحقيق النجاح في هذا العصر . الجهد والعمل والتخطيط والإعداد وسائل لتنفيذ الفكرة وتحقيق أهدافها لذا فإنّ الفكرة هي الأساس ، وأساس الفكرة الكبيرة الإبداع الكبير . أعتقد أن أي واحد من مظاهر الفشل الإداري العربي لا يكمن في فردية المواطن العربي كما يزعم الإداريون الفاشلون ، بل في تقييد تلك الفردية . عندما نسمح للفرد بممارسة ذاتيته فإننا نطلق قدراته ونشجذ مكامن الإبداع في عقله . أين الحكمة في تقييد الحركة وخنق الإبداع؟ كلنا ندّعي أننا نريد تطوير الفرد لكي تتطور الأمة لكن أين توجد في الوطن العربي المعاهد والمؤسسات التي تُسهم في شجذ الإبداع في الشباب؟ أين التدريب المناسب؟ أين التشجيع؟ أين التحفيز؟

تجربتنا في الإمارات علمتنا أنه لا يوجد سر عميق في صناعة التنمية فجودة المجموعة من جودة أفرادها ، وقوة المجتمع من قوة بناته وأبنائه . عندما نطلق قدرات الفرد فإننا نطلق قدرات المجتمع وعندما نمكّن الفرد من الإبداع فإن المجتمع سيصبح مبدعاً . أين السر في هذه المعادلة البسيطة؟ أمانا قضايا تنمية تتطلب منا العدو لتحقيقها لكن كيف أنتظر من المواطن أن يعدو بينما عملي أن أضع العراقيل في طريقه؟ أين هو مضمار السباق التنموي في الوطن العربي؟ ما هي الفائدة من أشجع جندي إن لم أدر به وأقدم له السلاح؟

بعض القادة وصل إلى مرحلة لم يعد قادراً معها أن يقول لمن معه : شكراً . بعض القادة لا يعرف كيف يربت على كتف موظف ناجح ويقول : أحسنت . لقد فعلت شيئاً جميلاً تستحق عليه المكافأة . هل يعرف هؤلاء وقع الكلمة الطيبة؟ إنها الجسر إلى القلوب ورفع المعنويات وإزالة سوء الفهم ، ويجب علينا جميعاً أن نتقن نطقها بصدق وعفوية . الابتسامه مثلها ومثلها أيضاً الثناء واللفتات الشخصية والاهتمام بأحوال المرؤوسين والاسهام في حل مشاكلهم . هل يعرف هؤلاء ما الذي يفعله التقدير؟ إنه

يفجر طاقات الشباب ويزيدهم عطاءً ويدفعهم في طريق النجاح والإنجاز عشرات السنين إن لم يكن طول عمرهم . إنها وسيلة مجرّبة رخيصة التكاليف لكسب الولاء والإخلاص وزيادة الانتاج . إنها سلوك يجب على القائد الناجح أن يشيعه بين الناس ويؤكد ضرورة الالتزام به ، بل هو أسلوب حضاري يجب أن يكون طابع التعامل بين أفراد المجتمع .

ما الذي أحلّه بعض القادة محل كل هذا؟ الخوف . يجب على الفرد أن يخاف القائد ، يجب أن يخشى سطوته ، يجب أن يتعد عن طريقه ، يجب أن يعيش في الزوايا المظلمة لئلا ينتبه إلى وجوده ، يجب أن يفكر دائماً بهذا القول ويعمل به : اعمل ، تخطيء ، تُعاقب . لا تعمل ، لا تخطيء ، لا تُعاقب .

نستطيع في الوطن العربي أن نحقق الطموحات وننجز أكبر المشاريع ونصنع ملايين فرص العمل لكن إذا صار الفرد هكذا صار المجتمع هكذا ، وإذا صار المجتمع هكذا فعلى المجتمع السلام . لن يعمل ولن ينتج ولن يسابق ولن يبذل . هذا هو الناتج الإجمالي لمثل هذا السلوك ، لكن مضاعفاته أبعد من هذا بكثير . إذا أردنا أن نعرف كيف نتفادى الهزيمة التالية علينا أن نعرف لماذا وقعت الأولى . اسمعوا ابن خلدون في مقدمته : «إذا كان الراعي قاهراً باطشاً بالعقوبات منقياً عن عورات الناس وتعدد ذنوبهم شملهم الخوف والذل ولاذوا منه بالكذب والمكر والخديعة فتخلّفوا بها وفسدت بصائرهم وأخلاقهم وربما خذلوه في مواطن الحروب والمدافعات» .<sup>(٢٠)</sup>

اهتمامنا ليس بتعداد الذنوب بل بتعداد الإنجازات ، وليس بمن نتقد بل بمن نمدح ، وليس بمن نحبط بل بمن نحفز ، وليس بمن نُجبر بل بمن نقنع ، وليس بمن نعاقب بل بمن نكافئ . ذكرتنا في المخطيء مثل الخاطرة العابرة وفي المصيب أدوم من الكلمة المكتوبة لذا انتجوا أيها الشباب واطخطوا . أبدعوا واطخطوا . هذا هو المكان الذي أوصلتنا إليه قيادتنا اليوم . الفترة التي كان فيها اعتذار مسؤول عن الاستمرار في إدارة مشروع أو برنامج أو مهرجان لأي سبب من الأسباب يوئد الإرباك انتهت إلى غير رجعة . لدينا اليوم فريق كبير من الشابات والشباب المؤهلين ويستطيع أي واحد منهم إدارة مشروع أو مهرجان كبير بمفرده وتحقيق النجاح المتوقع .

كيف فعلنا ذلك؟ بتحمل بعض الأخطاء والتدريب والتشجيع وإعطاء الصلاحيات والمتابعة والمراقبة. الأخطاء ليست كلها واحدة. هناك خطأ طبيعي يحصل نتيجة تجربة معينة أو خطأ في التقدير، وهناك خطأ لم يتوقعه المسؤول خلال مرحلة دراسة المشروع أو لم ينتبه إليه، وأخطاء غير مقصودة أخرى. كلنا نخطئ وكلنا نتعلم من أخطائنا ويجب على القائد أن يسامح مرتكبها، لكن هناك أخطاء تستلزم المساءلة مثل الإهمال والتعاس وغيرهما.

النجاح في رأيي ليس نجاحاً دائماً وال فشل ليس فشلاً دائماً. إذا فشل الشخص في حالتين من ثماني حالات فأنا أعتبره ناجحاً. بعدها يجب أن نتوقف ونتحدث ونتصارع. لا يكفي أن نقرر أنه فشل. يجب أن نعرف لماذا فشل. هل لسبب شخصي أم بسبب آخرين وهل هو خطأ في الرؤية أم التنفيذ؟ هل هناك دروس نتعلمها من فشله، وهل هناك عوائق يمكن إزالتها لتحقيق النجاح؟

من أقوال صلاح الدين الأيوبي: لأن أخطئ في العفو أحب إليّ من أن أصيب في العقوبة. عندما يغلط أحد الشباب فأمر ما يمكن أن يفكر به القائد هو أن يضربه على رأسه. إذا فعل ذلك في المرة الأولى التي يخطئ فيها سيخاف وسيتقوقع على نفسه ولن يؤدي عملاً مجدداً في حياته. يجب أن يعطيه الفرصة للنهوض من كبوته ومتابعة العدو. يجب أن يغفر وينسى ويساعده على النسيان عندما يتأكد أنه تعلم من خطئه، ويعلمه كيف يستخدم الخطأ منصة انطلاق إلى الصواب.

البعض يخلط بين الحزم والقسوة. إذا كان الأب حازماً مع أولاده فهذه ليست قسوة لأن هدفه النهائي مصلحتهم ومساعدتهم على تجنب الأخطاء وتحقيق النجاح. عندما أفكر بوالدي يرحمهم الله فأنا أفكر بعلاقة امتزج فيها الحب بالرهبة. أربه لأنه القائد لكن حتى لو لم يكن قائداً كنت سأرهبه لأنه والدي وكنت سأحبه. إن لم يكن هذا التوازن في العلاقة فنحن نتحدث عن شخص آخر غير القائد. يجب أن يعرف المرؤوس أن القائد موجود كي يقدم له الدعم والمساندة وأنه ملاذ الأخير في ما يتصل بالعمل.

ومن الطبيعي أن يحظى الموظف النشيط والمصيب والمبدع باهتمام القائد لكنه ليس

قائد النشطين المبدعين المصيبين فقط . إذا كان باب القائد مفتوحاً لهؤلاء فقط فباب من يطرق الموظف المخطف أو الموظف المظلوم؟ يجب أن يُعطى الناس الفرصة لتصحيح أخطائهم ورفع أدائهم والتوصل إلى علاقة توازن بين الرئيس والمرؤوس فعندها فقط تصيح مقاييس الخطأ والصواب مختلفة تماماً عن المقاييس في العلاقات الأخرى . الشباب يقولون لي إنهم لا يريدون أن يخطئوا لأنهم يخشون العقاب بل لأنهم لا يريدون أن يخيبوا ظن القائد بهم . إذا كان المرؤوس هكذا ومثله الآخر والآخر ألن تحصل في النهاية على فريق عمل يقهر المستحيلات ويذل الصعاب ويقود التنمية في درب الامتياز والنجاح؟ أعط المرؤوس يعطك ، قدره يقدرك ، أحبيه يحبك ، قوه يقوئك ، احترامه يحترمك ، قده من الأمام يتبعك إلى آخر دنيا التنمية . هل في هذا سر وطلاسم؟ هل هناك أبسط من هذه المعادلة؟

### المتسابق والسباق

ذات يوم دخل موظف إلى الديوان وشكرني بكلمات خجولة قليلة على ترقيةه إلى منصب نائب مدير إحدى الدوائر متمنياً أن يكون عند حسن الظن ، ثم استأذن بالانصراف فأمسكت يده وأجلسته وقلت له : «محمد ، لا تحسب أن ترقيةك جاءت صدفة فأنا أتابع عملك منذ أربع سنوات وأعرف عنك كل شيء» .

استغرب الموظف وقال : «أنا؟ أنا لا شيء . أنا موظف من عشرات الآلاف من الموظفين مثلي» . فقلت له : «كنت هكذا لكن حدث ما جعلنا نهتم بك ونتابع أداءك» . ازداد استغراب الموظف فالتفتُّ حولي وناديت على شاب اسمه معضد هو أحد أفراد فريق «المتسوقين السريين» وطلبت منه أن يروي للحاضرين قصة الموظف .

وكان هذا الموظف لا يمكث في مكتبه طويلاً وكثيراً ما ينزل إلى صالة المتعاملين وربما وجد مستثمراً كبير السن فساعده على إتمام الاجراءات ثم قدم له الشاي وأوصله إلى الباب ، وربما استكمل أوراق متعامل آخر ، أو فعل أكثر مما هو مطلوب منه . وكان من هؤلاء معضد الذي أعد تقريراً بما عاينه في الموظف من الكفاءة والمساعدة فأوصيت بمتابعة أحواله . ولما سمعت بعد أربع سنوات أنه قدم استقالته بعد الحصول على عرض



مغر من القطاع الخاص قررت أن أقدم له عرضاً أكثر إغراءً فرّفته من منصبه في الصف الثالث إلى منصب نائب المدير في قرار لم يأت مفاجأة له فقط بل لمديره ولجميع العاملين في الدائرة .

أحب المفاجآت وأحب أن ابشّر الناس دائماً بالخير الوفير والنجاح ، وأتمنى لو أستطيع الكشف عن مشروع متميز جديد كل يوم . هذا النوع من المشاريع يحتاج إلى متميزين . أريد الاعتماد على هؤلاء . ربما بدوت في بعض الأحيان أكثر حزماً مع القياديين الإداريين مما تتطلبه حالات بعينها لكن ليس لهم في قلبي سوى الشكر والتقدير على كل ما قدموه . بعض المشاريع التي نفذناها تطلبت إخضاع مديري الدوائر إلى دورات لإعادة التأهيل ، والبعض الآخر تطلّب إعادة التنظيم والتخطيط ، واستلزمت مشاريع غيرها قدراً كبيراً من منح الصلاحيات وكان التجاوب مع كل هذا جيداً .

حاجتنا تتغير باستمرار في عصر التغير المستمر ، ومشاريعنا تتوسع وتتسع وهذا يتطلب كواد جديدة ودمماً جديداً لا بدّ من توفيره لتحقيق أهدافنا . البعض يعتقد أنني أريد أكبر عدد ممكن من المتسابقين للاشتراك في سباق التميز ويعرض عليّ اللوائح . هؤلاء لم يفهموني جيداً بعد . هذا لا يضمن لي النجاح . الشيء الوحيد الذي يضمنه لي هو اشتراك أكبر عدد ممكن من السّباقين المتميزين لأن سباق التميز يحتاج إلى المتميزين . أدوات الإبداع سلع موجودة في الأسواق نستطيع شراءها من أميركا أو اليابان أو أوروبا لكن الإبداع ليس سلعة ولا الحماس كذلك . يجب أن نعثر على أصحابها ونطورهم .

العادة في الإتيكيت الرسمي كذلك أن يجتمع القائد إلى المدير العام للدائرة وراء باب مغلق ويتناقشا في سير العمل ثم يعود القائد إلى مكتبه . هذه ليست عادتي . المراقب المتمرس سيكتشف أنه في كل دائرة أو شركة هناك دائماً موظف ديناميكي يريد أن يعمل كل شيء ويغير ويطور . نريد باباً مفتوحاً يقودنا إلى هؤلاء الموظفين القديرين العاملين بصمت مثل الجندي المجهول . مهما يكن المدير جيداً فإننا نريد أن نخرج من الصفوف الخلفيّة الثالثة والرابعة أصحاب المواهب والطاقات الواعدة . هؤلاء هم

المخزون الطبيعي للطاقات البشرية التي نحتاجها، وهنا مخزون الإبداع والأفكار الكبيرة التي نحتاجها في الطريق إلى المستقبل بعد صقلها وإثرائها بالتدريب والخبرة. هذه العملية ليست خبط عشواء وليست وليدة الساعة أو الصدفة أو المزاج. من كان مبدعاً قبل سنتين ربما لم يعد مبدعاً لسبب من الأسباب، ومن كان يعيش في عتمة الإنجاز ربما انتقل إلى نوره لسبب من الأسباب لذا فإن متابعة أصحاب الصفوف الخلفية مهمة دقيقة تتطلب دراسة تقييمية منهجية مستمرة تعد بموجبها لوائح بالطاقات والمهارات: أصحاب القائمة (أ) يمكن أن يتولوا إدارة دائرة في وقت قصير. القائمة (ب) تضم من يمكن أن يقوم بالمهمة بعد سنتين، وهناك قوائم أخرى تتضمن من يصلح لقيادة فريق ومن يصلح لأن يكون عضواً فاعلاً في الفريق، ومن يحتاج إلى استمرار المتابعة.

### احتضان الإبداع

أهل الروتين أعداء أنفسهم لأنهم أعداء التطوير. لا شيء يقتل الإبداع واستنباط الحلول الفعالة السهلة مثل الروتين. لا أحب الروتين ولا أهله. أحب صحبة المبدعين الذين يقودون العمل وينهضون بالمسؤوليات ويشاركون في تقديم الاقتراحات لتحسين الأداء والانتاجية ومتابعتها ويتركز عليهم الاعتماد. هؤلاء هم هدفي ومحط اهتمامي ورعايتي. هذا لا يعني عدم وجود الثقة بأصحاب الصف الأول لكن ثروة القائد في الناس ولا بد أن يحافظ على هذه الثروة ويهتم بالتخطيط للموارد البشرية. إنها أكبر استثمار لأي بلد وهي تتطلب كباقي الاستثمارات الكبيرة الدراسة الوافية والاهتمام ومتابعة ما يحدث لها متابعة دقيقة.

أرى رأس الهرم الإداري وأعرفه لكن أريد دائماً أن أعرف الأعمدة التي تحمل الهرم. الطبيعي في الحكومات المكشوفة التي تريد أن تنكشف على المتعاملين عبر واسطة مكشوفة مثل الإنترنت أن تكون كل دوائرها مكشوفة للناس لكي يعرفوا ويقترحوا ويسهموا في تطوير عمل هذه الدوائر.

أريد الاعتماد على البشر وأريد التنقيب في عقولهم عن الأفكار الكبيرة

ومساعدتهم على تطوير مكان هذه الثروة الكبيرة وتحويل تلك الأفكار إلى مشاريع كبيرة وفرص عمل . هل نستطيع أن نفعل ذلك؟ طبعاً نستطيع؛ ليس في الإمارات فقط بل في كل الدول العربية . هذا ليس مطلباً مهماً فقط بل أمانة في عنقي وفي أعناق الكادر الحكومي ، وأمانة في عنق كل صاحب مسؤولية في الوطن العربي . لا شيء عندي أهم من البشر على الإطلاق . عندما يسألني صحافيون ما هي الميزانية المخصصة لمشروع معين فإنني أقول إن ميزانيتنا موجودة لكن ميزانيتنا الأكبر هي الشباب والشابات أصحاب الكفاءات الذين نعتد عليهم لتنفيذ المشروع .

معظم مديري الشركات يصرفون جزءاً مهماً من وقتهم في البحث عن أصحاب الكفاءات لتعيينهم في الأماكن المناسبة وأنا أصرف جزءاً مهماً من وقتي في البحث عن الأماكن المناسبة لأصحاب الكفاءات . عندنا عدد كبير من المؤهلين الذين نعتز بهم، ولدينا المشاريع التي ستستوعب أصحاب الكفاءات والخريجين الجامعيين، لكن نريد الأخذ بيد المبدعين من شبابنا والاسهام في ترجمة أفكارهم وأحلامهم إلى شركات وأعمال ناجحة لكي يستوعبوا بدورهم أصحاب الكفاءات والخريجين، ونعزز بذلك التفاعل القائم بين القطاعين الحكومي والخاص لصنع جيل جديد من رجال الأعمال القادرين على تنفيذ المشاريع المتميزة .

إحدى المبادرات التي تصب في هذا الهدف مؤسسة تحولت إلى برنامج عمل في يونيو ٢٠٠٢ وتمثل باكورة برامج هيئة دبي للاستثمار والتطوير هي «مؤسسة محمد بن راشد لدعم مشاريع الشباب» التي أطلقت متزامنة مع تأسيس صندوق إسلامي إنمائي برأسمال يبلغ ٧٠٠ مليون درهم لتمويل مشاريع المؤسسة بالتعاون مع بنك دبي الإسلامي .

وتهدف المؤسسة المعروفة اختصاراً باسم «ريادة» إلى إعداد المئات من رجال الأعمال الشباب، مع توفير قنوات تسويق مضمونة للمشاريع الاستثمارية المسجلة لدى المؤسسة وتخصيص ما لا يقل عن خمسة في المئة من مشتريات كل الدوائر والهيئات الحكومية وشبه الحكومية ولوازم مشاريعها لمنتجات هذه المشاريع التي ستلتزم أرفع المعايير العالمية وتتميز بأعلى درجات الجودة والقدرة التنافسية .

ومن المزايا التفضيلية الأخرى التي تقدمها المؤسسة :

- توفير التمويل اللازم لحاجات المشاريع من خلال الصندوق الإنمائي .
- تمويل المشاريع بنسبة تصل إلى ٩٠ في المئة من كلفتها الاستثمارية .
- تسهيلات خاصة على التمويل .
- تسديد القروض المقدمة يبدأ في السنة الثانية من مباشرة تسويق المشروع بشروط ميسرة .

## المرأة

ما ذكرت كلمة «شباب» في هذا الكتاب إلا قصدت بها فتيات الإمارات وفتياتها، وما جمعت بالأغلبية بل بالشمول لذا أرجو من القارئات الكريمات ألا يعتبرن ذكرهن في هذا القسم حاشية لفصل سجلت فيه بعض خواطري عن الأهمية الحاسمة التي تنظر بها قيادتنا إلى الطاقة البشرية في الإمارات، فكل ما في الأمر أن لدي بعض الملاحظات التي أرغب في إضافتها وأعتقد أن هذا مكان مناسب .

منذ مدة طاف وفد من الإعلاميين الأميركيين بأقسام مدينة دبي للإنترنت خلال زيارة للمنطقة كانت الأولى من نوعها . وبما أن كثيرين في هذا العصر الذي نطلق عليه أحياناً اسم «عصر المعرفة» لا يعرفون عنّا أبسط الحقائق أو ربما استقوا معلوماتهم من التراجم المتجنّبة أو المنقوصة فقد سألت الوفد إن كانت المدينة تسمح بتعيين المرأة . ولما قال لهم المسؤولون إن ٥٢ في المئة من الموظفين في المدينة نساء دهش الوفد واستغرب . أنا أيضاً استغربت . لدينا وضع خاص في الإمارات أحد مظاهره ارتفاع كبير في نسبة المنتسبات إلى الجامعة مقارنة بالمتسبين . فعدد كبير من الذكور يسافر إلى الخارج للدراسة أو ينخرط في سوق العمل مبكراً وتجتمع أسباب كهذه إلى أسباب أخرى، فتؤدي إلى استمرار ارتفاع نسبة الإناث عند التخرج لتقترب من أربعة إلى واحد . لهذا استغربت عندما سمعت بالقصة . كنت أعتقد أن نسبة الموظفات في مدينة دبي للإنترنت أعلى من ٥٢ في المئة .

سنحتاج إلى كل الخريجات والخريجين على مدى السنوات العشر المقبلة لذا سينعكس ارتفاع نسبة الإناث من الخريجين على الوظائف المشغولة المتاحة حالياً والمتوقعة في المستقبل نتيجة التوسع وتنفيذ المشاريع الجديدة. وبما أن هذا وضع طبيعي لا أرى ما يستدعي التدخل لتغييره، ولا سبباً يستدعي فرض ما يُسمى بالتمييز الإيجابي positive discrimination لصالح الذكور في المستقبل ولم أر سبباً في الماضي.

ومنذ مدة كنت أزور إحدى الدوائر فقال لي مديرها إن نسبة الإناث في دائرته تعدت ٦٠ في المئة وباتت تقترب من ٧٠ في المئة لذا طلب من المسؤول عن التوظيف في الدائرة، وهي نفسها سيدة، أن توقف توظيف النساء مؤقتاً. وبما أن المدير لم يكن يريد أن يفسر أحد قراره دون معرفة أسبابه فقد رأى أن يشرح لي دوافعه إن حدث واحتج أي شخص عليه. لم أسمع احتجاجاً من أحد لكن موقفي معروف بالنسبة لهذه القضية فسألته إن كان غير راض عن كفاءة أي من السيدات اللواتي يعملن في الدائرة فقال: لا. «واللواتي تقدمن لشغل الوظائف في الدائرة؟»، فرد بالنفي أيضاً فقلت: «وظف المتقدمات الفائزات الآن واستمر في توظيف النساء حتى لو وصلت نسبتهن إلى مئة في المئة».

المعايير الصحيحة للتوظيف تقتضي مقارنة الكفاءة بالكفاءة والتحصيل العلمي بالتحصيل العلمي والخبرة بالخبرة والطاقت بالطاقت والقدرة على التطوير بالقدرة على التطوير وليس مقارنة الرجل بالمرأة أو الأسمر بالأبيض أو الخلفية الاجتماعية بالثانية. هذا ليس التعامل الإداري الصحيح فقط بل التعامل الحضاري الصحيح في القطاعين العام والخاص وأحد متطلبات تحقيق العدل والمساواة في المجتمعات العصرية.

الأمر الثاني الذي يثير استغرابي هو عدم وجود العدد الذي أتوقعه من القيادات في الجهاز الإداري. للمرأة مكانة خاصة في مجتمعنا ويجب ان تبرز في صورة أكبر لأن لديها الكفاءة والمستوى التعليمي والثقافي وتستحق أن تكرم وتقلد المناصب التي تستحقها مهما علت. لدينا سيدات كفؤات في مواقع قيادية وأتوقع من الإداريين

القياديين زيادة التحرك في هذا الاتجاه واختيار الموظف لشغل هذه المناصب طبقاً للكفاءة والإمكانات والقدرة على تطوير العمل .

إن فكرة طرح برنامج إعداد القيادات النسائية مبادرة أولى أتوقع أن تتلوه مبادرات مماثلة بهدف تمكين المرأة من تقلد مناصب قيادية خلال سنة أو سنتين لتعزيز دور المرأة شريكاً كاملاً للرجل في العمل والنجاح . كما أن اكتشاف القدرات القيادية في الوظائف وتنمية هذه القدرات كي يحتلن مراكز قيادية ويحققن الأولوية واجب على الإداريين القياديين الرجال حتى لو تحققت الأولوية عليهم أنفسهم . لا ينقص المرأة شيء ، وتاريخنا حافل بالنساء القياديات اللواتي لعن دوراً حاسماً في صناعة الحضارة وتطوير المجتمعات وتعزيز الإبداع ، وأعتقد أن المرأة في الإمارات يمكن ان تقدم أكثر مما تقدمه الآن بكثير إذا لقيت التشجيع المناسب .

تجربتنا الإماراتية في إعطاء المرأة فرصاً متساوية في التوظيف أثبتت أنها من بين أنجح التجارب المماثلة في الوطن العربي ففتاة الإمارات أصبحت الآن تخطط لمشاريع متميزة تطل جميع المجالات العلمية والتكنولوجية والهندسية والادارية وبرمجيات الكمبيوتر ، وأعتقد أن الاهتمام الحكومي الذي أولته قيادة دولة الإمارات للمرأة لم تحظ به المرأة العربية في كل مجتمعاتنا .

تستطيع المرأة الإماراتية أن تؤدي العمل الذي يناسبها وأن تؤسس الشركات وتقود سيارتها لذا لا تواجه القيود التي تواجهها شقيقات عربيات . لكن إقبال المرأة على العمل في بيئة تحفظ لها كرامتها واحترامها ومهنتها ، ثم النجاح الذي حققته المرأة في عملها ، ساهما في تذليل كثير من العقبات الاجتماعية التي قيّدت عمل المرأة أو تحفظت عليه ، وتحقق كل ذلك بسرعة نسبية كبيرة وبهدوء وعقلانية وإيجابية وتفهم لحاجات عصرنا الذي يتطلب إسهام الجميع في بناء الدولة ، ومن دون حساسيات لا مبرر لها في الواقع والممارسة ، لذا يمكن القول إننا تجاوزنا بهذا التفهم مشاكل على درجة مهمة من الحساسية والتعقيد في مجتمعات أخرى .

أجتمع إلى سيدات الأعمال والمدرسات والموظفات في صورة دورية للتعرف إلى رأيهن في أمور وقضايا شتى ، وأشعر أن النساء في مواقع العمل متعطشات لإثبات

أنفسهن وقدراتهن وتميزهن في الخبرة والأداء ليس على المستوى المحلي بل على المستوى العربي والعالمي أيضاً. النساء في العموم أكثر مرونة في التعامل مع وظائفهن وأعمق ولاءً والتزاماً بعملهن، وبدأنا نرى عدداً متزايداً من الموظفات والعاملات اللواتي يفزن بالجوائز في برامج الجودة والتميز نتيجة التحفيز والتشجيع المستمرين. ما تحقق حتى الآن ليس قليلاً وأعتقد أن الأيام المقبلة ستحمل إلى النساء ما يعزز تفاؤلهن ويقوي عزيمتهن لهذا أهتم دائماً بتشجيع النساء على دخول سوق العمل وإنشاء الشركات والمشاريع وتولي المناصب التي تتلاءم وقدراتهن، والتركيز على التطوير والتميز المهني. هذا الهدف يجب أن يكون هدف الجميع وليس هدف من يحتل المناصب المتقدمة فقط. التميز لا علاقة له بالمنصب، ويجب أن نحاول تحقيق التميز مهما يكن العمل الذي نؤديه بسيطاً لأن التميز هو الذخيرة الحقيقية التي نحتاج إليها لتحقيق طموحاتنا وأهدافنا.

### مصنع الأفكار

العقل مصنع الأفكار فإذا ارتفع مستوى جودة ما تصبّه فيه ستحصل على إنتاج ذي جودة عالية. نعرف أنه لا يزال أماننا الكثير لكننا نصر دائماً على ضرورة توافر الجودة في كل ما نقدمه لتهيئة الشباب للمرحلة القادمة ومساعدتهم على تطوير روح المبادرة والإبداع والريادة، ولا نفرّق في هذا التوجه بين أحد وأحد.

القائد هو القدوة وصاحب الرؤية والقرار وكل المواصفات الأخرى التي تحدثنا عنها في هذا الكتاب لكنه ليس العقل الوحيد الموجود في الساحة. التنمية جهد جماعي والاسهام لا يكون فقط بالعمل بل بالتفكير لذا ليس المطلوب من القائد أن يولّد كل الافكار. يجب أن يسهم كل القادرين في تقديم الأفكار وبلورتها. صاحب الفكرة الجيدة في بعض الحالات ليس أفضل من يستطيع تقييم فكرته فليعرضها على الآخرين لعلهم يرون فيها زوايا لم يرها صاحب الفكرة نفسه، ولعلهم يحسّونها أو يضيفون إليها ويكتشفون فيها تطبيقات عملية لم يتبته إليها صاحب الفكرة.

إن القائد الناجح ليس القائد الذي يصّر على أن أفكاره هي الأفضل والوحيدة التي

تستحق التنفيذ بل من يشجع الآخرين على تطوير الأفكار وعرضها . إنه القائد الذي يسمع من شخص ما فكرة واعدة فيطلب من صاحبها تقديم دراسة عنها فإذا اطلع على التصور الكامل وحظي بالموافقة طلب منه أن يتوكل على الله ، ويلتزم بتقديم الدعم الضروري لإنجاحها . عندما يشرك القائد القادرين في توليد الأفكار فإنه يشركهم في قيادة التنمية . لم نعد نتحدث هنا عن رئيس ومرؤوس وقائد وتابع بل عن فريق قيادي يطور ويحسن ويبادر وبيدع وينفذ ويمكّننا من أن نسبق غيرنا ونسبق غيرنا بكثير .

إن الإبداع الإنساني والرؤية وحب الوطن ومصالح المواطن وحماية المنجزات وتعزيز الانتماء الوطني والقومي عناصر أساسية لبناء الدولة الحديثة القادرة على المنافسة لكن أهدافنا الاستراتيجية تتطلب جهوداً من نوع آخر . بعض النوعيات القيادية التي كانت صالحة في الماضي ربما لم تعد صالحة اليوم لأننا نواجه وضعاً يختلف تماماً عما كان سائداً قبل عشر سنوات أو حتى خمس ، لذا يجب أن نجد أشكالاً جديدة للقيادة لأن المشاريع التي نخطط لتنفيذها مشاريع متطورة تتطلب مستوى مرتفعاً من المبادرة والإبداع . إنها مشاريع كبيرة تتطلب أكبر عدد نستطيع الحصول عليه من المبدعين البارعين في التطوير وابتكار الحلول لكل قطاعات التنمية . لن نستطيع أن نستجيب لهذه الشروط بالاعتماد على نصف المجتمع فقط . الجميع يجب أن يشاركوا ويطوروا أنفسهم ومن لا يتمتع بهذه المواصفات لن يكون له مكان مهم في هذه المشاريع لأنه لن يكون قادراً على المنافسة والعدو .

هذا هو التحدي الشخصي الذي يجب على كل شبابنا وشاباتنا مواجهته والتغلب عليه . لكن هذا التحدي يجب ألا يخفي التحدي الأهم الذي سيواجه المجتمع في المستقبل فنحن نعمل اليوم من أجل الغد وعلى الشباب أن يعملوا في المستقبل من أجل مستقبلهم . إذا كان العمل متاحاً والثروة موجودة والمشاريع قائمة والدنيا بخير فأين هو التحدي في كل هذا؟ من يعتقد أن هدفنا تأمين كل شيء للأجيال المقبلة لكي تذهب إلى مكاتبها في الصباح وتعود إلى بيوتها في المساء فإنه لم يفهم بعد هدفنا من التنمية . نحن نبني ونصنع ونشق الطرق ونقيم المؤسسات وننجز المشاريع لكن هدفنا الأساسي هو تنمية العقول لكي تتقن التعامل مع تحديات المستقبل . إن لم نستطع تحقيق ذلك فإن



تنميتها لم تأخذ الطريق الذي تصوّرتَهُ رؤيتنا ولا يمكن عندها أن نلوم الطلاب على خطأ ارتكبه المعلم .

إذا توافرت الفرص الجيدة في المستقبل للشباب فليستغلوها جيداً وليطوروها وليعمموا فائدتها على جميع أفراد المجتمع . إن لم تتوافر عليهم أن يكونوا مستعدين لأن يصنعوا الفرص من السراب ويُبتوا الثمر من الرمل ويخرجوا الماء من الصحراء ويحيوا الأرض الموات كما أحييناها نحن لأن الرسول ﷺ يقول : «من أحيأ أرضاً ميتة فله فيها أجر وما أكلت العافية منها فهو له صدقة» .<sup>(٢١)</sup>

عليهم أن يفعلوا كل هذا وأن يكونوا مستعدين لأن يصنعوا شيئاً عظيماً من لا شيء .

إن كان من بين شبابنا من يعتقد أن هذه المهمة مستحيلة فأريد من هؤلاء أن يفتحوا نوافذهم وينظروا حولهم الآن . . .  
ثم سأقول لهم : أيها الشباب !  
معظم ما ترونه جاء من العدم .



علاقتي بأخي صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان رئيس الدولة - حفظه الله - علاقة ود ومحبة واحترام.



أول اجتماع لمجلس الوزراء.



مثلاي الأعليان في القدوة والقيادة والحياة: الشسخ زايد بن سلطان آل نهيان، والشيخ راشد بن سعيد آل مكتوم - طيب الله ثراهما.



لقاء جمعني مع فقيدنا الأعز الشيخ زايد.



علاقتي بالوالد الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، يرحمه الله، كانت علاقة الأب الناصح لإبنة.



كل ما نقوم به من مبادرات هو استكمال لما بناه والدي الشيخ راشد يرحمه الله.



الحرص على أداء صلاة العيد مع المواطنين ومشاركتهم فرحة العيد.



قصة نجاح دبي وانجازاتها هي قصة تعاون أخوي لتجويل الحلم إلى الحقيقة: مع شقيقي الشيخ مكتوم - طيب الله ثراه.

أنتشاور دائماً مع أشقائي وإخواني لأننا نعمل كفريق واحد لتحقيق هدف مشترك هو  
رقعة وازدهار دولة الإمارات.



مع أخي سمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان.



مع شقيقي سمو الشيخ حمدان.



خلال حضوره القمة العربية في الخرطوم.



زيارة تفقدية قمت بها ل وحدات القوات المسلحة للإمارات العربية المتحدة ضمن قوات حفظ السلام في كوسوفو مع أخي سمو الشيخ محمد بن زايد .



مع خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز عاهل المملكة العربية السعودية الشقيقة خلال الإعلان عن مشروع مدينة الملك عبدالله في الرياض.



تربطني بجلالة الملك حمد بن عيسى آل خليفة ملك البحرين الشقيقة علاقة صداقة قديمة تعود بنا إلى أيام الدراسة.



do

مع أخي سمو الشيخ صباح الأحمد الجابر الصباح أمير دولة الكويت الشقيقة.





مع أخي جلالة السلطان قابوس بن سعيد سلطان عُمان خلال زيارتي للسلطنة.

لقاءات مع إخواني الملوك والرؤساء العرب: الرئيس الجزائري عبدالعزيز بوتفليقة،  
العاهل الأردني عبدالله الثاني، العاهل المغربي محمد السادس.





مع الرئيس الفرنسي جاك شيراك خلال زيارته إلى الإمارات.



مع الرئيس البرازيلي لويس إنغناسيو لولا دا سيلفا.



مع الملكة اليزابيث الثانية ملكة بريطانيا.



ds

العربي.



كان الشهيد رفيق الحريري - رحمه الله - حريصًا على متابعة مشاريع دبي، وقد شكل غيابَه خسارة للعرب.



مع لي كوان يو اول رئيس وزراء لسنغافوره.  
dt



مع الرئيس الأميركي السابق بيل كلينتون خلال زيارته إلى الإمارات.



الرئيس الأميركي الأسبق جيمي كارتر يتسلم جائزة الشيخ زايد الدولية للبيئة.



مع جيمس ويلفنسون رئيس البنك الدولي السابق وأخي الشيخ محمد بن زايد آل نهيان.



مع بيل جيتس رئيس شركة مايكرو سوفت الأمريكية في منتدى دافوس الاقتصادي العالمي في سويسرا.



جائزة الشيخ زايد الدولية للبيئة لكوفي عنان الأمين العام للأمم المتحدة.



مع ألان غرينسبان رئيس البنك الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي السابق في دبي.



مشاركة لي في منتدى دافوس الاقتصادي العالمي في سويسرا.





## الساسة والسياسة

جاءني أحد المدربين العالميين مرّة وطلب الإذن بإشراك أحد خيولي في سباق قريب فنصحته باختيار جواد آخر لأن هذا الجواد بالذات يشتكي من علة كنت متيقناً أنه يعاني منها لكن لا أعرف ما هي بالضبط . استغرب المدرب وقال إنه يعرف الجواد جيداً وإن الأطباء البيطريين فحصوه ولم يجدوا فيه علة وأصرّ على إشراك الجواد في السباق المشهور لأنه متأكد من فوزه فشكرته على اهتمامه ، وأردفت بأنني سمعت كل ما قاله لكن لا يعرف أحد في الدنيا خيلي كما أعرفها . ولما خرج تبين الرأي من نطاق الخصوصية إلى الشيوخ لم يعد بدّ من معالجته فاحتكنا إلى اختصاصيين عالميين أخضعوا الجواد إلى فحص كامل ثم رفعوا تقريراً بين العثور على عظمتين صغيرتين مكسورتين في عنقه .

ومرّة كنتُ على رأس كوكبة من المدربين تمرّن بعض الجياد في خطو خفيف نسيمه «الهذبة» ، لأن هدفها تهذيب جريها ، وكانت إلى يسارنا سيارتان : الأولى شاحنة صغيرة (بيك آب) فيها بعض المساعدين ، والثانية سيارتي الخاصة وكانت تقل مسؤولاً في الحكومة وأحد الصحفيين . وكان نطاق التدريب في الصحراء فتخيلت لوهلة أن خطو الخيل بات أسرع قليلاً من المطلوب وأردت التأكد فطلبت من سائق الشاحنة الصغيرة مواكبتنا ثم سألته عن السرعة فقال إنها ٢١ كيلومتراً . وقطعنا شوطاً آخر لكن

ترددي استمر فطلبت منه أن يكرر ما فعله ثم سألته عن السرعة فأكد أنها ٢١ كيلومتراً ومع ذلك شعرت أنها أعلى مما أعتقد فطلبت من سائق سيارتي أن يواكبنا ثم سألته عن السرعة فقال إنها ٢٢ كيلومتراً، أي السرعة الأعلى التي أحسست بها، واكتشفنا أن الخطأ لم يكن في قيادة الجياد بسرعة الخطو التي أردتها بل في عداد سرعة الشاحنة الصغيرة.

إذا كنت أستطيع اكتشاف اختلال في سرعة الخطو بهذا التحديد فكيف لا أستطيع اكتشاف عطب في أحد جيادي المفضلة؟ كثيرون سألونني كيف عرفت. البعض أدعى أن لدي حاسة خاصة بالجياد لكن الإجابة بدهية: ألا يستطيع الأب أن ينظر إلى ابنه مرة واحدة ويعرف إن كان يشتكي من شيء؟ ألا يستطيع القائد أن ينظر إلى رئيس فريق العمل أو أحد أعضاء فريقه مرة واحدة ويعرف أن هناك مشكلة ما؟

سألنتني صحافية أجنبية مرة ماذا تعلمت خلال ٢٥ سنة من تجربتي في تربية الخيول والمشاركة في السباقات في أوروبا فقلت لم أتعلم شيئاً لم أكن أعرفه في دبي. دهشت سألنتني وقالت: ألم يفدك كل هؤلاء المستشارين والخبراء والمدربين بشيء؟ فقلت: عندما بدأت تجربتي في أوروبا كان الجميع يقولون إن عليّ أن أحيط نفسي بمستشارين وخبراء من كل جانب. إذا أردت شراء الخيل يجب أن يكونوا معي، وإن أردت بيعها يجب أن يكونوا معي، وإن أردت المشاركة في السباق فالأمر نفسه. باختصار جمعت حولي كل عباقره الخيل دهرًا لكن جيادي لم تسبق إلا بعدما شكرت الجميع وبدأت أدير شؤون خيالي بنفسي وأعتني بطعامها وصحتها وتدريبها. «كيف؟»، سألنتني الصحافية والدهشة ذهبت بها كل مذهب، فقلت أزيدها دهشة: «جوهر المشكلة أن المستشارين والخبراء والمدربين يُغرقون أنفسهم في التفاصيل الصغيرة التي لا حصر لها فينسون أن الجواد يقف على ثلاث قوائم!»

مثل هؤلاء يفكرون بالطريقة ذاتها ليس في الخيل فقط بل بكل شيء تقريباً، لذا إذا تساءل القارئ كيف استطعنا في دبي أن نحقق كل هذه الإنجازات بهذه السرعة القياسية فسأقول إن أحد الأسباب أننا لم نسمح لأحد أن يغرقنا في التفاصيل لأن أساس التنمية الصحيحة الرؤية التي لا تظلم تفاصيلها الصغيرة أهدافها الكبيرة.

نحن نرضعنا التنمية وحب الخيل والصحراء ولا نريد من يدلنا على طرق معاملة الخيل ولا من أين تهب الشمال أو الجنوب . نعرف كل هذا ويكفي أن ألقى نظرة واحدة على الكتيب أو على تحدّب الرمل حول شجر الصحراء فأعرف جهة الريح . إن قال لي الخبير بعد كل هذا إنه وجد في مراجعه شيئاً مختلفاً سأطلب منه أن يعذرني لأن ذنب وجود الخطأ في المرجع ليس ذنبي ولا يعينني هو أو صاحبه .

ومرّة حاولت إحدى الصحافيات الأجنيات إخراجي عندما أصرت على أن أسمّي لها أفضل خيال (Jockey) في رأيي . لو قلت لها ويلي كارسون Willie Carson أو فرانكي دي توري Frankie Dettori أو أي خيال آخر لعتب عليّ الآخرون لأن هذا الرأي يأتي من أكبر ملاك الخيول في العالم ، لذا فضّلت أن أحمّز نفسي لا لأي راكب آخر وقلت لها : أنا . فمضت في استفزازها وقالت : إن كنت فعلاً أفضل خيال فلماذا لا تشترك في السباقات عندنا؟ فقلت أنا أشترك في سباقات الـ ١٦٠ كيلومتراً لكن سباقاتكم ذات الأشواط القليلة أقصر من أن تثير اهتمامي .

وكان بيني وبين نهاية هذه المقابلة سؤال أخير فقالت : «المضامير؟ أيها تفضل؟» . لو قلت أسكوت أو نيوماركت أو يورك أو أي مضمار آخر لعتب عليّ مديرو المضامير التي لم أذكرها فقلت : «المضمار الذي لخيلى فيه نزول ولخيل الآخرين طلوع» .

بعض الصحافيين الأجانب يقول إن إجاباتي تدهشهم مع أنها عفوية ووليدة اللحظة ، لكن يجب أن أعترف بأنني أدهش عندما يسألني أحد الإخوة الصحافيين العرب لماذا أهتم بالخيال . يا أخي! أنت عربي مثلي وتقرأ القرآن الكريم والحديث الشريف وسيرة الرسول ﷺ فكيف تسألني سؤالاً كهذا؟ الخيل ليست كالدواب الأخرى . إنها تجلب البركة إلى بيت صاحبها وهي عز لكل عربي ورمز للقوة والمنعة والقدرة . أما قرأت قوله تعالى : ﴿وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل﴾؟<sup>(٢٢)</sup> أما سمعت قول النبي ﷺ : «الخيال معقود في نواصيها الخير إلى يوم القيامة»؟<sup>(٢٣)</sup>

لقد اهتم الرسول ﷺ بالخيال حتى أن ذكرها يرد في أحاديث كثيرة منها : «عن جرير رضي الله عنه قال ما حجبني النبي ﷺ منذ أسلمت ولا رأني إلا تبسّم في وجهي ولقد

شكوت إليه أنني لا أثبت على الخيل فضرب بيده في صدري وقال اللهم ثبته واجعله هادياً مهدياً». (٢٤)

إذا كنت أشارك في سباقات القدرة وأشجع أولادي وبناتي على المشاركة في السباقات ، وأحب الخيل وأعلم أولادي على حبها فهل أفعل شيئاً لم يحضنا ديننا عليه أو لم يكن النبي محمد ﷺ القدوة لنا فيه؟ لهذا أستغرب عندما يسألني صحافيون عرب عن سبب اشتراكي في سباقات الخيل كأنهم لا يعرفون أن الرسول ﷺ كان يسابق بين الخيل ففي صحيح البخاري : «عن موسى بن عقبة عن نافع عن ابن عمر رضي الله عنهما قال : سابق رسول الله ﷺ بين الخيل التي قد أضمرت فأرسلها من الحفياء وكان أمدها ثنية الوداع فقلت لموسى فكم كان بين ذلك قال ستة أميال أو سبعة وسابق بين الخيل التي لم تضرر فأرسلها من ثنية الوداع وكان أمدها مسجد بني زريق قلت فكم بين ذلك قال ميل أو نحوه وكان ابن عمر ممن سابق فيها». (٢٥)

بعضنا نسي أن أمته العربية كانت يوماً أمة الريادة والخيل وأريد أن أذكر هؤلاء انني لن أنسى . تحدثت عن الريادة في مكان سابق من هذا الكتاب وسأقول هنا إن كل الأمم تحب الخيول لكننا نحن العرب لا نحبها فقط بل نحترمها ونكرمها ونتفاءل بها ففي تفسير المنام أن المرأة الحامل إن حملت بفرس فهذه بشاره بمولود ذكر ، وإن حملت بها العازبة فهذه بشاره بزواج صالح .

كل الأمم تهتم بخيولها لكن العرب جعلوا من شؤون الخيل وأنسائها علماً وكتب فيه كثيرون مثل ابن قتيبة وابن الأعرابي وأبي عبيدة وأبي جعفر محمد بن حبيب البغدادي وأبي محمّد محمد بن هشام الشيباني وابن الكلبي وأبي عبيدة معمر بن المثنى وغيرهم قبل أكثر من ألف عام ، واختص شعراء بوصف الخيل مثل أبي دؤاد الإيادي والطفيل والنابغة الجعدي لكن الأبيات الأثبت في الذاكرة هي ما قالها شعراء مثل أمراء القيس والمنتبي وعنتره فلأول :

وقد أغتدي والطيّر في وكنّاتها بمنجرد قيّد الأوابد هيكل  
مكرّ مفرّ مقبل مدبر معاً كجلمود صخر حطه السيل من عل

كَمِيت يَزَلُّ اللَّبْدُ عَنْ حَالِ مَتْنِهِ      كَمَا زَلَّتِ الصَّفْوَاءُ بِالْمَنْزَلِ  
مَسَحَ إِذَا مَا السَّابِحَاتُ عَلَى الْوَنَى      أَثْرُنَ غُيْبَاراً بِالْكَدِيدِ الْمُرْكَلِ

وللمتنبّي :

أَعَزَّ مَكَانَ فِي الدُّنَى سَرَجَ سَابِحٍ      وَخَيْرَ جَلِيسٍ فِي الزَّمَانِ كِتَابِ

وله :

وَعَيْنِي إِلَى أذْنِي أَغْرَّكَ أَنَّهُ      مِنْ اللَّيْلِ بَاقٍ بَيْنَ عَيْنَيْهِ كَوَكْبٌ  
لَهُ فَضْلَةٌ عَنْ جِسْمِهِ فِي إِهَابِهِ      تَجِيءُ عَلَى صَدْرٍ رَحِيبٍ وَتَذْهَبُ  
شَقَقْتُ بِهِ الظُّلْمَاءَ أَدْنَى عَنَانِهِ      فَيَطْغَى وَأَرْخِيهِ مَرَاراً فَيَلْعَبُ  
وَأَصْرَعُ أَيَّ الْوَحْشِ قَفْقَيْتَهُ بِهِ      وَأَنْزَلَ عَنْهُ مِثْلَهُ حِينَ أُرْكَبُ  
وَمَا الْخَيْلُ إِلَّا كَالصَّدِيقِ قَلِيلَةٌ      وَإِنْ كَثُرَتْ فِي عَيْنٍ مِنْ لَا يَجْرَبُ  
إِذَا لَمْ تَشَاهِدْ غَيْرَ حَسَنِ شِيَاتِهَا      وَأَعْضَائِهَا فَالْحَسَنُ عَنْكَ مَغِيبُ  
لِحَا اللَّهِ ذِي الدُّنْيَا مُنَاحِئاً لِرَاكِبِ      فَكُلَّ بَعِيدِ الْهَمِّ فِيهَا مَعَذِبُ

عندما أتصوّرُ أمراً القيس أو عنتره أو أبطال الماضي وقادته مثل خالد بن الوليد وعمرو بن العاص وعقبة بن نافع وموسى بن نصير والعشرات غيرهم أتصورهم على صهوات جيادهم يقودون الجيوش في شرق العالم وغربه ويستشعرون الإيحاء وينشدون الأفكار العظيمة والمعنويات العالية . لكن زمان الفتوحات ولّى وتلاشى المجد وانقطعت السيرة ونعت صهوة الجواد العربي أبطاله وشعراءه .

وبينما غُيبت شمس الريادة والخيل عند العرب بدأت تبتغ في الغرب على أصولها العربية الكثيرة حتى إن كل الجياد السلالية الأصيلة في انكلترا انحدرت من السلالة العربية ، التي هي أقدم سلالة في العالم ، إما مباشرة أو بالتزاوج من ثلاثة جياد هي بايرلي التركي Byerly Turk وجودولفين بارب Godolphin Barb (أي الجواد المغربي

المستولد من الجياد العربية التي حملت الفاتحين إلى الأندلس) الذي يُسمى أيضاً جودولفين العربي ، ودارلي العربي Darley Arabian .

كثيرون سمعوا بمعركة واترلو الشهيرة التي التقى فيها نابليون بوناپرت خصمه الإنكليزي دوق ولنغتون عام ١٨١٥ . لكن أكثر الناس لا يعرفون عن وجود الرمز العربي في تلك المعركة الحاسمة إذ كان نابليون يمتطي جواداً عربياً أصيلاً أبيض هو مارينغو Marengo ، بينما ركب الدوق حصاناً من نسل دارلي العربي هو كوبنهاغن .  
الشعر والخيل والأصالة والشهامة والهيبة والكرم من ثوابت التكوين المتفرد للشخصية العربية وليست مكياجاً وريشاً وبهرجة وإضافات لا قيمة لها . حدث ما حدث في الماضي واختفى الفارس العربي وبقي الجواد ، ثم كاد حتى هذا الجواد يختفي . إذا تركنا للآخرين الاقتصاد والتقنية والامتياز والريادة والخيل فماذا بقي لنا؟ وأعتقد أن من يستعظم علينا اهتمامنا بالتنمية والخيل لا يعرف بالضبط ما الذي نفعله . نريد أن نستعيد الريادة مرة أخرى لكن ليس في الاقتصاد والتقنية والامتياز فقط . حتى سنوات قليلة خلت كان العرب أمة الخيل في التراث فقط لكن أرجو أن يكون العرب انتبهوا إلى أن الوضع تغير تماماً الآن . عندنا مرابط ومضامير في دبي وأوروبا وأماكن أخرى ، وخيولنا وخيالونا يشاركون في أهم سباقات الخيل الدولية ويفوزون في أشهر مضامير السباق في العالم ويحصدون الجوائز من كل نوع بالعشرات . لا نستطيع أن نقول إننا عدنا أمة الخيل مرة أخرى لكننا الآن في الطريق الصحيح .

إن الحكومة الإلكترونية التي بدأت عربياً في دبي انتقلت إلى دول شقيقة أخرى ، ومهرجانات التسوق لم تعد في دبي وحدها بل في مدن عربية عدة ، وتجربتنا في إدارة المناطق الحرّة والموانئ والمطارات مدرسة ونعتبر المساعدة على نقل هذه التجربة إلى الدول الشقيقة واجباً علينا لكننا نسهم أيضاً في إشاعة اهتمامات عربية أصيلة أخرى مثل تربية الخيل وتركيزها . السباقات التي تنتظم الآن في مصر والأردن وسورية واسبانيا وغيرها لعبت دوراً أساسياً في العودة إلى الاعتناء بالخيل وتهجينها وإكثارها والتجارة بها ، وبدأ كثيرون يفضون الغبار عن المؤلفات العربية التي تعنى بهذا الحيوان الفريد بعدما أهملت مئات السنين .

من ينظر إلى الخيل من الجانب الاقتصادي فقط يخطيء فحبها في دمنا ونحن ولدنا على ظهور الخيل . إنها هواية ورياضة للجسم والنفس واعتبرها من أهم مصادر توليد الطاقة الإيجابية في الإنسان وإخماد الطاقة السلبية ، لكن هذا لا يعني إغفال أهميتها الاقتصادية فالخيل في الدول الغربية صناعة كبيرة نستفيد منها . السباقات التي نشارك فيها في البلدان الأجنبية صارت مربحة ، والعناية بالخيل توفر فرص عمل يعيش منها الألو ، ويمكن مع مرور الوقت وازدياد الاهتمام أن تتحول إلى صناعة مهمة كما في الدول الغربية خصوصاً أن مجال تنميتها في الوطن العربي كبير ، لأنه أهم مواطنها الأصلية منذ آلاف السنين .

### الخيل والسياسة

السياسة في «لسان العرب» هي القيام على الشيء بما يصلحه فالحاكم يسوس الرعية إذا استصلح الناس والسائس يسوس الخيل إذا استصلحها وقام عليها وراضها . ما الذي يعنيه هذا؟ يعني أن السياسة هي فعل السائس أي كان نطاق عمله لذا شُغف الناس بالخيل على مر العصور ورأوا فيها بعض صفات الإنسان فعلموها وتعلموا منها . لأجل هذا يستوقفني البيت قبل الأخير من بائية المتنبي التي اقتطعنا منها ما ذكر أعلاه ليس لأنني شاعر بل لأنني أعرف الخيل . إن لم تر في الخيل إلا ما تراه عينك فأنت لا تعرف الخيل جيداً بعد وسيغيب عنك حسنها الحقيقي إلى أن تتقن التعامل معها وعندها فقط ستعرف لماذا يقول العرب : «الخيل أعلم بفرسانها» وليس العكس . ومن قرأ معلقة عترة بن شداد فلا بد أنه تساءل إن كان الشاعر يخاطب جواداً أم إنساناً مثله ،

اسمعوا :

هلا سألت الخيل يا ابنة مالك      إن كنت جاهلة بما لم تعلمي  
إذ لا أزال على رحالة سابع      نهّد تعاوره الكماة مكلم  
لما رأيت القوم أقبل جمعهم      يتذامرون كررت غير مذم



يدعون عترةَ والرماحُ كأنها أشطان بئس في لبيان الأدهم  
ما زلت أرميهم بثغرة نحره ولبانه حتى تسربل بالدم  
فازورَّ من وقع القنا فزجرته وشكا إليّ بعبرة وتحمحم  
لو كان يدري ما المحاوره اشتكى ولكان لو علم الكلام مكلمي  
ولقد شفى نفسي وأذهب سقمها قيل الفوارس ويك عترة أقدم  
والخيل تقتحم الخبار عوابساً من بين شيطمة وآخر شيطم

ما كل من ركب الخيل خيال ولا كل خيال فارس . الخيال من يركب الخيل لكن  
الفارس من يعرف ما الذي يعنيه أن يكون على ظهر جواده . إنها الفروسية وهذه ليست  
مجرد امتطاء الجواد بل الشهامة والأصالة وكل الخصال التي تجسدها الفروسية ، لذا  
أقول دائماً أنني فخور بمعرفتي بالخيل ، ولو أنني لم أكن قائداً لربما شئت أن أكون  
فارساً .

الرؤى التي ينسجها القائد في الأقبية لا تصلح إلا للأقبية ، والرؤى التي يصوغها  
القائد القاعد على كرسيه لا تساعد على قيام الحضارة وانتصاب الصروح التنموية  
العملاقة . صهوة الجواد ليست مجرد مقعد بل منصة يشعر الفارس أنها تطير به  
وتسمو . إن هذا الشعور هو الذي يفتح الأفق الواسع أمام الرؤية ، ويولد الأفكار  
الجديدة وينقي العقل من شوائب الرتابة واليوميات ويمكن القائد من رؤية الطريق أمامه  
وأمام شعبه فيعرف إلى أين يتجه وما هي الأهداف التي يريد تحقيقها وما الذي يحمله  
الأفق لغده وغد شعبه .

إن كنت مع جيادي فأنا متنقل من هذا إلى ذلك أمسح عنه العرق وأقيس نبضه  
وأطعمه وأدرّبه وأعلمه كل ما يلزم تعليمه لكي يصبح جواداً كريماً لكن هذه العلاقة  
ليست من طرف واحد لأنها لا تتضمن التأثير فقط بل التأثير . أنا أتعلم من الناس حولي  
وأتعلم من جيادي ومن يعرف كيف يسعد الجياد يعرف كيف يسعد الناس . من يعرف  
كيف يحترم الجياد يعرف كيف يحترم الآخرين . ومن يتقن رفع معنويات الخيل سيتقن  
رفع معنويات الناس ، والعكس صحيح أيضاً . إن أعطينها ستعطيك ، وإن شجعتها

ستقتحم المصاعب وتحملك إلى الفوز لكن يجب أن تعرفها جيداً، يجب أن تهتم بها،  
يجب أن تكون إلى جانبها إن ألمَّ بها مرض أو علة، ثم يجب قبل كل شيء آخر أن  
تحبها.  
العكس صحيح تماماً وإيكم البرهان :

## الطاقة الإيجابية والطاقة السلبية

إن لم أكن على ظهر جواد في السويحات التي أكفىء بها نفسي وأمدّ بها بصري فأنا مراقب شغوف للخيل . منذ نحو ١٤ عاماً بدأت ألاحظ شيئاً مدهشاً في شأن هذا الحيوان المدهش . إذا كان طعام الخيل واحداً ، وكان التدريب رتيباً ، ولم تلق الخيل تشجيع ساستها وكثر عليها الزجر والنهر ستري همّتها ضعفت ومعنوياتها هبطت ولم تعد قادرة على العطاء بالقدر الذي كانت تعطيه في الماضي . إذا كان هذا بالتأكيد هو حال الخيل الذي هو حيوان في النهاية ، فما بالكم بنا نحن البشر؟ الطيبون من المدربين الذين هم على تلك الشاكلة يعرفون ما ينتظرهم فيتنحون وينتقلون إلى أماكن أخرى . إن لم يكن الموظفون والعاملون سعداء بسبب ظروف عملهم أو ببطء وتيرته وتناقل ثوانيه أو نقص اهتمام رؤسائهم بهم ستهبط المعنويات وسيتضرر العمل وستسير الأمور في طريقها إلى الحضيض ، وإذا حدث العكس يصبح عكس كل ما تقدم صحيحاً . من أسباب الإحباط لدى المرؤوسين عدم الاستقرار وسوء المعاملة والوعود الكاذبة والآمال التي لا تتحقق والروتين وتردي الخدمات المقدمة وتكرار اللوم والمحابة والظلم . بعض المدربين يعطلّ قدرات موظفيه وبعضهم يدير بالزواجر والنواهي ويزرع الخوف في قلوب الموظفين ، بينما تجد البعض يترك لمساعديه الحبل على غاربه فيتجبرون بالموظفين ويحرمونهم من فرص إثبات قدراتهم والبرهنة على كفاءتهم ونيل

الترقيات التي يستحقونها . هذه أنماط سلوكية مرفوضة لأنها تسبب الإحباط . والاحباط مرض مثله مثل أمراض كثيرة أخرى وله علاج مثله مثل غيره لكن على المدير أن يتأكد قبل أن يقدم العلاج أن سياسته وأسلوب عمله ليسا السبب في هذا الإحباط . كم من قائد دمر قدرات موظفيه ودفعهم إلى اليأس والقنوط؟ من دون موارد بشرية محفزة كيف سنعمل؟ كيف نتوقع الفوز بالريادة؟ كيف سنحقق أهدافنا؟

مستوى القائد يُقاس بمستوى معنويات مرؤوسيه ، والجيش لا تحقق الانتصار لأن لديها السلاح والطعام فقط . إنها تنتصر بمعنوياتها وتنهزم بمعنوياتها فإذا كانت معنويات المرؤوسين عالية فسيستجيبون لرؤية القائد ويحققون أهدافه ويسرون على خطاه ، وإذا هبطت معنوياتهم فلا يلو من إلا نفسه لأن اللوم يقع عليه وحده .

### الطاقة السلبية

نحن في بداية قرن جديد وألفية جديدة ومفاهيم جديدة ومع ذلك هناك حكومات في وطننا العربي لا تعطي مواطنها حتى الآن الفرصة لكي يكون متفائلاً لذا نجد أن الخيار الوحيد المتاح له هو أن يكون متشائماً ، وإذا صار الفرد متشائماً صار المجتمع متشائماً . عمل الحكومات إحياء الإبداع لكن الإذلال والاستغناء والزجر الدائم يقتل الإبداع . كيف يمكن أن يكون الفرد مبدعاً إذا كان جائعاً أو خائفاً أو مُحبطاً؟ البيروقراطية رهيبة والفساد ضارب في الجذور وتكافؤ الفرص معدوم ومعظم الوظائف لا يأتي إلا بالوساطة والمحسوبيات ، والترفيح مثلها . لا يوجد أمل بالحاضر لذا لا يوجد أمل بالمستقبل .

ماذا يصنع كل هذا؟ مواطناً محطماً لا يستطيع أن يحقق أي هدف من أهدافه؛ مواطناً لا يستطيع حتى أن يحلم لأن الحلم يصبح مؤلماً إذا فتح عينيه في الصباح على البؤس من حوله . لا يستطيع أن تقتل الحلم في الشباب ثم تطلب منهم الإبداع والتميز . إذا قتلت الحلم فأنت تقتل الأمل وإذا قتلت الأمل فماذا أبقيت في الناس من حياة؟ الطبيعي للشباب في مثل هذا الوضع المحزن أن يكون متشائماً ومحبطاً . من لا يملك شيئاً لا يخسر شيئاً لذا لا تجد عند الشباب اهتماماً بأي شيء .

يجب أن نفصل المشاكل عن بعضها وأن نحاول فهم أسباب كل مشكلة ثم نعالج كل سبب على حدة ونضع لكل مشكلة حلاً. عندما يصل الوضع إلى هذه الدرجة من التعقيد فإننا نحتاج إلى جرأة جبارة من جانب القيادة لاتخاذ القرارات الصعبة لفصل المشاكل عن بعضها وحلها واحدة واحدة. وبما أن هذا غير متوافر يصح من الصعب العثور على طريقة مضمونة واحدة للخروج من هذه الدائرة الخائقة. إن كانت هناك مثل هذه الطريقة السحرية فأنا لا أعرفها لكنني أعرف الطريقة المضمونة للبقاء في هذه الدائرة: إنها الإمعان في تحطيم النفس وكسر المعنويات وتعذيب النفس داخلياً فوق تعذيبها خارجياً والاستسلام للطاقة السلبية.

توجد عند البعض في مجتمعاتنا سلوكيات لا يسهل أحياناً فهمها. إذا كانت الحياة تعني الطاقة الإيجابية أفلا تعني الطاقة السلبية العكس؟ إذا قررنا أن الحياة تستأهل عناء العيش أفلا نقرر بالضرورة أن نرمي ثقل الحياة بكل طاقتنا الإيجابية وأن نحاول أن نصنع منها شيئاً جميلاً، أو على الأقل أن نخفف الألم؟ بعض الناس ينظر إلى الحياة بصورة إيجابية فيرى فيها كل ما هو إيجابي وجميل، وبعض الناس ينظر إلى الحياة بصورة سلبية فيرى كل ما فيها سلبياً وقبيحاً. كيف يا ترى يستطيع شخص أن ينظر إلى شيء معين فيراه جميلاً ثم يأتي شخص آخر فينظر إلى الشيء نفسه فيراه قبيحاً؟ لعل الجمال والقبح فعلاً في الناظر لا في المنظور.

كل الأمم تفتخر بنفسها إلا نحن. لا أعرف أمة يجلدونها أبناءها بالقسوة التي يجلد بها العرب أمتهم. عندما تسمع أصحاب الطاقة السلبية يتحدثون عن العالم العربي تحسب أن الساعة آتية لا ريب فيها وأن الله أذن بفناء هذه الأمة: نحن فاشلون، نحن لا شيء، نحن متخلفون، نحن لا نهم أحداً، نحن مهزومون الخ. المجنون يعتقد أن كل ما يفعله طبيعي وكل ما يقوله عين العقل. الآخرون في نظر المجنون هم المجانين. بعضنا صار يصدق ما يقوله وبعضنا صار يفعل ما يقول ومع التكرار وكثرة الجلد صار بعضنا عدو نفسه ووطنه وأمه وهيمن عليه الإحباط والتشاؤم ولم يعد يرى شيئاً إيجابياً وكل من قال له إن الدنيا لا تزال بخير صار رجعيّاً ومتخلفاً.

أعتقد أن العكس هو الصحيح. الرجعي والمتخلف هو الذي يريد أن يقتل الطاقة

الإيجابية في الناس ويحيي الطاقة السلبية . إنه من يريد أن يقتل الأمل ويحيي اليأس . إنه من يريد أن يخنق الإبداع وينعش الروتين . إنه من يضع الحواجز أمام التطوير ويزيل كل الحواجز التي نصبها أمام البالي والعتيق من التقاليد والممارسات . إنه هذا الشخص الذي يقف أمام مسيرة التقدم ويزعق : لن تمروا!

لماذا يريد أن يفعل هذا يا ترى؟

لأنه يريد أن يحمي مصالحه لا مصالح الناس . البعض يفكر هكذا . البعض يعتقد أن إعاقة الركب أسهل من اللحاق به ، وأن تدمير المنازل الجميلة المحيطة بمنزله القبيح أسهل من تجميل منزله . ولماذا أيضاً؟ لأنه يريد أن يحمي عمله ؛ لأنه يعتقد أنه لا يستطيع أن ينافس الآخرين . في هذا فقط أعتقد أنه مصيب . الكسل فعلاً لا ينافس النشاط ، والإبداع لا ينافس الرتابة ، والتحفيز لا ينافس الإحباط . هذه أضداد لا تقبل التنافس لكن الأهم من ذلك أنها لا تقبل المصالحة أو التعايش . يجب أن تتفوق الواحدة على الأخرى وأن تحل محلها وهذا لا يحدث صدفة ولا يتحقق بالتمني .

### التغيير

من مهام القائد الناجح العثور على المديرين والإداريين لتحقيق رؤيته وأهدافه لكن المهمة لا تكتمل ما لم يبحث في صفوف رؤوسيه عن النشطين المبدعين ذوي الروح الإيجابية والتفاؤل بالحياة والمستقبل . حتى هذه المهمة الحاسمة لا تكتمل ما لم يبحث في صفوف إدارته عن المحبطين والضجرين والملولين والمتعبين ويحاول إذكاء نارهم الخاملة وإنقاذهم من أنفسهم أو تغيير الأوضاع والشروط التي أدت في البدء إلى هبوط المعنويات والتشاؤم والكسل .

كنت أجد في الدوائر والوزارات موظفين استولى على طاقاتهم الإحباط واحتضنهم الروتين وغمرتهم الطاقة السلبية وهجرهم الإبداع والابتكار إلى عقول أخرى . الرابطة الوحيدة التي تربطهم بالعمل هذا المكتب الذي يجلسون فيه وهذا المعاش الذي يتقاضونه آخر الشهر . إذا طلع الصبح ذهبوا إلى مكاتبهم ، وإذا انتهى الدوام عادوا إلى بيوتهم يوماً بعد يوم وأسبوعاً بعد أسبوع وشهراً بعد شهر بالطريقة

نفسها والنهج ذاته والروتين القاتل بعينه ، وربما كان الوزير أكثر منهم كسلاً وتقدمهم في الروتين والضجر والسأم . إن وصف «عديم الفائدة» يمكن أن يرقى إلى مصاف الإطراء في مثل هؤلاء لأن الوصف يتضمن وجود الفائدة أساساً لذا ربما كان وصف «عديم» أكثر مناسبة لأن مثل هذا الوضع يمكن أن يستمر سنين عجافاً لا إنتاج فيها ولا تطوير وسيان للعمل إن غابوا وإن حضروا .

ما يعزّي القائد هو وجود القيادات والشباب الذين نعتز ونفخر بهم في تلك الدوائر والوزارات ، لكن الغزاء ليس الشعور المناسب للقائد لأنه يتحمل مسؤولية عدم السماح لأهل الطاقة السلبية بالبقاء في مصيدة الضجر والروتين والبيروقراطية ، وأحياناً المسؤولية والرغبة القوية ، وربما الحاجة لفرض التغيير من الجذور والبدء من جديد .  
من كلام الحكماء : الأمانى حلم المستيقظ وسلوة المحروم . التغيير لا يأتي بالأمانى ، والقائد الذي يقعد ويتمنى أن يحدث التغيير قائد فاشل . التغيير سنة الحياة . إنه من أكثر حقائق الحياة تأكيداً . إنه التأقلم مع المحيط ومن لا يتأقلم مع محيطه لا يستطيع البقاء فيه أو التعايش مع باقي المجتمع . إذا اتفقنا على أن العالم دخل مرحلة تغيير فلا بد من أن نتفق على ضرورة التغيير لكي نتأقلم معه .

القاعدة في عالم اليوم هي التغيير والاستثناء هو الاستقرار لأنه يعني الانكماش وعدم التنافس . نريد العوامة لتقوية روح التنافس لأنه سمة طبيعية من سمات الحياة لذا لا بد ان نتكيف مع قوى السوق . لا يوجد خيار . العالم يتغير ويجب ان نتغير معه ، والوصول إلى هذه القناة يساعد على تخفيف ألم التغيير والحد من بعض عوارضه الجانبية .

إذا اقتنعنا بضرورة التغيير فإننا نستطيع إلى حد ما أن نرسم وتيرة التحرك في اتجاهه . نستطيع أن نختار أولويات التغيير . إن لم نقتنع فلن يكون أمامنا خيار لأن العالم سيفرض علينا التغيير . إذا لم نختر السرعة التي تناسبنا فإن العالم سيفرض علينا السرعة التي تناسبه . عصرنا يقتضي أن يعرف الجميع التعامل مع الإنترنت لذا لا يستطيع القائد أن يخفي جهله فيمنع كل الناس من الارتباط بهذه الشبكة الدولية . الصحيح والأسهل أن يتعلم وأن يتابع الحديد في الاقتصاد والإدارة ويدرس تجارب

الأمم الأخرى ويتوقع مكامن الفرص الجيدة وما هي أفضل السبل لتحقيقها ويضمّن رؤيته كل هذا .

تحدثنا كثيراً في هذا الكتاب عن الإنجازات والنجاح لكن الريح الطيبة لم تحمل إلينا إنجازاً واحداً بالمجان ، ولا الحظ . لم نحقق شيئاً لم نرم فيه كل طاقاتنا ، ولا نعتقد أن الأمر سيكون مختلفاً في المستقبل لذا يخطيء من يستخف بأي عقبة أو مشكلة ماثلة في الطريق . يخطيء من يعتقد أن سفينة التغيير يمكن أن تبهر في المجتمع مدفوعة بريح الاقتناع الطيبة . يجب أن يتوقع مقاومة وأن يعرف كيف يقنع أصحابها بأن كل مخاوفهم من التغيير وهم ، وبأن مصالحهم الحقيقية تكمن في حدوث التغيير لا في الركود .

من يعتقد أنه يستطيع أن يعرض على القطاع العام خطة لتطوير العمل وزيادة الإنتاجية وتقديم الخدمة الممتازة للمتعاملين ولا يخرج من مكتب الوزير إلا وتوقيعه على الخطة لا يعرف هذه المؤسسة . هذه مؤسسة لم تُصنع أساساً لزيادة الفاعلية والإنتاجية . الإنطباع السلبي الذي يحمله الناس في كل دول الدنيا عن هذه المؤسسة لم يأت من فراغ بل نتيجة تراكم التجربة .

من يعتقد أنه يستطيع أن يقدم للقطاع العام خطة عمل لتحقيق الامتياز ويسمع صوت الكادر الإداري يصيح : إلى الامتياز أيها السادة لا يعرف هذه المؤسسة . كلمة «بيروقراطية» حديثة لكن البيروقراطية مهنة قديمة لازمت الإنسان منذ بدء الحضارة ولا يوجد من يتغنى بفاعلية القطاع العام إلا من رحم الله . لا يمكن إحداث التغيير الإيجابي وقلب المفاهيم وفتح الأبواب الموصدة وإزالة الاختناقات وتسهيل أمور الناس والتصور بأن الجميع بلا استثناء سيقبلون بهذا التغيير عن طيب خاطر . بعض الإداريين بطبعهم لا يتحمسون للتغيير . عندما تقول لبعض الموظفين إن عليه من الآن فصاعداً أن يتخلى عن بعض عاداته الوظيفية المتخشبّة وممارساته اليومية العتيقة فيبدأ باحترام الناس والاهتمام بالمتعاملين وتخويل الصلاحيات ، فمن الطبيعي من وجهة نظره أن يجد ذلك صعباً . متى يصبح ذلك أقل صعوبة؟ عندما يجد في قائده القدوة . إذا لم يكن القائد متحمساً للتغيير عليه ألا ينتظر من الآخرين قبوله . القائد الذي يريد أن يغير يجب أن



يتغير ، وقبل أن يقنع الناس بالتغيير عليه أن يتقبله ويعمل بموجه . قادة كثيرون تصدوا للبيروقراطية في بلادهم ثم ذهبوا وبقيت البيروقراطية . هذا لا يثبت نجاح البيروقراطية بل فشل القادة .

يجب أن يعرف القائد أسباب مقاومة التغيير . إذا اعتاد الإنسان على ترتيب معين ارتاح إليه واطمأن . التغيير بالنسبة لهذا الإنسان يعني إعادة التأقلم مع الواقع الجديد والبعض لا يجد التأقلم سهلاً لذا يماطل في قبول التغيير ويسوّف ثم يبدأ بالرفض في أول فرصة سانحة . الرفض لا يعني المظاهرات . إنه لا يعني التوقف عن العمل . يمكن أن تسأل الرفض فيقول «نعم» أمامك و«لا» عندما تدير ظهره . لا تستطيع أن تراقب هؤلاء طول الوقت لذا يستطيع واحد منهم أن ينقل مجموعة أوراق من سلة الوارد إلى سلة الصادر ثم يعيدها إلى هذه وتلك حتى ينتهي الدوام ثم يتأخر قليلاً كي يحسب الناس أنه لا يترك مكتبه قبل إنجاز كل ما عليه .

الرفض لا يعني التوقف عن الانتاج لكن الإنتاج سيكون لا شيء . يستطيع من طغت الطاقة السلبية على تفكيره وسلوكه أن يعرفل أي شيء ويختبئ وراء اللوائح والإجراءات وادعاء الجهل : لا أعرف ، لم أنتبه ، لم أقصد ، لم أسمع ، وهكذا . باختصار يستطيع الإنسان أن يكون سلبياً ألف مرة في اليوم من دون أن يظهر سلبيته لأحد بل ربما رآه بعض من لا يعرف بخفايا الأمور وهو ينقل كل هذه الأوراق من السلة إلى الأخرى ويخرج من مكتب ويدخل إلى آخر واعتبره مثلاً للموظف المجتهد .

بعض القادة يستخدمون الصلاحيات التي ينص عليها القانون لرفض التغيير على طريقة «شئتم أم أبيتم» و«رغم أنوفكم» . البعض الآخر يلجأ إلى «تكسير الرؤوس» والإكراه والقسر لكننا لا نشتغل بهذه الطرق في دبي . نريد أن يكون التعامل حضارياً لأننا كلنا أبناء الوطن الواحد . البناء أصعب من الهدم والسلام أصعب من الحرب والإقناع أصعب من الفرض لكن الثلاثة أدوم وأطول عمراً . نريد تعاون الجميع وقناعتهم بأن ما نفعله هو لمصلحة الشعب ومصالحهم ولا أعرف سبيلاً أقرب إلى التوصل إلى هذه القناعة الطيبة من الإقناع .

الطاقة السلبية موجودة فينا إلى جانب الطاقة الإيجابية والكسل الى جانب النشاط

والإبداع الى جانب الخمول والخوف إلى جانب الاطمئنان . كل المخاوف من التغيير وهمٌ . هذا أول ما يجب أن نقوله لهؤلاء ثم : التطوير يديم فرصة العمل ولا يضعفها، ثم : زيادة الانتاجية تعزز وضع الموظف ولا تضعفه، ثم : الاهتمام بالمعاملين يجعل الناس يحترمون الموظف ويقدرونه . يجب أن نزيل الخوف ونبقي الإطمئنان . يجب أن نوقظ الإبداع ونعيد الخمول إلى فراشه . يجب ان نركز على الطاقة الإيجابية ونبذ الطاقة السلبية التي يمثل الإحباط أهم عوارضها . يجب أن نفتح هؤلاء وإن لم يقتنعوا فعلينا المحاولة من جديد مرة وثانية وثالثة ونستخدم كل الطرق المناسبة لإقناعهم .

إذا كانت حاجتنا قوية وإصرارنا قوياً فسيقتنع هؤلاء ، أو معظمهم على الأقل . عندما يقتنعون سيبدأون بالتغيير والتغيير ، وعندما يحدث ذلك سيكتشفون أشياء ممتعة في عملهم لم يكتشفوها من قبل . سيسمعون من المتعاملين كلمة : شكراً ، من القلب وستصبح خدمة الناس متعة كبيرة . سيكتشفون سريعاً أنهم يستطيعون أن يطوروا العمل ويزيدوا الإنتاجية ويقدموا الاقتراحات المفيدة ويشاركوا في رسم طريق الدوائر التي يعملون فيها وعندها سيستمتعون بنشوة الإنجاز .

إذا استنتج القارئ مما تقدم أن السلبية موجودة في القطاع العام وأن القطاع الخاص معصوم منها فهذا ليس قصدي . سألني صحفي مرة : «أنت تقول إن عمل القطاع الحكومي تسهيل عمل القطاع الخاص لكن بعض من في القطاع الخاص لا يفهمون المعادلة بهذه الصيغة» . فقلت له : «لا ألومهم» . فقال : «لماذا؟» . فقلت : «لأن اقتصاد اليوم يتضمن تجارة حديثة وتجارة تقليدية . ومن اعتاد التعامل بالتجارة التقليدية يواجه صعوبات في التحول إلى التعامل مع التجارة الحديثة ويريد أن يظل في مكانه القديم» . فسألني : «أين الحل؟» فقلت : «إن القطاع الخاص ديناميكي بطبعه فقد استوعب الجيل الجديد متطلبات التعامل مع الاقتصاد الحديث ولم يواجه في عملية التحول الصعوبة التي واجهت الجيل الأول» .

### القادة والقيادة

أكرمنا الله في الإمارات بقيادة تؤمن بربها ثم بشعبها وتريد له الخير والتقدم

والإزدهار . إنها لا تريد للشباب أن يحلموا بمستقبلهم فقط بل انها تساعدهم على تحقيق أحلامهم . شبابنا لا يعاني من المشاكل التي تواجه الشباب العربي في دول أخرى فلماذا التشاؤم والسلبية؟ أجزنا الكثير فلماذا لا نريد الحديث إلا عما لم ننجزه بعد؟ أليست هذه سلبية؟ ألسنا كمن يركز على طائرة واحدة تأخرت عن موعد وصولها ويتجاهل مئة طائرة وصلت في الموعد المحدد؟ يا ناس! «تفاءلوا بالخير تجدوه» . البلد بخير والخير باق بإذنه تعالى ، والإنجازات كثيرة والنجاح الذي ينتظرنا أكبر من النجاح الذي عرفناه . فلنعمل معاً ، ولنكن متفائلين ، ولنشع في مجتمعنا الجو الإيجابي ولنترك التوقع لعشاق التوقع ولنتجه إلى الأمام . إن إشاعة الروح الإيجابية في الناس وتعزيز الطاقة الإيجابية في المجتمع لا يتحققان بالكلام بل بالعمل وبالمشاريع وبتجارب النجاح وإعطاء الشباب المسؤوليات وتمكينهم من الإنتاج وتعميم الخير . إذا لم يتوافر العمل فلن يتوافر الخير وخير البلاد في عقول أبنائها وفي ثقتهم بأنفسهم وبلدهم وقدراتهم .

التحفيز وقود تميز البشر وشعلة طاقتهم الإيجابية . إنه القوة التي تحرك الفعل وتطور المبادرة وتصنع الولاء وتولد الإبداع . إنه أساس النجاح وسر تحقيق الأهداف لذا فإن القائد الأكثر نجاحاً هو الأقدر على تحفيز مرؤوسيه وتشجيعهم على العطاء والإبداع والأداء المتميز والطموح فمستوى أداء الشخص المحفز ذي المعنويات العالية يكون عادة في القمة والعكس صحيح .

أنا ملتزم بالوعد الذي قطعته على نفسي بترقية كل شابات وشباب الوطن القادرين وأصحاب الكفاءات ومن هم في الصفوف الثانية والثالثة ومنحهم الفرصة لتسلم مواقع قيادية . وأتمنى لو أصبح كل شباب وشابات الإمارات قياديين وقياديات لكن الواقع ليس هكذا ، واعتقد أن شبابنا وشاباتنا وصلوا إلى مرحلة متقدمة من النضج وباتوا يعرفون أنه ليست كل امرأة قيادية وليس كل رجل قيادياً وأن التميز ليس محصوراً بالقادة والرؤساء وأن المناصب ليست دائماً المقياس الدقيق لكفاءة الرجل أو المرأة .

مستوى الرواتب يجب أن يرتبط بمستوى الإنتاجية ، ومستوى الإنجاز هو الذي

يحدد مستوى التشجيع المادي فالترقيات يمكن أن تكون عادية لكنها يمكن أن تكون استثنائية بل غاية في الاستثنائية . لدينا نظام للمكافآت والحوافز الوظيفية لكن التشجيع المعنوي ضروري في كل الحالات لأنه الدافع إلى الإنجاز والامتياز والتطوير والطريقة المناسبة لإبقاء الروتين بعيداً عن المرؤوسين . وعندما يشعر الموظف أو العامل بأن رئيسه يتابع نشاطه باهتمام ويقدر عمله بالنطق أو الكتابة فإن هذا وحده كفيل بإبقاء معنوياته مرتفعة ويعمق شعوره بالراحة إضافة إلى معرفته بأن الاستجابة إلى هذا التشجيع هي الطريق إلى الترقية والحوافز المادية وأن الوصول إليها مسألة إنجاز وتميز ووقت .

إن كل ما تقدم أدوات وسلوكيات ضرورية لتحفيز الموظف وتشجيعه على الانتاج والتطوير والتميز ، لكن لا يوجد مثل الإنجاز دافعاً إلى تحقيق الإنجاز التالي والانتقال الى آفاق جديدة . الحوافز المادية والمعنوية مهمة وتوفير شروط العمل التي تساعد على التميز مهم لكن الإنسان يجب أن يكون فخوراً بعمله ، والإنجاز هو طريقه إلى الفخر . لكن الإنجاز تاج عمل ما لا بدايته . إنه البرهان على الإمكانيات والخبرات والأدوات والوسائل التي يؤدي استغلالها واستخدامها الجيد إلى الإنجاز . هذه عناصر لا بد من توفيرها للشباب قبل ان نحقق النجاح : التعليم المتميز ، التدريب المتميز ، الحاضنات والخبرات وشروط العمل والفرص المتميزة وهكذا .

قلنا إن الإحباط والطاقة السلبية والسأم وغيره حالات نفسية يطردها الإنسان بالعمل والانتاج وتطوير القدرات والطاقات ، ومن مهام الرئيس أن يساعد المرؤوس على المحافظة على صحته النفسية من خلال الاهتمام المستمر والتشجيع المتواصل والتحفيز . أهم ما يجب أن نفعله عندما نتخلص من الطاقة السلبية هو عدم السماح لها بالعودة ثانية فنعتني بالورود في حديقة النفس ونقلع الطفيليات والطحالب . هناك طرق عدة لتحقيق هذا الهدف أهمها النجاح . النجاح لا يتحقق من دون طاقة إيجابية فإذا تحقق أصبح مصدراً للثقة بالنفس والرغبة في التطوير والامتياز .



الجزء الرابع

# الامتياز في التنمية



## مفهوم الامتياز في رؤية دبي التنموية

الامتياز في التنمية بالنسبة لنا مفهوم حضاري متكامل وعملية بناء رأسية وأفقية للمجتمع المعني بها. لكي نحقق الامتياز في الوطن العربي يجب أن تكون جميع عناصر التنمية متميزة: الرؤية، الأهداف، القيادة، الأفكار، الإدارة، فريق العمل، التخطيط، المعايير، التدريب، التأهيل، المشاريع، التنفيذ، التسويق، التوجه، الانتاجية، الاستمرارية، المرونة ومعظم العناصر الأخرى المتصلة بها.

والامتياز مرحلة متقدمة في التطور فكيف نصنع الامتياز في مجتمعات عربية يجب أن نعترف أنها غير متميزة؟ القوانين غير متميزة، الأهداف غير متميزة، التخطيط غير متميز، السلوك غير متميز، وهكذا. القطاع العام في الوطن العربي غير متميز ومثله القطاع الخاص، المدارس والمعاهد والجامعات الحكومية غير متميزة، ومثلها ما يقابلها من المؤسسات التعليمية الأهلية، الشركات الحكومية غير متميزة وكذلك الشركات الخاصة وهكذا. البعض يقول إن التميز ليس صفة المجتمعات البشرية كلها فلماذا نريده ونتحمل كلفته العالية؟ سأجيب عن هذا السؤال فصبراً، وسأقول الآن إن بعض التجارب التنموية في تلك المجتمعات متميز ويمثل نموذجاً متقدماً يمكن دراسته للتعرف إلى جوهره وأسباب تميزه ونستطيع عندها صنع نموذج تنموي متقدم يمكن تطبيق عناصره الأساسية في الدول العربية وما وراءها.



ويمكن أن نستمر على أوضاعنا الراهنة وننتظر مجيء الامتياز لعل الحظ يسعفنا ويدفعه في طريقنا. أنا أحب الحظ، مثل كل البشر، لكني لا أومن به ولن أنتظر مجيئه. ويمكن أيضاً أن ندرس نقاط قوتنا ونقاط ضعفنا ونبدأ العمل لإبراز الأولى وإزالة الثانية إلى أن نصل إلى مرحلة تنمية متوازنة نستخدمها نقطة انطلاق جديدة نحو الجودة والامتياز فالريادة.

هل هذا حلم أم رؤية؟ أعتقد أنه الآن على الأقل، مزيج من الإثنين. خريطة الامكانيات في الوطن العربي مليئة بالتناقضات والأضداد مثل باقي أجزاء خريطة العالم لكن عندنا تناقضات تتصف بها منطقتنا دون غيرها فرضتها التأثيرات السياسية الدولية وفرضت معها اختلافاً كبيراً في درجات النمو والتطور أملت هما عوامل معينة منها توافر مصادر الطاقة. يمكن أن نتحدث عن الموارد المالية المتأتية من صادرات الطاقة لكن أفضل الحديث عن طرق استخدام تلك الموارد لأن توافر التمويل لا يعني بالضرورة توافر التنمية، ولأن القيمة الحقيقية للمال بكفاءة استخدامه لا بحجمه. فرب مشروع تبدأ بتمويله بمبلغ ١٢ مليون دولار وإذ به ينمو ألف مرة خلال ٢٠ سنة وربما صببت المليارات في مشروع مشابه لا يزال يستنزف مئات الملايين سنوياً لستر خسائره ومساعدة أجنحته على الطيران.

الفرق بين هذا النوع من المشاريع والآخر هو الفرق بين فكرة سيئة وأخرى ممتازة، والفرق بين الفكرة السيئة والفكرة الممتازة هو الفرق بين عقل يستطيع أن يقدم الامتياز وآخر يعجز عنه. هذا لا يعني أن العقل القادر على تقديم الامتياز هو العقل الذي ينتمي صاحبه إلى جنسية معينة، أو منطقة في العالم دون أخرى، بل يعني أننا لم نزرع في العقل العربي آلية التفكير المتميزة التي تنتج الامتياز فلماذا لم نفعل ذلك؟ لأننا استثمرنا جيداً في المشاريع الفاشلة وفشلنا في الاستثمار الجيد في العقول. ولماذا أيضاً؟ لأننا نرمي على ظهر الجواد العربي الأحمال السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي لا طاقة له بها ثم نريد منه النزول إلى المضمار ومنافسة الجياد الخفيفة الرشيقة المدربة والفوز في السباق.

نستطيع في العالم العربي أن نفوز في السباق. نستطيع أن نحقق النجاح. نستطيع

أن نعطي . نستطيع أن نقدم الجودة والامتياز والريادة . هذا ليس حلاً . كل هذا فعلناه في الماضي ونستطيع أن نفعله اليوم لذا فإنه حقيقة ممكنة ، لكن الطريق إلى تحقيق هذا الهدف ليس الطريق الذي نسلكه الآن . التنمية عملية إنتاج تراكمي وتكاملي في الوقت نفسه . إنها وصفة للوجبة التي تغذي الشعوب . إذا كانت المكونات جيدة وكانت المقادير صحيحة وكان الإعداد جيداً فإن المنتج النهائي سيحمل علامة الجودة وعندها فقط سنفوز في السباق . كلما حسنت مكونات التنمية ستحصل على مستوى تنموي أعلى لا يمكن الشعوب من المنافسة والبقاء فقط بل من أخذ الخطوة المتقدمة إلى مرحلة الامتياز . أهم مكونات الامتياز في التنمية هم البشر . البشر ثم البشر ثم البشر ، كم مرة أعيدها؟ إن لم ننجح في تعليم الشباب وثقافتهم وتطوير مهاراتهم وإذكاء روح التميز والإبداع فيهم فلن نحقق النجاح في أي شيء آخر مهما حاولنا .

الفشل العربي في التنمية الصحيحة نتيجة طبيعية للفشل في الاهتمام بالناس . وهناك أسباب عدّة لهذا الفشل لكن إذا أردنا أن نكون أكثر تحديداً فعلينا أن نجزم بأن الفشل في المكان الأول فشل في الإدارة لأنها لم تحسن إدارة التنمية ، وفشل في القيادة لأنها لم تحسن قيادة الإدارة . الفشل الكبير الواحد مصيبة فكيف بفشلين؟ إبقاء التنمية على قدميها معجزة فكيف بتحقيق الامتياز؟

الله أكرمنا بقيادة من الفعّالين لا القوّالين ومقارنة تجربتنا في الإمارات مع تجارب أخرى برهنت أن هناك قائداً يدمر وطنه ويشد شعبه إلى الحضيض ، وقائداً يعمرّ وطنه ويرفع شعبه إلى الأعلى . قادتنا يمشون في الشوارع بلا سيارات مصفحة ومواكب ودراجات نارية بالعشرات . إنهم لا يخشون الشعب لأنهم من الشعب . أبوابهم مفتوحة للناس وتواصلهم قوي ويعرفون نبض رجل الشارع جيداً لذا فإنه لا يمكن أن تكون العلاقة بينهما أكثر عمقاً من ذلك ، وعندما يأخذون القرار فإن مصلحة الناس في مقدمة الاعتبار .

هذا هو أساس الرؤية الصحيحة : مصلحة الناس وخيرهم . إذا كان القائد لا يرى سوى حاشيته ولا يعرف إلا قصره ولا علاقة له بالناس ولا بمشاكلهم وتطلعاتهم فإن رؤيته وأفكاره وقراراته ستكون في مكان والناس في مكان مختلف تماماً . المرجعية

النهائية للقائد هي شعبه لذا يجب أن تصب كل قراراته ورؤاه في خدمة المجتمع ، وعندما يقدم هذا الاعتبار على كل ما تبقى فإنه سائر لا محالة في طريق النجاح .  
النجاح بالنسبة لنا في الإمارات يعني أشياء كثيرة أحدها تحقيق الامتياز . إذا استطاع القائد أن يضمن من الإمكانيات والقدرات والطاقات والخبرات المتوافرة عقد الامتياز فليفعل . إن لم تكن هذه العناصر متوافرة فعليه أن يكون مستعداً لصنعها . إن وجد القائد الدعائم الصالحة لبناء صرح الامتياز فليبدأ . إن لم يجدها فعليه أن يكون مستعداً لإزاحة كل الدعائم القائمة جانباً وإعادة بناء كل شيء من الصفر . إن كان قد استثمر الجهد والمال والخبرات والإبداع في الناس فإنه يستطيع أن يحقق كل هذا لكن بشرط أن يعرف أن القائد الذي يريد تحويل الحلم إلى رؤية لا يستطيع الاحتفاظ بالخيارين : إما أن يغفو لاستئناف حلمه أو أن يحمل رؤيته ويخرج بها إلى الناس . والقائد الذي يريد تحويل الرؤية إلى واقع لا يستطيع أن يكون في مكانين . إما أن يكون في قصره أو في موقع البناء ؛ إما أن يكون على رأس حاشيته أو على رأس فريق العمل . إذا أحسن القائد الاختيار سيجد نفسه في طريق النجاح . إذا تابع طريق النجاح فسيصل في المرحلة المعلومة لا محالة إلى الامتياز .

نحن اليوم في هذا الطريق . أحسن ميزات النجاح أنه طريق أكيد إلى تحقيق نجاح آخر . رؤيتنا كانت طموحة من البداية لكن تحقيق النجاح شجعنا على زيادة طموحها ، وعندما نقارن وضعنا اليوم بوضعنا بالأمس نستطيع أن نرى التطور الكبير الذي تحقق لكننا نستطيع أيضاً أن نرى ما الذي نستطيع تحقيقه . لقد قبلنا التحدي ودخلنا الاختبار وخرجنا ونحن نرفع راية النجاح .

الإنجاز على قدر صاحبه . طاقاتنا كبيرة وعزمنا قوي ونحن مستعدون . نريد من دبي أن تكون مركزاً عالمياً للامتياز والإبداع والريادة لأننا قادرون على تحقيق الامتياز والإبداع والريادة بإذن الله ودعم قيادتنا . نريد دبي أن تكون المدينة العالمية الأولى للتجارة والمال والاستثمار والسياحة في القرن الواحد والعشرين لأننا قادرون على توفير الهياكل والخدمات والبيئة التي تمكنها من القيام بهذا الدور ،  
وها هي البراهين :

## أ- الامتياز في الإدارة

من يدرس برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز سيكتشف شيئاً مدهشاً في عالم الإدارة . خبراء الإدارة الذين قالوا في مناسبات عدة إن البرنامج يمثل ثورة في الإصلاح الإداري ليس على مستوى الوطن العربي فقط بل على مستوى العالم لم يبالغوا .

أنا أيضاً لا أبالغ وإليكم الأسباب :

● القطاع الخاص يتفوق على القطاع الحكومي في الأداء لكن القطاع العام بدأ يتفوق في حالات معينة على القطاع الخاص . جائزة دبي للجودة مخصصة لشركات القطاع الخاص لكن أكثر من دائرة حكومية تقدمت للجائزة وفازت .

● القطاع الخاص تقليدياً هو الرائد في الابداع والابتكار والمرونة لكن القطاع الحكومي يتقدمه في جوانب عدة مثل الكفاءة والمبادرة وتقديم الخدمة الممتازة وغيرها .

● القطاع الحكومي معروف تقليدياً بتناقل خطواته وبطء حركته وروتين آليات العمل فيه وضعف فعاليته وإنجازه ، على العكس من القطاع الخاص ، لكن فعالية القطاع الحكومي تفضل الآن فعاليات الكثير من الشركات الخاصة .

● الشفافية تقليدياً من صفات القطاع الخاص لكن القطاع العام بات تحت المجهر الآن وعمله مكشوف للجميع وهو مستمر في توسيع نطاق الشفافية ضمن تجربة ناجحة يستطيع القطاع الخاص في الإمارات وخارج الدولة الاستفادة منها .

● الفساد والرشوة من الخبائث التي يتعامل معها القطاع العام بحزم شديد ، وهناك آليات معمول بها لمنع هذه الظاهرة ومراقبة إضافية للأقسام التي تتعامل مع المشاريع والنواحي المالية والإدارية .

● يوجد تأكيد جديد في القطاع العام على ضرورة الانضباط ومعاملة المتعاملين معاملة حضارية مع توخي الظهور بالمظهر المناسب .

- يتضمن عدد من المشاريع الحكومية القائمة اعتماد التقنيات المتقدمة وتوفيرها مع التسهيلات الاخرى لشركات القطاع الخاص ، منها مدينة دبي للإنترنت ومدينة دبي للإعلام .
- يعتمد القطاع العام مبدأ فعالية التكاليف وإدارة الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق الأداء الأمثل مما ينعكس إيجاباً على أداء الاقتصاد كله .

إن تميز القطاع الحكومي يتجسد في مدى قدرته على إرضاء المتعاملين وخدمتهم على الوجه الأمثل ، وتجربتنا تؤكد أن هذا القطاع حقق خلال ست سنوات قفزة في التطور والفعالية يمكن أن تحتاج دول أخرى إلى سنوات كثيرة لتحقيقها . كيف استطاع القطاع العام خلال فترة زمنية قصيرة الوصول إلى مستوى القطاع الخاص في الخدمات وأساليب العمل ، ولماذا نعتقد أنه سيتابع تطوره لكي تصبح هذه الخدمات أفضل في حالات مما يقدمه القطاع الخاص؟

أحد الأسباب أننا استطعنا إخراج القطاع العام من خنادق الروتين والرتابة إلى ساحة التطوير والتحديث وزيادة الانتاجية وتحسين الأداء واحترام المتعاملين . الفضل في هذا يرجع إلى الله ثم إلى أسرة القطاع العام فهم الذين طوروا أنفسهم وطوروا العمل . هم اقتنعوا بالمسؤولية ونهضوا بها ، وهم الذين سيتابعون هذا الطريق لأنهم يعرفون أنه طريق خير الوطن ، وطريق الخير هو طريق النجاح الدائم .

إحدى أدوات تحقيق هذا الإنجاز برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز الذي أطلقناه في سبتمبر ١٩٩٧ لتمكين القطاع الحكومي من الاستجابة الفعالة لتحديات العصر الجديد ، وتطوير أداء الدوائر الحكومية من خلال التدريب المتواصل والمتابعة الدائمة لما يجري في عالمنا من تجارب وتطبيقات ناجحة ، ويكمل بذلك برنامجاً آخر هو برنامج دبي للجودة ، هدفه تعميم مفاهيم الجودة والالتزام بتطبيقاتها في سائر المجالات .

يتضمن البرنامج ١٥ فئة منها الدائرة الحكومية المتميزة وفريق العمل المتميز والتجربة الإدارية المتميزة والموظف الحكومي المتميز . حكومة دبي لا تقرر ما هي الدائرة التي تفوز أو ما هو الأداء المتميز أو لمن تُعطى الجوائز وعمن تُحجب . هذا متروك بكامله

للجنة تحكيم مستقلة مؤلفة من خبراء عرب يأتي أعضاؤها من الخارج ولا علاقة لهم بأي دائرة من دوائر دبي، و يقيمون في الدولة شهراً وربما أكثر يقيمون خلاله طلبات التقدم للجوائز في كل الفئات وفق معايير محددة ثم يرفعون تقريراً بنتائج عملهم وتوصياتهم نلتزم به ونعلن الفائزين في احتفال سنوي خاص تنقله وسائل الإعلام المرئي والمقروء والمسموع .

هذا البرنامج أصبح القوة المحركة لتطوير القطاع العام وأشاع روحاً تنافسية لم تعرفها الدوائر الحكومية من قبل . جميع مديري الدوائر والمسؤولين والموظفين أياً كان منصبهم يريدون التنافس على تقديم الأفضل والفوز بإحدى الجوائز، ولا يريد أحد أن يكون الأخير أو في أسفل اللائحة، أو أن يرد اسم دائرته بين الدوائر ذات الأداء المتردي لأن الفائز يعرفه كل الناس والمقصر يعرفه كل الناس .

الهدف من ذكر الدوائر والوزارات المقصرة منح المسؤولين فيها الفرصة لحاسبة النفس ومراجعة الأداء والتخلص من السلبيات ثم تجرى إعادة تقييم للعمل خلال سنة، فإذا لم يتحسن الأداء فإن الخطوة التالية يمكن أن تشمل الإنذارات المكتوبة وربما تغيير طاقم الإدارة .

بعض الدوائر لا ترشح جميع الموظفين ذوي الأداء الجيد لذا أنشأنا آليات رديفة للمتابعة منها فريق «المتسوقين السريين» الذي يضم أعضاء تلقوا تدريباً خاصاً لتقييم مستويات الخدمة في الدوائر الحكومية . وبين الحين والآخر يقصد أعضاء الفريق الدوائر الحكومية بسرية تامة ويتصرفون كأنهم عملاء عاديون وأصحاب حاجات ويسجلون ملاحظاتهم الخاصة بمستوى الخدمات وأسلوب التقديم والسرعة والدقة في إنجاز المعاملات ودرجة التزام الموظفين وحسن مظهرهم وكيفية تعاملهم مع المراجعين ومدى حرصهم ورغبتهم في الخدمة والعمل والإنتاج ومدى استخدام الحاسوب وتوافر الفرص أمام العملاء لتقديم الشكاوى والاقتراحات وغير ذلك من معايير منهجية محددة ومعروفة للمقيمين .

وربما شملت التوصيات موظفين كباراً لكن من بين الآخرين موظفون عاديون مثل موظفة بدالة ضريبة في دائرة حكومية أو موظف في قسم العلاقات العامة أو مشغل

رافعة أو أي موظف أو عامل من النماذج الطيبة من شبابنا العاملين في كل الدوائر ممن لا فئة لهم في البرنامج . وأسهمت هذه الآلية المساندة في تطوير مستويات إضافية من المنافسة بين الموظفين لذا نرى جميع هؤلاء يريدون الفوز بالجائزة ويقدمون للمتعاملين أفضل خدمة ممكنة لعل أحدهم متسوق سري يرشحه فيجد طريقه إلى الترقى والتقدير على مرأى من المجتمع ومسمعه .

ومن الطبيعي في هذا الجو التنافسي العام أن يقول كل مدير أو مسؤول إن دائرته أو قسمه هو الأفضل والأحق بنيل الجائزة لذا هناك حلقة ثالثة للاسهام في تقييم الأداء تتضمن إجراء دراسة ميدانية علمية للتعرف على رأي الجمهور في الخدمات التي تقدمها الدوائر لأنه المعني الأول بها والحكم الأخير على مستواها تُعلن نتائجها سنوياً ويكون فيها الشكر والثناء لمن كان أداءه جيداً، والاعتاظ والعمل لتطوير الأداء بسرعة للآخرين .

إن البرنامج يؤدي المهمة التي تأسس من أجلها بنجاح وسأستمر شخصياً في متابعة نشاطه أولاً بأول، ونحاول على الدوام تطوير عمله ونتطلع إلى زيادة اهتمام الدوائر بندواته ودوراته التدريبية، وإلى مشاركة المديرين ورؤساء الأقسام جنباً إلى جنب مع موظفيهم لكي يكونوا قدوة لهم .

## ٢ - الامتياز في التكامل

لا يوجد في الدول العربية اقتصاد أكثر شفافية وحرية وانفتاحاً وأوثق ارتباطاً بعوامل السوق من اقتصاد دولة الإمارات لذا فإن القطاع الحكومي في خدمة الشعب والقطاع الخاص وليس في وضع منافسة مع القطاع الخاص ولن يكون كذلك . إن أداء معظم الشركات والمؤسسات الحكومية في الإمارات يماثل مستويات القطاع الخاص لكن هذا لا يبرر توسع القطاع العام على حساب القطاع الخاص أو اقتطاع حصته . الغرض من تحسين أداء القطاع العام ورفع إنتاجيته وتطويره ليس إضعاف الدور القيادي للقطاع الخاص في الصناعة والتجارة والخدمات ، أو الحلول محلّه في أي نشاط فهذه ليست مهمته ، ناهيك عن أنه لا يستطيع القيام بهذا الدور .

عمل القطاع الحكومي يتضمن التوجيه ومراقبة التزام المنافسة الصحيحة والمعايير والمقاييس والمواصفات المحددة وإزالة المعوقات وتسهيل العمل والتمكين والتيسير وتقديم الخدمات لجميع المتعاملين، بغض النظر عن القطاعات التي يعملون فيها. إذا تحسن أداء القطاع العام فإن المستهلك سيكون المستفيد الأول سواء كان مواطناً أم شركة.

وعندما تنشئ الحكومة كياناً مثل مدينة دبي للإنترنت أو مدينة دبي الصناعية أو مدينة دبي الطبية أو مركز دبي المالي العالمي فإنها لا تريد إدارة هذه المدن والمراكز كمؤسسات حكومية بل تمكين الشركات الخاصة من العمل فيها وزيادة الانتاج والربحية وتوفير فرص العمل.

أحد أهداف حكومة دبي الإلكترونية إعادة صياغة مفهوم الحكومة لتكون قادرة على تقديم أفضل الخدمات العامة وأكثرها فاعلية وكفاءة عن طريق الإنترنت. إن تبسيط الإجراءات أساس تحسين الخدمات وهذا بالضبط أحد أهداف الحكومة الإلكترونية. من الأهداف الرئيسية الأخرى تطوير جودة الخدمات وخفض التكاليف وتقليل نسبة الأخطاء وزيادة سرعة الاستجابة وتقديم الخدمات والمعلومات عبر الشبكة الدولية، وإلغاء الروتين والبيروقراطية وتقديم الخدمات لمجتمع الأعمال متى شاء وأينما شاء وكيفما شاء.

والقطاع الخاص في دبي مشهور بديناميكيته الفائقة وقدرته المتميزة على تطوير الأسواق وصنع الفرص واستغلالها وتوسيع نشاطه في كل أنحاء العالم، والاقتصاد الجديد يتيح فرصاً لم تكن متوافرة في الماضي لذا فإن تفعيل الاقتصاد التقليدي يجب أن يسير جنباً إلى جنب مع تسريع عملية تبني فروع الاقتصاد الجديد مثل التجارة الإلكترونية والتعامل عبر شبكة الإنترنت وتوفير التدريب المناسب للتعاطي مع التقنيات واعتماد أساليب العمل الحديثة لأنني أريد لدبي أن تتميز بتجارها وخدماتها واقتصادها في العصر الرقمي أو عصر المعرفة كما تميزت بتجارها قبله.

إن نجاح المبادرات التي تقدمت بها الحكومة لتفعيل عمل القطاع العام وتمكينه من التعامل مع الاقتصاد الجديد والاستفادة من التقنيات وأساليب العمل الرقمية المتطورة



يعتمد على وجود تنسيق كامل وتعاون فعال بين الحكومة والقطاع الخاص . وبما أن الحكومة أخذت زمام المبادرة في إدخال التقنيات والأساليب الحديثة على نطاق واسع لتفعيل العمل فإن القطاع الخاص حريص على تبني تلك التقنيات لرفع مستوى الانتاج والخدمات التي يقدمها للمستهلك وأسواق التصدير .

الهدف النهائي للقطاعين العام والخاص ونقطة التقائهما وتوجههما هو دعم الاقتصاد وخدمة الأسواق العالمية والمحلية وتقديم الخدمة الأفضل للمستهلك ، إلا أن للقطاع العام مهمة أخرى هي توجيه الاستثمارات وتنفيذ المشاريع التي تؤدي إلى تقوية الاقتصاد وتوسيع السوق . وعندما يتحقق ذلك تكبر حصة القطاع الخاص من الاقتصاد ويزداد نشاطه وعائداته وأرباحه ويتمكن بالتالي من تنفيذ المشاريع ودعم الاقتصاد وتوفير فرص عمل أكبر .

إن نجاح القطاع العام لنجاح للقطاع الخاص واستمرار هذا النجاح يعتمد إلى حد كبير على تطور شراكة وثيقة بينهما تتضمن التعلّم من تجارب بعضهما والاستفادة من الخبرات الجديدة عبر حوار مفتوح دائم . فتطور القطاع العام يعني تمكنه من تقديم الخدمة السريعة ذات القيمة للقطاع الخاص بينما يستطيع القطاع الخاص الاسهام في تطوير الدوائر الحكومية ونقل الخبرة إليها عن طريق تدريب الموظفين الحكوميين على التقنيات والأساليب الحديثة التي تكتسبها الشركات ، ومشاركة مندوبين من القطاع الخاص في أعمال لجان حكومية لزيادة فاعلية هذه اللجان وضمان تجاوبها مع جديد التطورات واستفادة أعضاء هذه اللجان من خبرات بعضهم بعضاً .

وعندما ينطق القطاعان الحكومي والخاص بلغة الإنجاز المشترك والإنتاجية العالية وتحسين الأداء ورفع الفعالية وتصبح خدمة المستهلك وأسواق التصدير نقطة التقاء وتعاون القطاعين فإن التمازج يصل إلى مرحلة متقدمة من التنسيق تُسهّم في تعجيل دورة الاقتصاد . وكلما ازداد تعاون القطاعين وتمازجهما ضمن إطار هذه الشراكة الاستراتيجية ازدادت سرعة الدورة إلى أن يصل الاقتصاد إلى مستوى قريب من الأداء الأمثل .

يجب أن ننتبه إلى أمر مهم في كل ما نفعله . عندما نتحدث عن القطاعين الحكومي

والخاص فإننا لا نتحدث عن سائقين يقودان سيارة الاقتصاد الواحدة وكل منهما يريد توجيه الاقتصاد إلى الطريق الذي يناسبه . ولا نتحدث عن محركين متفاوتين في السرعة والفاعلية في سيارة واحدة ، هذا يشدّ من ناحية والآخر من ناحية أخرى ولا علاقة لأداء الأول بالثاني بل نتحدث عن علتي سرعة أمامية وخلفية تعملان معاً بوتيرة عالية وتكامل متميز لتسريع الدورة الإنتاجية وتقوية الدفع الاقتصادي . هذا هو التكامل المتميز الذي نريده لأنه يمكننا من عبور صحراء الركود الاقتصادي وتخطي المطبات التي تخلفها الأزمات التي تعترض طريق التنمية العالمي بين الحين والآخر .

### ٣ - الامتياز في الاستثمار

أعتقد أن الأهداف الاستثمارية الصحيحة لا تتحقق عندما تنجح الدولة في جذب الاستثمارات ، أو عندما ينجح الوزير الفلاني في إقناع المستثمرين الأجانب بتوظيف الأموال في بلده ، أو عندما تنجح مؤسسة ما بإقناع الشركات العالمية بإقامة المشاريع في موطنها بل عندما يحقق المستثمر النجاح . لماذا نحن هنا؟ لكي نمكّن المستثمر من تحقيق النجاح . إذا لم يحقق النجاح فسيفشل هو وسنفسل نحن ، وإذا حقق النجاح فسينجح هو وسننجح نحن .

عندما سألني أحد مديري الشركات التي انتقلت إلى دبي عن الشيء الذي أريد من الشركة القيام به في مقرها الجديد قلت : أريد نجاحكم فقط . التنمية مفيدة والمشاركة الوطنية والقومية مفيدة لكن ما يهم المستثمر في النهاية هو العائد على الاستثمارات . إذا جاء المستثمر إلى دبي وبدأ مشروعاً وربح مليوناً فسيستثمر مليونين ، وإذا ربح مليونين فسيستثمر أربعة ملايين . لسنا إمارة نفطية وإسهام النفط في الناتج المحلي الإجمالي لا يمثّل سوى نسبة ضئيلة جداً لذا فإن مشاريعنا التنموية تمولّ نفسها بنفسها أو بقروض التمويل الإسلامي وتسويق السندات في سوق دبي المالي والأسواق المالية الأوروبية . لكن في دبي آلاف المشاريع ومن يستثمر في دبي يبقى في دبي ويتوسع في دبي ويتخذها منطلقاً إلى الاستثمار في الدول الأخرى لأنه يعرف من الخبرة والتجربة أننا سنزيل كل العقبات التي تقف في طريق نجاح استثماراته وسيتعزز عمله بالثقة التي

تبعث في نفسه الاطمئنان والأمل بمستقبل يبشر بالخير والمردود الطيب له ولمؤسسته .  
تدقق الاستثمارات الخارجية يتطلب قطاعاً حكومياً نظيفاً من الفساد والرشوة وما  
لم تقتلع الحكومات هذه الآفة من جذورها لن يأتيها الاستثمار الأجنبي . معظم  
الشركات الأجنبية لا تستطيع تقديم الرشوة لأنها تخالف بذلك قوانين بلدها وتعرض  
مسؤوليها إلى عقوبات شديدة . إذا لم تستطع الشركة الحصول على العقد من دون  
تقديم رشوة فالأسلم لها والمسؤوليها الانسحاب . إن وجدت الفساد في الدولة  
المستهدفة باستثمارها فلن تدخلها وإن دخلتها ووجدت نفسها مضطرة لدفع الرشوة  
فإنها ستفضل الانسحاب . كل الحديث عن تقديم الحوافز للمستثمرين الأجانب وسن  
القوانين والأنظمة التي تساعد على جذب الاستثمار من الخارج وتسهيل الاجراءات  
وغيرها كلام لا معنى له إذا لم نضع حداً للفساد والرشوة وهذا ما فعلناه بنجاح كبير  
بفضل تعاون الجميع .

إن المستثمر المتميز لا يوظف الأموال و يقيم المشاريع ويؤسس الشركات ويوفر  
فرص العمل فقط ، إنه يحمل إلينا الخبرة ويسهم في تعزيز المنافسة وإثراء التنوع  
والإضافة إلى التميز . إنه ينقل إلينا سلوكيات حضارية وممارسات مهنية جديدة ويوسع  
أفق استغلال الأسواق الخارجية ويقدم فرصاً جديدة للمستثمر المقيم ويسهم في ابتكار  
الحلول التي يمكن تعديلها لتتوافق مع الحلول المناسبة لنا . إنه يشارك في تعزيز سمعتنا  
الدولية ويسهم في تمهيد الطريق إلى الأسواق الخارجية لذا يجب أن نحترمه ونفعل كل  
ما بوسعنا لكي يحقق النجاح . هكذا نظرنا إلى الاستثمار في الماضي وهكذا سننظر إليه  
في المستقبل . استعدادنا لاستثمارات الماضي كان متميزاً واستعدادنا لاستثمارات  
المستقبل أكثر تميزاً . جزء مهم من دبي يعيش اليوم في المستقبل لذا نعتقد أنها تقدم  
واحدة من أفضل الفرص الاستثمارية في العالم وها هي الأسباب :

\* لا توجد ضرائب على أرباح الشركات .

\* لا توجد ضرائب على الدخل .

\* لا توجد اقتطاعات ضريبية من المنبع .

- \* لا توجد ضرائب على الأرباح الرأسمالية .
- \* لا توجد قيود على تحويل العملات .
- \* لا توجد أي حواجز تجارية .
- \* رسوم استيراد منخفضة نسبتها ٥٪ مع وجود عدد كبير من الاستثناءات .
- \* مستويات تنافسية في الرواتب ورسوم العقارات والمكاتب ونفقات التشغيل .
- \* مزايا تفضيلية إضافية للمستثمرين في المناطق الحرة مثل منطقة جبل علي ومدينة دبي للإنترنت ومدينة دبي للإعلام ومطار دبي الدولي وغيرها تتضمن السماح بالتملك الأجنبي بنسبة مئة في المئة وإعادة إخراج رأس المال والأرباح والإعفاء من الضرائب والرسوم الجمركية وغيرها من المزايا مما ساهم في ارتفاع عدد الشركات العاملة في هذه المناطق إلى أكثر من ٤٠٠٠ شركة تنتمي إلى أكثر من ١٠٠ دولة وتزيد استثماراتها الكلية على ١٢ مليار دولار .
- \* أسواق مفتوحة وبيئة أعمال حرة .
- \* العائد على الاستثمار في دبي من بين الأفضل في العالم ولعب استمرار تدفق الاستثمارات الخارجية دوراً مهماً في الأداء المتميز الذي تحقق خلال السنوات الخمس الماضية في القطاعات الرئيسية التي تشمل الانشاءات والعقارات والصناعة والخدمات وغيرها . وتوقع استمرار هذا التدفق للاستفادة من المشاريع العالمية التي نعمل على تنفيذها أو التخطيط لتنفيذها في المستقبل مع ازدياد الثقة باقتصاد دبي وبمستقبل الإمارات والمنطقة .
- \* بنية أساسية متطورة تضاهي الموجودة في مراكز التميز في العالم مثل أوروبا واليابان والولايات المتحدة وتشمل الاتصالات الفائقة السرعة، المواصلات، المطارات، الفنادق . . . إلخ .
- \* استغلال الامكانيات والفرص التجارية والتسويقية التي يتيحها واحد من أهم المراكز التجارية والصناعية والمالية والتسويقية في الشرق الأوسط، ومعبر لحركة تجارية تتعدى قيمتها السنوية ١٥٠ مليار دولار تخدم منطقة شاسعة تضم ملياري نسمة .
- \* إذا كان المستثمر في دبي فهو موجود من خلال تجارته ونشاطه في المنطقة .

\* مناعة عضوية مجرّبة من الأزمات الاقتصادية التي يتعرض لها الاقتصاد العالمي بين الحين والآخر . النمو الاقتصادي في دبي لم يتأثر رغم ضعف النمو الاقتصادي في أوروبا واليابان ، فمثلاً :

أ - معدل النمو السنوي الواسطي للنتائج المحلي الإجمالي بلغ نحو ١٢٪ خلال السنوات العشر الماضية رغم استمرار تراجع إسهام البترول في الاقتصاد فانقل من ٤٤ مليار درهم عام ١٩٩٦ إلى ١٣٦ مليار درهم (٣٧ مليار دولار) عام ٢٠٠٥ مما يعني أن الاقتصاد يتضاعف كل ثلاث سنوات تقريباً .

ب - حققت مجموعة طيران الإمارات عائدات تاريخية في السنة المالية التي انتهت في ٣١ مارس ٢٠٠٥ فاقت ما تحقّق في السنة المالية السابقة بنسبة ٣٦٪/ فوصلت إلى ٢, ٥ مليار دولار ( ١, ١٩ مليار درهم) مقارنة مع ٣, ٨ مليار دولار (١٤ مليار درهم) في السنة المالية السابقة .

ج - عدد المسافرين الذين استخدموا مطار دبي الدولي ارتفع بنسبة ١٤٪/ عام ٢٠٠٥ مقارنة بالعام قبله فوصل إلى ٧, ٢٤ مليون مسافر .

د - الشحن الجوي ارتفع بنسبة ٢٠٪/ عام ٢٠٠٥ إلى ٤, ١ مليون طن من ١, ١ مليون طن في ٢٠٠٤ .

هـ - مناولة الحاويات في موانئ دبي العالمية ارتفعت نحو ستة أضعاف خلال عشر سنوات ووصلت العام الماضي إلى أكثر من ٦, ٧ مليون حاوية نمطية فباتت اليوم أكبر مشغلي الموانئ في الشرق الأوسط وتحتل المرتبة السابعة في قائمة أكبر مشغلي الموانئ في العالم وأسرعها نمواً مما يعزز مكانة دبي كموقع استراتيجي للأعمال والشحن لأكثر من ١٠٠ خط ملاحى لأكبر أسواق العالم .

و - استمرار تحقيق ارتفاع كبير في عدد المعارض والمؤتمرات الدولية نظراً إلى وجود البنية التحتية المتطورة واستتباب الأمن والأمان والقدرة على استضافة وتنظيم أكبر المعارض والمؤتمرات الدولية مهما يكن تخصصها أو حجمها ، لذا باتت الإمارات المكان المفضل للعارضين والمشتريين على حد سواء فالعارضون

يقدمون أحدث ما أنتجته مصانعهم ويأتون به إلى الدولة ، والمشترون يجدون ضالتههم تحت سقف واحد وتتيح لهم فرصة التعرف على الجديد والمتطور من كل شيء . مثلاً بعض خبراء المعارض الدوليين يعتبرون معرض دبي للطيران أهم معارض الطيران في العالم ، وأعتقد ، بلا شك ، أنه أحد أهم ثلاثة في العالم ويحقق زيادة في المشاركات في كل دورة بمعدل ١٢-٢٠٪ .

ز - الاستثمار العقاري من بين الأفضل في العالم فأسعار العقارات في بعض مناطق دبي ارتفعت نحو ٤٠ ضعفاً خلال عشر سنوات وتوقع أن يلعب هذا القطاع دوراً محورياً في تعزيز الناتج المحلي الإجمالي مستقبلاً بعدما أصبح الأشط في الشرق الأوسط ومن أهم أسواق العقارات في العالم .

ح - ارتفاع قيمة قطاع السياحة والضيافة والتموين الغذائي عام ٢٠٠٤ إلى ٢, ١ مليار دولار (٤, ٤ مليار درهم) مقارنة بنحو مليار دولار عام ٢٠٠٣ رافقه تخطي عدد نزلاء الفنادق خمسة ملايين نزيل مما يثبت وجود مستوى مرتفع من الأمن والاستقرار ، ورفي الخدمات والتسهيلات التي تقدمها دبي .

ط - حقق القطاع الصناعي في ٢٠٠٥ نمواً بنسبة ١٥٪ فزادت قيمته على ٥, ٤ مليار دولار (٥, ١٦ مليار درهم)، أي أنه نما بمقدار ثلاثة أضعاف خلال عشر سنوات . وتوقع لهذا القطاع أن يشهد نقلة نوعية من خلال مدينة دبي الصناعية التي ستقام في منطقة مساحتها ٥٦٠ مليون قدم مربع .

\* توفير فرص إنشاء مراكز للتخزين والتوزيع وخدمات ما بعد البيع لدول المنطقة المعروفة باسم منطقة العالم الأوسط الاقتصادية أو The Central World Economic Zone (CWEZ) التي تضم نحو ملياري مستهلك ينتشرون في دول مجلس التعاون الخليجي وشبه القارة الهندية وشمالى الخليج وآسيا الوسطى وبلاد الشام وتركيا وقبرص وشرق افريقيا وشمالها .

\* قطاع حكومي ذو كفاءة وأمانة واستقامة رفيعة .

\* تجاوب فعّال مع حاجات المستثمرين من خلال توفير ما نسميه «خدمات النافذة

الحكومية الواحدة» لتسهيل عملية الانتقال إلى دبي واستكمال الإجراءات القانونية والتصاريح والخدمات الأخرى المتسمة بسرعة التقديم والإتقان ورقي المستوى، ولذا اعتمد أكثر من نصف أكبر ١٠٠٠ شركة في العالم إمارة دبي مقرأً إقليمياً لها.

\* الشركات العالمية تنفق المليارات لاستقدام الخبرات التي تحتاجها لتنفيذ مشاريعها لكن في دبي واحد من أكبر تجمعات المهارات والخبرات المختلفة في العالم ويستطيع المستثمرون استغلالها والعثور عليها في مكان واحد.

\* بيئة حياة وبيئة عمل متميزة في مكاتب ومبان حديثة مجهزة على أعلى المستويات.

\* تسهيلات متقدمة للترويج والإعلان والعرض تشمل معارض متطورة ذات سمعة عالمية تنظم بمعدل وسطي يزيد على ١٠٠ معرض في السنة.

\* خدمات متميزة تقدمها هيئة دبي للاستثمار والتطوير للمستثمرين المتخصصين ورجال الأعمال وأصحاب المشاريع الراغبين في الانتقال إلى إمارة دبي تشمل:

- إنجاز وتطوير ومساندة مشاريع هادفة وطموحة تستفيد من الدعم الحكومي للتقليل من نسبة المخاطر والتحديات التي يمكن أن تواجهها.

- جذب منشآت عالمية متعددة الجنسيات من خلال توفير عروض قيمة مخصصة لها تسهل انتقالها إلى المنطقة.

- مساندة الشركات المحلية ذات المستوى العالمي من خلال وظائف وعروض قيمة لتطوير مشاريعهم ودعمهم بالابتكار والتطوير والخبرة وإبرام اتفاقات شراكة للوصول إلى متعاملين بمستويات عالمية.

#### ٤ - الامتياز في التسويق

أحد أسباب النجاح المتواصل الذي يحققه «مهرجان دبي للتسوق» و«مفاجآت صيف دبي» اللذان يستقطبان الملايين هو أننا لا نستخدم هذين المهرجانين لتسويق البضائع والخدمات والمفاجآت فقط بل نسوقهما في غلاف الامتياز الذي تشتهر به المدينة فنحولهما إلى احتفالين كبيرين نكرم فيهما الأسرة العربية ونبتهج فيهما بالأم

والأب والطفل والتكنولوجيا والسلوك الحميد والأمانة والسمعة الطيبة والخيال والثقافة والترفيه، ونقدم فيهما عشرات الفعاليات التي تستهدف كل فئات الزائرين .

الإعلان مهم لكي يعرف الناس ما هي الخدمات التي نقدمها وما هي الفعاليات التي أعددناها لكي ينظموا وقتهم ويستفيدوا منها كلها، لكن الزائر ذكي ويستطيع بسهولة التفريق بين الممتاز والعادي لذا فإن السمعة الممتازة التي تتمتع بها دبي ليست دعاية، ومن يزر هذه المدينة فسيكتشف على الفور أنها مختلفة، وتقدم الأفضل من لحظة هبوط طائرته إلى لحظة مغادرته . النظرة الأولى تترك انطباعاً دائماً في عقول الناس لذا من المهم جداً استقبال الضيوف في المطار بالترحيب وحسن الضيافة وتقديم المعونة .

إن السمعة الممتازة ثروة يجب صونها والمحافظة عليها، والناس تثق بأراء الآخرين وتقييمهم أكثر مما تسمعه أو تراه من مصادر أخرى . من يحافظ على سمعته الممتازة فإن الناس سيقصدونه دائماً ويثقون بما يقدمه ويقبلون عليه فتتوسع حصته في السوق وتزداد المبيعات والأرباح، ومن يفعل العكس فسيكسد عمله وسيجد نفسه خارج السوق، وأفضل دعاية للبايع أو مقدم الخدمة هي الأمانة في البيع والتعامل .

التسويق عملية متكاملة يجب أن يشارك فيها الجميع . إنها عملية مستمرة لذا يجب ضخ دماء جديدة في كوادر التسويق يتمتع أصحابها بالقدرات الشخصية المناسبة لأداء دورهم بأفضل طريقة ممكنة، وقادرة على ابتكار الجديد والشيق والمتنوع من الخدمات والمنتجات ذات المستوى الرفيع الذي يشد الأنظار . إنها عملية تعتبر الزبون على حق دائماً لذا يجب التأكد من جودة الخدمات والمنتجات التي نقدمها له واستبعاد ما يخف الإقبال عليه أو تطويره، ولنتذكر دائماً أن تقديم الجودة لا يكلف أكثر مما دونها مرتبة .

استراتيجيتنا التسويقية تقوم على استهداف أربع فئات هي : الزوار، المقيمون، التجارة والصناعة والخدمات، أسواق التصدير، وغايتنا تنظيم الجهود لتنمية الدولة بمساندة موارد بشرية مهيأة لمعرفة حاجات المواطنين والمقيمين ومجتمع الأعمال والزوار وتخطي توقعاتهم . يجب ألا ننتظر قدوم الزبون بل أن نصل إليه في بلده، كما يجب التركيز دائماً على جذب فئات جديدة مثل رجال الأعمال والمديرين التنفيذيين كثيري الأسفار .



من المهم أيضاً تسويق الصورة الإيجابية للبلد واستخدام عوامل الجذب الطبيعية والمطورة مع التزام تقديم الصورة الصحيحة القابلة للتصديق التي تتضمن شيئاً من المفاجأة. ويجب أن يندمج التسويق السياحي مع توفير التسهيلات السياحية ذات النوعية ومع حسن الضيافة فمن غير المقبول أن ننظم معارض التسويق في العالم ونخصص الميزانيات لذلك وندعو الناس إلى زيارة دبي لكن ما أن يصل هؤلاء حتى نواجههم بصعوبات في المطار وعدم توافر سيارات الأجرة والمواصلات وعدم وجود شواغر في الفنادق فهذا كله يؤدي إلى نتيجة عكسية.

إن تسويق جهود التسويق يعطي نتائج أفضل بكلفة أقل لذا يجب أن تتفادى خطط التسويق ازدواجية الهدف خلال تنظيم المعارض في الخارج أو المشاركة في المعارض السياحية والتسويقية العالمية. ويجب أن تعتمد خطط التسويق على دراسات ميدانية للتعرف إلى حاجات المتسوق وأولوياته وتسهيل وصول الزائر إلى الأسواق والمزايا والتسهيلات التي تقدمها.

تعلمنا من تجاربنا أن المتسوقين والزوار يقبلون على أماكن الجذب والأسواق التي تتضمن التسلية والترفيه أكثر من إقبالهم على الأسواق التي لا تقدمها. ومراكز التسويق والبيع بالتجزئة جذابة للأعمال التجارية الجديدة، كما أن انتقال المؤسسات التجارية إلى أماكن جديدة يلعب دوراً مهماً في جذب الشركات إلى تلك الأماكن وبهذا يمكن تحقيق التوسع التدريجي.

إن دبي أكبر سوق في العالم لإعادة التصدير، ولدينا دائرة متخصصة بتعزيز النشاط التجاري في جميع أنحاء العالم هي دائرة السياحة والتسويق التجاري التي تدير عمليات التسويق والترويج من مكاتب في أميركا وأوروبا وأفريقيا وآسيا، لكن علينا توسيع نطاق اهتمامنا بالتصدير فلدينا رؤية أبعد وأوسع، ويجب ان يكون لنا حضور في أكثر بلدان العالم لأن الاتصال المباشر أكثر جدوى من الوسائل الأخرى في بناء الشركات التجارية واستقطاب الاستثمار خصوصاً مع مناطق تعتمد على دبي لاستيراد قسم كبير من حاجاتها مثل افريقيا.

إن خدمة الشعب مسؤولية كبيرة ويترتب على المؤسسات التجارية والخدمية

الناشطة في هذا المجال التزام الأخلاق في التعامل ولها حدودها التي يجب ألا تتخطاها . ويجب أن تتحقق هذه الأهداف في جو من الالتزام بالمنافسة الإيجابية وإعطاء المتسوقين فرصة اختيار ما يريدونه من بضائع وخدمات من دون أن يخشوا الغش والاتجار بالسلع المقلدة وغيرها من ممارسات مرفوضة .

#### ٥ - الامتياز في إدارة الموارد وفعالية التكاليف

هل الخدمة النوعية Quality Service أكثر كلفة من الخدمة العادية أم أقل؟ نحن أثبتنا أنها أقل كلفة شرط إتقان إدارة الموارد وتحقيق الفعالية القصوى من التكاليف ، وهذه بعض الأمثلة : إذا كانت شركة طيران الإمارات تقدم خدمة نوعية وكانت شركة الطيران الأخرى تقدم خدمة عادية فما هي الشركة التي تكلف أكثر؟ شركة الطيران الأخرى طبعاً . لماذا؟ لأن تلك الشركة لا تقدم الخدمة النوعية ومع ذلك تحمّل حكوماتها خسائر بالمليارات لكن شركة طيران الإمارات في المقابل تقدم الخدمة النوعية وتحقق الأرباح ليس في أيام الخير فقط بل عندما يصبح وضع صناعة الطيران كلها بائساً كما جرى في أعقاب أحداث نيويورك عام ٢٠٠١ .

مثال آخر: فنادق دبي من أفخم الفنادق الموجودة في العالم وهي تقدم خدمة ذات نوعية عالية جداً فهل تكلفة هذه الفنادق أعلى من الفنادق التي تقدم الخدمة العادية؟ طبعاً لا لأن مردود الفنادق الأخيرة منخفض بينما مردود فنادق دبي الأعلى ، ليس على مستوى الوطن العربي فقط بل العالم .

مثال ثالث: أيهما أكثر تكلفة المصنع الذي تُعتمد الجودة في بنائه أم غيره من المصانع؟ إذا لم تكن هناك جودة فهناك أخطاء وثمان الخطأ كبير . إذا أدى الخطأ إلى خسائر بشرية فهذا الخطأ لا يقدر بثمن . حتى لو تجاوز هذا المصنع الخطأ فالعمر التشغيلي لهذا المصنع سيكون قصيراً بالمقارنة ، ولن ينتج الجودة لذا سيكون تسويق الانتاج صعباً والمردود ضعيفاً وبيئة العمل متخلّفة ومضرة للناس والبيئة .

مثال رابع : أي القطاعين الحكوميين أقل كلفة على المدى الطويل : القطاع النشط أم القطاع الكسول؟ القطاع النشط طبعاً لكن يجب أن ننتبه إلى أن المقياس هنا لم يعد

الربح والخسارة لأن هذا مقياس القطاع الخاص . هدف القطاع الحكومي تطوير الأداء وتحسين الخدمة ، وتطوير الأداء يتضمن التزاماً قوياً بمبدأ فعالية التكاليف وتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية (أي الموظفين) والموارد المادية المتاحة مثل أماكن العمل وأنظمة الكمبيوتر وغيرها .

مثال : إذا كانت هناك قاعة مفتوحة فيجب أن نستفيد منها الاستفادة المثلى فنوزع الموظفين في الأماكن المناسبة ونوفر لهم شروط العمل الملائمة لكي يستطيعوا زيادة الإنتاج وتحسين العمل وابتكار الحلول وتطوير الأفكار وتقديم الاقتراحات . يجب أن نستخدم أنظمة الكمبيوتر ومنتجاتها (طابعات وماسحات وغيرها) بأكثر الطرق الممكنة فعالية ومن خلال الشبكات المحلية أو الشبكات الواسعة المرتبطة بالدوائر الأخرى وبشبكة الإنترنت .

نحن لا نصر دائماً على أهمية تشجيع المبادرات الإبداعية وتقديم الاقتراحات وتطوير الأفكار لكي نخزنها في الكمبيوترات بل لكي تُجمع وتُنظّم وتعرض على فرق العمل للدراسة وتنفيذ الاقتراحات العملية للحد من التكاليف وزيادة الإيرادات . لا يوجد خيار أمام الحكومات التي تريد تحقيق النجاح سوى أن تعمل دوائرها كفريق واحد لتحقيق الهدف المشترك من دون مناكفة أو ازدواجية أو تعقيد ، ومن خلال التحالف مع مواردها البشرية ومشاركتها خططها وبرامجها وقراراتها ومبادراتها واقتراحاتها . مثلاً أحد الاقتراحات وقر على دائرة واحدة عشرة ملايين درهم . اقتراح آخر يفرض رسم بسيط على تركيب أجهزة الحاسب الآلي قدم لإحدى الدوائر دخلاً مستمراً من البنوك . إن تحقيق الوفرة في النفقات هدف مهم لكي لا نرهق الميزانية لكن هناك أهدافاً مادية ومعنوية أخرى ذات قيمة عالية جداً فمثلاً مدى كفاءة القطاع الحكومي لا ينعكس إيجاباً على أداء القطاع وحده فقط بل على أداء الدولة كلها بما في ذلك القطاع الخاص . وعندما تزداد سرعة الإنجاز لدى القطاع العام تزداد سرعة الإنجاز في سائر القطاعات فيصبح تأسيس الشركات أسرع ومثله تنفيذ المشاريع والتصدير والاستيراد وسائر النشاطات الأخرى . وعلينا إدارة مواردنا بكفاءة لنضمن مستقبل أجيالنا القادمة لذا سيستمر تأكيدنا على أهمية هذا المبدأ .

بعض المديرين تنفسوا الصعداء بعد تنفيذ برنامج الحكومة الإلكترونية واعتقدوا أن وقت الاستراحة حان لكنني قلت إن العكس صحيح . ما هي الفائدة من إعطاء شخص تلفزيوناً متطوراً إذا كان لا يعرف تشغيله؟ امتلاك التكنولوجيا لا يعني نهاية الطريق بل بدايته والأهم من امتلاك التقنية إتقان التعامل معها لتحقيق أقصى استفادة ممكنة . هذا لا ينحصر بمقدم الخدمة بل بمتلقيها لذا شكلنا فريق عمل لتدريب المتعاملين مع بوابة الحكومة الإلكترونية في الإنترنت ، وسنستمر في هذا الجهد للمساعدة على توسيع نطاق استخدامها وتسهيل الوصول إليها فمن شأن ذلك تقليص كلفة الحصول على الخدمات وتقليل الوقت أيضاً، وتستطيع الشركات والاشخاص استغلال الوقت المتوافر لتحسين الإنتاجية أو ليقضيه الأب العامل أو الأم العاملة مع الأسرة أو يُخصص لتعميق الثقافة أو الإطلاع أو للترفيه . هذه أيضاً فعاليات مهمة في استغلال الوقت وتعزيز الامتياز في المجتمع .

## ٦ - الامتياز في التعايش

يوجد شيء في دبي أشعر به وأنا أسير أو أسوق سيارتي في شوارعها وحدي في كثير من الأوقات، لكن لا أستطيع لمسه لمس اليد أو التعبير عنه بوضوح . إنه مثل شفافية الفجر أو أطراف الليل . ربما قلت إنه «روح دبي» . إذا سئلت ما الذي أعنيه لربما قلت إنه مزيج من روح أهلها وروح المدينة .

عندما يتسم الإنسان لنفسه فمن السهل أن يتسم للآخرين . هكذا هم أهل دبي . أول طريق الابتسامة انتزاع الطاقة السلبية من صدور الناس واقتلاع اليأس والإحباط . هذا يحدث عندما يؤدي الإنسان عملاً مجدياً يحمل إليه الفرح والافتخار . إذا حدث ذلك فسترتفع معنوياته وسيكون لطيفاً مع نفسه ومع الآخرين وسيضيف إلى عطلة الأسبوع كل أيام عمله .

من يعيش في دبي يظل في دبي . حتى عندما يترك البعض دبي إلى مدينة أخرى فإن قسماً منه يظل في دبي لذا كثيرون يعودون . أسمع قصصاً عن أشخاص ذهبوا إلى كندا وأوروبا وأميركا ثم عادوا بعد سنة أو اثنتين وأولادهم أسبق منهم في الرجوع . البعض

بدأ معنا بداية متواضعة وارتقى إلى العالمية في الأعمال والاستثمار واشترى الشركات الكبيرة، والبعض اكتسب في دبي خبرات عالية مطلوبة في دول أخرى فقبل عروضا مغرية ومناصب عالية ومع ذلك أمّنوا إدارة استثماراتهم في الخارج وتركوا مناصبهم العالية هناك وعادوا.

لماذا يا ترى؟

يوجد ود في دبي، وألفة. يوجد تسامح يحترمه الجميع وتقاليد يحترمها الجميع. يوجد احترام للذات والآخرين. يوجد اتزان وامتياز وحضارة. قرطبة كانت هكذا.

يستطيع المرء ان يسير في شوارع دبي وحاراتها في أي وقت يشاء. إذا التفت السائر خلفه فلعله يريد رؤية الأنوار البعيدة في أفق المدينة، أو البحث عن وجه يعرفه لكن ليس للتأكد من أن نشالاً أو سارقاً سيغافله كما يحدث في بعض شوارع عواصم الدنيا. البعض يعود إلى دبي لهذا السبب. يوجد أمان في هذه المدينة. قرطبة كانت هكذا.

توجد شوارع نظيفة وعمارات جميلة وحدائق يقارب تنظيمها الكمال. لا نقول للناس ماذا يلبسون لكن عندما يكون الداخل جميلاً فإن المظهر يماشيه. هناك أناقة واعتناء بالمظهر والسلوك عند من يقدرّون الامتياز.

كثيرون زاروا دبي ثم عادوا إليها واستقروا - الآلاف؛ ولكل منهم قصة. أحدهم طبيب أسنان ألماني درس في هارفارد وكان يحاضر في جامعة برلين ثم جاء إلى دبي سائحاً فأعجبتته الحياة فيها فعاد إليها واستقر. متى جاءها سائحاً؟ في أغسطس! تصوروا! في أغسطس. وماذا ترك وراءه؟ ألمانيا وجامعة برلين.

توجد بيئة حياة متميزة في دبي لا يجدها المرء إلا في المدن السياحية المتميزة. يوجد تغيير دائم في دبي لأن الامتياز لا يعرف الجمود. توجد مبادرة. توجد رغبة في ابتكار الجديد من كل شيء. توجد حركة دائبة في الليل والنهار لكن يوجد ارتياح. توجد ضغوط العمل المعتادة لأن الجميع يستيقظ ويبدأ السباق لكن يوجد ترفيه متميز بعد ذلك.

تحدثنا كثيراً عن الإنتاجية والأداء والفعالية والتطوير لكننا لا نطلب من أحد فوق طاقته ولا نريد أن يعمل أحد فوق طاقته أو على حساب أسرته . نريد أن يعطي مقابل ما يأخذ وعندما يعطي فوق ذلك سيأخذ فوق ما يأخذه . نريد التعامل مع الناس بعدل وإنصاف وحضارة .

نريده بعد ذلك أن يحقق التوازن في حياته . أن يعطي العمل حقه وأن يعطي أسرته ونفسه حقهما لأن أفضل وقت يمر على الإنسان هو الوقت الذي يقضيه مع أسرته . نريده أن يستمتع هو وأسرته بالحياة ويرفقه عن أسرته وعن نفسه جيداً وإلا لن يكون مستعداً لاستئناف السباق في صباح اليوم التالي .

للصغار مكانة كبيرة في دبي لأن لهم مكاناً كبيراً في قلوبنا نحن العرب لكن الامتياز الخاص بهم ليس صغيراً . إنه الامتياز نفسه للكبار لأن الامتياز لا يعرف السن ولا العنصرية . الامتياز للجميع في جميع الأوقات والحالات . الامتياز ليس في الصناعة والتجارة بل في الخدمات كذلك . يجب ان تكون الخدمة ذات مستوى مرتفع تليق بمقدمها ومتلقيها .

يوجد مكان في أماكن العمل في دبي للمرأة في دبي . توجد لها مكانة . المرأة ليست نصف المجتمع بل أم المجتمع لذا مكاتنتها خاصة لأنها اشتركت في سباقنا الكبير وفازت بجدارتها وليس بالترضية . تستطيع أن تقود الفريق وتدير حياة أطفالها وشركتها وتنجز وتصنع شباب المستقبل وشاباته والثروة وفرص العمل للآخرين وتركب الخيل وتسابق الرجال وتفوز . المرأة في قرطبة كانت هكذا . كانت رسيس تخرج مع الخليفة عبد الرحمن الناصر على ظهر جوادها وهي تلبس قلنسوة وتتقلد سيفاً وتشق معه شوارع قرطبة حتى مدينة الزهراء . لبنى كانت كاتبة الخليفة الحكم بن عبد الرحمن ومزنة كاتبة الناصر لدين الله «وفي ظل هذا المجتمع» ، كما يقول أحد الكتاب ، «كانت المرأة الأندلسية واسعة النفوذ تتمتع بقسط كبير من الحرية»<sup>(٢٦)</sup>

دبي مدينة الانتقاء والخيارات . يستطيع ساكنها اختيار أسلوب الحياة الذي يرتاح إليه ونمط الترفيه الذي يروق له . العمل في مدن العمل المعروفة . . . عمل ، لكن العمل في مدينة سياحية متعة . لهذا استقطبنا في دبي دفقاً من المواهب المتميزة التي لا تجدها

مجتمعة في مكان واحد في أي مدينة في الدنيا .

بعض هؤلاء مغتربون عرب . منذ خمسين سنة ونحن نشكو من هجرة العقل العربي والمال العربي إلى الغرب . ماذا فعلنا لوقف هذه الظاهرة الخطرة؟ زدنا جرعة الشكوى وشتنا الغرب جيداً لأنه كيان شرير يسرق مقدرات الأمم ثم يسرق عقول أبنائها .

الغرب ليس السبب يا عرب . عندما يعود المغترب إلى وطنه الأم لقضاء إجازة مع أهله فإنه لا يخترق المطار إلا وهو يطحن أسنانه ندماً لأنه فكر في الميء . الطواير بلا نهاية والانتظار بالساعة والاثنتين والحر شديد وهذا ينظر إليه بريية كأنه متهم ، والآخر يطرح أسئلة لا مبرر لها بينما المغترب يحاول أن ينظر يميناً وشمالاً ليهرب بنجمله بعيداً عن عيون أولاده وزوجته . إذا كانت البوابة هكذا فكيف البيت؟ لا أحد يهتم ولا أحد ييتسم ولا أحد يساعد ولا أحد يقول : أهلا بكم .

أهلاً وسهلاً ومرحباً بكم في دبي أيها السادة المغتربون العرب . قلنا هذا لكثيرين عادوا وسنقولها لكثيرين آخرين وسنستقطب العقول العربية المهاجرة التي تريد الميء والاستقرار ثم ستمنى للباقيين دوام النجاح . بعض هؤلاء رغبوا لأولادهم نشأة عربية لكنهم يريدون مستويات من التعليم والصحة والخدمات تضاهي الموجودة في أوروبا واميركا . عندنا كل هذا .

البعض الآخر يريد عائداً جيداً على استثماراته . العائد على الاستثمارات في دبي جيد جداً ونحن لا نؤم ولا نصادر ولا نعتدي على أموال الناس ولا ننتهم من يحقق الأرباح نتيجة عمله الصحيح بسرقة قوت الشعب فأهلاً وسهلاً ومرحباً بالمال العربي المهاجر .

آخرون من الهند ولبنان وباكستان والولايات المتحدة وسورية ومصر وفرنسا وغيرهم ينتمون إلى أكثر من ١٥٠ جنسية يقولون أشياء مشابهة ويضيفون إلى ما يقوله كثيرون آخرون من أنهم اندمجوا في مجتمع دبي بسرعة . أعتقد أن هذا طبيعي لأن دبي مدينة بلا غربة . دبي مدينة بلا هامش . لا أحد فيها يعيش في هامشها مكتئباً لذا الكتابة شعور لا تعرفه دبي .

دبي مدينة عربية الحضارة عالمية التطوع والمفهوم والامتياز . قرطبة كانت هكذا . عدد الجامعات في حضرة الخلافة الأموية الثانية كان أقل بقليل من عدد الجامعات في كل باقي بلدان أوروبا لكن كان في جامعاتها امتياز لذا جاءها أوروبيون كثيرون تقلدوا بعد دراستهم المناصب العالية وأصبح بعضهم باباوات . تجار من أوروبا وآسيا وأفريقيا نشطوا في أسواق تلك المدينة التي كانت تضم أكثر من مليون نسمة . كان فيهم المسلم والمسيحي واليهودي . العصر الذهبي الذي عرفه اليهود في تاريخهم القديم كان مع العرب في الأندلس ، فبرز من بينهم الفلاسفة والعلماء والأطباء وأصحاب المهن الرفيعة .

هذه صفة أخرى من صفات الامتياز . إنها احترام أديان الآخرين ومعتقداتهم لكي يحترم الآخرون ديننا ومعتقداتنا لكن الاحترام ليس عطية بل اكتساباً . كيف نقنع الآخرين بسماحة الإسلام وبعضنا لا يعرف السماحة؟ كيف نقنعهم بعدالة الإسلام ونحن نمارس الظلم؟ كيف نقنعهم بأنه دين حق ونحن نتعامل بالباطل؟ الله يقول : ﴿ لا إكراه في الدين ﴾ فبأي حق نريد أن نقسر الآخرين على ديننا؟ إن المسؤولية التي تقع على عاتقنا تفرض علينا أن نقدم للآخرين صورة جميلة عن ديننا من خلال معاملتنا لهم وتعايشنا الايجابي معهم في أمن وسلام وتفاعل لتحقيق مقتضيات التنمية التجارية والانسانية معاً .

الامتياز لا يعرف التفرقة الدينية أو العرقية لأن إنسانيته الجامعة فوق ما يفرق البشر . الجميع يعيشون بسلام والكل يريدون أن يعملوا وينتجوا ويربحوا في بيئة تتساوى فيها الفرص والحقوق والواجبات ، لذا كانت المحافظة على السلام والأمن مسؤولية الجميع وأهم أركان استمرار الانتاج وحماية المصالح والتعاون والتعايش بكل أنواعه : تعايش الديانات ، تعايش الاختلاف ، تعايش القيم ، تعايش المفاهيم وهكذا .

أعظم ما في الحضارة العربية الأندلسية ليس قصر الحمراء أو مسجد قرطبة الكبير أو مدينة الزهراء أو قصر إشبيلية بل لأنها قدمت للإنسانية النموذج الفريد الذي عرفه العالم حتى الآن على إمكان تعايش الحضارات والأديان وتعاون الجميع لصنع الامتياز .



ماذا حل محل المؤسسة العلمية في قرطبة؟ مؤسسة محاكم التفتيش، أطول مؤسسة صنعها الإنسان عمراً. ماذا حل محل الثقافة والأدب في قرطبة؟ إحراق المؤلفات وحبس من يكتشفه عمال محاكم التفتيش مكباً على كتاب. ماذا حل محل التعايش في قرطبة؟ العنصرية. معظم حضارات العالم الجديد وقعت ضحية هذه العنصرية لأن الأسباب لم يروا في تنوع الحضارة البشرية آنذاك واحداً من أجمل صفات الإنسانية بل عدواً لا رحمة له ولا شفقة.

التنوع هو الذي يعطي الحضارات مذاقها المتميز. التنوع الكبير الموجود في دبي هو أحد أسرار سحر دبي، وقرطبة. هذه الخلطة في مكان آخر يمكن أن تكون شيئاً مختلفاً تماماً. نحن أيضاً بعد ألف عام من زوال الخلافة في حاضرة الأندلس نقدم نموذجاً متجدداً على إمكان تعايش الحضارات والأديان والتنوع والاختلاف وتعاون الجميع لصنع الامتياز في كل شيء.

من يتحدث اليوم عن صراع الحضارات، وعن العداوة بين الإسلام والغرب، ويزعم أن الغرب لا يستطيع التعايش مع الإسلام وأننا نمجد الموت ولا نمجد الحياة فإنه لم يزر دبي ولا يعرف تاريخ قرطبة أو تاريخ كل حواضر العرب. كلهم تعايشوا مع الأديان كلها ونحن أيضاً نفعل الشيء نفسه ونقدم البرهان مرة أخرى على أن التعايش في النهاية ما هو إلا التعايش الذي يدعو إليه الدين الاسلامي وتزهو به صفات حضارتنا.



أعتبر تنمية القيادات الشابة من أهم مقومات التنمية المتميزة (ندوة لي عن القيادة لموظفي الدوائر الحكومية) .



اجتماع لمجلس دبي التنفيذي الذي يتألف من قيادات إماراتية شابة وطموحة تعمل على تنفيذ رؤيتنا.



أحرص على التفاعل بشكل دائم مع مسؤولي الدوائر الحكومية: ملاحظات أביديتها خلال لقاء في غرفة تجارة وصناعة دبي بعد تقديم إحدى الشركات الاستشارية خطة عمل استراتيجية للغرفة.



b

متابعة تفصيلية لمشاريع توسعة الطرق في دبي.



الاحتفال بتخريج دفعة جديدة من طلاب وطالبات الجامعة الأمريكية في دبي.



أهتمّ دائماً بتعليم أولادي، (من اليمين): سعيد، منصور، مايد، أحمد.

لعبت المبادرات والمشاريع الرئيسية التي أطلقناها خلال الأعوام الماضية دورًا محوريًا في تعزيز المكانة العالمية لدولة الإمارات.



الاعلان في منتدى دبي الإستراتيجي عن خطة التنمية للعام ٢٠١٠ بمشاركة قوية من القطاع الخاص.



الاعلان عن اطلاق حكومة دبي الإلكترونية التي أصبحت نموذجًا للحكومات الإلكترونية في دول عربية شقيقة.



مدينة دبي للإعلام حققت نجاحات فاقت كل التوقعات.



d  
مدينة دبي الطبية التي تعد خطوة أساسية لتقديم أفضل الخدمات الطبية بالتعاون مع أرقى المؤسسات الطبية العالمية.



الاعلان عن مركز دبي المالي العالمي.



أؤمن بدور القيادات الشابة في ازدهار منطقتنا:  
خلال مشاركتي في مؤتمر القيادات العربية  
الشابة.



كل عام نقيم أداء مؤسساتنا الحكومية ونعلن عن  
نتائج التقييم في حفل برنامج دبي للأداء الحكومي  
التميز.



e  
حدا مسارعتي في المؤتمر السنوي العاشر لمرحز إمارات بدراسات وابحوا إسراييجيه تي ابوصبي.

مشاريع التطوير الجاري تنفيذها في دبي تعبر عن طموحاتنا المستقبلية.



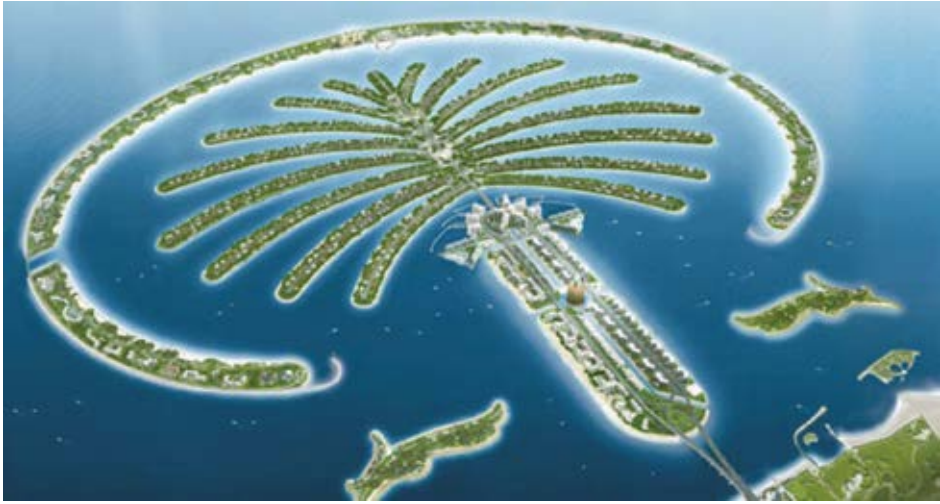
مشروع فالكون سيتي مع القطاع الخاص.



مشروع دبي لاند.



مشروع برج دبي.



نخلة جميرا.



برج العرب.



أبراج الإمارات.



نادي خور دبي للغولف.

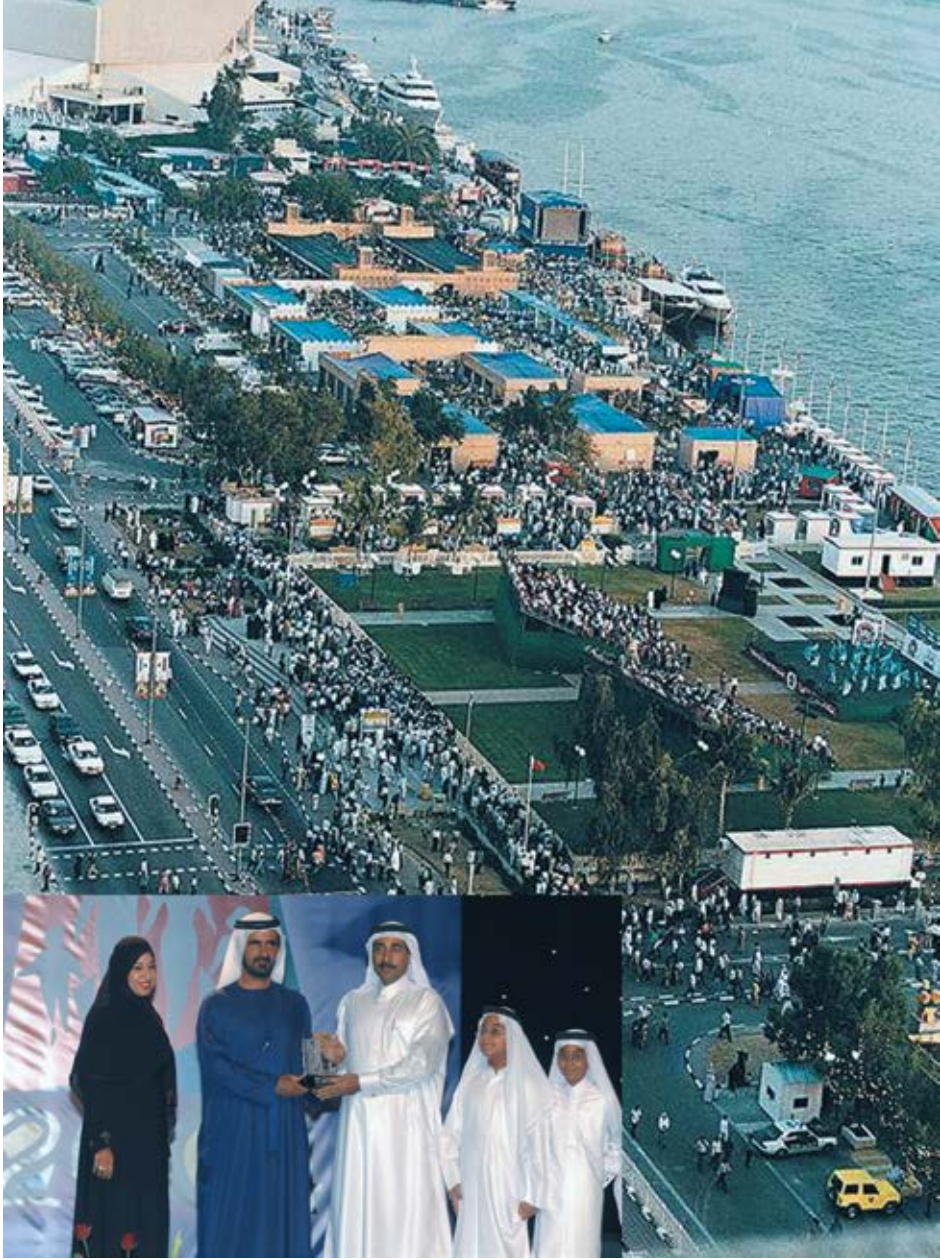




أتابع عن قرب خطط تطور طيران الإمارات: لدى تفقدي إحدى الطائرات الجديدة.



لدى متابعتي مشروع توسعة مطار دبي الدولي.



مهرجان دبي الأول للتسوق (١٩٩٦) كان من بين أولى مبادراتنا السياحية والتسويقية لجذب الزوار العرب والأجانب، كما نحرص خلال المهرجان على تكريم الأسرة العربية المثالية لترسيخ الروابط الأسرية في مجتمعاتنا.

## تكریم التميز يحفز على الابداع ويطلق روح المبادرة.



برنامج محمد بن راشد لإعداد القادة الذي يُعد قادة مؤهلين لإدارة مشاريعنا المختلفة.



أهتم دومًا بتكريم صغار الموظفين قبل المسؤولين (جائزة الأداء الحكومي المتميز).



تكریم العلم وتقدير المتعلمين يتصدر دومًا أولويات خطتنا (جائزة راشد للتفوق العلمي).



الاهتمام بنشر مفاهيم الجودة في القطاع الخاص من خلال جائزة دبي للجودة.

## النجاحات التي حققتها المرأة الإماراتية في كافة المجالات محل فخرنا واعتزازنا.



أتاحت حاضنات مشاريع الشباب في مؤسسة محمد بن راشد فرصًا لظهور العديد من سيدات الأعمال الإماراتيات الشابات.



متابعتي لأداء الدوائر الحكومية تستهدف ضمان سلاسة اجراءات العمل فيها: خلال زيارة إلى إدارة الجنسية والإقامة.



k

الاهتمام بتوطين الوظائف في القطاع الخاص: مركز كارفور.



تكريم الشيخ عبدالرحمن السديس شخصية العام الإسلامي.



تكريم الصحافة العربية هو تكريم للقلم المبدع والكلمة الصادقة.



1  
حرصى على تقدير القيادات العربية الشابة نابع من ايماني بالدور المستقبلي للجيل الشاب في  
قيادة مسيرة التنمية بمنطقتنا.



زيارة تفقدية لغرفة العمليات الخاصة بشرطة دبي.



اهتمامي لا يقتصر على القطاع العام فأنا أعتبر القطاع الخاص شريكًا أساسيًا وهو يحظى بدعمي الدائم.









كأس دبي العالمي للخيل أهم سباق للخيل في العالم.



نحرص دائمًا على المشاركة في سباقات الخيل العالمية.



P  
(من اليمين): مكتوم، راششد، حمدان.

أنشأت أولادي على حب الفروسية وركوب الخيل.



ابنتاي: مريم (يسار) وشيخة.



أبناءي: (من اليمين): ماند، حمدان، وأحمد.



نعطي التعليم في الإمارات أهمية قصوى ولذا أحرص دائمًا على زيارة المدارس في الدولة للقاء أبنائي وغرس حب العلم والوطن في نفوسهم والتأكد من جودة الخدمات المقدمة لهم.





مع أخي الشيخ عمار بن حميد بن راشد النعيمي خلال زيارة إلى استراحة الشواب في إمارة عجمان.



t

الاهتمام بتوفير الخدمات الطبية: معاينة موقع بناء مستشفى جديد في إمارة الفجيرة.



مع أخي صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان رئيس الدولة في رحلة صيد شاركنا فيها الشيخ منصور بن زايد آل نهيان وابني حمدان.



« أريد أن أكون مثل أبي »









## صنع في دبي

- لو قلنا للعامل المتزن قبل ١٥ سنة إننا نفكر بتطوير السياحة في دبي لكان «طاح على ظهره من الضحك»، كما نقول في الخليج. دبي الآن تستقبل نحو ستة ملايين سائح في العام وقلنا إننا نخطط لرفع العدد إلى ١٥ مليون سائح بحلول العام ٢٠١٠ لكننا لم نسمع ضحكاً. لماذا؟ لأن الناس يعرفون أننا إذا قلنا إننا سنفعل شيئاً فسنفعله بإذن الله لذا تراهم صامتين ينتظرون أن نقول لهم كيف سنحقق ذلك.
- في العالم اليوم أربع مبان يمكن أحياناً رؤيتها من القمر الأول هو سور الصين العظيم والثاني سد هوفر الذي استكملت أميركا بناءه عام ١٩٣٦. لو قلنا للناس عام ١٩٧٧ إننا نريد أن ننضم إلى الصين وأميركا ونبني شيئاً يراه الإنسان من القمر لربما قالوا: احلموا يا عرب. لا يوجد أرخص من الكلام سوى الأحلام. في عام ١٩٧٩ استكملت دبي بناء ميناء جبل علي الذي يضم ٦٧ رصيفاً وانضم إلى سور الصين العظيم وسد هوفر، وسينضم إلى هذه المباني الثلاثة أكبر مشروع إسكاني وسياحي في العالم هو مشروع جزر النخلة.
- كل الدول تقتطع من شواطئها الرملية لبناء الموانئ والمشاريع والمساكن. نحن العرب نحب أطفالنا ونعتبرهم أكبادنا تمشي على الأرض ونريد أن نراهم يلعبون على الرمال النظيفة الناعمة لكن ليس على طرف اليابسة بل في عرض البحر، لذا عندما

تتكمّل مشاريع جزر النخلة الثلاث وجزر العالم ستضيف دبي إلى شواطئ الإمارات امتدادات طويلة من الشواطئ الداخلية .

● خيول السبق تتدرب عادة في أوروبا وتسبق في أوروبا . هذا عُرف لا يخرج عنه أحد لأنه عماد صناعة كبيرة سيهز كسره المتكرر أساساتها . عندما قلنا إن هذا العُرف لم يعد يناسبنا وإننا قررنا كسره وتدريب خيولنا في دولة عربية في الشتاء كاد بعض المدربين الدوليين «يطيح» على ظهره لكن ليس من الضحك . الجميع احتجوا واستعظموا وقالوا إن التجربة ستفشل وإن خيولنا لن تريح السباق . سامحهم الله . أعرف أن تدريب الخيل ثروة لا يريدون خسارتها لكن بعض الناس لا يعرفوننا بعد لذا لا يعرفون أننا إذا قلنا شيئاً فسنفعله إن شاء الله تعالى . أفضل الخيول تتدرب الآن في دبي ونقلها إلى أوروبا لكي تسابق ثم نعيدها إلى مراكز تدريبها هنا ولا تزال نحصد الجوائز كما كنّا في الماضي نتيجة نجاح مؤسسة «جودولفين» في إدارة هذه العملية . من قرأ في الصحافة الغربية أن جلالة الملكة إليزابيث الثانية «اشتكت» من كثرة فوز خيولنا في السباقات لم يقرأ خبراً صحيحاً . الملكة ليست من ملاك الخيل الكبار لكنها من أكبر مؤيدينا . لم نفعّل شيئاً ليس من حقنا أن نفعله . كل الفرق بالنسبة لي هو أن خيولي عندي أراها في الشتاء متى أردت وليست عند مدربين لا أريدهم في أوروبا . لكن الفرق بالنسبة للمدربين أكبر من هذا بكثير . بعض ملاك الخيول في أوروبا قدروا تجربتنا الرائدة التي حققت النجاح ولدينا الآن مرابط دولية تُدرّب فيها الخيول شتاءً ثم تُنقل صيفاً إلى مضامير السباق في أوروبا .

● بعض الناس لم يتوقع فقط فشلنا في مشروع تأسيس مدينة دبي للإنترنت والتكنولوجيا والإعلام بل استكثر علينا مجرد التفكير فيه : «أنتم عرب متخلفون لا عندكم إنترنت ولا تكنولوجيا ولستم مقرأً إعلامياً وتريدون أن تبنوا مدينة بحالها للإنترنت والتكنولوجيا والإعلام؟ هذه مخاطرة ما بعدها مخاطرة» . أعرف أنها مخاطرة وكان ردي جاهزاً عندما قلت لهم في حفل افتتاح المدينة في ٢٨ أكتوبر ٢٠٠٠ : أكبر مخاطرة هي ألا يأخذ الإنسان أي مخاطرة .<sup>(٢٧)</sup> البعض الآخر لم يربين التكنولوجيا والإنترنت من جهة والإعلام من جهة أخرى التكامل الذي رأيناه منذ بداية

التفكير في إنشاء المدينة ، ولم ير أيضاً التكامل الذي رأيناه بين الإعلام وحرية الكلمة . من كان منّا المصيب ومن كان المخطيء في النهاية؟ عندما طرحت مشروع تأسيس المدينة وجهت الدعوة إلى عدد من أكبر شركات التقنية في العالم للاشتراك في مشروعنا . كل هذه الشركات موجودة اليوم في المدينة المعنية بالإنترنت إلى جانب عشرات الشركات الأخرى . لو أننا لم نأخذ المخاطرة لما وصل عدد الشركات في قطاعي التقنية والإعلام الى أكثر من ٧٠٠ شركة ولما جعلنا الإمارات من أهم مراكز الإنترنت والتكنولوجيا والإعلام في الشرق الأوسط ، ولما تمتع الإعلام بحقه في العمل بحرية بعيداً عن الرقابة .

● المال عصب الاقتصاد سواء كان اقتصاداً جديداً أم اقتصاداً تقليدياً إلا أن حركة الاقتصاد الجديد سريعة وتتطلب سرعة ماثلة في التجاوب مع العمليات التمويلية وتدفقات رؤوس الأموال العالمية . ومن هنا جاء قرار إنشاء مركز دبي المالي العالمي في ١٦/٢/٢٠٠٢ ليكمل آليات التعامل مع الاقتصاد الجديد إلى جانب مدينة دبي للإنترنت والحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والمشاريع التكنولوجية الأخرى . توجد ثغرة كبيرة في خدمة حركة التدفقات المالية الدولية والتأمين والبورصات الدولية في منطقة العالم الأوسط الاقتصادية على امتداد منطقة الشرق الأوسط ووسط آسيا وشبه القارة الهندية ، وسيسد مركز دبي المالي العالمي هذه الثغرة الآن وسيكون جسراً للخدمات المالية بين منطقتنا وبين الأسواق الدولية ويوفر بذلك تغطية التداول العالمي على مدار الساعة بما يشمل التعامل بالأوراق المالية والأسهم وإدارة الأصول والتأمين وإعادة التأمين والعمليات المصرفية التمويلية الكبيرة .

هناك أكثر من تريليون دولار من الأموال العربية المستثمرة في أميركا وأوروبا و نعتقد أن مركز دبي المالي سيوفر الألفية المناسبة التي تسهم في عودة جزء من هذه الأموال وتطوير الخدمات المصرفية الإسلامية . كما نريد دعم هذا المركز من خلال تطوير سوق دبي المالي لكي يصبح السوق الإقليمي الأول للأوراق المالية والسندات والأدوات المالية الأخرى ، وأحد أهم مراكز توفير رأس المال لتحقيق النمو بما في ذلك تمويل الشركات العاملة والشركات الناشئة .

نريد الامتياز لهذا المركز لذا سنوفر للبورصات وللمؤسسات المال والاستثمار والتأمين بيئة العمل المثالية والأطر القانونية والنظامية والرقابية التي تضاهي أعرق وأكفأ الأطر المماثلة في العالم، وستضع هذه الخطوة دبي في مستوى المراكز المالية في لندن ونيويورك. لكي يتحقق ذلك يجب أن تكون القوانين التي تحكم هذا العمل بالمستوى المعمول به في تلك المراكز المتطورة وأكدت موقفني في رسالة وجهتها إلى المجلس التنظيمي لسلطة الخدمات المالية في دبي أقتطف منها: «إننا هنا نؤكد لكم التزامنا القوي تجاه أعلى معايير الشفافية والإدارة الجيدة في شتى جوانب عمل سلطة دبي للخدمات المالية. وتعد هذه المعايير مهمة جداً لانطلاقة المركز ومواصلة عمله. وتبعاً لذلك فإننا نصدر تعليماتنا إليكم بالمحافظة على هذه المعايير في شتى مجالات العمل المرتبطة به في سلطة دبي للخدمات المالية».

● شركات الطيران كانت تقلص أساطيلها لخفض نفقات التشغيل ومحاولة تجاوز الأزمة التي ضربت الصناعة بعد أحداث سبتمبر ٢٠٠١ ورفعت خسائر شركات الطيران الدولية إلى ٣١ مليار دولار لكننا أبرمنا صفقة بقيمة ١٥ مليار دولار لشراء ٥٨ طائرة إضافية. وبنهاية السنة المالية الماضية (مارس ٢٠٠٥) أضافت شركة طيران الإمارات تسع طائرات جديدة ليرتفع العدد إلى ٧٥ طائرة متوسط عمرها ٤,٥ سنة. وخطط لرفع الأسطول إلى ١٥٠ طائرة (تشمل ١٢ طائرة شحن) بحلول ٢٠١٢ عندما تتوقع ارتفاع عدد المسافرين على خطوطها إلى ٣٣ مليون راكب.

● عندما ينفذ القطاع العام عن نفسه غبار الروتين والترهل والعادية فإنه يتحول إلى مجموعة كبيرة من الخلايا النشطة الخلاقة وتتراكم لدى الدوائر والأقسام خبرات وحلول مبتكرة يمكن وضعها في خدمة الدوائر والأقسام الأخرى للاستفادة منها في تطوير العمل وتحسين الأداء. القطاع الحكومي هو الذي يؤثر في تقدم الدول لأن هذا القطاع يقود ويوجه، وإذا كان كفوفاً فاعلاً مبدعاً فتأثيراته لا حدود لها على كل المستويات.

لذا نتوقع من هذا القطاع أن يلعب دوراً حيوياً في تحقيق الرؤية لجعل دبي مركزاً رائداً ينافس أبرز المراكز الاقتصادية في العالم. كما نتوقع في الوقت نفسه أن تزداد

مشاركته في التمويل العام ففي عام ٢٠٠٤ مثلاً ارتفعت مساهمة قطاع الخدمات الحكومية في الميزانية بنسبة أربعة في المئة مقارنة مع ٢٠٠٣ لتصل إلى نحو ملياري دولار، أو ٥, ٧ مليار درهم، وما كان سيتمكن من تحقيق هذه النتيجة لولا الجهد الذي بذله لتطوير نفسه ورفع مستوى خدماته وتجاوبه مع الجمهور.

والآن بعض الأسئلة:

- أين يوجد أكبر سوق في العالم لإعادة تصدير السيارات ذات المقود إلى اليمين؟
- أين توجد في الشرق الأوسط ثمانية ملاعب جولف؟
- أين يوجد أعلى برج للمكاتب في الشرق الأوسط وأوروبا؟
- أين يوجد أكبر مركز للمال في الشرق الأوسط؟
- أين توجد أكبر سوق حرة في مطارات الشرق الأوسط والخامسة في العالم؟
- أين يوجد أكبر مطار في الشرق الأوسط من جهة حركة الطيران فيه؟
- أين يوجد أكبر ناقل جوي على الخطوط الدولية؟
- أين يوجد أكبر سوق في العالم لتجارة إعادة التصدير؟
- أين يوجد أكبر مصهر مستقل للالمنيوم في العالم؟
- أين يوجد أكبر تجمع لتكنولوجيا المعلومات في الشرق الأوسط؟
- أين توجد أكبر منطقة حرة في الشرق الأوسط؟
- أين توجد أكبر مدينة للإعلام في الشرق الأوسط؟
- أين تحقق أكبر معدل نمو اقتصادي في العالم خلال السنوات العشر الماضية؟
- أين يوجد أكبر حوض جاف في الشرق الأوسط؟
- أين يوجد أفخم وأعلى فندق في العالم؟
- أين توجد أكبر جزر اصطناعية في العالم؟

- أين يوجد أكبر ميناء صنعه الإنسان في العالم؟
- أين يوجد إثنان من أربعة أبنية في العالم يستطيع الإنسان رؤيتهما من القمر؟
- أين تتوقعون بناء أعلى ناطحة سحاب في العالم؟
- أين تتوقعون بناء أكبر مركز للتسوق في العالم؟

...

الأسئلة تطول لذا سأتوقف لأستعرض بعض القواسم المشتركة في هذه المشاريع،  
إنها:

- ١- تتضمن أخذ المخاطر: لا توجد فرصة كبيرة إلا إذا كانت وراءها مخاطرة كبيرة لكن هناك فرقاً بين المخاطر المحسوبة والانتحار الاقتصادي. كل مشاريعنا تخضع في العادة إلى دراسة مكثفة من كل النواحي بما في ذلك دراسة التأكد من جدوى المشروع وتقرير الاستشاريين والجدوى الاقتصادية والمركز المالي ومهمة فريق العمل، وغيرها. الامتياز في التنفيذ يعني أن تكون مصيباً من أول مرة وفي كل مرة وهذا ما نسعى إلى تحقيقه دائماً ضمن قبولنا مبدأً أخذ المخاطر.
- ٢- تمثل تحديات: التحديات تشحذ العزيمة وتجدد الهمة وتبقي العقل يقظاً. معظم ما ننجزه «عينات» لما هو آتٍ واختبار لقدراتنا على مواجهة التحديات الجديدة لأن رؤيتنا المستقبلية كبيرة وبعيدة وعلينا أن نظل يقظين دائماً ومستعدين لاغتنام الفرص أو صنعها في أي وقت. يجب أن يكتسب فريق العمل كل الخبرات الممكنة لمعالجة المشاكل المتوقعة في طريقنا الطويل إلى الامتياز والريادة لذا إن لم نجد التحديات المناسبة فإننا نصنعها لأن هذا أفضل تدريب لفريق العمل.
- ٣- تعكس الامتياز: دبي مدينة للامتياز ومشاريعها يجب أن تعكس التميز في المفهوم والذوق والتطبيق العملي والفخامة. سمعت زائراً يقول إنه

حين يمشي في شوارع بعض مدن الشرق الأوسط يعتقد أن المهندسين المعماريين هناك لا يحبون مهنتهم لذا لا يوجد جمال في المباني التي يراها ولا إبداع . من يزر أبو ظبي أو دبي سيرى نتيجة التنافس في العمارة تحقق مستوى فريداً من الامتياز والابداع فيهما . إذا بدأت بداية متميزة فإن التميز سيتلو وسيولّد زخماً خاصاً به لا يتوقف عند حد .

٤- تعكس الأصالة في التصميم: بعض التصاميم الهندسية مستقاة من بيئتنا وتراثنا فبرج العرب على هيئة شرع وأطلقنا عليه هذا الإسم لكي يخص العرب جميعاً، وجزر النخلة كاملة بسعف لكل منها تصميم معماري متميز، وفندق جميرا بيتش على هيئة موجة بحر كبيرة، ونحاول حيثما كان ذلك ممكناً أن نضمّن رموز الأصالة والتراث في الأبنية التي نشيدها مع استمرار المحافظة على استخداماتها التطبيقية، واختيار التصاميم التي تعتبر بحق قمة في الجمال والهندسة المعمارية .

٥- تقلب المفاهيم السائدة: إنها تنظر إلى الأشياء من زوايا مختلفة . الصواب من زاوية نظر معينة ربما ليس الصواب نفسه من زاوية أخرى، وما هو شائع ومتفق عليه ربما لا يكون أفضل ما يمكن الحصول عليه، وما هو خيالي بالنسبة لي واقعي بالنسبة لآخرين وبالعكس . من المهم أن ينظر الإنسان حوله ويتساءل عن سبب وجود ما يراه، لكن الأهم أن يفكر بالأشياء التي لا يجدها ويتساءل لماذا لا توجد هذه الأشياء بعد . فندق برج العرب أحد الأمثلة . بعض من اطلع على المشروع اعتبره مشروعاً خيالياً لأن أحداً لم يفكر به قبلنا لكننا رأيناه واقعياً فبيناه لأن وجوده يعزز طبيعة الامتياز في دبي وبالتالي يفيد الشعب . البعض عرض علينا مشاريع اعتبرها غاية في الواقعية لكننا وجدناها خيالية ورفضناها . نريد الشيء الصحيح وليس الشيء الذي يعتبره البعض واقعياً ويعتبره البعض الآخر خيالياً لذا نحاول أن ننظر إلى أهدافنا من زوايا مختلفة . مثالي الثاني مشروع جزر النخلة الذي سيضم ثلاث جزر الأولى قبالة شاطئ الجميرا



والثانية قبالة جبل علي والثالثة في ديرة ناحية الوحيدة . المحفوظ من يملك بيتاً يطل على البحر ، لكن امتلاك بيت في البحر يطل على الشاطئ أمر غير مألوف لكنه فكرة جميلة ، إضافة إلى أن من يسكن في هذه الجزر سيكون مقامه في إحدى عجائب العالم الحديث .

٦ - تصنع الأسواق: إذا كنت في افريقيا وأردت بضائع يابانية فهل تطلبها من طوكيو أم من دبي؟ من دبي طبعاً . هل يعرف القارئ الكريم ماذا نصدر إلى الشقيقة تونس من بين ما نصدر؟ العطور الفرنسية . وهل يعرف القارئ الكريم ماذا يشتري مسؤولون فرنسيون كبار من السوق الحرة في مطار دبي الدولي عندما يتوقفون فيه؟ العطور الفرنسية لأنهم يقولون إنها أرخص ثمناً من فرنسا . هذه أمثلة على قدرة دبي على صنع أسواق كبيرة لمنتجات لا نتجها أضيف إليها مثاليين يثيران التعجب : مقاود سياراتنا إلى اليسار ، ولا نتعامل بالسيارات ذات المقاود إلى اليمين لكننا أكبر سوق لهذا النوع من السيارات المستعملة . حتى مالطا تستورد عدداً كبيراً من هذه السيارات . الثاني : نحن نعيش في صحراء ومطرنا قليل وأرضنا في معظمها غير صالحة للزراعة دون إعداد خاص ومع ذلك لدينا أكبر سوق للخضار في العالم .

٧ - تمول نفسها بنفسها أو من خلال تسويق الأدوات المالية المناسبة في سوق دبي المالي أو الأسواق المالية الدولية .

٨ - تتطلب تقنيات جديدة وخبرات عالية في التنفيذ .

٩ - منجزة في وقت قياسي .

١٠ - تعكس تحقيق درجة عالية من الجهد الجماعي والتنسيق بين فرق العمل التنفيذية .

١١ - تعكس بعد الرؤية وإتقان اصطياد الفرص وصنعها .

١٢ - تتضمن قدرة ذاتية على تجاوز الأزمات: إن تحديد الأولويات والتزام استراتيجيات النمو والتوسع ليسا قفصين فولاذيين لا يمكن التحرك

ضمنهما إذ يجب توخي المرونة وسرعة القرار للتجاوب مع الأزمات والأحداث الطارئة . مثلاً نشوب حرب الخليج الثانية أربك حركة الطيران في كل العالم لكن شركة طيران الإمارات تخطت الأزمة بسرعة ملفتة ولم تتوقف طائراتها في مطارات أوروبا إلا خمس ساعات فقط .

١٣ - جسور إلى مشاريع أخرى: وهذه كثيرة وسننفذها في وقتها ضمن تخطيطنا الاستراتيجي لصنع مستقبل وطننا، ونعتبرها معابر إلى العالمية في التنفيذ والإدارة بعد نجاح تجربة إدارة الموانئ في دول أجنبية وعربية عدة .

١٤ - مساهمة عربية إضافية من دبي لإلغاء المفهوم الشائع في الغرب بوجود شمال متقدم وجنوب متخلف وغرب متميز وشرق لا تميز فيه .

١٥ - الإثبات بأن دبي قادرة والعرب قادرون على تنفيذ مشاريع عالمية تضاهي أو تفضل ما هو موجود في الغرب أو اليابان .

١٦ - تطلق الخيال في الإنسان لأنها تتضمن قدراً كبيراً من الخيال في الفكرة والمفهوم والإنجاز .

١٧ - التكاملية: بيئة العمل لا تعني المكاتب التقليدية والكمبيوترات والهواتف التي لا يتوقف رنينها . عندما بدأنا نفكر بمركز دبي المالي العالمي توقفنا ملياً عند كلمة «العالمية» ورأينا في هذا المشروع الكبير شيئاً من العالمية في كل شيء لأن قسماً كبيراً من نحو خمسين ألف شخص نتوقع أن يعملوا ويعيشوا في هذا المركز سيأتي من الخارج ونريد أن يشعر كل منهم بألفة فورية أضفنا إليها الكثير من التميز لكي يشعر أيضاً بأنه يعمل ويعيش في مكان فريد لا يوجد مثله في أي مكان في العالم .

الهدف الأساسي هو توفير بيئة العمل والحياة في مكان واحد لكن الشقة ليست امتداداً للمكتب والراحة ليست فاصلاً بين فترات الدوام - كلاهما عالم قائم بذاته في المكان الواحد ضمن تكاملية ذات معايير عالمية راقية أكاد أقول إنها مفرطة في التميز والابداع .

خارج مكاتب البورصات الدولية والمؤسسات والشركات المالية

والاستثمارية العالمية والاقليمية والمحلية سيجد المرء مزيجاً متساوياً من الأبراج الشاهقة والأحياء التراثية ذات الصبغة العالمية ودار الأوبرا والمسارح والمكتبات والمتزهات والحدائق ونوافير المياه . أما السيارات والصخب والدخان فله مكان آخر في عالم آخر لأننا نعتقد أن «ضريبة العصرية» الموجودة في غالبية المراكز المالية الدولية لا مبرر لها في دبي ونريد أن نلغيها لكل من يختار مركز دبي المالي العالمي عالماً جديداً له .

### طريقة دبي

إذا أردنا اختصار البنود السابقة فيمكن القول إن هذه المشاريع منفذة وفق الطريقة التي يصفها البعض بأنها «طريقة دبي في عمل الأشياء» وهي تتلخص بالآتي :

أ - بلورة الرؤية .

ب - تحديد الأهداف .

ج - وضع الخطة .

د - تحديد وقت قصير للتنفيذ .

هـ - حشد الطاقات .

و - إعطاء الإشارة للجميع لكي يبدأوا العدو لتنفيذ المشروع .

وماذا يعني القول : «صنع في دبي»؟ إنه يعني أن العمل المطلوب صُنع طبقاً لمفهوم دبي في تحقيق الإنجاز المتميز ووفق معايير ومتطلبات ومواصفات محددة يمكن إيجاز بعضها كالآتي :

### ١- التفوق:

القصة الحقيقية للامتياز في دبي ليست قصة التفوق على الآخرين بل قصة التفوق على النفس . التفوق على النفس لا يتحقق بإرهاقها . إنه هذا الميل الإضافي الذي تقطعه عندما تعتقد أنك سرت الطريق كله . إنه هذا الجهد الإضافي عندما تعتقد أن وقت الراحة حان ، إنه هذا الوقت الإضافي الذي تخصصه للتفكير بالعمل لكن خارج

أوقات العمل، إنه هذا العطاء الإضافي عندما تعتقد أنك أعطيت كل شيء، إنه هذه الفكرة الأخرى، هذه المحاولة الإضافية، هذه اللمسة الأخيرة التي تشبه لمسة الرسام الذي يُنهي لوحته ثم ينظر إليها من بعيد ويعود ويضيف إليها شيئاً يعطيها ذلك التفرد الذي يشد انتباه النقاد. إنه أيضاً الاعتقاد الدائم بأن هناك شيئاً كان يجب أن تضيفه أو أن تعدله لكنك لا تعرف ما هو هذا الشيء بالضبط وتظل تفكر به وتبحث عنه إلى أن تجده. التفوق على النفس أيضاً هو طرح اليأس جانباً في كل الظروف والتمسك بالأمل والإيجابية والرغبة بالإنجاز وتحقيق النجاح.

## ٢ - التغلب على المستحيلات:

لا يوجد تعريف واحد للمستحيل. خارج نطاق المستحيلات البديهية ستجد أن ما كان مستحيلاً قبل عشر سنوات لم يعد مستحيلاً اليوم وما هو مستحيل بالنسبة لشخص ليس مستحيلاً لآخر. إذا لم أستطع قهر مستحيل فلعل السبب أنني لم أجد الطريقة المناسبة لقهره. طريق التغلب على المستحيل هو رفض القبول باليأس. إنه القول: يوجد حل ما في مكان ما بطريقة ما ففكروا معي أين هو؟

## ٣ - صهر الجهود في بوتقة النجاح:

النجاح نجاح للمجموعة والفشل فشل للمجموعة والحلقة الضعيفة تُضعف السلسلة كلها مهما تكن قوتها. جميعنا يجب أن يشترك في السباق لذا يجب أن يعرف كل عضو في كل فريق أن نجاح عمل فريقه يتوقف على نجاحه، وأن نجاح فريقه أساسي لتمكين كل فرق العمل الأخرى من النجاح. يجب أن تعرف الإدارة أن إخفاقها في حشد طاقات كل فرق العمل لتحقيق الأهداف المرسومة سيؤدي إلى فشل عمل كل الفرق وستكون هي على رأس هذا الفشل، ويجب أن يعرف القائد أنه إذا لم يتقدم الجميع ويوجه الجميع في عملية البناء فلن يتحقق النجاح.

عندما تتصافر كل هذه الخبرات والمهارات وتناسق وتيرة العمل ويتحقق التكامل فإن الناتج ليس مجموعة من فرق العمل ذات الأداء الفعال، وليس مجرد إدارة فعالة بل

فريق عمل واحد . لدينا في دبي اليوم فريق من هذا النوع . إنه أكبر فريق عمل في الشرق الأوسط لكن وراء هذا الفريق فريق أكبر هم أهل دبي كلها لذا لن أتردد في القول إن لدينا أكبر فريق عمل من نوعه في العالم . ما هو المستحيل عندما يتوافر لبلد ما مثل هذا الفريق؟ ما هو المشروع الذي لا يستطيع مثل هذا الفريق تنفيذه وتحقيق النجاح فيه؟ أليس هذا هو الفريق الذي يمكن أن يقول: سننجزه وسنحوّله إلى واقع وسنحقق له النجاح فقولوا لنا ما هو المشروع الذي تريدونه؟

#### ٤ - التجارب الحضارية:

الإصلاح الإداري في دبي كان تجربة لكنه الآن مدرسة . توجد طرق عدّة لإنجاز مهمة ما ونحن اخترنا تطوير مدرسة إدارية متميزة عالية الأداء بأسلوب حضاري لأنه من حق شعبنا أن يُعامل المعاملة الحضارية التي تليق به وبحضارته العريقة ، ولن نكف عن توجيه الدعوة إلى الدول العربية والمديرين العرب للاستفادة من تجربة متكاملة ناضجة بدلاً من اللجوء إلى مدارس أخرى في مدن أخرى ربما اكتشفنا بعد وقت طويل أنها ليست النموذج التنموي الصالح لمجتمعنا . حدث هذا في الماضي ولا يزال نعاني منه ويجب ألا يحدث في المستقبل . نريد تعميم تجربة دبي في التطوير الحكومي والاصلاح الإداري والاسهام في تطوير الإدارة العربية وتشجيع كل أداء حكومي متميز يخدم الشعوب العربية بكل الطرق التي نقدر عليها ومنها التعاون مع الجامعة العربية لتخصيص جائزة للتميز الإداري . لقد تقدّم أخوة لنا في الدول العربية الشقيقة لهذه الجائزة وكانوا خير سفراء لبلدانهم بعملهم وتفوقهم .

#### ٥ - صنع ظروف النجاح:

قلت في مكان سابق يجب ألا نستعجل الأمور لكن التنمية عملية صنع خلاق . يمكن انتظار الريح المواتية لتدفع الشراع لكن الريح ليست الوسيلة الوحيدة لإبحار السفينة على عجل بغية اغتنام فرصة تبدّت فجأة أو تحقيق سبق في مشروع معين وقطع الطريق على المنافسة لذا فإن بعض مشاريع التنمية تلد ولادة طبيعية بعد مراحل التروّي

والتخطيط والتأكد من جميع التفاصيل والبدايل ، لكن بعض المشاريع يتطلب عملية  
قيصرية تستدعي القفز فوق المعايير والدراسات وتوفير الظروف الموضوعية في فترة  
قصيرة جداً .

هذا ينطبق على الاقتصاد الجديد أكثر من انطباقه على الاقتصاد القديم ففي المشاريع  
التقنية أو التجارة الإلكترونية مبدأ مختلف هو : من يأتي أولاً يبقى أولاً ولنا أمثلة كثيرة  
على ذلك في ياهو وأمازون ومايكروسوفت و eBay وغيرها . وفي هذه الحالات يمكن  
مباشرة المشروع ووضع تفاصيله أو التغلب على المشاكل الماثلة أمامه أولاً بأول ، إلا أن  
هذا يتطلب فريق العمل المتمرس المشهود له بالإنجاز ، ويضم من برهن على أنه من  
الذين يعتمد عليهم في الشدائد .

#### ٦ - الإيجابية:

دبي عنصر تغيير إيجابي يسهم في إشاعة الإيجابية في منطقتنا وخارجها . لسنا  
هونغ كونغ أو سنغافورة أو وادي السيلكون أو أي مكان آخر . رؤيتنا مختلفة وطرقنا  
مختلفة وأولوياتنا مختلفة . نحن نسهم في دفع عجلة التقدم في الإمارات ، ونحن على  
ما نحن عليه بكل إيجابياتنا التي نحاول تطويرها وسلبياتنا التي نحاول التخلص منها  
بمزيد من العمل والتفائل والثقة بالنفس والطاقة الإيجابية . الدين بالنسبة لنا دين ودنيا  
ونحن ملتزمون بتعاليمه ولا نرى أي تناقض على الإطلاق بين الدين والحداثة أو بين  
تعاليم ديننا وما تقدمه الحضارة الصحيحة ، لذا لن نفعل شيئاً على حساب ديننا لأننا  
سنصبح بلا دين ولا دنيا :

نرّقع دينانا بتمزيق ديننا فلا ديننا يبقى ولا ما نرّقع

#### ٧ - ابتكار الحلول:

لا توجد قوانين وأنظمة بشرية مقدسة . إنها موضوعة بهدف تقنين أشياء معينة في  
أوقات معينة وبما أن التطور يعني الاستمرارية لا بدّ أن يأتي وقت لا تعود فيه تلك

الأنظمة تؤدي الهدف الأساسي منها وتصبح أداة لعرقلة مرور التنمية بدلاً من ضمان تدفق الحركة في صورة طبيعية. المناطق الحرة تقدّم وسيلة ناجحة لتخطي العقبات التي يمكن أن تتضمنها بعض بنود القوانين والأنظمة والاجراءات لكن هذه العملية ليست خبط عشواء.

مهما تكن الخبرة عميقة فلا بدّ أن تكون هناك خبرة أعمق منها. إذا قررت دعوة الشركات الأجنبية للاستثمار في بلدي فلا أستطيع أن أحدد لها ما الذي يجب أن تفعله بالضبط. أهل مكة أدرى بشعابها. أنا أريد للشركات النجاح لكن لست أنا أفضل من يعرف كيف تستطيع الشركات تحقيق النجاح بل الشركات نفسها.

أفضل الحلول أحياناً هو أسهلها، ونريد تسهيل الأمور على الشركات وعلى أنفسنا ونريدها أن تحقق النجاح بأسرع وقت ممكن لذا عندما تقرر الشركات العالمية دخول سوقنا نطلب منها تقديم لائحة رغبات wish list بما تتوقعه ثم نحاول تحقيق تلك الرغبات وموافقتها مع القوانين والأنظمة والاجراءات وتذليل كل العقبات.

## ٨ - الأمن والاستقرار

ليس الرّبّان الجيد من يستطيع توجيه سفينته في المياه الهادئة بل من يقودها إلى بر السلامة وسط الزواجع. عندما ترتفع الأصوات الغاضبة يجب أن يكون هناك من ينادي بضبط النفس والهدوء، وإذا تراجعت الثقة يجب أن يكون هناك من يقوّيها، وإذا ساد القلق يجب أن تظهر الشجاعة. الأمن والأمان حقان لشعبنا وللمستثمرين في بلدنا يجب أن نضمنهما مهما تكن الظروف. نحن بلد مسالم لا علاقة لنا بالتوتر، لكن إذا أثر التوتر حولنا في الثقة فإن سياستنا تقوم على المسارعة إلى طمأنة الناس وملاقة الأزمات في الطريق قبل أن تصل إلينا وتأكيد ثقتنا ببلدنا من خلال الإعلان عن المشاريع الاستثمارية والتوسعات والتوجيه بعدم إلغاء أي مناسبات مقررة مهما تكن الأسباب.

## ٩ - الاستمرارية:

الامتياز بالنسبة لنا لا يعني فقط القدرة على تقديم الجودة والعمل المتميز والخدمة

المتميزة بل القدرة على تقديمها دائماً. توجد تنمية في دبي لكن توجد تنمية في أي مكان لذا فإن رؤيتنا لم تستهدف منافسة التنمية في أي مكان بل منافسة مراكز الامتياز الدولية. مقارنة أنفسنا بالدول المتقدمة هو الصح والمطلوب لأننا نستطيع حينئذ تمكين أنفسنا من المنافسة على مستوى العالم وتحقيق التقدم، وإن أخفقنا فنحن إلى تراجع. إن نجاحنا هو أحد أسباب ثقتنا العالية بأنفسنا وقدراتنا وأحد أسباب ثقة الناس بنا. كنا نرسل الوفود إلى المطارات الدولية ذات الخدمة المتميزة لكي نتعلم ونقارن ما يفعلونه بما نفعله ونطلع على تجاربهم، والآن نستقبل وفوداً من تلك المطارات جاءت إلى دبي للغاية التي ذهبنا من أجلها. مطار دبي كان الأفضل بين أهم ٤٠ مطاراً في العالم طبقاً لمعايير محددة وتقدم على مطارات سنغافورة وهونغ كونغ وغيرها. أحد معايير الجودة هو أن تفوق توقعات المتعامل ورضاه. إذا كان المسافر يتوقع أن ينجز إجراءات الهجرة والجمارك في المطار خلال ساعة من هبوط طائرته وإذ به ينجزها خلال نصف ساعة فهذه خدمة نوعية. إذا توقع المتعامل إنجاز معاملة حكومية خلال يومين وأجزها خلال يوم واحد فهذه خدمة متميزة لكن هذا ليس نهاية الجودة.

توقعات الناس لا تتوقف عند حد وهي باب دوّار وقضية متحركة. إنهم يبحثون دائماً عن الأفضل والأسهل لذا يجب الاستمرار في مفاجأة المتعاملين بتقديم الأفضل. من كان يتوقع إنجاز إجراءات الوصول خلال نصف ساعة صار يتوقعها خلال عشرين دقيقة، ومن كان يتوقع إنجاز المعاملة الحكومية خلال يوم بات يتوقعها خلال ثلاث ساعات وهكذا. إذا لم أستطع مفاجأة المتعامل بتقديم الأفضل دائماً فأنا توقفت عن تقديم الخدمة المتميزة وبدأت أراجع وبدأت سمعتي التي بنيتها على تقديم الجودة في التراجع وسأفقد في أشهر ما بنيته في سنوات. من يقارن بين دبي الآن ودبي قبل بضع سنوات خلت سيلمس التطور الكبير الذي تحقق لكن كلما طورت وحسنت وأضفت ستكتشف وجود أشياء جديدة يجب أن تضيفها فالرحلة مستمرة والطريق طويل.



## مأسسة الامتياز

هل أنا قائد جيد؟

لا أعرف ولا أعتقد أن أحداً يعرف الآن . الشعب والمستقبل والتاريخ هم الذين سيقروون يوماً وسأقبل حكمهم مهما يكن . هل الطريق الذي أقود شعبي فيه هو الطريق الصحيح؟ لن أتحدث باسم الآخرين لكنني مقتنع تماماً بأنه الطريق الصحيح والسليم والوحيد لكن هذا حكمي أطلقه في حدود معرفتي . المهم دائماً بالنسبة لي أن أؤدي ما اعتقده واجبي أمام ربي ثم أمام ضميري ووطني وأمتي وقائدي فأعمل ليومي كأنني أموت غداً وأعمل لغدي كأنني أعيش أبداً، وأصب كل طاقاتي وجهدي ووقتي بكل الشجاعة والإصرار والعزم الذي يمكنني به ربي .

يجب على الإنسان ألا يتطلع إلى الألقاب والمناصب بل إلى الإنجازات . أنا في خدمة الشعب والوطن ، ولم تكن ولاية عهد إمارة دبي في الماضي رغبة فقد دعيت لتولي المنصب مرات واعتذرت ثم أمرت فوافقت لأنني لم أستطع أن أرفض طلباً صريحاً لشقيقي الشيخ مكتوم بن راشد آل مكتوم رحمه الله ، وكذلك عندما اختاره الله تعالى إلى جواره الميمون وتوليت حكم إمارة دبي ونيابة رئاسة دولة الامارات ورئاسة مجلس الوزراء فقد كانت تلك مسؤولية جسيمة وأمانة بالغة أتوجه إلى الله دائماً راجياً العون عليهما والهداية إلى الطريق الصحيح .

لي أهل أحبهم ويحبسوني ، ولي أبناء وبنات أنا راض عنهم وأرجو أن يكونوا راضين عني ، وأترك اللحظة تحكم الشعور فأنا قائد عندما أقود ، وفارس عندما أكون على ظهر الجواد ، وشاعر عندما أكتب الشعر ، ومواطن فرد عندما يجمعني مجلس أو لقاء مع المواطنين الآخرين في بلدي . حاجاتي من الدنيا قليلة وسجادة الصلاة في سيارتي أينما كنت ومعني عبوة ماء وربما أداة صيد وعملي ومشاعلي ورؤيتي .

قال يزيد الثاني : «قد بلغني أن السرور لم يصف لشخص يوماً كاملاً وإنني مجرب ذلك» . أحب عملي ولا أعتقد أن هناك متعة تعلق على المتعة التي يستمدّها القائد من إعلاء شأن بلده وتحسين أوضاع شعبه . لكن إن قصد الخليفة الأموي الأيام التي لا مشاغل فيها ولا تفكير ولا قرار فأعتقد أنه لم يبالغ .

جزء من تفكيري مكرّس للحاضر وجزء للمستقبل ؛ جزء لمعالجة قضايا اليوم وشؤون الساعة وجزء لهذه الرؤية الماثلة في الأفق . ربما رأى القائد الضوء في البعيد لكنه لم ير النفق المؤدي إليه جيداً بعد ، وربما رأى النفق لكنه لم ير الضوء في نهايته بعد لذا عليه في كلتا الحالتين أن يكون واثقاً من سلامة الاتجاه في طريق أهدافه لأنه اتجّه أهداف الوطن .

نحن نعيش واقعاً يتغير بسرعة وأمامنا تحديات كثيرة يجب أن ندركها جيداً ونستعد لها الاستعداد المناسب ونستجيب لها بالفعالية الممكنة لذا فإن حقائق الواقع ليست الوحيدة التي تخضع للتغيير بل الرؤية أيضاً ومساراتها ، ويمكن القول إن الرؤية النهائية يمكن أن تكون مجموعة رؤى صغيرة مُنفذة بنجاح تقود إلى الرؤية المتكاملة الكبيرة . إذا أصر القائد على رؤية جامدة فإنه يفترض أن كل شيء سيكون كما يتوقعه . هذا لا يحدث دائماً لذا يجب ان تأخذ الرؤية الصحيحة في الاعتبار تطورات غير متوقعة وتتضمن القدر المناسب من المرونة والبدائل . إن تحقيق مئة في المئة من الرؤية ليس شرطاً ملزماً للقائد إذا كانت الرؤية بعيدة وتتضمن التجاوب مع معطيات شديدة التقلب والتغير كما هي المعطيات التي تواجه عالمنا اليوم . المهم في نهاية كل مرحلة يتحقق فيها إنجاز كبير أن يحاول القائد تأطير هذا الإنجاز وترسيخ دعائمه وتحويله إلى حقيقة جديدة يستخدمها منصة انطلاق صلبة نحو الإنجاز الجديد .

لا تزال جيوب هنا وهناك لم يصل إليها الامتياز لكن أستطيع القول بثقة إن دبي اليوم مركز دولي للامتياز . الخطوة الطبيعية التي تلي تحقيق الامتياز هي تأسيسه لضمان استمراره . الرؤية هي القائد والقائد هو الرؤية ، وربما استطاع القائد أن يضمن الإنجازات التي تتضمنها الرؤية لكنه قد لا يستطيع شخصياً أن يضمن ديمومة الإنجازات في المستقبل البعيد . من يستطيع أن يضمن ذلك؟

المأسسة . أبسط أهداف المأسسة أن تترجم نفسها إلى مؤسسات وكثيرون يقولون اليوم إن دولة المؤسسات هي الدولة المعروفة في الغرب باسم دولة الديمقراطية . وكما أن من مهام القائد أن يعرعى التنمية ، فمن مهامه أيضاً أن يعرعى المؤسسات التي تديم التنمية . في مرحلة معينة من تطور المجتمعات يصبح دعم القائد ومساندته ورعايته ضرورة للمأسسة والتنمية ، لذا فإن عملية بناء التنمية يجب أن تواكبها عملية بناء المؤسسات لأن امتياز الحضارة بامتياز مؤسساتها .

عندما نتحدث عن برامج تطوير الأداء الحكومي في دبي فنحن لا نتحدث عن مجرد تجربة ناجحة على أي مستوى يريد المرء أن يفكر به بل عن مؤسسة تطويرية أصبح نظامها جزءاً أساسياً من منهج عمل الدوائر الحكومية . ربما لم يترسخ مفهوم الجودة في تفكير كل الناس لكنه صار بالنسبة للعدد الأكبر منهم جزءاً من عملهم وحياتهم الاجتماعية لذا تجد الآن مديرين كثيرين يتحدثون عن الجودة بعدما كانت آخر اهتماماتهم ، وبدأت دوائر حكومية عدّة تعد استبيانات لاستقصاء رأي الناس بخدماتها للمرة الأولى منذ تأسيسها ، وصارت تهتم بفعالية التكاليف وتضع خطط تدريب الموظفين .

وقبل بدء العمل بهذا البرنامج كان عدد من يقبل على الدورات التدريبية قليلاً لكن صار على الجميع الآن الالتحاق بالدورات المختلفة خصوصاً في مجالات تطوير روح الفريق وخدمة المتعاملين وتعزيز مهارات العمل الفعال وما يتصل بالأداء والانتاجية ، ومحاورة الخبراء وأصحاب الاختصاص في الإدارة والاقتصاد والتقنية واستغلال الموارد المالية والبشرية والعلاقات الدولية والاهتمامات الإنسانية في المؤتمرات والندوات الدولية التي تنتظم في دبي ، ونقل الخبرات المكتسبة من هذه اللقاءات إلى

الصفوف الخلفية في دوائرهم لإشاعة وعي شامل لدى جميع الكوادر الحكومية وتحفيزها على التطوير ومواكبة التحرك العالمي على مختلف الأصعدة .  
إن استمرار هذا الاهتمام يتطلب نوعاً من المأسسة بهدف ترسيخه وضمان الالتزام به ، لكن المؤسسة التي يمكن أن تقوم بهذه المهمة ليست هيئة تشريعية وليست لها سلطات تنفيذية وربما وجدت نفسها ، لأي سبب من الأسباب ، في وضع لا تستطيع فيه حتى ضمان استمرارها .  
ما هو الحل إذًا؟

### ثقافة الامتياز

من يتحدث إلى الصناعيين الألمان سيكتشف أحد أسرار الإتقان الهندسي الذي تتميز به صناعتهم . التصدير حاسم بالنسبة لبلد مثل ألمانيا والناس يُقبلون على صناعاتها بسبب إتقانها رغم أسعارها المرتفعة نسبياً ، لكن أحد أهم أسباب التزام الجودة العالية هو أن المستهلك الألماني يتوقع وجود مثل هذه الجودة في المنتج وإلا لن يشتريه ، وستخسر الشركة التي لا تنتج الجودة سوقها المحلية .  
لماذا؟ لأن المستهلك الألماني اعتاد على الجودة في الأشياء منذ القرن السادس عشر . وعندما سألوا بسمارك ، صانع الامبراطورية الألمانية ، النصيحة قال : «لشباب هذه الأمة نصيحة من ثلاث كلمات : العمل ، العمل ، العمل» . ومنذ القسم الأخير من القرن التاسع عشر صار العمل والانتاج والجودة بالنسبة للمواطن الألماني مطلباً طبعياً وجزءاً من ثقافته وتكوينه النفسي ، وحتى في القرى النائية تجد الألمان يتنافسون في ما بينهم على امتلاك الأفضل والأجمل والأكثر إتقاناً في كل شيء .  
لا بدّ من مؤسسات لمراقبة الجودة وتحديد المواصفات والتقييم لكن أضمن طريقة لمأسسة الامتياز هي مأسسته في المجتمع . لا بدّ من دراسة تجارب الجودة وأرشفتها وتعميمها وحفظها لكن أضمن طريقة للمحافظة على الامتياز هي حفظه داخل اللاوعي في المجتمع .

أضمن طريقة لإدامة الامتياز أن يعتاد الناس عليه ويصبح جزءاً من السلوك

والتفكير في التجارة والصناعة والزراعة وفي البيت والعمل والمدرسة وأماكن الترفيه وكل شيء آخر، أي أن يرتبط الامتياز بحياتهم وأن يُقابل كل ما هو دون ذلك بالرفض .

إذا أصبح الامتياز امتداداً طبيعياً للتكوين النفسي للناس فإن العلاقة السابقة مع اللا امتياز ستقطع وستصبح العودة إلى المقاييس والمعايير والتطلعات القديمة مثلاً على التخلف والارتداد . إذا أردنا الامتياز أن يورق وينمو ويثمر يجب أن نزرعه في عقول الناس .

الطريقة الأفضل حتى من هذه والأكثر ضماناً وديمومة هي ربط الامتياز بمصالح الناس وبمستقبلهم وأدائهم ومكانتهم في المجتمع . لن نستطيع إيقاف السباق الكبير نحو الامتياز لذا يجب أن ننخرط فيه فإذا انخرطنا فيه يجب أن نستثمر فيه الجهد والوقت والأدوات، وستكون للجميع مصلحة كبيرة ودائمة في المحافظة على استثماراتهم .

الناس أذكياء . من يقدم خدمة دون الامتياز ويحاول أن يتقاضى لقاءها ثمناً لخدمة الامتياز فلن يكون له مكان في السوق، ومن يقدم الامتياز فسيجد الزبائن وسيكبر عمله ويتعش . إذا انسحب هذا الوضع على المدرسة والعيادة والمطاعم والطيران والمواصلات فكل من يقدم هذه الخدمات والسلع سيقدمها بامتياز لأنه لا توجد سوق لما لا امتياز فيه .

المستهلك الألماني يفرض على مقدمي الخدمة وصانعي السلع الجودة . هذا لا يعني أن ألمانيا تفتقر إلى المؤسسات المعنية بضمان الجودة فهناك المئات منها لكنه يعني أن في ألمانيا اتحاداً صارماً لمراقبة الجودة يضم أكثر من ٨٠ مليون عضواً منهم عدد سكان ألمانيا الموحد اليوم .

من يستطيع أن يغلق مؤسسة مثل هذه، أو أن يقف في وجهها، أو أن يمنع الألمان من ممارسة ما يعتبرونه حقاً خالصاً لهم في الحصول على الجودة؟

نحن العرب أربعة أضعاف عدد سكان ألمانيا فمن سيستطيع أن يمنعنا من ممارسة حقنا الخالص في الحصول يوماً ما على الجودة في كل شيء؟

## نماذج التجارب التنموية

التنمية في دبي مكملة للتنمية في الإمارات التي نعتبرها عمقنا الاقتصادي الطبيعي، والتنمية في الإمارات مكملة للتنمية الخليجية، وتعزيز كل طبقات التنمية هذه تعزيز للتنمية في الدول العربية التي نعتبرها عمقنا الاقتصادي الاستراتيجي. قلت دائماً وأقول إن الإنجازات التي نحققها ليست لنا فقط إنما لإخواننا العرب أيضاً ويسعدني أن تجربتنا باتت محل اعتزاز إخواننا وتقديرهم، ولن نتأخر أبداً عن تقديم خبراتنا لمن يطلبها والاسهام في تطوير التنمية العربية لخدمة العرب.

لا شيء أفضل من المصارحة والاعتراف بالخطأ لأننا عانينا من أهل المعصومية ما يكفي. النماذج التنموية التي اعتمدها في الوطن العربي لم تكن صالحة، ولعل النماذج التي اعتمدها الدول العربية التي كانت توصف بالرجعية أكثر تقدماً بكثير من النماذج في الدول العربية التي كانت توصف بالتقدمية، ولعل بعض تلك الدول الأخيرة لم توفّق جيداً في اختيار الأصدقاء والأعداء على حد سواء. الاقتصاد هو مفتاح السياسة. لنا أصدقاء في الغرب ولنا أصدقاء في الشرق والتعميم حكم الجاهل.

كثيرون قالوا إن اتحاد الإمارات تجربة ستنتهي بالفشل لأنه يفترق إلى المركزية بسبب وجود سبع إمارات فيه. إذا كان المرء معتاداً على المركزية في السياسة والاقتصاد والتنمية فمن الطبيعي أن يتوصل إلى استنتاج مثل هذا، ومن الطبيعي أن يعتقد أن تجارب الوحدة لا تتحقق من دون وحدة مركزية. نحن أثبتنا العكس فوجود سبع إمارات قلل من المركزية وأسهم في إنعاش البلد اقتصادياً وتعليمياً وثقافياً وجعل من تجربتنا تجربة ناجحة أثبتت خطأ المشائمين، واعتقد أن اللامركزية التي اعتبرها البعض مقتلاً لتجارب الوحدة تقدم فرصة أفضل في تحقيق نجاح هذه التجارب.

مجلس التعاون الخليجي يقدم تجربة متميزة في التنسيق والتكامل. تمنينا دائماً أن تواكب سرعة تحقيق الإنجازات تطلعات الشارع الخليجي وإدراك مدى ارتباط مصائرنا ليكون حافزاً على تحقيق النجاح للمنطقة ككل، لكن أعتقد أننا قطعنا الآن شوطاً كبيراً على هذا الطريق، وهناك خطط ودراسات تم تنفيذ القسم الأكبر منها والتنسيق موجود على أرض الواقع ونتمنى أن يحدث ذلك بين كل الدول العربية. باختصار، كان يمكن

أن نفعلي أكثر بكثير مما فعلناه في الوطن العربي ، وكان من الممكن اختصار طريق التنمية وتلافي الأخطاء ، ووضع مصالح الشعوب فوق كل المصالح الأخرى لكن حدث ما حدث في الماضي ولا يمكن تصحيحه وعلينا أن نتعلم من أخطائنا .  
لا توجد نصيحة تنموية واحدة يمكن أن نقدمها لكل الناس . لا يوجد طريق واحد نحو التنمية لذا على كل دولة أن تختار الطريق الذي يناسبها . لا توجد طريقة واحدة في التفكير التنموي لذا يجب ان تختار كل دولة الطريقة التي تناسبها ، ولا يوجد سبيل واحد إلى التنفيذ . هناك أولويات وبدائل تجب دراستها وتقييمها لكن الشيء الذي يجب أن يبقى في مركز المرمى هو الهدف لذا يجب أن نعرف ما الذي نريده من التنمية بالضبط .

بعض التجارب التنموية قابلة للنقل وبعضها يتطلب مقادير معينة من المرونة في التطبيق لكن بعضها نتاج مجموعة أسبق من التجارب ولا يمكن دائماً تخطي التجارب الأسبق لأنها الأساس الذي قامت عليه التجربة النهائية . ما صنع في دبي لم يصنع لدبي وحدها لكن التجربة ليست مجرد فكرة بل قوانين وأنظمة وأدوات وتقنيات و فرق عمل ومراحل تتطلب كل منها معالجة خاصة .

مثلاً إنشاء مدينة دبي للإنترنت أسهم في تركيز الاهتمام العربي على تكنولوجيا المعلومات ، وتجربة الحكومة الإلكترونية قابلة في مفهومها وهيكلها العام وأدواتها للنقل لذا هناك سبع حكومات عربية إلكترونية ، بينما سيلعب مركز دبي المالي العالمي دوراً مهماً في رفع مستوى المؤسسات والعمليات والخدمات المالية في منطقتنا وسينعكس ذلك إيجاباً على مناخ الاستثمار وكفاءة الأعمال و ثروات الدول والأفراد .  
تجربتنا في إدارة المناطق الحرة مدرسة ، وعندما طلبت منّا إيران المساعدة لإنشاء مناطق حرة أرسلنا ١٦ وفداً حمل إليها الخبرة والتجربة ، وقدمنا مساعدات مشابهة إلى لبنان وسورية والأردن وغيرها وستابع وضع تجاربنا في خدمة أشقائنا وجيراننا لأن تطورهم يكمل تطورنا .

يجب دراسة أي تجربة وتعديلها بما يلائم متطلبات كل دولة وظروفها لكن بعض الأمور تتطلب الوقت والامكانات . ظروفنا غير ظروف الآخرين ، فالامتياز مثلاً ، أو

الجودة، فكرة عظيمة يجب أن تُطبق في كل الدول العربية لكن هناك قيوداً محلية في كل دولة تجعل تحقيق هذه الفكرة أمراً صعباً في الظروف الراهنة. تجربة تفعيل القطاع الحكومي تجربة ناجحة جداً ويجب أن تُطبق في كل الدول العربية لكن الصعوبات التي تنطبق على الامتياز تنطبق على تفعيل القطاع العام.

لا يوجد تحليلان مختلفان لهذا الوضع. إذا لم نستطع تعميم مثل هذه التجارب فهناك خطأ إما في التجارب أو في الظروف. تجاربنا ليست نظريات. إنها أساس عملنا وقاعدة نجاحنا لذا نعتقد أن الظروف هي التي يجب أن تتغير. إذا كانت الرؤية صحيحة وسهلة الفهم فهي صحيحة في كل مكان بغض النظر عن مساحة البلد أو عدد الناس، وإذا كانت خاطئة فهي خاطئة في كل مكان. يمكن أن يتطلب تنفيذ الرؤية وقتاً أطول، ويمكن أن يكون التغيير المطلوب أكثر عمقاً لكن هذه الشروط تتصل بتنفيذ الرؤية وليس بالرؤية نفسها.

تحدثت في سابق فصول هذا الكتاب عن مقومات صناعة التنمية وعددت شروطها الأساسية لذا لا حاجة للتكرار، لكن إن اضطرت إلى اختيار شرط واحد فقط لقلت إنه القيادة. إذا لم تلتزم القيادة بالتغيير فلن يحدث التغيير ولن يكون هناك تفعيل للقطاع الحكومي ولا امتياز ولا جودة ولا تنمية صحيحة. معظم الباقي أعذار وما ليس بعذر أدوات وتقنيات ضرورية يمكن شراؤها وتوفيرها في صورة أو أخرى.

مثلاً نحن نحض الغرب من سنين طويلة على نقل التقنية إلينا. يا إخوان! ما هي هذه التقنية التي نحتاجها ولا نستطيع شراءها من أسواق الشرق أو الغرب؟ نحن أسسنا مدينة دبي للإنترنت في سنة واحدة ولم يكن لدينا تمويلها وتطلب ذلك تقنيات في غاية التقدم لم نجد صعوبة في الحصول عليها أو استخدامها أو توفيرها لكل الشركات الناشطة في المدينة وبعضها شركات دولية على رأس السلم التقني في العالم. إذا كنا نقصد بنقل التقنية تقنيات صناعة الأقمار الاصطناعية المتعددة الأغراض فماذا سنفعل بهذه التقنية الآن؟ ليس عندنا مصانع أقمار اصطناعية. إذا كنا نقصد بذلك تقنيات زراعة الزهور فأنا مع الحصول على هذه التقنية من أي مكان. قيمة صناعة الزهور في هولندا ٥٠ مليار دولار سنوياً، وطقسنا مناسب وأرضنا صالحة ولبعض ورودنا سمعة



عالمية عطرة منذ مئات السنين .

يجب أن نكون دائماً عمليين وواقعيين ومتفائلين وأن نركز على مكامن قوتنا وتفردنا ونحاول استغلال الخبرات والتجارب الناضجة . إن لم تكن الظروف الموضوعية لنقل تجربة ما متوافرة فيجب ألا نستخدم هذا النقص ذريعة لكي لا نعمل أي شيء . أقصر خطوة يمكن أن نخطوها أفضل من المراوحة في المكان . هذه الخطوة يمكن أن تكون فكرة التجربة لا التجربة نفسها لذا إن كانت هناك صعوبات في وجه تطبيق التجربة فلنعمم فكرة التجربة على الأقل . أحياناً مجرد الحديث عن الامتياز يثير في بعضنا على الأقل الرغبة في تحقيق درجة ما من الامتياز ؛ مجرد الحديث عن تفعيل القطاع الحكومي يمكن أن يفعّل الحوار في شأن هذا الموضوع المهم ويؤدي إلى الاقتناع به وقبوله ، وبالتالي يصبح نقل التجربة أقل جهداً وأسرع تنفيذاً وقبولاً وتعميماً . نحن بدأنا هكذا .

### نقل التنمية

أقصر طريق إلى إعادة إيقاد نار الخيال العربي الخاملة ، وإطلاق القدرات العربية من عقالها لصنع نهضة تضاهي ما صنعناه في الماضي هو أن نعمل للمستقبل . التحسر طاقة سلبية يجب أن نحولها إلى طاقة إيجابية بالعمل واكتساب المهارات . الأمة العربية تملك كل مقومات التحول إلى دولة عظمى لكننا في حاجة إلى القوالب التنموية التي تُسهم في تحقيق هذا الهدف الواقعي والمطلوب الذي هو من حق شعوبنا . دبي ليست لديها تقنيات صناعة الأقمار الاصطناعية المتعددة الأغراض ، حتى الآن ، لكن لديها مجموعة من التجارب الناجحة التي نريد وضعها في خدمة الدول العربية لكن ليس بما لا طاقة للدول العربية به أو بما لا تقدر عليه .

تحدثنا عن تجربتنا الإدارية في أكثر من مكان ، وتعهدهنا بوضع خبراتنا في هذا المجال تحت تصرف أشقائنا العرب ونحن نقصد ما نقوله ونعتقد أن هذا واجبنا . هناك تجارب أخرى كثيرة إذا تكررت في كل مدينة عربية في أي صورة كانت فإن المتحصّل سيكون باهراً .

الجزء لا يقابل بالكل لذا ستقابل الجزء بالجزء :

- نستقبل نحو ستة ملايين سائح في العام ونقدم لهم الجودة في الخدمات في أكثر من ٢٧٠ فندقاً من درجات عدة تحتوي على أكثر من ٢٥٠٠٠ غرفة وأكثر من ٦٥٠٠ شقة. العالم العربي موجود في أهم منطقة سياحية في العالم. إنه موطن أهم الحضارات ومكنز الآثار والتنوع. أكمل المدن الرومانية القديمة ليس في إيطاليا بل في ليبيا، وفي تونس وسورية ولبنان والأردن من آثار الرومان والإغريق ما يضاهي الموجودة في اليونان وإيطاليا. إذا توافرت الطاقة الرخيصة فإن الصناعات الثقيلة يمكن أن تدرّ الأرباح الكبيرة لكن إن لم تتوافر فلنركز على التجارة والزراعة المتخصصة والخدمات والسياحة ونسوّق الشمس والبحر والطقس اللطيف والطعام الممتاز والأسواق القديمة النظيفة والكرم العربي لأن هذه الخدمات تستوعب عمالة كبيرة ويستفيد من عائداتها الأفراد والشركات والحكومة على حد سواء. إن كلفة السياحة في الدول السياحية التقليدية إلى ارتفاع و سيزداد تدفق السياح من دول الخليج ودول العالم الأخرى نحو الأماكن السياحية الأرخص، علاوة على أننا نمتاز عن الدول السياحية التقليدية بوجود الأمن الموفور عندنا والمضطرب عندها، ولذا إذا استطعنا توفير التسهيلات المناسبة فيمكننا نحن العرب ان نستقبل ٢٠٠ مليون سائح في العام. هذا ليس رقماً كبيراً في إيطاليا وإسبانيا تستقبلان لوحدهما ١٠٠ مليون سائح. إذا أنفق السائح ١٠٠٠ دولار فالمحصلة ٢٠٠ مليار دولار في العام.

- قيمة الناتج المحلي الإجمالي لدبي في عام ٢٠٠٥ نحو ٣٧ مليار دولار. ما هو الناتج المحلي الإجمالي لأمة عدد سكانها ٣٣٠ مليون نسمة؟ ٦٠٠٠ مليار دولار؟ مثل هذا الرقم لا يقدم علينا سوى الولايات المتحدة فقط (١٢٣٧٠ مليار دولار طبقاً لتقديرات ٢٠٠٥)، ويقترب من مجموع الناتجين في اليابان (٣٨٦٧٠ مليار دولار) وألمانيا (٢٤٤٦٠ مليار دولار) وهما ثاني وثالث أكبر اقتصادين في العالم.

- أرباح مجموعة طيران الإمارات بلغت في السنة المالية ٢٠٠٤ / ٢٠٠٥ نحو ٧٠٨ ملايين دولار. كم ستكون أرباح كل شركات الطيران العربية لو اعتمدنا مبادئ التشغيل نفسها؟ المليارات. ما هي قيمة الخسائر السنوية التي كُنّا سنوفرها على أنفسنا؟

المليارات . كم جامعة متميزة نستطيع أن نبني بثلاثة أو أربعة مليارات دولار؟  
- عدد أعضاء غرفة تجارة وصناعة دبي نحو ٨٠,٠٠٠ عضو مسجّل . إذا كان عدد أعضاء غرف التجارة والصناعة في كل الدول العربية مليوناً أو مليونين فهل نتصور ما الذي يمكن أن تفعله كل هذه الشركات والمؤسسات والمكاتب؟ المشاريع وفرص العمل والنشاط والثروة ستكون بلا حدود .

- ليست لدينا المشاكل التي تفرزها البطالة لأنه ليست عندنا بطالة . مشاريعنا ستستوعب كل خريجي الجامعات خلال السنوات العشر المقبلة . قسم من الخريجين سيرسلون إلى الخارج لتلقي دورات خاصة ، والباقي سيتلقون تدريبهم عندنا ، ولدينا خطط ومشاريع لمساعدة الشباب على تأسيس الشركات والأعمال في مختلف المجالات .

نعرف أن هذا سيكلفنا الكثير لكن ما سننقده على التدريب والتأهيل استثمار كبير بالمستقبل لا نعرف أفضل منه . لا نتوقع أن يصبح الجميع رجال أعمال كباراً لكن فكرة ممتازة واحدة تُنفذ بطريقة ممتازة يمكن أن تُحدث تغييراً كبيراً في المجتمع . شركة ممتازة واحدة يمكن أن تفتح الباب أمام عشرات الآلاف من فرص العمل وتدر على الدولة المليارات . نو كيا الفنلندية إحدى الأمثلة التي أفكر بها لكن هناك عشرات الأمثلة الأخرى في العالم .

من الأقوال الشائعة في الإدارة «إذا اعتقدنا أن ثمن التدريب غال فعلياً أن نتذكر ثمن الجهل» . نسب التكاثر في الدول العربية من بين الأعلى في العالم ومعظم العرب شباب ، أي إنهم في السن المناسبة لتلقي التدريب والإعداد لدخول سوق العمل .  
خلال ٢٠ عاماً يمكن أن يصل عدد العرب إلى ٤٢٥ مليون نسمة . بعضنا ينظر إلى كل هؤلاء على أنهم عبء على الموازنات وعبء على المجتمع ويتوقع مستقبلاً قائماً يسوده الفقر والتاعب . البشر ليسوا عبئاً . الخير في الناس وإن لم ينتجوا فلن يوجد الخير . إذا استطاعت الحكومات العربية تدريب العمالة وتمكينها من المهارات المناسبة فالمستقبل سيكون باهراً . سر تطوير المجتمع هو تطوير الفرد ، وعندما تدرّب الفرد

فأنت تدرب المجتمع . المهم ألا نياس والمهم أن نبدأ من نقطة ما بطريقة مدروسة صحيحة . هذه ليست مهمة مستحيلة فنحن فعلنا كل هذا ويستطيع الجميع أن يفعلوه .

### لماذا نريد التميز؟

وعدت بالإجابة عن هذا السؤال المهم ، وهذا مكان مناسب ، وأنسب ما أقدم به جوابي هو السؤال المضاد : لماذا لا نريد التميز؟

بدأت هذا الفصل بالقول إن الامتياز في التنمية مفهوم حضاري متكامل وأعود هنا لأستكمل ذلك بالقول إن الامتياز جزء من تراثنا وديننا الذي يحضنا على إتقان أي عمل نقوم به وعلى التزام مكارم الأخلاق وعلى أهمية حسن التعامل مع الناس ومن ذلك قوله تعالى : ﴿وَإِذَا حَيَّيْتُمْ بِتَحِيَّةٍ فَحَيُّوا بِأَحْسَنَ مِنْهَا أَوْ رُدُّوها إِنَّ اللهَ كانَ على كلِّ شيءٍ حسيباً﴾<sup>(٢٨)</sup> ، وهناك أمثلة في الأدب والشعر والتراث والأمثال التي يتناقلها العامة تصب في الغرض ذاته .

الأمثال الشعبية مهمة لأنها يمكن أن تكون تعبيراً عفويماً في لحظة عن تجربة ذات عمق في اللاوعي . أحد الأمثال الشعبية العربية القديمة يقول : «الغالي سعره فيه» . هذا مثل شائع يعكس بثلاث كلمات بسيطة واضحة عمق مفهوم الجودة في الشارع العربي بطريقة لا خلاف عليها ولا تعقيد . إنها أقوى تعبيراً من كل ما قرأته عن الجودة .

التميز يعني الجودة فلماذا لا نريد لأطفالنا ولشبابنا وأنفسنا الجودة سواء كنا في الإمارات أو في موريتانيا؟ كلفة الجودة ليست أكثر من كلفة اللجوء على المدى البعيد وخدماتها متميزة ومذاقها أطيب . هذه أسباب مهمة لكن هناك أهم منها لذا سأقلب السؤال أعلاه إلى بيان نوايا وأقول : يجب أن نستمر في تحقيق الامتياز مهما يتطلب الأمر ، ثم سأقلبه إلى تحذير في نهاية هذا الفصل .

عالم اليوم غير عالم السبعينات من القرن الماضي . المستورد أو طالب الخدمة يستطيع البحث عما يريد في أي مكان في العالم وهو جالس أمام شاشة الكمبيوتر . يستطيع أن يرى صورة ما يريد وأن يقارن أسعار السلعة أو قيمة الخدمة التي يريد في أي مكان يريد . يستطيع الاطلاع على تقييم مستقل لنوعية وأداء السلع والخدمات ،

ويستطيع أن يطلبها وأن يدفع ثمنها وأن يفعل كل هذا وهو في مكتبه أو بيته أو سيارته وخلال وقت قصير .

التعامل مع الكمبيوتر لم يكن حتى قبل عشر سنوات شرطاً أساسياً للحصول على فرصة العمل لكنه الآن لم يعد ميزة في سباق الامتياز، أو خياراً. إنه مثل القراءة والكتابة ومن لا يستطيع التعامل مع الكمبيوتر لا يستطيع أن يعمل . بعضنا صار يجد صعوبة في كتابة رسالة على الورق، وبعضنا، وأنا منهم، يتابع أخبار الدنيا على صفحات الإنترنت، وصار الكمبيوتر لكثيرين منّا وسيلة التخاطب الأمثل مع المتعاملين والأقارب والأصدقاء ونافذة واسعة تطل على المعرفة والمعلومات والخبرة، وصار بالتالي أداة أساسية لصنع الامتياز .

لم تعد للحدود الجغرافية اليوم الأهمية التي كانت سائدة قبل عشر سنوات فقط لأن الاقتصاد الجديد لا يعترف بالحدود، ولم تعد الحواجز الجمركية تعني ما كانت تعنيه قبل عشر سنوات . تقنية الأمس ليست تقنية اليوم وتقنية اليوم متوافرة بقوة أكبر وسعر أقل لذا يمكن تسخيرها لانتاج بضائع أفضل بتكلفة أقل . المواصفات اختلفت والأذواق اختلفت والمستهلك يعرف الجودة من غيرها ويعرف حقوقه جيداً لذا لم يعد يحتمل سلع وخدمات اللاجودة، ولم يعد مضطراً لشرائها من مكان واحد . أطفالنا يعرفون هذا اليوم ويشترون بعض ما يريدونه عبر الإنترنت فما بالك برجل الأعمال؟ أهم ما في الاقتصاد الجديد أنه يمكن الناس من المقارنة والانتقاء . إنه يقدم للمستهلك خيارات لم تكن متاحة بهذا العدد الكبير لأي مستهلك آخر في الماضي . هذا يحدث الآن فتصوروا ما سيحدث بعد عشر سنوات!

في عصر الإنترنت والاتصالات السريعة وتوافر الخيارات لم تعد الدول والشركات تستطيع المنافسة في الأسواق العالمية بأقل من الجودة لذا لم تعد الجودة كماليات . لم تعد الدول قادرة على إقناع مواطنها بشراء السلعة الوطنية لدعم الاقتصاد الوطني، ولم تعد أيضاً قادرة على إجباره على قبول خدمة اللاجودة في طائرات شركة الطيران الحكومية .

المستهلك يريد أفضل مواصفات يمكن الحصول عليها لقاء المال الذي يدفعه وإن لم

توفرها له الشركة الوطنية فسيشتريها من شركات أخرى في أي مكان . يجب أن نكون واقعيين . الحل في الماضي كان في لجوء الحكومات إلى منع الاستيراد أو فرض الضرائب العالية على الواردات لكي لا تترك للمواطن خياراً سوى شراء السلعة المحلية لكن هذا لم يعد ممكناً بالصورة نفسها في عصر تحرير الأسواق وانفتاح الاقتصادات . العالم لم يعد يسمح بذلك .

هذا ليس عصر السرعة فقط بل عصر الامتياز . لكي تستمر الدولة في تحقيق النمو والازدهار فإنها تحتاج إلى التميز في الناس والخدمات والبضائع لذا فإن تعاون الجميع لجعل دبي مثلاً يُحتذى به في العالم واجب علينا جميعاً ، ويجب أن يشترك الجميع في العمل البناء الذي سيجعل دولتنا مثلاً ناجحاً ويمنحها كل الفرص لكي تستمر مركزاً للامتياز . إذا أردنا المنافسة في الأسواق العالمية فعلى اعتماد الجودة . إذا أردنا منافسة من ينتج الجودة فعلى أن نكون أكثر جودة منه في الخدمة أو السلعة ، أي علينا أن نكون متميزين . منطقة جبل علي الحرة أو شركة طيران الإمارات لا تنافس الشركات المتخلفة في الدول المتخلفة بل تقارع الجودة بجودة أفضل منها ، ومطارنا وفنادقنا وشركاتنا تفعل الشيء نفسه .

ما هي قيمة علامة : «صنع في ألمانيا»؟ ، أو : «صنع في سويسرا»؟ إن لم تكن بعشرات المليارات فإنها لا تقدر بثمن . وجودها على منتج معين تأكيد للمتسوق في أي مكان من الدنيا بأنه لا يشتري السلعة فقط بل الإتيان الذي يرافقها . إنها علامة تجارية لا يمكن الحصول عليها حتى لو نظمت أكبر حملة اعلانية في العالم على مدى السنين لأن هذه الكلمات الثلاث تعني الجودة والثقة في عقول الناس ، وتتضمن قيمة مضافة معينة لذا نرى شركات البلدين تحرص على ختم منتوجاتها بهذه العلامة . هذا لم يأت صدفة أو بالتمني بل بالعمل المتميز وبمتابعة أداء العمل المتميز والاصرار على تحقيقه على مر السنين .

نريد أن نتوصل إلى معادلة ماثلة . نريد أن تعني علامة : «صنع في دبي» الامتياز ليس في منطقة الخليج والعالم العربي فقط بل في العالم كله لأننا نتجه إلى العالمية . نريد انتاجنا الصناعي أن يحمل هذه العلامة بما يجب أن تتضمنه من الجودة والتزام

المقاييس والمواصفات العالمية، لكن نريد أن ننقل ذلك إلى الخدمات . أكبر نشاط اقتصادي في العالم اليوم ليس الصناعة أو الزراعة بل الخدمات لذا نريد أن نسوّق الإدارة والتنظيم والتخطيط والفاعلية و . . . الامتياز .

لهذه الأسباب والعشرات غيرها نريد الجودة والامتياز والريادة وسنصر على كل هذه المبادئ دائماً ليس لأنها أهداف يريد محمد بن راشد آل مكتوم تحقيقها لغرض شخصي بل لأنها ضرورة حاسمة لاستمرار تقدمنا .

إن لم نحققها فسنخسر السباق وسنبداً التراجع .

التراجع في هذه الحالة لا يعني أننا سنكون في نهاية رتل الغزلان فقط .

إنه يعني أننا سنصبح أقرب أفراد الرتل إلى مخالبا الأسد .

الجزء الخامس

# الطريق الى المستقبل



## سباق الأمم والشعوب

قلت قبل خمس سنوات إن طريق الريادة والنجاح لا يزال مفتوحاً أمام الجادين في المسيرة والراغبين في العطاء فهذه البداية، وما أجزناه حتى اليوم لا يزيد على ١٠ في المئة من أهدافنا. ومنذ ذلك التاريخ أضفنا إلى الإنجازات السابقة الكثير وبدأنا عدداً مهماً من المشاريع الكبيرة ضمن رؤية تمتد حتى منتصف القرن الجاري لكن ما زلت اعتقد أن ما حققناه حتى الآن لا يزيد على ١٠ في المئة من أهدافنا، وأنا لا نزال في بداية السباق الطويل.

عندما نتحدث عن المستقبل فنحن نتحدث عن التحديات. طموحاتنا كبيرة ونتوقع أن تكون التحديات التي سنواجهها بحجم الطموحات، وستتوقف قدرتنا على تجاوز تلك التحديات على العمل والتخطيط والاستعداد والتفاوض والثقة بأنفسنا وبقدراتنا، وعلى أملنا الكبير بأننا نستطيع أن نصل إلى أهدافنا. التحديات الكبيرة هي التي تصنع الشعوب الكبيرة، وحين أنظر إلى الماضي ثم أعود وأنظر إلى المستقبل فأنا مقتنع في قرارة نفسي بأننا سنتغلب على تلك التحديات وسنحقق النجاح لأننا فعلنا هذا في الماضي وسنفعله في المستقبل.

أهم أسباب القوة التي يتمتع بها اتحاد الإمارات قدرته على قهر التحديات التي واجهته خلال أكثر من ثلاثين عاماً، والتكيف بسرعة مع مختلف المتغيرات. هناك عدد

كبير من التحديات الماثلة في الطريق إلى المستقبل لذا يجب أن نتحرك على جبهات عدة . يجب الاستمرار في تطوير التعليم وتنمية الكوادر البشرية وعميق المشاركة الشعبية وتطوير المؤسسات البرلمانية التمثيلية ودعم الدور القيادي للقطاع الخاص وتفعيل القطاع العام وتعزيز الشفافية في كل القطاعات وتوسيع دائرة الحوافز الاستثمارية لتتعدى المناطق الحرة ودعم الشركات الصغيرة والمتوسطة وتطوير برامج تمويل المشاريع الناشئة ومحاربة الفساد وتبسيط الإجراءات ومتابعة الإصرار على تقديم الجودة والامتياز في كل شيء .

إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتطوير مناخ الاستثمار وتحسين البنية التحتية والاهتمام بإصلاح التشريعات والأنظمة وتمتين الشراكة بين القطاعين العام والخاص والتعرف إلى آراء الناس وإبراز دبي كمركز دولي للتميز والإبداع متطلبات أساسية لا تعرف النهاية ولا تتوقف عند حد ، ويجب أن نستمر في دراسة أفضل الطرق لتحسينها وابتكار الحلول الجديدة لزيادة فعاليتها وجدواها وفوائدها .

يوجد في مجتمعنا الكثير من المظاهر السلبية الصغيرة التي لا ننتبه إليها دائماً لكنها تؤثر في مجموعها في الأداء سواء على مستوى الفرد أو الشركة أو المجتمع وينبغي التخلص منها بالسرعة الممكنة من خلال تشجيع السلوكيات الإيجابية وترسيخ الأمانة وتطوير الأداء لأن كل هذا سيؤدي إلى نتائج إيجابية على المدى الطويل ويحقق الاستغلال الأمثل للموارد ويسهم في توفير البيئة التي تساعد على تعميق الامتياز والإبداع .

التغلب على تحديات قرن جديد في ألفية جديدة يتطلب تفكيراً جديداً وأساليب مبتكرة يمكن الاستفادة منها في تطوير المجتمع وتعجيل حركة التنمية ، وهذا يقتضي التغيير . التغيير يعني القبول بالجديد المفيد والاقتناع النهائي بأن القديم غير المفيد لم يعد مناسباً وأن أوان طرحه من العقول والممارسة . إنه يعني تغيير أنماط التفكير والقدرة على فهم اللغة التي يتحدث بها العالم ، والقدرة على نقل رسالتنا وأهدافنا ومواقفنا بالوضوح والبساطة والصراحة التي تمكن العالم من فهمنا وبالتالي تعميق التعاون بين الشعوب وإزالة مكامن سوء الفهم وإتاحة المجال لتوجيه كل الجهود إلى صنع التنمية .

إن أهدافنا استراتيجية ، وتخطيطنا استراتيجي ، وتطلعاتنا استراتيجية لذا فإن التغيير الذي نتحدث عنه يجب أن يكون بالضرورة تغييراً استراتيجياً يستجيب لكل ما تقدم ويتوافق معه .

اكتسبنا خلال الثلاثين سنة الماضية خبرة واسعة في ابتكار الحلول للتغلب على المشاكل التي واجهتنا خلال عملية الانتقال بدبي إلى العصر الحديث وعلينا أن نكون مستعدين لمقارعة أدق هذه التحديات وأصعبها وأكثرها تعقيداً . هذا الاستعداد يتطلب منا جميعاً النهوض بمسؤولياتنا وتوخي الواقعية في التحليل والقرار وفرز الحقائق عن الأوهام وتحديد الأهداف والاتجاه والأولويات بدقة تمهيداً لحشد الموارد اللازمة لتنفيذها . إذا تطلب الانتقال إلى هذه المرحلة العبور على جسر جديد آخر فيجب أن نكون مستعدين لقطعه في الوقت المناسب وبأسرع وقت . إذا تطلبت المراحل المقبلة أكثر من هذا فيجب أن نكون مستعدين لقطع عدة جسور في آن واحد . يجب أن نكون مستعدين لتذليل المستحيلات ومصالحة الأضداد في أي وقت وفي أية مرحلة . إذا كان البعض يعتقد ان هذا ضرب من المعجزات فأود أن أذكره بأن التحديات هي التي تصنع المعجزات .

## السلام

عندما نتحدث عن المستقبل فنحن نتحدث عن السلام لكن يجب أن نكون واقعيين . شعوب هذه المنطقة عافت النزاعات المسلحة والتهديدات والتوتر وهي تريد السلام العادل والاستقرار والأمن لكن جلّ المظاهر السلبية لا يزال مستمراً في صورة أو أخرى والسبب واضح هو عدم توافر إرادة كافية لإحلال السلام وبناء الاستقرار . إنني أحملّ الدول الكبرى مسؤولية مباشرة للحال المؤسفة في الشرق الأوسط لأن الدول الكبرى وحدها هي القادرة على تطبيق قرارات الشرعية الدولية ، وهي وحدها القادرة على دفع المنطقة في اتجاه الحلول العادلة كافة . لا أعرف في العالم منطقة تأثرت بالتوازنات والمنافسات الدولية خلال نحو مئة عام مثل منطقتنا لأن القوى الكبرى تعاطت مع قضايا الشرق الأوسط بمنطق السمسار لا بمنطق الحكم العادل والوسيط

المحايد، وسعت إلى تصريف القضايا بما أملت متطلبات مصالحها الآنية لا بما يمليه إنجاز الحلول العادلة وبما يتوافق مع القوانين الدولية وقرارات الأمم المتحدة.

ونرى اليوم تغييراً إيجابياً يعبر عن نفسه بمحاولات جادة على المستوى الدولي، خصوصاً في أوروبا، للوصول إلى جذور المشاكل والتعرف على مكونات التربة التي تنمو فيها والمواقف التي تتغذى منها، لذا نرى ان الحل العادل للصراع العربي الاسرائيلي يمكن أن يعالج بعض الجذور، وان الاسهام في إخراج العراق الشقيق من محنته يمكن أن يعالج جذوراً أخرى، وان تحقيق التنمية الصحيحة والاصلاح السياسي وتوطيد العدالة الاجتماعية ستعالج جذوراً إضافية، بينما أرى أن يتحرك التعاون الدولي للتصدي للإرهاب على مسارين في آن: مسار المستوى الأمني المباشر، ومسار التعاطي الفاعل مع جملة القضايا التي أشرت إليها.

وعندما أحمل الدول العظمى المسؤولية المباشرة للحال المؤسفة في الشرق الأوسط فأنا لا أعفي أصحاب الشأن العربي من المسؤولية فبعضهم يوفر بسياساته وتصرفاته الذرائع والأسباب، وبعضهم لا يحسن قراءة واقع النظام الدولي، وبعضهم لم يتمكن بعد من تحكيم العقل في القرارات التي تتحكم بها العاطفة. إن الطريق إلى تلافى هذه السلبيات يكمن في الاحتكام إلى العقل والعدل والمنطق، وتغليب الكبائر على الصغائر، ووضع هدف بقاء الأمة فوق فنائها، ورفض الارهاب جملة وتفصيلاً، وتقديم مصلحة الوطن على مصلحة الفرد وإعلاء صوت العقل على صراخ الحناجر. لا نعرف شيئاً محدداً ربحناه من كل الحروب التي خاضها العرب خلال الخمسين سنة الماضية لكننا نعرف أن حربي الخليج الأولى والثانية امتصتا أموال المنطقة أو أعاقتا تقدمها وأضعفتا استغلال مشاريعها وقيدتا حركة التنمية إلى أرض الركود سنوات.

الوضع خارج منطقتنا ليس أقل اضطراباً وتعقيداً لذا لا تزال أمام الإنسانية فترة طويلة قبل أن يعمها السلام. البعض عاد إلى أجواء القرن التاسع عشر ليتحدث عن صراع الحضارات والأديان. أعتقد أن الوصف الصحيح هو الصراع على المصالح. البعض يتحدث عن عداوة بين المسلمين والمسيحيين. هؤلاء لم يقرأوا القرآن بعد. البعض لا يزال يعتقد أن الانتصار العسكري هو أفضل سلام. هؤلاء لم يقرأوا التاريخ

جيداً بعد . لا يوجد في تاريخ الشعوب الكبيرة انتصار دائم أو هزيمة دائمة . الحرب العالمية الأولى انتهت بانتصار كبير لكن الحرب العالمية الثانية كانت أكثر ضراوة وأشد فتكاً من كل الحروب التي عرفها العالم . الشرق الأوسط بعد أربع حروب كبيرة وعشرات الحروب الأصغر ليس أقرب إلى السلام اليوم مما كان قبل عشر سنوات لذا فإن الأهم من الذي يشن الحرب هو الذي يشن السلام .

البعض يعتقد أن الحروب طريق استنهاض الاقتصادات الهابطة . هؤلاء لا يعرفون أهمية السلام بعد . الإنفاق الحكومي يُسهم في استنهاض الاقتصادات سواء كان على السلاح أو المستشفيات فليكن على إدامة الحياة لا على إزهاقها لكن الذي يحرك الاقتصادات اليوم ليس الإنفاق الحكومي بل الإنفاق الشخصي . الشخص القلق والخائف والمقبل على حرب لا ينفق إلا على الضروريات وفي أضيق الحدود لهذا انهارت تجارة اللؤلؤ في الخليج .

سياساتنا العربية والدولية حيادية ومتوازنة تقوم على مبدأ تجنب الدخول في الصراعات والتحالفات الدولية . لا نخاف ولا نخيف ولا نمارس الضغوط على أحد ولا نقبل من أحد أن يمارس علينا الضغوط ولا نتدخل في شؤون أحد ولا نسمح لأحد بالتدخل في شؤوننا . علاقاتنا جيدة مع الجميع ، وليست لدينا أي مطامع في أي مكان . نريد إبقاء جسورنا مفتوحة ، ونريد أن نكون محل ثقة الجميع . اقتناعنا بالسلام قوي لكن السلام الحقيقي لن يتحقق ما لم يكن منصفاً وما لم تكن قناعة الجميع به بمثل قوة قناعتنا .

كل ما نريده تصفية النزاعات على أساس الشرعية الدولية وإعادة كل الحقوق إلى كل أصحابها وتحقيق المساواة لجميع البشر ورفع الحصار عن كل العرب لكي نتابع تطوير بلادنا ونستكمل تنفيذ رؤية تحقيق الامتياز والريادة . هذا هو هدفنا الكبير وكل الكلام عن وجود تهديدات للمنطقة في المستقبل ضوضاء من حولنا لن نسمح لها أن تستوقفنا لأننا نعتقد أن لغة الحرب لا تحل شيئاً لا تستطيع لغة الحوار أن تحلّه سواء كان الخلاف بين المغرب وشقيقتها العربية الجزائر ، أو بين الإمارات وجارتها المسلمة إيران . إن أهم مميزات التنمية التي عرفتها الإمارات ليس صفتها الاستمرارية والتفاؤلية

والإيجابية فقط بل استمراريتها وتفاؤلها وإيجابيتها حتى عندما يصل التوتر في المنطقة إلى الأوج وتسيطر الطاقة السلبية على التفكير . نحن متفائلون بالمنطقة وبمستقبلها لأننا متفائلون بالسلام ، ونعتقد أن استتباب أمن المنطقة واستقرارها وإبعادها عن التوتر عوامل أساسية في متابعة تحقيق النمو والازدهار خصوصاً أن المنطقة ككل تتسم بحساسية خاصة لأنها من أهم منابع النفط وصناعات البترول والغاز في العالم . إن تفاؤلنا عميق وآمالنا كبيرة لكن يجب أن نكون واقعيين دائماً . أحد الأحلام التي أتمنى دائماً أن تتحقق هي أن أزور القدس وأصلي في الأقصى ، وكلما اعتقدت أن الأمنية تقترب من التحقق ارتكس السلام وابتعد الحلم مرة أخرى . جاء وقت اعتقدنا أن القرن العشرين يمكن أن يصبح قرن السلام العالمي بعدما ذاقت البشرية مرارة الحروب الطاحنة لكنه انتهى كأكثر القرون التي عرفها الإنسان دموية وظلماً . لا نستطيع تعليق التنمية إلى أن يصبح السلام حقيقة واقعة وتنتهي مرحلة طويلة جداً من التوتر لم تعرفها المنطقة في تاريخها الحديث لذا يجب أن نعتمد في تخطيطنا التنموي كل البدائل المناسبة .

### الديمقراطية

عندما نتحدث عن المستقبل فنحن نتحدث عن الحق في الاختيار . والذي يرحمه الله لم يفرض علينا رأياً ورباناً على حرية الاختيار ، وأنا مقتنع بأن هذا هو الأسلوب الصحيح في التعامل مع الناس وبين الناس لأن الاقتناع أقوى تأثيراً وأكثر ديمومة من كل أنواع القسر .

أبسط قواعد الديمقراطية الاختيار . إذا جاءت الديمقراطية بمرسوم فستذهب بمرسوم . إذا قسرنا المجتمع على مفهوم مثل الديمقراطية قبل إتاحة الحوار في شأنه على أوسع نطاق ممكن فنحن ندفع المجتمع إلى قفزة مفاجئة في فراغ . إذا أردنا فرض الديمقراطية على الناس فإننا ننفي أهم قواعد الديمقراطية لذا يجب عدم استخدام الديمقراطية سلاحاً جديداً للتهديد والتدخل والفرز وإبعاد الأنظار وفتح جبهات جانبية على معارك ليست حاسمة في هذه المرحلة .

لا يوجد في الديمقراطية ما يخيفنا لأننا نمارس الديمقراطية التي تناسبنا منذ زمن طويل . المخيف هو المضاعفات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الحادة التي يكتشف شعب ما فجأة أنه وقع فيها نتيجة اختيار القيادة القفز فوق المشاكل الحقيقية التي تواجهها وتبني نظام مثل الديمقراطية الغربية قبل أن تعد الناس له إعداداً جيداً . للديمقراطية فوائد ومزايا كثيرة إذا طبقت بشكل مناسب في المناسب من المجتمعات لكنها ليست وصفة سحرية لكل المشاكل . إنها ليست دواء كل علة اجتماعية واقتصادية وسياسية . إنها لا تولد الوظائف ولا تحمي من الكساد ولا تضمن انتخاب الأصلاح ولا تعيق شن الحروب المدمرة واستفراد الزعامات بالسلطة . بعض الأنظمة يتصرف كأن الديمقراطية مجرد إدلاء الناخبين بأصواتهم ، والبعض باسم الديمقراطية يخرق القوانين الدولية بالجملة ويدمن على ارتكاب فظائع لا نعرفها في أحيث الديكتاتوريات ، والبعض لا يصلح أحواله إلا في سنة الانتخابات العامة .

وجودنا في المنطقة ليس مؤقتاً ولم تولد أمتنا قبل مئة سنة أو مئتين . نحن هنا منذ آلاف السنين وننوي أن نبقي هنا آلاف السنين ، ونحمل في عقولنا وضمائرنا وطبيعتنا وفي الوعي واللاوعي تراكمات حضارات وتراث وعادات كل تلك الألفيات . إذا غير الإنسان كل هذا لكي يكون ديمقراطياً غريباً فسيكون في حاجة إلى من يدلّه على نفسه لأنه لن يكون الشخص الشرقي ذاته .

نحن جزء من العالم الكبير بتطلعاتنا وأهدافنا وتعاوننا لكن لنا تفردنا وأوضاعنا الخاصة مثلما لجميع الشعوب والأمم الأخرى تفردنا وأوضاعنا الخاصة . الديمقراطية ليست معطفاً يجب أن يناسب كل من يرتديه . ما يلائم الغرب في مرحلة معينة من تطوره السياسي والاجتماعي ربما لم يكن مناسباً للشرق في مرحلة تطور أخرى ، وما يناسب الجنوب ربما لم يكن مناسباً للشمال ، وما يناسب قاطن الجبال لا يناسب ابن الصحراء . أنا لست ضد الديمقراطية التي يختارها الناس نتيجة الدراسة والقناعة ولست ضد أي نظام آخر يصون الأمن والاستقرار والحقوق والأخلاق ، ويسمح لي بالتعبير عن رأيي ، ويكفل لي حريتي الفردية وممارسة إنسانيتي وديني وعاداتي وتقاليدي .

لكن يجب أن ننتبه في الوقت نفسه إلى أن «الخصوصيات» و«التفرد» ليسا رخصة لإعاقة الإصلاح الحقيقي واستمرار الظلم ووقف بناء المؤسسات وعرقلة التنمية وكتب الحريات الشخصية والعامة وتجاهل الحقوق فكل ما نريد قوله هنا إن الدول التي تظل وافيةً لديمقراطيتها في سلامها وحربها قليلة، والأقل منها عدداً الدول التي تستمر في صون الحريات المدنية لمواطنيها عندما تتهددها المخاطر أو تحيط بها الضغوط الأمنية والاقتصادية.

أحد مظاهر الديمقراطية هو الخروج عن الإجماع وقول «لا» وفق ما يميله ضمير القائل حتى عندما يقول الجميع «نعم»، والدعوة إلى التغيير عندما يدفع القلق الناس إلى التشبث بالراهن المؤلف. هذه المواقف لا تصبح سهلة أو حتى ممكنة في أوقات الشدة ناهيك عن أوقات الحرب، لكن هذا لا يحدث في الأنظمة الديمقراطية فقط ومن يعتقد غير هذا فإنه لا يعرف جيداً كيف نفكر. العرب يعيشون في منطقة لم تعرف السلام الطويل إلا لماماً. «لماماً» هنا لا تعني منذ سنتين أو عشرين أو مئة ومئتين بل منذ الحملة الصليبية الثانية قبل أكثر من ٩٠٠ عام. كلما انتهت حرب وجدنا منطقتنا على أبواب حرب أخرى وكلما خرجنا من نفق مظلم وجدنا نفقاً مظلماً آخر في الانتظار. نحن نعتقد أن كل الأصوات يجب أن تعلق على صوت المعركة ما لم يكن الهدف هو الدفاع عن وجود الوطن لكن هذه المقولة الشائعة في كثير من الدول العربية لم تأت من فراغ. لهذا أعتقد أنه على من يريد للعرب الديمقراطية أن يريد لهم أولاً شيئاً آخرين: استمرار السلام لكي يتحول الإنفاق العسكري إلى الإنفاق المدني، وتحقيق التنمية الصحيحة لكي تكون للناس مصلحة في ضمان استمرار السلام.

## العولة

العولة في منظوري بيئة عمل اقتصادية عالمية جديدة تهدف إلى تحقيق درجة عالية من الاندماج في النشاطات التجارية والمالية والخدمية وتتضمن التزام مجموعة من المبادئ والأنظمة وإحداث تغييرات عميقة لم يعرفها العالم في الماضي. بعض الدول أكثر تفاوتاً في مراحل تطورها الاقتصادي من دول أخرى وأكثر مرونة وقدرة على



التعامل مع ما يطراً على الاقتصاد العالمي من تغييرات ومستجدات لذا فإن التحديات التي تواجهها في إطار العولمة أقل حدة من الاقتصادات الأخرى .

ويكثر الحديث والتحليلات عن بيئة العولمة الجديدة في ما يختص بالاقتصاد وغيره من الأنظمة الأخرى التي تنتظم في سلوكها نشاطات كثيرة لكننا على درجة كبيرة من الجاهزية لأن نتعاطى مع بيئة العولمة الجديدة بكل جدارة وامكانات واستعداد وأن نستفيد مما تطرحه هذه البيئة من فرص ومجالات مستحدثة .

ولن نكون أبدأً في موضع الأخذ والتلقي وإنما نحن كعادتنا في صدارة المستوعبين لكل جديد نافع والمتفاعلين مع ما تقدمه العولمة من معطيات حديثة ، والمؤثرين فيها بصورة كبيرة مع قناعتنا التامة بقدرتنا على الفحص والتمييز بين ما ينفعنا فتعاطى معه بصدر مفتوح وإيجابية مطلقة وتطويره إلى الأحسن للاستفادة القصوى منه وإفادة غيرنا ، وبين ما لا رغبة لنا فيه فنتفاده ونستبعده من دربنا وحساباتنا .

ولم نعد اليوم ولا غيرنا معزولين عن العالم فنحن جزء أصيل من هذا البحر البشري من حولنا نتأثر به ونؤثر فيه ولدينا قناعاتنا ومبادئنا وقيمتنا التي تحكم مسيرتنا وتعاطينا مع بيئة العولمة الجديدة التي تفرض نفسها على الجميع . ومن هذا المنطلق الواعي والفهم المتحضر تتكوّن لدينا في دبي قدرة على استيعاب الجديد والتأثير فيه سواء في مجال الاقتصاد أو غيره من الشؤون الحياتية مع الاحتفاظ بخصوصياتنا وبالذات في مجال الفكر والعقيدة والقيم الخلقية لأننا من أمة أصيلة متمية إلى حضارة ذات قيم ومبادئ استفاد العالم منها في كثير من المجالات وبالذات في ما يخص العلوم والمعارف فقد حفل تاريخنا العربي في الاندلس وغيرها من المناطق بعلماء أفذاذ أسسوا علوماً كثيرة وبرع كثيرون منهم في مجالات الطب والرياضيات والفلك ولا يزال العالم يدين لفضل معارفهم . ولذا نحن جاهزون تماماً للتعاطي مع كل جديد من البيئات والأنظمة الاقتصادية وغيرها دون أية عوائق لأننا حددنا رؤيتنا الواضحة ونملك من الوسائل ما يعيننا على بلوغ أهدافنا فنحن في معاصرتنا أكثر تحمساً للاقتصاد الجديد وخاصة في ما يتعلق بالشق المعرفي منه وهو ما يطلق عليه اقتصاد المعلومات .

وتحدد نظرتنا إلى العولمة ليس بوصفها هدفاً في حد ذاتها وإنما طريق جديد إلى

التنمية لذا فنحن راغبون في الانخراط فيها لأنها تناسب استراتيجيتنا التنموية بعيدة المدى، ونعتقد أنها من أفضل الأوعية المتوافرة لإنجاح هذه الاستراتيجية وتطويرها وإبراز تكاملها مع الاقتصاد العالمي. إنها مضمار لسباق التنمية الكبير بين الشعوب والأمم، وفرصة متاحة للإمارات وكل الدول الأخرى للمساهمة في جعل العالم مكاناً أكثر سلاماً وتفهماً وإنتاجاً. لكن أهم عنصر في أي سباق هو الجواد لذا نعتقد أننا نملك الخطط والرؤى والامكانات الذاتية لاثبات قدراتنا في مجال هذه العولمة والتأثير فيها.

إن اعتماد الدول على الدول الأخرى في نموها لا يتقلص بل يزداد، ولا توجد في العالم اليوم دول تستطيع تحقيق الاكتفاء الذاتي الحقيقي من كل شيء بما في ذلك الولايات المتحدة التي تتمتع بامكانات صناعية ومالية كبيرة. وموطن العولمة هو العالم وليس دولة واحدة أو أكثر فلا مفر إذن من التماشي معها والتفاعل مع كثير من معطياتها الايجابية ولن نكون كوضع النعامة عند الخطر لأن ذلك ليس من مصلحة أي دولة. وأمنيته أن يكون في محيط العولمة حيز واعتبار لمصالح كل الدول وتشجيع التنمية وحماية البيئة مما يهددها من مخاطر وتقليص الهوات الاقتصادية والتمويلية والتقنية والمعلوماتية والمحاولة الجادة للمساهمة في تخفيف وطأة الفقر وإنهاء المجاعات والجهل والأمراض وكل الآفات الأخرى التي أخفق العالم حتى الآن في التصدي لها بالجدية المناسبة. أما إذا لم يكن ذلك في اعتبار العولمة فلن يتوافر لها القبول اللازم الذي هو سبيل مهم لنجاحها.

الإمارات عضو في منظمة التجارة العالمية منذ إبريل ١٩٩٦ وممارس قديم لمبدأ التجارة الحرة منذ زمن طويل، ونحن جاهزون بفاعلية ومستعدون لمواجهة متطلبات التحول الاقتصادي العالمي في إطار اتفاقية التجارة العالمية، ومستعدون من الآن لمواجهة متطلبات العصر الاقتصادي الجديد حتى منتصف القرن الجاري وما بعده لأن انتظار قدوم الأحداث قبل التعامل معها لم يكن خيارنا في الماضي ولن يكون خيارنا في المستقبل.

لا يوجد اقتصاد واحد أو تكتل اقتصادي واحد يستطيع أن يقدم نفسه كبديل

للاقتصاد العالمي ، ولم يعد اقتصاد واحد أو تكتل اقتصادي واحد يستطيع احتكار التنمية أو التقنية أو إغلاق الأبواب الاقتصادية المفتوحة على العالم . المصالح ستتغلب في النهاية على الأهواء ، والمنفعة الدائمة ستتغلب على المنفعة المؤقتة ، وستتجاوز الدول مخاوفها الراهنة وتعود إلى الافتتاح بأن صنع الفرص التنموية الحقيقية يتطلب سوقاً دولية تفوق كل ما هو متوافر اليوم حجماً .

طريق تحقيق هذا الهدف هو إزالة الحواجز الاقتصادية بين الدول واستمرار العمل لتحويل الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد أكثر تكاملاً وفاعلية في أجواء المنافسة الصحيحة ، والتعاون الصادق بين كل الدول بغض النظر عن انتماءاتها وفلسفتها وأنظمتها السياسية . العدو الدائم للإنسانية هو الجوع والمرض والجهل وليس الحضارات أو الأديان الأخرى ، ويجب أن نتعاون للقضاء على هذه المؤثرات للإنسانية جمعاء . التنمية الاقتصادية مفتاح لكل تنمية أخرى ، وأحد أهم عوامل نجاح الاقتصاد أن يجد الناس المال في جيوبهم لينفقوا ويسرّعوا دوران عجلة الاقتصاد وهذا يتطلب توفير فرص العمل واستتباب الأمن والعدل والسلام وضمأن حقوق الناس وحررياتهم ومصالحهم الاقتصادية .

## المهارات

لا الآلة ولا رأس المال يصنعان الازدهار ويقهران المستحيل بل الإنسان . ومن فضل الله علينا أننا تنبّهنا في وقت مبكر إلى هذه الحقيقة ، واستشرنا المستقبل وأخرجنا القدرات والطاقات الخلاقة في مجتمعنا . أعتقد أن الاستمرار في تلقين الطلاب المعارف التقليدية بالصورة التقليدية وفي بيئة التعليم التقليدية نوع جديد من الأمية لم يعد لها مكان في أي مجتمع يريد الانضمام إلى السباق العالمي الجديد لتحقيق التنمية المتميزة الجديدة .

النجاح في هذا السباق يقتضي إعداد أجيال مؤمنة بربها ثم مدركة لالتزاماتها الوطنية ومؤهلة تأهيلاً على المستوى العالمي في مختلف التخصصات والمعارف الإنسانية المعاصرة من خلال تطوير مناهج التعليم والارتقاء بمهارات المعلمين وإتقان

التعامل مع التقنيات الحديثة وتوفير بيئة مدرسية تحفز البحث العلمي والابتكار وتوقد روح الإبداع طبقاً لاستراتيجية متطورة قابلة للتطبيق تأخذ في الأولوية أهمية التعليم كركيزة حيوية لمسيرة التنمية الشاملة . لذا عندما نتحدث عن المستقبل فإننا نتحدث عن تميز الناس وتميز التعليم والمهارات والقدرات والاستقلالية في التفكير وصقل الخبرات المحلية لبناء مخزون من الموارد البشرية القادرة على التعامل بكفاءة مع التحديات التي ستواجهنا وتقديم أعلى مستوى ممكن من الإنتاج والخدمات .

يجب تعزيز المرحلة الأساسية من اكتساب العلوم والمهارات بتوفير المراكز والمؤسسات والمعاهد والهيئات والآليات التي تقدم أكثر البيئات مثالية لإثراء المعارف وتشجيع الإبداع وإخصاب المبادرات والابتكار وحفز الطموح وإعداد الكوادر الإدارية للمجتمع والأعمال . إن الهدف من مبادراتنا القائمة وتلك التي سنقدمها للمجتمع في المستقبل هو تجسيد الحرص على شمولية عملية التنمية بتأكيد البعد الاجتماعي الذي نوليهِ اهتماماً كبيراً وتتضمن ركائزه العناية بالتنمية البشرية وتأهيل الكوادر المواطنة ودعم جهودها في مختلف المجالات .

الاستعداد للمستقبل يعني في المكان الأول إعداد الشباب المواطن لقيادة حركة التنمية الآتية انطلاقاً من القناعة الثابتة بدورهم الحاسم في مواصلة مسيرة النهوض الاقتصادي وتسخير طاقاتهم الفاعلة لخدمة مجتمعهم . لدينا ثروة كبيرة من المواهب الشابة التي يقع على عاتق كل قطاعات المجتمع واجب تنميتها بالتعليم المناسب والتدريب والدعم والتشجيع وإبراز المهارات والطاقات واحتضان المبادرات الخلاقة في كل المراحل لكي يتمكن الشباب من تحقيق النجاح لأن التنمية المتميزة تتطلب تميز صانعيها في التجارة والصناعة والإدارة والخدمات وكل نواحي النشاطات الأخرى . وسنستمر في الوقت نفسه في جذب أصحاب المهارات والمواهب والاختصاصات الدقيقة للمساهمة في إثراء مخزون الخبرات وصنع الفرص وتطوير الأعمال الجديدة في الاقتصاد القائم على التقنية والمعرفة .

نقدنا عدداً مهماً من المشاريع الكبيرة ونحن في طريق تنفيذ عدد آخر من المشاريع الاستراتيجية لكننا نريد اقتصاداً يقوم على أكبر قاعدة ممكنة من الشركات الصغيرة

والمتوسطة . الشركات الكبيرة كبيرة الآن ويمكن أن تحقق نمواً أفضل في المستقبل لكننا نريد توسيع الأسواق وزيادة الفرص وبالتالي تمكين الشركات المتوسطة والصغيرة من التحول إلى شركات كبيرة في المستقبل لكي توفر بذلك قاعدة إقتصادية كبيرة لاقتصاد أكبر .

كثيرون لا يحبون أخذ المخاطرة الاقتصادية أو لا يقدرّون عليها لذا يجب أن تأخذ الحكومة المبادرة من خلال تنمية روح الأعمال في الشباب واحتضان مبادراتهم وتذليل العقبات التي تقف في طريق تحولها من أفكار ناجحة إلى مشاريع ناجحة ، وتطوير أدوات وبرامج تمويل المشاريع الناشئة . إننا نتوقع أن تفرز المشاريع التي ننفذها مئات المشاريع المساندة لها أو المتصلة بها ، وأن تُسهم في توفير الظروف التي تحفز الشباب على إنشاء المشاريع الخاصة بهم والاستثمار في الاقتصاد الوطني بما يشمل قطاعات الاقتصاد التقليدي وقطاعات الاقتصاد الجديد لا سيما خدمات المعلومات والاتصالات والتجارة الإلكترونية وغيرها . وستولى هذه المشاريع الناشئة بعناية كافية تتضمن تقديم الخبرات والمعرفة والخدمات الاستشارية والمتابعة والتمويل والتسويق ، ومن ثم زيادة الدعم بمستوى يوازي مستوى النجاح الذي يحققه المشروع .

### الرؤية والمستقبل

ان الهدف النهائي لكل رؤية يضعها أي قائد هو خدمة شعبه لذا فإن الاعتماد في صياغة محاور الرؤية وتفصيلها على أفكار مجموعة محدودة من الناس في عدد محدود من القاعات والمكاتب المغلقة ليست الرؤية التي يريدها الناس . لكي تلبى الرؤية مصلحة الناس يجب أن نعرف ما الذي يريده الناس لأنهم المستفيدون من الرؤية والمعنيون الأوائل بها . يجب أن نعد الاستبانات المناسبة ونترك القاعات والمكاتب ونتوجه إلى الناس في الشوارع والشركات ومجمعات التسوق ونوسع نطاق الحوار والتشاور والاستفسار ليشمل أكبر عدد ممكن من فئات المجتمع وأوسع دائرة ممكنة من الناشطين في التجارة والصناعة والخدمات والإدارة والتعليم وغيرها .

في المرحلة التالية يجب أن نجمع الإداريين المحليين في مواقع المسؤولية ومجموعة

مختارة من الناس مع أكبر عدد ممكن من الخبراء وأهل الاختصاص من أهم الجامعات ومراكز البحث والدراسة والشركات والمؤسسات المتخصصة في كل فرع من فروع المال والتجارة والتخطيط الاجتماعي والسياسي من كل انحاء العالم ، ونقدم لهم الخطوط العريضة للرؤية ثم نعطيهم حرية مناقشتها والتحاور في شأنها في قاعات الاجتماعات وورشات العمل وطاولات الحوار وتقديم اقتراحاتهم . ويمكن بعد كل هذا فقط أن يعيد القائد النظر في الرؤية ويزيد أو ينقص أو يعدل ويتأكد أنه فكر بكل شيء قبل أن يقدمها للناس .

ما الذي نريد تحقيقه من كل هذا؟ شيء أريد أن أسميه «التخطيط الجماعي» *planning consensus* لأنه نتاج التفكير والتحليل الجماعيين . عندما يتحقق هذا فإن الرؤية تصبح رؤية ميدانية في الصنع وميدانية في التطبيق والأهداف . لماذا يجب أن نفعل كل هذا؟ لأننا نريد أن نعطي التنمية العمق الإنساني الذي تستحقه والأبعاد الإقليمية والدولية لأن هذا المجال الرحب هو المجال المناسب لتطلعاتنا التنموية . علينا أن ندرس المفاهيم الجديدة والمتغيرات المتسارعة في مجالات شتى قبل تحديد خطة عمل واضحة المعالم لمواكبة تلك المتغيرات ومساعدتنا على تحقيق أفضل النتائج والاستفادة من الآخرين في تطوير القدرات الذاتية في مجالات الاقتصاد والعلوم والاجتماع والفكر بما يضمن تعزيز القدرة على المنافسة وتلبية شروط تحقيق النجاح والازدهار .

لا يمكن تنفيذ الرؤية من دون الاعتماد على الناس ، ولا يمكن أن يسهم الناس في تحويلها إلى حقيقة ما لم يقتنعوا بها ولا يمكن أن يقتنعوا بها ما لم تستجب لتطلعاتهم وتلبي مصالحهم وتبتعد عن التنظير والتعقيد وتميز بالبساطة والوضوح ، لذا يجب أن يعرف كل واحد منهم بأن رأيه مهم في أي رؤية أو خطة ، وأن عليه واجب الاسهام في صنعها حتى لو بكلمة واحدة فعندها فقط يصبح المواطن والمقيم الذي يشارك في صنع رؤية دبي جزءاً من دبي .

هذه هي خلفية رؤيتنا المحلية لدبي حتى عام ٢٠١٠ . إنها رؤية اقتصادية منهجية تتسم بالطموح والشمول وتعتمد في جوهرها على الإنسان ، ونعتقد أننا نملك الطاقات

والقدرات والرغبة والتصميم على إنجازها في الشكل الذي نتصوره .  
من أهداف هذه الرؤية :

- رفع قيمة الناتج المحلي الإجمالي لإمارة دبي بنسبة ١٠٠ في المئة .
- رفع متوسط مستوى دخل الفرد في إمارة دبي بنسبة ١٠٠ في المئة لكي يصبح الأعلى في الشرق الأوسط ومن بين الأعلى في العالم .
- تسريع عملية تنويع القاعدة الاقتصادية من خلال :
  - رفع نسبة إسهام الانتاج والخدمات في الناتج المحلي إلى ٧٠٪ .
  - رفع إسهام النشاطات التي تعتمد على المعلوماتية والملكية الفكرية في الناتج المحلي الإجمالي إلى ٢٠٪ .
  - رفع الطاقة الاستيعابية لمطار دبي الدولي من مستواها الحالي وهو ٧, ٢٤ مليون راكب سنوياً لتصل لاحقاً إلى ١٢٠ مليون راكب سنوياً .
  - زيادة عدد السياح ليصل إلى ١٥ مليون سائح وما يستلزمه ذلك من دعم الأسطول الجوي لطيران الإمارات وفتح خطوط جوية جديدة وزيادة مراكز التسوق والتسهيلات والمنشآت الفندقية والسياحية والترفيهية وتطويرها .
- أفراد دور محوري لبنات وأبناء الإمارات في الرؤية من خلال تنفيذ عدد من المبادرات المركزة التي ستعزز ثروتنا البشرية وتُسهّم في احتضان الأفكار ورعاية المشاريع الناشئة وإعداد كوادر مواطنة قادرة على تحمل مسؤولية التطوير .
- الالتزام بمواكبة التنمية الاجتماعية والتنمية الاقتصادية للمساعدة على صنع التوازن الأمثل في المجتمع وتعزيز دور المرأة فيه وتأكيد القيم الاجتماعية وإشاعة روح التسامح ونبذ التحامل وفق ما يحضننا عليه ديننا الإسلامي الحنيف وأخلاقنا العربية وتراثنا المجيد .
- تعزيز قدراتنا على المنافسة دولياً من خلال :
  - تطوير قطاع الخدمات بما يضمن استمرار الامتياز .
  - تنفيذ عدد جديد من المشاريع الاستراتيجية مع التأكيد على أهمية

إنجازها في أوقاتها المحددة لأن المستفيد الأول هو الذي ينفذ أولاً،  
ولأن الوقت أهم ما يملكه الانسان ويمكن تعويض كل شيء آخر إلا  
الوقت .

- متابعة التركيز على تطوير قطاعي التكنولوجيا والاتصالات .
- دعم مركز دبي في صناعة المال والاستثمار العالمية من خلال توفير  
البنية الأساسية عالية المستوى لجذب كبار المستثمرين الدوليين في هذا  
المجال وتسهيل حركة تدفق رؤوس الأموال وتطوير سوق مالية إقليمية  
فاعلة وتشجيع عودة رؤوس الأموال العربية المهاجرة .
- مساعدة القطاع الخاص على الازدهار من خلال إزالة المعوقات  
وتوسيع الأسواق وفتح الأسواق الجديدة وزيادة فاعلية القطاع العام  
وتطوير البرامج والمهرجانات التي تزيد الانتاج والحركة التجارية  
والسياحية .

أعرف أن هذه أهداف طموحة لكنني أعرف مكان قوتنا وضعفنا وأعرف قدراتنا  
جيداً ولا أقترح شيئاً لا نستطيع تحقيقه . أذكر عندما قدمت رؤيتي لإقامة مدينة دبي  
للإنترنت والحكومة الإلكترونية وتطوير التجارة الإلكترونية فإن كثيرين قالوا إن إنجاز  
هذه المشاريع خلال الفترة الزمنية القصيرة التي اقترحتها مستحيل لأن هذا درب جديد  
لم يسر عليه أحد في المنطقة من قبل . لكنني كنت دائماً متفائلاً، وتمكنا في النهاية من  
تحقيق كل أهدافنا كما توقعناها بإسهام مجموعة من فرق العمل المتميزة التي تحب  
عملها وتفتخر به، وبإسهام إدارة متمرسه استوعبت دورها ومسؤولياتها جيداً ونهضت  
بأعباء المهمة الصعبة التي وقعت على عاتقها .

إنني سعيد بما توصلنا إليه لكن قلت وأقول دائماً هذه بداية لذا فإن تحقيق أهداف  
رؤية ٢٠١٠ يستوجب منا متابعة العمل بروح الفريق التي كانت طابع عملنا في دبي  
وأحد أهم عوامل النجاح في الماضي، واستكمال اتجاهنا الحالي لتعميق دور اقتصاد  
المعلومات، وتحويل المجتمع إلى مجتمع معرفي، وستكون الأفكار المبدعة أحد أهم



العناصر للوصول إلى تلك الأهداف . إنها أيضاً اختبار عملي للتأكد من سلامة خطواتنا وتخطيطنا في الماضي . كيف نعرف في المستقبل أننا وصلنا إلى غايتنا؟ عندما نحقق النجاح في إنجاز أهداف الرؤية وعندما يعترف بنا العالم كأعضاء فاعلين في المجتمع الدولي ونقدم نموذجاً ناجحاً لأمتنا العربية تسترشد به وتقتدي .

خلف رؤية عام ٢٠١٠ لدينا رؤية استراتيجية تنموية بعيدة الأمد حددنا اتجاهها انطلاقاً من رؤية ٢٠١٠ تشمل الفترة حتى عام ٢٠٥٠ ، ونأمل مع الزمن أن تتبلور رؤية جديدة تأخذ دبي إلى أبعد من ذلك . إن أهم معالم هذه الرؤية تحقيق معدل نمو مرتفع وزيادة المشاركة في النشاطات التجارية والاستثمارية العالمية ، والعمل بفاعلية في الإطار الاتحادي لتقويته وتطويره وتعزيز عمقنا الاقتصادي في الدولة والخليج وباقي الدول العربية والعالم .

من مرتكزات هذه الرؤية الاستمرار في تطوير اقتصاد دبي بشقيه التقليدي والجديد وتحقيق أفضل تكاملية ممكنة بين القطاعين الخاص والعام ، وتعزيز المكانة التجارية الدولية التي تمتاز بها دبي كواحدة من أهم المعابر والمنافذ التجارية في العالم ، وتحويل الإمارات إلى مركز عالمي جذاب للصناعات التحويلية عالية التقنية من خلال تدريب كوادر قادرة على تقييم وإدارة المشاريع الصناعية وتسويق منتجاتها بفعالية في الأسواق العالمية ، واستغلال الفرص التي يقدمها انتقال الصناعة الدولية إلى مراكز الانتاج ذات الفاعلية الأكبر والكلفة الأقل .

إن الدورة الاقتصادية المقبلة ستتميز بنشاطات جديدة تتطلب درجة عالية من التخصص والفاعلية والتركيز ، ونعمل لتوفير البيئة المثالية لكي تصبح دبي من المراكز العالمية للشركات التي تنشط في هذه المجالات ، وللتعامل بمهنية مع الأدوات والأساليب التي ترفع قدرتنا على المنافسة في عالم لا يعرف اقتصاده الحدود ولا السدود ولا الحماية . من أهدافنا الأخرى :

- جعل الإمارات المركز المفضل للمال والأعمال والتجارة والسياحة والتأمين والخدمات خلال الخمسين سنة المقبلة .
- جعل الإمارات من دول الصف الأول في اقتصاد المعلومات والأسواق

الافتراضية ومركزاً عالمياً لتقنية المعلومات من خلال تطوير الإمكانيات الوطنية ومتابعة إبرام الشراكات الاستراتيجية لاستقطاب كبار الناشطين في هذا القطاع، وشركات تطوير التكنولوجيا، وتلك المتخصصة في وضع التصورات الإبداعية والأفكار الجديدة، وأصحاب الخبرات والمواهب المتخصصة ذات المستويات العالية.

● جعل الإمارات مركزاً خليجياً وعربياً وعالمياً متميزاً للتدريب والتأهيل واكتساب الخبرات المتقدمة ومهارات التعامل مع التقنيات وأنظمة الاتصالات الجديدة.

● جعل الإمارات مركزاً للريادة في الاقتصاد الجديد.

● التأكيد على الأمن والاستقرار وسيادة القانون في الدولة واستخدام كل المنابر والمحافل المناسبة لإزالة أي انطباعات عن أي مخاوف من الاستثمار في الدولة.

● تطوير دور الدولة إقليمياً وعالمياً واستمرار تفرد كمرکز للامتياز.

## العالم الأوسط

معظم الاقتصادات الرئيسية في المنطقة التي نطلق عليها عموماً اسم «الغرب» وصل إلى مستوى متقدم من النضج وحقق درجة عالية من الاستيعاب والتقارب النسبي في مستويات التقنية والفاعلية واستغلال الموارد بأنواعها والتزام القوالب والممارسات الاقتصادية المشابهة. ورغم وجود فوارق كثيرة، بعضها مهم، بين هذه الدول فإنها تشكل في مجموعها كياناً اقتصادياً له سماته الخاصة. ويقابل هذا الكيان اقتصاد له سمات منفصلة في شرق العالم الأقصى، أي في دول مثل اليابان والصين وسنغافورة وهونغ كونغ وغيرها.

وبين غرب العالم وشرقه هناك كتلة اقتصادية أوسطية تتألف من أكثر من ٣٠ دولة لا تنتمي في قسم كبير من أشكال تكوينها التنموي وأمناطها الاقتصادية إلى أي من الكتلتين الآخرين تضم دول مجلس التعاون الخليجي وشبه القارة الهندية وشمال

الخليج وآسيا الوسطى وبلاد الشام وتركيا وقبرص وشرق افريقيا وشمالها، أي في المنطقة المعروفة باسم منطقة العالم الأوسط الاقتصادية : The Central World Economic Zone (CWEZ).

وينطبق على هذا القسم من العالم ما ينطبق على العالمين الآخرين من جهة تفاوت مراحل النمو بين دولة وأخرى وتباين أنظمتها السياسية والاقتصادية وتركيبتها الاجتماعية والعرقية وقدراتها وطاقاتها ومواردها البشرية والمالية . لكن مهما اختلفت الزاوية التي ينظر منها المرء إلى هذا العالم الأوسط فإنه سيكتشف كياناً يشكل ثلث العالم تقريباً في عدد سكانه الذي يقترب من ملياري نسمة ومع ذلك فإن قيمة ناتجه المحلي الإجمالي تقدر بنحو ١,٥ تريليون دولار، أي ١٢٪ من قيمة الناتج في الولايات المتحدة (٤, ١٢ تريليون) ونحو ٤٠٪ من الناتج الإجمالي لليابان الذي يزيد على ٣,٨ تريليون دولار بينما تقدر قيمة تجارته المنظورة بنحو ٧٠٠ مليار دولار .

أحد أهم الفوائد التي تقدمها دراسة تاريخ الشعوب أنها يمكن أن تعطي مؤشراً، أو مؤشرات، محتملة لما يمكن أن يحدث في المستقبل . إن منطقة العالم الأوسط مهبط كل الديانات السماوية ومهد أهم الحضارات التي عرفها العالم، وموطن مجموعة من أهم مراكز الحضارة والفكر والعلوم والتجارة والبناء . التاريخ الصحيح سجل الإنسانية لذا فإن عمره لا يقاس بعمر الأجيال، وفترة مئتين أو ثلاثمئة سنة ليست أكثر من غمضة عين في نظر التاريخ، وربما فتحها بعد ذلك وإذ بمواطن العصر الذهبي القديم في الحضارة الإنسانية مواطن العصر الذهبي الجديد .

المكونات التي صنعت في هذه المنطقة العصر الذهبي للحضارة الإنسانية قبل ألف عام هي المكونات الموجودة نفسها اليوم . وشعوب العالم الأوسط التي صنعت العصر الذهبي هي الشعوب نفسها، وأبناؤها في الحاضر ليسوا أقل ذكاءً وابتكاراً من أجدادهم قبل عشرة قرون، لذا لا يوجد في العالم الأوسط ما يمنعه من تحقيق تقدم اقتصادي يعادل التقدم الموجود في الكيانين الآخرين إذا توصل إلى الصيغ التنموية المناسبة، ويمكن بسهولة تصور الإمكانات الهائلة التي تعد بها هذه المنطقة في المستقبل عندما لا تقتصر حصتها من العالم على ثلث عدد سكانه بل على ثلث ثروته .

أين برهاننا على إمكان حدوث مثل هذا التقدم؟  
الإمارات .

لقد أنجزنا البنية الأساسية للاقتصاد الجديد وطورنا الخدمات، ونحن نواكب اتجاهات التحولات الجذرية في الاقتصاد العالمي ونتفاعل معها بوعي وكفاءة وسرعة لهدف كبير هو ترسيخ مكانة الإمارات على المستويات كافة وتعزيز دورها كبوابة دولية للمال والأعمال والتجارة والتقنية والسياحة، لذا نعتقد أن ما حققناه وما سنحققه في المستقبل برهان على إمكان تكرار هذه التجربة في دول العالم الأوسط الذي يحيط بدبي وبالإمارات. أبعد مسافة تفصلنا عن هذه الدول يمكن قطعها في نحو أربع ساعات طيران، وكل مواطني تلك الدول أشقاء أو جيران أو شركاء في بناء الحضارة والتجارة منذ مئات السنين. دبي حققت الكثير وأمامها الكثير الذي سيتحقق بإذن الله وأثبتت أنها تستطيع مضاهاة الموجود في أكثر الدول تقدماً لذا نعتقد أننا نقدم لدول العالم الأوسط نموذجاً تنموياً مناسباً يمكن تعديله وتبنيه وفق ما تقتضيه الظروف المحلية، ونعتقد أنها مثال مناسب، وعنصر تغيير إيجابي تستطيع المنطقة التطلع إليه باطمئنان لأننا جزء لا يتجزأ من هذا الكيان العملاق.

دبي كانت محطة على الطرق التجارية بين الشرق والغرب لكنها الآن محطة نهائية تبدأ منها الطرق المؤدية إلى الجهات الأربع. دول العالم الأوسط تحتاج إلى عاصمة اقتصادية ولا نعتقد فقط أننا نستطيع القيام بهذا الدور لأننا نملك البنية الأساسية ذات المستوى العالمي بل لأننا نؤدي قسماً مهماً منه الآن، وسنواصل تطويره في المستقبل إلى أن تتحوّل دبي إلى عاصمة اقتصادية للمنطقة.  
ما هو الإثبات؟

عدد الرحلات الجوية بين دبي وحيدر آباد ومومباي (بومباي) يزيد على عدد الرحلات بين حيدر آباد ومومباي. عدد الرحلات بين دبي وبريطانيا (٩٢ رحلة أسبوعياً) يماثل عدد الرحلات بين بريطانيا وكل العواصم العربية، ونسيّر ٤٩ رحلة أسبوعياً إلى استراليا وسنستمر في توسيع شبكتنا التي تضم ٧٨ محطة في ٥٤ بلداً. إن قسماً كبيراً من ٢٤,٧ مليون مسافر تحط طائراتهم في مطار دبي الدولي يستخدمون

دبي «منصة» ينطلقون منها إلى دول أخرى للتجارة وأداء الأعمال وعقد الصفقات وإدارة المشاريع ، والشركات الموجودة في دبي تتعامل مع تجار من الهند وباكستان وأفريقيا والدول العربية وعشرات الدول الأخرى بينما البضاعة موجودة في كل دول العالم ، وهناك شركات دولية كثيرة تخدم منطقة العالم الأوسط من خلال مراكز التخزين والتوزيع وخدمات ما بعد البيع الموجودة في دبي .

إن من يستعرض النشاط التجاري لإمارة دبي خلال السنوات الخمس الماضية سيرى التغيير الكبير الذي طرأ على تكوينه في اتجاه تحقيق الدور الذي نريد لدبي أن تلعبه في المستقبل . ومنذ سنوات قليلة فقط كان أهم شركاء دبي التجاريين بالنسبة للواردات الدول التجارية التقليدية الكبيرة مثل اليابان والولايات المتحدة وألمانيا وبريطانيا وفرنسا لكن الصين حلت أولاً في العام ٢٠٠٤ (١٨ مليار درهم) وبعدها الهند (١٧ ملياراً) ثم اليابان (١٠ مليارات) بينما احتلت الولايات المتحدة وألمانيا وبريطانيا وفرنسا المراكز اللاحقة . وفي الوقت نفسه نجد أن معظم أكبر عشرين دولة في تجارة الصادرات وإعادة التصدير موجود في دول العالم الأوسط مثل الهند (١, ٢ مليار دولار في ٢٠٠٤)، وإيران والعراق واليمن والسعودية واندونيسيا وتركيا وباكستان والصومال وتنزانيا وغيرها .

أعتقد أن دبي لا تقدم لكل تلك الدول مركزاً اقتصادياً متميزاً يستطيع تلبية حاجاتها التنموية فقط بل تقدم لها الأمل في إمكان تحقيق التنمية المتميزة بالتفاؤل نفسه والعزم والثقة بالنفس والشجاعة . كل ما يتطلبه نهوض هذه الدول مرة أخرى موجود: المصادر الطبيعية، المال، البشر، المواهب، المهارات، الطاقات، روح التجارة الحرة، القدرة على التطوير وصنع الثروة، السوق الاستهلاكية الكبيرة وغيرها . ما ينقصها هو وعي مكامن قوتها وقدراتها والالتزام المناسب لاستخدام كل هذه العناصر لصنع العصر الاقتصادي الذهبي الجديد .

## العرب

في العالم الأوسط عالم أصغر يختلف في معظم هياكله ودرجات نموه وعلاقاته

الاقتصادية عن الغرب والشرق إلا أنه يتميز مثل باقي دول العالم الأوسط بتوافر كل العناصر الضرورية لصنع عصر ذهبي جديد، ويضيف إلى ذلك تمتعه بمكوّنين من أربعة مكونات أساسية لصنع الدول القوية هما الدين واللغة المشتركين، بينما لا يزال يفترق المكونين الآخرين وهما العلم الواحد والقيادة القوية.

لا توجد في العالم العربي فجوة حضارية أو ثقافية أو عرقية، أو ذاك الاختلاف الكبير في العادات والتطلعات والأذواق والسلوكيات الاجتماعية والاستهلاكية الموجود في العوالم الأرضية الأخرى. لكن ما لا يوجد فيه هو الوعي الكافي بأن استمرار الجذاب الدول الأخرى المحيطة بهم إلى التجمعات الاقتصادية والاستهلاكية الأبعد يفرزهم تدريجياً عن الكتل الأخرى وينذر بمخاطر قادمة. إنه ينحسر بعيداً عنهم ليقبهم جزيرة معزولة لا تمتد بينها وبين المناطق الأخرى الجسور التجارية والاقتصادية التي كانت قائمة في الماضي. أين هو العمق الاقتصادي العربي اليوم؟ ما هي قيمة التجارة البينية بين الدول العربية؟ ماذا حل بفكرة السوق العربية الواحدة؟ إن لم يكن الجواب على هذه الأسئلة: لا شيء، فهو ليس كثير البعد عن لا شيء. لا يوجد تعاون إقليمي كما يجب، ولا يوجد تعاون عربي كما يجب، ولا تعاون كما يجب بين العرب وجيرانهم أو بين العرب والعالم.

يوجد بيننا من احترف تذكيرنا بنقائصنا ونقاط ضعفنا كأنه الوحيد الذي يعرفها، لكننا لا نريد مزيداً من الطاقة السلبية. نريد أن نكون إيجابيين ونريد أن نكون متفائلين ونريد أن نحقق الرؤى الاقتصادية ونفوز لذا نريد من يذكرنا بنقاط قوتنا ويدلنا على النماذج التنموية التي تصنع من الرؤية واقعاً. مثل الغزال والأسد في مطلع هذا الكتاب لدبي والإمارات أولاً لكنه لكل العرب أيضاً. الغرب متقدم علينا باقتصاده لا بحضارته، وأساس هذا التقدم إتقان استخدام الآلة. معظم المشاكل في الدول العربية نمطية مما يعني أن حلها في دولة يسهل حلها في دولة أخرى، وما لا يمكن حله الآن يمكن حله في المستقبل لذا المهم أن نبدأ لأن الوقت المثالي لبناء التنمية دائماً هو الآن.

نحن في دولة الإمارات كنا لا نملك الكثير وبقية الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، طيب الله ثراه، صرنا نملك كل ما تطمح إليه الدول المتقدمة: التجارة سليمة والصناعة

سليمة والزراعة والأمن والاستقرار. الدول التي كانت تتخطانا في التنمية والازدهار أصبحت خلفنا الآن وبدأنا نضاهي الامتياز في الدول المتطورة.

لا تقولوا رجاء إن دبي مدينة وإن الإمارات دولة نفطية صغيرة لذا تستطيع أن تفعل كل هذا. الرؤية الصحيحة والفاعلية وإتقان استخدام الموارد المالية والبشرية لا علاقة لها بالحجم أو النفط. توجد دول نفطية كثيرة لا تحتل درجة نموها المقارنة بنمونا، والشركة الصغيرة التي تحقق الأرباح العالية أفضل بكثير من الشركات العملاقة التي لا تحقق الربح. أعمدة نهضة الغرب خلال الحروب الصليبية وبعدها قامت على المدن: البندقية وجنوا ومارسيليا وبيزا وغيرها، وأكبر نسب النمو في العالم يتحقق في اقتصادات المدن مثل دبي وهونغ كونغ وسنغافورة بينما تقود حفنة من المدن مثل نيويورك ولندن وفرانكفورت اقتصادات الدول الموجودة فيها وتهيمن على حركة المال والاستثمار في معظم دول العالم الأخرى.

قلت في مكان سابق إن هناك فرصة تاريخية لكي يفيق الحلم العربي من غفوته ويصبح رؤية وحقيقة. أعتقد أن قدر هذه الأمة هو أن تصبح أمة عظيمة مرة أخرى، وليس مهماً في هذه المرحلة بالذات التقرير ما إذا كان هذا الاعتقاد حليماً أو رؤية. كل سنوات تخلفنا الماضي غمضة واحدة من عين التاريخ. هل هذه نظرة تفاؤلية؟ طبعاً لكنه تفاؤل الحقائق وليس تفاؤل الأوهام. لدينا كل شيء لبناء صرح كبير لكن هذا لا يعني شيئاً على الإطلاق الآن. الدعائم قوية لكنها ممددة على أجنابها، والنوافذ كبيرة لكنها مغلقة، والجدران عالية لكنها تفصل بين بعضنا بعضاً لذا يجب أن نجد القيادات المناسبة التي ترفع هذه الدعائم نحو السماء وتفتح النوافذ على العالم وتنقب في الجدران الأبواب التي يطل منها العربي على العربي للاشتراك في صنع التنمية الصحيحة. هل نستطيع أن نفعل هذا؟ أنا واثق أننا نستطيع لكن علينا أولاً أن نستعيد تلك الخصلة التي أضعتها: الريادة.

الريادة في القيادة: على القائد العربي أن يكون وفيماً لشعبه وبلده، وملتزماً بتحقيق أحلام وطموحات شعبه وفق رؤية واضحة تواكب العصر.

الريادة في المجتمع: يجب أن نزيل مظاهر التخلف وكل العتيق والبالى الذي لم يعد

مناسباً اليوم . يجب فتح الحوار مع الحضارات الأخرى ، ويجب إزالة كل أوجه سوء الفهم وتعزيز التعاون والصداقة مع الشعوب الأخرى ، ويجب تحقيق الريادة في الصناعة والتقنية والتجارة والتعليم والثقافة وكل شيء آخر .

انسوا الضوضاء الصاخبة من حولنا ، وتجاهلوا التهديدات ، وصمّموا أذانكم عن حديث الحروب والتوتر ، والكلام الفارغ عن صراع الأديان والحضارات . المنطقة مقبلة على ازدهار اقتصادي لم تعرفه منذ ألف عام ولا تحتاج إلى جهد غير عادي لاستكمال وصفاً صنع الدول العظمى : الأمن وسيادة القانون والقرارات الاقتصادية الصائبة والابتعاد عن الارتجال في التخطيط والتنفيذ والكف عن لوم الآخرين على قصور نحن سببه الأول . إرضاء الناس شيء وإرضاء مصلحة الوطن شيء آخر ، والاستفادة من حناجر الناس وهتافاتهم يجب ألا تصبح سياسة مقصودة في هذه المرحلة . الإدمان على إضاعة الفرص العظيمة علاجه العودة إلى اقتناص الفرص المتاحة وإتاحة المجال لصناعة الفرص التنموية الأعظم ، والسياسة التي يجب استقصادها والإصرار عليها هي إعداد أنفسنا للسباق الاقتصادي الكبير والفوز في هذا السباق .



## مخاتمة الكتاب

مع إطلالة كل صباح في افريقيا يستيقظ الغزال مدركاً أن عليه أن يسابق أسرع الأسود عدواً وإلا كان مصيره الهلاك . ومع إطلالة كل صباح في افريقيا يستيقظ الأسد مدركاً أن عليه أن يعدو أسرع من أبطأ غزال وإلا أهلكه الجوع . لا يهم إن كنت أسداً أو غزالاً فمع إشراقة كل صباح يتعين عليك أن تعدو أسرع من غيرك حتى تحقق النجاح . تحقيق النجاح يتطلب القرار الصائب في الوقت الصائب والقرارات الصائبة خلال معظم نصف القرن الماضي أساس نجاح دبي ، ونحن واثقون من أن القرارات الأحدث ستكون أساس نجاح دبي في المستقبل . من حق كل إنسان أن يحلم وأن تكون له رؤية وهدف ووقت معين للوصول إلى هذا الهدف . كل القيادات تحلم لكن القائد الحقيقي هو الذي يجعل الحلم رؤية والرؤية حقيقة . الرؤية هي التنمية لكنها الشجاعة وفعل المستحيل أيضاً . إنها القول : نستطيع أن نفعل كل هذا . إنها الثقة بالله ثم بشعبنا ثم القول : سنحقق كل هذا بإذن الله . إنها وضوح الهدف ثم تحقيقه بعزم وفاعلية وسرعة . إنها الإصرار على استمرار العمل إلى أن يرى أبنائنا بلدهم وقد أصبح يضاهي أبرز المراكز الاقتصادية في العالم .

أعتقد أنني قدّمت في هذا الكتاب براهين كافية تؤهلني للقول باطمئنان إن هدف تحقيق الامتياز هدف واقعي يمكن تحقيقه . أعتقد أيضاً أن الانتقال بالإمارات من دورها كمركز اقتصادي إقليمي إلى دورها الإضافي كمركز اقتصادي عالمي تطور طبيعي لأن الازدهار الاقتصادي الذي ننعيم به في دولة الإمارات أصبح يحتاج إلى زخم جديد يحد من الاعتماد على الموارد الطبيعية ويعظم الاعتماد على الخدمات المتميزة والسياحة

واقتصاد الفكر والمعرفة والطاقة البشرية ويحقق معدلات التنمية التي نطمح إليها . إلا أننا لا نريد في الوقت نفسه أن نجد أنفسنا في المستقبل رهن أي مصدر أساسي للدخل مهما يكن لذا يجب ان نعمل من الآن على تنويع المكونات الاقتصادية في أوسع حلقة ممكنة والاستعداد دائماً لاقتناص الفرص وصنعها .

منذ زمن ليس ببعيد كان هدفنا اللحاق بالركب وقد تجاوزنا بنجاحاتنا هذا الهدف بكثير . نريد الآن الريادة . نريد هذه الريادة كاملة لا نقصان فيها ولن نرضى عنها بديلاً ، ثم سنريد استبقائها لنا ولجميع العرب . للحاق بالركب ثمن ولتحقيق الريادة ثمن آخر أكبر بكثير . تعلمنا من أجدادنا أن اللؤلؤ لا يطفو على السطح . يجب أن نغوص من أجله ، لذا يجب أن نكون مستعدين لكل شيء .

لقد أثبتت الإمارات أنها تستطيع تحويل الأفكار إلى حقائق والمنطقة الحرة في جبل علي وطيران الإمارات ومركز دبي المالي العالمي وعشرات المشاريع المتميزة خير دليل على ذلك . إن العالم المقبل عالم مثير ستكون الريادة فيه لمن يملك البدائل المناسبة والمرونة والإبداع والأفكار الخلاقة والاستعداد السريع للتأقلم مع التغيير . لا توجد دولة في العالم لا تريد أن تحقق الريادة ، ولا توجد دولة لم تستعد للسباق الكبير القادم الذي يمكن أن يتحوّل إلى أكبر سباق اقتصادي عرفه العالم حتى الآن .

أعتقد أن هدف تحقيق الفوز في هذا السباق جواب مناسب عن سؤال سمعته من كثيرين هو : هذه التنمية السريعة المتسارعة التي تقودها في دبي إلى أين ؟ ، لكنه ليس الجواب الوحيد . الأجوبة الأخرى تتصل بنوع التربية التي نشأ عليها الإنسان ، وما هو حافظه في الحياة وماذا يريد منها بالضبط . إذا كان حافزي هو تقدم شعبي وبلدي ووضعهما في المكان الذي يستحقانه فأين علي أن أتوقف يا ترى ، وما هو نوع هذا التقدم الذي سنحققه إن توفقنا؟

البعض كان يمزج شكوكاً سمعها بحقائق يراها بعينيه ويسأل : أنت صاحب رؤية تنمية لدبي فماذا سيحدث لهذه الرؤية لو غاب صاحبها لأي سبب من الأسباب ؟ وراء هذا السؤال الذي يعتبره البعض كبيراً سوء فهم صغير . صحيح أنني أدير وأوجه وأخطط وأساهم في التنفيذ لكن أريد هنا أن أؤكد للجميع أن محمد بن راشد

لم يكن يستطيع القيام بأي شيء لولا الثقة التي وضعها إخواني فيّ ولولا تأييدهم ودعمهم المستمر . محمد بن راشد ما كان يقدر على فعل أي شيء من دون فرق العمل التي يقودها ومن دون دعم القطاع الخاص . أنا لم أحقق بذاتي كل هذا النجاح ؛ هم الذين حققوه . من أفصد ب«هم»؟ كل فرد في كل قسم من كل دائرة حكومية ، وكل تاجر في القطاع الخاص وكل ناشط فيه وكل من أسهم معنا في تحقيق ما سبق من أهدافنا في أي قطاع أو مكان وُجد فيه .

إذا تفاخر الإنسان بما وجد قصرّ بما لا يوجد ونحن في بداية الطريق . الوقت ليس وقت من يريد أن يثب ويرفع يده ويقول : «أنا! ، أنا!» فالمسيرة مستمرة والعمل الذي ينتظرنا أضعاف أضعاف العمل الذي أدinاه حتى الآن ، لكن يجب أن أعطي القطاع الخاص حقه وأقول إن ما تحقق لا تقدر الحكومة على تحقيقه مهما تبلغ قوتها لذا فإن النجاح نجاح للقطاع الخاص أولاً ثم للحكومة وكلاهما وجهان لنجاح واحد هو نجاح دبي والإمارات وكل من يتمنى النجاح لنا وتتمناه له .

أنا سألت نفسي السؤال ذاته الذي سمعته من آخرين وتوصلت إلى الجواب واطمأنت إلى صحته لذا لم أطرحه على نفسي مرة أخرى .

ماذا سيحدث للرؤية إن غاب صاحب الرؤية؟

لا شيء .

رؤيتي لدبي أصبحت رؤية دبي لنفسها لذا ستستمر لأن دبي ستستمر . البعض الآخر كان يمزج شكه بيقينه ويسألني إن كنت مقتنعاً بقولي إن دبي تستطيع منافسة مراكز التميّز الدولية في أميركا وأوروبا واليابان . جوابي الآن هو جوابي نفسه في الماضي : ليس عندي أدنى شك بأن دبي قادرة على الوصول إلى هذه المرتبة وستصل إن شاء الله وهذا أقوله بكل حزم وثقة وقوة . لكن هذا ليس هدفنا النهائي .

نحن لسنا في سباق مع الآخرين فقط بل في سباق مع أنفسنا وفي سباق مع الزمن . الدنيا فرص تغتتم ولا تترك ، والتنمية لا تتوقف لذا ليس لها أين أو متى . دبي جزء من الإمارات والإمارات جزء من العالم العربي والعالم العربي جزء من العالم لذا فإن الرؤية بلا حدود لأن الأفق بلا حدود فكلما اقترب الإنسان منه رسم الأفق لنفسه

حدوداً جديدة يجب على صاحب الرؤية أن يواكبها بتطلعات جديدة لكي يسهم هو وبلده في صنع الفرص الإنسانية الواسعة .

سندفع الرؤية في طريقها الصحيح وسنطورها دائماً ومن يأتي بعدنا لا بد أن يتابع الطريق ومن بعده ومن بعده إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها . هل ستكون الرؤية نفسها؟ طبعاً لا . رؤيتي اليوم ليست الرؤية الأوليّة نفسها قبل عشرين عاماً، ولا يمكن أن تفتح الرؤية على التقنيات الحديثة والتجارة الإلكترونية والإنترنت والعولمة ثم تبقى كما هي لأنها إن بقيت كذلك فستكون رؤية متخسبة لا مرونة فيها ولا أفق لها لذا لن تناسب العصر ولن تناسب الناس .

عندما تتغير الرؤية ستتغير خطة العمل وطرق التنفيذ . كل فرق العمل التي أديرها في عملية التنمية اعتمدت الطرق الحديثة واستوعبت الخبرات والمعرفة المتراكمة بسرعة ووظفتها في خدمة أهدافنا فازداد الإنتاج وصار الإنجاز أسرع بكثير من ذي قبل . أريد لقادة الفرق والإداريين الكبار اكتساب كل المعارف والمهارات الممكنة في أوسع نطاق ممكن ، وعندما أنقل أحد هؤلاء إلى قطاع جديد سيحمل معه المهارات والخبرات التي اكتسبها في قطاعه السابق ويضيف إليها . هذه عملية لا تتوقف لذا فإن اكتساب المهارات لا يتوقف ومثله التوجيه المستمر وزيادة الفاعلية واختصار الوقت والجهد والتكاليف .

وما هي المحصلة النهائية لكل هذا؟

لو دارت دورة الزمن لاستطعنا الآن أن نحقق كل ما حققناه خلال العشرين سنة الماضية في خمس سنوات فقط ، إلا أن اكتساب الخبرة لم يتوقف لذا سنضاعف خلال السنوات الخمس المقبلة كل ما حققناه خلال العشرين سنة الماضية .

إذا استعظم البعض علينا هذا الهدف الجديد واتهمونا بأننا نقضم أكثر مما نستطيع بلعه ثم عادوا وسألوا: إلى أين يا دبي؟ سأقول لهم الآتي :

هل تعرفون دبي جيداً؟ هل تعرفون كل الإنجازات التي حققناها خلال العشرين سنة الماضية؟ هل تثقون بمصداقية دبي التي يثق العالم بها اليوم؟ إن كنتم تعرفون كل هذا فاسمعوا: لا توجد في دبي اليوم دراسة تنموية دقيقة لا لأننا لا نستطيع أن نعدّ مثل

هذه الدراسات بل لأن الدراسة لا تنتهي على الورق إلا وكانت وتيرة الإنجاز التنموي على الأرض تجاوزتها بأشواط .

إن لم تعط هذه الحقيقة فكرة عما سيعمله المستقبل إلى دبي فاسمعوا :  
الحياة فرص ، والفرص الكبيرة لا تطرق الأبواب فمن يريد لها عليه أن ينتزعها انتزاعاً ويكتسبها لشعبه ولنفسه ، وعلى الإنسان أن يتسلح بروح القوة وصلابة الإرادة والعزيمة والرغبة في انتزاع الفرص الكبيرة لكي لا يعيش على فئات الأسود .  
لن أترك فرصة في انتظار فرصة أخرى لكننا لم نصل الى المركز الذي نتمناه . كل ما وصلنا إليه لا شيء بالنسبة لرؤيتي . كل ما ترونه ليس إلا بداية الطريق . كل ما ترونه مواقف صغيرة تؤدي إلى المحطة الكبيرة ، وكل ما ترونه مجرد لبنات القاعدة التأسيسية لما هو قادم ومنها سنصنع الصرح الكبير الذي أريده لشعبي ثم سأتمنى من الباقين أن يفعلوا الشيء نفسه في الدول العربية الأخرى لكي نبني التنمية العربية المتميزة ، وهذه يد الإمارات بيدكم فلنبدأ .

أعرف أن الطريق إلى ما نخطط له من التنمية والتحديث والبناء شاق وأعرف أنه طويل وأعرف ان المراحل القادمة أصعب وأطول وأهم لكنني أؤمن بربي ثم أثق بشعبي وبحكمة قيادتي وبمستقبل أمّتي وأنا واثق من أننا سنحقق كل أهدافنا بإذن الله . رؤيتنا واضحة وطريقنا ممهد والساعة تدق ، ولم يبق مجال أو وقت للتردد أو أنصاف الأهداف والحلول . كثيرون يتكلمون ونحن نفعل ، والتنمية عملية مستمرة لا تتوقف عند حد ، والسباق نحو التميز ليس له خط نهاية .



﴿اللهم إني أسألك الثبات في الأمر وأسألك عزيمة الرشد وأسألك شكر نعمتك  
وحسن عبادتك وأسألك لساناً صادقاً وقلباً سليماً وأعوذ بك من شر ما تعلم  
وأسألك من خير ما تعلم واستغفرك مما تعلم إنك علام الغيوب﴾

\* \* \*

## المصادر والحواشي

- (١) رواه البخاري .
- (٢) رواه مسلم .
- (٣) رواه البخاري ومسلم .
- (٤) «تاريخ الأمم والملوك» المعروف بـ«تاريخ الطبري»، أبو جعفر محمد بن جرير الطبري، مؤسسة عز الدين للطباعة والنشر، بيروت (١٩٨٥)، م ٤، ص ٣٠٨ .
- (٥) وهي غير «الرؤيا» التي هي مدرك من مدارك الغيب .
- (٦) «تحفة النظّار في غرائب الأمصار وعجائب الأسفار» (رحلة ابن بطوطة)، أبو عبد الله محمد بن إبراهيم اللواتي، دار بيروت، (بيروت ١٩٨٠)، ص ٦٦٩ .
- (٧) ابن خلدون، «المقدمة»، طبعة دار ومكتبة الهلال (بيروت)، ص ١٠١ .
- (٨) The fastest eats the biggest
- (٩) أداة صغيرة تُصنع محلياً من الخشب وتستخدم للتدخين .
- (١٠) سورة آل عمران، ١٥٩ .
- (١١) سورة النمل، ٣٢ .
- (١٢) سورة الشورى، ٣٨ .
- (١٣) رواه مسلم .
- (١٤) مسند أحمد .
- (١٥) ابن خلدون، «المقدمة»، ص ١٢٩ .
- (١٦) سورة القصص، ٢٦ .
- (١٧) رواه مسلم .
- (١٨) رواه البيهقي في شعب الإيمان .

Any port in a storm (١٩)

(٢٠) ابن خلدون، «المقدمة»، ص ١٢٩ .

(٢١) رواه أحمد والنسائي .

(٢٢) سورة الأنفال، ٦٠ .

(٢٣) رواه البخاري .

(٢٤) رواه البخاري .

(٢٥) رواه البخاري .

والخيل الضامرة هي الدقيقة اللحم وكان العرب في مدة التضمير التي تستمر ٤٠ يوماً يظهرون على الخيل بالعلف حتى تسمن ثم تركّض في الميدان ولا تعلق إلا قوتاً .

(٢٦) «تاريخ الأدب الأندلسي - عصر سيادة قرطبة». إحسان عباس، دار الثقافة، (بيروت، ١٩٦٩)، ص ٢٥ .

The greatest risk is not to take any risks. (٢٧)

(٢٨) سورة النساء، ٨٦ .



Mohammed Bin Rashid  
**Al Maktoum**

**MY VISION**  
Challenges in the race for excellence

موتيشيت 

ISBN: 978 1 86063 214 3