الإمارات العربية المتحدة
وزارة التربية والتعليم

المدرسة الإماراتية

2021-2022

محمد بن راشد آل مكتوم

ومضات من فكر

أفكار وآراء من وحي
الجلسة الحوارية في القمة
الحكومية ٢٠١٣

الصف
08

ومضات
من فكر

© جميع الحقوق محفوظة للمكتب التنفيذي لصاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم

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.

الطبعة الثانية: 2013
دار كتاب للنشر و التوزيع

ISBN 978 9948 20 111 3

طبع في المتحدة للطباعة و النشر ، أبوظبي ، الإمارات العربية المتحدة

محمد بن راشد آل مكتوم

ومضات من فكر

أفكار وآراء من وحي
الجلسة الحوارية في القمة
الحكومية ٢٠١٣

تقديم

بسم الله، والحمد لله، والصلاة والسلام على رسول الله.

يسعدني أن أقدم لكتاب أخي الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم الجديد «ومضات من فكر» الذي يلخص فيه مجموعة من آرائه وأفكاره التي طرحها في القمة الحكومية الأخيرة والتي عقدت في فبراير عام ٢٠١٣.

استمتعت بمتابعة الجلسة الحوارية لأخي الشيخ محمد بن راشد، واستمتعت أيضاً بقراءة المسودة الأولى من كتابه الذي أضاف له أفكاراً

جديدة، وطرح فيه آراء ومواضيع لم يطرحها خلال جلسته الحوارية، وأتمنى للجميع الاستفادة من هذا الكتاب.

إن رؤيتنا للتميز الحكومي، وللجيل الجديد من حكومات المستقبل، وللدور الحقيقي الذي يجب أن تلعبه أية حكومة في أي مجتمع تتوافق وتتطابق مع رؤية أخي الشيخ محمد بن راشد، ومع رؤية إخواني حكام الإمـارات، ومع ما تعلمناه من آبائنا المؤسسين: «الحكومة وظيفتها تحقيق السعادة للمجتمع، وهي سلطة لخدمة الناس وليست سلطة عليهم»، كما صاغها أخي الشيخ محمد بن راشد حفظه الله.

أسعدني التجمع الحكومي لأكثر من ثلاثين دولة في دولة الإمارات لمناقشة كيفية تحقيق التميز والريادة في الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين. نحن بحاجة دائمة للتعلم من تجارب غيرنا، وتبادل المعرفة معهم ونقل خبراتنا للدول الأخرى، لأن خير الشعوب واستقرارها يتحققان في التركيز على التنمية، ولا شيء غير التنمية، وأن نتائج هذه التنمية لا بد أن تتجلى واقعاً ملموساً في توفير الحياة الكريمة للشعوب، وهذا هو أساس عملنا في دولة الإمارات منذ أكثر من ٤١ عاماً.

وأخيراً أقول لأبنائي الشباب ولإخواني المسؤولين في الحكومات: هذا الكتاب الذي بين أيديكم هو أيضاً فرصة لكم لتتعلموا من قائد عربي ناجح، ذي تجربة ثرية، وهو كتاب متنوع جمع بين تجارب حياتية، وأفكار قيادية، وآراء إنسانية جميلة.

تمنياتي للجميع بالاستفادة من هذا الكتاب لما فيه خير الوطن والمواطنين.

خليفة بن زايد آل نهيان

رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة

المقدمة

بسم الله أبدأ حديثي، وبحمد الله أستهل هذا الكتاب.

أشار علي بعض الإخوة بتحويل الجلسة الحوارية التي أجريتها خلال القمة الحكومية التي عقدت في شهر فبراير عام ٢٠١٣، لكتاب نوثّق فيه أهم ما قلناه، ونشرح فيه رؤيتنا لبعض المواضيع، ونفصل في بعض المواقف والتجارب والقصص التي ذكرناها باختصار خلال الجلسة.

الكتاب متنوع، كما كانت الجلسة، وهو عبارة عن إضاءات سريعة على مواضيع متنوعة في الإدارة والقيادة، وفي الحياة الشخصية، وفي نظرتنا للنجاح ورؤيتنا لأسبابه، وغير ذلك مما طُرح خلال تلك الجلسة.

أضفت أيضاً بعض المواضيع التي لم يتسع الوقت لطرحها خلال الجلسة؛ استكمالاً وتعميماً للفائدة. وفصلت واستطردت في بعض الإجابات التي ذكرتها في الجلسة.

وأخيراً أقول: لست عالماً ولا أدعي الحكمة، بل هي كلمات قصيرة، ورسائل سريعة، وضعت فيها بعض التجارب، وحرصت فيها على سرد الأفكار والخواطر في شكل مبسط وسريع، وما نريد بذلك إلا خدمة أوطاننا ونفع إخواننا وأبنائنا.

ونسأل الله أن يوفقنا جميعاً لما فيه خير البلاد والعباد.

محمد بن راشد آل مكتوم

المحتويات

1	تحقيق السعادة.. هو عملنا	12
2	حكومة المستقبل	16
3	الطاقة الإيجابية	20
4	أولويات التنمية في الإمارات	24
5	شارة النصر	28
6	قصة برج خليفة	32
7	روح الاتحاد	36
8	يوم في حياتي	40
9	الرقم واحد	42
10	تمكين المرأة	44
11	الفروسية والشعر والقيادة	48
12	كأس الخليج.. إصابة خارج الملعب	52
13	المركز الأول في سباق القدرة	54
14	قدوتي	58
15	إدارة الوقت وأهميته	62
16	الربيع العربي	64
17	الربيع العربي والاستثمار في الإمارات	68
18	الإبداع والأفكار	70
19	رؤية الإمارات 2021	72
20	المخاطرة	82
21	التحديات	86
22	المستحيل	90
23	لقاء مع رجال الأعمال	92
24	مراقبة الأداء الحكومي	96
25	يوم الجلوس	100
26	نجاح الإمارات	104
27	مساعدات الإمارات للعالم	108
28	ماذا نريد من موظفي الحكومة؟	112
29	تحفيز الموظفين	116
30	بين الاتحادي والمحلي	120
31	الاستعجال	124
32	السياحة العائلية.. والدول العربية	128
33	القيادة.. فطرية أم مكتسبة؟	132
34	التغيير الوزاري	136
35	فروسية طفل	140
36	القيادة.. في الجسم السليم	142

الريادة في الخدمات الحكومية
LEADING GOVERNMENT SERVICES

تحقيق السعادة..

1
تحقيق السعادة.. هو عملنا

في مقدمة جلستي الحوارية تحدثت عن موضوع مهم، أحب أن أفصل فيه قليلاً هنا.

توجهت للحضور في القاعة بسؤال: لماذا نحن هنا؟ ولماذا هذه المؤتمرات وهذه الاجتماعات وهذه الجهود لتطوير الخدمات؟

كنت أريد لجميع موظفي الحكومة أن ينظروا للصورة الكبيرة: ما هي وظيفة الحكومة؟ الجواب كان بسيطاً وشاملاً: وظيفة الحكومة هي تحقيق السعادة للمجتمع. نعم، عملنا اليومي هو تحقيق السعادة.

عندما تُطور الحكومات نفسها وخدماتها لتسهل حياة الناس، فإنها تحقق لهم الراحة والسعادة. عندما تخلق الحكومات الفرص لأبناء الوطن، فإنها تحقق لهم السعادة. عندما تقدم الحكومات أفضل أنظمة التعليم لأبناء الوطن، فإنها تزودهم بأهم أسلحة بناء مستقبلهم ليكونوا سعداء. عندما تقدم الحكومات رعاية صحية متميزة؛ فلا شيء أكثر إسعاداً للمريض من الشفاء والراحة. عندما تُطور الحكومات البنى التحتية، فإنها تختصر المسافات، وتقرب البعيد، وتقلل الأوقات الضائعة من أعمار الناس، ولا شك أن ذلك سيسهم في سعادتهم وراحتهم. عندما يتحقق العدل، ويجد المظلوم حقه بسهولة ويسر؛ فإن هذا يحقق السعادة والاطمئنان للمجتمع بأسره.

ليس هناك أجمل من إدخال السعادة إلى قلوب الناس. هذه غايتنا من

هو عملنا

تطوير خدماتنا، وعقد المؤتمرات، والاطلاع على أفضل الممارسات. نريد إسعاد الناس، ونسأل الله أن يعيننا على ذلك.

عندما يضع أي مسؤول في ذهنه هذه الغاية، فإن يومه، وقراراته، ومشاريعه، وحتى تفاعله مع الناس، ستكون مختلفة تماماً. حتى مستوى الرضى النفسي لدى المسؤول الحكومي سيكون أفضل بكثير عندما يعرف أنه سيسهم في سعادة الآلاف من البشر.

هذا ما تعلمناه من الآباء المؤسسين لدولة الإمارات، الذين كان همهم نقل أبناء وطنهم من الحياة الصعبة التي كانوا يعيشونها، لحياة جديدة يسعدون فيها بالراحة والعيش الكريم.

> **وظيفة الحكومة هي تحقيق السعادة للمجتمع. نعم، عملنا اليومي هو تحقيق السعادة**

هل لكم أن تتخيلوا معي أن إجمالي الدخل في الإمارات تضاعف خلال أربعين عاماً فقط أكثر من ١٩٠ مرة؟ عدد المدارس في الإمارات كان لا يتجاوز ٧٤ مدرسة حكومية وخاصة عام ١٩٧١، والآن بلغ عددها أكثر من ١٢٠٠ مدرسة. عدد المستشفيات كان لا يزيد على ٧ مستشفيات عام ١٩٧١، والآن وصل إلى نحو ٩٠ مستشفى وأكثر من ٢٠٠٠ مركز وعيادة للرعاية الصحية في القطاعين الحكومي والخاص. عدد الخريجين كان لا يزيد على ٤٠ خريجاً، وكانت لدينا آلاف الوظائف تبحث عن خريجين ولم يكن لدينا أي جامعة. اليوم لدينا ٧٣ كلية وجامعة تضم عشرات الآلاف من الطلبة والطالبات، وغيرها الكثير من الإحصائيات.

لا أجد تفسيراً لهذه الجهود الجبارة التي بذلها الآباء المؤسسون، إلا أنهم كانوا يسعون لراحة الناس وإسعادهم. هم قادة أقاموا دولة، ورأينا قادة آخرين أطاحوا بدول قائمة، لأن الأهداف كانت مختلفة. هم قادة كان شغلهم الشاغل إسعاد الناس وتحقيق الرفاهية لهم، وقد نجحوا في ذلك، ولذلك بادلهم الشعب الحب والعرفان.

هذا هو نهج أخي الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان، الذي يسعى دائماً لراحة الناس ورضاهم واستقرارهم وسعادتهم. ونحن في الحكومة نمضي وفق هذا النهج، المواطن يأتي أولاً وثانياً وثالثاً.

> **رؤيتنا للحكومة أنها ليست كياناً منفصلاً عن الناس، بل هي جزء منهم، وتعمل من أجلهم**

تحقيق السعادة للمجتمع هو قاعدة يمكن أن نبني عليها الكثير من الأفكار، ويمكن أن نؤسس عليها أيضاً الكثير من السياسات. واليوم بدأت مؤسسات كثيرة معنية بقياس مؤشرات التنمية تراجع نفسها وتسأل عن مقاييس أكثر واقعية للتنمية، وبعضها بدأ في تبني مقاييس السعادة والرضى بين المواطنين كأحد المقاييس العلمية للتنمية.

رؤيتنا للحكومة أنها ليست كياناً منفصلاً عن الناس، بل هي جزء منهم، وتعمل من أجلهم، وبهم تحقق أهدافها، ومن خلالهم تقيس نجاحها. الحكومة سلطة، ولكنها سلطة لخدمة الناس وليست سلطة عليهم، وهي قوة لهم وليست عليهم، ووظيفتها إسعادهم وبناء مستقبل واعد لأبنائهم.

هذا هو نهج أخي الشيخ خليفة... ونحن في هذه الحكومة نمضي وفق هذا النهج، المواطن يأتي أولاً وثانياً وثالثاً

حكومة المستقبل

2
حكومة
المستقبل

ناقشت خلال جلستي الحوارية في القمة الحكومية باختصار رؤيتنا لحكومة المستقبل، ولعل المجال في هذا الكتاب يتسع لطرح رؤيتنا للجيل الجديد من الحكومات بشكل أكثر تفصيلاً. الهدف من هذا الكتاب، كما ذكرت في مقدمته، هو تعميم الفائدة، وتوثيقها، وتوضيح تفاصيل رؤيتنا في بعض القضايا والمواضيع لمن لم يحضر الجلسة. ونسأل الله جميعاً أن يوفقنا لخدمة أوطاننا وإسعاد شعوبنا.

وقبل التفصيل في هذا الموضوع، أحب أن أشير إلى أننا عندما نتحدث عن حكومة المستقبل فإننا نركز على مستقبل تقديم الخدمات الحكومية، وليس الأشكال السياسية للحكومات. فالدول تتعدد فيها الأنظمة، وتختلف فيها المسميات، وتتنوع فيها أشكال الحكومات، ولكن ما يوحدها جميعاً هو الهدف، وهو خدمة مواطنيها. كيف يمكن أن تكون الحكومة أقرب وأسرع وأكثر استجابة وأفضل في خدماتها؟ هذا ما يهمني بالدرجة الأولى، وهذا ما نعمل على تطويره والتركيز عليه في دولة الإمارات.

قبل فترة زارنا وفد من الحكومة اليابانية للاطلاع على تجربتنا في إحدى الخدمات الأساسية، لأننا أحرزنا المركز الأول عالمياً في هذا النوع من الخدمات. الخدمة كانت تسجيل الأراضي والأملاك، وهو إجراء مهم يمثل أولوية لكل من يريد شراء أي أملاك عقارية أو بيعها، وهو أيضاً إجراء مهم لتنشيط القطاع العقاري في أي دولة، كما أنه إجراء متشعب ويأخذ في بعض الدول شهوراً وأحياناً سنوات.

علق أحد الإخوة عندما أخبرته بالزيارة قائلاً: أعتقد أنكم وصلتم إلى خط النهاية يا صاحب السمو، وحان الوقت لبعض فرق العمل أن تحتفل بإنجازها وتستريح بعد هذا النجاح. قلت له: رؤيتنا وتعريفنا للنجاح في تقديم الخدمات قد تغيرا، ونحن نفكر في الجيل القادم من الحكومات.

شرحت في الجلسة الحوارية أهم ملامح حكومة المستقبل، وأحب أن أوضح الفكرة بشكل مختصر كالتالي:

- حكومة المستقبل ستقدم خدماتها للناس ٢٤ ساعة في اليوم، ٧ أيام في الأسبوع، ٣٦٥ يوماً في السنة. فإذا كان هذا ممكناً في القطاع الخاص، فلم لا يكون قابلاً للتنفيذ في القطاع العام؟ نريدها كشركات الطيران، حكومة لا تنام.

- نريد للحكومة أن تتفوق على الفنادق في حسن الاستقبال، وعلى البنوك في دقة الإجراءات؛ فهدفنا هو منافسة القطاع الخاص والتفوق عليه في جودة الخدمة المقدمة للمتعاملين.

- حكومة المستقبل هي حكومة يستطيع المواطن من خلالها إنجاز أي معاملة حكومية له من خلال أي من مراكز الخدمة الحكومية، بغض النظر عن الجهة التي يتبعها. مراكز الخدمات الموحدة ستعمل على راحة المواطنين، وتجنب إرباكهم في رحلة طويلة من المعاملات بين جهات عدة.

- بل أكثر من ذلك، نريد أن ننقل مراكز تقديم الخدمات الحكومية إلى الهواتف الذكية للمتعاملين، حيث يستطيع المتعامل تقديم طلبه للحكومة من هاتفه المتحرك، ومتابعة هذا الطلب في أي وقت من ليل أو نهار.

- حكومة المستقبل هي أيضاً حكومة مبدعة قادرة على توليد الأفكار بشكل مستمر، سواء من خلال موظفيها أو من خلال جمهور المتعاملين معها. خلال عام ٢٠١٢ استطعنا في حكومة الإمارات توليد أكثر من ٢٠ ألف فكرة إبداعية جديدة لتبسيط الخدمات وتطويرها. هدفنا خلق بيئة متكاملة للإبداع، تولد الأفكار وتحتضنها وتعمل على تنفيذها وقياس فاعليتها باستمرار. الإبداع هو رأس مال المستقبل.

- حكومة المستقبل هي حكومة ذكية، تمتلك أنظمة تقنية مترابطة وفعالة، والحكومة الذكية ستكون أسرع بكثير في إنجاز المعاملات.

هذه هي رؤيتنا للجيل القادم من حكومات المستقبل باختصار. بدأنا العمل على الكثير من هذه الأفكار، وخلال السنوات المقبلة بإذن الله سيراها الناس واقعاً ملموساً في حياتهم، وعندها سنبدأ بالتفكير في تعريف جديد للنجاح في تقديم الخدمات الحكومية.

> **حكومة المستقبل ستقدم خدماتها للناس ٢٤ ساعة في اليوم، ٧ أيام في الأسبوع، ٣٦٥ يوماً في السنة**

الطاقة الإيجابية

3
الطاقة الإيجابية

أتحدث دائماً في جلساتي ولقاءاتي عن الطاقة الإيجابية وتأثيرها في حياتنا، وفي مستويات الإنجاز لدينا، وكتبت عنها في كتاب رؤيتي. ووردني أيضاً تساؤل حول الموضوع نفسه خلال القمة الحكومية، وأحب أن أفصل إجابتي قليلاً هنا لأهمية هذا الموضوع.

أنا ممن يؤمن كثيراً بأن ما ننجزه ونفعله على أرض الواقع هو انعكاس لما نحمله في نفوسنا، وأن الطاقة الإيجابية والتفاؤل يساعداننا في التغلب على التحديات كافة، والنجاح في أصعب المهمات، وأؤمن أيضاً بأن الطاقة الإيجابية مثل العدوى نستطيع أن ننقلها لغيرنا ويمكن أيضاً أن نتأثر بطاقتهم الإيجابية أو السلبية.

مر علي خلال سنوات عملي الطويلة بعض الإخوة والأصدقاء ممن كانوا يحملون طاقة سلبية لم أستطع أن أغيّرها، كلما أقترح عليه أمراً يقول هذا مستحيل، أو مشروعاً جديداً يقول هذا صعب التنفيذ، أو مبادرة فيكون الرد لا نستطيع. حتى لو قلت له الشمس مشرقة سيقول لا أراها، وإذا طلبت منه أن يخرج ليراها سيقول لا يمكنني الخروج. نعم مر علي من الناس من يحملون هذا القدر من الطاقة السلبية والتشاؤم، فاستبدلتهم بآخرين أكثر تفاؤلاً وإنجازاً وطاقة إيجابية.

واجهنا تحديات كثيرة خلال حياتنا العملية، ولم يهزمنا أي منها. هل رأيت الصخرة إذا اعترضت ماءً يجري، هل يقف الماء؟ لا يقف بل يذهب يميناً أو يساراً ليتجاوزها، وهكذا الإنسان صاحب الطاقة

الإيجابية يعرف ويدرك تماماً أنه لن يوقفه أي تحدٍّ عن الاستمرار وعن بلوغ الهدف.

ابدأ يومك بتفاؤل وبطاقة إيجابية، وبفكرة إيجابية، وبثقة في نفسك بأنك تستطيع عمل أي شيء، سيظهر كل ذلك على وجهك وعلى ابتسامتك وعلى تفاعلك مع الناس وعلى تعاملك مع التحديات اليومية. هل تعرفون أن من يحمل طاقة إيجابية يحمل ابتسامة أجمل ووجهاً أجمل وروحاً أجمل؟ وعلى عكسه من يحمل طاقة سلبية، تراه مختبئاً خائفاً من مواجهة التحديات متشائماً من الحياة.

الطاقة الإيجابية تأتي من التفاؤل، وفي ديننا «تفاءلوا بالخير تجدوه». إذا رأيت العالم من حولك مليئاً بالمصائب والمصاعب والهموم والأحزان فسيكون كذلك. وإذا رأيته عالماً مليئاً بالفرص والمغامرات والسعادة والراحة والإنجاز فسيكون أيضاً كذلك. عقلك وطريقة تفكيرك هما اللذان يحددان العالم الذي تعيش فيه، وأنت تختار أن تعيش عالمك بطاقة إيجابية أو سلبية.

هل رأيت الصخرة إذا اعترضت ماءً يجري، هل يقف الماء؟ لا يقف بل يذهب يميناً أو يساراً ليتجاوزها، وهكذا الإنسان صاحب الطاقة الإيجابية

الطاقة الإيجابية تحول الأوقات الصعبة لأوقات جميلة، وتحول المصاعب والمشاكل لتحديات يمكن التغلب عليها، وتحول المستحيل إلى مجرد كلمة ووجهة نظر.

الطاقة الإيجابية تعطيك منظوراً جميلاً للحياة وتزودك بالدافع والتحفيز والطموح الذي تحتاجه للنجاح.

نصيحتي لجميع إخواني بالتحلي بالطاقة الإيجابية وأن يعملوا دائماً على رفع معنويات فرق العمل لديهم بهذه الطاقة؛ ففريق العمل يتأثر أكثر ما يتأثر بقائد الفريق. لا تخفض معنوياتهم بأي تشاؤم أو تردد. الجيوش لا تنتصر لأن لديها السلاح والطعام فقط، إنما تنتصر بمعنوياتها وتنهزم بمعنوياتها. فإذا كانت معنويات المرؤوسين عالية فإنهم يستجيبون لرؤية القائد ويحققون أهدافه ويسيرون على خطاه. وإذا هبطت معنوياتهم فاللوم من قلة الإنجاز يقع على القائد وحده. أعطهم تفاؤلاً وإيجابية وسيعطوك إنجازاً وإبداعاً.

> **الطاقة الإيجابية تعطيك منظوراً جميلاً للحياة وتزودك بالدافع والتحفيز والطموح الذي تحتاجه للنجاح**

أولويات التنمية في

4 أولويات التنمية في الإمارات

في سؤال وجهه أحد الإخوة الصحافيين عن أولويات التنمية في الإمارات، قلت له الجواب في ثلاث كلمات: التمكين، التعليم، التوطين.

- التمكين هو رؤية أخي الشيخ خليفة بن زايد حفظه الله. نحن اليوم في مرحلة التمكين، تمكين إنسان هذا الوطن. بناء الإنسان مستمر، ولكن نحن اليوم في مرحلة تمكين المواطن في جميع مؤسساتنا وهيئاتنا. والمواطن قادر، وثقتنا في أبنائنا كبيرة.

- التعليم هو أولوية وطنية كبيرة. أطلقنا العديد من المبادرات والمشاريع في التعليم. لسنا راضين تماماً حتى الآن عن حجم الإنجاز، ولكن سيظل التعليم أولوية مطلقة.

- التوطين أولوية لدى رئيس الدولة، وأولوية لدى الحكومة، وأولوية في جميع إمارات الدولة وحكوماتها المحلية. رئيس الدولة أطلق مبادرة «أبشر» لتوظيف ٢٥ ألف مواطن، وأعلنا عام ٢٠١٣ عاماً للتوطين، وسيشهد سياسات وبرامج جديدة للتوطين. أطلب من إخواني في القطاع الخاص، ممن استفادوا من هذا البلد المعطاء، المساهمة في موضوع التوطين حتى يكونوا مشاركين في مسيرة التطوير في دولة الإمارات.

هذه هي الأولويات العاجلة للتنمية في دولة الإمارات باختصار. أما أولوياتنا على المدى المتوسط وصولاً لتحقيق رؤية الإمارات ٢٠٢١، فقد

الإمارات

أضفت فصلاً لمناقشتها في هذا الكتاب بعنوان «رؤية الإمارات ٢٠٢١»، وذلك لأهميتها لبقية القطاعات العاملة في الدولة، وحتى تعرف تحديداً ما هي أهدافنا وما نتوقعه منها.

> **نحن اليوم في مرحلة التمكين، تمكين إنسان هذا الوطن**

United Arab Emirates

القمة الحكومية
THE GOVERNMENT SUMMIT
United Arab Emirates

شارة النصر

5 شارة النصر

بعد نجاحات عدة في الفوز بعدد من البطولات العالمية كبطولة أوروبا للقدرة عام ٢٠١٢ في إيطاليا، وكذلك بطولة العالم للقدرة في بريطانيا عام ٢٠١٢ – بفضل الله – سألني الكثيرون عن سر إشارة النصر التي أرفع يدي ملوحاً بها عقب كل انتصار، وهي رفع ثلاث أصابع: الإبهام، والسبابة، والوسطى. وخلال جلستي الحوارية في القمة الحكومية تكرر السؤال عن سر هذه الإشارة، ولعلي أجيب هنا باختصار.

جرت العادة أن يرفع الكثيرون إصبعين حين احتفالهم بفوزهم كحرف (V)؛ الذي يرمز إلى الكلمة الإنجليزية Victory، والتي تعني النصر.

فكرت، لماذا علينا أن نتبع رموز غيرنا عند التعبير عن أفراحنا؟ نحن العرب أيضاً أبناء حضارة عريقة، وأبناء لغة عظيمة، وأيضاً أصحاب إبداع. فابتكرت هذه الإشارة التي أرفع فيها ثلاث أصابع، وهي تعبر عن ثلاثة أشياء: عن كلمة فوز، وعن كلمة نصر، وكل واحدة ثلاثة أحرف، كما أنني استخدمها أيضاً للتعبير عن الحب.

> **لن نعيش مئات السنين، ولكن يمكن أن نبدع شيئاً يستمر لمئات السنين**

وأحب أن أفصّل هنا قليلاً في إجابتي التي ذكرتها للإخوة الحضور. لعلها إشارة بسيطة، ورمزية، ولكني أقول لا بد أن تكون لنا شخصيتنا المستقلة، واعتزازنا بلغتنا، وتراثنا. الإبداع يكون في كل شيء، ولا بد أن يكون أيضاً جزءاً من شخصيتنا إذا أردنا التميز.

أذكر قبل أكثر من ١٢ عاماً، أتاني فريق عمل من إحدى الشركات العقارية الحكومية بفكرة جميلة ومبدعة. كانت الفكرة بناء جزيرة وسط البحر، وتعميرها. وكان الطلب قوياً نظراً لقلة الأراضي الموجودة على الساحل؛ فاعتمدت الفكرة. وجاءوني بعد فترة بمخططات الجزيرة وكانت على شكل دائرة. فقلت لهم: لماذا دائرة؟ أجابوني بأنها الشكل الأنسب والمعتاد وهي ما يوصي بها الخبراء. قلت لهم: هذا مشروع ضخم، وهو أكبر جزيرة من صنع الإنسان، نريد فيه بصمتنا الخاصة، لا نريده أن يكون كالشكل المعتاد. واقترحت عليهم أن يكون على شكل نخلة؛ فهي تراث لنا، وبصمة من حياتنا.

اليوم جزيرة النخلة هي أحد المعالم الرئيسة ليس محلياً، بل أيضاً عالمياً، لفرادة شكلها وتميزه، وضخامة حجمها الذي يُرى من الفضاء. لقد باتت إبداعاً لم يسبقنا إليه أحد.

> **أن تبدع هو أن تضيف شيئاً جديداً للحياة، لا أن تكون إضافة أخرى لها**

وهكذا أيها الإخوة، إذا عودت نفسك على الإبداع في الأشياء الصغيرة، فستبدع أيضاً في الأشياء العظيمة. الإبداع هو جزء من تكوين الإنسان وتفكيره. أن تبدع هو أن تضيف شيئاً جديداً للحياة، لا أن تكون إضافة أخرى لها. لن نعيش مئات السنين، ولكن يمكن أن نبدع شيئاً يستمر لمئات السنين.

> **إذا عودت نفسك على الإبداع في الأشياء الصغيرة، فستبدع أيضاً في الأشياء العظيمة**

قصة برج خليفة

6
قصة برج خليفة

سألتني طفلة عن قصة بناء برج خليفة، أطول بناء في العالم. والبرج ليس بناء عمرانياً فقط، بل هو قصة شارك في صياغتها الآلاف لإخراجها بالرؤية التي أردناها.

وصلتني مخططات المشروع، التي كانت تضم برجاً بارتفاع ٨٠ طابقاً مع بعض البنايات الصغيرة المحيطة به وبعض الحدائق والمساحات الخضراء. لم أعلق على المخططات وأنهيت الاجتماع الأول مع فريق العمل؛ فعرف القائمون على المشروع أنهم بحاجة لإعادة دراسته واقتراح مخطط أفضل. وبعد شهر، عادوا بمخطط أفضل، ولكن ليس الأفضل.

قلت لفريق العمل: «أريد في هذا المكان أطول بناء عمره الإنسان». نريده الأكبر والأفضل مع حدائق ونوافير هي أيضاً الأفضل، وفنادق وأسواق هي أيضاً الأفضل والأكبر. نريد بناء أفضل منطقة عرفها الإنسان.

اليوم، برج خليفة مدينة داخل المدينة، فيه ممشى يعد الأرقى عالمياً يمتد كيلومترات عدة، ومركز تجاري هو الأكبر عالمياً، ونافورة مائية هي أيضاً الأكبر عالمياً، وفنادق راقية ومطاعم جميلة، ومبانٍ سكنية تضم الآلاف، وأصبح الزائر لدبي والإمارات لا تتم زيارته إلا بزيارة هذا المعلم العظيم.

خرج المبنى جميلاً شامخاً كبيراً، فأسميناه «برج خليفة»، لأننا أحببنا أن يرتبط باسم كبير.

يسألني بعض المسؤولين الأجانب وبعض الإعلاميين أحياناً: لماذا الأعلى؟ وهل فعلاً استفادت دبي من بناء برج بلغت تكاليفه أكثر من ١,٥ مليار دولار، وبلغت التكلفة الإجمالية للمنطقة المحيطة به نحو ٢٠ مليار دولار؟ وإجابتي يمكن أن ألخصها في ثلاث نقاط:

أولاً: تنفيذ أعلى بناء على وجه الأرض هو عمل وطني، ومحطة تاريخية، ومنعطف اقتصادي رئيس. وهو ليس فخراً لأبناء الإمارات فقط، بل هو فخر لكل العرب. قبل أربعة آلاف عام كان أعلى بناء عرفه الإنسان يوجد في منطقتنا. كانت الأهرام مصدراً للفخر ورمزاً للتقدم الحضاري للمنطقة بأسرها، وظلت كذلك حتى عام ١٣١١ ميلادي، حين تفوقت عليها كاتدرائية لنكولن (أو كاتدرائية القديسة مريم) ببريطانيا في ارتفاع البنيان، وكان ذلك أيضاً رمزاً لمرحلة جديدة من التحول الحضاري الذي عرفه العالم. وأتمنى أن يكون برج خليفة اليوم أيضاً رمزاً للتغيرات العالمية الجديدة: عالم جديد يتلاقى فيه الشرق بالغرب، وتتمازج فيه الحضارات، ويسود فيه الإبداع البشري من دون النظر للحدود الجغرافية أو العرقية أو الدينية.

لقد شارك في هذا البناء العظيم – الذي استخدم تقنيات جديدة يعرفها الإنسان للمرة الأولى للوصول لهذه الارتفاعات – آلاف المهندسين والعمال والاستشاريين وغيرهم من أنحاء العالم كافة. وكذلك هي الإمارات؛ فنحن مركز عالمي جديد، تجتمع فيه أفضل العقول لتحقيق

> **الإمارات رقم جديد في الاقتصاد العالمي، رقم راسخ رسوخ برج خليفة**

أكبر الأحلام. وستلعب الإمارات خلال السنوات المقبلة دوراً محورياً متزايداً على الخريطة العالمية، لأننا ندرك أن عالماً جديداً قد بدأ، المستقبل فيه لمن يجرؤ أن يحلم، ويملك الشجاعة لتنفيذ حلمه.

ثانياً: نحن لا نتطلع لتحقيق جدوى اقتصادية كبيرة بشكل مباشر من هذا البناء، بل إن عوائد البناء هي على الاقتصاد الكلي. فقد أصبحت لدينا مدينة متكاملة هي معلم إنساني يعرفه القاصي والداني، ويتطلع لزيارته الكثيرون من أنحاء العالم كافة. في عام ٢٠١٢، زار مول دبي – وهو جزء من منطقة برج خليفة – أكثر من ٦٥ مليون زائر، أي أكثر من زوار مدينتي نيويورك ولوس أنجلوس، وهذا جانب واحد فقط. كما أن العلامة التجارية لدبي والإمارات تعززت بشكل كبير، وهذا يغنينا عن صرف مئات الملايين سنوياً من أجل تسويق دبي والإمارات. لا نذكر هذه الأرقام للتفاخر ولكن لنوضح الصورة، ونقول للمترددين: إن أكبر مخاطرة ألا تخاطر.

ثالثاً: بناء البرج هو رسالة، رسالة للداخل ورسالة للخارج. أما داخلياً، فنحن نقول لأبنائنا إننا نستطيع. نحن نستطيع أن ننجز الكثير، ونستطيع أن نكون الأول عالمياً في الكثير من الميادين، ونستطيع أن نبهر العالم. لسنا طارئين على التاريخ، ولسنا غريبين على حركة الحضارة، ولا نريد أن نستمع لمن يقلل من ثقتنا بأنفسنا وطاقاتنا وأبنائنا. وهو رسالة للعالم نقول فيها: الإمارات رقم جديد في الاقتصاد العالمي، رقم راسخ رسوخ برج خليفة.

> **إن أكبر مخاطرة ألا تخاطر**

روح الاتحاد

7
روح الاتحاد

سألني أحد الإخوة المواطنين عن معنى «روح الاتحاد» بالنسبة إليّ، وهي الشعار الذي نستخدمه للاحتفال باليوم الوطني لدولة الإمارات. فأجبته بأن روح الاتحاد هي تراب الاتحاد، وفرق عمل الاتحاد، وعلم الاتحاد، والشيخ خليفة بن زايد هو روح الاتحاد.

وأود أن أفصّل هنا في حديثي عن هذا الشعار الجميل والمعنى الرائع للكلمة. لعل اتحاد دولة الإمارات هو أنجح نموذج وحدوي عرفه الوطن العربي في تاريخه الحديث، وهو نموذج ثري وغني بالدروس التاريخية المهمة لمن أراد الاستفادة من هذا النموذج. وقد ألقيت محاضرة عن بعض جوانب هذا النموذج قبل عام، وهي موجودة في كتاب أيضاً. ولعل أهم درس يمكن أن نخرج به من نموذج وحدوي ناجح عمره أكثر من ٤١ عاماً هو أن الاتحاد له روح. فلا تنجح وتتعمق أي تجربة وحدوية قائمة على المصالح المادية فقط. أنت لا توحد بين شركات، أنت توحد بين بشر، فلا بد من مشاعر تجمع أبناء الوطن تحت راية الاتحاد، ولا بد من عمل بروح الفريق الواحد الذي يسعى لبناء مستقبل مشترك، وإخلاص كامل لدولة الاتحاد ولكل مواطني الاتحاد. وهذا ما قام به آباؤنا المؤسسون وما حرصوا عليه منذ البداية: أن يكون العمل لدولة الاتحاد ولجميع المواطنين؛ فألف الله بين القلوب، وجمع الأرواح والنفوس. يقول الله عز وجل: «لو أنفقت ما في الأرض جميعاً ما ألفت بين قلوبهم ولكن الله ألف بينهم». إنه توفيق من الله، وهي قيم مشتركة تجمع أبناء هذا الوطن، وحب وعشق لدولة الإمارات يدفع الجميع للعمل نحو بناء مستقبل أفضل للجميع.

عندما ذكرت أن روح الاتحاد هي تراب الاتحاد وفرق عمل الاتحاد وعلم الاتحاد ورئيس دولة الاتحاد، فذلك لأن فرق العمل لن تعمل إلا بحبها لتراب وطنها، وتحت علم واحد يجمعها، ورئيس واحد يوجهها.

نصيحتي لأي قائد إن كان يقود دولة، أو شركة، أو فريق عمل، أو غيره: لا بد من توحيد القلوب قبل توحيد الجهود، ولا بد من روح تسري في المكان قبل بدء البنيان. أسأل الله أن يحفظ دولة الإمارات ويحفظ شعبها ويديم عزها.

"روح الاتحاد هي تراب الاتحاد، وفرق عمل الاتحاد، وعلم الاتحاد، والشيخ خليفة بن زايد هو روح الاتحاد"

يوم في حياتي

8
يوم في
حياتي

سألتني إحدى الأخوات عن حياتي، كيف أعيش يوماً في حياتي كإنسان وليس كقائد؟ فأجبتها بأن حياتي بسيطة: تبدأ من صلاة الفجر، وهي نصيحة أنصح الجميع بالتعود عليها. الاستيقاظ مع الفجر – إذا تعودت عليه – ليس صعباً؛ فكأن منبهاً ذاتياً يوقظك كل يوم. بعد صلاتي، وإفطاري مع أسرتي، أمارس بعض الهوايات المحببة لي، فأركب الدراجات الهوائية لأمارس بعض الرياضة، وأحب ركوب الخيل في الصحراء، وأرتاح كثيراً لرؤية الغزلان أو الأرانب في البرية، وأزور الأصدقاء سواء في بيوتهم أو مزارعهم، وأخرج معهم لرؤية الناس أو للغداء في المطاعم القريبة أو للمشي على شاطئ البحر، أو نخرج معاً في رحلة صيد. يومي بسيط، وحياتي بسيطة، ولكنني سعيد بها.

وأضيف إلى تلك الإجابة أن الحياة خُلقت بسيطة، ولا بد أن نعيشها كما خُلقت. البساطة هي الفطرة، وهي راحة للنفس، وهدوء للروح. لا أحب التكلف، ولا أسعى إليه، والقريبون مني يعرفون ذلك.

لعلنا في الإمارات من أكثر الشعوب التي تحب البحر والصحراء، رغم كثرة العمران واتساعه وتنوعه.

> **الحياة خُلقت بسيطة،**
> **ولا بد أن نعيشها كما خُلقت**

جمال الحياة نراه في دفء الشمس إذا أشرقت عبر الكثبان، وفي ضوء القمر، وفي زخة المطر، وفي الأعشاب التي تنبت عبر السهول والوديان، وفي جلسة سمر. أستمتع كثيراً بجمال الخيول إذا ركضت، وأتأمل كثيراً في قوله تعالى: «أفلا ينظرون إلى الإبل كيف خلقت».

هي الحياة خُلقت جميلة، ولكن الكثيرين يريدونها كدراً وتكلفاً وعبوساً. يمكنك أن ترى جمال الحياة في ضحكة طفل، وفي حنان أم، وفي ابتسامة صديق، وفي زوجة حنون.

تعرفت إلى الكثيرين من زعماء العالم، السياسيين والاقتصاديين، فلم أشاهد أكثر بساطة من زايد رحمه الله، وكان أكثرهم تبسماً وانشراحاً، وكان يحب الجمال في الحياة، ويتلمسه في الشعر والنثر، وفي البر والبحر، رغم كثرة انشغالاته ومسؤولياته.

نصيحتي للجميع أن يعيشوها بسيطة، والبساطة تبدأ من القلب ومن المشاعر والأحاسيس، بعيداً عن السلبية والتشاؤم.

تعرفت إلى الكثيرين من زعماء العالم، السياسيين والاقتصاديين، فلم أشاهد أكثر بساطة من زايد

الرقم واحد

9
الرقم واحد

في تساؤل من أحد الإخوة عن إصراري الدائم على الرقم واحد رغم صعوبة تحقيق ذلك في المجالات كافة، أجبته بأن لا أحد يعرف صاحب المركز الثاني أو العاشر أو غيره، ووجهت سؤالاً للحضور إن كان أحدهم يعرف ثاني شخص صعد إلى قمة جبل إيفريست في جبال الهمالايا، أو ثاني شخص صعد لسطح القمر، أو غيرهما من أصحاب المراكز الثانية؟ فكان الجواب: لا أحد.

لسنا أقل من المركز الأول، وأي شخص يقنع نفسه بأنه لا يستحق المركز الأول فقد حكم على نفسه بالفشل من البداية. أنا وشعبي نحب المركز الأول. وليست هذه صفة جديدة، بل ورثناها عن آبائنا المؤسسين. زايد وراشد كانا يحبان المركز الأول، وأرادا لشعبهما تحقيق المراكز الأولى، وأرادا لدولة الإمارات من البداية أن تكون من أفضل دول العالم، وعلى ذلك يمضي خليفتهما رئيس الدولة حفظه الله.

لست وحدي من يريد المركز الأول. ضربت مثالاً للحضور إمارة أبوظبي، التي تريد تحقيق الريادة العالمية في مجال الطاقة البديلة؛ فاستثمرت، وأبدعت، واستضافت مقر الوكالة الدولية للطاقة المتجددة، وأطلقت مدينة مصدر المتكاملة باستثمارات ضخمة، وأصبحت قبلة عالمية للشركات ومراكز الأبحاث ومحطة للإبداع في مجال الطاقة المتجددة. وأرادت أبوظبي أيضاً أن تكون عاصمة ثقافية عالمية؛ فأطلقت ورشة بناء عالمية لتشييد المتاحف، واستضافة الفعاليات الثقافية، واحتضان أرقى الأعمال الفنية العالمية. هكذا هم من يريدون الرقم واحد.

لا بديل لنا عن المركز الأول، وكلمة مستحيل ليست في قاموسنا في دولة الإمارات.

وأود أن أستطرد هنا قليلاً في أهمية التطلع دائماً إلى الرقم واحد: إذا أردت أن تجري لمسافة كيلومتر واحد، فإنك حتماً ستشعر بالتعب بعد انتهائك من الجري، أما إذا أردت أن تجري لمسافة ١٠ كيلومترات، فإنك لن تشعر بالتعب بعد أول كيلومتر أو حتى الثاني أو الثالث. على قدر هدفك تكون همتك وعزيمتك وطاقتك. فضع لنفسك هدفاً عالياً، ولا ترض بأقل من المركز الأول، لأنك ستحصل عليه حتماً إذا لم ترض بأقل منه. لا تشك أبداً في قدراتك، ولا تقلل من مقدراتك، ولا تشتت ذهنك عن هدفك، واعمل دائماً للحصول على المركز الأول، وتوكل على ربك؛ فالتوفيق دائماً من عند الله.

دولة الإمارات اليوم هي الأولى في المنطقة في البنية التحتية، والأولى في معدلات الأمن والأمان، والأولى في التنمية البشرية، والأولى في التطور التكنولوجي، والأولى في اقتصاد المعرفة، والأولى في معدلات السعادة والرضا بين مواطنيها، والأولى في الطاقة المتجددة، والأولى في الاستيراد وإعادة التصدير، والأولى في مجالات أخرى عديدة. وسنظل نسعى لأن نكون الأفضل عالمياً في المجالات كافة، لأننا شعب لا يرضى إلا بالمركز الأول.

لا بديل لنا عن المركز الأول، وكلمة مستحيل ليست في قاموسنا في دولة الإمارات

تمكين المرأة

10
تمكين المرأة

موضوع تمكين المرأة كان حاضراً في القمة الحكومية عبر سؤال لإحدى الأخوات. ولعل من طبيعتنا نحن البشر أنه لا يكتمل أي مجلس ولا يتم أي حديث من دون أن نذكر المرأة وحُقّ لها ذلك. والكثيرون قد لا يعرفون أن أغلبية فريق عمل القمة الحكومية من النساء، وهي قمة ناجحة استضفنا فيها أكثر من ٣٠ دولة وأكثر من ٢٠٠٠ مشارك بهدف تطوير الخدمات الحكومية في الدولة.

ما زال البعض يتساءل عن تمكين المرأة في المجتمع، وتكثر الأسئلة خاصة من خارج بلادنا. فأقول لكل هؤلاء: نحن تجاوزنا مرحلة تمكين المرأة. نحن نمكّن المجتمع عن طريق المرأة. نحن نمكّن اقتصادنا بتعزيز دور المرأة، ونطور خدماتنا الحكومية عندما تتولى المرأة المناصب القيادية، ونطلق مشاريعنا التنموية التي تقوم على إدارتها المرأة، ونطور بنيتنا التحتية وخدماتنا الصحية والتعليمية، بل وحتى نعزز قوتنا العسكرية، اعتماداً على دور المرأة في هذه المجالات. ووجود المرأة في هذه المجالات والقطاعات هو نتيجة منطقية لطبيعة خريجي الجامعات اليوم، الذين تشكل الإناث منهم ٧٠٪ تقريباً. هي مسيرة ممتدة وطويلة من تقدير المرأة وتعزيز دورها في التنمية، ولعل هذا هو السبب في أننا الدولة الأولى في المنطقة في المساواة بين الجنسين حسب التقارير الدولية المعتمدة.

في الحكومة تشكل النساء أكثر من ٦٥٪ من إجمالي العاملين، ويتقلدن ٣٠٪ من مناصبها القيادية، حتى أنا شخصياً في عملي اليومي لا أستغني عن عمل المرأة، لأن ٨٥٪ من فريق العمل في مكتبي هم أيضاً من بنات الوطن.

قلتها بصراحة في القمة: احذروا أيها الرجال، أن يأخذن منكم جميع مراكزكم القيادية.

بالطبع، سيبقى الدور الأكبر والأعظم للمرأة هو في تربية الأجيال القوية المتعلمة، المحبة لوطنها، القادرة على مواجهة تحديات المستقبل، والمتمكنة من إكمال مسيرة البناء والنماء.

عندما قلت قبل فترة إن المرأة روح المكان، كنت أعني كل حرف قلته. المرأة تمتلك عاطفة جياشة، وقلباً رحيماً، وعقلاً ذكياً، وروحاً طموحاً، ونظرة مختلفة للأمور. هي أقوى بكثير مما يظن الكثيرون، وهي أقرب إلينا أكثر مما نتصور. هل يستطيع أحدنا أن يحيا بغير أم أو أخت؟ وهل تملأ الرحمة البيوت بغير بنت أو زوجة؟ وهل يستطيع مجتمع أن يتقدم بغير نصفه الآخر؟ وهل تحلو الحياة بغير روح الحياة؟

المرأة أيضاً مكان الروح بالنسبة للأوطان. لا نتخيل اليوم أننا سنصل لما وصلنا إليه في بلادنا لولا مساهمة بنات الوطن المخلصات، المنطلقات

> **هل يستطيع أحدنا أن يحيا بغير أم أو أخت؟ وهل تملأ الرحمة البيوت بغير بنت أو زوجة؟ وهل تحلو الحياة بغير روح الحياة؟**

بكل ثقة، الطامحات للمعالي بكل إرادة، الباحثات عن التفوق والتقدم بكل همة وعزيمة.

ثقتي بالمرأة كبيرة، وإيماني بقدراتها ثابت، وإنجازاتها على أرض الواقع تتحدث عنها وترد على أي مشكك. أصدرنا قبل فترة في مجلس الوزراء قراراً بإلزامية وجود المرأة في جميع مجالس إدارة الشركات والهيئات الحكومية بالدولة، فسألني بعض الإخوة عن ذلك، فقلت لهم: هي تمثل أكثر من نصف العاملين في هذه المؤسسات، وتمثل أيضاً نصف المتعاملين مع هذه الشركات، وتمثل نصف المجتمع المتأثر بسياسات هذه الهيئات الحكومية، فأي إنصاف أن نأخذ نحن الرجال جميع القرارات في هذه المؤسسات نيابة عنها؟

قرأنا عبر التاريخ، قديمه وحديثه، عن الكثير من العظماء ممن تخرجوا في مدرسة الأم، وقرأنا أيضاً عن الكثير من النساء العظيمات اللواتي تركن بصمات لا يمحوها تقادم الزمن. المرأة العظيمة في بيتها عظيمة أيضاً في عملها، والمرأة التي تستطيع تخريج قادة كبار هي أيضاً قائدة عظيمة. أينما كانت المرأة تستطيع أن تعطي. هي كما يقولون كالمطر أينما وقع نفع. وظيفتنا أن نوفر الأرضية المناسبة لهذا المطر. وظيفتنا توفير بيئة لإطلاق قدرات المرأة، بيئة تحفظ لها كرامتها وأنوثتها، وتساعدها على تحقيق التوازن في حياتها، وتقدر مواهبها وطاقاتها، وبالمقابل أنا متأكد أنها ستصنع لنا المعجزات.

"نحن تجاوزنا مرحلة تمكين المرأة. نحن نمكّن المجتمع عن طريق المرأة"

> وظيفتنا توفير بيئة
> لإطلاق قدرات المرأة وبالمقابل
> أنا متأكد أنها ستصنع
> لنا المعجزات

الفروسية والشعر

11
الفروسية والشعر والقيادة

تلقيت سؤالاً ذكياً خلال القمة الحكومية عن الفروسية والشعر والقيادة، وما إذا كانت توجد علاقة بينها. بالطبع توجد علاقة؛ فالفروسية تجسد أجمل معاني العزة، والشهامة، والكرامة، والأخلاق النبيلة، وهي صفات لا يستغني عنها القائد. لقد تعلمت كثيراً من الفروسية ومن الخيل. أنا أحب خيلي وهي تحبني. الفروسية عالم جميل، من يدخله يعشقه ويرجع إليه دائماً. أخي الشيخ منصور بن زايد انشغل عن سباقات الخيل لمدة سنتين لكنه عاد ورجع. فحب الخيل والفروسية هو طبع متأصل يأتي من جذورنا العربية، وإذا أحببت الخيل، أحبتك. ولعلي أضيف أيضاً، أن سباقات الخيل، خاصة سباقات القدرة التي تصل إلى ١٦٠ كيلومتراً، تتطلب تخطيطاً وصبراً، وقدرة عالية على التحكم، وهي صفات لا يستغني عنها أي قائد.

أما بالنسبة للشعر، فهو عالم آخر. ترتبط عين الشاعر بقلبه، وعين الشاعر ليست كبقية العيون، وقلبه أيضاً ليس كبقية القلوب. ترى عين الشاعر ما لا يراه غيره. نظرته للسماء، والبحر، والصحراء ليست مستعجلة كبقية البشر، بل هي نظرة متأنية يملؤها الشغف وتلمّس جماليات الوجود من حوله. وقلبه قلب مرهف حساس، يعرف خبايا مجتمعه، ويتلمس أفراحه وهمومه؛ فيتأثر بها ويصيغها أبياتاً تملؤها المشاعر الصادقة المختلطة بإحساس الشاعر. انظروا إلى التاريخ

> **أنا أحب خيلي وهي تحبني**

والقيادة

العربي، يقولون الشعر ديوان العرب. فنحن نتأكد من صدق القصص التاريخية إذا جاءت شعراً، لأن الشعر الصادق ينتشر، أما القصص والروايات التي يتداولها عامة الناس نثراً، فهي غالباً موضع شك. ما أريد قوله هنا هو أن معرفة الشاعر بخبايا مجتمعه تجعله أقرب إليه كقائد، وإحساس الشاعر بجماليات الحياة من حوله تنعكس أيضاً عليه كقائد في قراراته واختياراته وحتى مشاريعه التي ينفذها والتي يريدها دائماً كلوحات فنية تخاطب الإنسان وتتفاعل معه، وليست مشاريع جامدة منعزلة عن محيطها البشري.

الفروسية، والشعر، والقيادة هي ثلاثية تتفاعل مع بعضها بطريقة إيجابية لتجعلك فارساً أفضل، وشاعراً أفضل، وقائداً أفضل. وبالطبع لا أقول هنا إن كل قائد لا بد أن يكون شاعراً أو فارساً، ولكن كل قائد لا بد أن يكون له شغف في الحياة يعطي قيادته عمقاً وتفرداً وأسلوباً يميزه عن غيره.

> **ترتبط عين الشاعر بقلبه، وعين الشاعر ليست كبقية العيون، وقلبه أيضاً ليس كبقية القلوب**

كأس الخليج.. إصابة

12
كأس الخليج.. إصابة خارج الملعب

سألني أحد الإخوة عن دورة كأس الخليج الأخيرة، التي فاز بها منتخبنا الوطني، وعن المكان الذي شاهدت فيه المباراة النهائية.

عادة أحب مشاهدة المباريات مع مجموعة من الأصدقاء. كان الجو جميلاً في ذلك الوقت من السنة، فشاهدناها في جلسة خارجية. المباراة كانت نهائية، والتحدي كان كبيراً، وأبناء الإمارات جميعهم أعينهم على الكأس، وأنا كنت فيما مضى ألعب كرة القدم؛ فكانت أعصابي مشدودة مع كل تغير يحدث في الملعب. وأنا أيضاً عسكري؛ فكنت أنظر للاعبين كجنود في الميدان. ودم العسكري يفور عندما يرى جنوده في الميدان. كانت الحماسة كبيرة والأعصاب مشدودة، حتى جاء هدف الفوز، فقفزت من مكاني من فرحي بالهدف وضربت الطاولة التي أمامي فكسرت إصبعي. كنت أظن أن الإصابات تحدث فقط في الملعب، فكانت هذه الإصابة من خارج الملعب، لكن لذة الانتصار تنسيك الإصابات.

وعندما زارني المنتخب بعد الفوز، أخبرتهم بالقصة ورأوا إصبعي المكسورة، وأظن أن أحد الصحافيين كتب أيضاً عن هذا الموضوع.

ما أريد أن أضيفه إلى هذه الإجابة هنا أن الفوز في كأس الخليج أو غيرها من البطولات الرياضية هي مناسبات تجدد فيها أوطاننا فرحتها وثقتها بنفسها، ويتوحد فيها اهتمامها وانتباهها. هي مناسبات ندرك فيها جميعاً أهمية العمل بروح الفريق الواحد، وندرك أيضاً أننا يمكن

خارج الملعب

أن نحقق انتصارات إذا توحدت الجهود وتكامل العمل بين الجميع، وهي أيضاً مناسبات تجعلنا نطمح للانتصار التالي، ونتطلع للأفضل. تمنياتي لمنتخبنا الوطني بدوام النجاح والفوز والتفوق.

البطولات الرياضية هي مناسبات تجدد فيها أوطاننا فرحتها وثقتها بنفسها، ويتوحد فيها اهتمامها وانتباهها

المركز الأول في

13 المركز الأول في سباق القدرة

سألني أحد الإخوة خلال الجلسة الحوارية عن قصة حصولي على المركز الأول في بطولة العالم لسباقات القدرة التي عقدت في بريطانيا عام ٢٠١٢، فأجبته بأن الحصول على المركز الأول هو شرف لي أعتز به، وأحببت أن أضع الجمهور في أجواء هذا السباق العالمي.

عقد ذلك السباق في شمالي بريطانيا في ظروف جوية متقلبة نوعاً ما. كانت المشاركات من جميع القارات والـدول الكبرى: من أمريكا، وبريطانيا، وأستراليا، واليابان، والشرق الأوسط، والشرق الأدنى، ودول أوروبية عديدة، وبلغ إجمالي المشاركين ١٥٠ فارساً من ٣٨ بلداً. الخيول كانت من أفضل وأقوى الخيول لهذا النوع من السباقات. الفرسان كانوا متخصصين متفرغين ومدربين. كل هذا يصيبك برهبة قبل السباق، خاصة أنني لست متفرغاً، بل أركب الخيل في بعض أوقات الفراغ، ولكني أعشق ركوب الخيل، وأعرف خيلي جيداً، وأعرف قدراتها، فرشحت ٤ خيول عندي لهذا السباق على أن أختار أحدها لاحقاً.

وقع اختياري على حصان لم يسبق له المشاركة في سباق بهذا الحجم من قبل، اشتريته من مزرعة صغيرة قبل ٦ سنوات بحوالي ٢٠ ألف دولار، وجربته قبلها بشهر في سباق في إيطاليا، فعرفت حينها قدراته، وأحسست أن رهاني سيكون على هذا الحصان، لأن تضاريس السباق تحتاج حصاناً ذا قدرات في الصعود والنزول وركوب الجبال. انطلقنا بعون الله في ذلك السباق، وكان الجو متقلباً بشكل كبير بين مطر وبرد ورياح. وطول السباق الذي يصل إلى ١٦٠ كليومتراً يجبرك على

سباق القدرة

وضع خطة تتناسب مع قدرات الحصان، وتتناسب مع التضاريس، وتتناسب أيضاً مع طول السباق. وفي الوقت نفسه لا بد لك من متابعة تقدم الفرق الأخرى، فإذا أسرعت بحصانك تعب وربما لن تصل، وإذا أبطأت سبقك الآخرون، وإذا كان أمامك صعود لا بد أن تريح الحصان قبله، وإذا كان أمامك سهل فيمكنك أن تستغله في التقدم، وهكذا. فكان التحدي هو أن توازن بين جميع هذه المتغيرات. وبحمد الله وصلت في المركز الأول، وحققت إنجازاً رفعت فيه اسم بلدي بين جميع الدول، وسجلت اسمي أيضاً بين حاملي الذهب على المستوى العالمي.

وأضيف في هذا الكتاب بعض النصائح لمن يسعى للذهب عالمياً، في أي رياضة وليس في الفروسية فقط، وذلك من واقع خبرتي المتواضعة، وكما يقولون: العلم يزيد بتعليمك الآخرين.

> **التدريب يفتح عينيك على نقاط الضعف، ويعطيك ثقة في نفسك، ويجعلك أقرب لتحقيق النصر**

النقطة الأولى لمن يريد الفوز هي المعرفة. لا بد أن تعرف أكثر من غيرك؛ فالمعرفة هي أقصر طريق للفوز، حتى في الرياضة. اعرف قدراتك. اعرف قدرات الخيل التي معك. اعرف قدرات منافسيك وادرسها جيداً. اعرف تضاريس السباق. احفظ تفاصيله عن ظهر قلب. اعرف حتى النواحي الطبية لأجسام الخيل وكيف تتفاعل مع طول الطريق. كلما سبقت منافسيك في المعرفة كنت أقرب منهم للفوز. السباق مثل المعركة. وأقتبس هنا قول المفكر الصيني المعروف «صن تزو» الذي وضع كتاب فن الحرب: «إذا عرفت نفسك وعرفت خصمك فلا تخف من ١٠٠ معركة، وإذا عرفت نفسك ولم تعرف خصمك فستخسر معركة مقابل كل نصر، وإذا لم تعرف نفسك ولم تعرف عدوك فستهزم في كل معركة». وأنا أزيد عليه اعرف أيضاً ميدان هذه المعركة. سعة معرفتك أهم من سعة قدرتك.

النقطة الثانية هي التدريب. لست متفرغاً لهذا النوع من الرياضات، ولكني تدربت جيداً قبل السباق. دربت جسمي على طول الطريق. دربت حصاني على التحمل. دربت نفسي على وضع الاستراتيجيات والخطط المناسبة للوصول إلى الفوز. فالتدريب يفتح عينيك على نقاط الضعف، ويعطيك ثقة في نفسك، ويجعلك أقرب لتحقيق النصر.

أما النقطة الثالثة فهي التوكل على الله والثقة بالنفس والتفاؤل. هذه الأمـور النفسية ربما تكون هي الأهـم، فهي ما تجعلك مختلفاً عن منافسيك: الثقة بالنفس من دون غرور أو تقليل من المنافس، والتفاؤل بالفوز من دون إهمال أدق التفاصيل العملية اللازمة للفوز، والتوكل على الله لأن النصر والتوفيق لا يأتيان إلا من عند الله.

هذه بعض النقاط من واقع خبرتي الرياضية المتواضعة لعلها تفيد إخواني الرياضيين، وفوق كل ذي علم عليم.

"المعرفة أقصر طريق
للفوز، حتى في الرياضة.
سعة معرفتك أهم
من سعة قدرتك"

قدوتي

14
قدوتي

سألني أحد الإخوة في الجلسة عن قدوتي في الحياة، فأجبته بأن قدوتي في الحياة وقدوة كل الحضور هو نبيي وحبيبي محمد صلى الله عليه وسلم. أما القائدان اللذان تعلمت منهما الكثير فهما الشيخ زايد والشيخ راشد طيب الله ثراهما.

كان والدي الشيخ راشد رحمه الله، يصحبني معه في حله وترحاله منذ كان عمري ٦ سنوات. كل المدن الأوروبية والأمريكية التي زارها زرتها معه. كانت رحلات للتعلم واكتساب الخبرة ومعرفة الحياة.

أما الشيخ زايد رحمه الله، فلي الشرف أن أقول إنه منذ قيام الاتحاد كان رحمه الله، يصحبني معه في كل رحلاته، وكانت هذه الرحلات دورات مكثفة في فنون إدارة الحياة، وفي أساليب القيادة والإدارة. لم يكن تعليماً بالتلقين والكلام، بل كان بتوجيه الأسئلة أحياناً لإشراكي في موضوع معين، وأحياناً بضرب الأمثال، وأغلب الأحيان كنا نتعلم من فعله وتصرفاته وتعامله مع الأحداث ومع الناس. كان خير قائد ونعم القائد. تعلمنا في المدارس والكليات، ولكني لم أجد مدرسة أو جامعة أكبر من زايد رحمه الله.

كانت له نظرته وطريقته الخاصة في مواجهة التحديات، والتعامل مع الأحداث كافة. وكان أسلوبه مختلفاً في التعامل أيضاً مع السياسة والسياسيين. كان صاحب قيم ومبادئ ومواقف عظيمة أيضاً. أضرب لكم مثالاً واحداً هنا، عندما زار الرئيس المصري السابق أنور السادات

«إسرائيل»، رفضه العرب، واتخذت الدول العربية قراراً بمقاطعة مصر، والتزمت الإمارات بالقرار حفاظاً على التضامن العربي، ولكن بعد نحو سنتين اصطحبني الشيخ زايد رحمه الله، لاجتماع خاص بالرؤساء العرب، والتقينا الرئيس السوري السابق حافظ الأسد، وكان الأسد مصراً على الاستمرار في مقاطعة مصر، وكان يردد دائماً بأن الشارع العربي وراءنا. ورفض زايد رحمه الله، هذا التوجه، وأصر على أن تعود مصر إلى المجتمع العربي، غير أن الأسد عارض إصرار الشيخ زايد على عودة مصر، فقال له الشيخ زايد: هل تعتقد أن الشارع العربي وراءك؟ لا أحد وراءك، ومصر يجب أن تعود، وعادت مصر.

كانت للشيخ زايد نظرته السياسية العميقة لمصلحة الأمة العربية، وكان رحمه الله، يغلّب دائماً صوت الحكمة والعقل والوحدة.

ومن المواقف الطريفة لي معه، رحمه الله، قصة حدثت في أحد اجتماعات مجلس التعاون الخليجي. كنا نجلس معه مساءً، وتأخر الوقت، وكلما رغبت بالذهاب للنوم كان يناديني ويجلسني، وكذلك الأمر مع أخي الشيخ محمد بن زايد. فبقينا جالسين معه حتى تأخر الوقت، وفي غفلة منه خرجنا أنا ومحمد بن زايد.

وفي صباح اليوم التالي جلست إليه، وكان من عادتي أن أكون من أول الناس صباحاً في مجلسه عند الإفطار.

قدوتي في الحياة هو نبيي وحبيبي محمد صلى الله عليه وسلم

رأيته قد أعد قصيدة في ما حدث في الليلة السابقة، قال فيها:

اختفى محمد ورا محمد
حد يحضر وحدٍ يغيبِ
والسبب ما هو بمتعمد
السبب حب الغراشيبِ
لكن كم بنخفي وبنيود
من فعلهم راسك يشيبِ

بعد الإفطار كتبت قصيدة على وزن قصيدته، وقرأتها عليه، قلت فيها:

سيدي يشرح لك محمد
عن أمورٍ عنك ما تغيبِ
الخبر اللي لافك وعود
يا بعد شباني وشيبي
لك تركنا الجو يتجدد
حولك تحوم الرعابيبِ
أما الطيور اللي تبى تصعد
هي تقنص ولا تخيبِ
بس خايفة من صيدها تبعد
من عقاب له مخاليبِ

تعلمنا في المدارس والكليات، ولكني لم أجد مدرسة أو جامعة أكبر من زايد

وبعدها، قبل الاجتماع الرسمي للرؤساء، كنت مع الرؤساء في القاعة نفسها جالساً عند الباب، فقام زايد – رحمه الله – أثناء مناقشاتهم وجاء ليجلس بجانبي، وقال لي: أعد علي القصيدة.

رحم الله زايد وراشد رحمة واسعة، وأسكنهما وإخوانهما فسيح جناته.

لم أكن وحدي الذي تخرج في مدرستهما بل كثيرون غيري. الجيل الذي يقود دولة الإمارات اليوم هو إحدى ثمرات عملهما وتعليمهما. القائد الحقيقي هو الذي يصنع قادة ناجحين. ولعل أهم ما تعلمناه منهما هو كيف يكون القائد أباً للجميع. كانا ينظران لجميع أبناء الإمارات كأبناء لهما، وما زالت روح الأسرة الواحدة تسري في أركان هذه الدولة من شرقها لغربها ومن شمالها لجنوبها.

> **أهم ما تعلمناه من زايد وراشد هو كيف يكون القائد أباً للجميع**

إدارة الوقت وأهميته

15
إدارة الوقت وأهميته

سألني أحد الإخوة خلال الجلسة الحوارية عن كيفية تنظيم وقتي، حيث كما قال إن هذا الموضوع يحيره نظراً لكثرة الإنجازات التي نحققها. وقبل إجابتي على تساؤله عن تنظيم الوقت، أكدت له بأن الإنجازات التي تحققت يقف خلفها آلاف فرق العمل التي تعمل بصمت ومن دون ضجة وما أنا إلا قائد تحمل مسؤولية هذه الأمانة، ونسأل الله أن يوفقنا لتأديتها.

أما بالنسبة للوقت، فباختصار يمكنني أن أقول إننا جميعاً نملك ٢٤ ساعة في اليوم، والسؤال لا يكون حول كيفية إدارة هذا الوقت بل حول كيفية استثمار هذا الوقت. أول نقطة هنا أن الكثير من الأعمال يمكن إنجازها في وقت أقل، فما يقال في اجتماع من ثلاث ساعات يمكن أن يقال في نصف ساعة، وما ينجز في شهر يمكن عمله في أسبوع. وهذه مهارة مهمة لمن أراد أن ينجز أكثر في وقت أقل. من ناحية أخرى لا بد أيضاً من التوازن في توزيع الوقت. فالتوازن في الوقت هو توازن في الحياة، لا بد أن يكون لديك وقت لأهلك ووقت لعملك ووقت لنفسك ووقت لهواياتك وتطوير مهاراتك وهكذا.

> **نظّم وقتك واعرف أولوياتك واستمتع بحياتك واترك أثراً يدل عليك**

ذكرت خلال الجلسة الحوارية أن الوقت هو الحياة، لا نستطيع تخزينه أو إيقافه، هو كالنهر الجاري، لا تستطيع أن تضع رجلك على الماء نفسه مرتين في نهرٍ جار. لدي مبدأ ثابت وهو أن كل دقيقة من حياتنا تستحق أن نملأها بإنجاز أو سعادة أو عمل لآخرتنا أو غيره. إذا أردت تحقيق الإنجازات فاحرص على كل دقيقة من حياتك. استمر بالعمل والتفكير والإبداع والاستمتاع في كل دقيقة وسترى نتائج ذلك إنجازات على أرض الواقع. كل يوم جديد في حياتنا هو فرصة جديدة لنا، ولا يعرف قيمة الحياة من لا يعرف قيمة الدقائق التي تمر، والساعات التي تمضي، والأيام التي تنقضي. يزعجني كثيراً بعض العادات عند بعض شبابنا في قضاء أوقات طويلة جداً في المقاهي، أو عند شاشات التلفاز، أو الألعاب الإلكترونية أو غيرها. أوقات أبنائنا وشبابنا رصيد لنا يمكننا استخدامه في بناء المجد لوطننا والازدهار لمجتمعنا والسعادة لأسرنا وأجيالنا.

ينظر البعض للسنة على أنها ٣٦٥ يوماً، وأنا أقول لهم السنة الحقيقية هي مجموع الأيام التي استثمرتها في نفسك أو في أسرتك أو في مجتمعك أو لآخرتك. وهذه الأيام الحقيقية هي التي تكتب بها قصة حياتك وسيرتك. فاحرص دائماً عليها، ونظم وقتك، واعرف أولوياتك، واستمتع بحياتك، واترك أثراً يدل عليك، ولا تسمح أبداً لأي شخص بأن يسرق وقتك لأنه يسرق حياتك.

> **الوقت كالنهر الجاري، لا تستطيع أن تضع رجلك على الماء نفسه مرتين في نهرٍ جار**

الربيع العربي

16
الربيع العربي

لا يخلو أي مجلس في هذه الأيام عن الحديث حول ما يسمى بالربيع العربي وتداعياته على المنطقة. ورغم ابتعادنا في القمة الحكومية التي شاركت فيها عن أية مواضيع سياسية وتركيزنا على تطوير الخدمات الحكومية، أصر أحد رؤساء التحرير لدينا على طرح سؤال حول الربيع العربي ونظرتنا له، وذكر في سؤاله أني تنبأت بهذه الأحداث من قبل.

أذكر أنني خلال المنتدى الاستراتيجي العربي في عام ٢٠٠٤ وجهت كلاماً صريحاً للزعماء العرب، وقلت لهم إذا لم تجروا إصلاحات جذرية تمس المواطن، فستنصرف عنكم شعوبكم وسيكون حكم التاريخ عليكم قاسياً، وقلت لهم: غيروا أو ستُغيَّرون. لم أكن وقتها أتنبأ بالغيب، فالغيب لا يعلمه إلا الله، ولكن هي دروس التاريخ وعبره، وهي مؤشرات كانت تنبؤنا بوضوح بما سيحدث، فلكل فعل رد فعل، ولكل واقع تداعياته ونتائجه.

أذكر أني زرت بعض الزعماء العرب وصارحتهم بما يمكن أن يحدث، ومنهم من غضب وقال لي إن كل التقارير التي لديه لا تشير لذلك. فقلت لهم: مشكلتكم في تقاريركم، وأنا ناصح لكم، ليس لي أي مطمع عندكم، وليس لصراحتي أية حدود معكم، وكان هدفي مصلحة الشعوب العربية واستقرارها.

خاطبت بعض الزعماء وقلت لهم: أنتم جئتم بثورة، والآن أنتم بحاجة لثورة من أجل مواطنيكم. لا بد أن تعطوهم شيئاً، فالشعوب

في النهاية تبحث عن الحياة الكريمة، ولا بد أن تصرفوا عليهم كل ما عندكم، وتبذلوا لهم كل ما تستطيعون. وكانت الحجة وقتها أنهم لا يملكون شيئاً، ولكن بعضهم كانوا يأخذون الأموال ويخفونها في دول أخرى، وظنوا أن الشعوب ستستمر في تصديقهم. بإمكانك أن تكذب على شعبك سنة أو سنتين، ولكن ليس أربعين سنة. والمصيبة الأكبر أنهم صدقوا كذبتهم، لأنهم أجبروا صحفهم وإذاعاتهم على ترديد الإيجابيات فقط. فصدقوها أنفسهم ولم يظنوا أن هناك أية مشكلة، لكن مع العصر الرقمي وشبكات التواصل الاجتماعي اليوم، ومع تكشف الكثير من الحقائق، ومع طول صبر الناس، انفجرت هذه الشعوب.

لست في موضع للحكم على الحكومات السابقة أو اللاحقة لهذه الدول، ولست أيضاً في موضع للحكم على الشعوب وعلى الثورات التي حدثت. كل ما أتمناه لهذه الشعوب هو الخير والاستقرار والأمن والسلام والتقدم. وهذا والله هو ما تتمناه دولة الإمارات لجميع الشعوب العربية.

"ما حكم التاريخ على زايد وراشد؟ كيف يذكرهما الناس اليوم؟ أنا أعرف الكثيرين ممن إذا تذكروا زايد أو راشد دمعت عيونهم، هذا هو حكم التاريخ"

وأحب أن أضيف نقطة هنا لتلك الإجابة التي ذكرتها في القمة، وهي أن ما يحدث في عالمنا العربي من توترات وثورات واضطرابات له علاقة وثيقة بالقمة الحكومية التي عقدناها تحت شعار الريادة في الخدمات الحكومية. الشعوب تريد حكومات تقدم خدمات متميزة، خدمات صحية، وتعليمية، وسكنية، وقضائية، وشرطية. الشعوب تريد تنمية اقتصادية حقيقية. فعندما تركز الحكومات عملها وطاقاتها على هذه الجوانب، فلن تحدث اضطرابات أو أزمات.

كتبت في بداية هذا الكتاب أن هدف أي حكومة لا بد أن يكون تحقيق السعادة لشعبها. قادة كزايد وراشد كان هدفهما تحقيق السعادة والرخاء لشعبهما، وعملا ليل نهار لتحقيق هذا الهدف.

ما حكم التاريخ على زايد وراشد؟ كيف يذكرهما الناس اليوم؟ أنا أعرف الكثيرين ممن إذا تذكروا زايد أو راشد دمعت عيونهم، هذا هو حكم التاريخ.

"لست في موضع للحكم على الحكومات السابقة أو اللاحقة أو للحكم على الشعوب وثوراتها. كل ما أتمناه لهذه الشعوب هو الخير والاستقرار والأمن والسلام والتقدم"

17
الربيع العربي والاستثمار في الإمارات

إحدى الأخوات الصحافيات وجهت لي سؤالاً اقتصادياً مغلفاً بالسياسة خلال القمة الحكومية.كان السؤال حول التدفقات المالية من دول الربيع العربي لدولة الإمارات، ومدى استفادة دولة الإمارات من الاضطرابات في هذه الدول.

يزعجني ما يتكرر في بعض الأوساط الإعلامية في وطننا العربي حول «استفادة الإمارات من أية اضطرابات تحدث في دول أخرى». وأكثر ما يزعجني أنها تأتي من غير دليل، وأحياناً تصور الإمارات وكأنها تعيش على توترات تحدث في دول أخرى، دول عزيزة علينا ولا نتمنى لها إلا كل الخير والاستقرار.

بدايةً، أقول وبكل وضوح إن دولة الإمارات لا تعمل بهذه الطريقة. دولة الإمارات من أكثر الدول التي تساعد الشعوب على تحقيق الاستقرار والازدهار والتنمية، ونحن من أكثر دول العالم في تقديم المساعدات كنسبة من إجمالي دخلنا القومي.

ثانياً، اقتصادنا في دولة الإمارات اقتصاد قائم على أسس مستقرة وثابتة وراسخة. نحن نعتمد على بناء نموذج لتحقيق تنمية مستدامة وليس تنمية وقتية تستفيد من بعض التوترات هنا وهناك. لدينا ٢٠٠ جنسية على أرض الدولة تعمل وتستثمر وتنقل أفضل ما لديها من خبرات. لدينا أكثر من ١٠ ملايين سائح سنوياً يأتون من جميع قارات العالم. حتى شركاؤنا التجاريون الاستراتيجيون ليس بينهم أي دولة من

دول الربيع العربي ولا تضم قائمة أهم ١٠ شركاء أية دولة عربية إلا المملكة العربية السعودية. الاستثمارات التي تأتي لدولة الإمارات تأتي من جميع أنحاء العالم وهي منشورة، حيث بلغت في عام ٢٠١٢ ما يقارب ٣٠ مليار درهم. تدفق الاستثمارات العالمية للإمارات كان موجوداً قبل الربيع العربي واستمر بالوتيرة نفسها وسيستمر.

ثالثاً، استثمارات الشركات الإماراتية في هذه الدول أكثر مما يأتينا منها من أموال.

البعض يقول إن الإمارات مستفيدة من التوترات في المنطقة. أنا أقول بكل صراحة إن استفادة الإمارات ستكون أضعافاً مضاعفة لو كانت المنطقة مستقرة وخالية من التوترات.

> **استفادة الإمارات ستكون أضعافاً مضاعفة لو كانت المنطقة مستقرة وخالية من التوترات**

الإبداع والأفكار

18
الإبداع والأفكار

سألني أحد الإخوة عن الإبداع، وكيف نأتي بكل هذه الأفكار؟ وهذه فرصة للتحدث عن أهمية الإبداع في الحكومة. بالطبع ذكرت للسائل خلال اللقاء أن هذه الأفكار التي نعلن عنها ويراها ليست أفكاري وحدي، ولكنها أفكار الموظفين وأفكار المراجعين، وكثرة احتكاكنا بهم في الميدان تعطينا الكثير من الأفكار. لقد علمتنا القيادة العسكرية أن القائد لا بد أن يستمع لجنوده، ومن أفضل قيادة من رسول الله صلى الله عليه وسلم؟ ومع ذلك كان يستمع إلى أصحابه ويسألهم رأيهم.

الأفكار تأتي من كل فئات الشعب: من المواطنين والمقيمين، ومن الصغير والكبير، ومن المسؤول والموظف. الجميع يسهم بفكرة وإن كانت بسيطة. وأنا دائماً أطالب من ألتقي بهم بأن يزودوني بأي اقتراحات جديدة يمكن أن تسهم في تطوير بلادنا، وخدماتنا، وسياساتنا. ولعلي أستطرد قليلاً في الإجابة التي ذكرتها خلال القمة لأهمية هذا الموضوع. فالإبداع هو أهم أصل من أصول أية مؤسسة حكومية؛ فبغيره لا يوجد أي تطوير أو تغيير أو حتى تحدٍّ. لن تستطيع تحدي إنجازاتك السابقة بغير إبداع، ولن تستطيع تغيير واقعك الحالي بغير إبداع، ولن تسبق الآخرين أيضاً بغير إبداع.

الحكومات هي أولى من غيرها بتبني منهج الإبداع؛ فالإبداع في الحكومة يطور خدمة، ويبني إنساناً، ويعمر دولة. استطعنا خلال عام ٢٠١٢ أن نولد أكثر من ٢٠ ألف فكرة إبداعية في حكومة الإمارات. الحكومة المبدعة هي حكومة حية، تنمو وتكبر وتتطور.

بعض الإخوة المسؤولين يتحدثون عن الإبداع، ويضعون صندوقاً للاقتراحات ويعتقدون أن مؤسساتهم تتبنى الإبداع بذلك! الإبداع لا يتحقق بإلقاء الكلمات، أو بصندوق للاقتراحات. الإبداع هو ثقافة راسخة، وأنظمة متكاملة في أية مؤسسة. الإبداع لا ينتشر في بيئة مؤسسية لا تشجع على التعلم ونشر المعارف، ولا ينتشر في مؤسسة تخاف من التغيير، ولا ينتشر في مؤسسة لا يتم فيها تبادل الأفكار والآراء بكل شفافية ووضوح.

أعرف إحدى المؤسسات استطاعت زيادة إيراداتها بمقدار ١٠٠ مليون درهم، وتوفير ٢٤٠ مليون درهم من النفقات التشغيلية نتيجة لأفكار موظفيها، والسبب أنها كافأت كل موظف بحسب قيمة إبداعاته. الموظف المبدع لا بد أن يكافأ حتى يستمر في إبداعه. سألني أحدهم في إحدى المرات كيف تكون مبدعاً؟ فقلت له: يجب أن تتعود على ألا تتعود، وكررت هذه العبارة للإخوة في القمة.

التعود هو مصدر للراحة، والتغيير سيتطلب تعباً وخروجاً من دائرة الراحة. لذلك الناس عادة لا يحبون التغيير، بل الكثيرون يحاربون من ينادي بالتغيير لأنه سيتطلب منهم تغيير عاداتهم. لذلك أقول لجميع المبدعين: ستجدون دائماً من يقاوم أفكاركم، وهذه أولى العلامات على أنكم في الطريق الصحيح للتغيير. وأقول للإخوة المسؤولين: لا تقاوموا التغيير، بل كونوا جزءاً منه.

> **سألني أحدهم: كيف تكون مبدعاً؟ فقلت له: يجب أن تتعود على ألا تتعود**

أضفت هذا الفصل للكتاب لما له من أهمية كبرى في توضيح أهم أهدافنا الوطنية لغاية عام ٢٠٢١، وهو العام الذي سيصادف الذكرى الخمسين أو اليوبيل الذهبي لقيام دولة الإمارات.

بدأنا منذ أكثر من عامين صياغة رؤية بعيدة المدى لدولة الإمارات العربية المتحدة، حيث اجتمعت مع إخواني الوزراء في منتجع قصر السراب في ليوا، وناقشنا أهم الأولويات الوطنية للإمارات وصولاً لعيدها الخمسين، وأعلنا رؤية الإمارات ٢٠٢١ القائمة على البرنامج الوطني لأخي الشيخ خليفة حفظه الله، الذي يضع المواطن في قلب التنمية والرؤية. ثم التقيت إخواني حكام الإمارات وجميع المسؤولين في الحكومات المحلية عبر مجموعة من اللقاءات، وناقشنا هذه الرؤية، واتفقنا على توحيد الاستراتيجيات والخطط لتحقيق أهدافنا ورؤيتنا لدولة الإمارات. وتوصلنا إلى أن الغاية الكبرى من هذه الخطة هي أن تكون دولة الإمارات من أفضل دول العالم في عام ٢٠٢١.

من حقنا أن نحلم لدولتنا بأن تكون من أفضل دول العالم، ونحن لسنا ممن يتكئ على أمنيات فقط، نحن جادون في طموحنا في أن نكون الأفضل. لسنا أقل من أية دولة في العالم، وقدرات أبنائنا ليست أقل من قدرات أبنائهم، وحبنا لبلدنا ليس أقل من حبهم لبلادهم، ومواردنا التي بأيدينا تكفينا لنحقق طموحاتنا لدولة الإمارات. وأكرر مراراً على جميع المسؤولين: ثقوا بأنفسكم، وبموظفيكم، وليكن لديكم إيمان عميق بأننا نستطيع أن نكون من أفضل دول العالم.

سأستعرض في هذا الفصل أهم أهدافنا الوطنية لتحقيق رؤية الإمارات ٢٠٢١، بما يلقي الضوء على المجالات الرئيسة للريادة في الخدمات الحكومية للوصول إلى المراتب الأولى عالمياً. أما الرؤية نفسها بشكل تفصيلي فهي موجودة ومتاحة للجميع عبر موقع إلكتروني مخصص لها www.vision2021.ae

أولاً: نظام تعليمي رفيع المستوى

أحد أهم دروس التاريخ، قديمه وحديثه، هو أن نهضة الدول والشعوب والحضارات تبدأ من التعليم، وأن مستقبل الأمم يبدأ من مدارسها.

من هنا فإن اهتمامنا بالتعليم – الذي يبدأ من رئيس الدولة ومني ومن إخواني الحكام ومن أخي الشيخ محمد بن زايد – هو لأننا نعرف جيداً أنه لا تَقدُّم للإمارات من دون نظام تعليمي ممتاز. إن عملية تطوير التعليم هي شيء مستمر، ليس له نقطة نهاية؛ لأن العالم يتطور، والعلوم تتسع، والأدوات تختلف يوماً بعد يوم. هو سباق رضينا أن نخوضه، وسنستمر فيه بإذن الله.

> **ثقوا بأنفسكم، وبموظفيكم، وليكن لديكم إيمان عميق بأننا نستطيع أن نكون من أفضل دول العالم**

والناظر إلى مسيرة التعليم لدينا خلال الأربعين عاماً السابقة يجد قفزات كبيرة. تعليمنا هو حق يكفله الدستور للجميع، وقد تضاعف عدد المدارس أكثر من ١٦ مرة منذ قيام الاتحاد عام ١٩٧١، في حين تضاعف عدد الطلاب أكثر من ٢٥ مرة، والحمد لله أحرزت دولة الإمارات المركز الأول عالمياً في التعليم الإلزامي للإناث.

لقد ركزنا خلال السنوات السابقة بشكل أساسي على نشر التعليم والمدارس والجامعات، وتوفير المقاعد الدراسية لجميع المواطنين أينما كانوا، صغاراً أو حتى كباراً. وقد بدأنا منذ سنوات التركيز على الكيف بشكل أكبر. نريد طلاباً يمتلكون المهارات التقنية الحديثة، ويعرفون أيضاً مهارات الحياة. سيكون هدفنا أن يكون طلبتنا الإماراتيون ضمن أفضل ٢٠ دولة في العالم في اختبارات العلوم والرياضيات والقراءة. وأنا على ثقة بقدرات أبنائنا وبناتنا وكفاءتهم. ليسوا أقل من غيرهم، وليس غيرهم بأفضل منهم. كما أننا نهدف للوصول بخدمات التعليم للعالمية. نريد أن يتم اعتماد جميع المدارس الحكومية والخاصة في الدولة. كما أننا سنعمل على أن يتم ترخيص جميع المعلمين في الدولة وفقاً لأفضل المعايير العالمية أيضاً. هذه هي أولوياتنا الأساسية لحقل التعليم.

> **أحد أهم دروس التاريخ، قديمه وحديثه، هو أن نهضة الدول والشعوب والحضارات تبدأ من التعليم، وأن مستقبل الأمم يبدأ من مدارسها**

ثانياً: نظام صحي بمعايير عالمية

أريد أن أنتقل الآن إلى أحد القطاعات الحيوية في رؤية الإمارات ٢٠٢١ وهو القطاع الصحي. لدينا والحمد لله تغطية بنسبة ١٠٠٪ للخدمات الصحية الحكومية في جميع مناطق الدولة. وبالتالي، لا يوجد لدينا أي تحدٍّ في توفير الخدمات الطبية، ولكن التحدي الأكبر يكمن في جودة الخدمات الطبية المقدمة.

إذا كنا نريد جودة في الخدمات الطبية، فلا بد من وضع معايير واضحة نلتزم بها، ونلزم بها جميع العاملين، ونلزم بها أيضاً القطاع الخاص. نريد معايير للكادر الطبي، ومعايير للخدمات الطبية، ومعايير للأدوية، ومعايير للوقاية الطبية، ومعايير لإدارة المستشفيات، وغيرها. ولهذا فإننا نستهدف اعتماد جميع المستشفيات في الدولة وفقاً لأفضل الممارسات العالمية بحلول ٢٠٢١.

ثالثاً: التنمية البشرية

لدينا رؤية لمجتمع تزدهر فيه التنمية البشرية بأشكالها كافة من تعليم وصحة ورعاية اجتماعية وأنشطة ثقافية. نريد لدولتنا أن تكون من أفضل ١٠ دول في العالم في مؤشر التنمية البشرية. ومع بناء الأسر، وتلاحم المجتمع، وتقوية الأواصر، نتوقع أن تكون دولة الإمارات من أفضل دول العالم في مؤشر السعادة العالمي.

من حقنا أن نحلم لدولتنا بأن تكون من أفضل دول العالم

United Arab Emirates

VISION 2021

الإمارات العربية المتحدة
UNITED ARAB EMIRATES

عام اليوبيل الذهبي 50 GOLDEN JUBILEE YEAR

متّحدون في الطموح والعزيمة

رابعاً: اقتصاد معرفي تنافسي

لعل الجميع يلاحظ اهتمامنا الشديد بهذا القطاع. ولعلكم تلاحظون أيضاً أنه من القطاعات التي وصلنا فيها لمراتب متقدمة عالمياً. والسبب في هذا الاهتمام بسيط، وهو أن الاقتصاد المزدهر هو أساس العيش الكريم الذي نريد توفيره لشعبنا.

الهدف الأساسي لوجود الحكومة بأسرها هو تحقيق السعادة، ولا سعادة بغير توفير الحياة الكريمة للمواطنين. وأحد أعمدة الحياة الكريمة هو الدخل المادي للمواطنين، الذي يرتبط بشكل أساسي بأداء الاقتصاد الوطني.

يتميز اقتصادنا بتنوع مصادر الدخل، وهذه استراتيجية عملنا بها مبكراً ونجحنا فيها ولله الحمد، وبدأ الكثير من الدول النفطية بتبنيها الآن.

أحد أهم أهدافنا في القطاع الاقتصادي هو تعزيز التنافسية الاقتصادية لدولة الإمارات عالمياً. حتى نحافظ على نمونا وتطورنا،

> **لا بد أن تكون لدينا الروح التنافسية القوية مع الدول والأمم الأخرى. متى فقدنا هذه الروح، بدأنا في التراجع**

لا بد أن تكون لدينا الروح التنافسية القوية مع الدول والأمم الأخرى. متى فقدنا هذه الروح، بدأنا في التراجع. هدفنا أن نكون ضمن أفضل ١٠ دول في العالم في مؤشر التنافسية العالمي، وأيضاً من أفضل ١٠ دول في العالم في مؤشر سهولة الأعمال.

الهدف الثاني الذي نريد تحقيقه في الاقتصاد هو تعزيز قطاع ريادة الأعمال، أي دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة. نحن نريد لمواطنينا أن يكونوا من أصحاب الأعمال. وأهم من ذلك كله هو غرس ثقافة ريادة الأعمال في جامعاتنا ومدارسنا. نريد شباباً لديهم روح الريادة والعمل الجاد والإبداع، ولديهم الشجاعة وتحمل المسؤولية، ولديهم الطموح ليكبروا. لا نريد منهم شيئاً سوى أن ينفعوا أنفسهم وأسرهم.

هدفنا أن نكون ضمن أفضل ١٠ دول في العالم في المؤشر العالمي لريادة الأعمال والتنمية. ونحن ندرك أن الكثيرين بحاجة للوظيفة وليس الجميع لديهم قدرات لتأسيس مشروعاتهم الخاصة، لذلك سنعمل أيضاً بشكل موازٍ لتعزيز التوطين في القطاع الخاص. هذا القطاع يولد سنوياً أكثر من ١٠٠ ألف وظيفة تصلح للمواطنين، وأعلنا عام ٢٠١٣ عاماً للتوطين. نستهدف مضاعفة نسبة التوطين في القطاع الخاص إلى أكثر من ١٠ أضعاف بحلول عام ٢٠٢١. إن الأمن الوظيفي لأبنائنا ليس مسألة هامشية في الحكومة، بل هو أولوية وطنية.

"نحن دولة صغيرة بمساحتها، عظيمة برجالها، قوية بإنجازاتها"

خامساً: بيئة مستدامة وبنية تحتية متكاملة

لعل موضوع البنية التحتية في دولة الإمارات من المواضيع التي وصلنا فيها إلى مستوى عالمي والحمد لله خلال الفترة الماضية، لأن بناء الحجر يكون عادة أسرع من بناء البشر.

في تقرير التنافسية العالمي الأخير جاءت الإمارات في المرتبة السادسة عالمياً في مؤشر جودة البنية التحتية، ولدينا مراكز متقدمة عالمياً في جودة البنية التحتية للمطارات والموانئ والطرق البرية والهاتف المتحرك والكهرباء. سيكون هدفنا خلال الأعوام القادمة الانتقال إلى المركز الأول عالمياً في مؤشر جودة البنية التحتية.

سادساً: مجتمع آمن وقضاء عادل

العدل أساس المُلك، هذا نهجنا في الإمـارات، وهذا موروثنا وهو ميراثنا. والعدالة في القضاء لا تتحقق فقط بسلامة الأحكام، إنما أيضاً بسهولة ووضوح إجـراءات التقاضي وسرعة الفصل في القضايا، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تسريع الإجـراءات المتبعة، واستخدام التقنيات الحديثة في المحاكم، وتوفير أرقى معايير الشفافية والمحاسبة. وسنمضي في تطوير العمل القضائي لدينا وفق المبادئ التي أرساها آباؤنا المؤسسون من تعزيز للاستقلالية وتوافق مع الشريعة ومراعاة لجميع المبادئ الإنسانية. أما بالنسبة لمجال الأمن والسلامة في المجتمع، فإن أكثر ما يؤرقني في هذا المجال الحوادث المرورية التي حصدت الكثير من أرواح شبابنا للأسف الشديد.

> **أغلى ما نملك هو الإنسان**

لقد وفرنا أفضل بنية تحتية من حيث الطرق والجسور والأنفاق، وأغلب أبنائنا يقودون سيارات تتميز بدرجة عالية من الأمان، فيبقى إذاً السبب الأساسي لهذه الحوادث هو السرعة الزائدة، والإهمال أثناء القيادة. هدفنا أن نكون ضمن أفضل ١٠ دول في العالم في خفض معدل وفيات حوادث الطرق، لأن أغلى ما نملك هو الإنسان، ولن نفرط في هذه الثروة مهما تطلب الأمر.

حاولت أن ألخص بشكل سريع في هذه العجالة أهم الأهداف الوطنية وصولاً لتحقيق رؤية الإمارات ٢٠٢١. وليعذرني الإخوة القراء على طرحي لهذا الموضوع الدسم في هذا الكتاب، ولكني مؤمن بحق الجميع في معرفة خريطة الطريق للدولة، وأهم أهدافها وأولوياتها، لأن شرح وتبيان هذه الأهداف هو جزء من تحقيقها. الحكومة مع المجتمع والقطاع الخاص، كلهم يتحملون هذه المسؤولية.

إن المسؤولية عظيمة، والطريق واضح، والساعة تدق، والوطن سيكون شاهداً علينا في أداء هذه الأمانة التي نتحملها جميعاً.

نحن دولة صغيرة بمساحتها، عظيمة برجالها، قوية بإنجازاتها، ولا طريق للمستقبل إلا بتوحيد الجهود وشد الأيادي مع بعضها، لنمضي معاً بالوطن وبأجيالنا إلى كل خير وازدهار.

> **المسؤولية عظيمة، والطريق واضح، والساعة تدق، والوطن سيكون شاهداً علينا**

المخاطرة

20 المخاطرة

سألني أحد الإخوة خلال جلستي الحوارية قائلاً: إنه رغم التحديات الاقتصادية العالمية وعدم الاستقرار الإقليمي، إلا أن الإعلان عن إطلاق مشاريع ضخمة وخطط جديدة ومدن جديدة مستمر. وتساءل: «ألا ترون أن ذلك يشكل مخاطرة؟». أجبت بأنه لا يوجد مشروع من دون مخاطرة. كل خطوة نقوم بها فيها مخاطرة. كل عمل نعمله فيه مخاطرة. فهل نتوقف عن الحياة والعمل؟ حتى البنوك المؤتمنة على أموال الناس يكتنف عملها مخاطرة. فهل نوقف البنوك؟! الحياة كلها مخاطر.

كيف يمكننا تحقيق أهدافنا؟ وكيف يمكن تقوية اقتصادنا؟ وكيف يمكن تحقيق السعادة لمواطنينا إذا لم نطلق المشاريع ونأخذ بعض المخاطر المدروسة؟ وضربت للسائل مثالاً بسيطاً من حياته. قلت له: ذهابك للعمل بالسيارة فيه مخاطرة، وسفرك أيضاً بالطائرة فيه مخاطرة، فهل ستتوقف عن العمل؟ بالتأكيد لن تتوقف.

التحديات موجودة دائماً، والمخاطر أيضاً موجودة، ومن يصر على الوصول سيصل، ومن يريد خلق الأعذار ليوقف التنمية سيجد الكثير من الأعذار أيضاً. وأحب أن أفصل قليلاً في إجابتي خلال القمة لكثرة تردد هذا السؤال عليّ مع كل مشروع جديد أو فكرة جديدة نطلقها.

أكرر دائماً للجميع أن أكبر مخاطرة هي ألا تأخذ مخاطرة. نحن لا نطلق أي مشروع إلا بعد دراسته بصورة وافية، لكننا لن نزرع الخوف

في أنفسنا وفي فرق العمل لدينا، ولن نضخم الأخطار المحيطة بنا، ولن توقفنا التوترات والاضطرابات والحروب في إقليمنا عن العمل والبناء والنمو. منطقتنا مرت عليها ٣ حروب كبيرة خلال الثلاثين سنة الماضية. تخيلوا معي لو انتظرنا استقرار المنطقة حتى نطلق المشاريع الكبيرة، أين سنكون اليوم؟

أكبر وأفضل رد على هذه التوترات الإقليمية، وعلى التحديات العالمية الناجمة عن وضع الاقتصاد العالمي، هو أن نستمر في العمل بشكل أسرع وأكبر، لأن التنمية تعزز الاستقرار، ولأن المشاريع تقوي الاقتصاد المضطرب، ولأن منطقتنا وشعوب المنطقة بحاجة ماسة لنموذج ناجح في المنطقة العربية. نموذج يعطيهم الأمل، ويثبت لهم أن التركيز على التنمية أفضل بكثير من التركيز على الحروب، وأن إطلاق المشاريع أفضل من إطلاق الصواريخ، وأن بناء المستقبل يكون بالتوافق والتصالح والعمل بروح الفريق الواحد وليس العكس.

كل شعب لديه طاقة، ولا بد أن تصرّف هذه الطاقة، فإما أن تصرفها في البناء والعمل وتمنحهم التفاؤل والأمل، وإما أن تصرفها في المشاحنات والمظاهرات والتوترات والحروب.

> **أخذ المخاطرة والفشل ليس فشلاً. الفشل الحقيقي هو الخوف من أخذ أي مخاطرة**

شعوبنا العربية شعوب ذكية، وأنا متفائل بمستقبل المنطقة رغم كل التوترات الحالية.

أحب الانتقال إلى محور آخر في موضوع أخذ المخاطرة، وهو أخذ المخاطرة على المستوى الشخصي. هذا الكتاب ليس كتاباً سياسياً، بل هو كتاب للجميع، لذا سأحاول أن أركز على المستوى الشخصي أيضاً.

الإنسان الذي لا يأخذ مخاطرة في حياته سيتجنب الصعوبات والمشاكل والخسائر. هذا صحيح، ولكنه أيضاً لن يكبر، ولن يتعلم أشياء جديدة في حياته، ولن يتغير، ولن يجرؤ حتى على أن يحب. باختصار لن يعيش الحياة. يقولون في المثل الإنجليزي: لن تستطيع اكتشاف محيطات جديدة إذا لم تكن لديك الجرأة لمغادرة الشاطئ. الحياة مليئة بالتجارب والأشخاص والأماكن والمغامرات، ولن تعيش هذا كله إلا إذا أخذت بعض المخاطرة.

أحياناً كثيرة نرى شخصين من البيئة نفسها، ولديهما التعليم نفسه، والذكاء نفسه، ولكن أحدهما يكون أنجح بكثير من الآخر. لماذا ؟ لأن أحدهما كانت لديه الشجاعة لتطبيق أفكاره، وتجربة إبداعاته، وتغيير حياته، بينما الآخر لم يكن يملك تلك الشجاعة. أخذ المخاطرة والفشل ليس فشلاً. الفشل الحقيقي هو الخوف من أخذ أي مخاطرة.

> **كل عمل نعمله فيه مخاطرة. فهل نتوقف عن الحياة والعمل؟**

لو انتظرنا استقرار المنطقة
حتى نطلق المشاريع الكبيرة،
أين سنكون اليوم؟

التحديات

21
التحديات

أكثر من سؤال وردني خلال القمة الحكومية عن التحديات، وما هو أصعب ما واجهني؟ وكيف يمكن أن نواجه التحديات بشكل عام؟

قلت للجميع إن الحياة كلها تحديات. حياة آبائنا وأجدادنا وحياتنا أيضاً منذ قيام الاتحاد كانت كلها تحديات. الانتقال من دولة بسيطة إلى دولة ذات مكانة عالمية لم يكن من دون تحديات. لو توقفنا عن مواجهة التحديات لوقفت عجلة التقدم في بلادنا.

قدوتنا في دولة الإمارات في قهر التحديات هما الشيخ زايد والشيخ راشد طيب الله ثراهما. لم أر تحدياً مرّ على زايد رحمه الله، إلا واجهه وتحداه وغلبه، وكلما كبر التحدي كبر العزم والتصميم عنده أيضاً.

الإصرار في مواجهة التحديات التي مرت علينا في حياتنا كان المفتاح للتغلب عليها. لم نكن نستسلم لها أبداً. البعض يسأل عن أصعب تحدٍّ

"كل تحدٍّ هو فرصة، فرصة للتعلم، وفرصة لاختبار قدراتنا ومعارفنا"

مر علي شخصياً. أصعب تحدٍّ هو أن تجعل أفراد فرق العمل الذين معك يؤمنون بك، ويثقون بالتغيير الذي تريده، ويقتنعون بالرؤية التي تحملها. الكلام وحده لا يكفي، ولكن تحقيق النجاح أمامهم مرة ومرتين يجعلهم يؤمنون بك وبرؤيتك، ويطمئنون إلى صحة الطريق الذي تأخذهم فيه.

ما يصنع الرجال العظماء هو حجم التحديات التي تغلبوا عليها. شخصياً، لا أستطيع الحكم على قوة الشخص وقدراته إلا إذا وضعته أمام تحدٍّ؛ فالتحديات تبرز أفضل ما عنده، وأسوأ ما عنده أيضاً. وهي كذلك أفضل وسيلة لصقل قدرات فريق العمل، كالذهب الذي لا تنقيه من الشوائب إلا الحرارة الشديدة. كذلك هم الرجال، لا يصقلهم ويرفع من قدرتهم وقوتهم إلا التحديات التي يواجهونها ويتغلبون عليها.

مرت علينا في دولة الإمارات الكثير من التحديات منذ قيام الدولة عام ١٩٧١، تحديات داخلية وخارجية، ولكن سخر الله لنا قادة واجهوها بقوة وحكمة، وعلمونا أيضاً كيف نواجهها.

> **الحياة السهلة لا تصنع الرجال ولا تبني الأوطان. التحديات هي التي تصنع الرجال، وهؤلاء الرجال هم من تُبنى بهم الأوطان**

كل تحدٍّ هو فرصة، فرصة للتعلم، وفرصة لاختبار قدراتنا ومعارفنا، وفرصة لاختبار الناس من حولنا، ولا طعم لنصر أو لإنجاز يأتي بغير تحدٍّ.

الخبرة الحقيقية ليست في عدد سنوات العمل، الخبرة الحقيقية في عدد التحديات التي نتغلب عليها. أجد أحياناً بعض الناس ممن لم يحصلوا على شهادات عليا ولكن عندهم من الحكمة والعقل والإنجازات أكثر من غيرهم، والسبب أنهم واجهوا تحديات أكثر من غيرهم وتغلبوا عليها، وإنجازاتهم تشهد لهم بذلك.

الحياة السهلة لا تصنع الرجال ولا تبني الأوطان. التحديات هي التي تصنع الرجال، وهؤلاء الرجال هم من تُبنى بهم الأوطان.

> **لم أر تحدياً مرّ على زايد، إلا واجهه وتحداه وغلبه**

المستحيل

22
المستحيل

تحدثت خلال القمة الحكومية عن هذه الكلمة مرات عدة، وأعيد في هذا الكتاب ما قلته، وأضيف عليه أيضاً، لأهمية هذه الكلمة عند بعض الناس، الناس الذين يبحثون عن الأعذار طبعاً.

المستحيل هو كلمة اخترعها من لا يريدون العمل، أو كلمة اخترعها لنا من لا يريدوننا أن نعمل. لا مستحيل في قاموس شعب الإمارات. المستحيل هو كلمة يستخدمها بعض الناس لوضع سقف لطموحاتهم وأحلامهم وتطلعاتهم. هو قيد يضعه الإنسان في يده أو في رجله يمنعه من الحركة. هو أكبر سجن يمكن أن يضع الإنسان نفسه فيه، سجن يمنعه من الحركة وممارسة الحياة وبناء الإنجازات الكبيرة.

قالوا لنا: من المستحيل أن تقيموا صناعة سياحية في دولتكم الصحراوية الحارة. اليوم يزورنا أكثر من ١٠ ملايين سائح. قالوا لنا: من المستحيل أن تعمروا الأبراج في البحر. اليوم، أكبر جزيرة من صنع الإنسان في العالم موجودة عندنا، فيها مئات الأبراج ويعيش فيها الآلاف. قالوا لنا: منطقتكم تملؤها التوترات، ولا يمكن أن تستمر فيها تجارة. اليوم،

> **لا مستحيل مع الإصرار، ولا مستحيل مع الإيمان، ولا مستحيل مع الحياة**

نحن أكبر شريك في الشرق الأوسط لأكبر اقتصادات العالم. قالوا: من المستحيل أن يتفق العرب. اليوم، دولة الإمارات هي أنجح نموذج وحدوي عرفه العرب، وهي نموذج يؤكد إمكانية وحدة العرب.

المستحيل ليس مقياساً لقدراتنا وإمكانياتنا، بل هو مقياس لإيماننا بأنفسنا، وثقتنا بقدراتنا، واقتناعنا بإمكانياتنا. لا تسمح أبداً بكلمة المستحيل في حياتك، لأن معنى هذه الكلمة أنك ضعيف، أو أن غيرك ضعيف، ولا يوجد إنسان ضعيف بل يوجد إنسان يريد وآخر لا يريد.

لا أعرف من اخترع كلمة مستحيل، ولكنه بالتأكيد كان يبحث عن الحياة السهلة، حياة النوم والخمول. لم نؤمن يوماً بكلمة مستحيل، واليوم أسمع من يأتيني ويقول لي «هذا من رابع المستحيلات». يقولون المستحيلات ثلاثة: أولها العنقاء، وهو طائر خرافي ضخم لا ينزل للأرض بل دوماً هو في السماء، حتى إنه يضع بيضه في السماء ويفقس ويطير قبل وصوله للأرض. وثاني المستحيلات هو الغول، الذي يسد الدروب ولم نر له أثراً، بل هو خرافة. ويقولون الثالث هو الخِلّ الوفي، وليس هذا بكلامي. واليوم يضيف الناس مستحيلات رابعة وخامسة لهذه القائمة، كلٌّ حسب قناعاته.

وفي النهاية أقول: لا مستحيل مع الإصرار، ولا مستحيل مع الإيمان، ولا مستحيل مع الحياة.

> **المستحيل هو كلمة يستخدمها البعض لوضع سقف لأحلامهم**

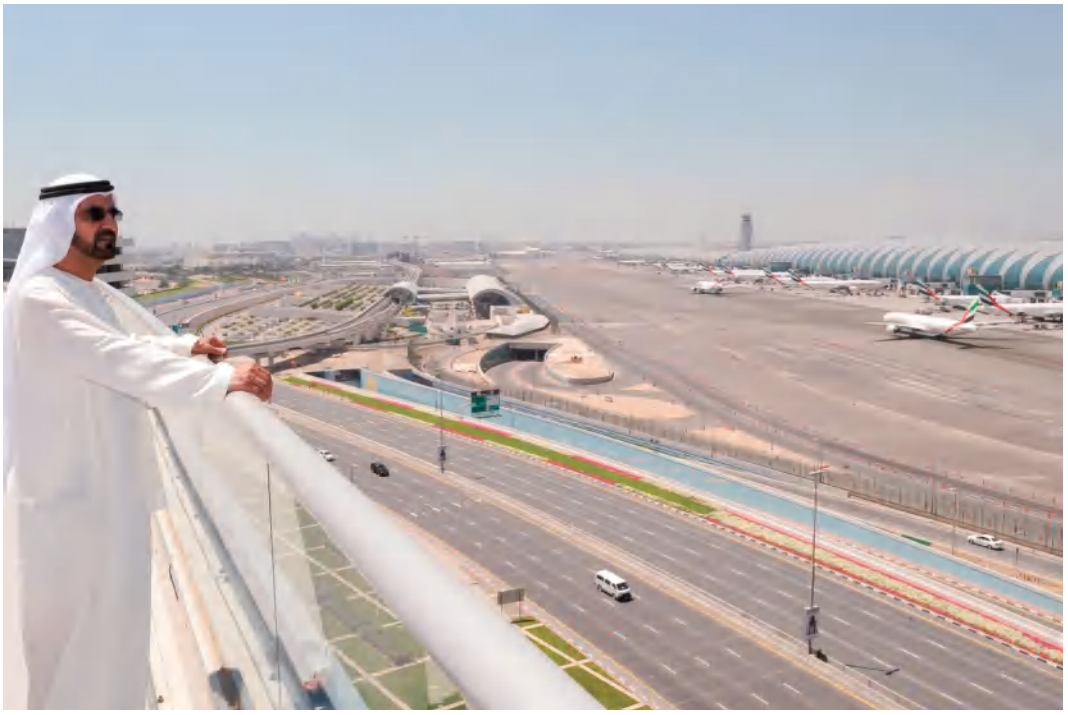
لقاء مع رجال الأعمال

23
لقاء مع
رجال الأعمال

التقيت قبل فترة وجيزة مجموعة من رجال الأعمال العالميين – نحو ٥٠٠ مدير تنفيذي لكبرى الشركات حول العالم – جاؤوا لدبي لعقد مؤتمر. طلبوا مني كلمة فقلت لهم: سأحكي لكم ثلاث قصص تلخص لكم أهم ثلاث صفات لا بد أن يتحلى بها رجال الأعمال.

القصة الأولى حدثت عام ١٩٨٥ في دبي، حيث تواصلت معنا إحدى شركات الطيران التي كانت تستحوذ على ٧٠٪ تقريباً من الحركة الجوية في مطار دبي. طلبت منا الشركة أن نوقف سياسة الأجواء المفتوحة التي اعتمدناها وقتها، والتي كانت تقضي بأحقية أي شركة طيران بالعمل في مطار دبي. كانوا يريدون حماية حصتهم في السوق، بل وأعطونا مهلة أسابيع عدة للاستجابة، وإلا فإنهم سينسحبون من المطار الذي سيخسر ٧٠٪ من حركته. رفضنا طلب الشركة لسبب بسيط، لأننا نؤمن بأن المنافسة هي الأفضل لبلادنا، وليست الحمائية. أوقفت الشركة رحلاتها لمطار دبي، فاستأجرنا طائرتين، وأنشأنا شركة طيران أسميناها طيران الإمارات. لقد أجبرونا على أن نؤسس شركة طيران أصبحت ثالث أكبر شركة في العالم.

"إن المنافسة دائماً تجعلك أقوى وأفضل، ولا يخاف منها إلا الضعيف"



أول درس: إن المنافسة دائماً تجعلك أقوى وأفضل، ولا يخاف منها إلا الضعيف. بلادنا أفضل لأنها مفتوحة للتنافس. كوادرنا أفضل لأنها تتنافس مع الجميع. شوارعنا أفضل لأننا نريدها أحسن من غيرها من دول العالم. حتى مؤسساتنا الحكومية تكون أفضل عندما نضع لها جوائز للتميز تتنافس فيها المؤسسات على المركز الأول.

القصة الثانية حدثت في بداية السبعينات من القرن الماضي. جاءتني مجموعة من التجار لأثني والدي عن مشروع اعتزم القيام به وهو مشروع ميناء جبل علي. كان رأيهم أنهم ليسوا بحاجة إليه، وأنه سيكلف الخزينة أموالاً طائلة. بعد حديث قصير مع الوالد رحمه الله، وبعد صمت قال لي إنه يبني شيئاً للمستقبل، لن نستطيع بناءه بمواردنا المستقبلية. اليوم، ميناء جبل علي يضم أكثر من ستين مرسى للسفن العملاقة، ويضم منطقة حرة تعمل فيها آلاف الشركات، وأصبحت خبرتنا في هذا المجال تؤهلنا لإدارة أكثر من ستين ميناء حول العالم.

العبرة من هذه القصة هي الرؤية البعيدة والطموح الكبير والنظرة الواسعة للمستقبل. بغير رؤية بعيدة ترسم لنا الطريق، وبغير طموح عالٍ ليس له سقف أو حدود، لن نستطيع بناء مستقبل مشرق لأجيالنا القادمة.

القصة الثالثة حدثت عام ١٩٩٩، حيث قمنا بدراسة فكرة إنشاء تجمع يضم شركات التكنولوجيا. أسمينا المشروع مدينة دبي للإنترنت. كان الاستثمار بسيطاً، ثم تطورت الفكرة إلى مناطق متخصصة عدة في الإعلام والتعليم والإنترنت وغيرها. تضم اليوم هذه المناطق ٤٥٠٠ شركة، و٥٤ ألف موظف، وأصبحت دبي عاصمة للإبداع في المنطقة في هذه المجالات.

العبرة هنا هي أنه بالإبداع والأفكار نستطيع بناء الدول والمؤسسات. المستقبل سيكون لأصحاب الأفكار. دولة الإمارات اليوم هي الدولة الوحيدة في المنطقة في فئة الاقتصادات القائمة على المعرفة والابتكار، وهدفنا أن نكون من الأوائل عالمياً. وبالرؤية بعيدة المدى، وبالتنافسية مع غيرنا، وبالإبداع والابتكار، سنحقق هذا الهدف.

"بالإبداع والأفكار نستطيع بناء الدول والمؤسسات. والمستقبل سيكون لأصحاب الأفكار"

"بغير رؤية بعيدة ترسم
لنا الطريق، وبغير طموح عالٍ
ليس له سقف أو حدود،
لن نستطيع بناء مستقبل
مشرق لأجيالنا القادمة"

مراقبة الأداء الحكـ

24 مراقبة الأداء الحكومي

سألني أحد الإخوة الإعلاميين في القمة الحكومية حول أسلوبنا في مراقبة أداء الوزارات، وعدد المرات التي نمنح المسؤول فيها فرصة قبل إقالته.

متابعة الأداء الحكومي هي أحد أهم مرتكزات العمل الحكومي الناجح. بالطبع نحن نفوض المسؤولين، ونعطيهم الصلاحيات، ونعطيهم الميزانيات، ولكن لا بد من متابعتهم بطرق عدة ومن جهات عدة.

أولاً، لدينا نظام إلكتروني شامل يضم آلاف المؤشرات الخاصة بأداء الوزارات. بإمكاني الاطلاع على أداء هذه الوزارات، سواء وفق مؤشرات أدائها الكلية أو التفصيلية. وكل وزير أيضاً لديه القدرة على الاطلاع على المؤشرات الخاصة بوزارته. ونرسل نحن أيضاً تقارير للوزارات حول جوانب التقصير لديها لمعالجتها أولاً بأول، وهذا هو أول مستوى لمراقبة الأداء، وهو مراقبة الأداء وفقاً للخطة الاستراتيجية.

النوع الثاني لمراقبة الأداء هو المتابعة الميدانية من خلال مراقبة مستويات خدمة المتعاملين، حيث إن لدينا متسوقين ومتعاملين سريين يقومون بتنفيذ آلاف الزيارات بشكل سنوي لمختلف الوزارات، وكتابة التقارير عن مستويات الخدمة التي يتم إرسالها للوزير المعني للاطلاع عليها ومعالجة القصور إن وجد. كما نتسلم نحن أيضاً نسخة من هذه التقارير، لكنني لا أقتنع فقط بهذه التقارير. وهنا يأتي النوع الثالث من الرقابة، حيث أقوم شخصياً بزيارات للعديد من المؤسسات الاتحادية بهدف متابعة بعض المشاريع ميدانياً، أو الاطلاع على بعض التجارب

المميزة في بعض الجهات، أو للالتقاء بالصفين الثاني والثالث من القيادات والاستماع لهم.

لا أؤمن بالمتابعة المكتبية فقط، بل بمتابعة الميدان، لأنها تعطيك إحساساً أكبر بمستوى الخدمات وبتأثير السياسات، وتساعدك على اتخاذ العديد من القرارات العملية.

النوع الرابع من الرقابة هو الرقابة المالية، التي تأتي من خارج الحكومة ويقوم بها ديوان المحاسبة، وتتم مناقشة تقاريره على أعلى مستوى وإرسالها أيضاً للجهات المعنية لمعالجة أي خلل إن وجد.

"تكلفة الخوف أكبر من تكلفة بعض الأخطاء، وتكلفة الخمول والكسل أكبر من تكلفة الخطأ وأنت تعمل"

والنوع الخامس من الرقابة هو رقابة وطنية عامة من المجلس الوطني الاتحادي، وهي رقابة خارجية من منظور مختلف نوعاً ما عن رقابتنا الداخلية، ولذلك تكون هذه الرقابة مفيدة لنا أيضاً، حيث نطلع على توصيات المجلس ونقرها في أغلب الأحيان، لأن الهدف هو التحسين والتطوير، والجميع في الدولة يمضي وفق رؤية وطنية واحدة تهدف لتوفير السعادة والحياة الكريمة لأبناء الوطن.

باختصار، هذه هي أنواع الرقابة الحكومية على أداء المؤسسات. ولا يخلو عمل بشري من خطأ، فمن يعمل لا بد أن يخطئ، ولكن الأهم هو عدم تعمد الإهمال أو الخطأ. وهذه هي إجابتي حول جزئية كم فرصة نعطي للمسؤول قبل إقالته. فالخطأ يعلّم الإنسان. ألا ترى الشخص إذا سقط فإنه لا يقوم من مكانه نفسه بل يقوم من مكان متقدم قليلاً، فكذلك المخطئ تزيد معرفته وخبرته بخطئه. ولا يعني ذلك أننا نتهاون مع الأخطاء، ولكن لابد من إعطاء المسؤول المخلص وصاحب الإنجاز والاجتهاد بعض المرونة. ومن منا لا يخطئ؟

يمكنني أن أتهاون مع الخطأ، لكن لا يمكن أبداً التهاون مع الكسل وعدم المحاولة. لا أحب الخوف المبالغ فيه من الخطأ، الخوف الذي يمنع الإبداع والابتكار والتغيير. تكلفة هذا الخوف أكبر من تكلفة بعض الأخطاء. تكلفة الخمول والكسل أكبر من تكلفة الخطأ وأنت تعمل.

المتابعة الميدانية تعطيك إحساساً أكبر بمستوى الخدمات وبتأثير السياسات، وتساعدك على اتخاذ العديد من القرارات

يوم الجلوس

25
يوم الجلوس

يتردد علي سؤال بين الحين والآخر عن سبب تغيير طريقة الاحتفال بيوم الجلوس، الذي يصادف تولينا مقاليد الحكم في إمارة دبي في الرابع من يناير عام ٢٠٠٦، حيث درجت العادة بشكل عام في هذا النوع من الاحتفالات بتبادل التهاني عبر وسائل الإعلام والصحف، وتزيين الشوارع، والحديث عن المنجزات السابقة، وعمل الاستقبالات والاحتفالات والمسيرات وغيرها. ورغم تقديري الشديد لمشاعر الكثيرين ورغبتهم بتخصيص يوم في السنة احتفاءً بهذه المناسبة، إلا أنني فكرت بتغيير هذه الفكرة وتخصيص هذا اليوم للاحتفاء بفئات أخرى في المجتمع هم بحاجة أكبر للفت الانتباه لهم.

أنا أحب شعبي، ويعلم الله ماذا أحمل لهم في قلبي من ود وتقدير، ورغبة حقيقية في خدمتهم وبناء وطن يسعدون فيه مع أبنائهم وأبناء أبنائهم. وأنا أعرف مشاعرهم تجاهي، وتقديرهم لما نقوم به، ولكني رأيت أن الكثير من الجهد والوقت والمال في هذا اليوم يمكن توجيهه بشكل أفضل لخدمة فئات أخرى في المجتمع.

بدأنا الفكرة بتخصيص مناسبة يوم الجلوس للاهتمام بالأيتام عام ٢٠١١، ووجهنا الجميع ممن يريدون تقديم التهاني لنا عبر وسائل الإعلام بتوجيه هذه الأموال للأيتام. والتقيت مجموعة منهم، ممن تهتم بهم وزارة الشؤون الاجتماعية، ووجهت عبرهم رسالة لكل المجتمع: أن هؤلاء الأيتام هم أبنائي وأبناء خليفة وأبناء شعب الإمارات جميعاً. والحمد لله، تفاعل المجتمع مع دعوتنا، وأطلقت

العديد من المؤسسات مبادرات إضافية لمزيد من الاهتمام بالأيتام، وأطلقنا في رمضان السابق قرية للأيتام توفر لهم كل مستلزمات الراحة والاطمئنان وهي إحدى ثمرات أفكار يوم الجلوس.

> **أسرع وسيلة لتكون سعيداً هي أن تغرس السعادة في نفوس الناس**

وفي العام التالي، أي عام ٢٠١٢، خصصنا يوم الجلوس للاهتمام بالأم وتكريمها، وأطلقت شخصياً العديد من المبادرات، وزرت بعض الأسر والأمهات النماذج في المجتمع ممن جمعن بين ظروفهن الصعبة وبين واجب الأمومة وأدّينه على أكمل وجه ليكنّ أمثلة لمجتمعنا في قوة الأمهات وصبرهن. ووقعت على شهادة شكر باسمي، طلبت من كل الأبناء طباعتها وإهداءها لأمهاتهم، حيث تمت طباعة أكثر من مليون نسخة من الشهادة عبر الموقع الإلكتروني، والحمد لله كان الأثر طيباً، وفرحي بآثار تلك الحملة كان أكثر من أي حملة أخرى.

وفي العام التالي، أي عام ٢٠١٣، خصصنا يوم الجلوس لفئة العمالة الخدمية، سواء في منازلنا أو ممن يقومون بتنظيف شوارعنا أو عمال البناء أو المواصلات وغيرهم ممن يجعلون حياتنا أسهل وأفضل كل يوم، ولكن لا ينتبه إليهم الكثيرون.

فاجأني حجم التفاعل مع تلك الحملة، من الصغير قبل الكبير، ومن النساء قبل الرجال، واستمر التفاعل لأكثر من شهر، تم خلاله تكريم عشرات الآلاف ممن يعملون في المنازل أو المؤسسات أو الشركات. وكان يكفيني وضع ابتسامة حقيقية على وجوههم، وإيصال رسالة لهم أننا نقدر خدماتهم، ولا ننسى ما يقدمونه لبلدنا.

تجربة تحويل مناسبة وطنية كيوم الجلوس لمناسبة اجتماعية تفاعلية كانت تجربة ناجحة. مشاعر السعادة ليست عندما تعلق الصور على الجدران أو تنشر التهاني في الصحف، مشاعر السعادة الحقيقية هي عندما نضع ابتسامة رضا على وجه أم، وعندما نغرس الاطمئنان في نفس طفل يتيم، وعندما يشعر موظف بسيط بالتقدير من كل المجتمع بسبب عمله وخدمته. أسرع وسيلة لتكون سعيداً هي أن تغرس السعادة في نفوس الناس.

مشاعر السعادة ليست
عندما تعلق الصور على الجدران
أو تنشر التهاني في الصحف، مشاعر
السعادة الحقيقية هي عندما نضع
ابتسامة رضا على وجه أم،
وعندما نغرس الاطمئنان في نفس
طفل يتيم، وعندما يشعر موظف
بسيط بالتقدير من كل المجتمع
بسبب عمله وخدمته

نجاح الإمارات

26
نجاح الإمارات

وردني أحد الأسئلة خلال القمة الحكومية من إحدى الأخوات من خارج الدولة تسأل: ما سر نجاح الإمارات؟

تعليقاً على هذا السؤال، أحب أن أقول إننا نمضي في طريق النجاح، ولا أحب أن أعطي انطباعاً بأننا حققنا كل ما نريده. فالنجاح رحلة، كلما وصلت فيها إلى قمة تطلعت للقمة التي تليها. أستطيع أن أقول إن أحد أسباب هذا «النجاح» في الإمارات أن كل شخص في هذه الدولة يعشق ترابها. نحن نحب الإمارات.

أنا ألتقي سنوياً آلاف المواطنين في المدارس والمراكز الحكومية والقطاع الخاص وفي الأسواق. أستطيع أن أرى في عيونهم حب الإمارات، وأستطيع أن أقرأ بوضوح رغبتهم الشديدة في خدمة بلدهم، وفي رفع اسمها عالياً. حتى الإخوة المقيمون – وأنا ألتقي أيضاً العديد منهم – لديهم حرص كبير على تطوير الإمارات، ولديهم حب أيضاً لدولة الإمارات.

ابن الإمارات، سواء كان مهندساً أو طبيباً أو معلماً أو جندياً أو طالباً أو تاجراً أو موظفاً في الحكومة أو في القطاع الخاص، أينما كان، حريص على الإمارات كحرص أحدنا على أولاده، وهو محب لوطنه كحب أحدنا لأبيه وأمه، وهو مستعد لبذل روحه ونفسه من أجل بلده. هذه المشاعر القوية تجاه بلدنا تؤثر بلا شك في كل عمل نعمله، وفي كل مشروع ننجزه، وفي أي تطوير نسعى إليه. وهذا أول سبب لنجاح الإمارات.

السبب الثاني هو أن الجميع يعمل بروح الفريق الواحد. رئيس الدولة وإخوانه الحكام، وولي عهد أبوظبي وإخوانه أولياء العهود، والوزراء، والمديرون في الحكومة الاتحادية والحكومات المحلية، والموظفون، الجميع يعمل بروح الفريق الواحد، والكل يشترك في صنع دولة الإمارات. هي روح ورثناها من الآباء المؤسسين، واليوم نمضي وفق الروح نفسها والسيرة نفسها. ليس من السهل في دولة اتحادية لديها حكوماتها المحلية أن يعمل الجميع بروح الفريق الواحد، ورأينا ذلك في الكثير من الدول الاتحادية، حيث تتصارع المصالح المحلية مع الاتحادية، لكن الإمارات كسرت هذه القاعدة.

العمل بروح الفريق الواحد، إضافة لمشاعر الحب وعشق تراب وطننا، جعلت روحاً تسري في اتحادنا تمدنا بالطاقة، وتحفزنا للعمل، وتمنحنا الإصرار. أما التحديات فتغرس فينا إيماناً كاملاً بقدراتنا وقدرات أبنائنا. هذه الروح المتطلعة والمتحفزة والمليئة بالطاقة هي نتيجة عمل بدأ قبل واحد وأربعين عاماً. عمل مبارك كان شعاره أن الإنسان أوّل العمران، وبناء البشر قبل بناء الحجر.

ما زلت أذكر مثلاً قرأته قبل زمن طويل في أحد الكتب: إذا أردت رفاهية لعام واحد ازرع قمحاً، وإذا أردت رفاهية لعشرة أعوام ازرع شجراً، وإذا أردت رفاهية لمائة عام فازرع بشراً.

> **النجاح رحلة، كلما وصلت فيها إلى قمة تطلعت للقمة التي تليها**

"الجميع يعمل
بروح الفريق الواحد والكل
يشترك في صنع
دولة الإمارات"

> أحد أسباب نجاح الإمارات أن كل شخص في هذه الدولة يعشق ترابها. نحن نحب الإمارات

مساعدات الإمارات

27
مساعدات
الإمارات للعالم

أحببت أن أضيف فصلاً لهذا الكتاب حول المساعدات التي تقدمها دولة الإمارات لدول العالم المختلفة الأقل حظاً منا، أو للشعوب المنكوبة، أو المحرومة. وليس من عادتنا ولا من أخلاقنا أن نفاخر بمساعدة أو عون نقدمه لصديق أو قريب، ولكن أحببت أن أسجل هذا للتاريخ أولاً، ولنكون قدوة ثانياً. قدوة لغيرنا من الدول، وقدوة أيضاً للأجيال التي ستأتي بعدنا لتمشي على النهج نفسه.

بلغت مساعدات الإمارات لغيرها من الدول منذ إنشائها ما يزيد على ١٦٣ مليار درهم، كما أن قيمة المساعدات كنسبة إجمالية من دخلنا القومي تقترب من الواحد في المائة، مما يجعلنا من الأوائل عالمياً في هذا المجال ولله الحمد والمنة.

وسأذكر هنا بعض أسباب هذا العطاء الإنساني الذي يتميز به أهل الإمارات، وقد أشرت لهذه الأسباب في إحدى كلماتي المنشورة.

السبب الأول: زايـــد.

البداية كانت من زايد، والجود أصله وبدايته زايد، والعطاء الحقيقي له اسم آخر يسمونه زايد. لا يحتاج زايد لشهادة منا، فشهوده كثيرون غيرنا. تشهد لزايد مدن فلسطين، وهضاب باكستان، وسهول مصر والمغرب، وسدود اليمن، وقرى بنجلاديش. ليس زايد بحاجة إلى شهادتنا، فحتى الأرض المباركة في القدس وما حولها تشهد له ولأياديه البيضاء.

رحم الله زايد، الذي غرس فينا حب الخير، وعلمنا مبادئ العطاء، وجعل أعمال الخير التي نعملها في موازين حسناته.

السبب الثاني: رائد العمل الإنساني الشيخ خليفة بن زايد.

الشيخ خليفة بن زايد هو صاحب اليد البيضاء، والقلب الإنساني المرهف. ولا عجب أنه في سنة واحدة فقط جاء أكثر من نصف المساعدات التي خرجت من دولة الإمارات من مؤسسة واحدة، هي صندوق أبوظبي للتنمية، بتوجيهات أخي الشيخ خليفة، حيث بلغت المساعدات التي قدمها ٤,٩ مليار درهم في سنة واحدة، بالإضافة إلى المساعدات الأخرى عن طريق مؤسسة خليفة للأعمال الخيرية وغيرها من المؤسسات التي تتبع لسموه بشكل مباشر.

"إن دولة الإمارات ليست مركزاً اقتصادياً فحسب، وليست محطة سياحية بين الشرق والغرب، بل نحن مركز إنساني مهم على الساحة العالمية"

لا أجد ما أقول في خليفة إلا ما قاله الشاعر:

هو البحر من أي النواحي أتيته

فلجته المعروف والجود ساحله

السبب الثالث: رواد العمل الإنساني في دولة الإمارات.

في دولة الإمارات شخصيات إنسانية متعددة نفخر بها، أخص بالذكر منها هنا سمو الشيخة فاطمة بنت مبارك حفظها الله، «أم الإمارات»، وأيضاً «أم العطاء»، وأخي الشيخ حمدان بن زايد آل نهيان، وغيرهما الكثيرون. كما أن لدينا في الإمارات هيئات خيرية وشخصيات إنسانية قديرة، وآخرين كثيرين من أصحاب الخير من أبناء الإمارات، لا نعلمهم لكن الله يعلمهم.

إن دولة الإمارات ليست مركزاً مالياً أو اقتصادياً فحسب، وليست محطة سياحية بين الشرق والغرب، بل نحن مركز إنساني مهم على الساحة العالمية. وإن شعب الإمارات ليس شعباً مرفهاً معزولاً عما يجري حوله في العالم، بل هو شعب ينبض بالحياة، ويتألم لمصاب إخوانه البشر في أنحاء الأرض كافة، ويساهم بإيجابية وفاعلية في رفع المعاناة ومساعدة المحتاج ومكافحة الفقر والجوع والجهل والمرض في أنحاء المعمورة كافة.

> **الشيخ خليفة بن زايد هو صاحب اليد البيضاء، والقلب الإنساني المرهف**

نحن في دولة الإمارات لا نتردد في العطاء، فحين تأثرت دول العالم بالأزمة المالية العالمية في عام ٢٠٠٩، وتراجعت إسهاماتها الخيرية والإنسانية حسب التقارير، فإننا في دولة الإمارات كنا على العكس من ذلك، حيث زادت مساعداتنا تجاه من هم أقل حظاً منا. كما أننا في دولة الإمارات نعطي أيضاً بلا حدود، حيث إن ٩٥٪ من مساعداتنا هي على شكل منح لا ترد حتى لا نرهق اقتصادات الدول الأقل حظاً. ونعطي أيضاً بلا شروط، حيث إن مساعداتنا تحمل أهدافاً إنسانية فقط، لا تحكمها السياسة، ولا تحدها الجغرافيا، ولا ينقص منها عرق الجهة المستفيدة أو لونها أو دينها.

نحن عاصمة إنسانية عالمية، ومحطة غوث رئيسة لكل محتاج. لا نتأخر في دعم الشقيق، والصديق، والمنكوب، والمحتاج أينما كان.

هذه هي رسالتنا للعالم، وهذه هي دولة الإمارات العربية المتحدة.

> **البداية كانت من زايد،**
> **والجود أصله وبدايته زايد،**
> **والعطاء الحقيقي له اسم آخر**
> **يسمونه زايد**

ماذا نريد من موظف

28 ماذا نريد من موظفي الحكومة؟

وجهت لي إحدى الأخوات خلال القمة الحكومية سؤالاً حول توقعاتنا من موظفي الحكومة، وماذا نريد منهم؟

في البداية، لا بد أن أقول إن موظفي الحكومة هم المحرك الأساسي للتنمية، وهم رأس المال الحقيقي، والفرسان الذين نراهن عليهم لتطوير خدماتنا وتحقيق رؤيتنا وتطلعات شعبنا. الرؤية العظيمة لا يحققها إلا فريق عمل عظيم.

لا يمكن الحديث عن تطوير في الحكومة من دون تطوير في كوادر هذه الحكومة وموظفيها. عندما نطور موظفين مبدعين تكون الحكومة كلها مبدعة، وعندما ندرب الموظفين على مهارات جديدة فالنتيجة حتماً ستكون حكومة حديثة ومتطورة. الموظفون هم الأساس، ولا نبخل أبداً على تطويرهم وتدريبهم ليكونوا الأفضل. بلغ عدد الساعات التدريبية العام الماضي وحده أكثر من مليون وثلاثمائة ألف ساعة تدريبية، استفاد منها أكثر من ٥٥ ألف موظف في الحكومة الاتحادية.

أطلقنا برامج لصناعة قيادات في الصفين الثاني والثالث، وأنشأنا أيضاً جوائز التميز للموظفين؛ لأن التنافس بين الموظفين دائماً يؤدي لإخراج أفضل ما عندهم. واعتمدنا مبدأ الكفاءة الوظيفية للترقية والتعيين في المناصب، في حين كانت الأقدمية في السابق هي المعيار. اليوم تحكمنا الكفاءة والإنجاز.

من جانب آخر أريد من خلال هذا الكتاب أن أوجه بعض النصائح الخاصة أيضاً للموظفين، أستطيع تلخيصها في ثلاث نقاط سريعة:

النقطة الأولى: تصرف كقائد، فالقائد الحقيقي ليس بالمنصب، بل بتفكيره وبطريقة عمله، وبأهدافه وغاياته النبيلة. القائد الحقيقي هو من يخدم الناس، وينفع الناس، ويسعد الناس. القائد الحقيقي لا يحتاج لرقابة عليه حتى يخلص وينجز ويبدع، بل لديه قوة دفع داخلية تجعله لا يرضى بأقل من المركز الأول. القائد الحقيقي لا يستمد قوته من مسماه الوظيفي، بل من أخلاقه وحب الناس له ومن معرفته وعلمه وتفوقه في مجاله. كلكم قادة أيها الموظفون فكونوا عند حسن الظن بكم.

> **تصرف كقائد، فالقائد الحقيقي ليس بالمنصب، بل بتفكيره وبطريقة عمله، وبأهدافه وغاياته النبيلة**

النقطة الثانية: إذا نظرت للوظيفة الحكومية على أنها مجرد وظيفة فستكون أنت مجرد موظف. أنت قائد ولست موظفاً، والوظيفة ليست وظيفة، بل هي فرصة. هي فرصة لإبراز مواهبك وقدراتك، وفرصة لتضيف قيمة جديدة لمجتمعك ولمراجعيك، وهي فرصة أيضاً لإلهام من حولك والتأثير فيهم، بل هي أكبر من ذلك، هي فرصة لتكون مساهماً في صنع تاريخ وطنك. لذلك لا تمارس عملك كموظف، بل مارسه كقائد يحب وطنه، وكصانع يعشق صنعته، وكفنان يبدع فنه. هذا ما نتوقعه منكم.

النقطة الثالثة: طور باستمرار من قدراتك، ووسع من معارفك ومداركك، ولا تستسلم أبداً في عملك. المثابرة والإصرار أهم بكثير من الذكاء. التطويرات – وإن كانت صغيرة – في عملك ستقودك لتحقيق نتائج عظيمة. فلا تتوقف أبداً عن التطوير، ولا تلتفت للوراء. اجعل نظرك للمستقبل، وهدفك دائماً تحقيق المركز الأول، وغايتك خدمة وطنك ومجتمعك.

هذه نصائح سريعة لإخواني الموظفين، وهم فريق العمل الذي لا بد أن نخلص لهم في النصيحة والتوجيه. نسأل الله أن يوفقنا جميعاً لخدمة أوطاننا ونفع إخواننا ورفعة بلادنا.

> **إذا نظرت للوظيفة الحكومية على أنها مجرد وظيفة فستكون أنت مجرد موظف**

"لا تمارس عملك كموظف،
بل مارسه كقائد يحب وطنه،
وكصانع يعشق صنعته،
وكفنان يبدع فنه"

تحفيز الموظفين

29
تحفيز
الموظفين

أحد مسؤولي الفرق الحكومية وجه لي سؤالاً خلال القمة الحكومية حول كيفية تحفيز الموظفين من أجل أداء أفضل. وهذا موضوع جميل، أحب أن أفصل فيه قليلاً في هذا الكتاب.

من أهم النقاط في هذا الموضوع إعطاء الصلاحيات للموظف، لأن الصلاحيات تساعده على تحقيق إنجازات، ولا شيء يحفز الموظف أكثر من رؤيته لإنجازاته وقد أصبحت واقعاً، ومنح الصلاحيات هو أيضاً تعبير عن الثقة والاحترام.

تصلنا بعض الشكاوى أحياناً عبر بريدي الإلكتروني الخاص من بعض الموظفين الذين يمضون سنوات في عملهم من دون صلاحيات حقيقية أو إنجاز حقيقي. وأحب أن أقول للإخوة المسؤولين: لا تخافوا من منح الصلاحيات لأنكم أيضاً كنتم موظفين في يوم من الأيام، ولولا الفرصة والصلاحيات التي أعطيت لكم لم تصلوا لما وصلتم إليه من النجاح.

لا بد أن نؤمن بقدرات فرق العمل لدينا. كل إنسان يمتلك قدرات هائلة، والقائد الحقيقي هو من يستطيع توفير البيئة الحقيقية لاستخراج طاقات وقدرات فريق العمل لديه.

القائد العظيم يصنع قادة عظماء، ولا يختزل المؤسسة في شخص واحد فقط. نبحث أحياناً في بعض المؤسسات عن الصف الثاني والثالث

من القادة، فلا نجد أحداً، والسبب أن القائم على المؤسسة لم يعط صلاحيات كافية لفريق عمله لإبراز قدراتهم القيادية وصقلها.

النقطة الثانية في موضوع تحفيز الموظفين: مكافأة المتميزين والمبدعين، وخلق نماذج من الناجحين في المؤسسة ليقتدي بهم الآخرون. التنافس مبدأ أساسي بين البشر في كل شيء، حتى في ديننا يوجد تنافس على عمل الصالحات «وفي ذلك فليتنافس المتنافسون».

لن تستطيع خلق بيئة تنافسية بين الموظفين إذا لم تكافئ المبدعين وتثني عليهم. ومن باب الثناء على الموظفين أيضاً أن تنسب النجاح لهم وليس لك وحدك، وتحتفي بإنجازاتهم وبنجاحات المؤسسة لأنها نجاح لهم جميعاً. وإذا رأى الموظفون قائدهم ينسب النجاح لهم وليس له، فإنه يكبر في نظرهم ويتحول من قائد إلى قدوة.

النقطة الثالثة المهمة في هذا الموضوع تتعلق بما قلناه في أول الكتاب عن وظيفة الحكومة، حيث ذكرنا أن وظيفة الحكومة هي تحقيق السعادة للمجتمع. الموظفون هم أيضاً جزء مهم من هذا المجتمع، ولذا لا بد من تحقيق السعادة لموظفيك حتى يستطيعوا تحقيق السعادة للمجتمع.

> **الوظيفة جزء من الحياة، والحياة أثمن من أن نضيعها في التعاسة**

إنتاجية الموظف السعيد وطاقته وإبداعاته بلا شك أعلى من غيره. لا بد من توفير بيئة سعيدة في المؤسسة. الموظف يكون سعيداً بالاهتمام به، والسؤال عنه، ومشاركته أفراحه وأحزانه، ومساعدته على تحقيق التوازن في حياته، وإضافة المميزات والحوافز لوظيفته، وأهم من ذلك الاستماع له.

القائد الناجح هو الذي يستمع لموظفيه؛ لأن الاستماع تعبير عن الاحترام والتقدير ومكانة فريق العمل في نفس القائد.

أتمنى من الإخوة المسؤولين العمل على تحقيق السعادة لموظفيهم؛ فالوظيفة جزء من الحياة، والحياة أثمن من أن نضيعها في التعاسة.

"لا بد من تحقيق السعادة لموظفيك حتى يستطيعوا تحقيق السعادة للمجتمع"

"القائد العظيم يصنع
قادة عظماء، ولا يختزل
المؤسسة في شخص
واحد فقط"

بين الاتحادي والمحلي

30
بين
الاتحادي والمحلي

وجه لي أحد الإخوة خلال الجلسة الحوارية سؤالاً حول الاستفادة من التجارب المحلية اتحادياً وبالعكس. بالطبع استغربت من سؤاله، نظراً لطبيعة المكان الذي كنا نجلس فيه؛ فالقمة الحكومية جمعت الحكومة الاتحادية مع جميع الحكومات المحلية في مكان واحد لتبادل المعرفة والخبرة والتجارب الناجحة. أكدت خلال الجلسة أن هذا ما نسعى إليه أنا وأخواي الشيخ سيف بن زايد والشيخ منصور بن زايد، وأن هدفنا أن يعمل الجميع فريقاً واحداً وفق رؤية واحدة.

ولعل الإجابة عن هذا السؤال هي مناسَبَة للحديث حول إشكالية موجودة في أذهان البعض سواء في الداخل أو الخارج، وهي طبيعة العلاقة بين الحكومة الاتحادية والحكومات المحلية، وطبيعة العلاقة أيضاً بين الإمارات، حيث يتخيل البعض أن هناك تضارباً في المصالح أو تنافساً غير صحي، بل وقرأت تقارير في بعض الصحف الغربية تذهب أبعد من ذلك وتصف الأمر وكأننا في «حرب باردة»!

لا يعرف الكثير ممن لديهم هذه الأوهام، طبيعة العلاقة بين الأسر الحاكمة في الإمارات، ولا يعرفون التاريخ، ولا يعرفون رؤيتنا للمستقبل، ولا يعرفون أخلاق أهل الإمارات وأخلاق قادة الإمارات، والمصيبة أنهم لا يعرفون أنهم لا يعرفون!

نحن دولة واحدة، لها دستور واحد، وعلم واحد، ورؤية واحدة، دولة رئيسها واحد هو خليفة بن زايد. ما تملكه أبوظبي هو لدبي ولجميع

الإمارات، وما تملكه دبي هو لأبوظبي ولجميع الإمارات، وما تنفذه الحكومة الاتحادية هو رصيد لجميع الحكومات المحلية، وما تنجزه أي حكومة محلية هو وسام تفتخر به الحكومة الاتحادية أمام العالم. نحن لسنا إمارات نحن دولة الإمارات، وجميع المواطنين في أرجاء الوطن كافة لهم نفس الاهتمام والأولوية عند خليفة بن زايد وعند محمد بن راشد وعند جميع حكام الإمارات ومسؤوليها.

دولة الاتحاد وجدت لتبقى وتستمر وتزدهر بإذن الله، والغرس الذي غرسه زايد وراشد وإخوانهما له جذور لا يزيدها مرور السنين إلا قوةً وعمقاً وصلابة. نحن دولة واحدة لأننا نشعر في أعماقنا بذلك وليس لأننا وقّعنا مجموعة من الاتفاقيات قبل ٤١ عاماً، وكل مواطن في أرض الوطن مستعد أن يبذل النفس والنفيس من أجل الحفاظ على كل ذرة من تراب هذه الدولة الواحدة.

تتكامل المشاريع المحلية فيما بينها، وتأتي الحكومة الاتحادية لتدعم التنمية والنمو، وتوفر الإطار التشريعي والقانوني وأيضاً التمثيل الدولي لهذه المسيرة، وتبقى الرؤية واحدة و«البيت متوحد» والهدف بناء الإنسان، والمظلة هي الوطن من أقصاه لأقصاه.

> **نحن لسنا إمارات نحن دولة الإمارات**

وأقول لجميع فرق العمل سواء في الحكومة الاتحادية أو الحكومات المحلية: أنتم محرك التنمية والتطوير في دولة الإمارات، وعملكم فريقاً واحداً هو الضمانة الكاملة للوصول للمراكز الأولى عالمياً. تسهيل الإجـراءات، وتطوير الخدمات، وتكامل السياسات، ستجعل حياة المواطن أسهل وأفضل وأسعد.

هدفنا في المستقبل القريب أن يدخل المواطن أي جهة حكومية – اتحادية أو محلية – ويستطيع من خلالها إنجاز أي معاملة حكومية – اتحادية أو محلية – ولدينا الإمكانيات الهائلة والأنظمة الذكية والعقول المبدعة والكوادر الوطنية القادرة والإرادة السياسية القوية لإنجاز ذلك.

الهدف أن نكون من أفضل الدول عالمياً، لأن شعب الإمارات لا يرضى إلا بالمركز الأول.

"نحن دولة واحدة لأننا نشعر في أعماقنا بذلك وليس لأننا وقّعنا مجموعة من الاتفاقيات قبل ٤١ عاماً"

الاستعجال

31
الاستعجال

إحدى الأخوات من دولة الكويت الشقيقة وجهت لي سؤالاً حول استعجالي الدائم في تنفيذ المشاريع، أو كما صاغت هي السؤال: «لماذا تريد كل شيء الآن؟»

كان جوابي: ولم لا؟ ليس هناك أي سبب يدفعنا للانتظار. المستقبل يبدأ اليوم وليس غداً، ولو انتظرنا الغد حتى يأتي، فسنستمر في تأجيل كل شيء. إذا رأينا أي شيء يخدم شعبنا واقتصادنا ويقوي دولتنا نفعله مباشرة. دولة الإمارات خرجت من صحراء قاحلة إلى دولة ذات مكانة عالمية في ٤٠ سنة فقط. ليس لدينا ترف الوقت، ولم نتعود على الانتظار. نستعجل في المشاريع التنموية لأن الدولة القوية اقتصادياً قوية سياسياً. وكل ما نراه من إنجازات في الدولة قامت بها فرق عمل من أبوظبي وحتى الفجيرة، وشارك فيها الجميع من رئيس الدولة وحتى أصغر موظف.

المستقبل لا يتنظر المترددين، وكلما أنجزنا أكثر أدركنا أننا يمكن أن نفعل أكثر. أذكر بهذه المناسبة قصة حدثت لي مع إحدى الأخوات الإعلاميات. تعودت في كل سنة خلال شهر رمضان المبارك دعوة الإخوة الصحافيين والإعلاميين على عشاء بعد صلاة التراويح، نتناقش خلاله في بعض الأمور المجتمعية، ونسأل أيضاً عن أحوالهم وأهم المستجدات عندهم. جاءتني قبل سنوات عدة في إحدى الجلسات الرمضانية أخت صحافية، وقالت: لي عندك سؤال، فحاولت الاعتذار فأصرت، وكان سؤالها كم أنجزت إلى الآن من رؤيتك؟ وطلبت مني

إعطاءها نسبة مئوية. بعد تفكير قلت لها طموحاتنا كبيرة، وتوقعات شعبنا أيضاً كبيرة، ولكن نحن أنجزنا تقريباً ١٠٪ من رؤيتنا.

وبعد سنتين أو ثلاث تقريباً، وفي الزمان والمكان نفسه، جاءتني الأخت الصحافية نفسها، وكررت علي السؤال نفسه، وكان ذلك بعد أن أنجزنا برج خليفة، وافتتحنا المترو ومشروع ميدان، ومجموعة أخرى من المرافق الضخمة. وبعد تفكير في سؤالها الذي طلبت فيه أيضاً نسبة مئوية للإنجاز، قلت لها: أنجزنا تقريباً ٧٪ من رؤيتنا، فردت مستغربة وقالت: كان جوابك قبل سنتين ١٠٪، واليوم ٧٪! قلت لها: طبعاً؛ لأننا كلما حققنا أكثر، توسعت رؤيتنا بشكل أكبر، وتمددت آفاقنا، وزادت مداركنا، ورأينا أشياء لم نكن نراها من قبل.

هي رحلة تستغرق العمر كله ولا تتوقف، وليس لها خط نهاية، كلما وصلنا لمحطة رأينا محطات جديدة. وسنستمر في هذه المسيرة من دون توقف أو راحة، لأن التوقف مضيعة للوقت، والراحة هي في الحقيقة

"هدفنا تحقيق السعادة لشعبنا، والسعادة شيء غير قابل للتأجيل... اضرب كل يوم تأخير في تعداد شعبك لتعرف كم من السنوات تضيع في التأجيل"

تعب، وستأتي أجيال من بعدنا تحمل الراية، وأجيال تخلفهم في هذه الرحلة. نسأل الله أن يعيننا أن نترك بصمة واضحة في تاريخ هذا الوطن وأن يوفق الجميع لخدمته.

أعـود لموضوع الاستعجال وأقـول: هدفنا تحقيق السعادة لشعبنا، والسعادة شيء غير قابل للتأجيل، الوقت أثمن من أن نؤجل فيه أحلامنا وتطلعات شعبنا. اضرب كل يوم تأخير في تعداد شعبك لتعرف كم من السنوات تضيع في التأجيل، لماذا نضيع ملايين الأيام من عمر شعوبنا في التردد والانتظار؟ لماذا نؤخر رفاهية الشعب وسعادته وراحته؟!

يقولون إن الاستعجال هو إحدى صفات القادة الناجحين لأن وقتهم ثمين، وأنا أقول إن الاستعجال هو صفة الشعوب الناجحة أيضاً، التي تعطي للوقت أهميته وللزمن قدره وللأيام وزنها الحقيقي.

الشعوب الناجحة هي التي تصنع نجاحها بنفسها، ولا تشكلها الظروف من حولها. والشعوب الناجحة لا تنتظر المستقبل بل تصنعه. والشعوب الناجحة لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد، بل تبدأ عمل الغد اليوم.

> **سنستمر في المسيرة من دون توقف أو راحة، لأن التوقف مضيعة للوقت، والراحة هي في الحقيقة تعب**

المستقبل يبدأ اليوم وليس غداً

السياحة العائلية..

32
السياحة العائلية.. والدول العربية

تلقيت خلال القمة بعض الأسئلة من الإخوة والأخوات الخليجيين والعرب القادمين لدولة الإمارات سياحاً مع أسرهم، وأحببت أن أتحدث في هذا الفصل عن السياحة العائلية لدينا في الإمارات، بالإضافة لتناول بعض أسئلتهم.

دولة الإمارات تستقطب سنوياً ما يزيد على ١٠ ملايين سائح من أنحاء العالم كافة، وقطاع السياحة لدينا قطاع ضخم، ونموه مستمر، ويشكل أحد أعمدة اقتصادنا الوطني.

بدأنا قبل سنوات عدة نركز على نوع جديد من السياحة، وهو السياحة العائلية، وكانت بداية التركيز مع إطلاق مهرجان دبي للتسوق في عام ١٩٩٦، الذي كنا نهدف من خلاله إلى توفير تجربة سياحية مميزة لجميع أفراد الأسرة. وقد حقق المهرجان نجاحات كبيرة، واليوم تبلغ عوائده المباشرة على الاقتصاد نحو ١٥ مليار درهم. وخلال السنوات الأخيرة، ومع إنشاء العديد من المعالم الضخمة عندنا، وأيضاً مع توسع خطوط الطيران لدينا، بدأنا نرى سياحة عائلية على مدار السنة، وأصبحت دولة الإمارات أحد المقاصد العالمية الرئيسة لهذا النوع من السياحة.

أفرح كثيراً بمنظر العائلات الخليجية والعربية الزائرة وهي تتجول في أسواقنا ومرافقنا، فمشاعرنا تجاه هذه العائلات هي مشاعر أقرب للمشاعر الأسرية. هم منا ونحن منهم، هم إخواننا وأحبابنا، والإنسان

والدول العربية

يفرح بإخوانه وأحبابه، وبالطبع نحن ننظر لجميع زوارنا من جميع أنحاء العالم على أنهم أصدقاء وضيوف.

وجهنا منذ زمن جميع الجهات لدينا للاهتمام بالسياحة العائلية من ناحية توفير المرافق المناسبة للأسر، والسكن المناسب، والبرامج السياحية العائلية أيضاً، وهدفنا أن نكون جزءاً من حياة إخواننا الخليجيين والعرب وأوقاتهم، وأن تبقى الإمارات جزءاً أيضاً من ذكرياتهم المميزة. نفتح قلوبنا قبل أيدينا لإخواننا، ونتمنى لهم كل الخير والتقدم والاستقرار.

سألتني مجموعة منهم خلال الجلسة الحوارية عن جهودنا في نقل تجربتنا الإماراتية لبقية دول الخليج والدول العربية، فقلت لهم: نحن نتعلم من دول الخليج، ونتابع باهتمام المشاريع الضخمة في المملكة العربية السعودية – بخاصة المشاريع الصناعية والجامعات الجديدة الضخمة وغيرها من المشاريع التنموية – تحت قيادة أخي الملك عبدالله بن عبدالعزيز حفظه الله، ونتعلم من التجارب الناجحة في الكويت، ومن التطوير المستمر

"منطقتنا العربية تمتلك كنوزاً سياحية كنت أتمنى أن تُستغل بشكل أفضل"

في البحرين، ومن القفزات الكبيرة في قطر، وكذلك من عُمان – التي اختلفت اليوم عن عُمان قبل خمس سنوات فقط – بقيادة أخي السلطان قابوس حفظه الله. نحن نستفيد من تجارب بعضنا بشكل كبير، وكل دولة لديها تجاربها المميزة التي يمكن أن تصدرها للعالم. نحن لا نعلمهم نحن نتعلم منهم.

نحن في دولة الإمارات لا نبحث عن الثناء لأننا نعرف موقعنا بالضبط، بل يسعدنا أكثر من يعرّفنا بأخطائنا ويشير إلى أماكن التطوير التي نحتاجها.

وبالنسبة لبقية الدول العربية فأتمنى لها كل خير وتوفيق وازدهار واستقرار. منطقتنا العربية لا تمتلك مقومات سياحية بل تمتلك كنوزاً سياحية كنت أتمنى أن تستغل بشكل أفضل. تاريخ العالم خرج من منطقتنا، وحضارات العالم قامت فيها، وديانات العالم هبطت إليها. هي أفضل منطقة طقساً وأجواءً على مدار العام، وأكثرها تنوعاً في المعالم، وأكثرها غنى في تاريخها وتراثها، وحتى طعامها بين الأفضل عالمياً. ماذا يريد السائح بعد ذلك إلا بعض المرافق الخدمية البسيطة؟ الاستقرار والتركيز على التنمية في المنطقة العربية هما المفتاح لتقدم

"أفرح كثيراً بمنظر العائلات الخليجية والعربية الزائرة، هم منا ونحن منهم، هم إخواننا وأحبابنا والإنسان يفرح بإخوانه وأحبابه"

شعوبها، ليس فقط لقطاع السياحة ولكن لجميع القطاعات من صناعة وزراعة وطاقة وعلوم ومعارف وغيرها. يؤلمني ما يحدث اليوم من اضطراب، وما تعيشه المنطقة من توتر، وأدعو الله أن يعيد لهذه المنطقة مجدها وعزها وأن يوفق شعوبها لما فيه خيرها وتقدمها.

> **هدفنا أن نكون جزءاً من حياة إخواننا الخليجيين والعرب وأن تبقى الإمارات جزءاً من ذكرياتهم المميزة**

القيادة.. فطرية أم

33
القيادة..
فطرية أم
مكتسبة؟

القيادة، فطرية أم مكتسبة؟ سؤال يتكرر كثيراً، وسأله أحد الإخوة أثناء القمة الحكومية فكانت بداية إجابتي عليه أن من يسأل هذا النوع من الأسئلة فقد خطا أول خطوة إلى الأمام في طريق القيادة.

القيادة فكر ودهاء وحكمة وقوة شخصية وتطلع دائم لمعالي الأمور، وأغلب هذه الصفات يولد بها الإنسان ويرثها من آبائه وأجداده، ويمكن أيضاً تعلم بعضها. ولكن حتى من يولدون بهذه الصفات لا بد لقيادتهم من صقل وتعليم وممارسة واحتكاك ليكونوا قادة ناجحين.

ليس كل من ولد يوم الجمعة أصبح قائداً، ولا كل من تخرج في كلية «ويست بوينت» الأمريكية أو «ساند هيرست» البريطانية أصبح قائداً عسكرياً مثلاً. وأعرف العديدين من خريجي هذه الكليات بعضهم طور نفسه ومعرفته ووصل لمرتبة عالية في القيادة، وبعضهم توقف عند حد معين ولم تساعده صفاته ومهاراته على التقدم أكثر.

ولعل كثرة أسئلة بعض الناس حول هذا الموضوع تتعلق برغبتهم في تطوير أنفسهم ليكونوا قادة. وكما قلت تلك خطوة للأمام تميزوا بها عن غيرهم، ولكننا نريد تغيير مفهوم القيادة ليتسع لجميع من لديه الطموح والإرادة لتغيير نفسه ونفع مجتمعه.

عندما نقول «قائد» يتخيل الكثير من الناس القادة السياسيين أو القادة العسكريين أو القادة التاريخيين الذين غيروا في مسار حياة

مكتسبة؟

دولهم وشعوبهم، أو القادة الاقتصاديين الناجحين الذين غيروا في مسار شركاتهم وأبدعوا شيئاً جديداً لم يسبقهم إليه أحد، أو غيرهم ممن غيروا في مجالاتهم بشكل استثنائي. كل هؤلاء قادة تضافرت صفاتهم الوراثية مع بيئتهم بالإضافة لجهودهم الكبيرة لتطوير أنفسهم ومهاراتهم وقدراتهم، فكانوا قادة استثنائيين غيروا مجرى مجتمعاتهم وشعوبهم. ولكن مفهوم القيادة اليوم أوسع من ذلك. من يستطيع تحسين حياة الناس من حوله هو قائد، ومن يستطيع أن يخدم الناس ويسعد الناس، كما قلنا في فصل سابق، هو أيضاً قائد. وقائد أيضاً من يستطيع صنع تغيير إيجابي في مكان عمله أو مع أسرته وأبنائه، ومن يستطيع أن يبدع ويبتكر ويغير ولو شيئاً بسيطاً من حوله. وقائد أيضاً من يتميز في صنعته أو فنه أو موهبته أو وظيفته. كل هؤلاء قادة، وكل واحد منا يولد وفي نفسه بذرة من هذه الصفات يستطيع أن ينميها ويكبرها ويطورها ويتقدم في طريق القيادة شيئاً فشيئاً حتى يصبح قائداً عظيماً.

"نريد تغيير مفهوم القيادة ليتسع لجميع من لديه الطموح والإرادة لتغيير نفسه ونفع مجتمعه"

كل إنجاز تحققه يجعلك قائداً أفضل، وكل حياة تغيرها تجعلك قائداً أفضل، وكل مهارة تتعلمها تجعلك قائداً أفضل. تستطيع كل يوم أن تطور القائد الذي في داخلك، وتستطيع كل يوم أن تكون إنساناً أفضل وقائداً أعظم.

لو حصرنا القيادة فقط في القادة الاستثنائيين من سياسيين وزعماء واقتصاديين وعلماء فإننا نضيق شيئاً واسعاً ونحكره على مجموعة صغيرة جداً من البشر. كل شيء قابل للتعلم وكل إنسان قابل للتطور، والحياة تتسع وتتطلب أيضاً أجيالاً كاملة من القادة الذين تحتاجهم أممهم وشعوبهم للنهوض بها. الرؤية العظيمة لا تحتاج قائداً عظيماً فقط، بل تحتاج أيضاً فريق عمل عظيماً يحمل صفات قيادية متنوعة.

إذا نظرنا للقيادة بهذه النظرة الجديدة فلا أعتقد أن هناك داعياً للسؤال عن القيادة هل هي فطرية أم مكتسبة، سيكون السؤال الذي لا بد من توجيهه هل تريد أن تصبح قائداً أم لا؟

> **كل إنجاز تحققه، وكل حياة تغيرها وكل مهارة تتعلمها تجعلك قائداً أفضل**

القيادة فكر
ودهاء وحكمة وقوة
شخصية وتطلع دائم
لمعالي الأمور

التغيير الوزاري

34
التغيير الوزاري

سألني أحد الإخوة الصحافيين – وهو صديق أيضاً – عن مدى رضانا عن التطور في الأداء الحكومي، وعن وجود نية لإجراء تغيير وزاري قريباً.

بالطبع، السؤال لم يكن بريئاً مائة في المائة، خاصة مع وجود كل الوزراء في الجلسة الحوارية التي كنت أتحدث فيها، ووجود جمع كبير من الإخوة الإعلاميين أيضاً.

بدأت إجابتي بموضوع التطور في الأداء الحكومي ومدى الرضا عنه، حيث لا يخفى على أحد أن دولة الإمارات وصلت إلى مراتب عالمية متقدمة في بعض القطاعات كتطوير البنية التحتية والقطاعات التكنولوجية، وتوفير البيئة الاستثمارية المتميزة والمنفتحة، وسرعة إنجاز المعاملات في كثير من القطاعات، وفي تميز علاقاتها الخارجية تجارياً ودبلوماسياً، وفي ملف المرأة، وفي مستويات الأمن والأمان، وغيرها من القطاعات المتنوعة التي اشترك فيها القطاع الحكومي مع القطاعات الأخرى لصياغة قصص نجاح كبيرة للدولة.

ولا شك أيضاً، أن بعض القطاعات تحتاج لتطوير، كالتعليم والصحة وملف التوطين وغيرها من القطاعات التي جعلناها أولوية لنا خلال الفترة المقبلة. ونحن مستمرون بالدفع بإخواننا المسؤولين نحو تحقيق نجاحات في جميع القطاعات، ومستمرون أيضاً بتوفير فرص التدريب والتطوير، ونقل المعارف والخبرات، وتبادلها داخلياً وخارجياً. ونحن

نعطي المسؤولين الفرصة تلو الأخرى، ولكن ليس إلى ما لا نهاية، حيث يأتي الوقت الذي لا بد فيه من شكر المسؤول على عمله وإعطاء الفرصة لغيره وتجديد دماء المؤسسة، وهذه سنة الحياة، وأيضاً سنة العمل الحكومي.

لا يستمر إلا المسؤول صاحب الإنجاز الذي يستطيع مواكبة المتغيرات، ومواجهة التحديات، واستخراج أفضل ما في فريقه من الطاقات، وبناء القدرات. لا يستمر إلا المسؤول المبدع صاحب الفكر المتجدد، والأفق الواسع، والهمة العالية، والطاقة الإيجابية المتفائلة.

كل مسؤول يعرف نفسه، والناس تشهد على إنجازاته، وبالتالي لست أنا من يحكم على المسؤول، بل يستطيع هو أن يحكم على نفسه، ويستطيع الناس أيضاً الحكم عليه. وكما يقول زايد رحمه الله: «الإنسان سيفنى، والمال سيفنى، وسيبقى الوطن، وسيبقى العمل الذي نعمله من أجل هذا الوطن». فمن أراد أن يترك أثراً لنفسه في صفحات هذا الوطن فالميدان أمامه، ومن أراد أن يبني لنفسه مجداً شخصياً فليعلم أنه حكم على نفسه بدنو الهمة وكتب نفسه في صفحات المنسيين.

عندما تكون هناك حاجة للتغيير من أجل مصلحة الوطن فلن أتردد مطلقاً في اتخاذ القرار

أما بالنسبة للتغيير الوزاري – والذي يتكرر السؤال عنه بشكل مستمر – فأنا دائماً أؤكد أنه عندما تكون هناك حاجة للتغيير من أجل مصلحة الوطن فلن أتردد مطلقاً في اتخاذ مثل هذا القرار.

وليس الهدف هو التغيير الوزاري، الهدف هو التغيير للأفضل، فإذا حققنا الهدف بالفريق نفسه فهذا خير، وإذا لم نستطع ننظر بعد ذلك في تغيير الفريق.

خلال الجلسة وصفت الأخ الصحافي صاحب السؤال بأن «سكينه وراء ظهره»، وليس هذا بغريب على الإخوة الإعلاميين، فهم دائماً يبحثون عن مثل هذه الأخبار. وكما يقول الشاعر: «مصائب قوم عند قوم فوائد»! مع الاعتذار بالطبع للإخوة للإعلاميين، فنحن نعرف إخلاصهم لمجتمعهم، ومساهمتهم المتميزة في مسيرة التنمية في بلادنا، ولكن هي طبيعة عملهم. مع تمنياتنا الدائمة للإخوة الإعلاميين والإخوة الحكوميين بدوام التوفيق والنجاح.

الهدف هو التغيير للأفضل، فإذا حققنا الهدف بالفريق نفسه فهذا خير، وإذا لم نستطع ننظر بعد ذلك في تغيير الفريق

"من أراد أن يترك
أثراً لنفسه في
صفحات هذا الوطن
فالميدان أمامه"

فروسية طفل

35
فروسية
طفل

أعجبني أحد الأطفال الذي سألني خلال الجلسة الحوارية بكل براءة وشجاعة، كيف أستطيع أن أكون فارساً مثلك؟

قلت له أنت بدأت أول خطوة نحو الفروسية بهذا السؤال الذي يضعك على أول الطريق، وكما يقولون: السؤال نصف المعرفة. ولكن الفروسية ليست فقط رياضة، الفروسية هي أيضاً أخلاق ونبل وشهامة وتفوق؛ فالفروسية تبدأ من الداخل. قلت للطفل خلال الجلسة إن أول شيء في الفروسية هو حب الأهل وطاعتهم، والتفوق في الدراسة، واحترام الكبير والتحلي بأخلاق الفرسان من رجولة وشهامة وغيرها. فإذا حققت هذه الأخلاق، وحققت رضا والديك، ورضا معلميك، ورضا الناس من حولك بأخلاقك العالية، يأتي بعد ذلك الجزء الأسهل وهو تعلم ركوب الخيل في النوادي والمرابط وغيرها من أماكن التدريب المنتشرة.

حب الأطفال للفروسية يعبر عن نفس طموح وهمة عالية لديهم. أشجّع أبنائي دائماً على ركوب الخيل لما رأيته من تأثير كبير عليهم في صغرهم. وقبل ١٤٠٠ عام قالها سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه: «علموا أولادكم السباحة والرماية وركوب الخيل». ولم يقلها من فراغ وهو العربي الفارس والأمير الناصح وأحد عظماء التاريخ الذي جرت الحكمة على لسانه، وأيد الوحي مقولاته وبيانه. بل هي حقيقة راسخة ثابتة أن ثمة ارتباطاً بين هذه الرياضة ومعاني الكرامة والعزة والشهامة والأخلاق العالية.

ركوب الخيل أيضاً يجسد ارتباطاً كبيراً بين الفارس وحصانه، ويمثل تجانساً وتناسقاً بين حركة الفارس وانطلاق حصانه، ويعلّم الفارس الصبر والقوة والتحكم والسرعة. وكلها صفات تربي الأبناء، حيث تتكامل الأخلاق الداخلية مع الصفات الخارجية، وتتناغم الثقة بالنفس مع سرعة الحركة وقوة الخيل، وتتجسد قوة العاطفة التي تربط بين الفارس وخيله في قوة التحمل والصبر والجلد.

علاقتنا مع الخيل في دولة الإمارات هي امتداد لتاريخنا العربي الأصيل، وتواصل مع جذورنا، وتخليد لرياضة أجدادنا، واعتزاز بموروثنا العربي الإسلامي. وهي أيضاً أخلاق عالية نزرعها في أبنائنا. والخيل لا يأتي منها إلا الخير، كما يقول عليه الصلاة والسلام: «الخيل معقود في نواصيها الخير إلى يوم القيامة». فهي رياضة باقية ما بقيت الدنيا، ولا يكرم الخيل إلا أصحاب الخير، ولا يطلب الفروسية إلا أصحاب النفوس العالية.

> **لا يُكرم الخيل إلا أصحاب الخير، ولا يطلب الفروسية إلا أصحاب النفوس العالية**

القيادة.. في الجسم

36
القيادة.. في الجسم السليم

سألني أحد الإخوة خلال الجلسة الحوارية عن العلاقة بين القيادة وممارسة الرياضة، وهل هناك أي ارتباط بينهما؟

أجبته، هل يمكنك أن تتخيل قائداً خاملاً كسولاً؟ لا بد أن يكون القائد لائقاً صحياً ورياضياً، نشيطاً بدنياً ونفسياً، قوي الجسم ، منتبه العقل، ولو صحت الاستعارة يمكن أن نقول القائد السليم في الجسم السليم.

بالنسبة لي شخصياً، الرياضة جزء أساسي من برنامجي اليومي، ولا أعتقد أني سأستطيع تحريك فرق العمل عندي من دون أن أتحرك أنا شخصياً وأكون في كامل طاقتي وصحتي. فالرياضة لا تنمي عضلات جسمك فقط بل تنمي أيضاً عضلات عقلك. أحب أن أمشي يومياً ما لا يقل عن ٣ كيلومترات، وفي كل أسبوع لمرة واحدة أمشي ١٠ كيلومترات، وفي كل أسبوعين أيضاً لمرة واحدة أمشي ٢٠ كيلومتراً. هذا هو تمريني الثابت، عدا ما أمارسه من هوايات رياضية كركوب الخيل وركوب الدراجات وغيرها. وبرنامج التمرين اليومي هو وقت إنتاجية أيضاً، حيث أستمر فيه بمتابعة الأعمال عن طريق الهاتف.

نصيحتي لجميع إخواني وأخواتي بممارسة الرياضة بانتظام؛ فجودة الحياة ترتبط بجودة الصحة، وحجم الإنجاز في حياتك يرتبط بالطاقة والنشاط اللذين يسريان في جسمك، والصحة كنز كما يقولون، وأنا أقول إذا كان الوقت هو الحياة، فالصحة هي التي تعطي للوقت معناه وللحياة طعمها.

السليم

يزعجني كثيراً ما أسمعه وأشاهده وما أقرأه من تقارير عن انتشار أمراض القلب والضغط والسكري في مجتمعاتنا بسبب قلة ممارسة الرياضة خاصة مع الحياة المعاصرة المرفهة التي فيها ما لذ وطاب من المأكولات والمشروبات. لم يكن في آبائنا وأجدادنا ما نراه اليوم من أمراض، والسبب الرئيس هو كثرة حركتهم ونشاطهم وطبيعة أعمالهم ونمط حياتهم.

ألتقي بعض النساء أحياناً يمشين في رياضة جماعية، ومن سعادتي بهذا المنظر أتوقف لتشجيعهن وأقدم لهن القهوة وأتبادل معهن الحديث لحثهن على الاستمرار في هذه العادة الطيبة. أخبرت أحد الإخوة في إحدى المرات عن هؤلاء النساء وعن أهمية ممارسة الرياضة في الحياة والانضباط في ما نأكل ونشرب، فأجابني بأنه لا يستطيع أن يقاوم الطعام

> **"الذي يحكم نفسه يستطيع أن يحكم غيره ويحكم العالم من حوله، والذي لا يملك نفسه فهو عن غيره أعجز"**

ويصعب عليه الالتزام بالرياضة على الدوام. فقلت له: الذي يحكم نفسه يستطيع أن يحكم غيره ويحكم العالم من حوله، والذي لا يملك نفسه فهو عن غيره أعجز.

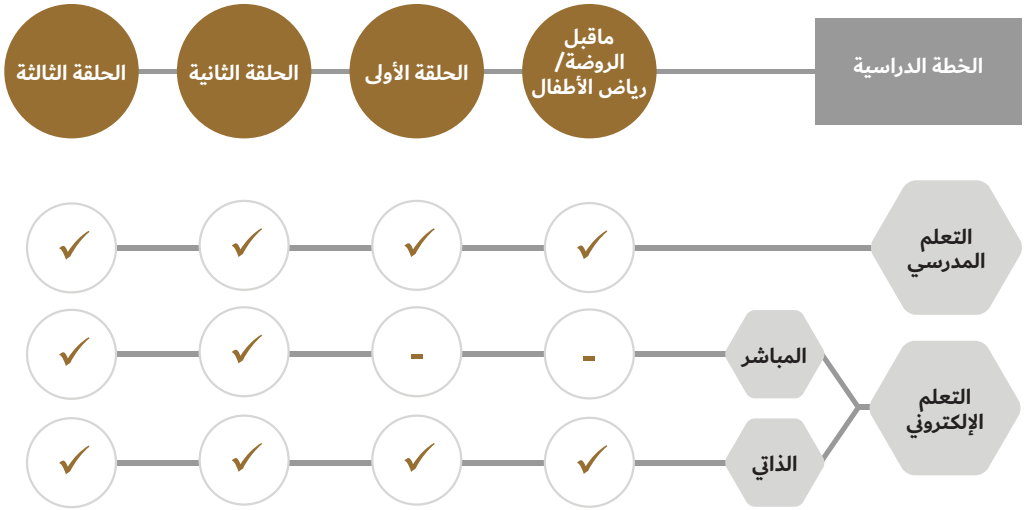
يتحجج البعض بكثرة الأشغال عن الرياضة، وأنا أقول له ماذا ستفعل بالمال من دون صحة؟ والبعض يتحجج بالبحث والتعلم والقراءة، وأقول له أيضاً ماذا ستفعل بالعلم من دون صحة؟ وقس على ذلك كل شأن في حياتك، حتى استمتاعك مع أولادك وأسرتك وأهلك لا يكتمل من غير صحة.

ثق تماماً أن وقتك الذي تقضيه كل يوم في الرياضة هو استثمار ناجح من أجل صحتك، ومن أجل مستقبلك، واستثمار ناجح من أجل سعادتك.

"إذا كان الوقت هو الحياة، فالصحة هي التي تعطي للوقت معناه وللحياة طعمها"

التعليم الهجين في المدرسة الإماراتية

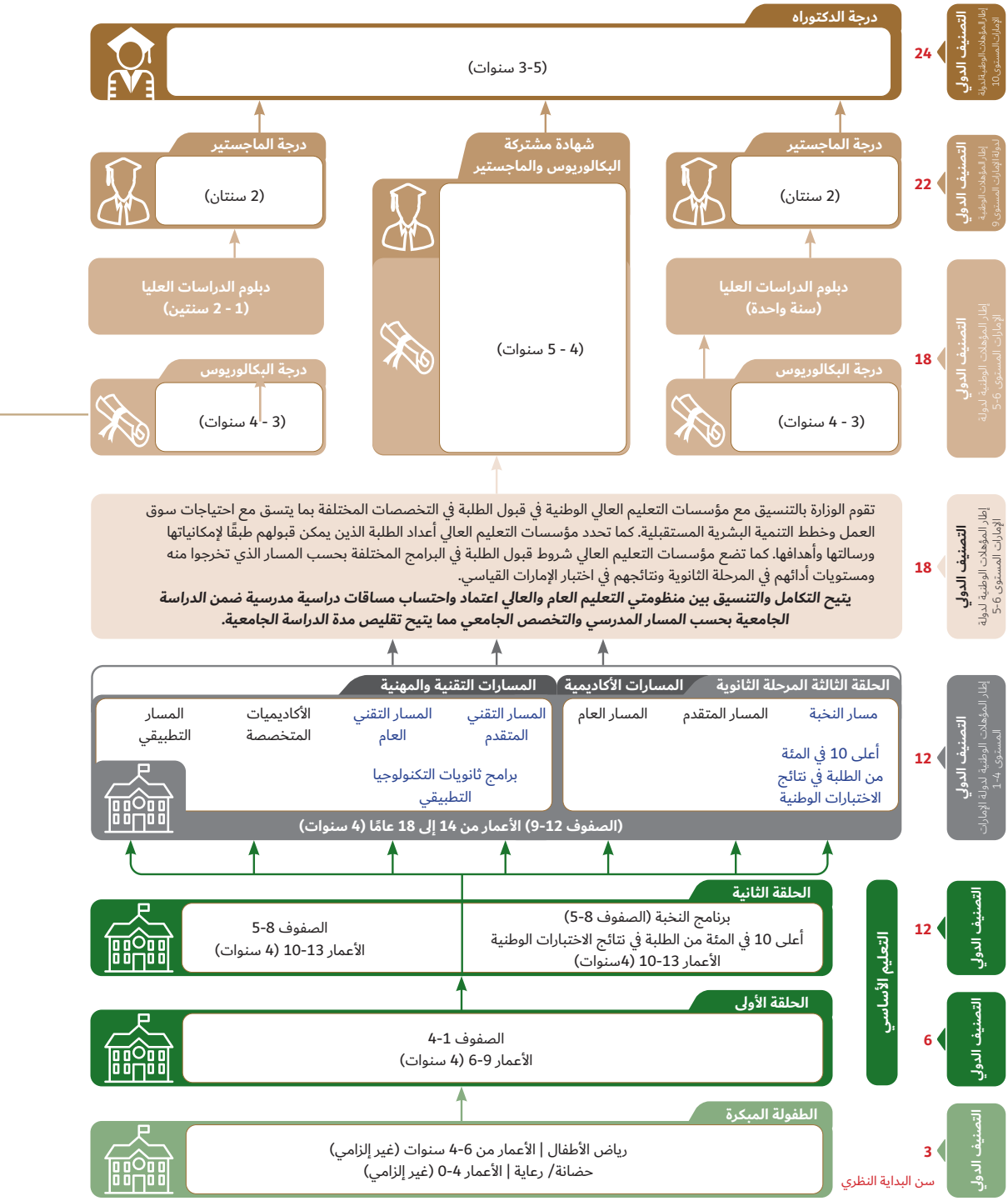
في إطار البعد الإستراتيجي لخطط التطوير في وزارة التربية والتعليم، وسعيها لتنويع قنوات التعليم وتجاوز كل التحديات التي قد تحول دونه، وضمان استمراره في جميع الظروف، فقد طبقت الوزارة خطة التعليم الهجين للطلبة جميعهم في المراحل الدراسيّة كافة.



قنوات الحصول على الكتاب المدرسي:

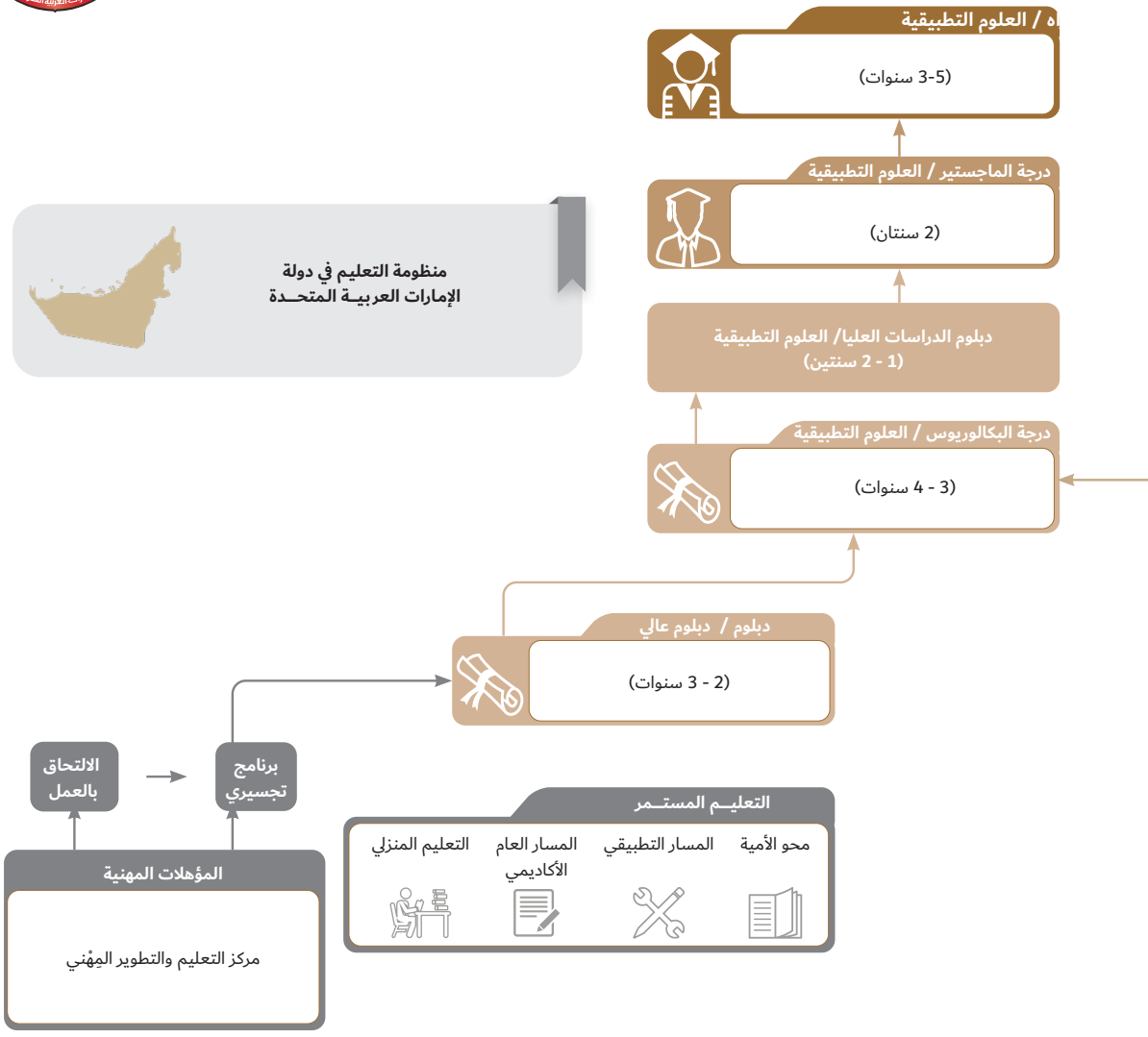
برنامج محمد بن راشد للتعلم الذكي
Mohammed Bin Rashid Smart Learning Program

الوحدات الإلكترونيّة



حقوق الطبع © محفوظة لوزارة التربية و التعليم – دولة الإمارات العربية المتحدة

الإمارات العربية المتحدة
وزارة التربية والتعليم



حقوق الطبع © محفوظة لوزارة التربية و التعليم – دولة الإمارات العربية المتحدة

مركز اتصال وزارة التربية والتعليم
اقتراح - استفسار - شكوى

80051115

04-2176855

www.moe.gov.ae

ccc.moe@moe.gov.ae