

مقابلة لها

كلمة سباق تلخّص ما يحدث في العالم حالياً

الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم: الإدارة بين الأسد والغزال!

يشرح الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات رئيس الوزراء حاكم دبي في كتابه «رؤيتي: التحديات في سباق التميز» رؤيته للتنمية والإدارة من خلال تجربته الخاصة والناجحة في إدارة إمارة دبي ووضعها على خريطة العالم الاقتصادية والسياحية والإنمائية. ونقل هنا مقتطفات من الكتاب الذي ننصح القارئ بشدة باقتنائه.

يقول المؤلف تحت عنوان «الإدارة» في الفصل الرابع من الجزء الثاني: تجربتنا في الإمارات علّمتنا أن الفرق أحياناً بين حكومة ناجحة وأخرى فاشلة هو عدد العراقيل التي تزيّلها من طريق مواطنيها أو تضعها أمامهم. معظم هذا الوطن العربي عراقيل في عراقيل: عراقيل أمام الطالب، عراقيل أمام رجل الأعمال، عراقيل أمام التاجر، عراقيل أمام المستثمر، عراقيل أمام المبدع، عراقيل أمام المرأة وهكذا . معظم هذا الوطن العربي اختناقات في اختناقات: اختناقات في الدوائر، اختناقات في المطارات، اختناقات في إنجاز المعاملات، وهكذا حتى يكاد المرء يحسب أن عمل الحكومات ليس فك الاختناقات لكي تطلق الأعمال والمواهب والطاقات، وليس معالجة الروتين لتقليص الوقت الذي يتطلبه الحصول على الشهادات والأوراق الرسمية وتخصيص ما تبقى للعمل والإنتاج وصنع الثروة بل إغلاق كل باب مفتوح وإسدال الستارة على كل طاقة تنفذ منها شمس الفاعلية التي تقتل الروتين. إن لم تكن لدينا القدرة على بناء مضامير السباق نحو التنمية الصحيحة أفلا نستطيع على

الإصلاح الإداري

يعجبني الإنسان الذي يخاطبنيّ بالصراحة التي ينطق بها قلبه ويقول ما يريد قوله بلا خوف أو مجاملة أو حياء . كيف يتعلّم القائد من أخطائه إن قال له البعض ما فعلته بخصوص كذا وكذا كان حسناً مع أنهم يظنون رأياً آخر؟ تعلمنا نحن القياديين شخصياً تعلمت من جنود أفراد في جيشنا ووجدت رأيهم

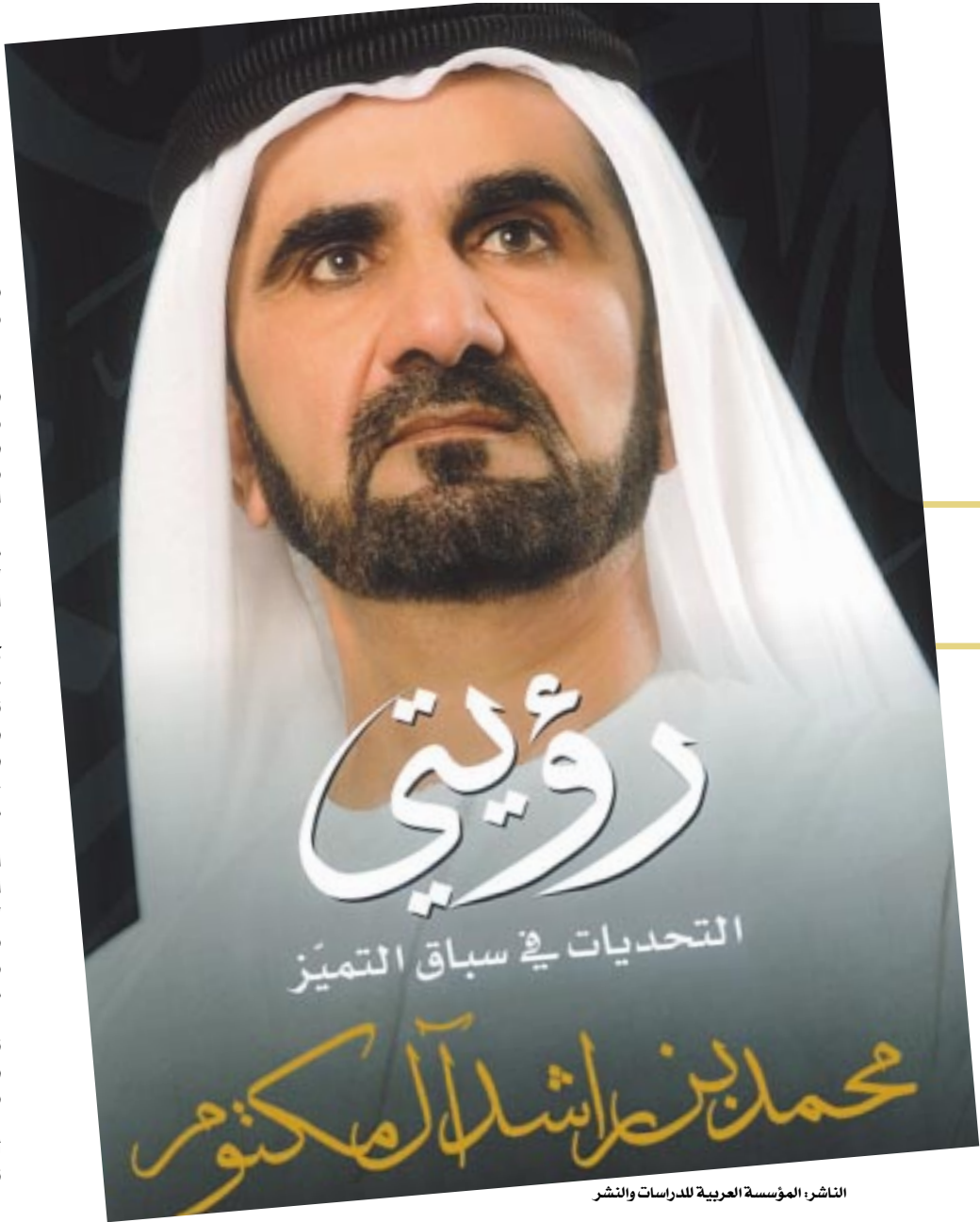
مسؤولية القائد أولاً لأنه قائد الإدارة والمجتمع . الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، يرحمه الله، علّمنا أن القائد الذي يريد إعلاء شأن شعبه هو من يدرك أهمية تدريب الموارد وإكسابها المهارات والقدرات والخبرات اللازمة حتى تتمكن من إنجاز مهامها بكفاءة واقتدار، ويوجه الإدارات لإعداد وتطبيق الخطط الفعالة الكفيلة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

إذا شعرت بضيق من أحد فلا أخفيه ويجب أن يعرف السبب فوراً . لا أغفو في قبوله، لكن عندما أنام ساعاتي القليلة ليلاً فنومي راحة وطمأنينة لأنني لا أضمر شيئاً في قلبي . أحب أن يصارحني الناس ... وأن أصارحهم . أقتبل النقد لأنه ربما أرشدنا إلى الطريق القويم وأتوقع من الناس أن يتقبلوه مثلي وللهدف نفسه . الإنسان يقول: المدير الفلاني يعمل بكل اجهد وتراه مشغولاً طوال الوقت، يدخل المكتب صباحاً ولا يخرج إلا بعد آخر الدوام. هذا المدير بالنسبة إلي مدير فاشل ولو كان

أفقت مرة من غفوة عميقة في عتمة الليل على لهاتٍ صاخب فوق وجهي ففتحت عيني مندجّشاً وإذ بهذا الرأس الضخم يطل علي بعينين بارقتين وفكين مفتوحين كان النفث القريب يخرج منها ويسقط جارا متسارعا على وجهي

مجداً . إن لم يطوّر نفسه ويطوّر دائرته ويحسّن الخدمات التي تقدمها ويزيد الفاعلية والإنتاجية فهو مدير فاشل ومضياع للوقت رغم كل شيء . إذا كان يريد أن يشكّي فليشكك نفسه أولاً ولينتقد نفسه أولاً وليحاسب نفسه أولاً لأنه منح كل الصلاحيات التي تمكّنه من أداء مهمته لكنه لم يطوّر نفسه ولم يطور دائرته . يعلم الله أنني لا أقصد شخصاً معيناً بكلامي لكن يجب أن يتأكد الإداريون أنهم لم يطوروا القطاع العام بسرعة فإن هذا القطاع سينتهي إلى الانقراض على يد التخصص . إذا استثنينا الشؤون السيادية والأمنية فلا يوجد في اختصاصات القطاع العام ما لا يستطيع القطاع الخاص القيام به . القطاع العام ليس محل منافسة مع القطاع الخاص لكن الطريقة الوحيدة لاستمراره هي أن يخترط في السباق التنافسي ويرفع الفاعلية والإنتاجية إلى مستويات عالية، وينزل قادته إلى أرض الميدان للتعاور مع زملائهم ومع رجال الأعمال والتجار كبارهم وصغارهم والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم والتعرف إلى آرائهم بالخدمات المقدمة والمشاريع المنفذة . هذه هي الطريقة المثلى لتحسين الخدمات وتطوير الأداء . هل نستطيع أن نفعل هذا؟ طبعاً، لكن علينا أن نتطور بسرعة .

صائباً رغم خبراتهم المحدودة. الشخص الذي أخصه بكلامي من القريبين وهو يصارحني دائماً وجاءني في جلستي الخاصة وقال لي إن الإداريين يصرفون وقتاً طويلاً في متابعة برامج التطوير الإداري في دبي وهذا هدر لوقت يمكن أن يستفيدوا منه هم ونحن . أردت التفكير بما قاله فلم أجدبه وقتها ثم اخترت لقاءً عاماً قريباً شرحت فيه رأيي . لدى القائد رؤية وهدف ويعرف الطريق الذي يمشي فيه ويبدع في هذا الطريق ولا يستطيع التوقف أو اختصار المسافة لأن معنى هذا اختصار الهدف . الوقت الذي نصرفه في درس موضوع مهم مثل تمييز الأداء لم يكن إضاعة للوقت بل خطوة أولى إلى أهداف أكبر ورؤية أوضح . عندما أقول لمن يحضر مثل هذه اللقاءات إنني سعيد لوجودي بينهم فإنني أقصد تماماً ما أعنيه . نحن في الإمارات فريق واحد ونحب أن نعامل بعضنا بعضاً كأعضاء في الفريق نفسه ونعتبر وجودنا في مكان واحد خطوة إيجابية مهما يكن السبب . حتى لو تحول اللقاء أو الاجتماع أو المحاضرة أو الندوة إلى جلسة نقاش عامة، أو التقينا على القهوة في ما بين الجلسات فإن هذا مكسب كبير للجميع لأن الحوار وتبادل الآراء طريقتان أكيدان



الناشر، المؤسسة العربية للدراسات والنشر

شيء على الإطلاق لأنه سيغرق نفسه بالتفاصيل وسيهتدي إلى كل الطرق الجانبية التي يراها لكنه سيضل الطريق الكبير. الصغائر والكبائر موجودة في كل الأعمال فليركز الكبير على الكبائر وليترك الباقي لمرؤوسيه وليصرف جزءاً من الوقت الذي كسبه من ذلك على متابعة أدائهم . إن لم يفعل فهو وإدارته في مأزق لا مبرر له .

التيسير والتعقيد

أفقت مرة من غفوة عميقة في عتمة الليل على لهاتٍ صاخب فوق وجهي ففتحت عيني مندجّشاً وإذ بهذا الرأس الضخم يطل علي بعينين بارقتين وفكين مفتوحين كان النفث القريب يخرج منهما ويسقط حاراً متسارعاً على وجهي . كنت يافعاً وقتها وكنت في غرفتي في مزرعتا في العوير، وكانت الحرارة عالية في تلك الليلة فتركت النافذة مفتوحة . وكان عندنا أسد ربيّناه صغيراً فكبر مع الزمن واشتد به العناد وصار التعامل معه صعباً والسيطرة عليه عسيرة فإن رأى جملاً راح إليه وإن رأى بقرة أو شاة قصدها وهكذا حتى ضج أهل البيت منه ونقلوه إلى المزرعة في العوير . ويبدو أن هذا الأسد الضخم

رمى بثقله على قضبان قصصه

القديم فارتخت فخرج في غفلة من الحراس، وهام في الحديقة حتى وجد نافذتي المفتوحة فعبّر إلى مخدعي وعرفنتي وراح يشمني حتى أيقظني .

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

وهكذا فعلت فلحقتني وعدت بسرعة فدخلت من النافذة وأغلقتها ورجعت إلى نومي . أحياناً أفضل الطرق أبسطها وهناك طريقة بسيطة لخروج الإداري القيادي من مأزق جمع وقتها وكنت في غرفتي في مزرعتا في العوير، وكانت الحرارة عالية في تلك الليلة فتركت النافذة مفتوحة . وكان عندنا أسد

ربيّناه صغيراً فكبر مع الزمن واشتد به العناد وصار التعامل دائماً مديرين يضنون بإعطاء بعض صلاحياتهم لأي موظف مهما يكن . يجب أن يعرف هؤلاء أن التفويض لا يعني التخلّي عن الصلاحيات والتنازل عن المناصب للآخرين أو فقدان

السيطرة على العمل أو مقدمة للاستغناء عنهم . إنها طريقة أساسية لتمكينهم من تخصيص وقت أكبر للتطوير والإبداع والابتكار والقيادة ورفع الإنتاجية وتمكين المرؤوس المناسب من تطوير طاقاته وقدراته القيادية وبناء صفوف ثانية وثالثة في كل الإدارات والأقسام والوحدات التي يديرها . لذا فإن رافضي هذا المبدأ أسيرو العادة والخوف والشكوك وحماة التقاليد الإدارية العتيقة التي تخنق الإبداع وتعيق الحركة وتمنع التطور من السير بالوتيرة السريعة المطلوبة في عالم اليوم، ومثل هذه المواصفات لا تناسب العصر الذي يتطلب استمرار رفع الأداء والإنتاجية . تحدثنا كثيراً عن الإنتاجية وتجاوزنا وعقدنا الاجتماعات ونظّمنا اللقاءات مرة بعد أخرى وعاماً بعد عام وصار الإداريون يعتقدون أنهم يؤدون عملاً جيداً لكن لم نر زيادة في الإنتاجية ولم نر من التحسن ما يكفي . وضعنا الخطط وجلسنا في المقعد الخلفي، واعتدنا أن كل شيء على ما يرام وكل شيء سيدير نفسه بنفسه لكن لم يحدث شيء . لماذا؟ لأننا لم نطور أنفسنا وإدارتا في البداية بالسرعة المطلوبة .

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

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

وربما قال البعض إن الإمارات ليست الدولة الوحيدة التي تتفرد بالرؤى التتموية الواقعية القابلة للتنفيذ، وليست الدولة الوحيدة التي تتفرد بوضع المعايير، وليست الوحيدة التي تضع لنفسها أهدافاً واقعية فما هو الفرق؟ أعتقد أن أحد جوانب الفرق هو تعريفنا الواقع . الواقع بالنسبة إلينا ليس الواقع الكائن بل الواقع الذي يجب أن يكون . إذا قلنا إن الهدف من جهود الإصلاح الإداري وبرامج رفع مستوى الأداء الإداري تطوير القطاع الحكومي ليصل خلال فترة قصيرة من الزمن إلى مستوى القطاع الخاص في الخدمات وأساليب العمل الإنتاجي فهل هذا هدف واقعي؟ هذا من قبيل التمنيّ حتى في دول متقدمة، لكنه هدف واقعي مئة في المئة بالنسبة إلينا .

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

رددت كلمة سباق حتى الآن ٢٠ مرة ولن أمل من ترديدها في باقي صفحات هذا الكتاب لأن هذه الكلمة تلخص ما يحدث في العالم حالياً . الوقت يمضي وعقارب الساعة تدور والعالم يعدو ولن ينتظرنأ أحد . لا نستطيع أن نقول لمنافسينأ اصبروا علينا لكي نطوّر أنفسنا وعلمانا . لا نستطيع أن نتوقف الآن . لم أبداً كتابي بمثل الغزال والأسد عن عبث . أنا لم أفضص حكاية

بل وجهت تحذيراً لنا جميعاً وأنا أول من يرتدع به:

إن كُنّا غزلاًنا وتوقفنا ستاكلنا الأسود .

وإن كُنّا أسوداً وتوقفنا سنموت من الجوع .

هل عندكم بديل؟👇