

2018

كتاب في دقائق

ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM
KNOWLEDGE FOUNDATION



عام
زايد

زايد والتميز



تأليف

عماد الدين حسين



الناشر



148

الرعاة





عربي من الصحراء

ولد الشيخ زايد في قصر الحصن بأبوظبي عام 1918، وسمي باسم جدّه زايد الكبير تيمناً به، وبخاصة أن ملامحه تشبه ملامح جدّه: الطلعة الحسنة، وبهاء الوجه، واللامح القوية، والعينين حادّتي النظرات.

الشيخ زايد سليل قبيلة ذات تاريخ عريق في المشيخة وإدارة شؤون الناس، ومع أن المدارس النظامية لم تكن موجودة، فقد حرص والدّه على تعليم أبنائه أصول الدين وتعاليمه، بإرسالهم إلى «كتاتيب» لتعلم القراءة والكتابة، لكنّ خبرة الحياة الحقيقية كانت من خلال حضوره جلسات والده والاستماع إلى ما كان يدور فيها من الأحاديث والمناقشات؛ فكان يستمع ويلاحظ الطريقة التي يتبعها والده في حلّ المشكلات والخلافات التي تظهر بين القوم، وكان محباً للاطلاع ومهتماً بالظواهر الطبيعية من حوله، وشغوفاً بمعرفة كل جديد.

لم يكن الشيخ زايد منفصلاً وجدانياً ولا ثقافياً عن البيئة القبلية التي نشأ فيها، فقد كان يدرك جلياً أن «شيوخ آل نهيان يعيشون في الحضر قيم البادية» واستطاع معرفة ذلك برؤية مركبة مفتاحها كلمة «التفهّم» ومن أقواله:

”

إنّني أعشق الصحراء، وكلّما أحسست ببعض التعب ذهبت إليها لأستردّ نشاطي وحيويّتي، وألتقي إخواني من البدو الذين أحبهم من كل قلبي، لأنّ أفكارهم ما زالت صافية نقيّة. إنهم ما زالوا يتمسكون بعاداتهم وتقاليدهم التي تنبع من الأصالة العربية وتعاليم الدين الحنيف، وأنا أشجعهم على التمسك بهذه العادات لتظلّ أفكارهم صافية ونقيّة.

“



في ثوانٍ...

بمناسبة مرور مائة عام على مؤسس دولة الإمارات وصانع نهضتها، المغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان - طيب الله ثراه - ونظراً لثراء شخصيته ورؤيته المستقبلية والإدارية الشاملة، واهتمامه الريادي

بالتميّز والابتكار، فقد بدأنا سلسلة ملخصات عن الشيخ زايد بكتاب: «زايد والتميّز» الصادر عن الأرشيف الوطني في أبوظبي، وهو من تأليف الدكتور عماد الدين حسين المتخصّص في التميّز المؤسسي، والذي يعتمد النموذج الأوروبي كإطار متكامل للتميّز وترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة في الإدارة الحديثة.

ينظر المؤلف في تجربة الشيخ زايد، غير المسبوقة في التاريخ العربي الحديث، ويقسّم الكتاب إلى ثلاثة أقسام، مشبهاً التجربة بالشجرة التي تتكوّن من ثلاثة أجزاء هي: الجذور الضاربة في تربة الصحراء والتي تمثّل انتماء لقبيلة عربية عريقة ذات تقاليد راسخة في الحكم، وساق الشجرة الباسق ويمثّل تجربة الوحدة القوية التي قادها وسقاها ورعاها، حتى امتدت أغصانها وأبنت ثمارها وتمخّضت عمّا نراه اليوم من ازدهار اقتصادي تنعم فيه الإمارات. ولأنّه من الصّعب حصر كلّ السمات المميّزة للشيخ زايد في كتاب واحد، فقد ركّز المؤلف على تطبيق مفاهيم التميّز المؤسسي على كلّ مراحل بناء دولتنا الزاهرة، حتى مرحلة الاقتصاد المعرفي الذي اعتبره الشيخ زايد من الركائز الأساسية للارتقاء والنهوض بالأمة.

واعترافاً بالرؤية المستقبلية والتاريخية والبصيرة النافذة التي كان يتمتع بها المغفور له الشيخ زايد - طيب الله ثراه - تقدّم لقرّائنا الكرام ملخصاً لكتاب: «البصيرة وكيف تسهم معرفتنا بذاتنا في نجاحنا» مؤلّفته «تاشا يوريتش» التي ترى أن نجاح القائد يتعلّق بمعرفة نفسه، وفهم قيمه ومشاعره وبيئته، وتأثيره في الآخرين، واستجابته لآمالهم وتطلّعاتهم، فينعكس وعيه بذاته على إدراك الواقع، والكيفية التي يراه فيها أبنائه وأتباعه وشركاؤه والعالم أجمع؛ إذ تمثّل معرفة الذات والآخر المهارة الأعلى في القرن الحادي والعشرين، حيث تمكّنا هذه الدراية والحكمة من العمل في تناغم مع مجتمعا، ثمّ بناء علاقات أفضل لتكون قادة حقيقيين؛ أي إن الوعي بالذات هو أول درجات ارتقاء سلّم المسؤولية.

وقد رأينا أن يتناول الكتاب الثالث الذي يرافقه كتاب «زايد والتميّز» هذا الشهر موضوع «قوة الآلات والمنصّات والحشود وصناعة مستقبلنا الرقمي» لكلّ من «أندرو مكاي»، و «إريك برينجولفسون» اللذين يؤكّدان أنه ستكون للآلات والمنصّات والحشود آثاراً جمّة على المجتمعات عندما تعمل معاً، حيث يُمكّنها تركيز السُلطة والثروة وتوزيع عمليات صنع القرار، وتعزيز الانفتاح، وخلق بيئات عمل ملهمة ذات أهداف سامية. فحينما تنمو قوتنا التكنولوجية، تزيد تطلّعاتنا المستقبلية، ما يحتمّ علينا توضيح أهدافنا والتفكير في قيمنا، ثمّ التفاوض بالمستقبل. وليس هذا مجرد توقّع، بل حتمية وهدف؛ لأنّ المستقبل لا يحدّد سلفاً، بل نحن من نصنعه، فمثلاً يرسم الأفراد مساراتهم الخاص، يمكن للحكومات أن تبني مجتمعاً موحداً ومتلاحماً وقوياً أيضاً.

جمال بن حويرب

المدير التنفيذي لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

مسيرة قائد ومرحلة

نشأ الشيخ زايد في ظروف صعبة على المستوى الشخصي وعلى مستوى المنطقة. فكان التدهور الاقتصادي الذي أصاب العالم بعد الحرب العالمية الثانية، وأثقل كاهله ولا سيما إنجلترا، والمنازعات والحروب التي قامت بين حكام المنطقة حول قضايا الحدود، وقصر المدة التي كان يقضيها حكام أبوظبي في الحكم بعد وفاة زايد الكبير عام 1909، وتدهور إنتاج اللؤلؤ الذي كان يمثل نحو 80% من دخل الإمارة بعد ظهور اللؤلؤ الصناعي من اليابان.

إن الحياة لأهالي أبوظبي لم تتغير أساسياتها البتة في السنوات المئتين منذ استقرار «بني ياس» هناك حتى اكتشاف النفط، لقد ارتفع دخلهم بفضل الشيخ زايد بين ليلة وضحاها عبر تصور واضح وفي مراحل محددة: بدأ بتوفير المسكن الملائم للبدو مع بقاء الاقتصاد الرعوي، ثم وضع قاعدة لخصها بقوله: «يجب أن تتشأ خلف القرية مزارع، لكل بيت مزرعة». وفي المرحلة الثانية يتداخل النمطان: الزراعي والبدوي ليحل الأول محل الثاني بالتدريج.

يقول الشيخ زايد «إننا نبني الآن القرى بجوار المراعي، وننشئ فيها العيادات والمسكن الصحية، والمدارس والمضخات، والحكومة تمنح الأشجار والنخيل والبذور للمزارعين وكذلك الآلات».

وهذا وصف دقيق لعملية «استنبات نمط اقتصادي جديد في غير بيئته تاريخياً، وهو إنجاز مركب لا تحققه القوانين وحدها ولا الأموال وحدها، بل يحتاج إلى بصيرة مجتمعية ثاقبة.

من يستعرض تاريخ المنطقة والأوضاع التي كانت سائدة فسيجد أن فرص قيام أي اتحاد فعلي لم تكن كبيرة. وفي أوضاع كهذه تبرز الحاجة إلى زعامة ملهمة تستطيع أن تحول حلم الوحدة إلى حقيقة ملموسة. وما تحلى به الشيخ زايد من طاقة لا تنضب، ومن جرأة وقدرة كبيرتين على العمل والبناء جعلت سيرته قصيدة نجاح متواصل في مواجهة الخيارات الصعبة التي كانت تعترضه، فكانت السمة المميزة لرياسته هذه الإنجازات الخالدة التي برهنت على حكمته الجديرة بالتقدير، واستطاع أن يغير المسيرة التاريخية لدولة الإمارات تغييراً جذرياً.



مفاتيح التميز في الشخصية

لا يمكن حصر السمات المميّزة للشيخ زايد في هذه الإطلالة السريعة، ولكننا نقف عند الصفات التي ساعدته على تكوين رؤيته الاستراتيجية الخاصة، وحددت أسلوبه القيادي، ومكنته من إدارة أكبر عملية تغيير معقّدة في الحجم والهدف، وهي: الانتقال من القبلية إلى الدولة في زمن قياسي، وأقلّ قدر من الضرر، والاحتفاظ بالخصائص المميّزة للقبيلة، والاستفادة القصوى من مزايا الدولة الحديثة، وبناء القدرات الوطنية للدولة، وتطوير مواهب المواطنين وقدراتهم، وتحقيق مصالح الجميع في الداخل والخارج، في السلطة وخارجها.

ومن أهم سماته القيادية العظيمة التي نرصدها هنا: الإيمان بالله، والاعتزاز بالانتماء الديني والأصل القبلي، والثقة بالنفس، والشجاعة، والتسامح وسعة الأفق، والطموح والعزيمة، والصراحة المطلقة، والنزاهة الكاملة، والتواضع، والاطلاع على الجديد، وتقدير العلم والعلماء، والسخاء، ووقوفه مع الحقّ مهما كانت العواقب، والعناية بالتفاصيل.

يلخص الشيخ زايد فلسفته في الحياة التي ترتكز على الإيمان بالله والاعتماد عليه، سبحانه وتعالى، في كل خطواته بقوله: «فلسفتي في الحياة هي أنني مؤمن بأنّ الأمور كلّها بيد الله، سبحانه وتعالى، وأنّ على الإنسان أن يعمل من وحي إيمانه بالله في جد واجتهاد، فإذا وُفقت في السعي حمدت الله على توفيقه، وإذا أخطأت الاجتهاد عدت عن الخطأ إلى الصواب. إنّ كل شيء في هذه الحياة بإرادة الله سبحانه وتعالى، يسير ويدبر، وعلى العبد أن يسعى في مرضاة الله، وأن يفعل ويتوكّل، وعلى الله التوفيق، ومتى كان إيمان الإنسان بربه قوياً فإنّ الله يهبه راحة الضمير، وتلك هي السعادة القصوى».

والشيخ زايد قريب جداً من الشعب، وهو يقول: «اللقاء بين القائد والشعب هو في مفهومى لقاء الأب وأبنائه، وأي ابتعاد من القائد عن الشعب يبعد عنه الصورة الواقعية لحاجات شعبه، وبذلك يحصل النفور وابتعاد الشعب عن القائد المغرور»، ويلخص هذه المعاني بقوله: «العمل الذي نوّديه لوطننا هو خير ما نذهب به إلى الدار الآخرة».

أمّا عن تواضعه، فمع أنّه في أثناء حكم أبوظبي كان يُشار إليه في المحافل الدولية على أنّه «صاحب العظمة» فإنّ الناس كانوا يخاطبونه في المجالس بـ«زايد حيّاك الله» دون ألقاب، وكان يقوم من مكانه ويردّ السلام ويصافح الضيف، دون أن يكون بينه وبين شعبه أي حاجز، فالطريقة التي كان يعامل بها الناس هي الطريقة الدارجة بين أهله من البدو.



يمكن تلخيص رؤية الشيخ زايد في إدارته للثروة النفطية بقوله: «الثروة الوطنية لدولة الإمارات تزداد كل يوم، وأبار البترول تتفجّر وتحمل معها مزيداً من نعم الله التي يهبُ شعب الإمارات إيّاها، والله لم يعطَ زايد وحده، وإن كان زايد هو الذي ائتمنه الله على أموال هذه الأمة، فهو يحاسب نفسه، وهو أمين على هذه الأموال مع أمته، لأنّ البترول أمانة بين يدي زايد، فهو يتصرّف فيه من أجل الوطن وشعبه، ومتى أرادت الأمة أمانتها تتسلّمها كاملة».

تجربة وحدة وبناء

تعود فكرة الاتحاد إلى عام 1935، حين ظهرت بعض الآراء تطالب بالاتحاد، ولكن الظروف لم تكن مواتية لعدة أسباب منها: الظروف الاقتصادية المتعثرة لقلة الموارد، والظروف السياسية التي ربطت بعض الإمارات ببريطانيا عبر نظام معاهدات السلام في القرن التاسع عشر، وهو ما منح بريطانيا حقوقاً قانونية للتدخل المباشر في الشؤون الداخلية لإمارات الساحل العربي (عمان، البحرين، وقطر)، ونشأ في تلك الفترة نظام الوكلاء في الخليج.

تعد الوحدة من المفاتيح الرئيسية لفهم تجربة الشيخ زايد، وتقييمها، ويمكن القول: إن لتجربة الوحدة وجوهاً:

◆ **أولها:** ما كان يشهده العصر الذي بدأ فيه مسيرته لتوحيد الإمارات المتصالحة من دعوات ومحاولات لوحدة في المحيط العربي نفسه، وأولولتها جميعاً إلى الفشل، وهو ما يبرر وصف كثير من باحثي العلوم السياسية العرب لتجربة الإمارات بأنها: «التجربة الفيدرالية الوحيدة الناجحة عربياً».

◆ **ثانيها:** أن ما عرف - في الفترة المشار

إليها- عن فكرة الوحدة كان جله - إن لم يكن كله- حديثاً «إيديولوجياً» انتقده الشيخ زايد نفسه، واختار أن يكون لكل الأطراف المعنية بالوحدة «مصلحة» في قيامها واستمرارها، وأثبتت التجربة صحة رؤاه.

◆ **ثالثها:** أن أبوظبي كانت تملك من أسباب البقاء والنماء والازدهار كدولة صغيرة ما يجعلها «أقل حاجة» للوحدة مع الإمارات الأخرى، لكن بصيرة الشيخ زايد السياسية كانت تدفعه إلى اخيار الوحدة باعتبارها مقوماً من مقومات القوة.

محطات في رحلة التميز

نستعرض هنا أهم المحطات الزمنية في رحلة الشيخ زايد مع التميز، ويمكن تقسيم الرحلة إلى مراحل فرعية عدة:

1. مرحلة تمثيل الحاكم في العين (1946 - 1966)

بدأت مسيرة الشيخ زايد في العين عام 1946، عندما عينه أخوه الشيخ شخبوط آل نهيان ممثلاً له، وكان في العشرينيات من عمره، واستقبل تعيينه باستحسان واسع من السكان، واحتفظ الشيخ زايد بهذا المنصب عشرين عاماً. أثمرت الجهود التي بذلها في تحويل قرية العين إلى مركز اقتصادي وسياسي وانتشر العمران، وتوسعت التجارة بفعل الحوافز التي قدمها، وزادت صادرات المنطقة من الخضراوات، وخلقت هجرة المزارعين والتجار والحرفيين إلى الواحة جواً من الأمل والرخاء لم يعرف له مثيل من قبل، وتم إنشاء مستشفى وسوق جديدة ومحطة طاقة وبنكين ومدرسة بإشراف مدرسين أردنيين، وبدأ زايد بحضر الأفلاج الجديدة وشارك بنفسه في أعمال الحفر.

2. مرحلة حكم أبوظبي (1966-1971)

في عام 1966 بدأت المرحلة الثانية في مسيرة الشيخ زايد القيادية، بقرار أسرة آل نهيان تعيين الشيخ زايد - بالإجماع - حاكماً لأبوظبي. بدأ زايد ولايته بمزيج من العزم والعمل الجاد، وتسلم أول تقرير شامل عن الأوضاع المالية لأبوظبي بعد أيام من توليه الحكم، وقد أظهر التقرير أن عوائد النفط بلغت آنذاك «سبعين مليون دولار» سنوياً، أمّا الأرصدة الحكومية فكانت في حدود «أربعين مليون دولار»، وهو رقم هائل إذا أدركنا أن قصر الحكم في أبوظبي كان محاطاً بمواطنين يعانون قساوة الفقر، وهو ما ينطبق على الكثيرين منهم في كل أرجاء الإمارة، وقد رأى زايد في ذلك خطأ أخلاقياً، فدعا إلى قصره مديري المصرفين: «العثماني»، و«الشرقي»، وكانت تودع لديهما بعض حسابات الإمارة، وأمر بسحب أكبر قدر من المال منهما، وقام بتوزيعه على المعوزين مباشرة.

كان يدرك غياب الاستقرار في المنطقة، وضرورة خلق بنية سياسية متماسكة في أبوظبي، فقد عايش ظاهرة الرحيل الجماعي عن أبوظبي في عهد أخيه الشيخ شخبوط، وقرّر أن يحوّل اتجاه الهجرة إلى أبوظبي منها، وأن يستعيد الذين تخلّوا



عن ولأئهم لآل نهيان، ونجحت هذه الاستراتيجية وعاد الناس إليها أفواجاً. كانت الوحدة بالنسبة إلى الشيخ زايد هدفاً ووسيلة: فهي غاية تمكّنه من إدراك غاية أكبر منها هي: وجود كيان سياسي كبير قادر على حماية نفسه والتعامل مع حقائق عالم جديد لا مكان فيه إلا للكبار والأقوياء، ويكفي أن نشير إلى مثال واحد لتقدير الأهمية الشديدة للوحدة في تصوّره

وسلوكة معاً، ولإدراك حجم التضحيات التي قدّمها لإنجازها. يقول الشيخ زايد: «لقد بعثت بخريطة أبوظبي إلى حاكم دبي وطلبت منه أن يرسم بنفسه الحدود التي يريدها لبلاده، وكانت هذه المبادرة في حدّ ذاتها سبباً في الاتفاق السريع الذي وقع بيننا، وحسّم وضع معلق منذ زمن». كانت الثمرة الأولى لسنوات من السعي إلى توحيد «الإمارات المتصالحة» في الثامن

عشر من فبراير عام 1968، بإعلان اتفاق بين أبوظبي ودبي رسمياً، أسّس بموجبه إمارة لها علم واحد، مع وضع الإطار العام لمخطّط التعاون المشترك، كالسياسة الخارجية والدفاع المشترك، وهكذا وُلدت نواة دولة الإمارات التي استكمّلت وحدتها سريعاً لتصبح دولة فيدرالية دستورية قائمة على أساس اتحاد بين وحدات سياسية هي الإمارات السبع.

3. مرحلة بناء الدولة وتثبيت القواعد (1971-1990)

كانت السنوات من 1971 إلى 1990 فترة الانتقال من الحلم إلى البناء، وكانت النواة هي قناعة الشيخ زايد «بأهمية التنمية البشرية كمحرّك أساسي لدفع قاطرة التنمية فيها»، حيث ظلّ زايد يؤكّد أن لا قيمة للمباني والمنشآت من دون الإنسان.

الشرط الموضوعي الثاني لنجاح مشروع النهضة كان «البدء ببناء مؤسسات الدولة»، وبهذا الإدراك بدأ الشيخ زايد العمل الفعلي:

◆ في ديسمبر 1973، تخلّت إمارة أبوظبي عن استقلالها الحكومي والإداري، ودخلت في العمل الفيدرالي، بإلغاء وزاراتها القائمة وتغييرها إلى دوائر محلية، فأنشئت الوزارة الاتحادية الثانية.

◆ في عام 1973 صدر الدرهم الإماراتي كعملة للدولة.

◆ في عام 1975، قامت أبوظبي بإجراءين مهمّين ساعداً على تعزيز العمل الاندماجي الفيدرالي: إلغاء العمل بعلم الإمارة وحلول

علم دولة الإمارات محلّه، وقرار تخصيص نسبة 50% من إيرادات إمارة أبوظبي لدمج الميزانية السنوية للاتحاد.

◆ في عام 1976 تمّ الاتفاق بين الإمارات الأعضاء في الاتحاد على تخصيص 50% من الموارد النفطية لكل إمارة للإسهام في الميزانية الاتحادية، وفي مايو من نفس العام تمّ توحيد القوّات المسلحة.

◆ في عام 1979 بدأت إمارة دبي تسهم في الميزانية الاتحادية بنحو مليارين إلى ثلاثة مليارات درهم سنوياً.

◆ في عام 1980 أنشئ المصرف المركزي للدولة.

◆ في منتصف الثمانينيات بدأت إمارة الشارقة ورأس الخيمة تخصيص نسبة من عوائدهما النفطية للإسهام في الميزانية الاتحادية.

وهكذا شهدت المرحلة جهوداً حثيثة على المستوى السياسي لتثبيت قواعد الدولة وتحديد هويّتها في محيطها الخليجي والعربي والدولي،

وكان من أبرز قرارات هذه المرحلة: ◆ موقف الشيخ زايد في حرب أكتوبر عام 1973، وقطع البترول عن أمريكا.

◆ قرار إنشاء جامعة الإمارات في العين عام 1977.

◆ قرار إنشاء مجلس التعاون الخليجي عام 1981.

◆ المشاركة في عاصفة الصحراء لتحرير الكويت عام 1991.

وهكذا أسهمت السياسة الخارجية للدولة التي وضع أسسها الشيخ زايد في استكمال معالم الصورة الدولية مثل: الالتزام بالمواثيق الدولية، وعدم السماح للآخرين بالتدخل في الشؤون الداخلية للدولة، وفضّ المنازعات بالطرق السلمية، ومراعاة حقوق الجوار، وحرية استثمار الثروات، وفتح آفاق الاستثمار الخارجي والإسهام في بناء التضامن العربي والإسلامي، ورفع حجم المساعدات للدول النامية بصناديق مخصّصة لهذا الغرض.

4. مرحلة الانطلاق (1991 - 2004)

شهدت هذه المرحلة عدداً من الإنجازات على المستوى السياسي والتشريعي والإداري، وعلى صعيد المبادرات المجتمعية وسياسات التوطين، ودعم المرأة والرعاية الصحية، ومواجهة خلل التركيب السكاني، وتطوير الموانئ البحرية. ومن أجل الاستغلال الأمثل لمصادر الطاقة أنشأت الدولة العديد من الصناعات التحولية، ودخلت في شراكات استراتيجية لتوطين الصناعة وتوسيع السوق، وهو ما انعكس إيجابياً على الدخل القومي، كما شهدت تطوير القوات المسلحة الذي قال عنه الشيخ زايد: لقد سخرنا الإمكانيات والجهود لإعداد جيش عصري قوي ومدرب، ووفّرنا له أفضل الأسلحة وأكثرها تطوّراً ومواكبة للعصر، وأسّسنا المعاهد والكلية المتخصصة والعسكرية العليا لتأهيل أبنائنا وإعدادهم إعداداً كاملاً يلبق بدورهم الكبير في حماية أرض الوطن وسلامة الأهل.

ومع بداية القرن الحادي والعشرين أعلنت الدولة توجُّهاً بقوة إلى «الاقتصاد المعرفي»، ولا غرابة أن نقرأ هنا في مرجع عربي عن الاقتصاد المعرفي جملة قالها الشيخ زايد وعمل بمقتضاها قبل عقود من ظهور المفهوم والمصطلح، فمن مبادئ الاقتصاد المعرفي أن: «التعليم والتنمية صنوان متلازمان، بل التعليم يعدُّ سابقاً على التنمية، وهو استثمار أصيل يشكّل القاعدة لكل استثمار آخر، والدعامة الأساسية للبنى الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، والركيزة الأساسية للارتقاء».

5. مرحلة التنافسية الدولية (ما بعد الشيخ زايد)

- ◆ في عام 2013 حازت دولة الإمارات المركز الثاني عربياً والثالث عالمياً من حيث جاهزيتها للاستفادة من التكنولوجيا من أصل 144.
- ◆ وطبقاً لتقرير صادر من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي احتلت الإمارات المركز الثاني عربياً عام 2013 في التنمية البشرية.
- ◆ في عام 1995 كانت الإمارات في المركز الثاني عربياً والـ (46 عالمياً) بمعايير الاقتصاد المعرفي، فأصبحت عام 2012 الأولى عربياً والـ (42 عالمياً).
- ◆ ويمكن ملاحظة انعكاس مستوى التنظيم السياسي على البنى الاجتماعية من دراسة المؤشرات الدولية ومن أبرزها نتائج تقارير التنافسية الدولية لعامي 2013 و2014 حيث صعدت الإمارات (5 مراتب لتحلُّ المرتبة (19) في التنافسية الكلية لاقتصادها في سنة واحدة، متقدمة على دول مثل: فرنسا، وأيرلندا، وأستراليا.



التميز وإدارة الدولة

حين نقيّم تجربة الشيخ زايد في إدارة الدولة، استناداً إلى نموذج التميز الأوروبي، وهو من أبرز نماذج «إدارة التميز» الشائع استخدامها في العالم المعاصر، ولما كان «نموذج التميز» صُمم ليقوم المؤسسات لا الدول، فإننا سنعيد في الفقرات التالية صياغة متطلبات الممكنات، ونشرح معاييرها الفرعية ونقاطها التوجيهية على نحو يجعل النموذج قابلاً للتطبيق على الدول:

أولاً- زايد ومفاهيم التميز

القدرات الوطنية للدولة على ثلاثة محاور: إدخال الإمارات في عصر الصناعة لتنويع مصادر الدخل، واستنبات اقتصاد زراعي، واستقطاب الكفاءات البشرية للإسهام في تسريع وتيرة النمو في ظل قلة الموارد البشرية الوطنية المؤهلة.

حاضراً فيها. انطلق الشيخ زايد من رؤية ترتكز على: «تحقيق الرفاهية الاجتماعية ومفهوم متكامل للوحدة السياسية والاهتمام بالبيئة».

2. مفهوم تنمية القدرات الوطنية ارتكزت استراتيجية الإمارات في تطوير

1. مفهوم القيادة من خلال رؤية وقيم إنسانية وهو ما نجح الشيخ زايد في إدراكه، واستطاع بلورة استجابته الخاصة له في فكرة «الاتحاد»، فالحل هنا ينطوي على إلهام ورؤية لا على مجرد استجابة «آلية» منفصلة عن الرؤية العامة، وهي رؤية كان الجانب الإيماني

3. مفهوم الإدارة بالكفاءة وسرعة

التكيف مع التغيير

هناك عشرات الأمثلة على الجهود التي بذلها الشيخ زايد في رحلته القيادية للإدارة المؤهلة والتكيف مع التغيير، دون التخلي عن المبادئ الجوهرية، وذلك في إدارة التوقعات الداخلية والخارجية والتحوّلات الثقافية والاجتماعية لدولة في طور النمو، واستخدام أكثر السبل تأثيراً في نشر الأهداف الوطنية واجتذاب مؤيدين لها، وإدارة رأس المال البشري والبنية التقنية، وتحديد المشروعات الوطنية وإدارتها.

4. مفهوم النجاح باستثمار مواهب

المواطنين وقدراتهم

كان شغُّ الموارد البشرية من العقبات التي كان على الشيخ زايد أن يواجهها عند تأسيس الهيكل الإداري ومعالجة مشكلاته، فإلى جانب التوسُّع في التعليم، بادر الشيخ زايد إلى ابتعاث الطلاب للدراسة في الخارج.

ومتوافقة مع الأهداف والخطط وفي الإطار الزمني الملائم.

7. مفهوم استدامة تحقيق النتائج

الباهرة

تتعلق استدامة النتائج الكبيرة ببناء مستويات الثقة بين الحكّام والشعوب، وإدارة القضايا الاستراتيجية والمخاطر السياسية والاقتصادية ومحاربة الفساد واستقلال الإعلام والقضاء والشفافية في إعداد التقارير وإعلان النتائج، وتوفير المعلومات الدقيقة والوفائية لمتخذي القرار لتمكّنهم من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

8. مفهوم بناء مستقبل مستدام

أدرك الشيخ زايد أن بناء المستقبل المستدام لن يتحقّق إلا بتوفير بيئة ونمط حياة وأساليب عمل تشجّع المواطنين على المشاركة الإيجابية في الأنشطة التي تعود بالفائدة على المجتمع ككل، ومعرفة الكفاءات المطلوبة وفهمها لتحقيق ذلك.

5. مفهوم خلق قيمة مضافة للمقيمين

على أرض الدولة

كانت القيمة المضافة التي تتحقّق للمقيمين على أرض الدولة هدفاً واضحاً، وهو «إسعاد المواطنين» وهو المنهج الذي هياً للمقيمين جميعاً - مواطنين، ووافدين - أسباباً مشتركة للسعادة، ما يعني قيمة مضافة ذات طبيعة نوعية تتجاوز توفير الحاجات الضرورية إلى تحقيق دولة الرفاهية.

6. مفهوم تسخير الإبداع والابتكار

أدرك الشيخ زايد بفطرته أن مفهوم الإبداع ينطبق على الأعمال والعمليات والأنشطة، ولا يقتصر على المنتجات فقط. هناك إبداع في العمليات والهيكل وأنظمة العمل والتعليم، والنقل والمواصلات، والصحة والتنمية الأسرية، وغيرها من المجالات، وتتحقّق فائدة الإبداع عندما تتحوّل الأفكار المجرّدة إلى واقع ملموس عبر خطط إنتاج محدّدة

ثانياً: زايد ومعايير التميّز الرئيسة

1- معيار القيادة

أ- كيف صاغ الشيخ زايد رؤية دولة الإمارات ورسالتها وقيمها ومبادئها؟ وكيف قدّم القدوة الحسنة؟ هذا المعيار يشمل المحاور الاستراتيجية التالية:

◆ القيم الرئيسة لدولة الإمارات ومسارها المستقبلي.

- ◆ توحيد الجهود لتحقيق الرؤية.
- ◆ نشر قيم الدولة والدفاع عنها.
- ◆ دعم ثقافة المشاركة في القيادة.
- ◆ تعزيز السمعة والمكانة الدولية.
- ◆ السلوك القيادي والقدوة الحسنة.

ب- كيف طوّر الشيخ زايد النظم المؤسسية

والإدارية في الدولة، وتابع إجراء التحسينات عليها؟ هذا المعيار يشمل المحاور الاستراتيجية التالية:

◆ تحديد الأولويات وإدارة التوقعات.

◆ حصر القدرات وتقييم النتائج.

◆ توفير منافع مستدامة متوازنة.

◆ إدارة القضايا الاستراتيجية والأخطار المستقبلية.

◆ المساءلة والشفافية وتبادل المسؤولية.

ج- كيف تفاعل الشيخ زايد مع الأطراف

الخارجية خليجياً وإقليمياً وعالمياً؟ هذا

المعيار يشمل المحاور الاستراتيجية التالية:

◆ تعزيز القيم المشتركة بين الشركاء الاستراتيجيين.

◆ الاستجابة المناسبة للحاجات والتوقعات.

◆ تحقيق مستويات الثقة بالتشاور والمصارحة.

◆ التزام القيم العليا والمبادئ الإنسانية.

◆ المساعدات الإنسانية الدولية.

د- كيف دعم الشيخ زايد ثقافة التميّز

بين أبناء دولة الإمارات؟ هذا المعيار

يشمل المحاور الاستراتيجية التالية:

◆ الاعتراف بالجهود وتقديرها.

◆ تبني الأفكار الجديدة ودعم تطبيقها.

◆ تعزيز التنوّع وتكافؤ الفرص.

ه- كيف نجح الشيخ زايد في ضمان مرونة

الإدارة الفعّالة لعملية التغيير في

المجتمع الإماراتي؟ هذا المعيار يشمل

المحاور الاستراتيجية التالية:

◆ الإدارة الفعّالة للتغيير.

◆ صناعة القرارات بناءً على المعلومات

والخبرة.

◆ التوازن بين متطلبات الإنسان والبيئة

والثروة.

◆ إشراك المواطنين في التغيير.

2- معيار الاستراتيجية

أ- كيف صاغ الشيخ زايد الاستراتيجية بناء على الحاجات والتوقعات داخلياً وخارجياً؟ هذا المعيار يشمل المحاور الاستراتيجية التالية:

- ◆ تأطير الرؤية بناء على الحاجات والتطلعات.
- ◆ توقع المتغيرات المحتملة والتأهب لها.
- ◆ مراجعة الاستراتيجية والسياسات الداعمة.
- ◆ رسم السيناريوهات المستقبلية.

ب- كيف صاغ الشيخ زايد الاستراتيجية بناء على قدرات المجتمع وامكانيات الدولة؟ هذا المعيار يشمل المحاور الاستراتيجية التالية:

- ◆ تحليل اتجاهات الأداء وفرص التحسين.
- ◆ فهم القدرات الظاهرة والكامنة.
- ◆ تصميم استراتيجيات التغيير المحسوب.
- ◆ تحديد نقاط القوة وفرص التحسين.

ج- كيف طور الشيخ زايد الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها؟ هذا المعيار يشمل المحاور الاستراتيجية التالية:



- ◆ صياغة استراتيجية واحدة.
- ◆ تطبيق مفهوم الاستدامة.
- ◆ تحديد الأهداف وتوفير الموارد لتحقيقها.
- ◆ إدارة الأخطاء وتجذير القيم الوطنية.

د- كيف نشر الشيخ زايد الاستراتيجية والسياسات الداعمة وتابع أداءها؟ هذا المعيار يشمل المحاور الاستراتيجية التالية:

- ◆ ترجمة الاستراتيجية إلى سياسات متوائمة.
- ◆ تأسيس الهياكل التنظيمية لتنفيذ الاستراتيجية.
- ◆ تعميم الاستراتيجية وتوسيع المشاركة.

3. معيار رأس المال البشري

أ- كيف أدرك الشيخ زايد واقع رأس المال البشري في الدولة لتحقيق خطط النمو؟ هذا المعيار يشمل المحاور الاستراتيجية التالية:

- ◆ تشخيص واقع رأس المال البشري وفرص تطويره.
- ◆ مواءمة الموارد البشرية مع استراتيجية الدولة.
- ◆ توطيد نهج الشورى.
- ◆ ضمان المساواة وتكافؤ الفرص.

ب- كيف طور الشيخ زايد معارف الثروات البشرية وقدراتها؟ هذا المعيار يشمل المحاور الاستراتيجية التالية:

- ◆ تحديد المهارات والكفاءات ومستويات

الأداء المطلوبة.

- ◆ التخطيط لجذب الكفاءات وتطويرها والاحتفاظ بها.
- ◆ تقييم الأداء ووضع خطط التعليم والتطوير وتنفيذها.

ج- كيف حقق الشيخ زايد تطُّعات المواطنين وأهداف الدولة بالشراكة والتمكين؟ هذا المعيار يشمل المحاور الاستراتيجية التالية:

- ◆ تمكين المواطنين.
- ◆ غرس ثقافة الإبداع والابتكار.
- ◆ تشجيع الأفراد على تحمل مسؤوليتهم المجتمعية.

د- كيف تواصل الشيخ زايد مع الشعب

لتحقيق الأهداف الوطنية؟ هذا المعيار يشمل المحاور الاستراتيجية التالية:

- ◆ وضع استراتيجيات الحوار المجتمعي وأدواته.
- ◆ تشجيع الحوار وتبادل المعرفة.
- ◆ تعزيز الروابط بين المقيمين على أرض الدولة.

هـ- كيف قدر الشيخ زايد رأس المال البشري وحافظ على التنوع وتكافؤ الفرص؟ هذا المعيار يشمل المحاور الاستراتيجية التالية:

- ◆ مزايا المواطنين في الدولة.
- ◆ تشجيع العمل الجماعي واحترام التعددية والاستفادة منها.

4- معيار الشراكات والموارد

- أ- كيف أدار الشيخ زايد الشراكات والموارد لتحقيق منفعة مستدامة؟ هذا المعيار يشمل المحاور الاستراتيجية التالية:
 - ◆ تحديد دوائر الشركاء وإدارة توقعاتهم.
 - ◆ بناء علاقات مستدامة على أساس الثقة والمنفعة.
 - ◆ المشاركة الفعالة في المنظمات الدولية.
 - ◆ إدارة الشراكات لخدمة مصالح الدولة.
- ب- كيف أدار الشيخ زايد الشؤون الاقتصادية والمالية في الدولة لضمان نجاح مستدام؟ هذا المعيار يشمل المحاور الاستراتيجية التالية:
 - ◆ بناء استراتيجيات الإدارة المالية والاقتصادية وسياساتها.
 - ◆ التخطيط والرقابة المالية.
 - ◆ تقييم الاستثمار وإدارته.
 - ◆ المرونة والحوكمة المالية.

- ◆ تحديد الأخطار المالية وتحجيمها وإدارتها.
- ج- كيف أدار الشيخ زايد الموارد المالية والطبيعية وفق قواعد الاستدامة؟ هذا المعيار يشمل المحاور الاستراتيجية التالية:
 - ◆ استراتيجيات ضمان الاستدامة للموارد الطبيعية وسياساتها.
 - ◆ الاستخدام الأمثل والإدارة الفعالة للموارد الطبيعية.
 - ◆ أثر الأنشطة الاقتصادية في البيئة والصحة.
 - ◆ ترقية المعايير البيئية.
- د- كيف أدار الشيخ زايد البنية التحتية لتعزيز استراتيجية الدولة؟ هذا المعيار يشمل المحاور الاستراتيجية التالية:
 - ◆ وضع استراتيجية البنية التحتية للدولة وسياساتها.
 - ◆ استخدام البنية التحتية لدعم جهود تحديث التطوير.
 - ◆ استخدام التقنيات الحديثة في تلبية حاجات المجتمع.
 - هـ- كيف حقق الشيخ زايد الإدارة الفعالة للمعرفة لدعم صناعة القرار وبناء قدرات الدولة؟ هذا المعيار يشمل المحاور الاستراتيجية التالية:
 - ◆ استراتيجيات إدارة المعلومات والمعرفة وسياساتها.
 - ◆ الاستخدام الفعال للمعرفة في صناعة القرار.
 - ◆ تأسيس شبكات التعلم والإعلام لإدارة المعرفة.
 - ◆ حقوق الملكية الفكرية في الإمارات.

5- معيار العمليات والمنتجات والخدمات (المشروعات والخدمات الحكومية)

- أ- كيف خطط الشيخ زايد للمشروعات الوطنية والخدمات الحكومية؟ هذا المعيار يشمل المحاور الاستراتيجية التالية:
 - ◆ موازنة المشروعات والخدمات مع السياسة العامة للدولة.
 - ◆ تحديد المشروعات بما يلبي الحاجات والتطلعات.
 - ◆ التنسيق والتكامل بين المشروعات.
- ب- كيف أدار الشيخ زايد الجهاز الحكومي لزيادة المردود للمواطن؟ هذا المعيار يشمل المحاور الاستراتيجية التالية:
 - ◆ إنشاء الجهاز الحكومي لتحقيق الرؤية الاستراتيجية الوطنية.
 - ◆ مراجعة كفاءة الجهاز الحكومي

- وتقييمها.
- ◆ تطوير الجهاز الحكومي بناء على رغبات الناس وتطلعاتهم.
- ج- كيف عرف الشيخ زايد العالم بدولة الإمارات ومؤسساتها؟ هذا المعيار يشمل المحاور الاستراتيجية التالية:
 - ◆ دور الإعلام المحلي في تثبيت قواعد الدولة.
 - ◆ التعريف بدولة الإمارات عالمياً.
 - ◆ دور المساعدات الخارجية في تعزيز مكانة الدولة عالمياً.
- د- كيف أسهم الشيخ زايد في توفير خدمات جديدة بانتظام وفعالية؟ هذا المعيار يشمل المحاور الاستراتيجية التالية:
 - ◆ توفير الخدمات الحكومية المتوافقة مع
- الاستراتيجية الوطنية.
- ◆ توفير الخدمات الحكومية بما يلبي الحاجات والتطلعات.
- ◆ بناء القدرات التنظيمية للمؤسسات الحكومية.
- هـ- كيف أدار الشيخ زايد الآثار الاجتماعية لأداء الجهاز الحكومي؟ هذا المعيار يشمل المحاور الاستراتيجية التالية:
 - ◆ بناء سياسات فعالة في إدارة العلاقات المجتمعية.
 - ◆ فتح حوار مستمر مع المواطنين.
 - ◆ مراعاة الجانب الاجتماعي في المشروعات والخدمات.

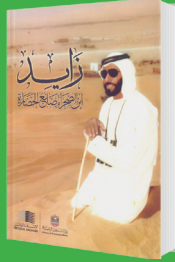
حاز سموه العديد من الأوسمة والجوائز تقديرًا لجهوده الإنسانية، وهذه بعضها :

- ◆ **الوثيقة الذهبية 1985**، من المنظمة الدولية للأجانب، جنيف/ سويسرا، لجهوده في المجالات الإنسانية، ورعاية الجاليات الأجنبية العاملة لدى دولة الإمارات.
- ◆ **أبرز شخصية للعام، 1989**، هيئة رجل العام الدولية، فرنسا. لدوره في وقف الحرب العراقية الإيرانية، وإعادة العلاقات بين الدول العربية ومصر بعد اتفاقية كامب ديفيد.
- ◆ **وسام منظمة اليونز العالمية، 1992**، الولايات المتحدة الأمريكية. لمواقفه ومبادراته النبيلة لإغاثة المتضررين من المجاعة والكوارث، وكذلك المساعدات المتواصلة للدول النامية.
- ◆ **وشاح رجل الإنماء والتنمية، 1992**، جامعة الدول العربية/، القاهرة/مصر. لجهوده في مكافحة التصحر والمشاريع البيئية والتنمية في الوطن العربي.
- ◆ **درع مجلس وزراء العمل، 1993**، مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض/السعودية. لدعم سموه المتواصل لتعزيز أواصر التعاون والترابط بين أقطار مجلس التعاون.
- ◆ **درع العمل، 1996**، منظمة العمل العربية، القاهرة/مصر. لدور سموه الرائد في دعم العمل العربي المشترك.
- ◆ **الشخصية الإنمائية على مستوى العالم، 1996**، استطلاع أجره مركز الشرق الأوسط شارك فيه أكثر من نصف مليون عربي حول العالم. جدة/ السعودية. لدوره في مجال التنمية.
- ◆ **نقب حكيم العرب، 1997**، مجلة الأهرام العربي، مصر. لجهوده في الوحدة العربية، ولم الشمل وتجاوز الخلافات، والبدء بعلاقات عربية طيبة تتجاوز كل خطاب الماضي.
- ◆ **شهادة الباندا الذهبية، 1997**، الصندوق العالمي للحفاظ على الطبيعة، جنيف/سويسرا. لجهوده الكبيرة في الحفاظ على البيئة وحماية الحياة البرية في الإمارات خاصة ومناطق أخرى من العالم.
- ◆ **أهم شخصية عالمية، 1997**، شركة هوليداي ميكس إيه جي السياحية، سويسرا. باعتباره من أبرز الزعماء في العالم ولإسهاماته من أجل إقرار الأمن والسلام في كافة أنحاء العالم.
- ◆ **أهم شخصية في العام، 1997**، صحيفة العالم اليوم، مصر. حمله للحلم العربي بين يديه وبسطه من سماحة العرب درساً يقتدى به، ودوره في وصول مياه نهر النيل إلى سيناء.
- ◆ **درع المنظمة الإسلامية للتربية والتعليم والثقافة، 1998**، الرباط/المغرب. لجهوده في دعم المنظمة، ودعم العمل الإسلامي المشترك.
- ◆ **شخصية العام الإسلامية، 1999**، جائزة دبي الدولية للقرآن الكريم، دبي/الإمارات. لجهوده ومواقفه في خدمة الإسلام والمسلمين، وحرصه على بذل كل جهد لتحقيق التضامن بين الدول الإسلامية.

كتب مشابهة:



زايد
من مدينة العين إلى رئاسة الاتحاد
راشد عبد الله التميمي



زايد
ابن الصحراء صانع الحضارة
محمد مرسي عبد الله



زايد
الشخصية الاستثنائية
علي أبو الريش

قراءة ممتعة

ص.ب: 214444
دبي، الإمارات العربية المتحدة
هاتف: 04 423 3444
نستقبل آراءكم على pr@mbrf.ae

تواصلوا معنا على

[MBRF_News](https://www.facebook.com/MBRF_News)
[MBRF_News](https://www.instagram.com/MBRF_News)
mbrf.ae
www.mbrf.ae

[qindeel_uae](https://www.facebook.com/qindeel_uae)
[qindeel_uae](https://www.instagram.com/qindeel_uae)
qindeel.uae
qindeel.ae





لطالما كان شغفنا خلال السنوات الخمسين الماضية أن نوّز
لعملائنا منتجات وخدمات مصرفية يمكنها أن تُحدث الفرق في
أسلوب حياتهم. فسواءً كانت ابتكاراتنا لرفع مستوى خدماتنا
المصرفية للأفراد، الشركات أو حتى لإدارة الثروات، فهي كانت
ولا تزال جزءاً من تكويننا ومنهجيتنا.

واليوم، يملؤنا الفخر بشراكتنا مع إكسبو 2020 دبي
لنجتذب المزيد من الفرص ونحقق الاستدامة في عالمنا.

ابتكارات مستوحاة من احتياجاتك

فخر لنا أن نكون الشريك الرسمي
لإكسبو دبي 2020



إكسبو 2020 دبي
الإمارات العربية المتحدة

شريك أول رسمي