

# ندوة ضمن فعاليات أسبوع إدارة المعرفة في دائرة المحاكم تحت عنوان ( تجربتي )

بكل الحب والتقدير يسعدني أن أكون بينكم في هذا الصباح و  
أتشرف باللقاء بكم ، أنتم رجال الحق والقانون و >ماتُه و  
المدافعون عنه . الإخوة الكرام  
حينما دعاني لإخ الدكتور أحمد بن هزيم للمشاركة ، لم  
أتردد لأنني أدرك أهمية القضاء ومكانته ، فهو وظيفة  
الأنبياء والرسول ومن أفضل الطاعات لمن اجتهد ولم يُقصر في  
البحث عن الحق و إقامة العدل .

ولقائي بكم اليوم مكسب ، لأنني و لأول مرة ألتقي بمجموعة من  
النخبة الكريمة من مجتمعنا الذين يعملون في أشرف و أقدس  
عمل وطني ، يخدمون كل طبقات و فئات المجتمع ، لا يميزون  
بين الفقير و الغني ، الكبير والصغير ، فالقضاء رسالة ،  
واستقرار الدولة لا يقوم إلا على القضاء العادل ، و أول من  
باشر القضاء هو أشرف الخلق النبي صلى الله عليه وسلم ،  
كان يجلس يوميا ليقضي بين المتخاصمين و يحكم بينهم ،  
وسار الخلفاء على نهجه و أولوا القضاء أهمية كبرى  
لسيادة العدالة الإجتماعية وصيانة حقوق الناس و كانوا  
يعتمدون و يتحرون الدقة عند تنصيب القضاة لأنهم كانوا  
يعتبرون القضاء من أهم الوظائف التابعة للخلافة .

رأيت من واجبي أن أبدا بهذه المقدمة قبل الدخول في موضوع  
هذه الندوة ضمن فعاليات أسبوع إدارة المعرفة و أبدا بسؤال  
أحد الشباب : كيف تصبح مديرا ناجحا ؟ أجبته بالإرادة ،  
تنجح في الإدارة ، فالكلمتين متشابھتين ، لكن السر في  
تقديم حرف الرء لتحقيق النجاح . فالإدارة لا تعني أن تكون  
مسؤولا كبيرا أو وزيرا ، فالموظف الصغير أحيانا أكثر و  
أحسن قدرة من كل هؤلاء مع أنه لا عيب في أن نسعى إلى ذلك  
المركز أو تلك المكانة ، وعلينا أن نعمل و نجتهد للوصول  
إليها فهذا حق مشروع لكل فرد منا ، لكن علينا أن ندرك أن

العمل شرف مهما صغر حجمه و علينا أن نقوم بواجباتنا ومسؤولياتنا تجاه مجتمعنا على أكمل وجه ، لأن العمل و الأداء الجيد هو الوسيلة الوحيدة لنمو بلدنا والإرتقاء بها ، فمثلاً دور عامل النظافة في الشوارع لا يقل أهمية عن دور أي أحد منا ، لكن هناك من ينظر إليه باحتقار و لا يُقدر عمله لماذا ؟ لأنه يَكْنُس و يُنْظف الشوارع و نتناسى أنه ينظف المهملات التي نرميها ، أي أنه ينظف سوء تصرفنا فهو أحسن منا إذا نظرنا إلى عمله من هذا الجانب لأنه يقوم بدور يستحق التقدير . لذا على الشباب اليوم أن يدرك أن الأنهر الكبيرة تأتي من جداول مياه صغيرة .

فلنأخذ مثلاً الدول الأوروبية أو الولايات المتحدة حيث هناك غالباً ما يختارون رؤسائهم بالصدفة . فعندما اختار الشعب الأمريكي ممثلاً سينمائياً مثل (رونالد ريغان) : ألم يكن هناك مئات أفضل منه عملاً ومعرفة و أقدراً منه أداءً ؟ بلى ، لكن اختيارهم يكون على أساس أن هذا الرئيس أو ذاك اعتماده الأساسي في اتخاذ القرارات على موظفين أصغر منه درجة و أكبر خبرة وكفاءة ومن منظور آخر ، الرئيس سوف تنتهي ولايته و يذهب و يأتي رؤساء غيره وهؤلاء الموظفون الصغار باقون و دورهم أكبر من الرؤساء . على فكرة في أوروبا و الولايات المتحدة أهم المناصب التي يدرسونها بعناية و يتشاورون عليها قبل اختيار الشخص المناسب هي : العدل ، الصحة ، التعليم ، و يختارون لهذه المناصب نخبة النخبة .

إن المدير أو الرئيس الناجح يعتمد أساساً على موظفين أكفاء ، إذا على صغار الموظفين أن يعطوا أهمية لدورهم وعلى الكبار أن لا يقللوا منهم ، فهم أساس الإدارة الناجحة ، فكرسي المسؤولية لا يعتمد على مهارات الإنسان وحدها ولو أن ذلك مهم جداً إنما الأهم السلوك والمعاملة الإنسانية .

أما بالحديث عن تجربتي الشخصية في العمل الحكومي فهي كثيرة وفي مجالات عديدة والحمد لله ، و هذا أتركه للزمن و التاريخ ، أما اليوم فأحببت أن أستعرض معكم بتلقائية تجربتي في العمل البلدي و سوف أحاول أن أخلصها لكم بقدر الإمكان سواءً على المستوى المحلي و العربي والإسلامي و الدولي .

داخليا بدأت في البلدية في بداية الستينات كمساعد رئيس قسم المساحة ، وكنت معاراً من البلدية إلى دائرة الطابو آنذاك . دائرة الأراضي و الأملاك حالياً و كان رئيسي حينها هندياً و دورنا مسح الأراضي و إعداد الخرائط (SKETCH) وتحديد مواقعها مع فريق برئاسة أحمد آدم مدير الدائرة سوداني الجنسية ومجموعة من الموظفين المواطنين على فكرة كلمة الطابو تركية وتعني دائرة تسجيل الأراضي . و كان رئيس دائرة الطابو آنذاك المغفور له الشيخ مكتوم بن راشد آل مكتوم وكان يذهب معنا على المواقع أحيانا . و هنا لابد أن أشيد بشخصية أحمد آدم هذه الشخصية النادرة المُرَبِّية للعمل و الذي لم يكن يعامل العاملين معه حتى العمال إلا بروح المودة والأخوة، نبدأ دوام العمل من الساعة صباحاً حتى السادسة مساءً والحق يقال ءَمَلْتُ مع الكثيرين بعده لكن لم أرى شخصية مثله مخلصاً و على دراية تامة بعمله ، لا يكل ولا يمل ومع أنه كان أكبرنا سناً لكنه كان أنشطنا وقد كان مثلاً يحتذى به للعمل الجاد و تعلمت منه الكثير، هكذا بدأت عملي ثم انتقلت إلى قسم التخطيط و المباني في البلدية تحت رئاسة مهندس إنكليزي و كان معي خلال هذه السنوات ثلاث مواطنين فقط إنما أغلب الموظفين هنود وباكستانيون وقليل من العرب ، كما كان في هذه الفترة الأستاذ كمال حمزة مديراً للبلدية، ثم ترقيت بقرار منه إلى مساعد المدير للشؤون الفنية مع أنني واجهت إعتراضات من البعض إلا أن الشكر كل الشكر إلى الأستاذ كمال حمزة على ثقته بي . و تابعت عملي كمسؤول عن الأعمال الهندسية في البلدية كالتخطيط و المساحة والمباني و أعمال فنية أخرى كالبنية التحتية للمدينة . ومع إنتقال دائرة البلدية إلى مبناها الحالي فوجئت بإعلان سمو الشيخ حمدان بن راشد آل مكتوم رئيس البلدية وفي اجتماع المجلس البلدي نبأ تعييني نائبا للمدير وذلك بقرار أصدره المغفور له الشيخ راشد بن سعيد آل مكتوم وعندما إنتقل الأستاذ كمال حمزة إلى الديوان كُلفَت بأعمال المدير بالوكالة . ومن هنا بدأ دوري بعد اكتساب خبرة في مجال العمل البلدي و في جميع أقسامه ومهامه ، و برزت البلدية كأكبر مؤسسة حكومية لأنها كانت تقوم بجميع الأعمال الخدمية و الهندسية في المدينة ، بعد كل ما تَعَلَّمْتُ وكل الخبرات التي اكتسبتها وكل ما

أوتيت من قدرة ، بدأت العمل البلدي تحت إدارة ورئاسة سمو الشيخ حمدان بن راشد آل مكتوم و بتوجيهات من المغفور له الشيخ مكتوم بن راشد آل مكتوم و متابعة صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم وبتوجيهاتهم وضعنا خطة لتنتقل دبي إلى مدينة عالمية وكان دوري، العمل على تنفيذ رؤية القادة وتقديم اقتراحات للوصول إلى الهدف المنشود .

في البداية كان دوري إعطاء الأولوية للإهتمام بالكادر الوطني و إعداده وتعيينه ، وكان الشباب عند حسن الظن فبدورهم أعطوا عملهم كل الجهد والإخلاص انتقلنا من دائرة حكومية فيها قلة من المواطنين إلى مؤسسة يعمل فيها كادر متخصص في جميع المجالات من مواطنين و مواطنات مع إني واجهت في البداية بعض الإنتقادات من قبل البعض على اختياري لهؤلاء الشباب والإنتقادات كانت مبنية على أساس أن هؤلاء الشباب لا يستطيعوا العمل على المواقع و أغلبهم سوف يجلسون على مكاتبهم دون عمل جدي . هكذا كان رأي البعض في شبابنا ، لكنني أقول بكل أمانة أنهم كانوا مثالا للجدية والإجتهاد و العمل الجاد و الطموح ، وكان دوري التواصل معهم وحثهم على ذلك وكلما كانت البلدية تعين أحدهم كنت دائم القول لهم أننا ننتظر منكم الكثير و آخرون يتصيدون لكم القليل ، فعليكم إثبات أنفسكم .

هكذا أصبحت البلدية مدرسة لي و لهم و سارت بقية الدوائر و المؤسسات آنذاك على نفس النهج . عملنا معا من أجل الوطن ونجاح البلدية و أصبحنا عند حسن ظن قيادتنا ، وبفضل توجيهات قادتنا و بالعمل معا كفريق حققت البلدية نجاحات كبيرة حيث حصلت على عدة جوائز عربية و دولية وهذا لم يكن ليتم لولا إدراك قادتنا لحركة التطور و النمو و أهميتهما في هذا القرن ، و إنطلقنا إلى الخارج بداية مع المدن العربية و الإسلامية ، حيث كنا فاعلين في المشاركة في منظمة المدن العربية و المعروف أن منظمة المدن العربية لها ثلاثة مراكز الأمانة العامة و مقرها مدينة الكويت و المعهد العربي لإنماء المدن في مدينة الرياض وتم اختيار مدينة دبي مركزا للبيئة للمدن العربية عام 2001. وكذلك كنا فاعلين بنفس الدرجة في منظمة المدن الإسلامية وكنا نشارك بإيجابية في كل لجانها ومن ثم تمت دعوة هذه

المنظمات إلى عقد مؤتمراتها و اجتماع اللجان المنبثقة عنها في مدينة دبي و كان يُستقبل ذلك بكل ترحاب لأن مدينة دبي أصبحت نموذجاً يحتذى به ، و واحة للأمن والأمان و مركزاً عالمياً لتقديم أرقى الخدمات و إنجاز مختلف الفعاليات و قد تم اختياري لمدة (4) أربع سنوات لرئاسة منظمة المدن العربية بين عام 1994/1997 والتي كانت تضم حوالي (400) مدينة عربية من آسيا وأفريقيا. و كذلك رئاسة منظمة العواصم و المدن الإسلامية لمدة (3) سنوات. بعد ذلك كانت الإنطلاقة عالمية وهنا لابد أن أشيد بأول تجمع دولي في دبي وهو المبياد الشطرنج عام 1986 ولعبت البلدية دوراً كبيراً في إنجاز التظاهرة ولا زال الرمز التذكاري لهذا التجمع " بصورة جمل يحمل الشطرنج " شاهداً بجانب البلدية

هكذا طورت البلدية خدماتها في جميع المجالات وعملنا لكسب ثقة بعد ثقة وتشرفت أن أكون على رأس مجموعة من الشباب و الشابات ، الذين بذلوا الجهد و تحملوا المسؤولية استفدنا من كل فكرة صغيرة و تعلمنا و نفذنا مشاريع كبيرة حتى أصبحنا نصدر أفكارنا و مشاريعنا للخارج ، على فكرة وصل عدد الشابات إلى 700 و عدد الشباب إلى 2000 حتى عام 2006

ومع التجارب ازدادت الثقة بالنفس و ازداد الإحتكاك بالعالم وعرضنا تجربتنا و أخذنا ما يناسبنا وانطلقنا قارياً و دولياً و سارعت مدن من مختلف العالم للتوئمة مع مدينة دبي إلى أن انعقد مؤتمر المستوطنات البشرية في إسطنبول عام 1996 الذي جمع عدداً من رؤساء الحكومات و رؤساء و ممثلي كل المدن من جميع أنحاء العالم و تم اختياري لرئاسة إحدى الجلسات الثلاثة ومن هنا أقر اجتماع اسطنبول وبإقتراح من الأمين العام للأمم المتحدة آنذاك الدكتور بطرس بطرس غالي بتكوين هيئة استشارية للإهتمام بقضايا المدن ولدعم موقف المدن لدى دولها وتم اختياري ضمن (11) شخصية عالمية ممثلاً للمدن و كنت العضو العربي الوحيد فكانت هذه الهيئة تجتمع بين فترة وأخرى برئاسة أمين عام الأمم المتحدة .

و أخيراً جاء دور مؤتمر IMF في عام 2003 هذا المؤتمر العالمي الفريد الذي عادةً ينعقد في دول أوروبا و أمريكا ، فتم اختيار دبي لدورها ونجاحاتها في عدة مجالات " بعد "

جُهد المَسْؤُولين آنذاك في وزارة المالية " وترأس اللجنة العليا سمو الشيخ حمدان بن راشد آل مكتوم وتم إختياره رئيساً للجنة التنفيذية للإعداد لهذا المؤتمر و جهود رجال الدولة و المسؤولين في إمارة دبي و مجموعة من الشباب و الشباب المتطوعين استطعنا الوصول بهذا المؤتمر إلى بر الأمان بالرغم من الشكوك الكثيرة حول إنجابه خاصة وأنه جاء بعد أحداث سبتمبر 2001 .

وكانت توجيهات قيادتنا الرشيدة و متابعتها لها دور كبير فيما تحقق ، وكل من حضر المؤتمر أشاد بالجهد و العطاء الذي تَكَدَّلَ بنجاح منقطع النظير وعلى رأسهم مسؤول البنك الدولي الذي صرح في وسائل الإعلام . أنه إذا طُلِبَت مدينة دبي استضافة المؤتمر مرة أخرى فإنه لن يتردد في القبول . والدليل أنه عندما انعقد الإجتماع في سنغافورة طلب المسؤولون الإستفادة من خبرة دبي و قدمنا لهم ما استطعنا .

خلال تجربتي في البلدية ، أذكر عندما كنت أذهب في رحلة خارج البلاد كنت أصر على الإطلاع على كل ما هو جديد في المدن التي أزورها و كذلك بعض المشاريع ، للإستفادة منها سواءً كان ذلك خلال زياراتي الرسمية أو الخاصة ، وسوف أضرب لكم أربعة أمثلة حتى لا أطيل عليكم :

1) زرت مدينة استكهولم بالسويد في زيارة رسمية وبعد إطلاعنا على بعض المشاريع هناك ، لفت نظري أنهم يستفيدون من مياه الصرف الصحي بنسبة يسمح لهم باستخدامها ومن ثم ينقلونها إلى الأنهر القريبة فقلت في نفسي لماذا لا ننفذ مثل هذه الفكرة و بتقنية أفضل تناسب ظروفنا ، وفعلاً تم ذلك و طورنا تقنية معالجة مياه الصرف الصحي واستفدنا منها في تشجير المدينة وبناء الحدائق العامة و كانت أول تجربة في الشرق الأوسط .

2) تضمن جدول زيارتنا الرسمية إلى مدينة باريس متحف اللوفر آثار إنتباهي أنهم شيدوا متحف تحت الأرض لعرض بعض المقتنيات الأثرية ، وفور عودتي إلى دبي بدأنا بدراسة الفكرة وتم تعيين استشاري لتطبيقها في متحف الفهيدي وهكذا تم فيه عرض تاريخنا وتراثنا و حالياً تُديره دائرة السياحة و يُعَدُّ من المشاريع الفريدة والوحيدة في الشرق

3) تضمنت زيارتي لأستراليا جولة إلى مدينة الطفل ، أعجبتني فكرة مدينة متخصصة للأطفال و بعد عودتنا تم تكليف استشاري لدراسة وتصميم مدينة للطفل تناسب عاداتنا و توابك التطور فتم تشييدها في حديقة الخور بجانب دائرتكم الموقرة و كذلك هي الوحيدة في الشرق الأوسط و أذكر أنه بعد ذلك زارنا عمدة تلك المدينة الإستراالية فأخذته لزيارتها فانبهر بتقنياتها ، قلت له : الفكرة من عندكم رد عليّ : تفوقتم علينا .

4) ترأسَتْ لجنة منظمة المستوطنات البشرية WACLAC تضم عدد من المسؤولين من بلديات عالمية إلى الجمعية العمومية للأمم المتحدة بنيويورك لإستعراض و رفع توصيات السلطات المحلية و المدن العالمية إلى هيئة الأمم المتحدة . بعد الإجتماع زُرنا عدداً من المؤسسات لفت انتباهي أن في أحدها طابق مخصص للرياضة و يُفرض على جميع العاملين ممارستها على الأقل لمدة ساعة يوميا .

عندما رجعت درسنا الفكرة فتم إنشاء نادي رياضي ترفيهي لموظفي البلدية وكانت أول دائرة بعد شرطة دبي تنشئ لموظفيها نادٍ رياضي وخصنا يوماً للسيدات ، وكذلك سمحنا لموظفي الدوائر الأخرى بإستخدامه ، وشخصياً أعتقد أن الرياضة كالقراءة مهمتان لتقوية الجسد و تغذية الروح . و أناشذكم جميعاً تخصيص ولو جزء بسيط من وقتكم لممارستهما وسوف لن تندموا أبداً . فعندما أناقش ذلك مع بعض الأصدقاء يقولون ليس لدينا وقت ، نظموا وقتكم وسوف تتعودوا على ذلك كما تعودتم على وجبات الأكل ، حتى تكونوا جيل الغد الذي نفخر به ليس في المجال المعرفي و التكنولوجي بل حتى في مجال الحد من الأمراض المزمنة كالسمنة و السكري ، و لتكونوا مثلاً يحتذى به للجسم السليم و العقل السليم ، كما هي دبي مثال يحتذى به للتطور و الحياة الآمنة و أنا شخصياً أهوى القراءة و أقرأُ في كل شيء وفي كل موضوع لذا استفدت كثيراً من قرائاتي في عملي و تثقيف روحي و أخذ معي في كل سفرياتي مجموعة من الكتب و أخص وقتاً لقرائتها ، كما أمارس الرياضة باستمرار و أول شيء أفعله عند السفر أجهز حقيبة الرياضة قبل حقيبة ملابسي حتى لو كانت الزيارة لمدة يومين . وخلال عملي و زياراتي لمختلف دول

العالم و زيارة مسؤولي البلديات من جميع أنحاء العالم إلى دبي كسبت مجموعة من الأصدقاء ، و كونت علاقات كثيرة بعضهم يشغل حالياً مراكز كبيرة ولا زالت صداقاتنا مستمرة والحمد لله على هذه النعمة .

أن حبي لدبي حبٌ لا يضاھيه أي شيء في الحياة و كتبت عن حبي لها في جريدة البيان " تلك التي أحببتها " و جمعت مع مقالات أخرى في كتاب عام 1999 تحت عنوان "نوادير في محطات سفر" . و حبا للبلدية جمعت ما أنجز تقريبا حتى عام 2003 في كتاب تحت عنوان "سنوات البناء والتحول" "دبي من قرية صغيرة إلى مدينة عالمية" ويضم الإنجازات و المشاريع التي نفذتها البلدية خلال هذه الفترة مع أنني استمررت في عملي حتى عام 2006 إلا أنني لم أتمكن من إصدار ملحق للكتاب بين عامي 2003 و 2006 لظروف خاصة أتمنى أن أجد الوقت لذلك .

و أخيراً أود أن أختتم تجربتي معكم اليوم بأن هذه النجاحات و التي ذكّرتُ جزءاً بسيطاً منها لم تكن لرتتم بهذه الحرفية و هذه الروعة و بإشادة عالمية لولا رؤية قادتنا وإيمانهم و حبهم للتطور و مواكبة العصر في كل ما هو جديد ولم يسبقنا أحد إليه ، بدأ من عهد المغفور له الشيخ راشد بن سعيد باني نهضة دبي و المغفور له الشيخ مكتوم بن راشد آل مكتوم و صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي و سمو الشيخ حمدان بن راشد آل مكتوم نائب الحاكم وزير المالية رئيس البلدية .

إن التجربة لا تقاس بالوقت ولا بالكم إنما بالتغيير الذي نُحدثه و إيماننا بأن ما نقوم به هو لخدمة الوطن و المجتمع فلقد أحببت عملي و استمتعت بتأديته ومارسته بحب و إخلاص و منذ حنني شعوراً بالرضاء لا يوازيه شعور . فالشكر كل الشكر لقادتنا الذين أعطونا الثقة لتظل راية دولة الإمارات خفاقة في جميع المجالات .

أتمنى لكم النجاح و التوفيق ، ولدولتنا التقدم والإزدهار بقيادة صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان رئيس الدولة و أخيه صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، و أشكركم



على تحملكم وعلى حسن الإستماع ، و السلام عليكم .