

المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال 2014
نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط

ريادة الأعمال المؤسسية لدى الأمير سطاتم بن عبدالعزيز آل سعود

دراسة منهجية في التأسيس الإداري لمبادرات الأعمال في النفع العام

د. عبد العزيز بن سطاتم بن عبد العزيز
الأستاذ المشارك في قسم السياسة الشرعية
المعهد العالي للقضاء - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

بحث محكم

1435هـ - 2014م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

5

تقديم

7

المستخلص

8

المقدمة

10

مسألة البحث

10

أهمية البحث

11

منهجية البحث

13

تمهيد

15

السيرة الذاتية لشخصية البحث

16

المبحث الأول: التطبيقات العملية للمبادرات الفكرية

31

المبحث الثاني: الأساس الفكري للمبادرات العملية

53

الخلاصة والعبر

تقديم

دأبت جمعية ريادة الأعمال منذ إنشائها إلى عقد مؤتمرها الدولي لريادة الأعمال الذي يأتي تجسيدا للاهتمام المتنامي بريادة الأعمال، وميداناً فاعلاً لطرح الرؤى والتجارب في دعم وإنماء ثقافة العمل الحر وتمتية التفكير الريادي واقتصاديات المعرفة. وتدور محاور المؤتمر الرابع لهذا العام ٢٠١٤م-١٤٣٥هـ حول البيئة الداعمة لريادة الأعمال وأدوار الجهات المعنية في خلق وإنماء هذه البيئة، والنماذج المشرقة للممارسات التطبيقية لمفاهيم ريادة الأعمال. كما اعتادت الجمعية أن تلقي الضوء على تجربة محلية ذات علاقة بالتطبيق العملي لريادة الأعمال ومفاهيمها الواسعة وقد اختارت اللجنة العلمية صاحب السمو الملكي الأمير سطاتم بن عبدالعزيز آل سعود يرحمه الله شخصية هذا العام. وذلك لإلقاء الضوء على منهجه الإداري بتطبيقات ريادة الأعمال في المؤسسات العامة أو ما يسمى بريادة الأعمال المؤسسية (Intrapreneurship) وبيان الشواهد والأمثلة الحية لسموه في المبادرات التي قدمها خلال مسيرته الوطنية العطرة في عمله في إمارة منطقة الرياض نائباً فأميراً للرياض. مستلهماً تلك التطبيقات الإدارية المنهجية تاريخياً من مدرسة القائد المؤسس الملك عبدالعزيز بن عبدالرحمن-يرحمه الله-، ومستنداً في الإنجاز على دعم قائد الإنجاز السريع الملك عبد الله بن عبدالعزيز-يحفظه الله-، و مترجماً في تلك التجارب الريادية توجيهات مدرسة الأمير سلمان بن عبدالعزيز-يحفظه الله-.

كما استضافت الجمعية في مؤتمرها هذا العام المتحدث الرئيس والأقدر على رصد تلك التجربة الثرية لشخصية العام، والأعمق في عرض منهجه التطبيقي الإداري، والأقرب لمشاهد ومواقف شخصيتنا المختارة. هو صاحب السمو الملكي الأمير الدكتور عبدالعزيز بن سطاتم بن عبدالعزيز، الاستاذ المشارك في قسم السياسة الشرعية في المعاهد العالي للقضاء بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ليكون ضيف الشرف والمتحدث الرئيس للمؤتمر السعودي الدولي الرابع لمركز وجمعيات ريادة الأعمال ٢٠١٤م. يقدم ضمن فعاليته محاضرة بعنوان (ريادة الأعمال في النفع العام: الأمير سطاتم بن عبدالعزيز أنموذجاً). مساء يوم الأربعاء ١٥ ذي القعدة ١٤٣٥هـ الموافق ١٠ سبتمبر ٢٠١٤م في مدينة الرياض.

وقد استندت المحاضرة على هذا البحث الذي تنشره الجمعية ملحقاً بكتاب أبحاث المؤتمر أسوة بأبحاث

المتحدثين الضيوف، وتقديراً لمساهماتهم الكبيرة التي ترتقي بفعاليات المؤتمر. وهو يستعرض منهجية قيادة الأعمال المؤسسية التي تدعو إلى نشر المبادرة في القطاعات العامة أسوة بما هو متعارف عليه في القطاع الخاص. تلك المبادرات التي تقوم على إدراك مدى النفع وتعاضم المنفعة وعموم المصلحة بعيداً عن مكبلات العمل البيروقراطي الإجرائي الطويل. وقد تطرق البحث بأسلوب علمي رصين إلى جوانب التطبيقات العملية لعدد من مبادئ قيادة الأعمال المؤسسية المؤصلة في منهج شخصية البحث، المترجمة في مبادرات تتسق مع صفات الريادي المؤسسي. كما استعرض البحث في ثناياه نماذج من مبادرات صغرى وأخرى كبرى قدمها سمو الأمير سطاتم بن عبدالعزيز يرحمه الله للوطن وللأجيال القادمة.

ويأتي هذا البحث الذي تنشره جمعية قيادة الأعمال بكل فخر واعتزاز كباكورة الأعمال التوثيقية للقيادة الذين سطوروا خلال مسيرتهم الإدارية في الحكم والقيادة سيرة عطرة مليئة بالدروس والتطبيقات الإدارية الفاعلة. تلك السير الجديرة بالتوثيق الإداري لا التاريخي فحسب لتكون مصدراً مهماً ومرجعاً أساسياً للأجيال القادمة. وهذا الوطن الغالي يزخر بتلك القيادات الإدارية الحاكمة التي خاضت التجارب القيادية المختلفة والمواقف الإدارية المتعددة والتي ستبني الطريق وتحدد المعالم وترسم الأطر الإدارية للمسؤولين والدارسين والممارسين.

وختاماً فإن جمعية قيادة الأعمال تتشرف اليوم بأنها تستجيب للقضايا والتوجهات الإستراتيجية التي ينتهجها الوطن للتحويل نحو اقتصاد المعرفة، ونشر ثقافة قيادة الأعمال وتطبيقاتها وممارساتها في القطاعات العامة والخاصة. تعكسها في ملتقاها ومنشوراتها العلمية لنهله جميعاً من معين المعرفة، ونستتير من بحر التجربة، ونمد جسور التواصل ونكمل الصورة ونرسم في وطن واحد معالم الطريق لمستقبل الاقتصاد المعرفي الواعد. راجين أن نكون لبنة صغيرة ومخلصة تسعى إلى أن تعكس توجه القيادة الرشيدة بقيادة خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبدالعزيز يحفظه الله، وولي عهده الأمين الأمير سلمان بن عبدالعزيز يرحاه الله، وولي ولي عهده الأمير مقرن بن عبدالعزيز سده الله، نحو الارتقاء بالوطن إلى مصاف الدول العالمية المتقدمة بإذن الله. كما تتقدم الجمعية وأعضاء مجلس إدارتها بالشكر والتقدير والإجلال لصاحب السمو الملكي الأمير الدكتور عبدالعزيز بن سطاتم بن عبدالعزيز لاختياره هذا الموضوع الذي يعد دعماً لرسالة الجمعية في ترسيخ الممارسات التطبيقية لعلم قيادة الأعمال في المؤسسات العامة والخاصة، وتوثيق المساهمات الإدارية المتميزة التي سطرها رجال الوطن وقياداته.

أ.د. أحمد بن عبدالرحمن الشميمري
رئيس مجلس إدارة جمعية قيادة الأعمال

المستخلص

يستعرض هذا البحث التأسيس العلمي لتطبيقات واقعية لمبادرات الأعمال المؤسسية باستخدام منهج الأمير سطاتم بن عبد العزيز -يرحمه الله- في الحكم والإدارة كأنموذج. ثم النظر إلى المبادئ الإدارية لديه، واستخدامها في التأسيس الإداري لنمط حكمه وإدارته، بالإضافة إلى ضرب الأمثلة العملية من واقع أعمال (شخصية البحث)، وشرح بعض خلفياتها ومضامينها. ويتضمن البحث تمهيداً يتطرق فيه إلى الأفكار المؤسسة لدى (شخصية البحث) ثم المبحث الأول: ويركز على التطبيقات العملية للمبادرات الفكرية. ثم المبحث الثاني: ويركز على الأساس الفكري للمبادرات العملية ويتخلله بعض التفسيرات والشروح لتلك المبادرات. وقد انتهج البحث المنهج الكيفي (Qualitative Research) الذي يعتمد على دراسة وقراءة البيانات والأحداث بأسلوب غير كمي، حيث لا يتم تحويل البيانات إلى أرقام كما في حالة البحث الكمي، وإنما يتم الحصول على النتائج من واقع ملاحظة الأحداث والمواقف والصور والوثائق والاتصالات اللفظية وغير اللفظية وتحليلها؛ للفكر الإداري لدى (شخصية البحث) والمبني على مجموعة من المقابلات المفتوحة غير المقننة. وفي نهاية البحث تم استخلاص عدد من الدروس والعبر التي تلقي الضوء على نموذج إداري قائم على مبادرات الأعمال المؤسسية في النفع العام.

المقدمة

في البداية أتقدم بالشكر الجزيل لمنظمي المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال ٢٠١٤م لاختيارهم الأمير سطاتم بن عبد العزيز-يرحمه الله- أنموذجاً لرواد الأعمال في النفع العام، والحديث عنه أنموذجاً ليس خاصاً به وحده، وإنما -إنصافاً - تعمُّ من عملوا معه، من مواطنين ومسؤولين وأيضاً مقيمين وزائرين كثر، وكانوا حقاً جادين ومجدين، وقد نفع الله بهم البلاد والعباد.

ولا شك أن حديث الولد عن والده يكون مشوباً بالعاطفة، ومظنةً للمبالغة؛ لذا فهذا البحث ليس سيرةً ذاتيةً أو تاريخاً لتجربة إدارية سوى بعض الأمثلة لقواعد ومبادئ عملية لأعمال منقية من بدايات السنين الأولى، ومن نهايات الأعوام الأخرى في الوظيفة الرسمية، وهي ليست نصّ كلامه - يرحمه الله - وإنما هي أمورٌ تعلمتها منه، منطوقةً ومفهومةً، وهي بتعبيري ولفظي، بعد تأصيلها العلمي حسب واقع الحكم والإدارة وبخاصة فيما يتعلق بالأعمال المؤسسية التي يادر بها.

كان - يرحمه الله - في موسم الصيف وعلى فترة من النشاط الحكومي بعد الانتقال إلى منطقة مكة المكرمة يتوفر له من الوقت خارج الدوام دون ارتباطاتٍ رسميةٍ تُذكر، حينها تكثرُ النقاشاتُ الإداريةُ التي لا يكاد يخلو يومٌ في المنزل بين العصر والمغرب منها؛ والتي كنت أتتلمذ بها على يديه، فكانت ينبوعَ علمٍ وحكمةٍ في سياسته وإدارته وتدييره، وهي المصدرُ الأساسُ لما سيرد.

البداية كانت على غير تشوف، بعد إنهاء الدراسة الجامعية في تخصص الإدارة من الولايات

المتحدة الأمريكية، استأذن الملك فيصل -رحمهما الله - ليكملَ دراسةَ الماجستير فلم يأذن له، وعينه وكيلاً لأمير الرياض، فباشَرَ العملَ لدى صاحبِ السمو الملكي الأمير سلمان بن عبد العزيز - حفظه الله - فكان خيرَ أخٍ حانٍ ومعلمٍ بانٍ ومسؤولٍ راعٍ، وقد أفاد من مدرسته أياً إفادة، ونهل من حكمته الكثير.

وإن كان الجميع ينهلون من مدرسة واحدة في الحكم والإدارة هي مدرسة المؤسس الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن الفيصل -يرحمه الله- إلا أنه في أي وقت معين يأخذ العمل طابع المرحلة ورجالها، ومن نافلة القول إن جُلَّ ما في هذا البحث ينهل من مدرسة خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز -يحفظه الله- والتي تتسم بطابع المبادرات بما يتفق مع المرحلة، ولكلِّ اجتهاداته التي تضي على أعماله رونقاً وجوهراً خاصاً.

مسألة البحث:

البحث مركب من موضوعين:

الأول: يتناول الأسس الإدارية لمنهج الأمير سطاتم بن عبد العزيز -يرحمه الله- في الحكم والإدارة، وهو موضوع لم يدرس من قبل أو يدون فيه أي شيء.

والثاني: يتناول بالبحث والتحليل مبادرات الأعمال المؤسسية (مبادرات الأعمال داخل المؤسسات القائمة) التي شغلت الباحثين والممارسين على مدى العقدين الماضيين. وينظر لها بأنها مفيدة لتنشيط أداء المؤسسات العامة والشركات، وكذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. وللمفهوم أربعة محاور¹ متميزة:

١. **أولاً: المغامرة في أعمال جديدة:** عندما تدخل المؤسسات أو الشركات في أعمال جديدة غير مسبوقة في مجال عملها.
 ٢. **ثانياً: الابتكار:** لخلق منتجات أو خدمات أو تقنيات جديدة.
 ٣. **ثالثاً: التجديد الذاتي والمستمر:** لإعادة صياغة الاستراتيجية، إعادة التنظيم، والتغيير التنظيمي.
 ٤. **أخيراً: استباق الفعل:** بتبني الإدارة العليا منهج المبادرة بالأمر لتعزيز القدرة على الإنجاز وتتضمن تحمل مستويات مجازفة أكبر، والمواجهة، والجرأة.
- بناءً على ما تقدم تكون مسألة البحث هيدراسة الأسس الإدارية لمنهج الأمير سطاتم بن عبد العزيز-يرحمه الله- في الحكم والإدارة، في ضوء مبادرات الأعمال المؤسسية وفق المحاور الأربعة، المغامرة في أعمال جديدة، والابتكار، والتجديد الذاتي المستمر، واستباق الفعل.

أهمية البحث:

تنقسم أهمية البحث إلى ثلاثة أمور، أهمية عملية وأهمية علمية، وأهمية أخلاقية وتفصيل ذلك كالآتي:

الأهمية العملية: تنطلق أغلب البحوث في هذا المجال من النظرية إلى التطبيق، والبحوث التطبيقية أيضاً أغلبها يبدأ بنظرية ثم يبحث في التطبيق المناسب لدراسة نجاح النظرية في تفسير الواقع، أما هذا البحث فينطلق هذا البحث ينطلق من التطبيقات العملية التي تجمع ويستنبط منها الأساس العلمي أو النظري، أي التأسيس النظري (التجذير النظري)،

¹-Antonic, Bostjan, and Robert D. Hisrich5 (2001). "Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation." Journal of business venturing 16: 495-527.

ويقابل التقييد عند الفقهاء.

الأهمية العلمية: أغلب البحوث العلمية في مجال ريادة الأعمال، هي في الجانب التجاري، ومن النادر جداً في المملكة العربية السعودية وجود دراسة في الجانب العام، من منظور ريادة الأعمال المؤسسية، وبخاصة لدى الشخصيات العامة.

الأهمية الأخلاقية: نحن قوم لا نحسن عرض أفضل ما عندنا؛ ولا بد من تدوين أفضل التجارب والممارسات في الحكم والإدارة بموضوعية ومنهجية علمية، ويجب على الباحث في هذا المجال اتخاذ موقف أخلاقي يتحمل بموجبه تبعات تدوين أفضل التجارب والممارسات في الحكم والإدارة؛ فإذا كانت الشخصيات العامة لا تدرس إما خشية أن يتهم الباحث بالمحاباة إزاء ذوي القربى أو بالتعلق إزاء ذوي الجاهل فمتى وكيف سيدون أي مجتمع أفضل ما علم فيه؟ لا يوجد إنسان معصوم من الخطأ والزلل، وتدوين الأفضل، يتطلب الاقتصار على الأفضل، ولكن بموضوعية ومنهجية علمية قدر المستطاع، والله ولي التوفيق.

منهج البحث:

منهج البحث هو المنهج الوصفي من منطلق البحوث الكيفية (Qualitative Researches) التي تعتمد على دراسة وقراءة البيانات والأحداث بأسلوب كيفي يعتمد على جمع المعلومات أكثر من اعتماده على الأرقام كما في حالة البحث الكمي، وإنما يتم الحصول على النتائج من واقع ملاحظة وفحص وتحليل الأحداث والمواقف والصور والوثائق والاتصالات اللفظية وغير اللفظية.² للفكر الإداري لدى (شخصية البحث) والمبني على مجموعة من المقابلات المفتوحة غير المقننة، ومن ثم استخدام منهج النظرية المؤسسة (Grounded Theory) لاستنباط الفكر الإداري لدى (شخصية البحث) في علم الإدارة ومبادرات الأعمال، فالنظرية المؤسسة تُعنى ببناء نظرية من خلال تحليل البيانات، واستنباط نماط الاتساق التي يكشف عنها التحليل، بحيث تتضح بشكل أكثر تجريداً ووضوحاً ومن ثم ربطها بالنظريات الإدارية. وهذا ما يسمى بالنظرية المؤسسة، بمعنى أن الباحث يسلك مسلكاً استقرائياً (Inductive Method) بحيث ينتقل من البيانات إلى النظرية وليس من النظرية إلى تحليل البيانات.³ مع ضرب الشواهد على التأسيس النظري من واقع الأمثلة العملية حسب

²- انظر: ريان، عادل محمد (٢٠٠٣م)، استخدام المدخل الكيفي والكمي في البحث: دراسة استطلاعية لواقع أدبيات الإدارة العربية، بحث، المؤتمر العربي للبحوث

الإدارية، القاهرة، ٤١-٥١ مايو: ٤.

³-Grounded Theory: A method formulated by Strauss and Corbin (Basics of qualitative research, Sage, 1990) that categories empirically collected data to build a general theory to fit the data. (Used in several research projects, particularly in the thesis of Marcia Pinto). <http://www.warwick.ac.uk/staff/David.Tall/themes/glossary.html> It is a research method that operates almost in a reverse fashion from traditional research and at first may appear to be in contradiction of the scientific method. Rather than beginning by researching and developing a hypothesis, the first step is data collection, through a variety of methods. From the data collected, the key points are marked with a series of codes, which are extracted from the text. The codes are grouped into similar concepts in order to make them more workable. From these concepts, categories are formed, which are the basis for the creation of a theory, or a reverse engineered hypothesis. This contradicts the traditional model of research, where the researcher

ممارسات (شخصية البحث) قدر الإمكان.

ولما كان الحديث عن مؤسسة حكومية غير ربحية (إمارة منطقة الرياض) فلن يكون قاصراً على منطلق مفهوم ريادة الأعمال Entrepreneurship بمعنى المبادرة ابتداءً بتأسيس مشروع تجاري، وإنما سيضاف إليه مفهوم ريادة الأعمال المؤسسية (الداخلية) Intrapreneurship: المبادرة ابتداءً داخل مؤسسة كبيرة بتأسيس أعمال أو مشاريع؛ بحيث يكون المبادر مسؤولاً عن وضع تصور للعمل وتطوير وبناء الأنموذج الإداري والنظامي، وتحصيل الموارد البشرية والمادية اللازمة، وهو المسؤول مسؤولية كاملة عن نجاحها أو فشلها.

وقد تعددت التعريفات الخاصة بريادة الأعمال المؤسسية⁽⁴⁾ وإجمالاً فإن مصطلح (Intra) باللغة الإنجليزية يعني (Within) أي داخل، ومن هنا فإن المقصود بريادة الأعمال المؤسسية هو ريادة أعمال من داخل المؤسسات القائمة؛ وقد ظهر مصطلح "رواد الأعمال المؤسسين أو التنظيميين" في كتاب (Intrapreneuring) لمؤلفه (Pinchot) (1985م)، وقد عرفها (Vesper) (1990م) بأنها "أداء الأشياء الجديدة والابتعاد عن الروتين المعتاد من أجل استثمار الفرص" كما عرفها (Zahra) (1990م) بأنها "عملية خلق مشروعات جديدة داخل الشركات القائمة بهدف تحسين ربحية الشركة وتدعيم مركزها التنافسي/ وعرفها (Hisrich and Peters) (1998م) بأنها "بث روح ريادة الأعمال داخل المؤسسات القائمة" ومن التعريفات المنتشرة في أدبيات ريادة الأعمال تعريف (Guth and Ginsberg) (1990م) بأنها "ميلاد تنظيمات جديدة داخل المؤسسات القائمة، وإعادة ميلاد المؤسسات القائمة من خلال تجديد أفكارها وأساليبها".⁵

ويتكون البحث من:

١. مقدمة: تشمل مسألة البحث وأهميته والمنهج والخطة وتمهيد مختصر للفكر الإداري لشخصية البحث.
٢. **المبحث الأول:** التطبيقات العملية للمبادرات الفكرية، يكون الجانب الفكري هو الأساس في هذا المبحث والجانب التطبيقي بالدرجة الثانية.
٣. **المبحث الثاني:** الأساس الفكري للمبادرات العملية، يكون الجانب التطبيقي هو الأساس في هذا المبحث والجانب الفكري بالدرجة الثانية.

chooses a theoretical framework, and only then applies this model to the studied phenomenon http://en.wikipedia.org/wiki/Grounded_theory

4- الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن والمبيريك، وفاء بنت ناصر (2014م) ريادة الأعمال، الطبعة الثالثة، الرياض: مكتبة العبيكان.
5- Pinchot, Gifford & Pinchot, Elizabeth (Fall 1978) Intra-Corporate Entrepreneurship, Tarrytown School for Entrepreneurs. Moreover: McCrae, Norman (April 17, 1982) Intrapreneurial Now, the Economist. In addition: 1992 Intrapreneur, The American Heritage Dictionary of the English Language. 3rd ed. Boston: Houghton. And : (September 30, 1985) [Jobs talks about his Rise and Fall] Newsweek Magazine. http://en.wikipedia.org/wiki/Intrapreneurship#cite_note-1

تمهيد

الرؤيا التي تلخص الفكر الإداري للأمير سطاتم بن عبدالعزيز -يرحمه الله- تتشكل من مجموعة التوازنات والمبادئ تمثل جوهر الفكر والنظرية المؤسسة للإدارة والحكم لديه، سنستعرض بعض منها في أثناء هذا البحث، ومن ثم نشرح قواعدها العلمية وأمثلتها العملية متى تيسر ذلك.

ويأتي على رأس هذه المبادئ منهجه في ترتيب العمل على الفكر، وهو ألا يعمل شيئاً حتى ينتهي من التفكير فيه، وترتيب الفكر على العمل، وهو أن يستفيد من التسلسل الواقعي العملي للأمور بحيث يسهل تحويل الأفكار إلى أعمال، وذلك عبر موازنة بين الفكر والواقع من جهة، وبين تسلسل الأمور في الطبيعة وترتب الأعمال على الفهوم والأفكار في التصور والتطبيق من الجهة الأخرى.

قال العلامة ابن خلدون: «أول العمل آخر الفكرة، وأول الفكرة آخر العمل»⁶. ثم فسر هذا المبدأ، بقول: ... وذلك الفكر يدرك الترتيب بين الحوادث بالطبع أو بالوضع، فإذا قصد إيجاد شيء من الأشياء؛ فلأجل الترتيب بين الحوادث لا بد من النطق بسببه أو علته أو شرطه، وهي على الجملة مبادئه؛ إذ لا يوجد إلا ثانياً عنها، ولا يمكن إيقاع المتقدم متأخراً، ولا المتأخر متقدماً.

وذلك المبدأ قد يكون له مبدأ آخر من تلك المبادئ لا يوجد إلا متأخراً عنه، وقد يرتقي ذلك أو ينتهي. فإذا انتهى إلى آخر المبادئ في مرتبتين أو ثلاث أو أزيد، وشرع في العمل الذي يوجد به ذلك الشيء بدأ بالمبدأ الأخير الذي انتهى إليه الفكر فكان أول عمله. ثم تابع ما بعده إلى آخر المسببات التي كانت أول فكرته، مثلاً لو فكر في إيجاد سقف يكنه، انتقل بذهنه إلى الحائط الذي يدعمه، ثم إلى الأساس الذي يقف عليه الحائط، فهو آخر الفكر، ثم يبدأ في العمل بالأساس ثم بالحائط ثم بالسقف وهو آخر العمل. وهذا معنى قولهم: أول العمل آخر الفكرة، وأول الفكرة آخر العمل، فلا يتم فعل الإنسان في الخارج إلا بالفكر في هذه المرتبات؛ لتوقف بعضها على بعض، ثم يشرع في فعلها، وأول هذا الفكر هو المسبب الأخير، وهو آخرها في العمل، وأولها في العمل هو المسبب الأول، وهو آخرها في الفكر. ولأجل العثور على هذا الترتيب يحصل الانتظام في الأفعال البشرية.⁷

وبناءً على ذلك سيكون تقسيم البحث إلى مبحثين أحدهما حسب مبدأ «أول العمل آخر الفكرة» أي أن الفكرة بالدرجة الأولى والعمل بالدرجة الثانية. والثاني حسب مبدأ «أول الفكرة آخر العمل» أي أن العمل بالدرجة الأولى

6- انظر: ابن خلدون. عبد الرحمن بن محمد بن محمد (د. ت. ن.) العبر وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر ومن عاصروهم من ذوي السلطان الأكبر. تحقيق أبو صهيب الكرمي. الأردن. بيت الأفكار الدولية. ص: ٧٣٢. وانظر: الدينوري (ت ١٧٢). أبو محمد عبد الله بن مسلم بن قتيبة (١٨٩١م) أدب الكتاب. تحقيق محمد الدّالي. بيروت، مؤسسة الرسالة. ص: ٨.

7- انظر: ابن خلدون. المرجع السابق.

والفكرة بالدرجة الثانية.

فالمبحث الأول في الفكر الموجه للأعمال: وسنتطرق فيه إلى القواعد العلمية للمبادئ والرؤى وذلك بتحليل مضمونها وربطه بالعمل والتطبيق حسب مضمون المقابلات المفتوحة (غير المقننة) والنقاشات التي تظهر الخلفية المعرفية لشخصية البحث، ومن ثم تأسيسها بالدرجة الأولى بعلم الإدارة وريادة الأعمال، مع ذكر تطبيقات عملية (لشخصية البحث) بالدرجة الثانية.

والمبحث الثاني في الأعمال المبنية على الفكر: وسنتطرق إلى الأعمال والمبادرات الرئيسية، وذلك بتحليل مضمونها وربطه بالفكر الموجه لها حسب مضمون المقابلات المفتوحة (غير المقننة) والنقاشات التي تظهر الخلفية المعرفية لشخصية البحث، ومن ثم ذكر تطبيقات عملية (لشخصية البحث) بالدرجة الأولى، ثم تأسيسها بعلم الإدارة وريادة الأعمال بالدرجة الثانية.

السيرة الذاتية لشخصية البحث

صاحب السمو الملكي الأمير سطاتم بن عبد العزيز آل سعود-يرحمه الله-من مواليد الرياض (١٣٦٠هـ-١٩١٤م). بدأ دراسته الأولى في مدرسة الأمراء بالرياض ثم التحق بمعهد الأنجال بمعهد العاصمة النموذجي. وما بين عامي: (١٩٦٠/١٩٦١م) انتقل للدراسة في كامبردج في إنجلترا، فكاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية. وحصل على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال من جامعة سان دياغو (USD) عام (١٩٦٥م)، عينه الملك فيصل بن عبدالعزيز-يرحمهما الله- في إمارة منطقة الرياض عام (١٣٨٧هـ/١٩٦٨م) وكيلاً للأمير الرياض، ومنح الدكتوراه الفخرية لإنجازاته الإدارية من الجامعة ذاتها بتاريخ مايو (١٩٧٥/٢٥م)، عينه الملك خالد بن عبد العزيز-يرحمهما الله- نائباً للأمير منطقة الرياض في تاريخ (١٣٩٩/٧/١هـ)، وعينه الملك عبد الله بن عبد العزيز- حفظه الله- في (١٩٩٢/١٢/١٩هـ) أميراً لمنطقة الرياض. وتوفي بالرياض في يوم الثلاثاء الثاني من ربيع الثاني ١٤٤٣هـ الموافق ١٢ فبراير ٢٠١٣م.

المبحث الأول: التطبيقات العملية للمبادرات الفكرية

1. التساؤل المستمر عن طبيعة الإمارة والحكم والإدارة

كان التنقل بين التفكير والتطبيق لديه يقتضي ألا يبدأ أي عمل حتى ينتهي من التفكير فيه، وفور الانتهاء من العمل يبدأ بالتفكير بما تم وما سيأتي، سلسلة لا تنتهي من الأسئلة والأجوبة حول طبيعة عمله في إمارة الرياض،⁸ سنتطرق في أثناء هذا البحث إلى بيان بعض منها بصفة عامة تفهم من السياق، قصد الاختصار وعدم الخروج عن موضوع البحث، وهي:

- ما هي رسالة الإمارة؟
- منهم عملاء⁹ الإمارة؟
- ما الشيء المهم لدى عملاء الإمارة؟
- ما هي نتائج الإمارة؟
- ما هي خطة الإمارة؟

أثمرت هذه التساؤلات مجموعة توازنات، تمثل قناعاته في الحكم والإدارة، منها:

- الموازنة بين المراجعين للإمارة وغير المراجعين.
- الموازنة بين النمط الإداري والمخزون الحضاري للمجتمع.
- الموازنة بين الصلاحيات والمسؤولية.
- الموازنة بين حماية العامة من تجاوزات المسؤولين. وبين حماية المسؤولين من تجاوزات الأشخاص.
- الموازنة بين المبادرات والمشاريع حسب انتشار المنفعة وتكرار الانتفاع.
- الموازنة بين مصلحة الجهات الحكومية وحماية مصالح الأفراد.
- الموازنة في الاتصال بجميع مكونات المجتمع دون تفرقة مهما كانت درجة الاختلاف.
- الإنصات وليس مجرد الاستماع. والسؤال قبل إبداء الرأي. والاختصار والرفق عند التحدث.
- تقديم العمل الصحيح على الإجراء الصحيح. عند التعارض التام وعدم إمكان الجمع.

⁸ - Drucker, Peter F. *The Five Most Important Questions: Self-assessment Tool*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010. Print.

⁹ - يستخدم وصف العملاء قصد بيان المستفيدين من مراجعين وغير مراجعين، ومن من هم مشمولين بالرعاية. وسيأتي تفصيل وبيان الاستخدام والمعنى في ثنايا هذا البحث.

2. معرفته للحل الوسط السليم

قد تتطلب مبادرات النفع العام حلولاً وسطاً، ولكن الحل الوسط ليس خلطاً للحق مع الباطل، فهذه هي أنصاف الحلول، وهي عند التحقيق تخلية لبعض الحق لأجل الباطل. الحل الوسط هو ترك بعض الحق اليوم ليُستدرك ويكتمل غداً، فلا يُترك الحق المقدور عليه من أجل الباطل.¹⁰ والحق عندما يقصد به الشيء الصحيح للنفع العام، و فقط بالشيء الصحيح يمكن التوصل إلى حل وسط ناجح، والاقتصار من الحق على المقدور عليه فقط؛ هو الحل الوسط المجدي بقدر ما جري وفق الأمر الصحيح.¹¹

ف عصر المعرفة، الذي يتصف بالعوامة، والتمكن الرقمي والشفافية، حيث إن انسياب المعلومات والابتكار يتّمان بسرعة فائقة، وحيث إن الأشياء الكبيرة لا يمكن القيام بها دون اللجوء إلى قوالب معقدة، فإن الاعتماد على ممارسات التنمية قبل التقدم التقني والعوامة سوف يعيق تطور القادة الإداريين. بل إن تقويم الأعمال وفق معيار أداء قديم سوف يؤدي إلى معطيات إيجابية غير صحيحة، لدرجة قد تجعل المسؤول يظن أنه مهياً أكثر مما هو عليه حقا.

فعند الحديث عن زيادة الأعمال يتوجب الجواب عن سؤال: **في عصر المعرفة، كيف يُصنع قائد إداري يستطيع تجسير الهوة بين الفكرة والإنجاز؟** ويمكن التعرف على سمات القادة الإداريين في عصر المعرفة بطرح ثلاثة أسئلة:

السؤال الأول: ما مدى صدق توقعاتك، حول من أين سيطرأ التغيير القادم في أنموذج عملك؟¹² لكن ما الذي نعرفه عن المستقبل؟ ربما لانعرف إلا شيئين:
الأول: نعرف أن المستقبل سيكون مختلفاً عن الحاضر.

الثاني: نعرف أن المستقبل لا يمكن دراسته في المستقبل، ولا يمكن دراسته في الماضي: فدراسة المستقبل لا يمكن أن تكون إلا في اليوم الذي أنت فيه، فتبدأ بدراسة المعطيات الموجودة اليوم، ولها تأثير على التمييز في المستقبل، وما هي سوى أن تحدد ما الذي يتطلب إحداثه أو تغييره اليوم؛ لتجني نتاجه المأمول في المستقبل المنظور. فالأمر كله لا يخرج عن (ألا تؤجل عمل اليوم إلى غد).

10- ابن عبد السلام، عبد العزيز بن عبد السلام بن أبي القاسم (١٤٢١هـ - ٢٠٠٠م)، القواعد الكبرى، الموسوم بقواعد الأحكام في إصلاح الأنام، تحقيق: نزيه حماد وعثمان ضميرية، الطبعة الأولى، دمشق: دار القلم، ج ٢، ص: ١٩.

11-Introduction. Harvard Business Review on Decision Making. Boston: Harvard Business School, 2001. 11-12. Print.

12 - Torres, Roselinde. "What It Takes to Be a Great Leader." TED: Ideas worth Spreading. N.p., Oct. 2013. Web. 01 Sept. 2014. <https://www.ted.com/talks/roselinde_torres_what_it_takes_to_be_a_great_leader/transcript?language=en>

السؤال الثاني: ما مدى تعدد وتنوع شبكة علاقاتك الشخصية والمهنية، وما مدى قدرتك على الاتصال والتواصل والتأثير؟ وليس المقصود قدرتك على تطوير العلاقات مع الأشخاص الذين تودهم ويودونك، ويتفقون معك في أغلب الأمور، وإنما مع الأشخاص الذين يختلفون عنك تماماً بكل شيء، وعلى الرغم من كل هذه الاختلافات، فإنهم يتواصلون معك ويتفقون بك بما فيه الكفاية ليتعاونوا معك من أجل تحقيق هدف مشترك. ويعني ذلك وجود شبكة علاقات متنوعة ومتعددة؛ تكون مصدر أساسي للوصول إلى أعلى وأفضل مستويات الأداء وصناعة الحلول، وهذا يعود إلى التواصل مع أناس يفكرون بشكل مختلف عنك.

السؤال الثالث: هل لديك الشجاعة بما فيه الكفاية لتتخلى عن معطيات النجاح الماضي إلى معطيات النجاح الجديد؟ في أحد الأيام لفت نظري كتاب غريب لمارشال قولدسميث،¹³ وفي البداية لم أتبين عنوانه على الغلاف، حيث رُسم عليه سُلّم الفوز بالمركز الأول والثاني والثالث، وسهمٌ يشير إلى المركز الثاني كُتبت أعلاه عبارة: «الذي أوصلك هنا» تفضي إلى عبارة: «لن يوصلك هنا» وضعت أعلى سهم يشير إلى المركز الأول؛ والقصد هو أن الذي أوصلك للمركز الثاني لا يمكن أن يوصلك للمركز الأول. ويتفق هذا مع التخلي المنظم عن معطيات النجاح التي أوصلت إلى المركز الثاني، إلى معطيات النجاح التي يتطلبها الوصول للمركز الأول؛ بل إن الكاتب وجد أن نجاح بعض المنظمات في الماضي ساهم في سرعة فشلها فيما بعد نظراً لاعتمادها على نجاحاتها السابقة.

المعضلة هي كيف يتم تفعيل تلك المبادئ؟

سنبدأ من حيث انتهى السؤال الرابع وحسب رؤية (شخصية البحث):

التخلي المنظم (Planned Abandonment):

هل كان -يرحمه الله- لديك الشجاعة بما فيه الكفاية لتتخلى عن معطيات النجاح الماضي ليتعامل مع معطيات النجاح الجديد؟ فور تسنم قمة الهرم الإداري في منشأة حكومية كبيرة مثل إمارة منطقة الرياض فبدء في تحديد إطار العمل ونطاقه. وكان من أهم القرارات المصاحبة للبدايات ليس الجواب عن سؤال: ما الذي نريد عمله؟ وإنما ما الذي لا نريد الاستمرار فيه؟

فالأجهزة الحكومية الكبيرة مثقلة بمبادرات انتهت أو لم تنفذ وهي اليوم أقرب إلى الأوزار منها إلى مبادرات رائدة؛ فلا تكلف إدارتك ما لا تطيق، وركّز مواردك على المهام الرئيسية، وبإدراكٍ بسرعة إلى وضع خطة للتخلي المنظم عن الأعمال التي

¹³-Goldsmith, Marshall, and Mark Reiter(2007)What Got You Here Won't Get You There: How Successful People Become Even More Successful. New York, NY: Hyperion. Print.

أصبحت مع مضي الزمن من الأوزار الإدارية.¹⁴

يتطلب هذا -بالنسبة للجهات الحكومية- التخلي عن أي أعمال خارج دائرة المهام الموصوفة في النظام، وذلك بإيقاف تلك الأعمال أو تحويلها للجهات التي تعد من مهامها، ومن ثم تركيز الموارد على العمل الأساسي للجهة الحكومية. ثم تأتي بعد ذلك إعادة توزيع الموارد حسب مبدأ باريتو أن ٨٠٪ من النتائج إلى ٢٠٪ من الأسباب، فهي التي يجب توجيه جل الموارد لها. ودون ذلك لن يتمكن الجهاز الحكومي من توفير الطاقة لأخذ زمام المبادرات أو القدرة على تحقيق قفزات في النفع العام، والتاريخ مليء بأحسن النوايا التي لم تزد على أن بقيت مجرد نوايا، وقد قيل: «النوايا الطيبة لا تحرك الجبال؛ ولكن الجرافات تفعل». وفي المؤسسات غير الربحية -مثل الجهات الحكومية- فإننا لاستراتيجيات والسياسات العامة هي الجرافات التي تحرك الجبال وتحضر الأنفاق وتعيد الطرق.¹⁵

3. تساؤله عن النتائج؟ وعن العملاء؟

كان يرى أن نتائج عمل الجهات الحكومية غير الربحية لا توجد داخل تلك الجهات؛ وأن أي شيء تقيسه داخل تلك الجهات هي أدوار وعمليات وإجراءات، وهي مجموعة أدوات ووسائل وليست الأهداف التي وُضِعَ الجهاز لتحقيقها، وبخاصة فيما يتعلق بالنفع العام. فجميع الأهداف تتحقق وتقاس خارج الجهاز الحكومي غير الربحي.

كان يرى أن غير المراجعين هم العملاء الأساسيون؛ وأنت تحقيق أهداف الجهات الحكومية غير الربحية يرى بالدرجة الأولى لدى غير المراجعين. عندما تضع منشأة تجارية سياسةً لخدمة العملاء ورعايتهم، أليس المقصود الحصول على مزيد من العملاء (المستهلكين للمنتج أو الخدمة)، وأنها ترى بقية الناس غير عملاء، وتريد تحويلهم إلى مستهلكين (عملاء).

لكن إذا نظرت إلى منشأة إدارية كبرى في قطاع حكومي غير ربحي يُعنى بالنفع العام مثل إمارة منطقة، أو مستشفى عام. فالمراجع وغير المراجع يُعتبرون من العملاء لأجل أن الدولة مسؤولة عن الجميع، وقد كلفت المستشفى والإمارة خدمة جميع من يوجد داخل الاختصاص المكاني. بناءً على ذلك، أي العملاء تريد إمارة المنطقة، أو المستشفى العام، زيادة عددهم؟ هل تريد زيادة عدد (المراجعين) أو زيادة عدد (غير المراجعين)؟

¹⁴-Drucker, Peter F., Peter M. Senge(, 2001) and Frances Hesselbein. Leading in a Time of Change: A Conversation with Peter F. Drucker & Peter M. Senge: Viewer's Workbook. San Francisco: Jossey-Bass. Print.

¹⁵-Drucker, Peter F. Managing the Non-profit Organization: Principles and Practices. New York, NY: Routledge, 1911. 45. Print.

الجواب:

النجاح في النفع العام يقتضي زيادة عدد العملاء (غير المراجعين) وتقليل عدد العملاء (المراجعين). بحيث يكون غير المراجعين إما ليس لديهم ما يراجعون إمارة المنطقة فيه. أو أن لديهم أموراً خدموا فيها دون الحاجة إلى مراجعة الإمارة بأشخاصهم. وهنا تكمن المفارقة مع القطاع التجاري، وهي أن (غير المراجعين) ذوي الحاجات العامة هم العملاء الأساسيين، ثم يليهم (المراجعون) كعملاء من ذوي الحاجات المحددة. وجميعهم يمثلون مجتمع ونطاق الرعاية والمسؤولية.

ومن هنا يجدر بمن أراد من المسؤولين الحكوميين أن يكون قائداً وإدارياً أن يوازن عند الاعتناء بالعملاء ذوي الحاجات المحددة (المراجعين) ومنهم الزائرين والعاملين داخل الجهاز والمتعاملين مع الجهاز من الجهات الأخرى في بيئة العمل. بينهم وبين مصالح ذوي الاحتياج العام من العملاء (غير المراجعين). فالمرجعون والمتعاملون والموظفون معروف أمرهم، ومعروف من هم، وما هي أعمالهم، وما المراد منهم وما يريدون منك، فالمرجعون يخبرون بما يريدون، فالأمر بالنسبة لكيفية القيام بواجب هؤلاء واضح، وحاجاتهم المحددة التي دعتهم للمراجعة تقدّم على غيرها من الأمور العامة، ولكن في نطاق إجرائي وموضوعي ضيق وخاص بمكان وزمان وحال معين ومحدد.

ولكن من أراد أن يكون من القادة المبادرين في زيادة النفع العام فعليه بالإضافة إلى ما سبق أن يُولي رعاية خاصة لذوي الاحتياج العام (غير المراجعين) من الناس وغير الزائرين أو الموظفين أو المتعاملين مع المنشأة الحكومية أو غير الربحية، فهؤلاء لا تعرف حاجاتهم تلقائياً، فأنت لا تراهم وهم لا يرونك ولا يخبرون بحاجاتهم.

وبالمقارنة بين المراجعين وغير المراجعين (Non Customers) نلاحظ الآتي:

أن المراجعين هم يبادرونك وما عليك إلا القيام بواجبهم قدر استطاعتك. وأن غير المراجعين لا بد أن تبادرهم ولا تنتظر منهم أن يبادروك.

عدد غير العملاء لأي منشأة إدارية أكبر بكثير من عدد العملاء؛¹⁶ وفي إمارة أي منطقة فإن المراجعين لا يمثلون في أعلى تقدير سوى أقل من ١٠٪ من سكان المنطقة وغير المراجعين يمثلون ٩٠٪ أو أكثر.

أن التغييرات المهمة والتي تؤثر على العمل ولا يمكن إهمالها تبدأ بغير المراجعين، قبل أن تنتقل إلى المراجعين،¹⁷ فبالمقارنة إلى أهمية غير الزبائن لمستقبل المنشأة التجارية نلاحظ الفرق في أن المقصد هنا ليس لزيادة عدد (المراجعين) وإنما لزيادة عدد (غير المراجعين) والاستغناء عن مراجعة الإمارة قدر الإمكان.

16- Chen, Te Fu. Introduction. Implementing New Business Models in For-profit and Non-profit Organizations: Technologies and Applications. Hershey, PA: Business Science Reference, 2011. 35-45. Print.

17-Drucker, Peter, The theory of the business. Harvard Business Review, (September-October), 1994, 95-104.

أن المراجعين يمكن القيام بحاجاتهم فرداً فرداً، أما غير المراجعين فلا يمكن القيام إلا بحاجاتهم حشوداً، وجماعاتٍ، وجماعاتٍ.

استشراف المستقبل وتحديد الجهة التي سيأتي منها التغيير، في الغالب الأعم سيكون من جهة العملاء الأساسيين ذوي الحاجات العامة من (غير المراجعين)، وليس من العملاء ذوي الحاجات المحددة من (المراجعين).

4. تساؤلُه عن المهم لدى العملاء؟ وعن الجدوى الحضارية؟

عندما دعت حكومة المملكة العربية السعودية مؤسسة فورد الأمريكية عام ١٩٦٢م لوضع نموذج يوضح كيفية توظيف موظفي القطاع العام، وتم تطبيقه منذ عام ١٩٧٠م في ديوان الخدمة المدنية. حينها انتهزت إمارة الرياض الفرصة وبادرت بطلب إجراء مؤسسة فورد الأمريكية دراسة لتطوير العمل الإداري بالإمارة، وقد خرجت الدراسة بنتيجة مشرقة جداً، لكن غير عملية ويصعب تطبيقها، لأجل أنها كانت بمنطق الاستشاري العارف بكل شيء، والذي قوله صالح لكل الناس وفي كل مكان، لدرجة وصلت إلى التندر في وصف متطلبات تنفيذ الدراسة، بأن عليك أن تغيير جميع الموظفين دون استثناء إن استطعت! ثم بعد ذلك عليك أن تغيير جميع المراجعين إن استطعت! لتجنّي ثمار تلك الدراسة، أي أنها نظرت للمجتمع والمخزون الحضاري لدية، نظرة دونية.

ومن نافلة القول إن هذا الأنموذج لتوظيف موظفي القطاع العام لم ينجح وكان فاشلاً. واختلف في أسباب الفشل حسب ثلاثة توجهات¹⁸:

التوجه الأول:

ويمثلهم فيرل هيدي (Ferrell Heady) الذي يرجع بالأساس فشلاً لإدارة بالدول النامية إلى تقليدها للنماذج الغربية المستوردة. لذا فإن المشكلة فينظره لن يكون لها حلٌّ لا بالخلاص من هذه النماذج واستبدالها بأخرى تتم صياغتها من داخل البلد نفسه. وهو منهج (لوم الآخر).

التوجه الثاني:

ويمثلهم فريد ريجز (Fred Riggs) الذي يُرجع عدم فعالية أو فشل الإدارة بدول العالم الثالث ليس له علاقة بتبني النماذج الغربية ولا بتعديل صياغتها، بل إن ذلك ناتج عن وجود عوامل بيئية اجتماعية واقتصادية وسياسية سائدة.

¹⁸-انظر: العمّاج: بدر حمود(١٤٢١هـ-١٩٩٢م) أسباب فشل تجربة النماذج الغربية للإدارة في دول العالم الثالث:(دراسة حالة المملكة العربية السعودية). المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل:(العلوم الإنسانية والإدارية). المجلد الثاني-العدد الأول. ذو الحجة-١٤٢١هـ (مارس ١٩٩٢م). ص: ١١٧-١٧٢.

وقد أرجع العماج¹⁹ أسباب الفشل إلى عوامل داخلية كالتخطيط والوصف الوظيفي، ونظام الرواتب والأجور، والسياسة الاستثنائية، وإلى عوامل خارجية تتعلق بالتناقض بين النص النظامي وعملية التطبيق العملي، والمركزية وكذلك العلاقات الاجتماعية والبيروقراطية. وهو منهج (لوم الذات).

التوجه الثالث:

فيمثلها الكاتب ميلتون إسمان (Milton Esman) إعادة صياغة النماذج الغربية وتعديلها بما ينطبق مع طبيعة البلد قد يقلل من المشكلة. وهو منهج (التوفيق).

وقد استخلص -يرحمه الله- من تلك التجربة ومن غيرها -مثلها الكثير خلال السنين الأولى- دروساً كثيرة أسست لديه نظرة منهجية في تقدير النفع العام والتنفيذ بموجبه، أذكر بعضاً منها:

أن أي إدارة مهما كانت متميزة لن تتجح دون أن تتكيف لخدمة البيئة والمجتمع حسب أعرافه وقيمه السائدة؛ وأن الإدارة يجب أن تكون محددة بأعراف وتقاليد البيئة المحلية والمجتمع الذي تنشأ فيه. وقد كان اعتقاده أن ليس من وظائف الحكومة إعادة هندسة المجتمع وفق مؤسساتها الإدارية والمالية، بأن تحمّل الناس على غير ما تعودوا عليه وألّفوه ورأوا أنه الصواب والموافق للشرع؛ لعدم جواز ذلك؛ ولما في ذلك من مشقة عليهم. بل على المسؤول أن يحافظ على عادات الناس وثقافتهم وأن يحترمها ويكيف جميع أعماله وفقها لما في ذلك من مصلحة التخفيف عنهم والمحافظة على المخزون الحضاري لديهم. وهو الأرفق بهم.

وكان يرى أن مهمة التوفيق بين السياقات الثقافيتين الأجنبية المستوردة لخدمة السياق الثقافي المحلي المعيش هي من مهام القائد المبادر (المحلي الوطني): وأن المؤسسات والشركات الأجنبية لا تستطيع ذلك، ويجب ألا تكون هي التي تقوم بذلك.

ومن الأمثلة على ذلك تعقيبه على أحد المسؤولين عند استعراض خطة تطوير أحد المرافق الحكومية بأنه في فرنسا يوجد كذا، وفي بريطانيا يوجد كذا، وفي أمريكا يوجد كذا، فما زاد -رحمه الله- عن أن قال: ”نحن في السعودية؛ لسنا في فرنسا أو بريطانيا أو أمريكا! ولا بد من التأكد من الشيء الصحيح لمتطلبات الأداء العالي ويمكن تنفيذه على أرض الواقع. فليس بالضرورة أن كل ما يصلح في مكان يصلح في مكان آخر“.

وكان يرى أنه بقدر احترام المجتمع وأفراده تكون قوة المبادرات الرائدة؛ إن تنفيذ مبادرات رائدة في النفع العام يجب أن يكون ذا جدوى حضارية، أي متوافقاً مع حضارة المجتمع، وهذا يتطلب تجنب استراتيجيات إقناع الآخرين بالاستناد إلى

19- العماج. بدر حمود (١٤٢١هـ - ١٩٩٢م). مرجع سابق.

مخاوفهم وأحكامهم السلبية المسبقة (الديماغوجيا-الدهمائية)²⁰، عن المجتمع وأفراده. فلن ينجح تنفيذ أي مبادرة مهما كانت رائدة في النفع العام ما لم تؤسس على احترام المجتمع وأفراده ومؤسساته وحضارته، وذلك بالحرص على تكييف كل منفعة مستوردة لتكون خادمة وتابعة لكل منفعة نابعة من حضارتنا وتراثنا العربي وفق تعاليم ديننا الحنيف. كما أدرك -يرحمه الله- وجود عيب بنيوي لدى المنشآت الحكومية الكبرى غير الربحية، على النحو الآتي:

أن المنشآت الإدارية الكبرى ليست مهيأة لرؤية افعال أفراد كلاً على حدة: فهي بحكم طبيعتها مصممة لترى منفعة حشود الناس ومجموعهم وليس أفرادهم؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى تدني القدرة لتحويل المنفعة العامة إلى منافع خاصة يستفيد منها جميع أفراد الناس المقصودين بها.

وأن المسؤولين في المنشآت الكبرى لديهم ميل نحو افتراض التعارض المبدئي بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة، وليس التوفيق بينها؛ ونحو استخدام المنفعة العامة كتنقيص للمنفعة الخاصة وليس كجامع لها، بينما الأصل أن: لا تناقض أو تضاد بين المنفعة الخاصة والمنفعة العامة.

أن المنشآت الحكومية غير الربحية مهيأة لممارسة كامل الصلاحيات مع تجنب أكثر المسؤوليات، بينما الأصل لدى القادة المبادرين أن العمل مركب من مجموعة مسؤوليات يوازن المدير بينها أيها يقدم عند عدم إمكان الجمع، وليس فقط مجموعة صلاحيات يحاول المدير استخدام جميعها متى استطاع؛ فعمل القائد الإداري مركب من الاثنين (الصلاحيات والمسؤوليات) ولا يتفرد بواحدة منها. فالنتائج تكون باستخدام الصلاحيات بحيث تتبع المسؤولية هذا الاستخدام، وهي في العمل غير الربحي وبخاصة الحكومي تتطلب مزيد الحرص والرعاية في جهة استخدام الصلاحيات، فلا بد من التساؤل الدائم والتأكد عند المبادرة في النفع العام من هل لديك الصلاحية والحق في تولي زمام المبادرة لهذا النفع العام؟²¹ فأحد

²⁰-ديماغوجي أو (دهماوي): أي شخص يحاول كسب الدعم السياسي باستغلال مخاوف الجمهور وأفكاره المسبقة ليثير حقد وكرهه لجماعات معينة. والديماغوجية هي قدرة على كسب تعضيد الناس ونصرتهم عن طريق استثارة عواطفهم واللعب بأحاسيسهم ومشاعرهم وليس عن طريق الحوار العقلاني معهم. ويقوم الديماغوجي بتملق الطموحات والعواطف الشعبية بهدف الحصول على التأييد من الرأي العام مستنداً إلى مصداقيته. وغالباً ما يستعمل الديماغوجي الحشد النفسي للتأثير على متابعيه بعيداً عن البراهين العامة من دون إثارة تفاصيل قد تنبه السامع. ويستعمل عادة كلاً ميسطاً في إطار خطابات حماسية حُبل بالشعارات (الشعبوية) أو (الدينية). وقد بلجأ الديماغوجي في كثير من الأحيان إلى نوبات من «الغضب المقدس» للزيادة في إبهار الجمهور. والتملص من المواقف والأسئلة المحرجة. انظر: http://www.almaany.com/home.php?language=arabic&lang_name=%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A&word=%D8%AF%D9%8A%D9%85%D8%A7%D8%BA%D9%88%D8%AC%D9%8A%D8%A9. (4-September-2014م).

²¹- لعل أول من استخدم مصطلح (التسرب إلى الأسفل- Trickle-down) هو جواهر لال نهرو وبالمفهوم الاقتصادي للمصطلح في مقابل نظرية الإمبريالية لهوبسن ولينين، وذلك في مقالة نشرت العام 3391م. وتعرف اليوم بـ Trickle-down economics أو Trickle-down theory وهي نظرية يتبناها المدافعون أو المطالبون بالتخفيف على الأغنياء من جهة الضرائب والسياسات المالية والاقتصادية المحابية، وحجتهم في ذلك أن الأغنياء في المجتمع سيكون لديهم فائض يستثمرونه في مشاريع جديدة تخلق فرصاً للعمل وتخفف البطالة، وأن جزءاً من هذا الفائض بالتالي سيصل تنقيطاً إلى شريحة الفقراء وذوي الدخل المحدود، فعلى سبيل المثال في القطاع العام أن كل ما ينفق على القطاعات الخدمية، سينفق المستهلك منه بالضرورة وهذا تصور صحيح في الأصل لكن ليس دقيق فهو يفترض أن تلك المنشآت والمشاريع التي تنفق عليها أنها صحيحة وتعمل بكفاءة عالية وليس يوجد هدر أو فساد، وأن هذه الجهات الحكومية ليست محملة بأوزار إدارية ومنقلة موارد رديئة. وقد طبقت سياسة نظرية انسياب المنافع إلى الأسفل في عهد الرئيس ريغان بالذات، ولكن النتيجة لم تكن ظهور مشاريع جديدة بل استغل الفائض الناتج من تخفيض الضرائب من قبل معظم الشركات الكبرى في الاستحواذ على شركات ومصانع صغيرة، ولم تخلق بالتالي أي فرص عمل. للمزيد انظر: Arndt, H. W., *The "Trickle-down" Myth, Economic Development and Cultural Change*, Vol. 32, No. 1 (Oct., 1983), Published by: [The University of Chicago Press](http://www.press.uchicago.edu), pp. 1-10.

أهم أسباب فشل المبادرات في النفع العام هو أن جمال المقصود (النفع العام) قد يعمي المسؤول عن سؤال الصلاحيات فيكون بعض عمله أو جلّه افتياتاً أعلى حقوق أو على صلاحيات وأعمال جهات أخرى فتتطرح الجهود وتتناقض أو تتضارب.

5. تديره لعكس المنهج السائد في تقدير المنفعة

عمل -يرحمه الله - لعلاج هذه الميول، على عكس المنهج السائد بأن تخدم أكبر المنافع للجهات الحكومية وغير الربحية ابتداءً، على أمل في أن تتسرب المنفعة العامة من الأعلى إلى الأدنى إلى الأفراد كل بعينه، وأنه لا بد من إعطاء الأولوية عند تقدير جدوى مبادرات النفع العام، بناءً على المنفعة المتحققة للأفراد -المستفيد النهائي من المشروع، مفادها أن يبدأ المسؤول في تقدير المنافع الشخصية للفرد من مشروع العمل ومن ثم النظر في مدى إمكانية انتشار النفع بين أكبر عدد من الأفراد ومدى إمكانية تكرار النفع ببسر وسهولة وبأقل قدر من الإجراءات.

فكان الأصل لديه -يرحمه الله - أن يصمم المشروع حسب المنفعة الفردية الصغيرة التي تتكرر تكرار قطرات المطر فتأتي بسيل جارف من المنافع الكبرى. ويأتي هذا على عكس نظرية انسياب المنافع إلى الأسفل حسب المنهج السائد بأن تبدأ في تقدير المنفعة المؤسسات والجهات الحكومية الكبرى والأهلية والتجارية، ثم عقد الأمل لأن تتسرب المنفعة العامة من الأعلى إلى الأدنى إلى كل فرد بعينه.²²

كان لا يحقر المنافع الصغيرة:

ونظراً لأن العمل يكون بموارد محدودة ومتناهية نوعاً وكماً؛ تأتي المنافع العظيمة غالباً بأحجام صغيرة، وأن عظمها يأتي من كونها تنتشر بين الناس بسهولة ولأنها تتعدد بقدر تعدد الناس من جهة وتتكرر بقدر تكرار انتفاع الناس بها؛ وبذلك يكون مقدار انتشار النفع وكثرة تكراره، أساس مبادرات النفع العام، وهذا يقتضي مراعاة نوع واتجاه العلاقة بين حجم الانتفاع الفردي من المشروع المبادرة وبين انتشار وتكرار النفع:

فكان يُقدم انتشار المنفعة وتكرارها بين أفراد المستفيد النهائي على حجم المشروع. فقد يكون المشروع كبيراً جداً ومكلفاً، ولكن عدد المنتفعين منه قليل، ولا ينتفعون منه إلا مرة واحدة أو مرات قليلة.

وكان يقدم تنوع المنافع والمنتفعين لكل فرد من أفراد المستفيد النهائي، على نوع المشروع. فقد لا ينتفع من المشروع إلا فئة من الناس - الموظفين الحكوميين أو فئة منهم فقط - أو قد لا ينتفعون إلا بنوع من أنواع المنافع ليست الأهم.

http://www.alriyadh.com/2948364102/90/12. وانظر: خزندان عابد.

Aghion, Philippe, and Patrick Bolton. "A theory of trickle-down growth and development." The Review of Economic Studies 64.2 (1997): 151-172.

22-Drucker, Peter F. 1974(Introduction. Management: Tasks, Responsibilities, Practices). New York: Harper & Row, , p:348.

جاءت المبادرات الصغيرة المتزامنة، من هذا المنطلق بناء على تساؤل: كيف يمكن أن ندخل على كل فرد من أفراد المجتمع من غير المراجعين منفعه تعود إلى الصحة؟ وأخرى تعود إلى السلامة؟ وثالثة تعود إلى المساواة، وأخرى تعود إلى الحقوق، وأخرى تعود إلى جودة التواصل؟

فالعامل المشترك بين المبادرات الصغيرة المتزامنة هو أنها تركز على التصرفات الفردية ووسائل تعديل السلوك إلى الأفضل، الأمر الذي يتوافق مع المبدأ الذي وضعه -رحمه الله- وهو أن النفع العام يبدأ بإدخال النفع على أفراد الناس بحيث يتعدد النفع بتعدددهم ويتكرر فيشمل جميع الفئة المقصودة بالنفع، وما هذا إلا قصد ألا يكون التركيز على المشاريع الكبرى للنفع على حساب نفع الأفراد كل بذاته، ومن التطبيقات العملية لهذا المبدأ الآتي:

مثال الصحة: منع التدخين في الأماكن العامة: ليست المبادرة في منع التدخين فهذا سبق به الأمر السامي الكريم، وإنما هي في أدوات تطبيق الأمر السامي الذي يفتقر إلى تحديد واضح للمسؤولية عن المخالف والمخالفة وتحديد واضح للعقوبة، ومتى ومَن يُطبقها؟ فقد أمر بدراسة نظامية شملت وضع الردع المناسب للمخالف ولصاحب المحل الذي وقعت فيه المخالفة، وتوزيع المسؤولية والدور المناط بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وبالشرطة والإمارة من ورائهما.

مثال السلامة: منع الشاحنات من استخدام الطرقات وقت الذروة المرورية: فليست المبادرة في مجرد الأمر بمنع الشاحنات من الطرقات العامة المزدهمة وقت الذروة، فهذه أيضاً سبق فيها بعض التعليمات لبعض الأوقات في بعض الأماكن ولفترة مؤقتة، وإنما المبادرة كانت من عدة جوانب:

من جانب شمولية التطبيق من جهة وعلى سبيل دائم وليس مؤقتاً.

ومن جانب إدراجها في الخطط المرورية الدائمة وتوفير الموارد والصلاحيات الإجرائية للجهة المسؤولة عن تطبيق هذا الأمر.

ومن جانب تحديد العقوبات وكيفية إصدارها وتنفيذها والمسؤوليات المتعلقة بها.

ومن جانب تخصيص مواقف للشاحنات في أوقات انتظار فترة السماح.

ومن جانب تشكيل لجنة لدراسة الاستثناءات سواءً باستمرار المنع حتى في فترات السماح أو الترخيص حتى في فترات المنع لأموار تقتضيها الصحة مثل فساد الأغذية، أو أموار تقتضيها السلامة مثل ناقلات المحروقات، أو أموار يقتضيها الأداء والاقتصاد مثل المشاريع التي تعمل على مدار الأربع وعشرين ساعة كل يوم.

مثال المساواة: عدم منع أي أحد من دخول الأسواق: أصل هذا الأمر التساؤل عن مبدأ: هل يحق لصاحب المجمع التجاري أو لأصحاب المحلات التجارية فيه، وكلاهما أخذاً رخصة لتقديم خدمة البيع والشراء لرواد السوق؟ هل يحق لهم أن يختاروا من يبيعون له ومن يرفضون البيع له؟ أو هل يحق لهم اختيار من يدخل السوق أو ممن يمنع من دخول السوق؟ في معزل عن نظام يسمح لهم بذلك أو أمر من الجهات المختصة.

وجواب هذا التساؤل هو أنه لا يوجد أمر أو نظام يسمح لصاحب المجمع التجاري أو المحل من أن يمنع أي فئة من الناس من دخول السوق.

وتبع ذلك النظر في الأسباب التي دعت أصحاب المجمعيات إلى ذلك وتتلخص في محاولة تجنب بعض المخالفات التي تزعج رواد السوق، الأمر الذي استدعى تساؤلاً جديداً وهو: في حال وجود مخالفات حقيقية يعاقب عليها الشرع أو النظام وانتشرت حتى شكلت ظاهرة، ولم تستطع الجهات المختصة علاج الموضوع سواءً بسبب التقصير أو التراخي أو عدم توفر الموارد اللازمة أو الصلاحيات؛ هل يحق لأصحاب المجمعيات التجارية والمحلات أن يأخذوا زمام الأمر بأيديهم دون الجهات المختصة؟ وهل يصح للجهات المختصة أن تتخلى عن مسؤوليتها وتترك الأمر لهم دون أن تعالج أمر المخالفات؟ وهل يصح أن يؤخذ غير المخالف بجريرة المخالف؟ الجواب هو بالنفي لجميع الأسئلة.

وبناء على ذلك جاءت المبادرة بعدم السماح لأصحاب المجمعيات التجارية من اختيار من يرتاد الأسواق، أو منع أي فئة من الناس من دخولها. وكذلك جاء التمكين والتعزيز والتوجيه لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وللشُرط بالتعامل الصارم مع المخالف وسبق ذلك تغليظ العقوبة تصاعدياً على المخالف.

وترتب على ذلك انخفاض في عدد المخالفات بنسبة كبيرة، وكذلك انتهت مشكلة التكديس على أبواب المجمعيات، والتي كانت تسبب إزعاجاً للداخل والخارج من السوق، وانخفضت الحركة المرورية حول المجمعيات التجارية بنسبة جيدة؛ مما أسهم في بعض الانفراج للازدحام المروري وتقليل الحوادث.

6. منهجه في إحياء الملاحيات والمسؤوليات واستخدامها.

مبادرة استخدام الصلاحيات لتسريع الأعمال: كان يرى أنه على المسؤول أن يستخدم كامل صلاحياته في سبيل إنهاء الأعمال المناطة به، وألا ينشغل فيما لا يعنيه، ويجعل كل شغله فيما كلف به، وكان يفرق بين تكليف وتكليف ولا يخلط بينهما، والتوضيح بالمثل كالآتي:

أحياناً كثيرة يتذمر المسؤولون من أن بعض الجهات الحكومية مثل الجهات الصحية أو الأمنية أو غيرها لا تتسق بالدرجة المطلوبة مع الإمارة، أو أنها لا تخطر الإمارة ببعض الإجراءات أو التصرفات. كانت وجهة نظره - يرحمه الله - أن الأصل أن لكل جهة مرجعها، وألا تراجع الإمارة إلا في الأمور المشتركة معها في النظام أو التي تحتاج فيه الإمارة، والعكس صحيح.

كان متى رفعت إليه معاملة من أحد المسؤولين والمطلوب فيها إجراء هو من صلاحية هذا المسؤول، يعيدها إليه ويطلب منه أن يتحمل مسؤولية ممارسة الصلاحيات التي خُوِّلَ بها هذا المسؤول، وألا يطيل إجراءات إنجاز المعاملات أكثر من الحد اللازم في النظام والتعليمات. فإذا تكرر منه ذلك دون داعٍ يستوجب، فهم منه أنه عاجز عن ممارسة صلاحياته أو غير راغب والأولى أن تعطى لمن يستطيع ويرغب.

كان -رحمه الله- يتقبل من المراجع انتقاد الإمارة وموظفيها في معرض المطالبة في أمر حقوقي، وكان يصفي لهم، ومن الأمثلة على ذلك طلب أحدهم إحالة موضوعه إلى المباحث الإدارية لعدم ثقته بمنسوبي الإمارة، فاستجاب له مع ثقته بمنسوبي الإمارة، بقوله: «مع أنني غير مقتنع بما تقول، إلا أنه من حَقِّكَ إذا رغبت أن تطلب ذلك لتطمئن نفسك». وفي الوقت نفسه إذا وصلت إليه شكوى لا تثبت بالدليل الكافي وإنما بقريئة حال فقط على موظف بعينه في تصرف معين، كان لا يترك الأمر على عواهنه ويبادر التحقق من الموضوع ثم إلى استصلاح الموظف قدر الإمكان ولا يتسرع في عقوبة.

كان يتجنب تأسيس مراكز قوى وقد بدأ بنفسه، وذلك بالفصل بين كونه أمير الرياض، وبين كونه رئيس الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض، فيعمل لمصلحة الهيئة عندما يتصرف بموجب رئاسته لها، ويقدمها على مصالح الإمارة إن لم يمكن الجمع، والعكس صحيح. وحدث عند إنشاء أحد اللجان التي تعمل تحت اللجنة الوزارية لمشروع النقل في الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض، أن أدرجت الهيئة عضوية مدير مكتب سموه في الإمارة ضمن أعضاء اللجنة، فأمر باستبعاده. وسألته عن ذلك فقال: «هذا عمل وهذا عمل، أنا هناك بصفتي رئيس الهيئة وليس أمير الرياض، فلا يصح أن يكون عضواً في اللجنة بصفته مدير مكتب أمير الرياض، هذا بالإضافة إلى أننا لسنا بصدد إنشاء مراكز قوى خارج دائرة التكليف لأي موظف مهما وثقنا به وأعجبنا عمله».

مبادرة التعامل الكلي مع القضايا المعقدة: غالباً القضايا الحقوقية المعقدة ومضى عليها سنين طويلة دون حل، تكون من الأمور التي تتنازعها اختصاصات وجهات حكومية متعددة لا تتفق على أي حل. عندها والحال كذلك كان يرى - يرحمه الله - أنه من مسؤوليته الشخصية ألا يقتصر على المطلوب من جهته وإنما يدرس الموضوع بكليته ثم يقترح حلاً شاملاً قابلاً للتنفيذ ويستصدر الأمر اللازم من الجهات ذات الصلاحية كل موضوع بحسبة ثم يتابع حتى يتم التنفيذ بأكمله وجه.

مبادرة شمولية الرعاية وعدم تجزئتها: كان -يرحمه الله- يرى مناسبة مراعاة متطلبات فئة في المجتمع دون أخرى ببرامج حكومية خاصة بهذه الفئة، لظروف خاصة ومؤقتة، شريطة ألا يكون على حساب بقية الفئات. وفيما كان الإعلام يتكلم عن مسؤولية الدولة عن المواطن بعامة وعن الشباب والمرأة بخاصة، كان -يرحمه الله- لا ينسى مسؤوليته، عن جميع فئات المجتمع بالإضافة إلى المقيم والزائر. فقد كان الجانب الفكري والأخلاقي لهذا الأمر يشغله، ومن الأمثلة على ذلك، الآتي:

اتصل به في ظهيرة القيظ مدير الشرطة وأبلغه بطلب إحدى الشركات الخاصة الكبيرة تدخل الشرطة لحل إضراب العمال، وأن الشركة ليست مسؤولة عما ينتج عن الإضراب من أضرار لذلك طلبت الاستعانة بالشرطة. فسأله -رحمه الله-: هؤلاء العمال أين هم؟ فقال مدير الشرطة: في المكان الفلاني. فقال له: والمكان الفلاني في أي منطقة؟ فقال مدير الشرطة: في الرياض. فقال له: ومن المسؤول في الرياض؟ فقال مدير الشرطة: أنت طال عمرك. فقال له: إذن أنا المسؤول عن العمال؛ رح للشركة وشف إن كان العمال أخذوا رواتبهم وإذا سكنهم ومكان عملهم لائق لمثلهم ومناسب، فاشرح لهم النظام واطلب منهم استئناف العمل أو تطبق عليهم الأنظمة. وإن كان أي مما ذكرت ناقصاً عليهم، فلا يقال لهم شيء ويحاسب المسؤولون عن الشركة حتى يؤديوا الحق الذي عليهم للعمال.

قيل له -يرحمه الله- ذات مرة أن يخصص جلسة خاصة للشباب. فكان رده: «لا يحق لي أن أختار بين من يدخل الإمارة من المراجعين، ولا أن أميز أحداً منهم على أحد بوقت، أو عمل معين دون موجب؛ فالمسؤولية باتجاه الجميع واحدة لا تتجزأ».

7. ثقافته في التواصل وعكس مرآة التعلق بأول معلومة

تجنب في الاتصال مع الآخرين من أن يقع ضحية مزلة التعلق بأول معلومة في عملية اتخاذ القرارات وهي أمر قد تم توثيقه في آلاف التجارب، وهي منتشرة على نطاق واسع، وذلك بتطبيق عدة مبادئ، هي:

تطبيق مبدأ: قلب الرأي في ذهنك قبل أن تبدأ النقاش حتى تتجنب التأثر بالعرض الابتدائي للطرف الآخر. فقد كانت ثقافته الإدارية هي أن يبدأ أي لقاء أو عمل بعد الترحيب وطلاقة الحاجبين بأن يقبل على المراجع بكامل الوجه والإنصات قبل التكلم فإذا تكلم بدأ بالأسئلة، ولم يكن يبدي رأيه إلا بعد الإنصات إلى الأجوبة. بحيث يولد لديك القناعة أنه كلامه جاء بعد اهتمام وتمعن الأمر الذي يجعلك تتقبل ما يقوله دون اعتراض في أغلب الأحيان. فقد كان يبحث عن فرص لإفادة المراجع من أثر التعلق بالمعلومة الأولى لمصلحة المراجع الخاصة.

تطبيق مبدأ: التفكير في الأمر بنفسك قبل استشارة الآخرين. وكان عند الإنصات يتابع جميع حركاتك وسكناتك وكأنه يقرأ لغة الجسد لاكتشاف ما تريده على الحقيقة، فهو يدرك أن جميع أصحاب الحاجات تدفعهم حاجاتهم إلى افتراض مخاوف غير موجودة، وأنهم كثيراً ما يسيئون التعبير، أو لا يكون كلامهم موصلاً للغاية التي يريدون، وأن عليه في الكثير من الأحيان أن يجد العذر لهم ويدهم على الطريق النظامي عبر طرح مجموعة أسئلة تهدي أجوبتها الطريق بأقرب ما يكون لتلقين الحجة.

تطبيق مبدأ: عدم إعطاء المستشارين معلومات أكثر من اللازم عما يتوقع من إجابة. وكان عند استشارة أحد لا يخبر المستشار ماذا يريد من الأمر، بل في كثير من الأحيان لا تعلم أي جانب هو يؤيد. وحدث مرات عديدة أن كان يناقش بحماس باتجاه معين حتى تحس أنه لن يقتنع بوجهة نظرك ثم تكتشف في اليوم الثاني أنه متبنى وجهة النظر الأخرى على عكس ما ناقش وإنما كان ما سبق منه استثارة للرأي وتقوية للمواقف، ولم يخبرك حتى ترى بأمر عينك.

وبذلك يكون قد عكس تأثير مزلة التعلق بأول معلومة بأن جعل المستشار والمراجع يتأثر هو بأول الأسئلة التي يطرحها عليه في سبيل تلقين الحجة، وإن تأثير التعلق بأول معلومة في عملية اتخاذ القرارات أمر قد تم توثيقه في آلاف التجارب.²³ والمعلومات السابقة لا تؤثر فقط في قرارات المديرين، ولكنها تؤثر أيضاً في قرارات القضاة والمحاسبين والمهندسين وموظفي البنوك والاستشاريين ومحلي سوق الأسهم. ليس هناك من يمكنه أن يتجنب تأثيرها؛ فإنها منتشرة على نطاق واسع.

وكان يبادر في سبيل التواصل مع الآخرين:

فقد تعود مشاركة الناس أفراحهم وأتراحهم: كان - يرحمه الله - لا يترك تهنئة أو تعزية، عيادة مريض أو مباركة في عيد، إضافة إلى المأمور به رسمياً والمتعارف عليه أسرياً، ويقدر عليه، إلا فعل مودة وكرامة، إما حضورياً أو هاتفياً أو برقياً. **فقد أحب الناس لا حاجة.**

بادر إلى النقد البناء المنظم: كان - يرحمه الله - يجمع المسؤولين لديه في اجتماع يطرح كل منهم انتقاداته وملاحظاته على أداء زملائه وأجهزتهم أمامهم وأمام الجميع وبهذه الطريقة تسقط الحساسيات وتخرج الخبايا وينقطع التشاحن ويتعود الجميع على النقد البناء المباشر.

بادر إلى جدولة هموم المواطن: تطوير وسائل الاتصال الإداري سواءً الرقمي والورقي، ولأغراض تحسين التواصل

²³-Hammond, John S. *The Hidden Traps in Decision Making*. (2006) Boston, MA: Harvard Business Review.

الشخصي المباشر بين المسؤولين بعضهم البعض وبينهم والمواطن أو المقيم، وذلك باستقبالهم في جميع أوقات الدوام والسماع لملاحظاتهم وقراءة ما يعرض عن كتاباتهم عبر الوسائط الاجتماعية أو ما يرسل عبر موقع الإمارة أو البريد الرقمي، وجميع ذلك ليس بجديد وإن تغيرت بعض الوسائل الحديثة، وإنما الجديد هو جعلها مؤثرة وذلك بمناقشتها في الاجتماعات وكأنها من الموضوعات الرسمية المرفوعة من الجهات الحكومية.

بادر إلى جدولة هموم النُخب: جعل له ليلة في الأسبوع تخصص لسماع الاقتراحات حول كل ما هو نافع للمنطقة وتسجل الاقتراحات، يستجيب فيها لدعوة من أحد أهالي منطقة الرياض على العشاء، يدعى لها عدد من أهل الرأي والدراية. وحدث أن تكلم أحدهم في اقتراح معين استحسنته جميع من حضر، فطلب منه كتابته، وعندما فعل بعد أيام قلائل وأتى إلى الإمارة وجد أن الموضوع قد تم اتخاذ الإجراء اللازم فيه. كان العزم وعدم الانتظار شعاره في العمل - يرحمه الله -.

المبحث الثاني: الأساس الفكري للمبادرات العملية

1. المبادرات المؤسسة في مشروع النقل العام

مشروع النقل العام من الأعمال الكبيرة والتي تتطلب بنية تحتية غير موجودة ومبالغ طائلة ووقتاً ليس بالقصير، ولم يكن مشروع النقل العام ليبدأ به -بعد توفيق الله - دون الدعم المباشر والمستمر من لدن خادم الحرمين الشريفين -حفظه الله -، ولم تكن المبادرة في فكرة هذا المشروع فالدراسات وضعت قبل ذلك بأكثر من عقد من الزمان، ودائماً اعترض التنفيذ بعض النواحي المالية والإجرائية.

استفاد مشروع النقل العام من مجموعة مبادرات مؤسّسة وأخرى ممكنة يكمل بعضها بعضاً بين الأمير سطاتم بن عبدالعزيز - يرحمه الله - وخادم الحرمين الشريفين -يحفظه الله-هي:

المبادرات المؤسّسة الأولى: المبادرة منه -يرحمه الله- إلى تحويل محور مشروع النقل العام من مسألة ميزانية وشركة منفذة وجهة حكومية مشرفة إلى مسألة مصلحة وسلامة المواطن والمقيم، وتجلي ذلك بوضوح في صيغة وطريقة الرفع لخادم الحرمين الشريفين -حفظه الله -والتي تلخصت في أمرين:

الأول هو: أنه خلال خمس سنوات سيجد الناس مشقة بالغة جداً في تنقلاتهم، وقد تحدث وفايات قبل وصول سيارات الدفاع المدني والإسعاف إلى أماكن الحوادث أو قبل وصول المصابين للمستشفيات بسبب الزحام.

الثاني هو: ليس مهماً الجهة الحكومية التي تشرف على المشروع، أو كم يكلف، أو طريقة تلزيم المشروع، أو من ينفذ المشروع؛ المهم فقط أن يتم حل مشكلة النقل خلال خمس سنوات كحد أقصى.²⁴

كان يدرك أن أي شركة تقترح لبناء المشروع وأي قيمة تقدر لتكلفة المشروع وأي جهة يرى أنها يجب أن تشرف على المشروع، أن أي من تلك هي محل نقاش واختلاف وجهات نظر وأحيان محل اتهام؛ فطبيعة المنشآت السياسية ومنها الجهات الحكومية، لديها تحيز لصالح استغلال بعض الخلافات وكبت خلافات أخرى، وذلك لأن المنشآت السياسية هي

24- خطاب سمو أمير منطقة الرياض (الأمير سطاتم بن عبد العزيز - رحمه الله -) رقم (1194) وتاريخ 1433/05/25 هـ الموجه لخادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز. حول طلب سموه موافقة المقام الكرم على البدء بتنفيذ مشروع القطار الكهربائي والنقل بالحافلات بمدينة الرياض.

في الأصل محركات للتحيز²⁵ مع مشروع ضد آخر أو مع جهة ضد أخرى أو مع فكرة ضد أخرى.

وكان يدرك أن توصيف المشروع لن يصل بالصورة الصحيحة المتعلقة بالنتفع العام في إطار البيروقراطية الهرمية للوزارات، وكان يرى أن البيروقراطية إحدى السلطات الناعمة التي لا توجد ضوابط فعالة إزاءها، ويتجسد ذلك في النمو الإداري الكبير لجهات حكومية دون أن يقابل ذلك نمو مكافئ في الإنتاجية، إذ تمثل البيروقراطية أداة فعالة بأيدي المسؤول في مجال الضبط والتحكم المالي والإداري الذي يجعل السلطة بكاملها منبعثة من مسؤول إداري واحد، ويستمد الآخرون نفوذهم فيها بحسب قربهم منه. وعلى هذا الأساس تُبنى اتجاهات السياسة العامة والمهنية للبيروقراطية على ضوء التوجهات النازلة من الأعلى ولاسيما أن هذه البيروقراطيات هي غير راغبة في تحمل المسؤولية وتميل بطبيعتها إلى إحالة كل شيء إلى أعلى مرجع.²⁶

فبادر إلى تحويل استراتيجي، وكان لديه خياران: فإما يتبع الأسلوب نفسه بطريقة مختلفة تضيف ميزة جديدة، أو يتبع شيئاً مختلفاً بأسلوب جديد يضفي قيمة استراتيجية.²⁷ وهذا هو ما حدث فقد غير موضوع مناقشة المشروع بآخر جديد، وذلك بتغيير الأمور التي تناقش من الجوانب المالية والإجرائية وهي الجوانب التي تسببت بعواقب كثيرة في السابق، إلى نقاش الجانب الأخلاقي المتعلق بالنتفع العام، فقد كان يهدف إلى تقديم العمل الصحيح على الإجراء الصحيح، عند التعارض التام وعدم إمكان الجمع الذي أثبتته عشرون سنة خلت منذ تبني فكرة المشروع ولم تنفذ بسبب تلك العقبات على الطريق. قبل ذلك لا بد من التفسير العلمي لماذا أحياناً يحدث الأثر المطلوب لما يتكلم به المسؤول وأحيان لا يحدث شيء؟ «لماذا» هي مربط الفرس.

لعل من أهم الأسباب بعد توفيق الله ثم حرص خادم الحرمين الشريفين -يحفظه الله- على النتفع العام، أن الأمير سطاتم بن عبد العزيز -يرحمه الله- كتب خطاب: «أنا لدي حلم بحل مشكلة النقل العام خلال خمس سنوات»، ولم يكتب خطاب: «أنا لدي خطة لتطوير النقل العام»، فالمهم لديه هو النتفع العام وليس أن تشرف الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض على المشروع أو التكلفة أو الشركة.

وهو بذلك استخدم نفس الأسلوب الذي استخدمه الدكتور مارتن لوثر كنج في مستهل خطابه الشهير في صيف (١٩٦٣م)

25-Lukes Steven. Power(, 2005,) A Radical View, Basingstoke, Palgrave MacmillanP:20.

26-انظر:الأيوبي. نزبه. تضخيم الدولة العربية. السياسة والمجتمع في الشرق الأوسط. مركزدراسات الوحدة العربية. بيروت. ط١. وانظر:غسان سلامة وآخرون). الأمة والدولة والاندماج في الوطن العربي.ج٢. مركزدراسات الوحدة العربية. بيروت. ط١.١٩٨٩.ص:٥٨٥. وانظر: عضيد الدوايشة. أنظمة الحكم العربية- الشرعية والسياسة الخارجية. في: غسان سلامة وآخرون). المصدرنفسه. ص:٩٧. وانظر: محمد. وليد سالم (٢٠١١م) النظام الفردي (الأوتوقراطي): دراسة نظرية للسلطة المطلقة. مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية. المجلد ١١. العدد٢. كلية العلوم السياسية. جامعة الموصل. ص:١١١.

27-Porter, Michael E. E. (2011) "What Is Strategy." HBR's 10 Must Reads on Strategy. Boston, MA: Harvard Business Review, 2011, P : (1-38).

في واشنطن، والأسلوب الذي تستخدمه شركة "أبل-Apple" لتسويق منتجاتها وتسبب لها بنجاح غير مسبوق، وبيان ذلك كالآتي:

منهج مارتن لوثر كنج: قال الدكتور مارتن لوثر كنج في مستهل خطابه الشهير في صيف (١٩٦٦م) في واشنطن: «أنالدي حلمٌ ولم يقل: «أنا لدي خطة». وهذا مثال جيد على نجاح قانون نشر الابتكار فقد اجتمع (٢٥٠,٠٠٠) شخص للاستماع لخطاب الدكتور مارتن لوثر كنج دون أي دعوات مرسله ودون أي موقع الكتروني لتنظيم الحدث فكيف قام بهذا؟ مارتن لوثر كنج لم يكن الرجل الوحيد في أمريكا الذي يملك قدرات خطابية رائعة ولم يكن الرجل الوحيد في أمريكا الذي عانى من التمييز العنصري في أمريكا، وكانت بعض أفكاره غير ملائمة ولكنه كان يملك ميزة فهو لم يتجول بين الناس ليخبرهم «ماذا يحتاجون أو» ما الذي يتوجب تغييره. وجميعهم جاؤوا ليخبرهم بماذا يؤمن والناس الذين يؤمنون بما يؤمن به اخذوا قضيتهم على عاتقهم وبدأوا بإخبار الآخرين وبعضهم بعضاً بإنشاء شبكات عمل جماعي لكي يوصلوا كلمته لمستمعين أكثر فنتج عن هذا حضور ٢٥٠,٠٠٠ شخص في اليوم المناسب. والوقت المناسب لكي يستمعوا إلى خطابه.²⁸

منهج شركة أبل: استخدمت شركة «أبل-Apple» لتسويق منتجاتها خطاب تسويقي يبدأ بشرح «لماذا» يجدر بك شراء منتجاتها، وعادة ما يكون مضمون الرسالة أو الصورة يوحي بمعتقد تؤمن به شركة «أبل» وعلى ضوءه تصمم منتجاتها، وهو أن كل شيء تقوم به فيه تحد للوضع الراهن، وأنه يجب التفكير بطريقة مختلفة للتقدم للمستقبل، وأن على منتجاتها أن تحقق لك تقدماً ومكانة مرموقة في هذا المجال. ثم تنتقل إلى «كيف» في الخطاب التسويقي وذلك ببيان سمعي وبصري أن منتجات شركة «أبل» مصممة بقيم جمالية عالية وبجودة مرتفعة وهي سهلة الاستخدام، حتى أصبح مظهر سلكي السماعه الأبيض وهما يطوقان الأذنين يستخدم كجزء من الكماليات في اللباس والزينة، ويعبران عن ذوق وتمكن من تقنية العصر لدى الشباب. وآخر ما يتطرق له الخطاب التسويقي هو ما هي المنتجات «ماذا» ثم يتبعه بسؤال يأتي كناية وليس تصريح مفاده: يجدر بك شراء منتجاتنا للتعبير عن ذوقك ومكانتك.²⁹

يقول سايمون سنك، صاحب كتاب «أبدأ بلماذا» أن: لماذا؟ ثم كيف؟ فماذا؟ هذه الفكرة البسيطة تفسر لماذا بعض الشركات وبعض القادة قادرين على إلهام الآخرين على عكس منافسيهم، وشرح هذا الأمر باختصار هو أن كل شخص، بل كل منظمة على هذا الكوكب تعلم تماماً ماذا تريد ١٠٠٪، ولكن بعضهم فقط يعلم كيف يقومون بما يريدون، وقلة قليلة فقط من الأشخاص والمنظمات تعلم لم تقوم بما تقوم به وليس المقصود بـ «لماذا» لكي تجني المال، فالمال مجرد نتيجة للعمل وليس تفكير أو فكرة العمل. المراد بكلمة «لماذا» ما هو هدفك مما تقوم به؟ ما هي غايتك؟ ما هو معتقدك؟ ولماذا منشأتك

[28-http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action/transcript?language=en](http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action/transcript?language=en)

29- انظر: نفس المرجع.

الإدارية موجود في حقل العمل؟ لماذا تستيقظ كل صباح من سريرك؟ ولماذا يجب على الناس الاهتمام بذلك؟³⁰

طريقة تفكيرنا هي التي تحدد أفعالنا ونحن نتصرف جميعاً بطريقة «الاتصال من الخارج نحو الداخل» فهذا واضح. ونحن ننتقل دوماً وبكل سرعة من أكثر الأمور وضوحاً إلى أكثرها تشويشاً ولكن القادة الملهمين والمنشآت الملهمة الريادية مهما كان حجمها، ومهما كانت صناعتها جميعها تفكر وتتصرف بطريقة «الاتصال من الداخل نحو الخارج» لماذا؟ أولاً ثم كيف؟ فماذا؟³¹

بمعنى آخر عندما نتواصل من الخارج إلى الداخل أي عندما يستمع الناس إلى كميات مختلفة من المعلومات المعقدة مثل الميزات والحقائق والأرقام فإن كل تلك لا تثير في نفس المستمع التحرك أو التصرف، ولكن عندما نتواصل من الداخل إلى الخارج، أي عندما نتحدث مباشرة إلى قسم الدماغ الذي يتحكم بالتصرفات حينها فقط سوف نجعل تلك التصرفات «منطقية»، ومتوافقة مع المعرفة الملموسة التي نتصرف بموجبها؛ وما ذلك إلا لكون هذه المعاني تخرج من القسم في الدماغ الذي تخرج منه الأفعال الفطرية. ويمكن ملاحظة ذلك عندما تعطي شخصاً كل الحقائق والأرقام ثم تراه بعد كل ذلك يقول لك: «لقد استوعبت كل تلك الحقائق والأرقام والتفاصيل، ولكني ما زلت أشعر أن هذا الموضوع غير صحيح» لماذا استخدم التعبير «أشعر» ذلك لأن القسم الذي يتحكم باتخاذ القرارات هو قسم آخر غير ذلك القسم المعني بالكلام واللغة.³²

الناس لا تقتنع عادة بمجرد إخبارهم بما تقوم به، وإنما تقتنع عادة بمعرفة لماذا تقوم بما تقوم به، وإذا تحدثت عما تؤمن به فسوف تجذب حتماً أشخاصاً يؤمنون أيضاً بما تؤمن به ولكن البدء بـ «لماذا» مهم لجذب الأشخاص الذين يؤمنون بما تؤمن به؟ إن هذا ما يُدعى «قانون نشر الابتكار».³³

واحترام الناس كان من أهم وسائله في جعلهم يؤمنون بما يؤمن به من منهج في الحكم والإدارة ومن الأمثلة على ذلك، الآتي:

كان يحترم أعين الناس ورؤاهم: فالعين تسبق بالرؤيا الاستخدام، والرؤيا تسبق الاستخدام في تكوين الرأي؛ فعلى سبيل

³⁰Sinek, Simon(2009) Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. New York: Portfolio, 2009, P P 37-52.

³¹Sinek, Simon . Ibid.

³²Sinek, Simon . Ibid.

³³- قانون نشر الابتكار يعني: أن فقط 0.2 ٪ من سكان الأرض هم «المبتكرون» و 0.31 ٪ منهم هم السابقون لتبني «الابتكارات» و 43 ٪ منهم أغلبية متقدمة والباقي يعتبرون أغلبية خاملة لا تبني الشيء الجديد إلا عندما لا تستطيع الاستمرار بالأمر القديم. انظر: Sinek, Simon. مرجع السابق. وانظر:

Robinson, Les(2012)Introduction. Changeology: How to Enable Groups, Communities and Societies to Do Things They've Never Done before. Totnes, UK: Green, 2012. 56-163

المثال: في معرض الدفاع عن قراره -يرحمه الله- باستبعاد الشركات الاحتكارية، أوضح وجهة نظره في أحد اجتماعات اللجنة الوزارية يقوله: «ألزم ما عليّ ورأي أبسط مواطن يمشي على الرصيف في الائتلاف التجاري أو الشركة المتقدمة للمشروع؛ فأنا أعمل لديه» .

كان يقول: إن أول ما يحكم على مشروع النقل العام بالرياض هي العين. فإذا كان منظر القاطرات والحافلات والمحطات لا تسر الناظرين لن يكون أي تميز أو إتقان بنافع في تحقيق مستوى رضا عالٍ.

وأول ما يرتاح له الراكب هو الاستخدام: والمريح بالنسبة للناس هو الاستخدام الذي لا يكلف وقتاً أكثر من اللازم، ولا يتطلب منهم تعديل أي شيء من سلوكهم وطباعهم وعاداتهم للاستفادة من الخدمة المقدمة، أما إذا صُمم المشروع بطريقة تجبر المستخدم على أي تغيير في أي من تلك العوامل فإن ذلك سيولد مشاعر سلبية مانعة من تمام الاستفادة من الخدمات المتوفرة.

وكان يحترم عقول الناس: لذا يحرص على صدق وأسلوب عرض المعلومات التي تقدم عن المشروع للمواطن وتؤثر بشكل كبير في اتجاهات المواطن الإيجابية عن المشروع، فعلى سبيل المثال: تصميم المعلومة: وجه -يرحمه الله- ترجمة جميع المعلومات الفنية والاقتصادية عن المشروع لتعبر عن الفائدة الشخصية للمستخدم وبطريقة يظهر معها بوضوح الاهتمام بالمواطن، ومن عما هو شائع اليوم في الصور الإعلامية التي تظهر الاهتمام بالمشروع على حساب المواطن، فيظهر وكأنه تحول إلى وسيلة إثراء للشركات ومدح للمسؤولين.

التصويب والإقناع: وجه -يرحمه الله- بأن لا بد من إيصال الصورة الحقيقية إلى عموم الناس بأعلى كثافة وأسرع وقت مناسب وممكن، وذلك قبل تكوين الاتجاهات أو انتشار الشائعات، وقد طبق ذلك أثناء سفره لتلقي العلاج، وكان في طريق العودة إلى الرياض، عند انفجار شاحنة الغاز، فقد وجه بخروج المسؤولين على الناس في وسائل الإعلام في مؤتمر صحفي يجيب كل مسؤول عن قطاع معين بكل ما لديه حسب السؤال الموجه إليه بحيث توفر الإجابات حاجة المواطن والمقيم للمعلومة فينقطع بعده السؤال، وتجهض الإشاعات قبل ولادتها.

المبادرات المؤسسية الثانية: المبادرة منه -يرحمها الله- إلى تحييد مصادر التأثير الرسمي، والتأثير التجاري والخاص: كان -يرحمه الله- يرى أن مسار مشروع النقل العام لا يمكن أن يسير بسرعة عالية بحيث يتم خلال المدة المحددة دون استبعاد مراكز القوى التي لها تأثير سلبي على انتهاء الأعمال بالشكل المطلوب، ثم أتبع ذلك باستبعاد الشركات الاحتكارية والتي تعودت عدم الالتزام بالمواصفات أو التي ليس لها سمعة طيبة لدى المواطن.³⁴

³⁴-برقية صاحب السمو الملكي أمير منطقة الرياض. الأمير سطاتم بن عبد العزيز - رحمه الله - رقم (٢٤٨٤٠) وتاريخ ١٤٣٣/٨٠/٧٢هـ والموجهة لخادم الحرمين الشريفين الملك

المبادرات المؤسّسة الثالثة: المبادرة منه - يرحمه الله - إلى وضع استراتيجية تنفيذية شمولية للمشروع، قبل الاجتماع الأول للجنة الوزارية، كان يرى أن لا بد من تحديد واضح لمسؤولية اتخاذ القرار والبت السريع في المسائل المتعلقة وبصورة نهائية؛ بحيث لا تعود مرة تلو الأخرى؛ فيمضي الوقت وتضيع الجهود على أعمال مكررة.³⁵

فرأى - يرحمه الله - أن يضع خطة أولية للقرارات حسب المراحل المهمة في المشروع وفق صياغة خطوات قيادة مشروع النقل العام وإدارته بالرياض، وذلك بكتابة قائمة أسئلة يجب اتخاذ قرارات نهائية في مواضيعها وبصورة حاسمة بحيث لا تعود مرة أخرى، وهذا هو منهج القادة الناجحين، ففي دراسات استمرت زهاء خمس وعشرين سنة عن القادة الناجحين في إدارة مؤسسات كبيرة، ظهر أن من سماتهم الغالبة كثرة أسئلتهم لأنفسهم وللآخرين، وقدرتهم العالية لاختيار السؤال والوقت المناسبين وتوجيهه بالطريقة المناسبة للشخص المناسب³⁶. وكانت هذه طريقته في تسجيل وحفظ أفكاره في قائمة أسئلة ومتابعة تطورها لكيلا يفوته أو ينسى شيئاً من المنافع التي يريد جلبها، ومن هذه الأسئلة على سبيل المثال الآتي:

أسئلة مرحلة التخطيط وتلزييم المشروع³⁷:

تحديد التقنية المناسبة: حسم مسألة التقنية المستخدمة للنقل العام، هل سيكون الأصل هو عبر الأنفاق وغيرها استثناء، أو أن الأصل هو الطرق الأرضية وغيرها استثناء، أو الأصل هو الجسور وغيرها استثناء؟

تحديد المسار المناسب: مراجعة واتخاذ قرار نهائي في مسار القطار حسب التوزيع السكاني الحالي بالرياض والمتوقع فقد يلاحظ على المسار الحالي أنه شكل وفق خريطة لا تطابق الواقع فيما يتعلق بأطراف مدينة الرياض.

تحديد نوع الشراكة: هل ستعتمد في التعاقد لتنفيذ المشروع على نمط (حكومة - قطاع خاص) وتعني التوقيع مع شركات أو ستعتمد على نمط (حكومة - حكومة) وتعني التوقيع مع حكومة وهي تتولى اختيار الشركات ومتابعة التنفيذ وكل خطوة مشروطة بموافقتك؟

تحديد نمط إدارة المشروع: هل ستعتمد على مواردك الداخلية في إدارة المشروع - الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض - أو

عبد الله بن عبد العزيز تتضمن إحاطته - يحفظه الله - بما تم من إجراءات على مشروع النقل العام بمدينة الرياض (القطار الكهربائي والخطة الشاملة للنقل بالحافلات)،³⁵ خطاب صاحب السمو الملكي الأمير/ سطاتم بن عبد العزيز. أمير منطقة الرياض - رحمه الله - رقم (٢٠١٢٠٥٢٣٠٦٦) وتاريخ ١٤٣٣/٠٧/٠٢ هـ الموجه لخادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز. المتضمن الإفادة عن سير العمل في تنفيذ مشروع النقل العام في مدينة الرياض. وبرقية خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن العزيز (رئيس مجلس الوزراء) رقم (٣٣١٨١) وتاريخ ١٤٣٣/٠٧/١١ هـ الجوابية لخطاب سمو أمير منطقة الرياض (فقرة ٤) تضمنت برقيته - يحفظه الله - بأنه تم الاطلاع وحثهم على الاهتمام والسرعة وألا يكون هناك أي تأخير.

36- Marquardt, Michael J.(2014)Leading with questions: How leaders find the right solutions by knowing what to ask. John Wiley & Sons,.P4.

37- أتذكر أنني وبأمر منه - يرحمه الله - قمت بطباعة النسخة الأولى من قائمة أسئلة مشروع النقل العام بالرياض. على ورق أبيض غير رسمي وأتيت بها إليه فأضاف وعدل ثم نقحتها وسلمتها له. وما يرد في هذا البحث هو نسخة عن القائمة الأولى مع التعديلات التي أمر بها - يرحمه الله -.

بناء طاقة تشغيلية ذاتية: هل سيستثمر في تدريب الكادر البشري لصيانة المشروع وتشغيله عبر العمل في المشروع نفسه مع المقاول المنفذ ثم الانتقال إلى ورش الصيانة والمساعدة الفنية أو إدارة وتشغيل منظومة النقل بعد انتهاء المشروع؟

الاستمرار في تخزين مقدر احتياطية: في حال الكوارث أو الأزمات أو أمور أخرى لم تكن في الحسبان، كان -يرحمه الله- يعتقد بوجود طاقة تشغيلية وفنية احتياطية من شأنها التعامل السريع مع كل نقص طارئ في أوقات الأزمات، والتخفيف من حين إلى آخر على العاملين في الأوقات العادية بحيث لا يكلف العامل أكثر من ٨٠٪ من طاقته فالعامل الذي يجد اهتمام بأمره وتكليف يراعى فيه ظروفه، سيخلص وينتج تحت الإدارة السليمة بما يوفر الكثير ويحسن الأداء.³⁸

2. المبادرات الممكنة في مشروع النقل العام

جميع مبادرات خادم الحرمين الشريفين -يحفظه الله- في مشروع النقل العام هي من المبادرات الممكنة، فهي تنفيذ لسياسة «التمكين في الأرض» لأجل سرعة ودقة تنفيذ أحد أهم مشاريع النفع العام. وأثمرت نتائج لا تتكرر وهي:

تصوير مسار اتخاذ القرار، وفترات متابعة التنفيذ:

انحسر مسار القرار إلى ثلاث مراحل ثم إلى مرحلتين: فوراً أمر خادم الحرمين الشريفين -يحفظه الله- بتشكيل لجنة وزارية برئاسة رئيس الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض وعضوية كل من وزير الشؤون البلدية والقروية، ووزير النقل، ووزير المالية، وتعد هذه المبادرة التمكين الأول من لدن خادم الحرمين الشريفين -يحفظه الله-.³⁹

ويفترض حينها أن مسار اتخاذ القرار أصبح حسب مفهوم القرار على مرحلتين تصاعدية، الأولى للجنة الوزارية، والثانية المقام السامي. وتبين لاحقاً حسب منطوق القرار أن مسار اتخاذ القرار على ثلاث مراحل تصاعدية، الأولى للجنة الوزارية، والثانية وزارة النقل، والثالثة المقام السامي، وبحكم أن المشروع خاص بالنقل فالمرجعية الإدارية لوزير النقل فهو الذي يبلغ بالأمر في خطاب موجه له، ومن ثم يبلغ الجميع بصورة عن الأمر.

ومن شأن ذلك أن يحدث عدم توازن بين مسؤولية رئيس اللجنة الوزارية (رئيس الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض) وبين صلاحيات وزير النقل، فالكلمة الأخيرة لديه فيما تكون صياغة الخطاب الذي سيعرض على المقام السامي الكريم.

ومن هنا أتى التمكين الثاني في مبادرة خادم الحرمين الشريفين -يحفظه الله- بتصوير مسار اتخاذ القرار، إلى مرحلتين فقط

38- المرجع السابق.

39- برقية رئيس مجلس الوزراء (خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز) رقم (٢٩٨٢٩) وتاريخ ١٩/١٠/٢٠١٤هـ والموجهة لصاحب السمو الملكي الأمير/ سطاتم بن عبد العزيز. أمير منطقة الرياض - رحمه الله - تفضي برغبته - يحفظه الله - بأن يتولى سموه الإشراف المباشر على متابعة تنفيذ هذا المشروع والحرص على الرفع له من سموه بتقارير اللجنة المشرفة على سير العمل فيه.

واستبعاد أحد مصادر التأثير الرسمي: فقد صدر أمره السامي الكريم بتكليف جميع الوزراء الرجوع إلى الأمير سطاتم بن عبد العزيز -يرحمه الله- فحيدً بذلك جميع التأثير الرسمي للجهات الحكومية، واختصر مسار اتخاذ القرار في مرحلتين تصاعديّة، للجنة الوزاريّة، فالمقام السامي.⁴⁰

وكما هو معروف من فوائد تقصير مسار اتخاذ القرار هو حفظ دقة المعلومات وتجنب زيادة التشويش، فمع كل خطوة تصاعديّة في مسار اتخاذ القرار، يتضاعف التشويش وتخفض المعلومات إلى النصف. هذا بالإضافة إلى جعل التنظيم غير الرسمي للمنشآت الحكومية -وهو موجود في كل تنظيم إداري لا محالة- يسيّر وفق التنظيم الرسمي لتلك الجهات، وهذا من شأنه أن يحمي من أي تأثيرات غير مباشرة قد لا يعلم طرفيها أنها موجودة.⁴¹

كانت استجابة خادم الحرمين الشريفين -يحفظه الله- فورية لما يرفع من مبادرات تأسيس بمبادرات تمكين، أدت إلى تقصير السنة المالية التي تعد المدة الرسمية لقياس التقدم في المشروعات الحكومية إلى ثلاثة أشهر، بحيث تكون تلك المدة هي المتوقع ضمنها تحقيق أهداف سابقة واستبدالها بأهداف جديدة، وهذا يعني أن ما كان ينجز في سنة مالية في مرحلة الإعداد للمشروع كان ينتهي في ثلاثة أشهر.⁴² والأهم من ذلك بكثير هو أن المسؤول في هذا المشروع وبسبب سياسة التمكين من لدن خادم الحرمين الشريفين -يحفظه الله- لم يكن مضطراً للانتظار تسعة أشهر حتى يستأنف ما انتهى منه في ثلاثة أشهر، ففي العمل الحكومي يعاقب المجتهد الذي ينجز أعمال السنة في وقت قصير بالانتظار دون إنجاز يذكر سوى تشغيل وصيانة حتى يلحق به المتأخرون في آخر السنة المالية والفرق بين سياسة انتظار انتهاء السنة المالية وسياسة التمكين هو فرق في منظور القادة لأدوارهم تجاه موظفيهم فالأمير سطاتم بن عبد العزيز -يرحمه الله- كان يرى أن: « وظيفة القائد الأساسية هي إنتاج مزيد من القادة ، وليس مزيد من الأتباع».⁴³ وخادم الحرمين الشريفين -يحفظه الله- مارس هذه السياسة معه ومكّنه من ممارستها مع الآخرين. وتجلّى ذلك بوضوح بانحسار الرد من الديوان الملكي على ما يُرفع إلى أيام، وحدث مرة أن رُفعت برقية في آخر يوم دوام في الأسبوع، وجاء الرد خلال ٢٤ ساعة في يوم عطلة نهاية الأسبوع.

40-المرجع السابق.

41-المرجع السابق.

42-خطاب صاحب السمو الملكي أمير منطقة الرياض. الأمير سطاتم بن عبد العزيز -رحمه الله - رقم (٢٠١٢٠٧٢٥٠٧٩) وتاريخ ١٤٣٣/٠٩/٠٦هـ الموجه لخادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز المتضمن إفادته - يحفظه الله - عن سير العمل في تنفيذ مشروع النقل العام بمدينة الرياض. وخطاب صاحب السمو الملكي أمير منطقة الرياض. الأمير سطاتم بن عبد العزيز -رحمه الله - رقم (٢١٢١٢١٩٠٤١) وتاريخ ١٤٣٤/٠٢/٠٦هـ الموجه لخادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن العزيز. لإفادته - يحفظه الله - عن سير العمل في تنفيذ مشروع النقل العام في مدينة الرياض.

43-Nader, Ralph, Eleanor J. Lewis, and Eric Weltman. "Shopping for innovation: the government as smart consumer." *The American Prospect* 11 (1992): 71-78.

وبذلك يكتمل عقد سمات الأهداف الذكية (SMART)،⁴⁴ وهي الحروف الأولى مركبة من خمس جمل، كما سبق بيان بعض منها والبقية ستأتي لاحقاً، والكلمات هي:

الكلمة الأولى تشير إلى: هدف محدد:

الكلمة الثانية تشير إلى: هدف يمكن قياسه: وهو مضمون ما جاء في المبادرات المؤسسية.

الكلمة الثالثة تشير إلى: هدف يمكن تحقيقه: وهو مضمون ما جاء في المبادرات الممكنة.

الكلمة الرابعة تشير إلى: هدف ذات أهمية للأمر: وهو مضمون ما جاء في خطاب «أنا لدي حلم بحل مشكلة النقل العام خلال خمس سنوات».

الكلمة الخامسة تشير إلى: أهداف مؤقتة بإطار زمني واضح: كما هو ظاهر في تغيير جميع الإجراءات وطريقة العمل الحكومي المعهود إلى الاحترام الكامل والدقيق للوقت وتغير كافة الإجراءات للالتزام الصارم به.

ثم تبع ذلك التمكين الثالث المتمثل في مبادرة خادم الحرمين الشريفين -يحفظه الله- إلغاء التأثير الرسمي، المباشر وغير المباشر: فأما المباشر: بصدور الأمر السامي الكريم تفويض كامل الصلاحيات لرئيس اللجنة الوزارية -رئيس الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض- وليس لوزارة النقل صياغة ما يرفع للمقام السامي خارج اللجنة، وليس لوزارة العمل أن تتأخر أو تمنع توفير العمالة للمشروع، وليس لوزارة المالية أن تجبرك على انتظار ميزانية العام القادم أو جدولتها على ثلاثة أعوام كالمعتاد، وليس لوزارة الشؤون البلدية والقروية أن تعطل أو تؤخر الإجراءات المتعلقة بالأراضي أو الطرق والتراخيص اللازمة لمتعلقات المشروع. فليس لأي جهة أن تتصرف خارج إطار اللجنة المختصة، بل جميع الجهات الحكومية ذات العلاقة، حتى مجلس الوزراء دوره دور المهين والمنفذ ليس إلا.

وغير المباشر: فقد صدر الأمر السامي الكريم باعتماد تكلفة المرحلة الأولى من المشروع ابتداءً، ثم أتبعه بإصدار الأمر السامي الكريم باعتماد تكلفة جميع مراحل المشروع انتهاءً، الأمر الذي حرر من أي تأثير غير مباشر لوزارة المالية على أعمال اللجنة الوزارية، بأن يتأخر صرف الميزانية على المشروع أو تتعقد إجراءاته إذا لم تتفق اللجنة مع رأي الوزارة.⁴⁵

⁴⁴ هي جملة مركبة من حروف لتسهيل عملية تذكر صفات الهدف الصحيح. أول من استخدم هذه المصطلح هو الدكتور جورج دوران في مقال له في إحدى المجلات الأكاديمية. يستخدم هذا المصطلح في وضع الأهداف سواء على مستوى الشركات، المشاريع، وحتى الأفراد. وكلمة SMART مركبة من الحروف الأولى للكلمات محددة (Specific) يمكن قياسها (Measurable) يمكن تحقيقها (Attainable) ذات أهمية للأمر (Relevant) مؤقته بإطار زمن واضح (Timely). Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives

30. AMA FORUM), pp) 11, Issue 70, Management Review, Volume

⁴⁵ -خطاب خادم الحرمين الشريفين رقم (٢٧٨٥٤) وتاريخ ١٤٣٣/٠٦/٠٧ هـ القاضي باعتماد تكاليف المرحلة الأولى من المشروع.

والتمكن الرابع، المتمثل بمبادرة خادم الحرمين الشريفين - يحفظه الله - إلغاء التأثير غير الرسمي، العام والخاص:

فأما التأثير غير الرسمي العام: تدخلات بعض السفارات، والدول، فخلال الأشهر الأول وفور الإعلان عن تشكيل اللجنة؛ نهالت المكالمات وطلب المقابلات لمناقشة تحسين فرص الحصول على المشروع. واستمر ذلك مع جميع مراحل المشروع، فهنا المسؤول الفلاني بالدولة الصديقة يتصل بنظيرة أو يرسل برقية أو يتصل بالإمارة والخلاصة أن هذا المشروع سيحسن العلاقات ويقرب وجهات النظر في أمور عدة، ومفهوم المخالفة واضح، وهناك السفير الفلاني يستفسر لماذا استبعدت الشركة الفلانية وأنه جاءه من مواطنيه شكاوى عن تجاوزات.

فأما التأثير غير الرسمي الخاص: فقد أيد خادم الحرمين الشريفين - حفظة الله - استبعاد الشركات الاحتكارية فمنع تدخلات بعض الشركات الكبرى، والمسؤولين، والتي تتضمن الرفع بالبرقيات للمقام السامي والتكلم في إجراءات المشروع ورفع الاعتراض تلو الاعتراض على كل شيء تقريبا، ولم يستجب لأي منها، وأمر بما يقتضيه حسن التنفيذ، من أن المطلوب هو شركات على أفضل مستوى عالمي لتنفيذ المشروع دون قيد أو شرط على رئيس اللجنة الوزارية.⁴⁶

مبادرات الأخوين خادم الحرمين الشريفين - حفظة الله - و الأمير سطاتم - يرحمه الله - جعلت العمل يسير على نمط التعديل المشترك (Mutual adjustment)، ويستخدم هذا النمط في التنظيمات شديدة التعقيد أو العمليات شديدة الصعوبة، عندما تكون الحاجة إلى التنسيق بسرعة ودقة مع كثرة المهام الأمر الذي يتطلب أن يقوم العمل على عدد قليل من الأشخاص - غالباً خمسة فما دون، الملك واللجنة الوزارية الرباعية - ويتم ذلك عبر الاتصال المباشر بينهم، ولا يعتمد على التنظيم الرسمي المعتاد - مثل ما يجري بين الموظفين والمسؤولين من تسلسل الاتصالات الإدارية وكثرة الإجراءات -، ومثال الأولى: العلاقة بين رؤساء الدول، ومثال الثانية: مبادرة مشروع النقل العام، فهي عمليات تتطلب تعكير صفو ستة ملايين شخص في طرقاتهم خلال تنفيذ مشروع يتطلب إنجازه تقسيم العمل إلى آلاف المهام المخصصة، وجميعها يجب أن يتم وفق تسلسل معين، وكل مهمة تسير ضمن مجموعة سلاسل من الأعمال، بالإضافة إلى أن سلاسل الأعمال ذاتها يجب أن تتم بالتوافق مع بقية المهام والسلاسل الأخرى، وفي إطار زمني ومكاني محددين، وعلى صورة معينة، وبموارد محدودة وجميع ذلك يحتاج إلى عمليات تنسيق عالية الكثافة، وشديدة التعقيد، وتتطلب استخدام آلاف المتخصصين، لكل واحد منهم مهام مخصصة يقوم بها. ولا يمكن الاعتماد بموثوقية مرتفعة، بأن العمل سيجري كما خطط له فالمعرفة المطلوبة التي تؤدي إلى الموثوقية لا تظهر إلا أثناء القيام بالعمل وأداء المهام وبصورة متزامنة معها.⁴⁷

وهذا يعني في التحليل النهائي أن جميع الوسائل المستخدمة للتنسيق بين المهام والأعمال لا يُعَوَّل عليها باستقلال للتأكد بموثوقية من إتمام المشروع في الفترة الزمنية المخصصة له، فتوقع ما لا يخطر على البال والتعامل معه بسرعة وكفاءة متى

46- برقية الملك عبد الله بن العزيز (رئيس مجلس الوزراء) رقم (18133) وتاريخ 14/3/1411هـ. مرجع سابق.

47-Mints berg, Henry. (1979) *The Structuring of Organizations*. Prentice- Hall, Inc. Englewood Cliffs. N.T. 07632. USA.

حدث أمرٌ مطلوبٌ دائماً، فالأمر من أجل ذلك يتطلب نمط -التعديل المشترك- للتنسيق المباشر بين الملك ورئيس اللجنة الوزارية المختصة بالمشروع.⁴⁸

3. مبادرة زيادة «الأثار المضاعفة» لمشروع النقل العام

كان -يرحمه الله- يحرص على زيادة الأثر المضاعف (The multiplier effect) وذلك بدراسة تصميم مشاريع مساندة، من نافذة القول إن المنفعة الاقتصادية لمشروع النقل العام بالرياض تفوق تكلفته المادية بكثير، وبخاصة إذا نظرنا إلى الأثر المضاعف، وهو ما يتولد من عوائد إضافية على مستوى مضاعف اقتصادي لكل ريال ينفق وعمل ينجز، شريطة أن يتوفر للإنفاق مثل ما توفر لمشروع النقل العام بالرياض.

غالباً ما يشار إلى «الناجم» أو آثار الأعمال غير المباشرة من برنامج أو مشروع أو منشأة باسم «آثار مضاعفة»، لأنها يمكن أن تجعل من الآثار الاقتصادية الكلية أكبر بكثير من الآثار المباشرة وحدها. ولكن في الواقع ربما لا تحدث الآثار غير المباشرة، وربما لا يترتب على المشروع أي زيادة في الأثر الصافي على المستوى الكلي للنشاط الاقتصادي أو تكون دون المستوى التي تستحق معه أن يوصف أنها آثار مضاعفة.⁴⁹

وحصول الآثار المضاعفة من عدمها، يعتمد على تعريف منطقة الدراسة (الرياض) وقدرة تلك المنطقة لتوفير عامل إضافي والموارد الرأسمالية، أو جذبها من أماكن أخرى. إذا كل ما يحدث هو أن الموارد تحولت عن بعض الاستخدامات الأخرى لخدمة احتياجات (غير المباشرة ناتجة) والتي أنشأها مشروع جديد أو برنامج أو سياسة.⁵⁰

تعرف مضاعفات النموذجية على النحو التالي:

مضاعفة الإنتاج لقطاع معين في منطقة معينة: وهو مجموع الزيادة الكلية (ريال لاحق إضافي) من مجموع ناتج الأعمال لجميع القطاع المعين لكل (ريال سبق إنفاقه) على الطلب النهائي (المشتريات) لقطاع معين في منطقة معينة.

مضاعفة الوظائف لقطاع معين في منطقة معينة: وهو مجموع الزيادة الكلية في الوظائف المضافة من مجموع ناتج الأعمال لجميع القطاع

48-Henry Mints berg. .IBID.

49-Woodward, Susan and Robert Hall.(2008)"Measuring the Effect of Infrastructure Spending on GDP." Financial Crisis and Recession blog, Dec 11 (2008.)

50- Weisbrod ,Glen and Weisbrod,Burton(1997) Economic Development Research Group, Boston, MA, , <http://www.edrgroup.com/library/economic-impact-analysis/primer-measuring-impacts.html>.

وفي دراسة الأثر المضاعف (The multiplier effect) لمشاريع الطرق بخاصة، تظهر المنح الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية للطرق السريعة تعزيز النشاط الاقتصادي على المدى القصير والمتوسط، فعلى المدى القصير تتراوح الآثار المضاعفة بين (١,٥) و (٢)، وهي بالنسبة لمشروع النقل العام بالرياض على أساس تكلفة إجمالية ٢٨ بليون ريال، بين (٥, ١٢٤ بليون ريال أو ٢٤٩) اعتماداً على طريقة الحساب، وتعود إلى حد كبير إلى الزيادة في الطلب الكلي. والآثار المتوسطة الأجل يمكن أن تصل بالآثر المضاعف إلى (٨)،⁵² أي (٦٦٤ بليون ريال) هذا إذا أضفت أثر زيادة القدرة الإنتاجية التي تعود إلى تحسين الطرق. فمن شأن هذه المشاريع أن تزيد من الإنتاجية الاقتصادية من خلال أثر تخفيف الازدحام، ومن خلال نقل السلع والخدمات للعملاء بسرعة أكبر وتكلفة أقل وتحفيز الاستثمارات أعلى في السكن والمدارس ومساحات المكاتب، والوصل بين المشاريع المختلفة وفك اختناقات العمل التجاري وتلك تضيف قيمة خاصة تمكن من الاستفادة من النشاط الاقتصادي؛ فإذا أضفت جميع تلك الوفورات وفارق الدخل الإضافي إلى الأثر المضاعف وصلت للرقم المذكور.

فعندما ينفق مال عظيم وتبذل أعمال كبرى على مشروع مثل مشروع النقل العام، يصبح هذا المال دخلاً لجهات أخرى وأشخاص كثير، وتصبح تلك الأعمال ووظائف وأدوار لجهات وأشخاص كثير، وقس على ذلك.

فتكون تلك وظائف دخول إضافية ولدها الإنفاق والبذل السابق ليصبح لاحق دخول ووظائف إضافية جديدة، فعلى سبيل المثال، إذا تم التصرف بـ ٨٠٪ من مجموع الدخل الجديد في فترة معينة من الوقت على المنتجات وأعمال في المملكة العربية السعودية، وكان الميل الحدي للاستهلاك ٨٠/١٠٠، وهو ٨٠، .

ولنفترض أن الصيغة العامة التالية لحساب مضاعف مشروع النقل بالرياض، على النحو التالي: إذا المستهلك السابق ينفق (٨, ٠) مما يتحول إلى دخل للمستهلك اللاحق ويدخر (٢, ٠) من كل (١ ريال) من الدخل الإضافي، سوف يكون المضاعف الاقتصادي لمشروع النقل يساوي: $[(٠, ٨) - (١ / ١)] = (٠, ٢ / ١) = (٥)$ وبالتالي، المضاعف يساوي (٥) مما يعني أن كل (١ ريال) ينفق يولد (٥ ريال) من الدخل الإضافي، وقس على ذلك اثنين وثمانين بليون ريال إنفاق سابق ستولد في الاقتصاد السعودي والعالمي (٥, ٤١ بليون ريال) للإنفاق اللاحق.⁵³

ولكن بصفة عامة فكل دولار من المنح الفيدرالية للطرق السريعة التي تمنحها الدولة للمناطق ينتج عنه مضاعف (٢)⁵⁴ أي

51-Glen Weisbrod and Burton Weisbrod, ,IBID.

52-Leduc, Sylvain, and Daniel Wilson(2012)"Highway Grants: Roads to Prosperity?." FRBSF Economic Letter (2012): 35.

53-http://www.economicsonline.co.uk/Managing_the_economy/The_multiplier_effect.html

54-Leduc, Sylvain, and Daniel Wilson. .Op. Cit..

أن كل ريال ينفق على مشاريع الطرق ينتج ريالين على الأقل، فالمئة و(٢٨ بليون ريال) قد تنتج مئة وستة وأربعين بليون ريال، وهو مضاعف كبير نسبياً.

وقد افترض أنه يمكن بالفعل أن جذب وظائف جديدة ورأس مال إضافي جديد (بما يحقق الآثار الاقتصادية المضاعفة)، هو افتراض معقول كما ثبت ذلك في الكثير من دراسات "آثار مضاعفة" على نطاق المدينة أو المنطقة، ولكن غالباً لا ينطبق هذا على المستوى الإقليمي أو الوطني الأكبر رقعة ومساحة.

المعدل الرسمي لعائد الأثر الاقتصادي المضاعف للمشروع النقل العام بالرياض: 55 بالعودة إلى مقياس الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض للجدوى والعوائد الاقتصادية لمشروع النقل العام فقد تم تقدير معدل عائد الأثر الاقتصادي المضاعف للمشروع بـ (٤، ٢) وذلك وفق الإحصائيات الآتية:

يهدف هذا المشروع إلى زيادة نسبة الرحلات التي تتم بواسطة النقل العام إلى مجموع عدد الرحلات اليومية من ٢٪ في الوقت الحالي إلى أكثر من ٢٠٪، ومن أهم تلك العوائد:

تقليل أكثر من ٢,٢ مليون رحلة تتم بواسطة المركبة الخاصة يومياً.

تقليل أكثر من ٣٠ مليون كلم مقطوع على شبكة الطرق يومياً.

تقليل أكثر من ٨٠٠ ألف ساعة منقضية على شبكة الطرق يومياً.

تقليل أكثر من ٦٢٠ مليون لتر من استهلاك الوقود سنوياً. ما يعادل ٤ مليون برميل من الممكن تصديرها خارج المملكة سنوياً، وتوفير ٤,١ بليون ريال سنوياً (حسب أسعار السوق العالمية حالياً ٩٦ دولار للبرميل - ٢٠١٤م)

تحسين مستوى السلامة المرورية وذلك بتقليل أكثر من ١٣٥٠٠ حادث سنوياً.

توفير ٤٦,١ بليون ريال في السنة من التكلفة التشغيلية للمركبات الخاصة سنوياً.

توفير ٤,٥ بليون ريال من تكلفة وقت الرحلات سنوياً.

توفير ١,٢ بليون ريال تكلفة التأثير السلبي للازدحام سنوياً.

55- جميع المعلومات في هذه الفقرة هي بصفة مبدئية وليست نهائية وقد تتغير بتغير معطيات الواقع وأدوات القياس المستخدمة بالإضافة إلى عدد العوامل المدخلة فيه. انظر: الجدوى والعوائد الاقتصادية لمشروع الملك عبد العزيز للنقل العام بمدينة الرياض (قطارات وحافلات). تقرير غير منشور للهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض. مركز المشاريع والتخطيط. ذو القعدة ١٤٣٥ هـ. (ص: ١٠-١).

توفير ٦٩٢ مليون ريال من تكلفة تلوث الهواء سنوياً.

توفير ٤٠٠ مليون ريال من تكلفة الحوادث سنوياً.

والمحصلة هي أن مجموع ما يتوقع أنه سيتم توفيره مما سبق ذكره سيفوق ٨ بليون ريال سنوياً. كما أن لمشروع الملك عبد العزيز للنقل العام بمدينة الرياض دوراً رئيسياً في تعزيز فرص الاستثمار وسوق العمل، وذلك من خلال تحفيز القطاع الخاص المحلي للتوسع وتنويع مجالاته، وخلق فرص للعمل، وزيادة فرص التوظيف لمختلف القوى العاملة في المجتمع، وتحقيق الكفاية والاستدامة الاقتصادية.

وقد قُدِّر حجم فرص العمل للسعوديين بنحو ٥٥٠٠ وظيفة خلال الأعوام الثمانية القادمة التي ستشهد ذروة أعمال التنفيذ وبدائيات التشغيل، فيما قُدِّر حجم الوظائف الناتجة عن مشروع الملك عبد العزيز للنقل العام في مرحلة التشغيل المستمر، بما يقارب ٧٦٠٠ وظيفة منها ٢٢٨٠ وظيفة تقنية.

كما أوضحت الدراسات التي قامت بها الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض بأن إجمالي القيمة المضافة الناتجة من تنفيذ المشروع نحو ٤٠ مليار ريال، وتتمثل القيمة المضافة في الخدمات المساندة وتوطين الصناعة وتدريب الكوادر السعودية ونقل التقنيات المتخصصة إضافة إلى تعزيز الاستثمار في مجالات أعمال المشروع خلال مرحلتي التنفيذ والتشغيل المستمر.

ويتضح مما سبق ذكره أن الجدوى الاقتصادية لتنفيذ لمشروع الملك عبد العزيز للنقل العام بمدينة الرياض تفوق التكلفة المالية لإنشائه وتشغيله بأكثر من ثلاثة أضعاف، أي أن كل ريال ينفق على تنفيذ المشروع سيعود بـ ٤,٣ ريال كعائد الأثر الاقتصادي مضاعف؛ أي أن الرقم المعتمد حسب الإحصائيات الأولية للهيئة العليا لتطوير الرياض وقت كتابة هذا البحث هي (٢, ٢٨٢ بليون ريال)

وبناءً على ذلك كان -يرحمه الله- لا يريد أن يترك هذا الأمر لعوامل السوق والصدفة، وكان يحرص على المساهمة الفعالة في أن يكون لمشروع النقل آثار مضاعفة مخطط لها بصفه إيجابية دون ترك الأمور سلباً للتلقائية والفرصة حسب عوامل السوق.

ومع كل هذه التوقعات المصاحبة لبداية المشروع مع اختلاف التقديرات، لم يركن -يرحمه الله- إلى أي منها دون أن يضيف أسئلة جديدة إلى قائمة الاستراتيجية التنفيذية للمشروع تتعلق بمرحلة ما بعد الانتهاء من المشروع وكيف يسهم في زيادة الآثار الاقتصادية المضاعفة سواء فيما يتعلق بالسيولة أو ما يتعلق بالوظائف،⁵⁶ ومن هذه الأسئلة على سبيل المثال:

56- ورد فيما سبق أسئلة مرحلة التخطيط وتلزم المشروع. قائمة أسئلة الاستراتيجية التنفيذية. نفس المرجع.

هل نفتح معهداً مهنيًا للتدريب على إدارة وسائل النقل وتشغيلها وصيانتها (قاطرات، حافلات، الجسور، الطرق الحديدية) وذلك بالشراكة مع المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني؟

هل نوجه بتجميع أعمال الصيانة، والاستثمار المكثف في ورش الصيانة بحيث تصبح مصنعاً لتجميع القاطرات والحافلات وصيانتها وذلك بالشراكة مع القطاع الخاص؟

هل نوجه بتجميع العمل المعلوماتي والبنية التحتية وتطويرها كمشروع مضاف بحيث يكون جهةً متخصصةً في العمود الفقري للخدمات الرقمية بغية الوصول إلى أفضل مستوى توصلت له مدن الذكاء؟

هل نوجه بإنشاء شراكات مع القطاع الخاص لتصنيع القاطرات والحافلات والجسور وسكك الحديد؟

4. وضوح الفرق بين مبادرات أعمال النفع العام وغيرها، لديه

كان -يرحمه الله- يرى أن أداء الوجب هو أدنى المطلوب، وأن قيمة الإنسان هي فيما يقدمه للناس وليس في مجرد أداء الواجب، وفي أحيان ليست قليلة ربما لا يستطيع ولكن عليه أن يحاول ويستمر في المحاولة فإما ينجح في مسعاه أو يعذر، وكانت لديه معايير في العمل جميعها تحفز على عدم الاقتصار على الإجراءات والقيود الإدارية، وتصلح لأن تكون معايير لمبادرات الأعمال المؤسسية، وتصلح لتكون جواباً لسؤال مقدر من الطبيعي أن يتبادر لذهن البعض، وهو: قد يأتي من يقول إن تلك الخطوات على حسن ترتيبها، ليست مبادرات وإنما هي إجراءات إدارية عادية؟

هذه المعايير التي ألزم نفسه بها ليرضي شعوره بالمسؤولية، وكيفية إعماله لها، هي كالآتي:

البحث عن مسألة نفع عام خارج أسوار المكتب، إعطاء الأولوية للعملاء (غير المراجعين والمراجعين) وبأسلوب مباشر: بعد سنوات في العمل نفسहतختفي الإثارة وبعد سنوات آخر يختفي التعلّم أو يكاد، حينها تصبح الأمور نمطية (روتينية) ويصبح اليوم مثل غد وبعد غد، فيدخل الملل على المسؤول وفجأة يستبدل الحماس بشعور يسلبك أهم قيمة لديك، فتري أن جميع عملك لا قيمة له ولا فائدة منه، فلا المشاكل انتهت ولا الحلول استمرت؛ حينها إذا كان ليس لديك سوى السؤال كل صباح: "وش عندنا اليوم" لا أكثر فاعتبر حياة الإدارة انتهت أو قاربت.

في مثل هذه المرحلة يتميز القائد الإداري عن الإداري غير القائد، فيكون استراتيجياً تخرج به عن الرتابة الإدارية وتعيد الحياة إلى إنجازاته العملية، وقد مرت هذه المرحلة على الأمير سطاتم بن عبد العزيز -يرحمه الله- ولكن نظرتة للأمر والاهتمام أيضاً بغير المراجعين، جعلته يتبنى استراتيجية تخصيص وقت شبه يومي لمتابعة موضوع أو مسألة نفع عام خارج أسوار المكتب، وبذلك يحقق هدف التوازن بين رعاية المراجعين وغير المراجعين، وبخاصة أنهم لا تعرف حاجاتهم فرادى

وإنما حشوداً وتجمعاتٍ وجماعاتٍ.

البحث عن فكرة جديدة تضيف ميزة على العمل: البحث عن مسألة نفع عام خارج أسوار المكتب، يتطلب البحث عن الأفكار الجديدة كان منهجه في جمع المعلومات والأفكار الجديدة هي «التبني». فقد يستدعيك ويطلب منك الحصول على تصور معين أو القصة الحقيقية لبعض الأمور المعقدة، وكنت تعود بعد بضعة أيام من العمل الجاد والمضني وتقديم عصاره ذهنك وخلاصة رأيك لتكتشف أنه يعرف كل شيء نقلته، بالإضافة إلى أمور لم تكن لتعرفها. كيف حصل على هذه المعلومات ومن أين؟ بعد خوض مثل هذه التجربة ستحرص بشده على الدقة والصراحة.

كان نفس هذا المنهج لدى الرئيس الأمريكي روزفلت⁽⁵⁷⁾ وأسماء «المنافسة» وهذا هو دأب القادة كما لاحظ (ريتشارد نيوستاد)⁵⁸ الذي ربما كان أفضل من كتب عن السلطة الرئاسية في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد درس وحلل طبيعة القوة والسلوك الإداري لدى الرؤساء روزفلت وترومان وايزنهاور، هذا حسب رأي أحد رواد علم الإدارة (هنري مينتسبرج -Mintzberg Henry) والذي استخلص الآتي، قال: «عندما ننظر في العلاقة بين الأدوار الشخصية والإعلامية للرئيس، فهو كمدير لديه الحق في الوصول الرسمي والسهل إلى كل موظف ومسؤول. بالإضافة إلى ذلك، لديه مسؤولو اتصال مع كافة الجهات الحكومية الأخرى خارج نطاق المكتب أو جهة العمل. والعديد من هذه الاتصالات هي مع قادة ومدراء على قمة الهرم الإداري في جهاتهم من هم مكانة متساوية معه أو أعلى، وهم أنفسهم، في أهم المراكز التي تعتبر عصب المعلومات والأفكار المؤسسية»⁵⁹ وبمثل هذه الطريقة، استطاع -يرحمه الله- تطوير قاعدة بيانات قوية ومتينة من المعلومات والأفكار الجديدة والمتجددة، والتي مكنته من العمل بنشاط مهما كانت رتبة العمل داخل المكتب.

البحث عن وسيلة لتعجيل وتسريع الوصول للأهداف: لم يكن -يرحمه الله- ينتظر المنافع أن تحدث بل يساعد على حدوثها، باتخاذ الخطوة الأولى لتحصيلها، وهو على أهبة الاستعداد للعمل، وكان يرى أن جدوى منصبه ومكانته الاجتماعية والسياسة تكمن في القفز السريع باتجاه تحقيق الأهداف وتجاوز أغلب الخطوات والإجراءات فالوقت يمضي والمشكلات فقط تأتي دون تخطيط أو ميزانية أو رغبة أو عمل. وأنه إن لم يستثمر مكانته تلك ومنصبه هذا في سبيل المسارعة لتحقيق الأهداف المرسومة، فما الفائدة منها! وما الفرق بينها وأي وظيفة أخرى أقل أهمية!

وهذا هو أحد الأسباب التي تجعل البعض يتجنبون مسؤوليات القيادة. ذلك أنهم يعلمون أن من يقود لا بد سيتحمل العواقب،

⁵⁷-هو الرئيس الثاني والثلاثون للولايات المتحدة الأمريكية عاش بين عامي (1882م-1945م)

⁵⁸-Neustadt, Richard E. (1991) *Presidential power and the modern presidents: The politics of leadership from Roosevelt to Reagan*. Simon and Schuster, 1991.P:157.

⁵⁹-Mintzberg, Henry. (1990) "The Manager's Job: Folklore and Fact." *Harvard business* (1990).P:6-7.

وستوجد عواقب كثيرة. فمن أهم سمات لقائد الناجح هي المبادرة بأخذ زمام الوقت وعدم الانتظار وتحمل المسؤولية وعدم تجنب المشكلات في سبيل ذلك والتحمل والاحتمال.

ويتضح من كل ما تقدم توفر السمات الآتية في تلك الأعمال: مسألة أو قضية نفع عام، وفكرة رائدة جديدة أو مجددة، وتقصير منهجي للإجراءات والخطوات؛ اجتماع تلك الأمور تجعل ما تم أو في الطريق لأن يتم مبادرات غير عادية ورائده في النفع لما إن الأولوية فيها كانت للمستفيد النهائي (الإنسان) وترتب عليها من إلغاء واختصار لأغلب الإجراءات والخطوات بطرق ابتكارية إلى درجة كانت تعد إلى عهد قريب من المستحيلات الإدارية؛ لذا فالمشروع وبعد توفيق الله له كان كما يصف واقعة «مبادرات الأخوين عبد الله وسطام» فالثاني بادر والأول مكن له في الأرض.

ومن تفكيره بالناس جاءت مبادرة لا ضرار: وهي معنية بتضييق أسباب السجن والإيقاف والمنع وتوسيع أسباب الإفراج والإطلاق والسماح، كان يري أنه بمجرد الشكوى، أي أحد يستطيع أن يتسبب بالسجن أو بتعطيل وإيقاف عمل بما يزيد في الغالب عن الحد المساوي لموضع الشكوى وهنا يحدث الضرر. بينما الذي يملك إطلاق السجين ورفع المنع عدد قليل جداً ومحكومين بإجراءات طويلة ومعقدة.

لذا كان لديه مبادرة تُعنى بعدم السجن كعقوبة ابتداءً أو توقيف العمل، وتوسيع أبواب رفع المنع وإطلاق السجناء انتهاءً؛ وهذه تعد من مبادرات النفع العام الكبيرة التي تتطلب تغييراً جذرياً في الأنظمة والإجراءات والسياسات العامة وطريقة التفكير في الموضوع، إلا أن المنية وافته -يرحمه الله- بعد وضع الدراسات الأولية من الناحية الشرعية والنظامية والاجتماعية والفكرية، وقبل صياغة المشروع والتقدم به.

5. مبادرته في توريث القوة والنجاح

الأمر الذي كان يشغل تفكيره في آخر أيامه هو: كيف يمكن نقل أسباب النجاح التي تعلمها ومارسها أثناء عمله الإداري إلى من سيأتي من بعده؟ والذي يقلقه في هذا الموضوع إدراكه أن الثقافة التنظيمية التقليدية المسيطرة على السلوك التنظيمي الحكومي تعتمد على الالتزام بالتعليمات وعدم الوقوع في الخطأ، وعدم السماح بالفشل، وعدم القيام بالمبادرة، وانتظار صدور التعليمات، والالتزام بالحدود، والمستوى الوظيفي للفرد، وحرص المسؤول والإداري على حماية أنفسهم بصفة مستمرة. (مبدأ: لا تحرك أي ساكن وسكن كل متحرك)

هذه البيئة المقيدة لا يمكن أن تقترب من مبادئ التغيير، ولا يمكن أن تتناسق مع المناداة بالإبداع والمرونة والاستقلالية وكفاءة الإنتاج والعدالة في المحفزات.

إن السلوك التنظيمي الحكومي القائم على تقديس الهرمية بما تتطلبه من إجراءات رسمية وخطوط السلطة والمسؤولية، والأساليب الرقابية، ونظم التقارير وشخصنة الاختيار، هي أيضاً ممارسات لا يمكن أن تتوافق مع التطوير والتقدم والتنافسية والنمو المستدام والاستجابة للمتغيرات الحديثة في البيئة الدولية المحيطة، وانفتاح الأسواق، وتساقط الحدود الاتصالية العالمية⁶⁰.

وبينما يميل المسؤولون التقليديون إلى حماية أنفسهم من الأخطاء ويتحفظون كثيراً أمام المخاطرة، قد يتعرض رواد الأعمال المؤسسيون للفشل والأخطاء، ويتعلمون منها، فهم ليسوا ممن يبحثون عن رضا الرؤساء في العمل كهدف أساسي، لكنهم يعتمدون على شبكة الحلفاء والمؤيدين التي يتجاوز تأثيرها تأثير الأفراد. كما أنهم لا يلقون بالملامة على الآخرين، ولا الفشل على المحيطين، بل ينصب تركيزهم على كيفية تحسين الأداء والاستفادة من الأخطاء والعثرات.

كان يرحمه الله يحب العمل على الفرص والحلول ويتجنب الانشغال عنها بالمشاكل فالقادة يفكرون ويتحدثون عن الحلول، بينما الأتباع يفكرون ويتحدثون عن المشاكل. ومن هذا المنطلق أدرك أنه تكاد تكون جميع الأمور التي نجح في تحقيقها في زمن قصير، لا تعود إلى صلاحيات أمير المنطقة، وإنما إلى مكانته الاجتماعية وصلاحياته التي اكتسبها لشخصه مع الوقت، وهي أمور في الغالب يصعب أن تحصل بنفس المقدار لمن سيأتي بعده.

فأغلب أعماله في مجال النفع العام كانت تتم بأحد طريقتين، هي:

الطريقة الأولى في الأعمال الصغيرة والمتوسطة: يبدأ بتبني الفكرة ثم إجراء الدراسات العملية ثم اتخاذ القرارات اللازمة والتي تفوق صلاحيات أمير المنطقة وتتجاوزها والأمر بها، ثم يخطر الجهات العليا بذلك وجرت العادة أن تتم الموافقة اللاحقة على الإجراء بعد اتخاذه، وأحياناً يتم تعميمه على جميع مناطق المملكة العربية السعودية.

الطريقة الثانية في الأعمال الكبيرة: يبدأ بتبني الفكرة ثم إجراء الدراسات العملية ثم اقتراح القرارات اللازمة والتي تفوق صلاحيات أمير المنطقة وتتجاوز صلاحيات جهات وزارية متعددة، ثم يرفع إلى ولي الأمر بطلب الموافقة والأمر بالشيء الصحيح حتى وإن خالف الطريقة المتبعة نظاماً. وجرت العادة أن تكون الاستجابة فورية صريحة ومستمرة من لدن خادم الحرمين الشريفين -يحفظه الله-.

لأجل ذلك كان يحرص أكثر ما يحرص على عمل الشيء الصحيح ثم يحاول قدر المستطاع إجراءه بالطريقة الصحيحة. ومتى تعارض الشيء الصحيح مع الطريقة الصحيحة نظاماً تعارضاً تاماً لا يمكن التوفيق أو العلاج بينهما، كان يقدم الشيء الصحيح ثم يتحمل مسؤولية ذلك مباشرة.

60- انظر: أحمد الشميمري، عندما تقود ريادة الأعمال المؤسسية التغيير. مقالة منشورة على الموقع: http://www.aleqt.com/html/01511_article/08/02/2011.

ويأتي هذا من باب أن الأنظمة والتعليمات إنما هي وسائل وضعت لتحقيق مقاصد محددة؛ لأجل ذلك متى كان المقصد غير متحقق أو يترتب عليه مفسدة مساوية لمصلحته أو أكبر بحيث تكون تلك موانع من إجراءاته، عندها فقط يستخدم القادة الإداريون صلاحياتهم لتحقيق المقصود من النظام والتعليمات، وإعادة الأمور إلى المسار الصحيح. أما الإداريون غير القادة فيطبقون النظام والتعليمات وإن تخلف مقصودها عنها ولا يستخدمون صلاحياتهم في إعادة الأمور إلى المسار الصحيح، إيثار السلامة ورفع للملامة ولو على حساب انتفاع من وضعت الأنظمة والتعليمات لنتفعه ومصلحته. ومن هذا المنطلق كان يشدد على الموظفين الحكوميين ممارسة كامل الصلاحيات التي حوّلوا لتحقيق المقصود منها، وتحمل مسؤولية فعل الشيء الصحيح.

وكان -يرحمه الله- يريد أن يدون جميع تلك الممارسات التي يرى أنها تسهم في نجاح من يتولى مثل هذا المنصب في تحقيق أعلى قدر من النفع العام، ومن ثم إنشاء إجراءات منها ما يدخل في النظام ومنها ما يدخل في اللوائح التنفيذية أو التعليمات، ليورث النجاح.

فمن طبيعة رواد الأعمال المؤسسيين أن دافع الإنجاز لديهم هو المحرك لأعمالهم، فتجدهم يتمتعون بسرعة في سبيل تحقيق أهداف الأعمال الموكلة إليهم؛ ويبدلون قصارى جهدهم في توريث نجاحاتهم لمن سيأتي بعدهم. فالأهداف تحركهم أكثر من الاختصاصات، والتزامهم بالأفكار البناءة الجديدة غير محدود، لا تعوقهم العقبات مهما عظمت فهي فرص بالنسبة إليهم، فمفتاح نجاح القائد اليوم، هو قدرته على التأثير وليس مجرد قدرته على استخدام القوة السلطة. وهذا يقودنا إلى مفهومه للقوة واختلافها عن السلطة.

نظرته إلى مفهوم «القوة»: كان -يرحمه الله- يقدر أن السلطة هي عنصر أساسي في طبيعة الإنسان، وأن انعدام السلطة التام يعني تعطيل الطبيعة البشرية. ويدرك أن القوة هي قدرة الإنسان على التدخل في الأمور لإحداث فرق إيجابي.

وترتب على هذا الإدراك تصور أنه إذا كان لديك قوة ممثلة بالسلطة الناتجة عن المكانة الاجتماعية والمنصب الحكومي فإنها لا تعني شيئاً على الإطلاق إذا أحجمت عن التدخل لإحداث فرق إيجابي. أو كما قال أينشتاين: «العالم مكان خطر للحياة، ليس لأجل وجود الأشرار، إنما بسبب الناس الذين لا يفعلون شيئاً إزاءه». فالانتظار بالنسبة إليه، لم يكن خياراً صالحاً لأي شيء. والقدرة على الحركة بأن تبادر وتسبق في أي شيء مهما كان صغيراً يعتبر من أهم عناصر القوة لديه.

كان -يرحمه الله- يعتمد بالدرجة الأولى بعد توفيق الله على «القوة الناعمة»، وذلك أنه كان يتميز بمعرفة حدود القدرات الشخصية، ويدرك أنه لا يوجد أحد يستطيع إقناع جميع الأفراد ذوي العلاقة بأي من الأعمال لديه، بصورة منتظمة أو بمفرده، وأن أكثر ما يمكن هو إقناع عدد مؤثر من ذوي العلاقة، بحيث يسري تأثير الأفكار والآراء التي تم غرسها أو تلقينها

الخطط والسياسات عبر غرس الأفكار وأخذها في الحسبان دون التصريح بها أو إعلانها.

محور الأدوات الأساسية:

الإفادة من القيم: كان لا يسمح لقيمه وأخلاقه أن يستخدمها في غير الشيء الصحيح أو تكون عائقاً؛ فلا يسمح للحياء -على سبيل المثال- من أن يكون عذراً لترك قول الحق بهدوء ولطف. فلم يكن ليسمح لإحساسه الأخلاقي، من أن يحول بينه وبين فعل الشيء الصحيح.⁶⁴

والإفادة من الثقافة: كان يختار من ثقافة المجتمع ما يناسب قيمه وأخلاقه، ويجعلهما في توافق، ويمنع نفسه من اتباع كل ما يكتب من نقد اجتماعي أو تصديقه، ويحرص على أن يكون من من يفهمون بسرعة وليس من يقرؤون بسرعة.⁶⁵

والإفادة من السياسات: كان يجيد الإفادة من الأنظمة والتعليمات والإجراءات والسياسات، وكان أمره أن يجب عليه أن تتعلم قوانين اللعبة، ثم بعد ذلك يجب عليه أن يتعلم اللعب أفضل من أي أحد.⁶⁶

والإفادة من المؤسسات: كان يدرك أن المؤسسات الحكومية مصممة وفق هيكلية عمودية لأغراض الضبط والربط الإداري، وليست مصممة وفق هيكلية أفقية لأغراض التنسيق والتكامل والسرعة. وأنه لأجل ذلك لا يمكن أن تأتي المبادرات السريعة من داخل تلك الأجهزة دون دور مرتفع للمسؤول الأول في كل جهة كقائد إداري، أو يأتي التغيير من الخارج. وأدرك أن مسؤولية القائد الإداري عن المبادرات والتغيير الإيجابي في الجهات العمودية الهيكلية، أكبر بكثير من مسؤولية نظيره في الجهات أفقية الهيكلية.

محور السياسات الحكومية:

دبلوماسية الجماهير: كان يحترم عقول الناس ويصدقهم القول أو يصمت. فلم يكن ينمق الكلام أو يكثر من الخطب، أو يطيل، وأغلب خطاباته الرسمية لا تتجاوز ثلاث دقائق ليس فيه من زوائد الكلام أو فضل القول شيء. مثل جوابه عن سؤال خاص بحوادث المرور، قال: «حوادث المرور حرب غير معلنة»، وتركه إلقاء كلمة مطولة في مناسبة جمع المساعدات لإطعام ضحايا المجاعات في بعض الدول الإسلامية والاكتفاء بوضع كلمات قالها بعد السلام: «أحمدوا الله واشكروا النعمة بالتبرع للمسلمين الذين أعوزهم الجوع، وأنتم أعوزتكم الحماية».

دبلوماسية متعددة الأطراف: كان يستطيع التوفيق بمهارة بين مختلف الجهات الحكومية، والتعامل مع كل منها على سبيل

64 انظر: أزموف، 99.BKcKdJsO4tOv32VB#lmth.vomisa_caasi/i/srohtua/setouq/moc.etouqyniarb.www//:ptth

65 انظر: أزموف، 99.BKcKdJsO4tOv32VB#lmth.vomisa_caasi/i/srohtua/setouq/moc.etouqyniarb.www//:ptth

66 انظر: أيشتين، 99.gDS8UQIFOO9owUPw#lmth.nietsnie_trebla/a/srohtua/setouq/moc.etouqyniarb.www//:ptth

الداعم والمهيئ للأمر، وكان يحدث كثيراً أن يتصل به مسؤول في أحد الوزارات أو أعضاء لجنة يمثلون عدة جهات، ويخبرونه عن مشكله إدارية لهم في عملهم مع الوزير أو جهة حكومية، فيبادر -رحمه الله- بالكتابة للجهة أو الشخص المختص بمقترحات أو رأي أو سؤال من شأن أي منها أن يحل الإشكال الإداري، دون أي شكوى أو تذمر أو ملاحظات أو ذكر السبب الحقيقي. دبلوماسية الإصلاح بلطف خفي.

دبلوماسية ثنائية: كانت له دبلوماسية ثنائية خادم الحرمين الشريفين وولي العهد والنائب الثاني وكبار الأسرة والعلماء والوزراء، يمكن اختصارها في كونه يرى نفسه موضع الخادم لهذه الدولة وعقيدتها وأهل الحل والعقد فيها؛ فكان دأبه تقريب الناس من الناس: حاكم ومحكوم، مواطن ومسؤول. وحصل أن لأمه البعض في أمر لم يأمر به، ول-م يعلم عنه (وكنْتُ منهم) فحمل نفسه كامل المسؤولية أمامهم، وعندما سألته عن ذلك أفهمني درساً في الدبلوماسية الثنائية بقوله- أنقله بالمعنى-: «وما شغلنا سوى أن نتحمل عمَّن عندنا لومَ من هو أعلى منا، وأن نتحمل عمَّن هو أعلى مناعتبَ من عندنا وعموم الناس»⁶⁷.

67 انظر: Dillabough, Kaarina. «Would Lao Tzu Think You're A Leader?» Bealeader, N.p., 17 Oct. 2013. Web. <<http://changeyourgamebealeader.com/2013/10/17/lao-tzu-think-youre-leader/>>.

الخلاصة والعبر

لو اختزلنا نمط حكمه وإدارته في توصيات معدودة لتلخصت في أمور، هي:
لا تكثرث بمن يمدح بالعمل أو يذم، إذا تيقنت من صحته.
لا تترك حقاً مقدوراً عليه مهما صغر، لأجل الباطل مهما كبر.
لا تجعل أي عمل يتوقف عندك، اتخذ ما استطعت ولا تؤجل إلى الغد.
أشرك معك عقول الناس وأيديهم ولا تتفرد بشيء، سوى تحمل المسؤولية.
إن لم تستطع توضيح ما تعني خلال دقيقة؛ فأنت لم تعرف بعد ما تريد ولماذا وكيف.

وقبل الختام لا بد من توضيح علاقة جميع ما تمَّ عرضه بالسياسة الشرعية، وهي كالاتي باختصار شديد: السياسة الشرعية هي: «منهاج العدل في التصرف على الرعية»، وجميع ما سبق كان سياسات واجتهادات سطاتم ابن عبد العزيز -يرحمه الله- في العدل على الرعية، وقد سعى حثيثاً أن يكون لطيفاً في أدائه؛ لذا، فلو أردنا أن نلخص حياته في الإدارة الحكومية في مفاهيم مختصرة، لأمكن ذلك في ثلاث كلمات فقط، هي:

(العدل، الستر، اللطف)

لم يكن يرحمه الله يكثرث لشيء في عمله ويحرص عليه ويبذل جهده فيه، بأكثر من أن يعدل ويستر بلطف وروية؛ هذا بالنسبة إليه هو الإنجاز والنجاح الحقيقي وإن لم يعلم به أحد، وقد أمضى زهاء خمسين سنة وهو يطّلع على مصائب الناس، ولم أسمع يوماً تكلم في أحد أو ذكر أحداً بعينه في سوء، بل كان يصمت إذا غضب، وإذا اشتد غضبه، أعرض ولم يتعرض لمغضبه بسوء، وقد يترك حقاً له دون مطالبة شراً لسماعته وتفويضاً لربه.

وقد كان -يرحمه الله- يرى أنه أفضل ما يكون الأمير عندما -بالكاد- يعرف الناس أنه موجود، فإذا أنهى عمله، وحقق

هدفه؛ قال الناس: نحن فعلنا ذلك.

وأنته المنية والحمد لله على غير تخوف منه، فبعد أن أقعده المرض ختم عمله من داخل المستشفى على السرير الأبيض ببقاء وزير الصحة وسؤاله إياه عما تم إنجازه من استلام المواقع والمباشرة في بناء خمس مستشفيات في مدينة الرياض،⁶⁸ ثم بعد ذلك مُنعت الزيارة وتوفي مستبشراً بعدها بحين، وفرح برحيله إلى بارئته، فقد كان في حياته يحسن الظن بربه -عز وجل-، وسبق أن رفض العلاج في البداية، ومع إلحاح من أطبائه، قال لهم: « منذ كنت صغيراً أقصم ان منيته من العمر أربعين سنة، وغيرها زياده والحمد لله حصلت»، رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.

هذا وآخر دعوانا أن الحمد لله والصلاة والسلام على النبي الأمين سيدنا وسيد المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين وعنا معهم يا أرحم الراحمين.

68- حدث ذلك أثناء زيارة معالي الدكتور عبد الله عبد العزيز الربيعية (وزير الصحة حين ذاك، المستشار في الديوان الملكي وقتنا ذا). تم مناقشة ما يمكن فعله للتسريع من إنجاز خمسة مستشفيات. هي: مستشفى الأمير سلطان للطوارئ (500) سرير. وصدرت الموافقة السامية بأن يستقطع أرض للمستشفى من مطار القاعدة الجوية بالرياض. ومستشفى الولادة (500) سرير بحي الريان بجوار مستشفى الأمير محمد بن عبد العزيز (الجديد). ومستشفى الصحة النفسية (500) سرير وصدرت الموافقة السامية بأن يستقطع للمستشفى من أرض الاتصالات السعودية على الدائري الشرقي. ومستشفى (1000) سرير شمال الرياض. وصدرت الموافقة السامية بأن يستقطع للمستشفى أرض من المنطقة المشهورة بأرض "قيران". (500) سرير تخصص أطفال و(500) سرير تخصص عام. ومستشفى غرب الرياض (500) سرير. وصدرت الموافقة السامية لاستقطاع أرض لها من مشروع حديقة الملك عبد الله بن عبد العزيز. وأسميت المستشفى لاحقاً باسم الأمير سطاتم بن عبد العزيز- رحمه الله-. وكان -يرحمه الله- أرسلني خلف وزير الصحة بعد خروجه من عنده. للتأكيد عليه بسرعة استلام الأراضي المتبقية المخصصة للمستشفيات بموجب الأوامر السامية التي استصدرها لأجل تسريع الانتهاء من بناء المستشفيات وتشغيلها. وأنه يخبره فوراً في حال تأخر أي شيء متعلق بهذا المشروع. وهو أحد مبادراته في مجال الصحة. انظر: معالي الدكتور عبد الله عبد العزيز الربيعية، المستشار في الديوان الملكي. وزير الصحة السابق، لقاء هاتفي، وإفادة شفوية. الرياض، 30 ذو الحجة، 1435هـ.

قائمة المراجع

المراجع العربية

١. الأيوبي، نزيه (ت١٩٩٥م) تضخيم الدولة العربية، ترجمة أمجد حسين، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط١،
٢. الدينوري (ت٢٧٦)، أبو محمد عبد الله بن مسلم بن قتيبة (١٩٨١م) أدب الكاتب، تحقيق محمد الدّالي، بيروت، مؤسسة الرسالة.
٣. ريان، عادل محمد (٢٠٠٣م) استخدام المدخل الكيفي والكمي في البحث: دراسة استطلاعية لواقع أدبيات الإدارة العربية، بحث، المؤتمر العربي للبحوث الإدارية، القاهرة، ١٤-١٥ مايو ٢٠٠٣م
٤. ابن خلدون، عبد الرحمن بن محمد بن محمد (د.ت.ن.) العبر وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر ومن عاصرهم من ذوي السلطان الأكبر، الطبعة الأولى، فتيق أبو صهيبي الكرمي، الأردن، بيت الأفكار الدولية
٥. ابن عبد السلام، عبد العزيز بن عبد السلام بن أبي القاسم (٢١٤١هـ - ٢٠٠٠م)، القواعد الكبرى، الموسوم بقواعد الأحكام في إصلاح الأنام، تحقيق: نزيه حماد، وعثمان ضميرية، الطبعة الأولى، دمشق: دارالقلم، ج ٢
٦. الدوايشة، عضيد، أنظمة الحكم العربية-الشرعية والسياسة الخارجية، في: غسان سلامة و(آخرون)
٧. سلامة، غسانو(آخرون) (١٩٨٩م) الأمة والدولة والاندماج في الوطن العربي، ج٢، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط١،
٨. - الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن والمبيري، وفاء بنت ناصر (٢٠١٤م) ريادة الأعمال، الطبعة الثالثة، الرياض: مكتبة العبيكان.
٩. العماج. بدر حمود (١٤٢١هـ - ١٩٩٢م) أسباب فشل تجربة النماذج الغربية للإدارة في دول العالم الثالث: (دراسة حالة المملكة العربية السعودية) ، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: (العلوم الإنسانية والإدارية) ، المجلد الثاني-العدد الأول، ذو الحجة-١٤٢١هـ (مارس ١٩٩٢م)
١٠. ابن عبد البر، أبو عمر يوسف بن عبد الله بن محمد النَمَرِيّ القرطبي (٣٦٨ هـ - ٤٦٣ هـ)، (١٤١٤هـ - ١٩٩٤م) جامع بيان العلم وفضله، تحقيق أبو الأشبال الزهيري، دار ابن الجوزي، الدمام
١١. محمد، وليد سالم (٢٠١١م) النظام الفردي (الأوتوقراطي): دراسة نظرية للسلطة المطلقة، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد ١١، العدد ٢، كلية العلوم السياسية، جامعة الموصل

1. Aghion, Philippe, and Patrick Bolton(1997)

A theory of trickle-down growth and development.» The Review of»
.172-151 :(1997) 64,2 Economic Studies

2. Antoncic, Bostjan, and Robert D. Hisrich(2001)

Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural»
(2001) 16,5 validation.» Journalof business venturing

3. Arndt, H. W.(1983)

The «Trickle-down» Myth, Economic Development and Cultural
,Published by: The University of Chicago Press ,(1983 ,.Oct) 1 .No ,32 .Change, Vol

4. Cialdini, Robert B.(2007)

Influence: The Psychology of Persuasion. New York: Collins,

5. Doran, G. T. (1981).

,70 There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives Management Review, Volume
(AMA FORUM) ,11 Issue

6. Drucker, Peter F.(2010)

.The Five Most Important Questions: Self-assessment Tool. San Francisco, CA: Jossey-Bass

7. Drucker, Peter F.(1974)

Introduction. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New
.348:York: Harper & Row, , p

8. Drucker, Peter F., Peter M. Sengeand Frances Hesselbein(, 2001)

& Leading in a Time of Change: A Conversation with Peter F. Drucker

Peter M. Senge: Viewer's Workbook. San Francisco: Jossey-Bass. Print

9. Goldsmith, Marshall, and Mark Reiter(2007)

What Got You Here Won't Get You There: How Successful People

Become Even More Successful. New York, NY: Hyperion. Print

10. Hammond, John S. .(2006)

The Hidden Traps in Decision Making Boston, MA: Harvard Business

.Review

11. Hersey, P.; Blanchard, K.H(1969)

Life cycle theory of leadership. Training & Development Journal, Vol

.1969 ,(5)23

12. Leduc, Sylvain, and Daniel Wilson(2012)

Highway Grants: Roads to Prosperity?.» FRBSF Economic Letter»

:(2012)

13. Lukes Steven. Power(2005)

A Radical View, Basingstoke, Palgrave Macmillan

14. Marquardt, Michael J.(2014)

Leading with questions: How leaders find the right solutions by

knowing what to ask. John Wiley & Sons

15. Mints berg, Henry.(1979)

.The Structuring of Organizations. Prentice- Hall, Inc. Englewood Cliffs

.USA .07632 .N.T

16. Mintzberg, Henry. (1990)

The manager's job: Folklore and fact.»Harvard business»

17. Nader, Ralph, Eleanor J. Lewis, and Eric Weltman.(1992)

«.Shopping for innovation: the government as smart consumer»

(1992) 11 The American Prospect

18. Neustadt, Richard E.(1991)

Presidential power and the modern presidents: The politics of
,leadership from Roosevelt to Reagan. Simon and Schuster

19. Nye, Joseph S.(2004)

,2004 ,Soft power: The means to success in world politics. Public Affairs

20. Pinchot, Gifford, III, and Elizabeth S. Pinchot(1978)

.Intra-corporate Entrepreneurship.» [Http://www.intrapreneur.com](http://www.intrapreneur.com)»

Web .1978 N.p., Fall

21. McCrae, Norman (April 17, 1982)

.Intrapreneurial Now, the Economist

22. The American Heritage Dictionary of the English Language. 3rd ed. Boston: Houghton. 1992 ,(Intrapreneur,)

23. Porter, Michael E. E.(2011)

:Must Reads on Strategy. Boston, MA 10 What Is Strategy.» HBR's»

.(38-1): P ,2011 ,Harvard Business Review

24. Robinson, Les(2012)

Introduction. Changeology: How to Enable Groups, Communities

:and Societies to Do Things They've Never Done before. Totnes, UK

2012 ,Green

25. Sadan, Elisheva. (, 1997)

:Theories of Power.» Empowerment and Community Planning. N.p

Start with Why: How (2009)Hakibutz Hameuchad. Sinek, Simon

:Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. New York

Portfolio

26. Torres, Roselinde.(2014)

What It Takes to Be a Great Leader.» TED: Ideas worth»

2014 .Sept 01 .Web .2013 .Spreading. N.p., Oct

27. Weisbrod ,Glen and Weisbrod, Burton(1997)

Economic Development Research Group, Boston, MA

28. Woodward, Susanand Robert Hall. (2008)

.(2008) 11 Measuring the Effect of Infrastructure Spending on GDP.» Financial Crisis and Recession blog, Dec»

مواقع على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت):

1. <http://www.warwick.ac.uk/staff/David-Tall/themes/glossary.html>

2. http://en.wikipedia.org/wiki/Ground-ed_theory

3. <http://www.almaarefah.com/article.php?id=848>

4. https://www.ted.com/talks/roselinde_torres_what_it_takes_to_be_a_great_leader/transcript?language=en

5. http://en.wikipedia.org/wiki/Intrapreneurship#cite_note-1

6. http://www.almaany.com/home.php?language=arabic&lang_name=%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A&word=%D8%AF%D9%8A%D9%85%D8%A7%D8%BA%D9%88%D8%AC%D9%8A%D8%A9 , (4 -September-م2014).

7. <http://www.alriyadh.com/294836>, 26-Sep-2014
8. http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action/transcript?language=en
9. <http://www.edrgroup.com/library/economic-impact-analysis/primer-measuring-impacts.html>.
10. http://www.economicsonline.co.uk/Managing_the_economy/The_multiplier_effect.html
11. http://www.brainyquote.com/quotes/topics/topic_power.html#mhjO3EpdRvoOYa0x.99
12. http://www.brainyquote.com/quotes/authors/i/isaac_asimov.html#BV23vOt4OsjDkCKB.99
13. http://www.brainyquote.com/quotes/authors/i/isaac_asimov.html#BV23vOt4OsjDkCKB.99
14. http://www.brainyquote.com/quotes/authors/a/albert_einstein.html#wPUwo9OOFIQU8SDg.99
15. http://www.aleqt.com/2011/02/08/article_501516.html
16. Jobs talks about his Rise and fall, Newsweek Magazine. http://en.wikipedia.org/wiki/Intrapreneurship#cite_note-1(September 30, 1985)
17. http://www.aleqt.com/2011/02/08/article_501516.html.
18. Http://www.mpow.org/elisheva_sadan_empowerment.pdf. Web
19. Dillabough, Kaarina. «Would Lao Tzu Think You're A Leader?» Bealeader. N.p., 17 Oct. 2013. Web. <<http://changeyourgamebealeader.com/2013/10/17/lao-tzu-think-youre-leader/>>.

سيرة ذاتية مختصرة

الاسم: عبدالعزيز بن سطاتم بن عبدالعزيز آل سعود

العمل: أستاذ مشارك، في قسم السياسة الشرعية بالمعهد العالي للقضاء، في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

المؤهلات العلمية:

- حصل على الشهادة الجامعية بكالوريوس علوم في الإدارة الصناعية من كلية الإدارة الصناعية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.
- وحصل على شهادة الماجستير في علم الاجتماع من قسم الدراسات الاجتماعية بكلية الآداب في جامعة الملك سعود بالرياض.
- وحصل على شهادة الدكتوراه في السياسة الشرعية من قسم السياسة الشرعية في المعهد العالي للقضاء بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

المؤلفات:

- * كتاب: «الآثار غير الأكاديمية للمرحلة الجامعية على اتجاهات الطلبة» رسالة ماجستير.
- * كتاب: «اتخاذ القرار بالمصلحة» رسالة دكتوراه.
- * بحث: «النظام الاجتماعي للتقاضي: دراسة المؤثرات الاجتماعية في التقاضي من منظور علم اجتماع القانون».
- * بحث: «سياسة الجودة الشرعية في المصرفية الإسلامية».
- * بحث: «الإدارة المعرفية للقضاة».
- * بحث: «سياسة عمر بن عبدالعزيز في سنن الأنظمة».
- * بحث: «تعريف السياسة الشرعية: حقيقته وما تجري المناظرة فيه».
- * بحث: «مصدر السلطة في النظام الأساسي للحكم من منظور السياسة الشرعية».
- * بحث: «تعريف السياسة الشرعية: حقيقته وما تجري المناظرة فيه».