

# حياة فن الإدارة

د. غازي القصيبي

مؤسس المشروع: د. طلال المكي  
نائبة المشروع: أسماء القحطاني  
رئيسة روافد المعرفة: سهام الشريف.  
نائبة روافد المعرفة: شهد ياسين.  
رئيسة لجنة تقنية المعلومات: أشواق فهد.  
رئيسة المصممين: آلاء الدوخي



**تلخيص كتاب حياة في الإدارة  
للكاتب غازي عبد الرحمن القصيبي**

## المقدمة :

الإدارة كلمة ليس لها معنى واحد فهي مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفاء والفعال للموارد، وذلك لغرض تحقيق قرار ما ولكل قرار تحققه خلفية لا ندركها الا بعدما يصبح معروفا للجميع.

للإنسان والإدارة علاقة تبدأ منذ الطفولة ب (شهادة الميلاد) وتستمر الى نهاية عمره بشهادة وفاة من جهة ادارية وبينهما الكثير والكثير من الجهد والقرارات الصعبة والمؤلمة .

لاشك أن علاقة الإنسان المعاصر بالإدارة تبدأ مع الطفولة ، وتذهب مقولة شائعة إلى أن الإنسان لا يستطيع أن يبدأ حياته رسمياً إلا بورقة إدارية وهي شهادة الميلاد ولا يستطيع أن ينهيها إلا بورقة إدارية وهي شهادة الوفاة ، إلا أن الطفل لا يحس بوجود الورقة التي توثق ميلاده كما أن المتوفى لا يحس بوجود الورقة الثانية.

تكاد السنوات الخمس الأولى من حياتي تكون مطموسة في ضباب النسيان لا أذكر شيئاً ذا بال عن تلك الفترة ، ولدت في بيئة مشبعة بالكآبة وتوفيت والدتي بعد ولادتي بتسعة أشهر وتوفي شقيقي وكان فارق السن بيننا خمس سنوات ، كنت ألعب بمفردي أو مع الحماثم الأليفة التي كانت تشاركنا السكن ، وترعرعت بين قطبين رئيسيين أولهما أبي - رحمه الله - وكان يتسم بالشدّة والصرامة وثانيهما جدتي لأمي كانت تتصف بالحنان المفرط.

إذا كان الطابور الصباحي يكشف للطفل في إسبوعه الدراسي الأول عدة نماذج إدارية فإن الفصول سرعان ما تكمل الصورة ، يرى الطفل الشخصية الإدارية المتشددة التي ترفض دخول الطفل الفصل بعد ابتداء الحصة بدقة أو دقيقتين ويقاؤه خارج الفصل له نتيجة محتومة واحدة ، ويرى الشخصية الإدارية المتساهلة التي لا ترى أن تأخر بضع دقائق يحول بين الطالب والدخول ، يرى الطفل المدرس المبتسم والمدرس العابس والمدرس العصبي والمدرس ضعيف الشخصية والمدرس الهادئ والمدرس الذي يؤمن بالكلمة الطيبة ، على أن أهم ما يتعلمه الطالب هو درس يبقى معه إلى نهاية دراسته الجامعية وما بعد الجامعة أما المدرس الذي يفتقر إلى الشخصية القوية فإنه يعجز عن السيطرة على الفصل حتى حين يعاقب كل طالب في الفصل ، وإذا كان المدرسون يمثلون عدة نماذج إدارية في عين الطفل فإن مدير المدرسة يبدو أمامه تجسيداً للغول الإداري.

تَعاقب على المدرسة خلال دراستي مديران ، كان أحدهما مشهور بالشدّة المتناهية وأعقبه مدير آخر كان قبل أن يتولى الإدارة مشهوراً بطيبته ولكنه ما أن أصبح مديراً حتى سلك مسلكاً يفوق في الشدة مسلك سلفه ، وهكذا يكتشف الطفل في سن مبكرة معنى تغير القبعة ، بتغير الموقع يتغير السلوك ، هذه الظاهرة يعرفها الناس منذ الازل ويغزوها معظم الناس إلى الغرور الذي يولد فجأة من الموقع الجديد قد تكون نظرية الغرور صحيحة في بعض الحالات إلا أن الأصح هو أن الموقع الجديد يفرض على شاغله سلوكاً جديداً ، لا دخل للغرور أو التواضع فيها كما فرض موقع المدير على المدرس الرقيق أن يتصرف بغلظة وقسوة ، لقد لقيت نصيبي من الخيزرانة وكان العقاب في معظم الحالات عادلاً وفي حالة أو حالتين تعسفياً. في السنة الخامسة الابتدائية اصطدمت لأول مرة بالنتائج الوخيمة للتهاون الإداري حيث رسب أكثر من نصف الطلاب في مادة أو أكثر من مواد المدرس المفتون بالسيارات ، تنبتهت

إدارة المدرسة بعد فوات الأوان إلى الخطأ وذهب المدرس غير المؤلف عليه إلا أن المذبحة كانت قد تمت واضطر الراسبون إلى إعادة السنة وقد رسبت في الحساب ، كان يقتضي علي أن أكون من الراسبين إلا أنني وجدت نفسي أنتقل إلى السنة النهائية مع الناجحين سمعت أيامها لأول مرة في حياتي كلمة واسطة. وفي المدرسة الإبتدائية التقيت لأول مرة بتجربة السلطة وبذلك الشعور اللذيذ الذي ينتاب صاحب السلطة ، جاءت هذه التجربة مع دور المراقب ، كان العُرف يجري على أن يختار كل مدرس أفضل الطلبة في المادة التي يدرسها لكي يصبح المراقب في حصص تلك المادة.

في المدرسة الثانوية ولم يكن في البحرين سوى مدرسة ثانوية واحدة ، تغيرت الأمور لم يعد هناك ضرب بالخيزرانة إلا فيما ندر وأصبح المدرسون أكثر تسامحاً مع الطلاب ، وفيها تفتحت عيني على ضروب من الفساد الإداري ما كان لطالب الإبتدائية أن يتبينها. وفي كلية الحقوق بجامعة القاهرة التقيت لأول مرة بالبيروقراطية الحقيقية ، كان الحصول على شهادة عادية تثبت إنتسابي إلى كلية عملية صعبة وتحتاج إلى عدة أيام ، ولم تنته مشاكلنا مع بيروقراطية الكلية إلا عندما تعرّف أحد الزملاء على سكرتير العميد بعدها أصبحت الأمور ميسرة كل اليسر ، تعاقب على عمادة الكلية خلال فترة دراستي ثلاثة عمداء لم يكن هناك أي أثر للتغيير.

لم يقتصر الأمر على البيروقراطية الجامعية فقد كانت هناك بيروقراطية أضخم ، بيروقراطية الحكومة كان تجديد الإقامة يتطلب زيادة دورية إلى مبنى المجمع الحكومي في ميدان التحرير ، كان المحظوظ منا هو الذي يستطيع إنهاء معاملته في يومين أو ثلاثة ولم يكن أحد يستطيع إنهاءها بهذه السرعة إلا بواسطة مع عدد من الموظفين.

إلى ذلك العهد البعيد يعود إحساسي العميق بأن البيروقراطية إذا لم تلجم خنقت المواطن العادي المسكين وإلى ذلك العهد البعيد يعود إحساسي العميق أن الأنظمة المعقدة هي المسؤولة عن كثير من الفساد.

كانت تجربة دراستي في القاهرة غنية بلا حدود ولكن خيبة أمني في الجو الجامعي كانت خيبة كبرى بإنتهاء فترة الدراسة الجامعية ، حانت ساعة القرار وكان القرار أن أواصل دراستي العليا وأن التحق بعد ذلك بالخدمة العامة ، كنت أخشى أن قبول أي وظيفة سوف يؤدي إلى ارتباط يستحيل فكه فيما بعد ، سعى ابي لتسيير أمور البعثة وكانت هناك هذه المرة وساطة حقيقية انتهت بحصولي على البعثة دون حاجة إلى التوظف والإنتظار حتى تجيء فرصة الإبتعاث بعد سنة من الوظيفة.

في المملكة خلال فترة الطفرة نسي الكثيرون أن التجارة موهبة خص بها بعض الناس دون البعض الآخر وأقبل الناس من كل حدب وصوب على الاعمال التجارية ، انتهت فترة الطفرة وتركت الكثير من الضحايا ، شاعت الظروف مرض اخي نبيل - رحمه الله - وكان يدرس بجامعة جنوب كاليفورنيا في لوس أنجلوس ، كنت أنوي إكمال الدراسة القانونية في جامعة من جامعات شرق الولايات المتحدة وحصلت بالفعل على قبول في عدد منها إلا أن مرض نبيل دفعني إلى الإلتحاق به والبقاء معه في لوس أنجلوس ، قررت أن أدرس العلاقات الدولية ففضيت في الولايات المتحدة ثلاث سنوات في تعلم اللغة الإنجليزية ثم في الحصول على الماجستير ، تركت تلك الفترة في حياتي إدارياً آثاراً وبصمات لا تُمحي ، كان هناك حد أدنى من الروتين في الجامعة وحد أدنى من الروتين خارج الجامعة.

الحصول على رخصة قيادة من الإمتحان الطبي إلى النظري إلى العملي لا يستغرق سوى صباح واحد ، مكالمة هاتفية واحدة تكفي لربط منزلك خلال ساعات معدودة بخدمات الكهرباء والغاز والهاتف. إن النقد اللاذع الذي يلتمسه القارئ في هذا الكتاب للبيروقراطية ليس موجهاً إلى الموظفين أنفسهم وهم بشر لا يختلفون في حُبهم للإنسانية ولكنه موجه إلى وضع التخلف الشامل الذي لا يمثل التخلف الإداري سوى وجه واحد من وجوه عديدة. إنني مؤمن إيماناً جازماً أن القائد الإداري يُخطئ خطأً فادحاً عندما يستخدم أسلوباً عنيفاً في سبيل الوصول إلى أهدافه إذا كان بوسعه استخدام الرقعة.

حديثي عن الدكتوراه كانت من اغنى تجارب الإدارية ، خلال فترة دراستي في الولايات المتحدة ، رئاسة جمعية الطلاب العرب في الجامعة كان الجميع في الهيئة الإدارية يعملون بحماسة وكان عدد كبير من الأعضاء يساهمون بحماسة إلا أن العبء الرئيسي وقع على عاتق الصديق القديم عبد الرحمن السدحان الذي تولى أمانة الصندوق ، تعلمت الكثير من هذه التجربة ، تعلمت كيف تتم الإنتخابات وكيف يجري التصويت وحفظت قواعد روبرت التنظيمية عن ظهر قلب وعرفت عن طريق الممارسة والخطأ كيف تدار الجلسات إلا أن أهم درس تعلمته في تلك السن المبكرة ولم أنسه قط هو أن الذين لا يعملون حسب تعبير طه حسين الخالد "يؤذي نفوسهم أن يعمل الناس".

كان المجال الطبيعي أمامي هو جامعة الملك سعود التي كانت تسمى وقتها جامعة الرياض قبل أن تسترد اسمها الأصلي ، أنشئت هذه الجامعة بقرار جريء من الملك سعود - رحمه الله - وكان الملك فهد وقتها وزيراً للمعارف. كان القرار جريئاً لأن التجهيزات الأساسية المطلوبة لإنشاء جامعة لم تكن متوفرة .

إنني أعاني من هوس الإنضباط ، و ضبط الدوام ليس بالمعضلة الكبرى فوصول الرئيس في الموعد المحدد يضمن وصول باقي الموظفين في هذا الموعد، و بقاؤه إلى نهاية الوقت المحدد كفيل ببقاء الجميع .

بدأت حياتي العملية بدون مكتب بعد شهر جاء المكتب و جاءت معه مهمة محددة وهي لصق صور الطلاب على استمارات الامتحان ، يوماً بعد يوم حتى رُقيت و كلفت بمراقبة الطلبة أثناء الامتحانات.

إن الذين يعرفون فرحة الوصول إلى أعلى السلم هم الذين بدأوا من أسفله والذين يبدأون بأعلى السلم لن يكون أمامهم إلا النزول.

نظراً لإضطراب العلاقات السياسية بين مصر و المملكة و أزمة اليمن كان الحصول على أساتذة جامعيين من مصر أمراً شبه مستحيل ، كانت الجامعة مضطرة إلى التعاقد في كل مكان و أصبح من الممكن أن يدرس الأستاذ مادة خارج اختصاصه ، أخبرني عميد الجامعة أنني سأكف في السنة القادمة بتدريس مبادئ القانون و مبادئ الإدارة العامة فأخبرته بأنني لم يسبق لي أن درّست هذه المادة فضحك وأخبرني الوضع كما تراه لا يوجد أساتذة فوافقت على مضمض ، وعلى إثر ذلك قضيت كل يوم من أيام العطلة الصيفية في الجامعة الأمريكية في بيروت أقرأ في المكتبة. انتهى الصيف وعدت إلى الرياض وبدلاً من أن أبدأ التدريس وجدت أن عليّ أن أسافر لليمن خلال ثلاثة أيام ، أثبتت الأيام أن المهمة تمخضت عن إيجابيات عديدة ، مادية ومعنوية.

عندما عدت إلى الكلية عدت بعدها إلى لصق صور الطلاب ، كانت مفارقة غريبة بعض الشيء أن يعود المرء من مهمة سياسية حسّاسة فلا يجد سوى صور الطلاب والاستمارات.

كُلفت بتدريس سبعة مناهج مختلفة ، و أسلوب في التدريس لم يتغير بعد حصولي على الدكتوراة ، و يمكن تلخيص هذا الأسلوب على أنه لا يمكن للمادة أن تكون مفيدة ما لم تكون مشوقة و لا يمكن أن تكون مشوقة ما لم تكن مبسّطة و لا يمكن أن تكون مفيدة و مشوّقة و مبسّطة ما لم يبذل المدرس أضعاف الجهد الذي يبذله الطالب.

أقول للطلبة في المحاضرة الأولى إن رسوب أي منهم يعني فشلي في تدريس المادة قبل أن يعني فشله في استيعابها.

التيسير و التعسير ، هذا هو الفارق بين المدرس الناجح و المدرس الفاشل.

في العلوم الاجتماعية ، بخلاف العلوم الطبيعية لا توجد أمام المصحح خطوات محددة يستطيع أن يصحح الأوراق على أساسها بموضوعية تامة.

كنت بعد الانتهاء من تصحيح الأوراق أضيف ١٠% من درجة المادة إلى كل الذين يحتاجون هذه النسبة ليصلوا إلى الحد الأدنى المطلوب للنجاح ولم أكن أفعل هذا بدافع السخاء ، كنت أقوم به حرصاً على توشي العدالة.

لا بد أن أقول إن التدريس فن لا علاقة له بكمية العلم التي يختزنها المدرس ، أغزُرُ الناس علماً قد لا يكون قادراً على نقل علمه إلى الآخرين ، و أنجح المدرسين قد لا يكون أعلمهم ، قد يجمع الأستاذ الجامعي الحسنيين فيكون عالماً بارزاً ومدرساً موهوباً.

كنت ولا أزال أرى أن شهادة الدكتوراه لا تعنى أن حاملها يمتاز عن غيره بالذكاء أو الفطنة أو النباهة فضلاً عن النبوغ أو العبقرية ، كل ما تعنيه الشهادة أن الحاصل عليها يتمتع بقدر من الجَدِّ وبإلمام بمبادئ البحث العلمي.

في خريف سنة ١٩٦٨ أثناء التحضير للدكتوراة تزوجت ، أكتفي بالقول إن الزواج كان له تأثير إيجابي على حياتي بمختلف جوانبها بما في ذلك الجانب الإداري.

لم تزد مصاريف الزواج بما فيها المهر وثوب الزفاف والهدايا عن خمسة آلاف ريال ، كان الاحتفال وليمة بسيطة دُعي إليها عدد قليل من الأصدقاء والأقارب. في الصباح سافرت مع زوجتي إلى لبنان لقضاء "شهر العسل" الذي لم يكن سوى أسبوع واصلنا بعده السفر إلى لندن ، كان الزواج البسيط في تكاليفه ومظاهره هو القاعدة المتبعة بين المتعلمين.

كان حظي سعيداً مع الزواج ، وإذا كنت كما أسمع أحياناً قد تمكنت من تحقيق بعض النجاح في حياتي العامة ، فقد كانت زوجتي الشريكة الحقيقية في هذا النجاح. المرأة المجهولة التي تقف بحب وصمت وولاء وراء رجلها المعروف ، لولا زوجتي لما استطعت أن أنصرف بكل جوارحي إلى الخدمة العامة.

عدت إلى الجامعة مع بداية سنة ١٩٧١م (١٣٩١هـ) وفي الرياض وجدت نفسي تدريجياً أنغمس في دوامة من العمل ، في البداية كانت هناك تجربتي مع مهنة الاستشارات القانونية وهي تجربة جعلتني مقتنعاً بعدم صلاحيتي لا للتجارة فحسب بل لأي نوع من الأعمال الحرة.

كان الصديق (مطلب النفيسة) قد فتح مكتباً للاستشارات القانونية وطلب مني أن أتولى شؤون المكتب خلال غيابه في الولايات المتحدة لدراسة الدكتوراه ، لابد أن أقول إن مطلبه لم يكن يستهدف الربح عندما فتح المكتب ، كان يعتبر الاستشارات القانونية هواية شخصية يقضي معها وقتاً طيباً ويتعرف من خلالها على المزيد من الأصدقاء.

ورثت عن مطلب النظرة نفسها وأحسبني بالغت فيها بعض الشيء ، لا يجوز تقاضي شيء من هذا العمل لأنه صديق ولا من هذا العمل لأنه موظف صغير ولا من هذا العمل لأنه يستحق النصرة المجانية.

قضيت في المكتب قرابة سنة حافظت خلالها على سمعة المكتب الطيبة ، كان المكتب يغطي مصاريفه كلها ولا يتجاوزها بريال واحد ، علمتني تلك التجربة شيئاً غريباً عن الطبيعة البشرية ، لا يأخذ الناس بجدية كافية أي خدمة تقدم لهم بلا مقابل أو بسعر منخفض.

كانت هناك نشاطات في كل اتجاه ، بدا لي أحياناً أن ساعات الليل والنهار أضيق من أن تتسع لما كنت أعمله وكانت الحياة مثيرة كما لم تكن قبل ، تدريجياً بدأ الأستاذ الجامعي يتحول إلى شخصية عامة في تلك الفترة.

قبل الوزارة بسنوات بدأت أدفع ضريبة الشهرة ظهر الكلام عن "عاشق الأضواء" "عاشق البروز" "عاشق الظهور" وكانت هناك تعليقات لاذعة (معظمها بطبيعة الحال يدور وراء ظهري) تعلمت تلك الأيام ولم أنس قط أنه إذا كان ثمن الفشل باهظاً فللنجاح بدوره ثمنه المرتفع.

لا أعزو السبب إلى حسد دفين كامن في صدور الناس ، وإن كان العالم لا يخلو من عدد من المنكودين المعذبين بسعادة الآخرين ، أعزو السبب إلى نزعة فطرية في نفوس البشر ، تنفر من الإنسان المختلف الإنسان الذي لا يتصرف كما يتصرفون ، ليس من طبيعة الأمور أن يتولى الأستاذ الجامعي كل هذه المهام العديدة الكبيرة وأن يكون فوق ذلك كاتباً وشاعراً وليس من طبيعة الأمور أن تقابل هذه الظاهرة بالارتياح ، إن التمايز وليس بالضرورة التميز هو أسرع وسيلة للحصول على عدا غير المتميزين.

إنني أتحدث هنا عن الأقران والأنداد وزملاء المهنة أما القاعدة العريضة من الناس فأعتقد أنها بفطرتها السخية ترحب بنجاح الناجحين.

لأمر ما ، قال القائل "اللهم اكفني شر أصدقائي أما أعدائي فأنا كفيل بهم " وقال غيره "أصداؤك يستطيعون التعايش مع فشلك ، ما لا يستطيعون التعايش معه هو نجاحك في هذين القولين كثير من التجني على الأصدقاء الحقيقيين ولكنهما لا يتجنیان كثيراً على الأصدقاء العاديين.

الصديق الحقيقي هو الإنسان الذي اختبرته المرة بعد المرة فوجدته صامداً في وفائه ثابتاً في ولائه ، هو الإنسان الذي عرفك صغيراً فلم يزدرك وعرفك كبيراً فلم يتملقك ، هو الإنسان الذي رآك فقيراً فلم يتأثر وأبصرك غنياً فلم يتغير ، هو الإنسان الذي تستطيع أن تكل إليه وأنت على فراش الموت رعاية أولادك وتموت وأنت مطمئن البال ، هو الإنسان الذي يضر نفسه لينفعك.

والحديث عن الأصدقاء الحقيقيين لا ينبغي أن يغط حق العشرات من الأصدقاء العاديين ، هناك الأصدقاء المؤقتون الذي يجمعك بهم حيز زمني تنتهي الصداقة بانتهائه ، هناك أصدقاء العمل الشلة الأصدقاء الذين يأنس المرء إلى رؤيتهم بانتظام سواء كانت الشلة تتعقد للعب الورق أو الجلوس على المقهى أو صيد السمك أو مطارحة الشعر أو أغراض أخرى ، إلا أن كل هؤلاء رغم وجودهم في حياة الإنسان ضروري ضرورة الماء والهواء والطعام لا يمكن تصنيفهم ضمن الأصدقاء الحقيقيين ، وهناك دائرة ثالثة من المعارف والأقارب تشمل المئات وقد تتسع فتشمل الآلاف وهم بدورهم جزء

أساسي من حياة الإنسان إلا أننا لا نستطيع أن نطلب من أعضاء الدائرة الثالثة ما نطلبه من أعضاء الدائرة الثانية

عندما كنت في المدرسة الابتدائية وصل أبي إلى متجره ذات يوم فوجدني مع مجموعة من الزملاء سألني فيما بعد: "مع من كنت؟" قلت على الفور: "مع أصدقائي" قال مستغرباً: "كل هؤلاء أصدقاؤك؟". قلت بثقة الطفولة: "نعم ! كلهم !" . ضحك أبي وقال أنت محظوظ لو خلص لك من بينهم صديق واحد".

وتبقى الحقيقة أن الصداقة الحقيقية لا تولد إلا في أتون التجارب القاسية ، رحم الله أبي قال لي في صغري أشياء كثيرة لم أتبين مدى صدقها إلا عندما كبرت.

قلت إن للنجاح ثمنه وأشرت إلى تعليقات وانتقادات لاذعة ولكن كان هنالك ثمن آخر باهظ لم يخطر ببالي أن أتوقعه ، كان البرنامج الذي سبق أن أشرت إليه في معهد الإدارة العامة يقتصر على تدريس الأنظمة السعودية المطبقة في البلاد ، ولم تكن له أي علاقة بقوانين أجنبية غير إسلامية ، إلا أن بعض الإخوة الكرام المشتغلين بالعلوم الشرعية لم

يتمكنوا من فهم طبيعة البرنامج وتصوره مقدمة لتطبيق القوانين الأجنبية "الوضعية" في المملكة وتصوروني نصير هذه الأنظمة ، كنت خلال الإعداد للبرنامج قد اجتمعت بعدد من هؤلاء الإخوة ولاحظت هذا القلق وتحدثت عن البرنامج بإسهاب وتصورت أنني نجحت في إزالة مخاوفهم ، حقيقة الأمر وكما اتضح فيما بعد أنني لم أنجح في هذا المسعى .

صدر ديواني الثالث ((معركة بلا راية)) في سنة ١٩٧٠م (١٣٩٠هـ) وأجيز للتداول في المملكة وحظي بإقبال القراء وباهتمام النقاد ، كتب أحدهم - غفر الله له - فقد أفضى إلى ما قدم مقالاً مثيراً في صحيفة كويتية بلا توقيع تحدث فيه عن الديوان كما لو كان نسخة جديدة من ((رجوع الشيخ إلى صباه )) وجد الخائفون من القوانين الوضعية في الديوان السلاح الفعال لمحاربة الرجل الذي أصبح في نظرهم رمزاً يجب أن يحارب.

ذهبت وفود عديدة إلى الملك فيصل - رحمه الله - تطالب بإتخاذ أقصى العقوبات ضد صاحب الديوان (فصله من الجامعة على أقل تقدير) طلب الملك فيصل من بعض مستشاريه قراءة الديوان وإفادته ، وتم ذلك ، ورفع إليه تقرير أن الديوان لا يحتوي على أي شيء يختلف عما يضمه أي ديوان شعر عربي آخر ، في الحاضر أو الماضي ، إلا أن الضجة لم تهدأ واستمرت الوفود تطالب بالعقوبة ، شكّل الملك فيصل لجنة وزارية وجميع الاعضاء من المتعمقين في دراية الشريعة و انتهت اللجنة إلى أنه لا يوجد شيء في الديوان يمس الدين أو الخلق بل إن الاستاذ حسن كتيبي وزير الحج والأوقاف أراد أن يضيف إلى المحضر فقرة يقترح فيها تكريم صاحب الديوان لأنه كتب ديواناً يستحق التكريم.

ذهبت المشكلة ولكن الدرس لم يذهب ، لكل شيء ثمنه ، يقول الاديب السوري محمد الماغوط : "ما من موهبة تمر بدون عقاب".

لم يكن الديوان سوى قميص عثمان لم يقرأ احد - إنسان واحد - من الوفود المحتجة الديوان أو يراه بعينه ، كانت هذه الازمة الاولى ولم تكن الاخيرة ، لم أكن أعرف الأمير عبدالله بن عبدالعزيز قبل هذه الأزمة ، سمعت من أحد المقربين إليه أنه اتخذ خلال الأزمة موقفاً نبيلاً وحث الملك على عدم الاستجابة إلى مطالب الغاضبين المتشنجة ، عندما سمعت بهذا الموقف بعد انتهاء الأزمة ذهبت لأسلم عليه وأشكره ، وكان هذا اللقاء بداية التعرف ، على الذين يرون في الصلات الشخصية تفسيراً لكل شيء ، أن يذكروا أن هذه الصلات يمكن أن تبدأ في أعماق الأزمات.

فلنعد إلى نشاط متعدد الجوانب ، لم يكن النشاط في سبيل النشاط (أو البروز أو الظهور) كنت في حاجة إلى كل ريال أحصل عليه من الأعمال الإضافية ، عندما أنهيت مرحلة الدكتوراه عقدت العزم على أن أعتد على نفسي كلية وألا أكلف أسرتي أي عبء مالي ، كنت فُييل سفري للدكتوراة قد حصلت على المرتبة الثانية ، لم تكن هناك صعوبات هذه المرة كانت متطلبات متوفرة والمرتبة الثانية موجودة ، كان راتب المرتبة وقتها ألفاً وثمانمائة ريال ، عند عودتي وجدت أن الجامعة قد تمكنت من إضافة مكافأة تدريس إلى رواتب أعضاء هيئة التدريس وكان الراتب مع هذه المكافأة يقل قليلاً عن ثلاثة آلاف ريال ، كانت متطلباتي المادية تفوق هذا الرقم بكثير ، كنت أدفع ألفي ريال قسط سيارتين وكننت أدفع ألف ريال قسط الأثاث والمعدات الكهربائية ، كان الدخل الإضافي ضرورياً لمواجهة هذه الأعباء ، كنت أتقاضى من وزارة المالية والاقتصاد الوطني مبلغ ألف ريال شهرياً وأستلم مبلغاً مماثلاً من وزارة الدفاع والطيران وكننت أتلقى من معهد الإدارة العامة مبلغ ألف وخمسمائة ريال وعلى هذا النحو تمكنا أنا وزوجتي مقابلة كل التزاماتنا. كثيراً ما كان الشهر ينتهي دون أن يكون لدينا ريال واحد فائض (كان الفائض عندما يوجد ، يذهب في شراء الكتب) أريد أن أتوقف هنا لأقول إن على الذين يريدون أن يتمتعوا بطيبات الحياة في هذه الحالة المنزل والسيارة والأثاث المريح ، أن يكونوا مستعدين للعمل الشاق.

أخشى أن بعضنا خلال الطفرة بدأ يتوقع أن يلقي كل شيء دون أن يقوم من جانبه بعمل أي شيء. لا شك في أنني استفدت من أعمال الاستشارية خبرة لا تقدر بثمن من كيفية عمل الشركات متعددة الجنسية إلى كيفية وضع المناهج الأكاديمية ، ولاشك أيضاً في أنه بدون الدخل الذي جاء من هذه الأعمال الإضافية لم يكن بوسعي أن أواجه التزاماتي المادية ، وبعد أن سددت الأقساط كلها وقد استغرق الأمر أربع سنوات من الجهد المضني قررت ألا أشتري بعدها شيئاً بالتفريط ، إذا لم يكن لدي ثمن شيء ما فسوف أنساه وأصرف النظر عن شرائه مهما كانت رغبتني في اقتنائه ، تمكنت - بفضل الله وتوفيقه- منذ ذلك الحين إلى الآن أن أعيش بدون ديون.

أصل الآن إلى محطة هامة في حياتي الإدارية ، هامة في ذاتها وهامة في تأثيرها على ما تلاها من محطات ، وهي قصة تستحق أن تروى بشيء من التفصيل ، كان هذا العمل أصعب ما توليته في حياتي من أعمال أصعب من وزارة الصناعة والكهرباء وأصعب من وزارة الصحة وأصعب من السفارة في البحرين وأصعب من السفارة في لندن والسبب في ذلك بسيط ، مسئولية العميد كما أفهمها أنا لا كما يفهمها العمداء الصوريون لا توجد بجانبها سلطة تعادلها.

الدرس الكبير الذي تعلمته من تلك التجربة وهو درس أوصي كل إداري ناشئ أن يضعه نصب عينيه طيلة الوقت وهو لا تتعامل مع أي موقف دون أن تكون لديك الصلاحيات الضرورية للتعامل معه ، لم أكن أعني هذا الدرس وجلبت لنفسي وللآخرين قدراً لا يستهان به من المتاعب.

سأحاول أن أكون صريحاً إلى أبعد الحدود لم تكن الكفاءة هي السبب فقد كان بين الزملاء من هو أكثر كفاءة ولم تكن الأقدمية هي السبب فقد كان معظم الزملاء أقدم مني ولم يكن التخطيط هو السبب فكل من قرأ الصفحات الماضية أدرك أنه لم يكن هناك تخطيط ، كان السبب الحقيقي أنني كنت عضو هيئة التدريس السعودي الوحيد الذي لم تكن لدى وكيل الجامعة تحفظات عليه وسبب الرضا هو أنه لم تكن لدي تطلعات قادت إلى ظلمات ، أما بقية الزملاء فقد كان لدى معظمهم عدد من الظلمات النابعة من تطلعات لم تتحقق ، وكانت التطلعات في مجملها لا تفاصيلها تطلعات مشروعة ، وطنت نفسي منذ عرفت الأستاذ (حسين السيد) على أسلوبه في الإدارة وكنت أعرف أنه لا يستطيع تغييره حتى لو أراد ، لم لأضيع لحظة واحدة من وقتي أو وقته في إقناعه بتفويض لم يكن يؤمن به أساساً ووطنت نفسي على طريقة الدكتور (عبد العزيز الخويطر) في الإدارة هذه الطريقة التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من شخصيته .

تركت الكلية لأوضاعها وتركت الجامعة لأوضاعها ولم أدخل صراعاً مع أحد ، لم يكن هذا هو الحال مع معظم الزملاء السعوديين ، كانوا يشعرون شعوراً عميقاً بالغبن ولم لا ؟ كان لكل كليات الجامعة الأخرى ، العلوم والزراعة والصيدلة والطب والهندسة ، عمداء سعوديون ، لم يكن هناك عميد غير سعودي إلا في كلية الآداب وكلية التجارة ، لم يستطع الزملاء أن يفهموا السر الذي جعل زملاءهم في الكليات الأخرى قادرين على تولي العمادة ، لم يكن من حقهم حضور مجلس الكلية إلا أعضاء مراقبين لا يجوز لهم التصويت وإنما يحضرون "بغرض التدريب" كان الوضع بالفعل لا يخلو من غرابة ، هناك أستاذ سعودي يتولى العمادة ويشارك في كل مجالس الجامعة ويساهم في رسم سياستها وهنا أستاذ سعودي لا يستطيع المشاركة حتى في مجلس الكلية ، هذه الظلمة المشروعة أدت إلى توتر شديد في العلاقة بين الزملاء وبين وكيل الجامعة من ناحيته ، كان الجو في الكلية عندما رجعت بالدكتوراه مليئاً بالمغناطيسية ، عميد يرى أن ولاءه الأول والأخير لوكيل الجامعة ، وكيل جامعة لا يرى أي مبرر لتغيير العميد الذي يثق به ويعتمد عليه ، وزملاء يرون أن العميد يجب أن يتغير (ووكيل الجامعة إن أمكن) ، جرت بعض المحاولات للجري إلى جبهة "الصمود والتصدي" إلا أنني لم أستجب ، لم يكن لدي وقت فائض لمشاغبات لا تغني ولا تسمن من

جوع ، عندما انتهت فترة الزميل الذي كلف بالوكالة اقترح الأستاذ (حسين السيد علي) بموافقة الدكتور (عبد العزيز الخويطر) أو بإيحاء منه أن أتولى الوكالة ، قبلت بلا تردد لأنني كنت أعرف أن المنصب الجديد لا يحمل عبئاً أو مسؤولية ، قلت لزوجتي وقتها ولم أكن أمزح إن كل ما تعنيه الوكالة انتقالي إلى مكتب أوسع بكثير من المكتب الضيق الذي كان يشاركني فيه زميل آخر .

قبل أن يصدر قرار تعييني وكيلاً للكلية حدث شيء لم يكن في حساب أحد ، طلب وزير المعارف الرئيس الأعلى للجامعة الشيخ (حسن آل الشيخ) - رحمه الله- من الدكتور (عبد العزيز الخويطر) أن يعين عميداً سعودياً لكل من كليتي الآداب والتجارة ، وأبلغه أن هذه الرغبة لا تأتي منه شخصياً وإنما بتوجيه من الملك فيصل -رحمه الله- وأبلغه أن من الضروري وضعها موضع التنفيذ قبل بدء السنة الدراسية الجديدة ١٩٧١-١٩٧٢م (١٣٩٢-١٣٩١هـ) ، لا أظن أن أحداً من القراء سوف يكون بحاجة إلى ذكاء خارق ليتوقع ما حدث ، اقترح الدكتور (الخويطر) أن أتولى أنا العمادة إلا أنني لم أوافق على الفور ، لم يكن الأمر بهذه السهولة ، وظيفة الوكيل الفخرية لم تكن لتعني شيئاً أو لتزعج أحداً أما العمادة فقضية مختلفة تماماً ، هل سيقبل الزملاء التعاون مع زميل يفوقونه أقدمية؟ هل سيرضى الزملاء عن مرشح مؤهله الرئيسي علاقته الطيبة مع وكيل الجامعة؟ ما هو شعور الذين كافحوا من أجل التغيير عندما يجيء التغيير لصالح إنسان تأقلم مع الأوضاع الراهنة ولم يطالب بتغيير؟ وهل يستطيع العميد أن يدير شؤون الكلية بدون تعاون كامل من الزملاء؟ وماذا عن وكيل الجامعة؟ هل سيبقى الوكيل راضياً عندما تبدأ مطالب العميد؟ لم أكن خبيراً وقتها بالطبيعة البشرية ولا أدعي أنني الآن خبير بالطبيعة البشرية ولكني أدعي أنني كنت أعرف أنني أسعى إلى حقل ألغام.

حاولت التملص كتبت إلى الدكتور (الخويطر) رسالة ضمنيتها ثلاثة شروط "غير قابلة للتفاوض" لكي أقبل العمادة ، الشرط الأول هو أن تكون العمادة لفترة واحدة سنتين دون تجديد والشرط الثاني هو أن يتيح لي المجال للقيام بدوري في الإصلاحات التي أعتقد أن الجامعة تحتاج إليها والشرط الثالث هو أن يوافق كل الزملاء السعوديين في الكلية كلهم بلا استثناء على تعييني ، كنت واثقاً أن هذه الشروط المقدمة إلى رجل لم يسبق له التعامل مع شروط كفيلة بإنهاء الترشيح كتبت هذا كله وتنفست الصعداء ، كانت المفاجأة أن يقول لي عندما زرته بعد يومين من الرسالة إنه لا يوافق على الشروط فحسب بل يرحب بها ، "سعادة العميد" لقب سحري جديد هل شعرت بدفقة جياشة من دفقات

النشوة؟ لم تكن هناك نشوة بالمنصب ولا فرحة باللقب ، تغيرت القبة الجديدة ولد مخلوق جديد ، الأكاديمي الذي كان لا يريد شيئاً سوى أن يترك وشأنه مع طلباته ومهامه الاستشارية أصبح الآن مسئولاً بارزاً في الجامعة.

ومع هذا الموقع جاءت مسؤوليات وطموحات جديدة منذ الأسابيع الأولى وجدت نفسي في دوامة طاحنة من العمل لم تكن هناك دقيقة واحدة من الفراغ ، قلت إن المسؤولية التي تقع على عاتق العميد كبيرة ، من الناحية النظرية ، يتولى العميد إدارة شؤون الكلية العلمية والإدارية في حدود النظام ، كما يتولى حفظ النظام في الكلية أو المعهد من الناحية العلمية.

كان العميد مسئولاً أمام الجميع عن كل شيء ، حسناً ماذا فعل العميد ذو الطموحات الكبيرة بالصلاحيات المحدودة ؟ كنت أتخذ قراراً بقبول الطلبة الذين أقتنع بصلاحياتهم للدراسة حتى عندما لا تتوافر شروط القبول التي وضعتها الجامعة ، كنت أعطي الدرجات اللازمة لنجاح الطالب الذي يقف على شفا النجاح بسخاء يتجاوز سخاء لجان الرأفة في كل كليات الجامعة مجتمعة ، دفعت النشاط الثقافي والفكري والاجتماعي في الكلية إلى أقصى مدى وسرعان ما ظهرت ثلاث مطبوعات مجلة أكاديمية رصينة ومجلة ثقافية عامة ونشرة يصدرها الطلاب ويملاؤها بالمواضيع الساخنة والتعليقات اللاذعة ، اكتشفت أيامها سرّاً عظيماً من أسرار الإدارة ، افتح المجال أمام الآخرين وسوف يذهلك ما تراه من منجزاتهم ، تفتحت مواهب المعيدان وانطلقت مواهب الطلبة كان شعوري لا يختلف عن شعور الرجل الذي فتح قممماً ليفاجأ بمارد جبار ينطلق.

ماذا عن القرارات الإدارية التي كانت تحتاج إلى موافقة وكيل الجامعة ؟ كنت أنقض على الدكتور (الخويطر) بمطالبات لا تنتهي بإلحاح لا يمل لأبد أن أقول إحقاقاً للحق إن الدكتور (الخويطر) كان متجاوباً مع الطلبات ، أهم ما أنجزته في هذا المجال هو إقناعه بتعيين ستة معيدين دفعة واحدة وكان هذا تقليداً حميداً استمر في السنة التي تلتها ، في الماضي لم تكن الكلية تعين إلا معيداً أو معيدين في السنة ، وأحياناً لا تعين أحداً ، ماذا عن الشؤون الأكاديمية في الكلية ؟ كنا سائر الزملاء السعوديين وأنا مقتنعين أن مناهج الكلية التي لم تتغير منذ ميلادها في سنة ١٩٥٩م (١٣٧٩هـ) في حاجة إلى تطوير شامل لم يكن في الكلية سوى تخصصين اثنين أولهما الإدارة والمحاسبة وثانيهما الاقتصاد والعلوم السياسية وكان التخصص يبدأ في السنتين النهائيتين ، كان من رأينا جميعاً أن الأوان قد أن لتوسيع التخصصات وتنويعها وهذا ماكان ، اشتمل المنهج الجديد على سنة أولى مشتركة تنفرع بعدها التخصصات وتقود إلى شهادات بكالوريوس.

ألا تبدو الصورة التي رسمتها عن العمادة حتى الآن وردية أو قريبة من اللون الوردي ؟ لماذا قلت إذن إن العمادة هي أصعب عمل توليته في حياتي ؟ أولاً تحدثت هنا عن الأشياء التي أنجزت وهي كثيرة ولم أتحدث عن الأشياء التي لم تنجز وهي أكثر ، ثانياً تحدثت هنا عن النتيجة ولم أتحدث عن عملية المخاض البطيئة الأليمة التي كانت تسبق النتيجة كانت هناك إنجازات لا تتكرر إلا أنه كانت هناك صعوبات ، كانت الصعوبة الأولى والأساسية تكمن في التعامل مع الزملاء السعوديين في الكلية أو معظمهم إذا أردنا الدقة ، في البداية كان هناك شهر العسل المعتاد ثم بدأت المشاكل ترفع رأسها كانت المشاكل كلها تتمحور حول سؤال واحد ، أين تبدأ صلاحيات العميد وأين تنتهي ، كنت أرى أنه مادام العميد بحكم النظام والواقع هو المسئول الأول والأخير عن كل ما يدور في الكلية ، كان عدد الطلاب يجيئونني شاكين من أنهم لا يستطيعون مقابلة أستاذ ما لاستيضاح بعض المسائل لأنه "من الفصل للسيارة ومن السيارة للفصل" هل من حق العميد أن يطلب من كل أستاذ أن يخصص ساعات محددة ومعروفة لمقابلة الطلبة الراغبين في مقابلته ؟ كنت أرد بالإيجاب وكان معظمهم يردون بالنفي "نحن لسنا فراشين عندك" ، كان الصراع وقتها يبدو صراعاً شخصياً إلا أنه من الواضح من هذا المدى الزمني البعيد أنه كان في جوهره صراعاً حول حماية المواقع. يتعلم العقلاء من التجارب بعد الاصطدامات التي أوشكت أن تشل العمل في الكلية ، أدركنا الزملاء وأنا أنه لا مفر من التعايش ، أدرك الزملاء أنه ليس بوسعهم تجاهل العميد وأدرك العميد أن ما يراه منطقياً وضرورياً قد لا يبدو منطقياً وضرورياً للآخرين .

بمرور الأيام عادت المياه إلى مجاريها ومع انتهاء فترة العمادة لم تكن هناك مشاكل تذكر ، رغب بعض الزملاء ولا أقول كلهم أن أستمروا عميداً فترة أخرى إلا أنني صممت على تنفيذ ما التزمت به منذ البداية حاول الدكتور (عبدالعزیز الفدا) بدوره إقناعي بالبقاء إلا أنني اعتذرت ، استنتجت بطريقة غير مباشرة أنه يحبذ التعامل مع الدكتور (محمد الملحم) عميداً جديداً ، تمكنت من إقناع مجلس الكلية بترشيح (محمد) للعمادة ، جنئت أنا بقرار إداري لم يكن لمجلس الكلية أي دور فيه جاء العميد الجديد بقرار مبني على ترشيح الكلية ، ماذا حدث ؟ رأيت الدولة أن تعيد النظر في أنظمة الجامعات وكان ذلك خلال فترة عمادتي ، شكل الدكتور (الخويطر) لجنة وعضويتي اقترحت هذه اللجنة عدداً من التعديلات كان أهمها أن يتم تعيين العميد بناء على ترشيح مجلس الكلية ، صدر النظام الجديد يحمل هذا التعديل إنجازاً من أهم إنجازات حياتي.

بانتهاه فترة العمادة شعرت أن صخرة ثقيلة زحزحت عن صدري ، عدت إلى طلبتي واهتماماتي الأخرى وبدأت أكتب حلقات أسبوعية في جريدة الجزيرة ، جعلتني تلك الفترة القصيرة المثيرة في العمادة أشعر أنني كما يقول عنوان رواية الخيال العلمي "غريب في أرض غريبة " ، في مجلس الجامعة بعد انتهاء "شهر العسل" تبين أنني كنت في واد والأغلبية في واد.

خلال فترة العمادة تبلورت ملامح أسلوب في الإدارة هذا الأسلوب الذي نستطيع في غياب تعبير أفضل أن نسميه الأسلوب الهجومي ، أبادر فأقول إنني لا أقصد بهذا الوصف أن الأسلوب ينطوي على روح قتالية أو عدوانية بقدر ما أقصد التفرقة بينه وبين الأسلوب الآخر الشائع بين الإداريين والذي يمكن أن نسميه الأسلوب الدفاعي ، ما لفرق بين الأسلوبين؟ الإداري الهجومي لا ينتظر القرارات ولكن يستبقها والإداري الدفاعي يحاول أن يبتعد عن اتخاذها ، الهجومي لا ينتظر حتى تتضخم المشاكل أما الدفاعي فلا يتعامل مع أي مشكلة إلا بعد أن تتخذ حجماً يستحيل معه تجاهلها.

انطلاقاً من هذا الأسلوب كنت في كل فرصة أغادر مكتبي متفقداً كل ركن من أركان الكلية ، كنت أقضي الكثير من الوقت مع الطلبة ، أكل معهم في البوفية ، أو ألعب تنس الطاولة ، كنت أعطي بعض محاضراتي في حدائق الكلية ، كانت لنشرة الطالب حرية واسعة في النقد لا أعتقد أنه وجد ما يماثلها في أي جامعة عربية (أو غير عربية) ، في حفل ساهر قدم الطلبة تمثيلية مليئة بالسخرية من الكلية وكانت التمثيلية من تأليف العميد كنت أدعو طلبة البكالوريوس إلى عشاء وداعي في منزلي كنت حريصاً على تدوير الفوارق بين الأساتذة والطلبة والأساتذة ، كنت أعامل المدرس المساعد كما أعامل الأستاذ المساعد ، كان بعض الزملاء يؤيدون هذا المسلك بينما كان البعض الآخر يرون فيه خروجاً على وقار التقاليد الجامعية ، أذكر في هذا المجال أن أستاذاً في دولة عربية شقيقة دخل مكتبي مرة وهو في أقصى حالات الهياج سألته عن المشكلة فانطلق : "أسمع يادكتور ! لم يعد بوسعي السكوت" قلت "هات ما عندك" قال : "وضعت المعيد والأساتذة في غرفة واحدة ولم نعترض ، حاضرت في الهواء الطلق ولم نقل شيئاً ، لعبت تنس طاولة مع الطلبة وتحملنا ، أما الآن فقد وصلت الأمور حداً لا يمكن السكوت عليه." سألته : "ماذا فعلت الآن؟" قال : "كيف توقع خطابات رسمية دون أن تضع لقب دكتور قبل اسمك؟" ضحكت وأنا أحاول تهدئته : "ولكن كل من في الكلية يعرف أنني دكتور" قال : "هذا لا يهم المهم احترام التقاليد الجامعية " أي والله ! ألم أقل إنني كنت "غريباً في أرض غريبة؟".

ربما كان شعوري المتزايد بالغربة في العالم الأكاديمي هو الدافع الرئيسي وراء القرار الخطير الذي اتخذته في ربيع سنة ١٩٧٣م (١٣٩٣هـ) عندما قبلت عملاً جديداً لا يمت بصلة إلى الجامعة أو إلى تخصصي العلمي ، كان القرار خطيراً بأكثر من معنى كان انعطافاً حقيقياً عن مسار مهني ارتضيته لنفسه بعد تأمل طويل وعن اقتناع راسخ وكان قفزة في الظلام من عالم أليف رغم عيوبه إلى عالم مجهول رغم مغرباته وكان يتطلب الانتقال من الرياض إلى الدمام بكل ما ينطوي عليه فراق الرياض الغالية من شجن الأهم من هذا كله إنه كان قراراً يستحيل الرجوع عنه كان من الواضح في ذهني وأنا أودع الجامعة أنني أودعها بلا أمل في اللقاء ولكن فلنبدأ من البداية.

ذات صباح اتصل بي الأستاذ (محمد عمر توفيق) وزير المواصلات وطلب مني أن أزوره في مكتبه ، كنت قد التقيته عدة مرات في مناسبات رسمية إلا أنني لم أتبادل معه كلاماً يتجاوز التحية ، عندما قابلته في مكتبه ابتسم - رحمه الله- ابتسامته الفريدة التي تمزج المكر بالطيبة وقال "لدي عروس جميلة لك !" قلت "ولكني متزوج بحمد الله زواجاً سعيداً" قال : "لا أتحدث عن عروس حقيقية أتحدث عن وظيفة /عروس" ، عندما رأى علامات الاستغراب على وجهي أضاف "أقصد سكة الحديد السكة الحديد ! من الجامعة إلى سكة الحديد ؟!" ، لا بد أنه لاحظ أن الاستغراب قد تحول إلى ذهول فأضاف : "لا تستعجل قبل اتخاذ القرار فكر وعندما تستقر على رأي أخبرني ولكن تذكر أن هذه العروس قصدها كثير من الخطاب وتلقيت كثيراً من الضغوط إلا أن اختياري وقع عليك بدون سابق معرفة بناء على ما سمعته عنك تذكر أنها وظيفة حلوة لا أدري حتى هذه اللحظة لماذا وقع اختيار وزير المواصلات علي أو ماذا سمع عني.

لم أتخذ أي قرار شخصي رئيسي في حياتي إلا بعد بحثه بحثاً طويلاً مع زوجتي ، كانت على علم تام بالمصاعب التي واجهتها خلال فترة العمادة وعلى علم تام بالتحديات التي ينطوي عليها العمل الجديد وكانت تعرف أن العبء الكبير في الانتقال من بيت إلى بيت وبيئة إلى بيئة سوف يقع على عاتقها ، استمعت إلي وهي بالمناسبة تحسن الإصغاء وقالت إن علي أن أتخذ القرار الذي أرتاح إليه وسوف تقبله وتتأقلم مع أي وضع جديد يسببه كان هذا دائماً وأبداً موقفها من كل قرار بحياتي الوظيفية "أنت وحدك صاحب الشأن" ، كانت تدرك بغريزة الأنثى أن هناك قرارات يجب أن يتخذها الرجل والرجل وحده ، وكانت مستعدة بولاء الزوجة أن تشارك في تبعات هذه القرارات ، عبر ليلة بعد ليلة من التفكير لم أستطع الوصول إلى قرار كان فراق الجامعة أصعب بكثير مما توقعت ومما تصور الكثيرون وقتها وكان أصعب ما في القرار الصعب البعد عن طلبتي.

كانت الوظيفة / العروس درجة وكيل وزارة ، ولكن هذه القفزة الوظيفية لم تكن كافية لإغرائني بالعمل الجديد ، وقبلها عرض علي الأمير نايف بن عبد العزيز العمل مديراً عاماً للجوازات والجنسية في المرتبة الرابعة عشر مع احتمالات سريعة للترقية ، إلا أنه اعتذر واقنعه أنه لا يصلح لهذه الوظيفة ، وكانت الوظيفة / العروس رئاسة مؤسسة عامة لمديرها العام من الصلاحيات ما يعادل صلاحيات الوزير ، لم يكن بوسعي تجاهلها بسهولة ، وكانت المؤسسة تضم قرابة ألفي موظف ، وإدارة عمل بهذه الحجم لا بُد أن تثير شهية الإداري الذي وُلد داخل الأكاديمي ، استشار بعض الأصدقاء وكلهم نصحوه بقبول الوظيفة ، حمل مشكلته الي الأمير سلطان بن عبد العزيز ونظر معه بالجوانب المختلفة للعمل الجديد ونصحه بقبول الوظيفة ، وكان من الواضح ان الأمير يشير للوزارة ويؤكد فكرة أن سكة الحديد مدرسة لتدريب الوزراء ، لم يكن في همه ذلك الوقت المستقبل البعيد ، كان حائراً في امر الوظيفة المعروضة حالياً ، بعد أسبوعين من التفكير ذهب الي الأستاذ (محمد عمر توفيق) وأخبره بأنه يقبل العروس ، كان قراراً موقفاً لم يندم عليه.

كانت هناك فترة انتقالية بين حديثي مع وزير المواصلات وبين انتقالي الي الدمام ، قضيت هذه الفترة أحضر للعمل الجديد كما يحضر كلية الدكتوراه في أمريكا للامتحان الشامل ، قضيت مع مدراء المؤسسة السابقين ساعات طويلة أسأل أسئلة لا تنتهي ، قرأت كل ما وقع في يدي من وثائق وأوراق عن تاريخ السكة ، كانت المؤسسة مسؤولة عن إدارة ميناء الدمام ، فيما بعد كان زملاء المؤسسة يُفاجأون عندما يطرح موضوع ما انني على إمام تام به ، هنا نصيحة هامة للإداري الناشئ ، لا تذهب إلى عمل جديد إلا بعد أن تعرف كل ما يمكن معرفته عنه.

بدأت عهدي في المؤسسة بقرار أن اسافر من الرياض الي الدمام بالقطار ، كان من الطبيعي في تصوري أن يسافر الرجل الذي أصبح مسؤولاً عن القطار في قطاره ، إلا انه لم يبدو طبيعياً في نظر بعض الزملاء الجدد الذين حاولوا اقناعي بالعدول عن الفكرة لأن الرحلة متعبة وطويلة ، الجهاز الذي يقدم خدمة عاملة للجمهور يريد "حماية" رئيسه من هذه الخدمة ، رأيت في هذه الرحلة كيف تعمل المؤسسة على ارض الواقع ، تعلمت مالم يكن بوسعي تعلمه من قراءة ألف تقرير ، تحدثت مع المسافرين واستمعت الي شكاويهم واقتراحاتهم ، هنا نصيحة أخرى للإداري الناشئ : اختبر الخدمة التي يقدمها الجهاز واختبرها بنفسك.

فاجأني في يوم العمل الأول تقليد رائع درجت عليه المؤسسة منذ الولادة وهو الاجتماع الصباحي ، كل يوم في السابعة والنص تماماً يأتي كل رئيس ومع تقرير كامل عن التطورات التي جددت خلال اليوم المنصرم ويبحث في

المشاكل التي تواجهه ويحصل على القرارات التي يحتاج إليها ، خلال المرحلة الوزارية كان الاجتماع الصباحي تقليدياً راسخاً لم اتخل عنه يوماً واحداً ، كانت القرارات تُتخذ بلا تأخير ، يبدو لي - والله أعلم - أن كثيراً من الرؤساء اللذين يتجنبون هذه الاجتماعات خوفاً من اتخاذ قرارات سريعة وخجلاً من اظهار العجز عن اتخاذها.

في نهاية الأسبوع الأول فاجئني تقليد جميل آخر وهو ملف القراءة ، أعطاني مدير المكتب الزميل (ناصر الدوسري) ملفاً ضخماً يحتوي على صورة من كل معاملة صدرت من اقسام المؤسسة المختلفة في الأسبوع المنصرم يستطيع من المدير العام من خلال الملف أن يعرف هل تصرف جهازه بحكمه أو بحمق ويستطيع أن يعرف موطن الخلل ، ملف القراءة يحل مشكلة عويصة من مشاكل اللامركزية : كيف تفوض الصلاحيات دون ان تفرط في المسؤولية ، كثير من الرؤساء يخوضون صلاحيات ولا يعرفون ماذا فعل بها المرؤوسون ، هو وسيلة فعالة تضمن ان الذي فوض الصلاحية يعرف كيف استعملت ، كما أوصيت كل إداري بالاجتماع الصباحي اليومي ، أوصيه ان يبدأ فوراً في طلب نسخة من كل رسالة تصدر من الجهاز توضع في ملف القراءة.

"سعادة المدير العام" لقب سحري جديد ، أسارع فأقول إن اللقب الجديد لم يحرك في اعماقي أي شعور بالنشوة ، كان في الأعماق الكثير من الرهبة ، لأول مره في حياتي أجد نفسي مسؤولاً - امام الله - عن أرواح الناس ، عن معاملتهم بعدالة وعن إزالة الظلم عنهم ، هل يمكن لإنسان يستشعر مسؤولية هائلة كهذه أن يحس بأي شعور يتجاوز الرهبة؟.

كان هناك هم كبير آخر يؤرقني حيثما ذهبت الى الرياض ، عبارة واحدة "لا تدع هشام ناظر يقنعك برأيه" ، كان الأستاذ (هشام ناظر) وزيراً للدولة مسؤول عن التخطيط ولم أكن اعرف رأيه الذي حذرنى منه الجميع ، ذهبت اليه في مكتبه ودار بيننا نقاش طويل صريح ، قال لي أن مشروع الخطة الخمسية الثانية لا يتضمن أي توسعة للسكة الحديدية لأنها من الناحية الاقتصادية معدومة الجدوى ، قلت إنني لم أتول العمل بعد ولا أستطيع ان أقطع بشيء سلباً أو ايجاباً ، قال أنه يترك الحكم لي في هذه القضية ، إذا اقتنعت بجدوى التوسعة فإنه مستعد لسماع وجهة نظري ومستعد لتغيير موقفه.

نشأ الخط الحديدي بقرار شخص من الملك عبد العزيز - رحمه الله - كان الملك حريصاً على ربط أجزاء المملكة الشاسعة بعضها ببعض ، أصدر الملك تعليماته إلى "أرامكو" ببناء خط حديدي من الدمام الي الرياض ، استعانت أرامكو ببعض الشركات الاستشارية وشركات المقاولات وبنيت الخط الذي وصل الرياض سنة ١٩٥١م. تولت أرامكو

في البداية إدارة المشروع مباشرة والى هذا الأصل التاريخي تعود تقاليد الإجتماع الصباحي ، ملف القراءة والانضباط في الدوام ، بعد ذلك أصبحت السكة إدارة تابعة لوزارة المواصلات وفي سنة ١٩٦٦م تحولت الى مؤسسة عامة يرأس وزير المواصلات مجلس أدارتها مع بناء الخط الحديدي بُني ميناء الدمام ، كان الوصول الى الميناء لا يتم إلا عبر خط حديدي فرعي وكان من المنطقي ان تُسند إدارة الميناء الى إدارة السكة الحديدية.

قام الخط الحديدي بدور لا ينكر في ربط المنطقة الشرقية بالمنطقة الوسطى وكان أفضل وسيلة للسفر بين المنطقتين ، تدريجياً جاءت وسائل مواصلات أخرى تمتاز بالسرعة والراحة والكفاءة ، عندما توليت إدارة المؤسسة كان عدد المسافرين بين المنطقتين ضئيل جداً وكانت نسبة البضائع المنقولة بالقطار تشكل نسبة صغيرة من البضائع التي تنقل على شاحنات البر العملاقة.

كان كل من الأستاذ (عبدالعزیز القریشي) وخلفه الأستاذ (خالد القصيبي) يرى أنه لا مجال لأي توسعة في الشبكة أو أي تطوير في الخط إلا أن الأستاذ (عمر فقيه) الذي سبقني مباشرة في إدارة المؤسسة كان له رأي مخالف ، كانت الأوضاع المالية في المملكة قد بدأت تتحسن مع زيادة الدخل من البترول وكان من رأيه أن من الضروري تطوير الخط القائم باختصاره وتوسعة الشبكة ، كلف عمر شركة استشارية عالمية بإعداد دراسة مفصلة عن التطوير وعن التوسعة.

استدعت الشركة الإستشارية وطلبت منها تقريراً ينبع من الواقع كما نراه أمامنا لا كما نتمنى رؤيته ، جاء التقرير يؤكد رأي خبراء (هشام ناظر) الذين لا يرون جدوى من التوسعة أو من التطوير الشامل ، اتصلت بهشام ناظر وقلت له إنني مقتنع برأيه ، أبدى هشام كثيراً من الدهشة وهو يرى لأول مرة مسئولاً عن جهاز لا يحرص على مشاريع إضافية ، طلبت من الزملاء في المؤسسة أن ينسوا التوسعة وينسوا التطوير الشامل وأن يركزوا على تحسين الأوضاع والخدمات القائمة.

أتوقف هنا لأقول إنه لا ينبغي على الرئيس الإداري مهما كان تعلقه بالمؤسسة التي يرأسها أن يخلق جدوى لا توجد وأن يحرص على توسع لا ينفع.

هذا عن القطر، فماذا عن الميناء؟ سرعان ما اكتشفت أن أكثر من ثلاثة أرباع وقتي مكرس لشؤون الميناء ، كنت أزوره مرة أو مرتين في اليوم وأحياناً خلال الليل وفي حالات نادرة قبيل الفجر ، زادت أرصفة الميناء مع تزايد

الواردات إلى المملكة ، بدلاً من أن يشكل الميناء الجزء الأصغر من اهتمامات المؤسسة أصبح شغلها الشاغل ، هذا الوضع في حد ذاته لم يكن ليسبب مشكلة ، جاءت المشكلة من ثنائية الملكية والإدارة كانت المؤسسة تدير الميناء ولا تملكه وكانت وزارة المواصلات تملك الميناء ولا تديره!.

ما تحدثه هذه الازدواجية من إرتباك لا يصعب تصوّره ، كيف يستطيع المالك أن يبني دون أن يعرف وجهة نظر المدير؟ وكيف يستطيع المدير أن يدير وهو لا يعرف ما يدور في ذهن المالك؟ حقيقة الأمر أنه كانت هناك حرب باردة بين جهاز الوزارة والمؤسسة ، وكان الوزير الذي يرأس الجهتين يحاول التوفيق بين وجهات النظر ، اقترحت على الوزير أن يكون هناك اجتماع شهري للتنسيق ، يمثل فيه المؤسسة المدير العام ويمثل مسئول كبير (وكيل الوزارة مثلاً) الوزارة ، كان الهدف من التنسيق أن تعرف الوزارة أولاً بأول خطط المؤسسة في مجال التشغيل ، وأن تطلع المؤسسة أولاً بأول على خطط الوزارة فيما يخص التوسعات القادمة.

بعد دراسة الوضع على الطبيعية كتبت لوزير المواصلات انه لا يمكن لميناء الدمام ان يواكب سير التنمية الشاملة المقبلة وهو مُبتلى بهذه الفصام ، اقترحت إنشاء مؤسستين عامتين للموانئ برئاسة وزير المواصلات ، تشرف واحدة من على موانئ الخليج العربي ، والثانية على موانئ البحر الأحمر ، واقترحت أن يكون من ضمن مسؤوليات المؤسسة الأولى تسيير الخط الحديدي.

كنت أحاول القضاء على الازدواجية التي لم يوجد حسب علمي ما يماثلها في أي ميناء في العالم ، أحال الوزير الاقتراح الى جهاز الوزارة ودخل الاقتراح درجاً لم يخرج منه من القوانين البيروقراطية الحديدية أنه لا يوجد جهاز يتخلى عن أي سلطة اختيارياً كان من الواضح ان إدارة الموانئ في السنوات القادمة الحاسمة تتطلب الكثير من الكفاءة وانه لم يكن بوسعها القيام بهذه المهمة ، بعد قرابة سنة من تركي العمل في المؤسسة قرر مجلس الوزراء إنشاء مؤسسة عاملة للموانئ مستقلة تماماً عن وزارة المواصلات وعن وزيرها.

حسناً ، اتضح لي أن الأوضاع الراهنة لن تشهد أي تغيير لا فيما يخص القطار ولا فيما يخص الميناء وانحصر التحدي في تحسن الوضع القائم. بدأت بالعملين في المؤسسة شكلت لجنة لإنهاء الترقيات المتأخرة ، حتى أصبحت الترقيات تتم بمجرد استحقاقها. لاحظت وجود تفرقة في المعاملة بين نوعين من العاملين ، الموظفين الرسميين والموظفين المؤقتين ، أدت هذه التفرقة إلى تدهور واضح في معنوية الموظفين المؤقتين ، قمت بعمل كادر وظيفي جديد أدى إلى إعطاء المؤقتين كل المزايا التي يتمتع بها الرسميون. أنشأت جامعاً كبيراً في الحي السكني ونادياً

للنشاط الثقافي والرياضي. أعدت تقليداً قديماً وهو إعطاء الموظفين شهادات خدمة ومع كل شهادة جائزة رمزية إلا أن أهم ما استطعت تحقيقه هو توزيع أراض من المؤسسة على الموظفين ذوي الخدمة الطويلة.

عندما أنشئ الخط الحديدي كان لا بد من حجز حمى على جانبه وبقرب المحطات الرئيسية والفرعية أصبح هذا الحمى فيما بعد ملك المؤسسة بموجب المرسوم الملكي الذي أنشأها. أصبحت المؤسسة تملك الكثير من الأراضي الثمينة في الدمام والرياض وما بينهما ، وكانت المؤسسة توجر الأراضي للدوائر الحكومية وبعضها للقطاع الخاص ، وبدأت محاولات لإقناع الوزير بالرفع إلى الملك لكي يمنح كل موظف قضي خمس عشرة سنة في خدمة المؤسسة قطعة أرض ، في البداية كان الوزير مترددا ، ذات يوم كان صائماً في رمضان ، دخلت عليه ورجوته أن لا يخيب ظن الموظفين ونحن في شهر الخير والبركات ، وافق ورفع الأسماء ووزعت الأراضي على الدفعة الأولى من مستحقيها.

في تلك الفترة بدأ يتضح أنني أتحوّل شيئاً فشيئاً إلى "وزير التمرين" كنت قد رأيت الأمير فهد بن عبد العزيز عدة مرات لكن لم يتح لي أن أعرفه معرفة حقيقية إلا أثناء عملي في المؤسسة ، بعد أسابيع قليلة من انتقالي إلى الدمام زار الأمير فهد المنطقة وذهبت للسلام عليه ، طلب أن يراني على انفراد وبقيت بعد أن انصرف الحاضرون ، بدأ يتحدث بإنطلاق وعفوية وفوجئت خلال الحديث أنه يتحدث عن فلسفة تنموية لا تختلف عن تلك التي كنت أطمح إلى وضعها موضع التنفيذ ، قال الأمير فهد: "أنا لست من حملة الشهادات العالية من المتقنين ولا أعرف النظريات الاقتصادية ولكنني أعرف تماماً ما يريد كل مواطن ، يريد المواطن بيتاً لائقاً يضمه ويضم أولاده ويريد عملاً كريماً يرتزق منه ويريد مدرسة في الحي يرسل إليها أطفاله ويريد مستوصفاً متكاملماً بقرب بيته ويريد مستشفى لا تبعد كثيراً عن المستوصف ويريد سيارة ويريد خدمة كهربائية منتظمة ويريد ..." اتضح لي من خلال الحديث أن الأمير فهد كان عن غير قصد يتبنى النظرية التنموية التي عرفت فيما بعد باسم "إشباع الحاجات الأساسية" ، كان الأمير فهد وقتها نائباً ثانياً لرئيس مجلس الوزراء ووزيراً للداخلية ، في نهاية اللقاء خرجت بإنطباع واضح وهو أن في ذهنه لي دوراً يتجاوز تسيير القطار وإدارة الميناء.

بدأت مهام "الوزير تحت التمرين" تتنافس مهام المدير العام ، سافرت مع الأمير فهد في رحلتين رسميتين هامتين إلى الولايات المتحدة وفرنسا (من سمع بمدير سكة حديد يشارك في مهمات سياسية كهذه؟) أصبحت عضواً في مجلس

إدارة صندوق التنمية العقاري الذي أنشئ في هذه الفترة أصبحت عضواً في مجلس إدارة الشركة العربية للاستثمار التي كانت تضم عدة دول عربية ، تم اختياري عضواً في وفد أرسل إلى بريطانيا لشرح سياسة المملكة البترولية.

في خريف سنة ١٩٧٤م (١٣٩٤هـ) قرر الملك فيصل - رحمه الله - أن يزور المنطقة الشرقية وقرر أن يأتي بالقطار ، أبلغنا بالخبر قبل الرحلة بأقل من أسبوعين ، ووقع الخبر علينا وقع الصاعقة ، كانت هناك عربة ملكية إلا أنها بعد سنين من عدم الاستعمال لم تعد صالحة ، أثبت الزملاء العاملون في الورشة أنهم على مستوى التحدي ، خلال تلك الفترة الوجيزة تمكنوا من تجهيز عربة ملكية جديدة ، في الموعد المحدد كان كل شيء جاهزاً وكنت في محطة الرياض أستقبل الملك وأسافر في معيته.

كنت قد رأيت الملك فيصل أول ما رأيته خلال عملي في اليمن ، بعد ذلك خلال عملي في الجامعة ، كنت أذهب للسلام عليه وتناول العشاء على مائدته مرة كل ثلاثة شهور أو أربعة ، كان الجلوس على مائدته متعة كبرى ، كانت الطاولة صغيرة و بوسع الموجودين جميعاً المشاركة في الحوار ، عبر حياته كلها كان الملك فيصل قليل الكلام إلا أنه في سنواته الأخيرة أصبح يميل إلى التأمل والسكوت وكان نادراً ما يتحدث ، أتاحت لي سفرة القطار أن أشهد عن كذب الانضباط الصارم الذي كان مفتاح شخصيته.

جلس على المقعد بقرب النافذة ولم يتحرك طيلة الرحلة التي استغرقت قرابة سبع الساعات لم ينطق إلا بجملتين أو ثلاث ، ما أدهشني هو أنه استطاع البقاء هذه الفترة الطويلة دون أن يتململ أو يغير جلسته أو يطلب شيئاً أو يقول شيئاً. أثناء زيارة الملك كُلفت بإلقاء كلمة الأهالي الترحيبية ، كانت كلمة من طراز فريد ، لم يكن فيها أي إطرأ شخصي أخبرني الأمير سلطان فيما بعد أنه لم ير الملك يصفق إلا تلك الليلة.

خلال رحلة القطار هذه عرفت ولي العهد الأمير خالد بن عبد العزيز عن قرب ، كنت قد سلمت عليه في مكتبه مرة أو مرتين ولكن كانت هذه هي المرة الأولى التي أتبادل فيها الحديث معه عبر ساعات طويلة ، كان يتكلم بطريقته العفوية المميزة ، روى ذكرياته عن رحلات سابقة بالقطار في الولايات المتحدة وأوروبا وكان حديث الذكريات مليئاً بالطرف والنوادر التي اشتهر - رحمه الله - بروايتها ، عندما انتهت الرحلة كنت أشعر وكأنني قد عرفته طيلة حياتي. أقول للذين يؤمنون بالتخطيط للوصول إلى أعلى المناصب إنه لم يكن بوسع أعظم المخططين ترتيب هذا اللقاء.

لم يختلف الأسلوب (الهجومى) الذي اتبعته في المؤسسة عن الأسلوب الذي اتبعته أثناء العمادة ، كانت ابنتي يارا وقتها تدنو من الرابعة وابني سهيل في سنته الأولى ، كنت كثيراً ما أصبحهما في رحلة قصيرة في القطار ، كانت الرحلة نزهة يستمتع بها الطفلان ولكنها كانت في الوقت نفسه زيارة تفتيشية مفاجئة. مثل هذه الزيارات كانت دائماً جزءاً لا يتجزأ من أسلوبى في الإدارة ، حقيقة الأمر أنه كانت زيارات مفاجئة للمستشفيات. كانت المؤسسة تتولى علاج موظفيها على نفقتها في عدد من المستشفيات الخاصة ، كنت بين الحين والحين أزور هذه المستشفيات للإطمئنان على الزملاء المرضى وللتأكد من أن الخدمات المقدمة لهم تبرر الفواتير التي كانت ترسو على مكتبي كل يوم.

أسمع لنفسي والحديث عن المستشفيات أن أستطرد لأروي قصة إنسانية مليئة بالأبعاد والمعاني ، كان في المؤسسة سائق عجوز مخضرم عمل في السكة منذ إنشاء الخط ، لفتت إدارة شؤون الموظفين نظري عدت مرات إلى ضرورة إنهاء خدماته بالنظر إلى تقدم سنه وضعف بصره إلا أنني كنت أرفض فصله ، لم تقبل أي إدارة أن يعمل بها واضطرت إلى إبقائه ليعمل في مكتبي ، لاحظت وهو يقود السيارة في الليل أن أنوار السيارات القادمة تعشو بصره حتى يكاد يفقد السيطرة على السيارة ، بعد ذلك رأيت أن يقتصر عمله على ساعات النهار ، ذات عصر أرادت زوجتي الذهاب من الدمام إلى الخبر ولم يكن هناك سائق غيره ، طلبت منها إرجاء المهمة إلا أنها قالت بالإمكان الذهاب والعودة قبل حلول الظلام ، على مشارف الخبر اصطدمت السيارة ببكرة أسلاك ضخمة لم يرها السائق الكليل ، كان الاصطدام عنيفاً رمى بزوجتي من المقعد الخلفي إلى المقعد الأمامي حيث ارتطم رأسها بزجاج النافذة وأصيبت بنوبة قصيرة من الإغماء ، أصيب السائق بدوره بجروح ورضوض ، مر مواطن كريم رأى الحادث فأسرع بنقل زوجتي والسائق إلى أقرب مستشفى في مدينة الخبر ، من هناك اتصل بي هاتفياً وطمأنني على حالة زوجتي ، رجوته أن يبقى حتى أحضر لكي يتاح لي أن أشكره شخصياً إلا أنه اعتذر ، طلبت منه أن يخبرني بإسمه وعنوانه حتى أتمكن من شكره كتابياً إلا أنه اعتذر مرة أخرى مردداً أنه لم يقم إلا بالواجب ، - بفضل الله - خرجت زوجتي من المستشفى في اليوم التالي وخرج السائق بعد أسبوعين. بعد سبع سنوات من الحادث وكنت وزيراً للصناعة والكهرباء ، تلقيت رسالة من المواطن يخبرني فيها أنه مضطر إلى الاستعانة بي لقضاء خدمة ، وأنه يرجو ألا أعتبر هذه الخدمة مقابل ما قام به عندما أسعف زوجتي ، كان طلباً بسيطاً وقد أسعدني أن أحققه ، طلبت منه أن يسمح لي بزيارته أو يزورني إلا أنه اعتذر مرة ثالثة ، حتى هذه اللحظة لم أراه ولم يرني.

للقارئ الكريم أن يستنتج من القصة ما يشاء من دلالات إنسانية ، أما أنا فقد خرجت منها بدرس إداري لم أنسه قط ، لا يجوز لي مهما كانت عواطفني الإنسانية نحو زميل من الزملاء أن أبقيه في موقعه إذا كان بقاءه يعرض سلامة الآخرين للخطر.

من ذكريات المؤسسة الطريفة أن أحد رجال الأعمال البارزين في المنطقة الشرقية زارني في مكنتي وطلب مني تحديد موعد لغداء أو عشاء يدعوني إليه (كنت ولا أزال أمقت هذه المجاملات الفارغة التي تهدر الوقت والأعصاب والصحة) حاولت الاعتذار ولكنه أصر ، قلت له معاذراً "أنت تعرفني منذ كنت مدرساً مساعداً في الجامعة ، وكنت أزور الدمام مرة كل شهر على الأقل لماذا لم تدعني وقتها؟" قال بصراحة أسرة "هذه الدعوة ليست لك ، إنها لهد الكرتسي الذي تجلس عليه" قلت: "تقديراً لصراحتك يسرنني أن أقبل الدعوة" قال: "ومتى الوعد؟" قمت وأشرت إلى الكرتسي الذي كنت أجلس عليه وقلت: "خذ ضيف الشرف معك واطعمه متى شئت"

تجلت لي بعض التقاليد "القطارية" خلال زيارة رسمية قمت بها إلى الصين الوطنية بناء على دعوة من سكة الحديد هناك. فوجئت بعربة منفصلة مخصصة لي ولزوجتي لم أر في حياتي كلها ما يماثلها فخامة وأناقة ، استفسرت من مضيبي مدير سكة حديد تايوان ، فأجاب أن هذه العربة مخصصة لفئتين من الضيوف ، رؤساء الدول ومدراء السكك الحديدية ، وأضاف أنه حتى رؤساء الحكومات لا يسمح لهم باستخدام هذه العربة. قبل أن يتحرك القطار فوجئت بموظف يتجه إلي ويلقي التحية العسكرية ويبدأ في قراءة تقرير ثم يقف صامتاً ينظر إلي ، شرح لي المضيف أن العربة يقضي بتقديم تقرير عن عدد الركاب وخطة السير إلى أعلى مسئول في السكة الحديد يكون على متن القطار وقال إن العربة يقضي بالأبداً يتحرك القطار إلا بعد إذن من هذا المسئول ، وأضاف أن من حقي باعتباري أعلى مسئول ذلك اليوم أن أستمع إلى التقرير وأن أعطي الإذن بالتحرك. دون أن أشعر بدأت شيئاً فشيئاً أصبح عضواً في "رابطة عاشقي القطار" وبدأت "أدمن" هذا العمل.

حرصت على أن أعطي العاملين في المؤسسة كل ما كان بوسعي أن أعطيه من حوافز ترفع الروح المعنوية ، إلا أن الإدارة الحكيمة تتطلب الحزم بقدر ما تتطلب العطف. كان هناك مسئول قديم في المؤسسة لم أكن أسأله عن شيء إلا انفجر: "أنا لا أستطيع أن أتحمل الضغط كنت أريد الإستقالة ولكن كل المدراء الذين سبقوك أصرروا على رفضها وبقيت مضطراً ، أرجو ألا تحملي فوق ما أحتمل" استمعت إلى هذه الإسطوانة بهدوء مرتين أو ثلاث مرات ، عندما بدأ مرة أخرى يكرر الكلام نفسه قاطعته: "كم عدد الأبواب في مكنتي هذا؟" سكت ثم قال مذهولاً: "بابان". قلت: "ولا

تنسى الشباك ، هناك ثلاثة مخارج تستطيع أن تستخدمها هذه اللحظة ، الاستقالة مقبولة" لم يعد صاحبنا بعدها إلى حديث الاستقالة أو قصة الضغط.

أوصي كل مدير ألا يخضع لابتزاز الإستقالة ، لا يستطيع أي إنسان أن يحيى حياة طبيعية في ظل الابتزاز مهما كان نوعه ، اقبل الإبتزاز مرة وسوف تضطر إلى قبوله إلى الأبد ، كنت في كل عمل أتولاه أردد أمام الزملاء أنه لا يوجد موظف لا يمكن الاستغناء عنه وأنني أضع نفسي في مقدمة الذين يمكن أن يستغني عنهم.

كما أن على القائد الإداري ألا يتردد في اتخاذ القرارات الضرورية حتى ولو كانت مؤلمة ، اتضح لي أن بعض المدراء لم يكونوا قادرين على الأداء الذي توقعته منهم ، فوجئ الجميع ذات صباح بقرار حمل الكثير من التغييرات ، لم أتخذة إلا بعد دراسة متأنية وبعد استعراض للبدائل كلها ، يكن القرار يتضمن فصل أي موظف ، كل ما كان يتضمنه هو نقله من موقعه.

إذا لم تكن للقائد الإداري القدرة على نقل موظف لم يعد قادراً على العطاء من موقعه فمن الأفضل ألا يتصدى للقيادة الإدارية.

في هذه الفترة جرت محاولة لرشوتي ، زارني مدير شركة أجنبية عاملة في الميناء وقال إن شركته تقدمت بعطاء في مناقصة عامة طرحتها المؤسسة ، كانت قيمة العقد في حدود خمسة عشر مليون ريال. قال المدير الأجنبي إن "البعض" اتصلوا به قائلين إن بوسعهم ترسية المناقصة على شركته مقابل مليوني ريال ، وأضاف إنه قرر بدلاً من إضاعة الوقت مع الوسطاء الذهاب مباشرة إلى صاحب القرار. طلبت منه أسماء هؤلاء "البعض" إلا أنه رفض أن يذكر اسماً واحداً ، وأضاف إن شركته مستعدة لدفع المبلغ لصاحب القرار وحده ، ضحكت وقلت له إن الطريقة الوحيدة للحصول على مشروع هي تخفيض العطاء لأن صاحب القرار سيرسي المناقصة على العطاء الأقل دون أي عطاء آخر. كانت هذه المحاولة الأولى والأخيرة لرشوتي. يبدو أن الأخبار في دنيا الراشيين والمرتشين والرائشين تنتشر بسرعة البرق ، وقعت في فترتي الوزارية عقوداً بعشرات البلايين من الريالات ولم أسمع أحداً يتحدث تصريحاً أو تلميحاً ، عن شيء يقدم لصاحب القرار ، عندما حدثت المحاولة لم يكن حسابي في البنك يتجاوز عشرين ألف ريال ، فور عودتي إلى المنزل قلت لزوجتي "عندي خبر عجيب ، أضعت اليوم مليوني ريال" أدركت زوجتي على الفور ما حدث وقالت: "لا يهم ، لا أعتقد أننا سنموت جوعاً"

في ربيع سنة ١٩٧٥م (١٣٩٥هـ) استشهد الملك فيصل - رحمه الله - وأصبح ولي العهد الأمير خالد ملكاً والأمير فهد ولياً للعهد ونائباً لرئيس مجلس الوزراء ، بعدها أخذت شائعات التغيير الوزاري تتخذ طابعاً محموماً وبدأت التلميحات عن دخولي التشكيلة الجديدة ، وجه الأمير فهد بتعييني أميناً عاماً لمجلس البترول الأعلى الذي كان يرأسه بالإضافة إلى عملي. عندما ذهبت إليه أشكره قال: "هذا تكليف مؤقت ، هناك مهمة أكبر في انتظارك" قال لي الملك خالد بنفسه: "قريباً سوف يكون هناك تغيير وزاري وسوف تدخل الوزارة" لم أسمح لهذا كله أن يؤثر على عملي في المؤسسة. في هذه الفترة تلقيت عرضاً من الأمير سعود الفيصل الذي أصبح وزيراً للدولة للشئون الخارجية للانتقال إلى وزارة الخارجية وعرضاً من الأستاذ محمد العوضي وزير التجارة والصناعة للعمل معه وكيلاً للوزارة لشؤون التجارة ، شكرت الوزيرين واعتذرت.

في يوم صدور الأمر الملكي بتشكيل الوزارة ، اتصل بي صباحاً صديق يعمل في الديوان الملكي وقال أنه رأى إسمي ضمن التشكيلة ، وأضاف إن الخبر سيذاع في نشرة أخبار الثانية والنصف ظهراً ، بقيت في مكنتي في المؤسسة أعمل كالعادة ، رأيت أن ذهابي للاستماع إلى النشرة أمر لم أفعله من قبل فيه من استباق الأمور ما لا يليق بكرامة المنصب الذي أشغله. بعد إذاعة النشرة اتصلت بي زوجتي تهنئني بالعمل الجديد.

انتهت علاقتي بالسكة الحديد بعد سنة ونصف ، ماذا أنجزت في هذه الفترة؟ عندما غادرت المؤسسة كانت الروح المعنوية بين العاملين مما كانت عليه يوم دخلتها ، ولم تكن هناك فترة انتظار تجبر السفن على البقاء في الميناء حتى يحين دورها ، كانت تصل هذه الفترة في الماضي الى أشهر ، كان حظي سعيداً جداً ولكني ساعدت هذا الحظ بكل ما أوتيت من قوة ، وما الذي أعطتني المؤسسة؟ أعطتني حياً متبادلاً مع زملاء العمل لا زال باقياً حتى هذه اللحظة ، وأعطتني أكثر من درس قيم في الإدارة.

كان الفارق شاسعاً بين صلاحيات العميد التي لا تكاد توجد وصلاحيات المدير العام التي لا تكاد تنتهي ، كان بعض الزملاء وخاصة من العاملين في القطر قد تعودوا على أنماط معينة من السلوك وجدت من الصعب تغييرها ، كنت أقول مازحاً شبه جاد إن بوسعي أن أفصل موظفاً ولكن ليس بوسعي أن أجعله يحرك مقعداً واحداً في القطر من الزاوية التي كان المقعد يشغلها عبر السنوات الماضية. والعبرة؟! العبرة أن على الرئيس العاقل ألا يضيع الكثير من الوقت والجهد في محاولة يائسة لرحضة المقاعد من مواقعها إن كان لابد من التغيير فلا بد أن يبدأ بالرجال لا بالمقاعد.

علمتني تجربة العمادة أن الرغبة بدون سلطة لا تغني ولا تسمن من جوع ، وعلمتني تجربة المؤسسة أن إجتماع الرغبة والسلطة لا يكفي لصنع قائد إداري فعال. ماهي إذن تلك الوصفة السحرية التي تضمن للقائد الإداري النجاح؟ إلى هذا الموضوع المثير سوف أعود بعد قليل ولكن قبل ذلك لابد أن أتعرض لسؤال أحسبه على قدر من الأهمية ، لماذا أصبحت وزيراً؟ الجواب أن الظروف وضعت مجموعة من المواطنين ، كنت أحدهم في دائرة الضوء عندما كانت المملكة على أعتاب ثورة تنموية شاملة ، هذه المجموعة تمثل الأشخاص الذين تعرف على تسميتهم "التكنوقراطيين" الموظفين الذين تلقوا من التدريب العالي والتأهيل ما يجعلهم مختلفين عن الموظفين التقليديين ، رأيت القيادة السياسية أن تنفيذ الحلم التنموي الكبير يتطلب الاستعانة بالتكنوقراطيين وكانت الجامعة هي "مكتب التوظيف" الذي التفتت إليه القيادة السياسية تبحث عن مرشحين للوزارة ، كان الذي يقرأ أسماء الوزراء الجدد يخيل إليه أنه يقرأ أسماء الأعضاء في مجلس من المجالس الجامعة ، والحالة هذه أن يصبح اسم الوزارة الجديدة في الشارع السعودي "حكومة الدكاترة"؟ ذكرت صحيفة أجنبية وقتها أن مجلس الوزراء السعودي في تشكيلته الجديدة من أكثر مجالس الوزراء في العالم ثقافة ومن أصغرها سناً ، إذا كان هناك من الوزراء من يعتقد أنه تولى الوزارة بفضل نكاه طبيعي خارق ، أو موهبة فطرية ذاتية ، أو نفوذ سياسي ، أو صلات عائلية ، فأنا أقول بصراحة إن الظروف وحدها هي التي وضعتني على المقعد المليء بالأشواك.

لا بد هنا من كلمة حق أقولها عن النظام في المملكة ، لم يكن النظام السعودي يعاني أي عقدة في التعامل مع المثقفين ، لم يكن هناك وزير واحد من الوزراء الجدد لم ينتقد خلال فترة الدراسة ، الأوضاع في المملكة نقداً لا يخلو من حدة ، كان النظام يفترض الولاء في كل المواطنين ، المثقفين وغير المثقفين ، هذه الشراكة الحقيقة بين النظام والمثقفين كانت عاملاً هاماً من العوامل التي مكنت المملكة من إنجاز ما أنجزته من معجزات تنموية في فترة زمنية بالغة القصر. إن إستمرار هذه الشراكة وتطويرها في العقود القادمة أمر بالغ الأهمية وذو أثر مباشر على استقرار النظام.

وهناك كلمة حق أخرى لا بد أن أقولها عن النظام ، خلال تجربتي الوزارية لم يكن هناك قرار واحد فُرض علي فرضاً ، لم يكن هناك عمل واحد قمت به وأنا معذب الضمير .

إن للمملكة ، مثل غيرها من بلاد العالم ، نصيبها من الفساد واستغلال النفوذ ، إلا أنني أستطيع أن أقول إن تجربتي وتجربة عدد من الزملاء الوزراء وتجربة عدد من المساعدين الذين عملوا معي مباشرة ، كان بعضهم يوقعون عقوداً

بمئات الملايين ولم يكن الواحد منهم يملك سكناً تدل أو أرجو أن تدل أن وضع المملكة فيما يخص النزاهة والانحراف أفضل من كثير من دول العالم الثالث.

وهناك كلمة حق أخرى أكون من الجاحدين إذا لم أعلنها ، قبل أن أبدأ الحديث عن تجربتي مع الوزارة ، لا أعتقد أن وزيراً في المملكة حظي بما حظيت به من ثقة القيادة السياسية ، لولا الدعم الهائل غير المحدود الذي تلقته عبر كل خطوة من الطريق لما كان بإمكانني أن أدخل معركة ضارية تلو أخرى ، وحديثي عن ما تحقق أثناء الوزارة ليس حديثاً عن مجد ذاتي ، كل ما قمت به كان بمال الدولة تنفيذاً لسياسة الدولة ، استخداماً لصلاحيات سنتها الدولة ، عبر موظفي الدولة واستناداً إلى ثقة لا تعرف الحدود من القيادة في الدولة. عندما بدأت هذه الثقة تهتز أو هذا ما بدا لي شعرت أن تجربتي الوزارية تقترب من نهايتها وهذا جسر سنعبه عندما نصل إليه.

من نعم الله علي وما أكثرها! أنه سبحانه حين ابتلاني بالوزارة ، وأنا أستعمل البلاء بمعناه الأصلي المحايد (الاختبار) ابتلاني وأنا في سن الخامسة والثلاثين ، عنفوان الشباب ، لو كنت في سن أصغر لما أتيحت لي أن أحصل على الحد الأدنى الضروري من المعرفة والخبرة ، ولو كنت في سن أكبر لما كان بوسعي أن أصل الليل بالنهار في دوامة محمومة من العمل والمواجهات ، لو توليت الوزارة في سني الحالية لكان من المشكوك فيه وأوشك أن أقول من المستحيل ، أن أواجه التحديات بتلك الروح العنيدة التي توججها حماسة الشباب ، الأرجح أنني كنت سأختار الطريق السهل وأترك كل شيء كما وجدته تماماً أو أسوأ قليلاً.

معالي الوزير "لقب الألقاب" ها أنذا في سن مبكرة أصل إلى أقصى ما يطمح إليه إنسان يعمل في الخدمة العامة ، وأوشك أن أقول أي إنسان ، الوزارة ، أكذب على نفسي وعلى القراء إذا قلت إن قلبي لم يخفق بشيء يشبه النشوة ، ويكذب كل من تولى الوزارة إذا زعم أنه تولاها مكرها مضطراً. للوزارة في كل زمان ومكان بريق أخاذ يندر أن يقاومه أحد وفي بلادنا أعرف كثيراً من الرجال النابهين اللامعين يعيشون بمرارة خفية تابعة في نفوسهم لأنهم لم يصلوا إلى الكرسي الساحر المسحور ، عزاء كل هؤلاء أن يعرفوا أن الوزارة لا تجيء لأكثر الناس كفاءة بل لأسعدهم حظاً أتحدث عن الحظ بالمعنى المتعارف عليه بين الناس أما حين نتجاوز أمجاد الدنيا إلى هول الحساب يوم الحساب ، وحساب الوزارة لا يقتصر على أنفسهم بل يتجاوزهم إلى كل من وما ولوا عليه ، فيمكننا القول صادقين إن الوزارة لا تجيء إلا لأشقى الناس حظاً ، إلا أن النشوة لا تطول وسحر اللقب لا يدوم ، لا يصبح هناك فارق مع التكرار

الرتيب بين "يا معالي الوزير" و "يا دكتور" و "يا شيخ" و "يا أخي" أو أي نداء آخر ، ثقل المسؤولية سرعان ما يغتال أي شعور بالفرحة.

كنت مقبل على تحد مرعب ، أن تكون مسئولاً عن كهرية دولة بحجم القارة ، وعن إقامة قاعدة صناعية متطورة ، لكنني واجهته بثقة كاملة. أعتقد أنني في هذه المرحلة الحاسمة من حياتي الإدارية كنت قد تمكنت من وضع يدي على سر القيادة الإدارية الفعالة.

هناك ثلاث صفات لا بد من توفرها في القائد الإداري الناجح ، الأولى صفة عقلية خالصة ، والثانية صفة نفسية خالصة ، والثالثة مزيج من العقل والنفس. لا يهم أن تكون الإدارة علماً أو فناً فالفرق بين العلم والفن مسألة تتعلق بالتعريف أكثر من تعلقها بالجوهر ، ولا يهم أن يولد الإنسان إدارياً أو يكتسب المقدرة الإدارية من التجربة فما يعيننا هو النتيجة النهائية ، ولا يهم أن يكون الإداري واسع الثقافة أو متوسطها فالموضوع لا يبدأ وينتهي بالثقافة ، ولا يهم أن يكون الإداري هادئ الأعصاب أو متوترها ، سمح الأخلاق أو شرسها ، ثقيل الظل أو خفيف الدم ، محبوباً أو مكروهاً ، فكل هذه صفات تهم الإنسان ولكنها لا تهم الكائن الإداري ، لا يهم عندما يتعلق الأمر بالقيادة الإدارية سوى الصفات الثلاث.

كثير من الإداريين تغيم لديهم الرؤية وتلتبس الأشياء فتتعدم القدرة على تمييز القرار الصحيح من القرار الخاطيء. كثيراً ما يكون القرار الصحيح هو الخيار الأقل سوءاً بين خيارات سيئة كلها. البشر بفطرتهم السوية يستطيعون التفرقة بين الخير والشر، إلا أن القرارات الإدارية لا تجيء مرتدية لباس الخير المطلق أو الشر المطلق ، لا يخفى على أي وزير أن القرار الذي يخدم مصالح الأغلبية أفضل من القرار الذي يخدم مصالح الأقلية ولكن معرفة القرار الصحيح لا تعني القدرة على اتخاذه ، استمعت عبر حياتي الإدارية إلى مسئول بعد مسئول يحلل المشكلة تحليلاً صحيحاً دقيقاً ويضع يده على مكنم الخطأ ، لماذا لم يفعل شيئاً إذن؟ الجواب الذي يجهله المفسر هو أنه لم يملك الشجاعة الكافية لاتخاذ القرار الصحيح. نجد في كل وزارة أو إدارة مقبرة واسعة تضم القرارات الصحيحة التي اتخذت ولم تنفذ ، الحكمة إذن لا تكفي ولا الشجاعة ، لا بد من صفة ثالثة هي المهارة ، إن أحكم الناس ليس بالضرورة أشجعهم وأحكمهم وأشجعهم ليس بالضرورة أمهرهم.

لتوضيح مسألة الصفة الأولى سأضرب مثلاً رأيتُه بنفسه يتكرر في أكثر من بلد ، عندما يتخذ وزير الصناعة في دولة من دول الاقتصاد الحر قراراً بالموافقة على تشريع يجعل من الصعب على القطاع الخاص بناء المصانع ،

يكون قد عجز عن معرفة القرار الصحيح مهما حاول ، بعد ذلك أن يدفع عجلة التنمية الصناعية فإن جهوده ستبوء بالفشل ، عندما يكون القرار الأصلي خاطئاً فلن تكون القرارات الفرعية النابعة منه صحيحة. وقبل أن يتساءل أحد هل يعقل أن يتخذ وزير صناعة في دولة تؤمن بالاقتصاد الحر قراراً يعرقل حركة القطاع الخاص في بناء المصانع، أسارع إلى القول إن القرار لا يقدم إلى الوزير من جهازه وقد كتب عليه "هذا قرار القصد منه سد الأبواب أمام القطاع الخاص" يأتي القرار ومعه مذكرة مسهبة توحى لمن يقرأها أن هدف التشريع هو تشجيع الصناعة وأن القيود والعقبات ماهي في الحقيقة سوى ضوابط و ضمانات. المضحك هو أن البيروقراطيين الذين أعدوا المذكرة يصدقون ما كتبوه والمبكي أن يصدقهم الوزير.

لنفترض أن وزير الصناعة عرف القرار الصحيح وتمكن من اتخاذه ، رفض التشريع الذي يضع العقبات أمام القطاع الخاص ، تنتهي الأمور عند هذا الحد؟ لا! الجهاز الذي درج على التعقيد لن يتخلى عن عاداته لأنه خسر موقعة واحدة ، والقطاع الخاص الذي اكتوى بنار البيروقراطية لن يسترجع شجاعته بكلمة من الوزير ، عملية التنفيذ إقناع الجهاز (أو جره جراً!) وتحفيز القطاع الخاص هي ذلك الجزء الأساسي الذي يظل القرار بدونها مهما كان عادلاً ورائعاً ومنطقياً كما يقول التعبير المشهور "حبراً على ورق".

سوف أضرب مثلاً لقرار اكتملت فيه الصفات كلها ، اتخذت وزارة الصحة السعودية في عهد الصديق الدكتور (حسين الجزائري) قراراً بتطعيم كل الأطفال حديثي الولادة بمصل ضد أمراض الطفولة ومن أخطرها شلل الأطفال ، قرار رائع ولكن كيف ينفذ والوعي عند المواطنين لا يستوعب مخاطر هذه الأمراض؟ اتخذت وزارة الصحة قراراً ألا تعطي شهادة الميلاد إلا عندما يقدم الأب شهادة تثبت أنه تم تطعيم الوليد ، على هذا النحو أمكن تنفيذ القرار وأمكن إنقاذ آلاف الأرواح البريئة الصغيرة لولا ربط شهادة الميلاد بالتطعيم لظل القرار الرائد "حبراً على ورق".

الآن تبين أسباب الفشل الإداري ، فالإداري الغبي لا يستطيع معرفة القرار الصحيح ، والإداري الجبان لا يستطيع اتخاذ القرار الصحيح ، والإداري الغير ماهر لا يستطيع تنفيذ القرار الصحيح ، وبهذه الأمور الثلاث نستطيع تحليل حتى أغمض الامثال.

نعود الى معالي الوزير الجديد! جاءت المفاجأة عندما أدركت أن مسؤولياتي الجديدة تشمل الكهرباء وكان جهلي فيها مطلقاً حيث إنني لا أعتقد عبر حياتي أنني اصلحت "فيوزاً" بخلاف الصناعة لأنني درست من مواد الاقتصاد في المرحلتين الجامعية والعليا ، عند تعييني لم أكن اعرف الفرق بين "الكيلوات" و "الميجاوات" أدركت أنني احتاج الى دورة

مكثفة وسريعة ، انهمكت في قراءة عدد من الكتب والكتيبات ، بعد عدد من الأسابيع أصبحت أستطيع التحدث مع الخبراء وفهم لغتهم.

سنتحدث عن موضوع التخصص ، قلت قبل قليل انه إذا اجتمعت لدى القائد الإداري الثلاث صفات فلا يهم أي اعتبار اخر ، إلا انه في دول العالم الثالث تسود نظرة تذهب إلى أن الوزير يجب أن يكون من المتخصصين ، طبيب لوزارة الصحة ، مهندس كهرباء لوزارة الكهرباء وهلم جرا. إن التخصص في غياب الصفات القيادية الثلاث لا يعني شيئاً ، بل إنني اذهب ابعد من ذلك فأقول إن الوزير المتخصص قد يكون أقل فعالية من الوزير غير المتخصص وهنالك سببان ، السبب الأول إن الوزير المتخصص يركز على تلك الأمور التي يتقنها والتي أفتى زهره شبابه في دراستها ، فينزع وزير الصحة الطبيب في الدخول في التفاصيل الطبية الدقيقة وينزع وزير الكهرباء المهندس كهرباء إلى مناقشة كل صغيرة وكبيرة في المخططات الكهربائية الهندسية ولا ضرر في إلا ان هذا التركيز قد يؤدي إلى إهمال الوزير ما هو أهم من التفاصيل الفنية الدقيقة ، أما السبب الاخر فهو ينبع من حقيقة معروفة ، يشكل أعضاء كل مهنة نقابة يلتزم أعضاؤها بالولاء المتبادل فلا تجد طبيباً ينتقد طبيباً اخر علناً ولا تجد مهندساً يغض صراحة من مهندس اخر "روح النقابة" وهذه تؤثر بطريقة شعورية او لا شعورية على قرارات الوزير المنتمي للنقابة. لكل قاعدة استثناءاتها العديدة إذ تمكن الوزير بين التخصص وبين الصفات القيادية فإنه يكون قد جمع المجد الإداري من اطرافه.

انتقلت صبيحة اليوم التالي لتعيني إلى الرياض ، عندما وصلت الطائرة المطار قال المضيف للركاب الذين كانوا حولي "أفسحوا المجال لمعالي الوزير" ، أصر المضيف وأصر الركاب أن أكون أول النازلين ، لا حول ولا قوة إلا بالله! الوزير الذي نذر نفسه لخدمة الناس يجد نفسه في يومه الأول في الوزارة وقد تقدم الناس ، لا بد من حصانة قوية داخلية تمنع الوزير من الانسياق للوهم الذي يزين له انه أصبح الان من طينة مختلفة عن طينة البشر الذين يصرون أن امشي امامهم. في اليوم نفسه انطفت الكهرباء في حي من أحياء الرياض قال أحد المواطنين لصديقي "ماذا فعل صديقك الوزير الجديد! الكهرباء مازالت تنقطع" حسنا هذه بتلك! في اليوم التالي اجتمع مجلس الوزراء الجديد وكان على رأسهم الملك خالد - رحمه الله - لا أزال اذكر كلمته العفوية الرائعة التي بدأ بها الاجتماع "اهتموا بالضعفاء ، أما الأقوياء فهم قادرون على الاهتمام بأنفسهم".

كانت وزارة الصناعة والكهرباء جديده وكان لا بد أن تتكون من قطاعات تسلخ من أجهزه قائمة السلخ بأنواعه ، ليست بعملية سهلة إلا ان بعض السلخ أسهل من بعض. لم تكن هنالك أي مشكله تتعلق بقطاع الكهرباء ولم تكن هنالك أي مشكله فيما يتعلق بالإشراف على الصناعات فقد انتقلت إدارة الصناعة من الوزارة القديمة الى الوزارة الجديدة. اتفقت انا وصديقي الدكتور (سليمان السليم) على النقل في جلسة واحدة ، انتقل مركز الأبحاث والتنمية الصناعية الى الوزارة الجديدة ، كانت المعضلة الكبرى في المشاريع البتروكيمياوية والبتروولية التي كانت المؤسسة العامة للبتترول والمعادن "بترومين" مسئولة عنها قبل إنشاء الوزارة الجديدة ، كان رأي الأستاذ (أحمد زكي يمانى) وزير البترول والثروة المعدنية أن يبقى كل شيء كما كان عليه ، انتهت اللجنة العليا للإصلاح الإداري بعد دراسة إضافية أعدتها اللجنة التحضيرية إلى نتيجة اعتبرتها منطقية جدا ، تبقى مشاريع التكرير والتصفية عند "بترومين" وتنتقل المشاريع البتروكيمياوية والمعدنية إلى الوزارة الجديدة.

كان على الوزير الجديد أن يحدد شكل الوزارة وكان هنالك خياران رئيسيان ، الأول تركيز كل شيء في يد الإدارة والخيار الثاني قصر دور الوزارة على التخطيط والإشراف والرقابة ، انحزت إلى الخيار الثاني.

كان في المملكة أكثر من مئة شركة كهربائية عامله ، كانت مصلحة الخدمات الكهربائية هي الجهة المسؤولة عن الكهرباء وكان هنالك صندوق تمويل حكومي اسمه "صندوق تعميم الكهرباء" وكان هدف الصندوق التعجيل بكهربة المناطق والقرى النائية عن طريق تقديم المساعدات المالية للشركات الكهربائية ، كان الواضح لكل ذي عينين أن الوضع الكهربائي بحاجة ماسه الى الترشيح. بعد إنشاء الوزارة ، استقر الرأي على إنشاء مؤسسة عامه للكهرباء تكون مهمتها على كهربة كل المناطق الخارجية عن امتيازات الشركات القائمة ، بعد إنشاء المؤسسة تقرر وقف إنشاء أي شركات جديدة ، الغي صندوق تعميم الكهرباء وانتقلت صلاحيته الى المؤسسة.

ماذا عن المشاريع الصناعية الكبرى التي نصت على إنشائها الخطة الخمسية الثانية في الجبيل وينبع؟ اتجه تفكيري إلى إنشاء مؤسسة عامة جديدة تتولى تنفيذ هذه المشاريع ، إلا أن صديقي (محمد أبا الخيل) اقترح على إقامة شركة مساهمة تجارية تعمل وفقا للأسس التجارية الخالصة ويمكن مستقبلاً بيع جزء من أسهمها الى الجمهور. حملت هذه الفكرة الرائعة الى الأمير فهد والذي بدوره تحمس للفكرة وخاصة بعد ان وعدته بأن تتنازل الحكومة مستقبلاً عن بعض أسهمها للمواطنين. بدأت العمل الدائب لإنشاء الشركة السعودية للصناعات الأساسية التي سرعان ما اشتهرت باسمها "سابك".

وزير جديد لا يكاد يفقه شيئاً في الكهرباء ، ولم تأخذه شركة كهرباء بأي قدر من الأهمية. كان هنالك برنامج تعاوني برنامج تعاون أمريكي/سعودي واسع تشرف عليه من الجانب السعودي وزارة المالية والاقتصاد الوطني بالتفاهم مع الأستاذ (محمد أبا الخيل) ، تم تكليف شركة أمريكية متخصصة ذات خبرة واسعة بوضع خطة كهربائية شاملة للمملكة تتناول ربع القرن القادم. قلت وقتها وأقول الآن أنه "لا توجد لدى أي دولة نامية خطة تماثل هذه الخطة في شمولها ودقتها وما بذل خلال إعدادها من جهود" بمجرد انتهاء الخطة أصبحت "برنامج عمل" يتحدث بالتفصيل عن الاحمال المتوقعة والطاقة اللازمة لمواجهة هذه الاحمال ، والتمويل المطلوب لمواجهة هذه الاحمال. هنا درس لكل إداري ناشئ لا تستح ابدا بأن تعترف بجهلك أن تعالجه بخبرة الخبراء ، لا يعلم إلا الله وحده ماذا كان سيحدث لو أن الوزير الجديد كان مهندساً كهربائياً وقرر الاكتفاء بخبرته ومعلوماته الشخصية.

قبل أن أبدا الحديث حول المعارك التي اشتعلت فور جلوسي على المقعد سوف أتطرق إلى أسلوبني في العمل وإلى بعض القضايا التي طرحت والتي لا تزال تطرح حول هذا الأسلوب ، في البداية أحب أن أوضح أن أسلوبني الذي أسلكه هو أسلوب هجومي كما ذكرت سابقاً ، من الأسبوع الأول بدأت الزيارات المفاجئة ، كثيراً ما فوجئ المواطنون الذين يقفون في طوابير شركات الكهرباء لتقديم طلبات التوصيل أو لدفع الفواتير بالوزير الجديد يقف معهم في الطابور ، كنت حريص على أن أرافق فرق الصيانة وكان مقصدي أن أرفع الروح المعنوية للزملاء العاملين في فرق الصيانة من ناحية ، ومن ناحية أخرى أود أن يعرف الناس أن الجهاز بأكمله وعلى رأسهم الوزير ساهر على خدمتهم. كنت أثناء الإنقطاعات الكبيرة في الرياض أتوجه إلى مقر الشركة وأشارك موظفي السنترال الشكاوى الهاتفية ، اتصل أحد المواطنين وقال وهو يصرخ "قل لوزيركم الشاعر لو ترك شعره وأهتم بعمله لما انطفتت الرياض كلها" قلت ببساطه "شكراً!" وصلت الرسالة. قال: "ماذا تعني؟" قلت: "أنا الوزير" قال: "أحلف بالله" قلت: "والله" كان هنالك لحظة صمت من قبل الطرف الآخر قبل أن تهوي السماعه. لا اعلم بعدها هل صدق هذا المواطن أم ظنني موظفاً صغيراً أسخر منه. قلت علناً في أول شهر لي أنني مستعد أن أفتتح أي مصنع أدعى إلى افتتاحه كبيراً كان أم صغيراً ، وقلت إنني أنوي أن أقوم بزيارة تفقدية لكل شركة كهرباء في المملكة. أحسب أنني وفيت بوعودي.

أود أن أتحدث عن قصة حبي مع الإعلام ، الذين يتحدثون عن حبي للإعلام ينسون أن الحب يحتاج إلى طرفين ، وكان عليهم أن يسألوا عن حب الإعلام لي ، كثيرٌ من كبار المسؤولين ، ومنهم عدد من الوزراء ، كانوا يحاولون جاهدين جذب الإعلاميين للتحدث عنهم ، إلا أن مجهوداتهم تبوء بالفشل. سبب إهتمام الإعلام بي هو أنني

كنت دائماً ما أعتبر نفسي من رجال الاعمال ، وكان الإعلاميون دائماً يعتبروني واحدا منهم وكانوا يتعاملون معي باعتبار و"زميل مهنة". من ناحيتي كنت متعاوناً مع رجال الأعمال إلى أبعد الحدود ، لم أكتف عن الصحفيين شيئاً باستثناء ما كانت الضرورة القصوى ترغب بكتمانه ، كنت واسع الصدر في تقبل الأمر، حتى اللاذع منه ، كنت أستجيب فوراً لكل صحفي جاد يريد أن يسألني أسئلة جادة ، كنت عند كل افتتاح أبقى مع الصحفيين حتى تنتهي أسئلتهم كلها.

لماذا الاعلام؟ الفرق بين الشخصية العامة والشخصية الخاصة ، أن العامة تعمل في الضوء ، والمعنى بالضوء الاعلام. التقيت خلال حياتي بمئات الشخصيات ولم أرى بينها من ينفر من الاضواء سوى عدد لا يصل إلى عدد أصابع اليد الواحدة. لا يمكن أن يكون القائد الإداري فعالاً إذا ظلت منجزاته طي الكتمان ، جزء أساسي من الإداري أن يكون فعالاً أمام رؤسائه وأمام مرؤوسيه وأمام المواطنين ، وفي هذا الزمان كيف تظهر الفعالية إلا عبر وسائل الاعلام؟

ولكن ماذا ينشر الإعلام؟ كان بوسعي أن أنشر للصحف كل الأعمال الروتينية اليومية ، اجتماع مع سفير، أو رئاسة لجنة، أو سفر من مدينة إلى مدينة (كان بعض الزملاء ينشرون مثل هذه الأمور إلى الصحف بانتظام ويتابعونها حتى تنتش) لم أكن أفعل شيئاً من هذا ، إلا أن المشاريع قصة أخرى ، كنت حريصاً على أن تتعرف وسائل الاعلام على أي مشروع صناعي أو كهربائي يفتح صغيراً أو كبيراً ، وكنت حريصاً أن يتناول نصيبه من التغطية. لماذا؟ الذين يعيشون في قرية نائية معزولة يعلمون عبر التغطية أنهم موضع اهتمام الدولة بأسرها ، الجنود المجهولون الذين عملوا بصمت لإنجاز المشروع لا يتاح لهم الظهور على الملأ إلا من خلال التغطية الإعلامية ، الدولة التي تنفق الملايين بل البلايين من حقها ، لا بل من واجبها أن توضح للمواطنين ماذا أين أنفقت ماذا أنفقت ، إذا كان هنالك بعد هذا كله إنطباع إجابي يمتد إلى شخص الوزير فلا أقول إلا لم لا؟.

لم أعتذر قط ، ولن أعتذر الان عن إهتمامي بوسائل الإعلام وإهتمام وسائل الاعلام بي. أعتقد أنني أرحت وسائل الإعلام حين أتحت لها الحصول على كل ما ارادت الحصول عليه من معلومات في مجال عملي ، وأعتقد أن وسائل الإعلام خدمتني عندما أتاحت للرأي العام أن يعرف منجزات الوزارة.

إن الذين قالوا إنني إهتمت بالإعلام إهتمام جاوز المعتاد والمألوف كانوا على حق. أما الذين زعموا أن الإعلام صنع المعجزات التي تحققت فقد كانوا واهمين. كان العمل الذي يحقق الإنجاز هو عمل الزملاء وعملي يتم بالضرورة

بعيداً عن الإعلام. أي صحفي رأني أقرأ مجلات ضخمة تتألف منها دراسة جدوى إقتصادية لمشروع صناعي؟ وأي جريدة نقلت المجهود الجبار الذي بذل في إعداد خطة كهربائية؟ ومن الذي كان يعرف عن النقاش الذي يدور بين الزملاء وبينني عن مشاريع المستقبل؟ عندما بدأ التركيز الإعلامي يتحول من عمل الوزير إلى شخصه كما حدث أيام وزارة الصحة ، بدأ السحر ينقلب على الساحر ولي إلى هذا الموضوع المثير عودة.

بعد العلاقة مع الإعلام أنتقل إلى العلاقة مع الجمهور ، هنا أيضاً قال من قال أنني كنت حريصاً على تملق مشاعر المواطنين بكل وسيلة ممكنة في سبيل الحصول على "الشعبية".

سوف أكتفي بإيراد الحقائق ، كنت في كل يوم من أيام العمل ، ما لم يكن هناك إرتباط ملح آخر ، أقابل من يرغب في لقائي من المواطنين بلا موعد ويستغرق عادة قرابة الساعة ، كان عدد المراجعين الذين يحضرون ، يوماً يتراوح بين العشرة والعشرين ، وكنت أخصص لكل مواطن يريد موعداً منفصلاً مهما كان موقعه من السلم الاجتماعي ، وكنت ألتقي بالمواطنين عبر الجولات والزيارات والافتتاحات إلا أنني كنت أقف عند هذا الحد ولا أتعداه ، لم يكن رقم هاتفني في المنزل معلناً وكنت حريصاً على إبقائه بعيداً عن متناول المراجعين ، لم أكن أستقبل في منزلي أصحاب الشكاوى وذلك بسبب أنني أردت أن ينشأ أطفالنا نشأة طبيعية ، ولم يكن بالإمكان أن ينشأوا هذه النشأة والبيت يموج بحشود تبحث عن "معالي الوزير" أحياناً كنت أغادر المنزل أو أعود إليه فأجد بعض المواطنين في انتظاري على الباب ، كنت أرفض أن أستلم ما لديهم من أوراق وكنت أرفض مجرد الاستماع إلى طلباتهم ، وكنت أقول لهم إن المكتب والمكتب وحده ، هو مكان العمل.

كنت ولا أزال أوّمن بسياسة الباب المفتوح ولكني لم أوّمن قط ولا أوّمن الآن بسياسة الباب المخلوع. لا أستطيع أن أعمل في مكتب تحول إلى مقهى يخرج منه الخارجون ويدخل إليه الداخلون في دوامة لا تنتهي من المجاملات الفارغة الشعبية كما سبق أن قلت ، لا ينبغي أن تكون مطلباً لأحد ، والذين يطلبون الشعبية يندر أن يجدها. عندما تتعارض متطلبات الواجب مع مقتضيات الشعبية يجب أن تكون الأولوية المطلقة للواجب. إن لقاء المسئول بالمواطنين فضلاً عن كونه واجباً من أهم واجباته ، يقدم للمسئول خدمة إدارية لا تقدر بثمن ، أنقل محاضرة ألقيتها خلال فترة الوزارة ".....إن المواطنين يشكلون هيئة رقابة فعالة على أعمال الوزارة وموظفيها ، المواطن الذي يراجع الوزير منتظماً من أن معاملته معطلة منذ أسابيع في قسم ما يعطي الوزير فكرة واضحة عن كفاءة هذا القسم ، والمواطن الذي يبلغ الوزير أنه ينتظر الكهرباء منذ عدة سنوات يقدم أبلغ تقرير عن فعالية الشركة المسؤولة عن

الكهرباء في المنطقة ، والمواطن الذي يشكو للوزير أن موظفاً ما في الوزارة قد نهره أو شتمه أو طرده يعطي الوزير إنطباعاً يختلف تماماً عن الإنطباع الذي سبق أن كونه عن ذلك الموظف وهو يتصرف أمامه كما لو كان تجسيداً حياً للأدب والأخلاق ، حتى المواطن الذي يطلب من الوزير أمراً مستحيل التحقيق يؤدي خدمة كبرى للوزير إذ يذكره أن الشوط إلى رضا النفس ورضا الناس لا يزال طويلاً وصعباً".

نأتي الآن إلى علاقة الوزير الجديد بالزملاء الجدد ، في البداية كان هناك شيء من الصعوبة في التأقلم ، في سكة الحديد كان الانضباط الوظيفي يدعو إلى الإعجاب لم يسمع أحد عن موظف واحد يتأخر أو موظف واحد يغادر قبل نهاية ساعات العمل الوزارة الجديدة ، التي لم تتعود على أسلوب الوزير الجديد ، كان الانضباط ترفاً لا يعم الجميع. بعد فترة وجيزة من تولي العمل ، طلبت من زميل الوزارة أن يرافقني في زيارة تفقدية خارج الرياض لكن الزميل طلب تأجيل الموعد لأنه لم يناسبه. اكتفيت بإرسال رسالة بسيطة إليه فحواها أنني إذا لم أجده في الموعد الذي حددته فسوف أعتبر غيابه استقالة ، وسوف تكون الاستقالة مقبولة. حضر الزميل في الموعد إلا أن بقاءه في الوزارة لم يطل. خرج برغبة من جانبه لم تقابلها أي ممانعة من جانبي. وكان هناك زميل آخر يحضر عندما يروقه ، في منتصف النهار غالباً ويخرج عندما يروقه بعد الحضور بساعة غالباً ، أرسلت إليه من يخبره أن هذا التصرف غير مقبول فما كان منه إلا أن قال لمن حمل الرسالة "قل للوزير إنني مستعد في أي لحظة لتسليمه المفاتيح" ابتزاز الاستقالة مرة أخرى!" عندما تكررت قصة المفاتيح مرتين طلبت منه أن يسلمها. لم تكن هناك مفاتيح حقيقية بطبيعة الحال وأرسل الاستقالة التي قبلتها على الفور. كانت هناك حالات كهذه تعد على أصابع اليد الواحدة. بعد أسابيع أدرك الجميع أن الدوام وضع ليحترم واحترمه الجميع.

كل عمل تمكنت من تحقيقه تم بمساعدة أعداد كبيرة من الزملاء الجنود المجهولين ، ومن أهم هؤلاء الزملاء الوكلاء والمسئولون العاملون معي مباشرة ، أستطيع أن أقول ، صادقاً إنني لم أندم على قرار واحد بتعيين مسئول واحد. كان السبب بعد توفيق الله أنني لم أنظر قط إلى الاعتبارات الشخصية ، كان العمل عمل الدولة وكان من واجبي أن أبحث عن الأكفأ دون تأثر بمشاعر المودة أو الصداقة أو الزمالة.

حسناً! تطورت علاقتي بالزملاء العاملين معي مباشرة وعمقت ورسخت ولكنها ظلت علاقة عمل. أعتقد أن على الإداري أن يفصل بقدر الإمكان بين حياته العامة وحياته الخاصة. اختيار المساعدين الأكفاء نصف المشكلة ، والنصف الآخر هو القدرة على التعامل معهم. الرئيس الذي يريد مساعداً قوي الشخصية عليه أن يتحمل متاعب

التعامل مع هذه الشخصية القوية. من طبيعة الأمور أن يكون الشخص الموهوب النزيه الذكي معتاداً بنفسه وقدراته وألا يتردد قبل إبداء رأيه الصريح في أي موضوع والتعامل الشخصي مع المساعدين الأكفاء في هذا المجال. أذكر بالذات (يوسف الحماد) - رحمه الله - كان صريحاً إلى درجة توشك أن تتجاوز حدود الصراحة. كان النقاش العاصف بقوله: "أنت الوزير ، إذا اتخذت القرار فسوف أنفذه ولكن لا تتوقع مني أن أقول لك إن القرار صحيح.

حدث هذا مرة بعد مرة ، كنت في معظم الحالات أتبنى في النهاية رأيه وكنت في بعضها أتمسك برأيي. في الحالات القليلة التي كان فيها قراري يختلف عن رأيه كان مع ذلك ينفذ القرار بحماسة وولاء. لم تكن هناك سوى مرة واحدة اتخذت فيها قراراً وجد من الصعب عليه أن يتعايش معه ، طلب مقابلي على إنفراد وجاءني يحمل مظروفاً مغلقاً أدركت على الفور ما يحمله المظروف (الاستقالة) رجوته رجاءً حاراً ألا يقدم لي الرسالة وقلت له إنني أعرف في هذه الحالة أن رأيه هو الرأي الصحيح إدارياً ولكن هناك اعتبارات إنسانية لا بد من أن آخذها بعين الاعتبار ، وافق مشكوراً على البقاء فيما بعد ندمت لأنني لم آخذ برأيه وخفف هو - رحمه الله - على عبء الندم ! لولا الخلافات العنيفة ما أمكن الوصول إلى القرارات الصحيحة.

هنا نصيحة للقائد الإداري الصاعد ، إذا كنت لا تريد أن تسمع سوى "نعم! نعم! نعم!" فمن الأسهل - والأرخص - أن تشتري جهاز تسجيل ، أما إذا كنت تريد بالفعل مشاركة الرجال عقولها فعليك أن تتذرع بصبر لا حدود له. بدون هؤلاء "المتعبين" لم يكن بوسعي تحقيق شيء ، أي شيء على الإطلاق.

أود أن أنتقل الآن إلى ما يسمى في الإدارة العامة (مدى الإشراف أو نطاق الإشراف) والمقصود به عدد المرؤوسين الذين يرتبطون بالرئيس مباشرة. في اعتقادي الراسخ لا يستطيع أي رئيس أن يمارس إشرافاً فعالاً على مرؤوسين يزيد عددهم على ستة أو سبعة ، وكنت حريصاً على إتباع هذه القاعدة ، لم أكن أسمح لأحد بالإتصال المباشر بي بإستثناء وكيل الوزارة ووكيلها للشئون الإدارية ومحافظ المؤسسة العامة للكهرباء ونائب الرئيس والعضو المنتدب في "سابك" ومدير عام مركز الأبحاث والتنمية الصناعية. كان الموظفون الآخرون بطبيعة الحال يحاولون بشتى الطرق أن يجدوا قنوات للإتصال المباشر مع الوزير إلا أن جهودهم كانت تبوء بالفشل. كنت أرى أن الوكيل هو المسئول عن الإدارة اليومية للوزارة ، وأن على الموظفين أن يتلقوا التعليمات منه ومنه وحده. عندما توليت الوزارة أصدرت قراراً بالتفويض يتكون من جملة واحدة "تفوض كل الصلاحيات الوزير المالية والإدارية للوكيل" اعترض ديوان المراقبة العامة على القرار وذكر بحق أن هناك ثلاث أو أربع صلاحيات لا يمكن بموجب الأنظمة تفويضها (تتعلق

هذه الصلاحيات بترسيه عطاءات فيما يفوق مبلغاً معيناً وبيع بعض شئون الموظفين) بعد ذلك عدلت القرار بحيث استثنى هذه الصلاحيات وأبقى التفويض المفتوح. لو لم أفعل ذلك لما وجدت الوقت الكافي للتفكير والتخطيط كيف يستطيع الوزير الذي يوقع كل يوم عشرات القرارات وربما مئاتها بالعمل خارج وقت الدوام أن يقرأ دراسة جدوى اقتصادية من ألف صفحة ؟ الجواب أن الذين يوقعون قرارات كتلك لا يقرأون دراسات كهذه.

كنت ولا أزال أعجب من الوزراء الذين يحصرون كل كبيرة وصغيرة في أيديهم ، لأنني أعلم أن الذين ينفق وقته في التوافه لن يجد متسعاً من الوقت للعظام. كما أنني كنت ولا أزال أعجب من الوزراء الذين لا تربطهم بوكلائهم ثقة متبادلة وولاء متبادل لأنني لا أعرف في غياب هذه الثقة وهذا الولاء كيف يمكن أن تسير الأمور في الوزارة ، كنت أعرف أكثر من حالة لوزير لا يرى الوكيل إلا مرة كل بضعة شهور وكنت أشعر بالرتاء للثنتين معاً. بعض الوزراء يقولون إنهم مضطرون إلى "تجميد" وكيل فرض عليهم فرضاً ، لا أستطيع أن أعلق على هذا الموضوع لأنه لم يفرض علي أي وكيل ولو فرض علي أحد لتركت الوزارة له ومشيت.

قد يتخوف بعض الذين يقرأون هذه السطور من مغبة هذا التفويض وما يمكن أن يسببه من إساءة في استعمال السلطة ، لم يحدث معي شيء من هذا ، كان هناك أولاً الاجتماع اليومي الصباحي مع الوكلاء وهو إجتماع لم أتخلف عنه إلا تحت ضغط قوة القاهرة ، في هذا الاجتماع كان الوكيل المعنى يبحث معي القرارات ما يرى ضرورة لبحثه حتى عندما يكون القرار ضمن صلاحيات المفوضة له. بعد شهور من اللقاء اليومي المتكرر يستطيع الوكيل أن يعرف اتجاهات الوزير ويستطيع أن يتجنب إصدار أي قرار لا يتمشى مع هذه الاتجاهات. وكان هناك "ملف القراءة" العتيدي كنت أقرأ في الملف كل قرار صادر من أي وكيل أو أي مدير في الوزارة. في الحالات النادرة التي لم أكن فيها مقتنعاً بقرار الوكيل لم تكن هناك صعوبة في تغيير القرار. من الضروري أن أقول هنا إنني كنت حريصاً أن يجيء التغيير بقرار جديد من الوكيل لا بقرار مني. مع مرور الزمن اختفت قرارات الوكلاء التي أرى حاجة إلى تعديلها.

كان حرصي على تدعيم صلاحيات الوكيل لا يعرف الحدود حسناً ، لكل شيخ كما يقول المثل الشعبي طريقة ، وطريقتي أنه لا يمكن الإخلال بمبدأ "وحدة القيادة" دون الإخلال بمستوى الأداء إخلالاً خطيراً وربما قاتلاً.

ذات يوم وكنت في السيارة مع صديق نتجول خارج مدينة الرياض مررنا بخط كهربائي وسألني الصديق إلى أين يتجه الخط رددت عليه فوراً قائلاً إنني لا أعرف. لم يستطع كتمان دهشته وقال "أنت الوزير ولا تعرف مسار

الخطوط؟" قلت: "هذه الأمور مهمة مدير الشركة وليست مهمتي. مهمتي أن أضع للشركة الخطة وأدير الاعتمادات" إلا أن الصديق لم يقتنع وظل يردد "ولكن أنت الوزير كيف لا تعرف؟" قلت له: "لو عرفت مسار كل خط كهربائي في الرياض لما كنت وزيراً بل كنت مدير شركة كهرباء بدرجة وزير" لا أعتقد أنه اقتنع.

على أن العلاقة مع الموظفين لا تبدأ وتنتهي بالصلاحيات ، إذا كان الوزير يتلقى راضياً مسروراً المديح عن كل إنجاز فعليه أن يتقبل راضياً المسؤولية عن كل خطأ. الوزير الذي ينسب النجاح إلى شخصه ويعلق الفشل في رقبة الموظف الصغير المسكين يستحيل أن يحظى بثقة العاملين معه ، بعد حين يخاف العاملون في الوزارة مغبة الخطأ فلا يعملون شيئاً وينعدم الإنجاز. إنجاز الوزارة وإنجاز الوزير .

هنا نصيحة للإداري الناشئ ، إذا كنت لا تستطيع أن تتحمل مسؤولية الخطأ الذي يرتكبه أحد العاملين معك فمن الأفضل أن تبقى في دارك. الولاء طريق ذو خطين ، وما أكثر المسؤولين الذين يتوقعون ولاء مساعديهم دون أن يكونوا على استعداد لمقابلة الولاء بالولاء.

اختيار وكيل مهما كانت دقة الاختبار عملية لا تخلو من المغامرة وقضية "النيابة" لا تحلها ولكن تزيدها تعقيداً ، كنت أقول لكل مساعد أختاره إنني أختاره واثقاً من حسن تصرفه ، إلا أنني كنت أضيف أنه لو تبين لي أنني أخطأت في الاختيار فلن أتردد في تغيير رأيي والاعتراف بالخطأ. تغيير وكيل أصيل أفضل إدارياً بكثير من إبقاء وكيل "بالنيابة" سنة بعد سنة في محاولة لإختباره أو لتدريبه.

بعد ذلك تجيء قضية الحوافز ، كنت أتابع بنفسي الترقيات وأستطيع أن أزعم أنه لم يكن هناك موظف منسي واحد في الوزارة. كان كل موظف يستكمل شروط الترقية يحصل عليها تلقائياً ، وكان كل موظف يرقى يستلم رسالة تهنئة شخصية مني. لقد أعطتني الدولة الفرصة للحصول على أعلى الدرجات وكنت حريصاً على أن يحصل العاملون معي على فرصة نفسها. وكان المبدأ نفسه ينطبق على التدريب طويلاً كان أو قصيراً ، في الخارج أو في الداخل. كنت حريصاً على أن أقابل وجهاً لوجه ، كل الزملاء العاملين في الوزارة ، وخصصت ليلة في الأسبوع لهذا الغرض. في البداية كنت أقابل كل موظف على حدة ثم تبين أنني لن أستطيع بهذه الطريقة مقابلة الجميع. لجأت بعدها إلى مقابلة الموظفين في مجموعات صغيرة. من الطقوس التي لم أتخل عنها قط الطواف على الموظفين في مكاتبهم لتهنئتهم بالعيد. أعتقد أنني عندما تركت الوزارة كنت أعرف كل موظف معرفة شخصية ، يستوي في ذلك الزملاء السعوديون والزملاء المتعاقدون.

أهم الحوافز التي وفقني الله عز وجل إلى تقديمها للزملاء كان يتعلق بالسكن. عند تخطيط المنطقة الصناعية الجديدة خارج الرياض طلبت بهدوء من الشركة الاستشارية أن تضع في طرفها جزءاً مخصصاً للسكن يحتوي على قطع تبلغ مساحة الواحدة منها قرابة ألف متر مربع ، عندما انتهى المخطط حملته وذهبت به إلى الأمير فهد والذي بدوره وافق على ذلك.

يقودني هذا بالضرورة إلى ما رددته الكثيرون وأنا في مقدمتهم ، من أنه لم يكن بوسعي أن أحقق ما حققته لولا الحظوة التي نلتها لدى القيادة السياسية ، هذه الحظوة كانت حقيقية يعرفها الجميع على قمة القيادة السياسية ، وقتها كان الملك خالد - رحمه الله - رجلاً بسيطاً متواضعاً يتمتع بذكاء فطري وروح دعاية قوية وصراحة متناهية ، كان لا يمقت أحداً كما يمقت المتكبرين من ناحية والمتملقين من ناحية أخرى ، إذا سمعته يقول عن إنسان إنه "نافخ روحه" كان لك أن تستنتج أنه لا يحب هذا الإنسان ، وكان كثيراً ما يقاطع الذين يحاولون تملقه قائلاً: "هذا نفاق". الذين يعرفونني يعرفون أنني في بعض حالاتي على الأقل أجنح إلى الصراحة أكثر من نزوعي إلى المجاملة ، ربما كانت هذه هي الخصلة التي استهوت الملك الذي بدأ يعاملني معاملة أبوية خاصة ، كان يعتب إذا تخلفت عن زيارته يوماً واحداً إلا أن هذا التعامل اليومي مع الملك لم يثر أي مشاكل في المرجعية ، بمجرد توليه الملك أصدر الملك خالد أمراً يعهد فيه إلى ولي العهد بإدارة شؤون الدولة وظل الأمر ساري المفعول طيلة حياته ، كان الملك رأس الدولة ، موضع احترام الجميع وموضع حب الكافة ، إلا أن رئيس الوزراء الفعلي كان بموافقة الملك ورغبته ، ولي العهد لم يكن أحد من الوزراء يبحث مسائل العمل إلا مع ولي العهد وكنا نكتفي بأن نبليغ الملك بصفة مختصرة وهو بطبعه لا يحب الشرح المطول بما كان يهمه من تطورات.

لم تتوطد علاقتي مع ولي العهد وتعمق إلا من خلال الوزارة. عندما أتحدث عن علاقة وطيدة عميقة فأنا أتحدث عن علاقة عمل ، كان بمثابة الأب لي ومع ذلك اكتشف الأمير فهد منذ شهور الأولى عنصراً من عناصر شخصيتي كان يتمنى لو لم يوجد الاندفاع الشديد ، كان يقول أحياناً في مجالسه الخاصة: "لو رزق فلان بعض الصبر لكان إنساناً مثالياً" قال لي أكثر من مرة "لماذا أراك مشتتاً طيلة الوقت ؟ عمل الحكومة لا ينتهي" وقال لي مرة "ارفق بنفسك لو مت على المكتب هل ستعرف ماذا سيقول الناس ؟ سيقولون: "مجنون قتل نفسه". لو ولدت صبوراً لكنت إنساناً أفضل من جميع الوجود ولكني كنت سأكون إنساناً مختلفاً عن الإنسان الذي عرفه الأمير فهد وعرفه الناس. في النهاية أدى "الاندفاع الشديد" إلى انتهاء تجربتي الوزارية.

وعلاقتي بالأمير عبد الله بن عبد العزيز تطورت يوماً بعد يوم خلال عملي في الوزارة ، كان الأمير عبد الله ولا يزال رجلاً صريحاً إلى أبعد الحدود ، كان كلما سمع شيئاً سلبياً عن الوزارة قال لي على الفور "سمعت كذا وكذا ما رأيك؟" هذه الطريقة في التعامل تريح الطرفين ، تريح الرئيس الذي يريد أن يطمئن على الأداء وتريح المرؤوس الذي يدرك أن رئيسه لا يكتفم شيئاً في صدره عن طريقة عمله. في المعارك المتلاحقة التي ستجيب قصصها في الصفحات التالية كنت أجد في الأمير عبد الله دائماً السند القوي والدرع الحصينة.

أما الأمير سلطان بن عبد العزيز فتعود صلتني به كما أسلفت إلى أول عهدي بالوظيفة وبالجامعة ، كان الأمير سلطان حريصاً على توثيق الصلة بالثقفين وكان يلتقي في منزله بصفة دورية بعدد من الأساتذة الجامعيين والأدباء قبل الوزارة وبعدها. في أثناء الوزارة لم أجد منه إلا الدعم والتشجيع وسأكتفي هنا بإيراد قصتين تبيين مدى هذا الدعم والتشجيع.

كانت وزارة التجارة والصناعة قد كلفت مركز الأبحاث والتنمية الصناعية بإقامة منطقة صناعية داخل الرياض تتوفر فيها كل المرافق الضرورية من كهرباء وماء وسفلته ، وتوَجَّر القطع فيها بأسعار رمزية للمواطنين الراغبين في إقامة مصانع. كانت هذه الأراضي من أهم الحوافز التي قدمتها الدولة للصناعة الوطنية. ضاقت المنطقة بالمصانع وعندما توليت الوزارة كانت هناك محاولة دائبة للحصول على أرض كبيرة خارج الرياض لإقامة منطقة صناعية جديدة عليها ، كانت أسعار الأراضي في أوج ارتفاعها وكانت المبالغ المطلوبة خيالية. طلبت من الزملاء أن يبذلوا غاية الجهد للعثور على أرض تملكها الدولة ، وبعد بحث طويل عثرنا على أرض ممتازة كبيرة تملكها وزارة الدفاع والطيران. كان من شبه المستحيل أن تتخلى هذه الوزارة عن أرض كبيرة إحتجزتها لتكون ذات يوم قاعدة أو جزءاً من قاعدة. كان من شبه المستحيل أن تتخلى هذه الوزارة عن أرض كبيرة إحتجزتها لتكون ذات يوم قاعدة أو جزءاً من قاعدة كنت واثقاً أن المراسلات الرسمية ستنتهي باعتذار مهذب ، قررت أن أستخدم أساليب "لوبي" البادية (وهو لوبي فعال إلى درجة مذهلة ) طلبت موعداً خاصاً من مكتب الأمير سلطان وقلت إنني أريد أن أقابله على انفراد حدد الموعد في اليوم التالي. بمجرد أن دخلت المكتب قلت للأمير "وجهك زين اليوم المدللة" رد "المدللة" عندها انطلقت كالقذيفة إليه وقبلت أنفه وقلت "عندي طلب" قال : "تفضل" قلت "قل تم" أخذته المفاجأة كان متعوداً على أساليب كهذه من رجال البادية ولكني لا أعتقد أن وزيراً قبلي أو بعدي لجأ إلى هذا الأسلوب معه ، ضحك وقال "تم"! قلت "مهما كان الطلب؟" قال "مهما كان الطلب" قلت "أريد أرضاً" قال : "لا توجد مشكلة أين تريدها؟" قلت : "لا أريدها لنفسي"

قال "لمن إذن" قلت: "أريدها لإقامة منطقة صناعية جديدة وأنت خير من يشجع الصناعة الوطنية" بدأت علامات الحذر تتسلل إلى وجهه. قلت: "لا تتس أنك وعدت" قال "وأين الأرض؟" قلت: "الأرض التي تملكها وزارة الدفاع والطيران بين الخرج والرياض" قال "كل شيء إلا هذه الأرض ، الوزارة تحتاج إلى هذه الأرض" قلت: "لولا معرفتي بأهمية الأرض وبحاجة الوزارة إليها لما هجمت عليك هذا الهجوم وألححت هذا الإلحاح" ابتسم ووافق. حصلت وزارة الصناعة والكهرباء بلا مقابل على أرض كانت قيمتها تبلغ مئات الملايين من الريالات.

بعدها بأربع سنوات تكررت القصة ، كنا نبحث عن أرض للمنطقة الصناعية الجديدة في الدمام وعثرنا على أرض ملائمة ، سرعان ما تبين أن وزارة الدفاع والطيران كانت قد حجزتها لتكون جزءاً من حمى المطار الجديد. تكرر الهجوم الصاعق بالطريقة نفسها على الأمير سلطان في مكتبه إلا أنه هذه المرة كان مستعداً. قال "سوف أقول لك تم" مالم يكن الأمر متعلقاً بأرض للوزارة" قلت "أريد تم بلا شروط" كان كريماً مرة أخرى وحصلت وزارة الصناعة والكهرباء على أرض تقدر قيمتها بمئات الملايين بلا مقابل.

بعد هذه الحادثة بفترة كان هناك نقاش في مجلس الوزراء وأبدى وزير المالية والاقتصاد الوطني (محمد أبا الخيل) رأياً لم يرق الأمير سلطان (لم تكن آراء وزير المالية تروق أحداً من الوزراء ، كان الجميع يطلبون المزيد من الاعتمادات وكان يرفض طلبات الجميع) أبديت رأياً فهم منه الأمير سلطان انحيازاً إلى موقف وزير المالية. بعد الجلسة قال لي الأمير سلطان ضاحكاً: "لا تجنني بعد اليوم تطلب مناطق صناعية. اذهب إلى وزير المالية!" قلت: "سوف أجيء كلما احتجت إليك ، أنت أكرم من وزارة المالية". كان الأمير سلطان ولا يزال بطبعه من أكثر من عرفت سخاء. لا أود أن أعطي انطباعاً أن العلاقة مع القيادة السياسية كانت تخلو تماماً من المصاعب حتى داخل الأسرة الواحدة هناك مشاكل تثور بين الحين والحين.

قلت قبل قليل إن على الوزير أن يتحمل مشقة التعامل مع الوزير المتعب. أشهد الله ثم الناس أن القيادة السياسية عبر السنين تعاملت مع الوزير المتعب بحلم لا مثيل له. كان موقف هذه القيادة مني شبيهاً بموقف الأب من ابن مزعج لا يود الاستغناء عنه ولا يستطيع تقويم سلوكه ، أذكر أنني مرة قلت للملك فهد: "ألم تتعب من هذا الابن العاق؟" ورد على الفور: "أنت أبعد الناس عن العقوق".

حسناً فلنعد إلى الوزير الجديد ! استكمل تنظيم الوزارة وضم كل القطاعات التي كان لابد من ضمها وعين المساعدين الأكفاء وبدأ عملية التخطيط الشامل. تلفت حوله فرأى الأفق ملبداً بتحديات مخيفة ، دخل مواجهة فورية مع هذه

التحديات معتمداً بعد عون الله على ثقة القيادة السياسية وعلى ثقته في نفسه (البعض يعتقد أن الثقة في النفس ضرب من الغرور وهذا وهم لا يتسع المجال لبحثه) من اليوم الأول إلى اليوم الأخير كان قطاع الكهرباء يستحوذ على الجزء الأكبر من جهدي وتفكيري ويسبب الضغط الأكبر على مشاعري وأعصابي ، فلنبدأ بهذا القطاع ، أشعر الدكتور غازي شركات الكهرباء في رسالة واضحة ان الوزارة الجديدة لن تقف موقف المتفرج ولم تحقق الرسائل أي هدف.

يقتضي الأنصاف قول أن شركات الكهرباء قامت بدور لا ينكر في إدخال الكهرباء إلى مدن المملكة في أيام لم تكن لدى الدولة الموارد الكافية ، وتقتضي الأمانة إضافة أن الحافز الوطني وراء إنشاء عدد من هذه الشركات ، وكانت الأمور في الخمسينات و الستينات الميلادية تسير على نحو مكن شركات الكهرباء بالتعامل مع واجباتها ، كانت التعرفه ١٤ هللة لكل كيلو وات / ساعة مجزية ، وكان الاستهلاك يزيد سنوياً لا يتجاوز ٥% وكانت شركات الكهرباء أكثر الشركات في المملكة أرباحاً إلا أن دوام الحال من المحال.

عندما تضاعفت إيرادات الدولة وبدأت عجلة التنمية تدور قفز إستهلاك الكهرباء قفزة لم يعهد لها مثيل ، وكانت الزيادة السنوية في الأستهلاك تصل إلى ٥٠% ، قررت الدولة خفض التعرفه إلى النصف ، هذا القرار سيؤدي إلى خسائر هائلة لولا أن الدولة قررت أيضاً إعطاء الشركات القروض التي تحتاج أيضاً لمواجهة الأستهلاك وضمنت للمساهمين أرباحاً بمقدار ١٥%. عندما تولى الدكتور الوزارة كان وضع شركات الكهرباء كما وصفه (فوجئت هذه الشركات بالطفرة الهائلة التي تعيشها المملكة فأخذت تلهث خلفها مبهورة تحاول ملاحقة العمران وتحاول إصلاح شبكاتها القديمة وتحاول أن تلتقط أنفاسها وتفكر في الغد وتبدو للمواطن عاجزة ، فاشلة تسير بخطاها الى الوراء).

لم تتعود شركات الكهرباء وخاصة الكبرى على قبول أي رقابة ولم تكن تتوي تغيير عاداتها القديمة. كان اعضاء مجلس الوزارة في كل شركة من الوجهاء في مجتمع محافظ محترم التقاليد يتمتع الوجهاء بمكانة إجتماعية لا تقل عن الوزراء.

لا اعتقد ان احداً صدقني من مسؤولي الشركات عندما قلت أن مرفق الكهرباء سوف يكون خاضعاً لإشراف فعلي ولم تعي الشركات ماكان يحدث من التقلص التدريجي في نفوذها التزايد في نفوذ الوزارة.

توقعت الشركات أن يكتشف الوزير الجديد حقائق الحياة القديمة ومن أهمها أن الشركات اقوى من الوزارة إلا أنها

وذكر الدكتور انه سوف يعبر الكتاب عن المصلح سواء كان في قطاع الكهرباء أو الصناعة أو الصحة ، ومن الضروري القول أن التحدث عن هذه المصالح بكل موضوعية وتعاطف. من طبيعة الأشياء أن يحرص التاجر على أرباحه ومن منطق الاشياء أن تسعى الشركات الى الربح وأن تهب الشركات لحماية أرباحها.

مبدأ الاقتصاد الحر يقوم على قبول هذه المصالح باعتبارها القوة المسيرة للإقتصاد ، لم تبدأ مشاكلنا مع المصالح الخاصة إلا عندما اصطدمت مع المصلحة العامة التي أوتئمت عليها ، كانت لكل شركة كيان مستقل وكانت الشركات العاملة في المدن الكبرى يفوق عدد العاملين فيها عدد موظفي بعض الوزارات ، وكانت بعض هذه الشركات تتفق على المسؤولين فيها بسخاء، وكانت عدد من الشركات تخصص لرئيس مجلس الادارة والمدير سيارة فخرة وسائق ولم تكن هذه الشركات مستعدة للتنازلات عن كل هذه الامتيازات المشروعة منها وغير المشروعة.

كان بعض المسؤولين في بعض شركات الكهرباء وكلاء الشركات الاجنبية التي تزود الشركات بالمولدات ، كان كل عقد يوقع مع الشركة يعني عمولات ضخمة في جيوب المسؤولين ، كان بعض المسؤولين في بعض الشركات يقومون بشراء اراض بأسعار بخسة ، ثم يبيعونها بأسعار مرتفعة الى الشركة.

لم يكن من حقي ولا واجبي أن اتدخل لتغيير شيء فقد كان هذا حق للمساهمين ، وكان الواجب للمساهمين ، لم تبدأ مشاكلنا مع الشركات إلا عندما تبين أن لا بد من إجراء تغييرات جذرية ، ولكن كيف تستطيع وزارة أضعف من الشركات أن تقوم بأي تعديل يمس مصالح الشركات ؟ المخرج جاء من حيث لم أحتسب ، الشركة الموحدة للكهرباء في المنطقة الشرقية.

القصة الحقيقية تروى لأول مرة في هذا الكتاب. في بداية التسعينات الميلادية أدرك الأمير فهد أن شركات الكهرباء لن تستطيع أن تجاري القفزة التنموية وأنه لا بد من الإستعانة بجهة تملك الخبرة الفنية وكانت هي شركة "ارامكو" طلب من رئيس الشركة أن تتولى أرامكو إدارة شركات الكهرباء في مدن المملكة ، وكانت أرامكو تحرص دائماً البقاء في مجالها الطبيعي ، البترول ، إلا ان الأمير أصّر وتم الوصول الى حل وسط ، أن تكون أرامكو مسئولة عن إدارة شركات الكهرباء العاملة في المنطقة الشرقية ، وتواجد شركات عاملة في المنطقة يتجاوز عددها العشرين ، قبل أن أتولى الوزارة بشهور قليلة صدر قرار بدمجها في كيان واحد.

كانت أرامكو مُسلحة بكتيبة من المحاسبين الأمريكيين ، وكانت الشركات مسلحة بكتيبة من المحاسبين غير الأمريكيين ، ولم تكن مصلحة الخدمات الكهربائية مسلحة بشيء ، طلبت من (يوسف الحماد) بصفة شخصية إدارة المفاوضات ، كانت المشكلة هي تقييم الموجودات التي تملكها كل شركة ، كان النقاش حول هذه النقطة يبدأ ولا ينتهي ، في ضوء المساعدات الضخمة التي بدأت تنهال من الدولة على الشركات ، كان من الممكن أن ينتهي التقييم العلي للموجودات بمديونية تتجاوز رؤوس أموال الشركات ، وتضعنا أمام مأزق قانوني صعب.

فكرنا أنا ويوسف حتى اهتدينا لحل ، كانت الفكرة أن نصرف النظر عن تقييم الموجودات ونكتفي بتقييم أسهم المساهمين ، عرضنا على المساهمين أن يدخلوا الشركة الموحدة على أساس أن يُعطى من يملك سهماً واحداً سهمين في الشركة الجديدة ، أراد المساهمين أربعة أسهم لكل سهم في الشركة القديمة بعد أخذ وردّ ، تم الوصول الى حل وسط ، ثلاث أسهم لكل سهم قديم ، وصدر مرسوم ملكي بإنشاء الشركة الموحدة في المنطقة الشرقية.

وقد وصلت الى اقتناع راسخ أنه لا بد من التوحيد في جميع المناطق ليس فقط في المنطقة الشرقية ، أنقل من محاضرة القيتها في تلك الفترة "لا بُدّ من توحيد شركات الكهرباء في كيانات قويّة قادرة ، فنياً ومالياً وإدارياً ، على ملاحقة التعطش المحترق إلى الكهرباء"

أعلنتُ أننا سوف نبدأ الخطوات العملية لدمج الشركات في المنطقة الوسطى ثم المنطقة الجنوبية ثم المنطقة الغربية. كنتُ ولا أزال أرى أن الحل "العاجلة" هي اقصر الطرق الى الفشل، وأن النجاح لا يمكن أن يتحقق إلا بالعمل الدائب المبني على تخطيط علمي.

كانت مشاكل الكهرباء تنغص على المواطن حياته اليومية وكان الوزير يتحدث عن تخطيط بعيد الأجل ، كان القائمون على شركة كهرباء الرياض نخبة من المواطنين البارزين ، وكان معظمهم يعرف أبي معرفة حميمة ، كنت لا أخاطب معظمهم الا بلقب "العم" وكان آخر شيء أريده هو الدخول في مواجهة مع أعمام يفوقوني سنًا وخبرة ومكانةً. جاء أسبوع أسود شهد إنقطاعاً شاملاً كل يوم ، تلقيتُ برقية عاجلة من ولي العهد الأمير فهد يوجه فيها بضرورة إتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجة الأوضاع ، وأضيف أنه إذا لم تتحرك الشركة فسوف تكون الوزارة مضطرة الى التحرك ، نشرتُ رسالتي إلى الشركة ، كنتُ أتوقع كل شيء إلا ردة الفعل الذي أحدثته الرسالة ، اجتمع مجلس الإدارة وبحث في قرار ضرورة توبيخ الوزير علناً ، لم يكن هناك خيار قلتُ ليوسف الحماد "إما انا او أنت" وافق يوسف

الحماد مرغماً على تولي رئاسة المجلس الجديد ، بدأ المجلس الجديد بالتحرك في كل اتجاه ، خلال أسابيع كان هناك آلاف من العمّال وبعد سنوات أنتهت المشكلة. المسئول الحقيقي وراء هذا الإنجاز هو يوسف الحماد الذي لم يكن أحدًا يعرفه ، كان ينفر من الاضواء نفورًا اشبه بالعداء - رحمه الله - .

فوجئت بمعركة جديدة وهي معركة إلغاء المناقصات ، إن من أهم مسئوليات القائد الإداري هي التأكد من كل قرش ينفق في وجهه الصحيح ، يجب أن يصّب الإنفاق في جيوب المواطنين لا في جيوب الشركات الأجنبية. طرحت المؤسسة العامة للكهرباء في مناقصة دولية أربعة مشاريع كهربائية تغطي مناطق الخرج والباحة وعسير وجيزان ، كنت ولا زلت اعتقد أن المناقصة هي أفضل طريقة لضمان العدالة بين المتنافسين والحصول على أفضل الأسعار ، ولتحقق المناقصة هدفها لابد من شرطين ، الأول هو أن تكون لدى الجهة الحكومية فكرة دقيقة عن تكلفة المشروع ، أما الثاني ان تتأكد الجهة المعنية أن الفرق بين عطاءات المتنافسين يبقى ضمن حدود مقبولة ، فإذا جاءت على نحو غير مقبول لم يكن هناك سبيل سو إلغاء المناقصة بالكامل.

أحدث قرار الالغاء في الداخل والخارج دويًا يصم الأذان ، ولم تكن الضجة تهمني بقدر ماكان يهمني البديل. إتجه تفكيري على الفور إلى اسيا ، لم تكن الشركات الآسيوية قد تغلغت في السوق السعودي.

بعد التشاور مع الزملاء إنتهينا الى أن امكانيات الهند تسمح لها بتنفيذ مشروع جيزان ، وأن إمكانيات الباكستان تتيح لها تنفيذ مشروع الخرج ، وإمكانيات الصين تمكنها من تنفيذ مشروع الباحة ، أما كوريا الجنوبية تجعلها قادرة على تنفيذ مشروع عسير. حصلت على تفويض من مجلس الوزراء يمنحني حق التفاوض مع حكومات الدول الأربعة ، لم يكن أحد يتوقع أن تنتهي المغامرة بالنجاح ، كان الرأي السائد أن أعود خائبًا ، وجاءت النتائج تفوق التوقعات ، حتى توقعاتي أنا. ونفذت المشاريع كلها في الوقت المحدد على الوجه الأمثل وتجاوز الوفر الذي تحقق ألف مليون ريال.

بعد توقيع العقد بفترة وجيزة جاءني (محمود طيبة) محافظ المؤسسة العامة للكهرباء ، أخبرني أن مندوب شركة من الشركات التي تنفذ أحد المشاريع طلب مقابلته. خلال المقابلة قال المندوب لمحمود إن إدارة الشركة كلفته بتسليم محمود ثلاثة ملايين ريال نقدًا ، يدفع مليون منها فوراً وتدفع البقية بعد شهر ، كما قال المندوب لمحمود إن إدارة الشركة قررت إعطاء محمود ٥% من كل عقد توقعه مستقبلاً مع المؤسسة. عقدت المفاجأة لسان محمود فلم يستطع أن يتكلم ، وقال للمندوب إنه يحتاج إلى مهلة للتفكير. عندما أخبرني ما حدث رأيت أنه لا بد من تلقين الشركة درساً قاسياً لا تنساه وتتعض به الشركات الأخرى . اتفقت مع الأمير نايف بن عبدالعزيز وزير الداخلية على أن تقوم

المباحث الإدارية بنصب كمين للمندوب ، اتصل محمود بالمندوب وأخبره أنه موافق على العرض وأنه ينتظره في بيته. في اليوم التالي في الموعد المحدد جاء المندوب يحمل حقيبة ملابس تحتوي على مليون ريال عدداً ونقداً ، ضُبط المندوب بالجرم المشهود ولقي عقوبته طبقاً للأنظمة. ذهبت إلى الأمير فهد ورويت له ما حدث ، أضفت أن الرجل الذي رفض المليون ريال لا يملك هذا المبلغ قال الأمير فهد على الفور "مادام قد رفضه حراماً فسوف يأخذه حلالاً". اقترحت على الأمير فرض غرامة على الشركة مقدارها عشرة ملايين ريال ووافق (مكنتنا هذه الغرامة من كهربية عدد إضافي من القرى الصغيرة لم يكن المشروع الأصلي يشملها ورُب ضارة نافعة!).

لو تلقى (محمود طيبة) عمولة عن كل عقد وقعه لكان اسمه الآن في قائمة كبار الأغنياء في العالم. إلا أنه حقق ما هو أعظم من الثراء ، سوف يظل اسمه يلمع ويبرق في كل قرية نائية دخلتها الكهرباء بفضل جهوده وجهود زملائه وما عند الله خير وأبقى.

الرجل الذي فعل هذا ووقع عقوداً بالبلايين كان يسكن وقتها في منزل بالإيجار ، هذان مثلان نابضان لمسؤولين تعرضا لإغراء رهيب وصمدا أمامه ، وقد مرت بي أمثلة عديدة ومماثلة كنت دائماً أقول أنه لا يجوز لإنسان أن يدعي العفة مالم يتعرض للفتنة.

اعتقد أن هذا هو الوقت المناسب لأخذ استراحة قصيرة من حديث المعارك وإعطاء القارئ لمحة عن حياة الوزير اليومية. كنت أصل مكثبي في السابعة والنصف تماماً وأرى البرقيات والأوراق العاجلة. في تمام الثامنة كان الاجتماع الصباحي ينعقد. كان يحضر الاجتماع كل من (محمود طيبة) محافظ المؤسسة العامة للكهرباء و(أحمد التويجري) وكيل الوزارة لشؤون الصناعة (وفي فترة لاحقة الدكتور فؤاد الفارسي الذي خلف أحمد ) و(يوسف الحماد) وكيل الوزارة لشؤون الكهرباء و(عبدالله القرعاوي) وكيل وزارة للشؤون المالية والإدارية. في هذا الاجتماع كان التفاهم المباشر يتم حول كل الأمور التي تتطلب التفاهم المباشر أو "المفاهمة" كما يقول التعبير السعودي البيروقراطي ، وكانت كل القرارات المطلوبة تناقش وتتخذ على الفور ، باستثناء تلك التي تحتاج إلى المزيد من الدراسة. ينتهي الاجتماع في التاسعة تماماً وتخصص الساعة التالية للأوراق. الفترة من العاشرة إلى صلاة الظهر كانت تخصص للمواعيد التي سبق أن حددت ، أربعة أو خمسة مواعيد في العادة في هذه الفترة كنت ولا أزال أرى من سوء الأدب أن تحدد موعداً لأحد دون أن تكون قادراً على إعطائه بمفرده ثلث ساعة من وقتك على أقل تقدير ، وكنت ولا أزال عندما أستقبل أحداً أرفض أن أرد على أية مكاملة هاتفية وأخصص انتباهي كله لصاحب الموعد.

كنت أقابل أي مواطن يود رؤيتي لبحث أي موضوع يتعلق بقطاع الصناعة أو قطاع الكهرباء ، وأرى السفراء الذين يريدون مقابلي وأجتمع بالوفود الرسمية ، بالإضافة إلى زيارات المجاملة التي يقوم بها عدد من رؤساء الشركات الكبرى الذين يزورون المملكة ، ولي إلى موضوع زيارات المجاملة عودة بعد حين. بعد صلاة الظهر تبدأ فترة المقابلات المفتوحة التي تنتهي بعد ساعة. ما تبقى من الوقت حتى نهاية الدوام في الثانية والنصف ظهراً كان يخصص للأوراق. لا يحتاج المرء إلى كثير من الذكاء ليدرك أن الوقت المخصص للأوراق لم يكن يتسع لرؤية كل شيء ، وكنت آخذ معي في حقيبة ضخمة الأوراق التي لم أتمكن من قرائتها ، في نهاية الأسبوع كان هناك "ملف القراءة" الذي يضم كل ورقة صادرة من كل إرادات الوزارة ، كانت وجبة الغداء هي الوجبة الوحيدة التي تجمع شمل العائلة كلها وتتيح لي أن أرى الأولاد (وكم كنت أمقت أي دعوة على الغداء) كانت هناك قيلولة قصيرة لا تصل إلى ساعة بعدها كنت أذهب إلى الديوان وفي الفترات لاحقة إلى قصر الملك خالد حيث أبقى إلى ما بعد صلاة المغرب بعدها كنت أعود إلى المكتب.

كان مجلس الوزراء ينعقد مرة في الأسبوع ، وكان الاجتماع يستغرق ما بين ساعتين وثلاث ساعات. كانت المواضيع التي تثار تبحث بكل حرية وفي كثير من الحالات لا يحسم الأمر إلا بالتصويت. كان الأمير فهد يرفض أن يمتنع أحد عن التصويت ويصر على سماع كل رأي (حتى عندما يخالف رأيه هو) إلا أن مجلس الوزراء لم يكن يبحث سوى المواضيع الهامة ، كان النقاش كثيراً ما يحتد ويحتدم وكانت الخلافات تطفو بعنف على السطح أي خلافات ، كانت الخلافات في معظم الحالات بين معسكر المحافظين ومعسكر الليبراليين.

لا بد من إيضاح لا أقصد بالمحافظين والليبراليين ما يعنيه التعبيران بالمفهوم الغربي ، أتحدث عن محافظين وليبراليين من طبعة سعودية خالصة ، كان الخلاف في حقيقته خلافاً بين فلسفتين إداريتين ، الفلسفة المحافظة التي تود حصر الإنفاق في أضيق نطاق وترفض منح أي حوافز جديدة ، والليبرالية التي ترى أن الدخل المتزايد يتطلب سخاء أكبر في الإنفاق.

من حسن حظ الدولة أنه وجد فيها هذان التياران المتصارعان (كان الصراع أحياناً يتخذ مظهر الصراخ ؛ ما أظرف منظر الوزراء وهم يصرخون !) لو خلا الجو للمحافظين لما أمكن التحرك بالسرعة المطلوبة ولو خلا الجو لليبراليين لفرغت خزينة الدولة في شهر واحد.

كان الأمير فهد وفيما بعد الملك فهد رجلاً جم الأدب شديد الحياء لم أراه قط يرفض طلباً من وزير أو من أي إنسان آخر بصفة مباشرة. مع الزمن تعودت وتعود بقية الوزراء على أسلوب ولي العهد عندما يوافق على طلب من وزير كان يوجهه بأن يمضي قدماً في التنفيذ (كان يستعمل عبارات مثل "على بركة الله" أو "توكل على الله" أو "هذا مناسب جداً" ، عندما تكون لديه تحفظات على الطلب كان يطلب من الوزير أن يكتب له رسالة عن الموضوع (يعني هذا أن احتمال الموافقة قد انخفض إلى ٥٠%) ، عندما تكون لديه شكوك جدية حول حكمة القرار المطلوب كان يقول للوزير "دعني أفكر" ، وعندما يقرر عدم الاستجابة لطلب كان يطلب من الوزير أن يبحث الموضوع مع وزير المالية (يعني هذا أن احتمال الموافقة أصبح ١%)

كان وزير المالية يجد نفسه كل يوم طرفاً في صراع لا يعلمه إلا الله وحده ، كيف استطاع محمد أبا الخيل تحمل هذه الضغوط الرهيبة طيلة هذه السنين. لولا مواهبه الإدارية المتنوعة ، قوة الذاكرة ، الجلد ، المهارة في الكر والفر والقدرة على العمل ليل نهار لما استطاع الصمود أكثر من سنة أو سنتين.

بصرف النظر عن الخلافات الناشئة عن الفلسفة الإدارية والخلافات التي فرضتها حماية المواقع تمكنت المجموعة الوزارية الاقتصادية أن تعمل بونام كامل. كنا جميعاً ، وزير البترول والثروة المعدنية (أحمد زكي يماني) ووزير المالية والاقتصاد الوطني (محمد أبا الخيل) ووزير التجارة (سليمان السليم) ووزير الزراعة والمياه (عبدالرحمن آل الشيخ) ووزير التخطيط (هشام ناظر) وكاتب هذه السطور ، نؤمن إيماناً تاماً بعدد من الثوابت كنا جميعاً نؤمن بضرورة تشجيع الصناعات الوليدة والزراعة الناشئة.

هناك كلمة حق لا بد أن أسجلها عن أحد وزراء المجموعة الاقتصادية ، هو الدكتور (سليمان السليم) وزير التجارة ، كان كل وزراء المجموعة كما أسلفت مؤمنين بدور القطاع الخاص إلا أن سليمان بلا نزاع كان أكثرنا إيماناً ، كان الاقتصاد يمر بعدة مخانق ، الفنادق والموانئ والأسمنت والتموين والسكن وكانت الضغوط على الحكومة من الرأي العام تتزايد لعمل شيء ما ، كان سليمان الوزير الوحيد الذي لم ير مبرراً لدخول الحكومة حتى بشكل مؤقت ومحدود في مجالات القطاع الخاص. كان يقول كلما اشتد الضغط "لا تستعجلوا اتركوا الفرصة للقطاع الخاص ، سنتكفل المنافسة بفك المخانق" ، إلا أن ما يبدو الآن سياسة حكيمة يؤمن بها الجميع. كان يبدو وقتها موقفاً سلبياً ، كان كل الناس تقريباً يلومون وزارة التجارة لأنها لا تتحرك وكان سليمان مؤمناً أن التحرك الوحيد الذي يمكن أن تقوم به الوزارة هو السماح للقطاع الخاص بأن يتحرك وإزالة العوائق من سبيله.

يرى المرء نماذج مختلفة من رؤساء الدول عبر الزيارات الرسمية وتبقى بعض النماذج في الذاكرة. زرت البيت الأبيض في عهد نيكسون قبل الوزارة في معية الأمير فهد وزرته في عهد كارتر مع الأمير فهد أيضاً وكان الفارق بين البيتين مثيراً للذهول ، كان البيت الأبيض في عهد نيكسون أشبه ما يكون بقصر إمبراطور روماني ، وكان نيكسون يتصرف كالأباطرة. في عهد كارتر تحول القصر الروماني إلى منزل بسيط تسكنه أسرة بسيطة من الطبقة المتوسطة. أرى في الموقفين شيئاً من المغالاة. قلت لأحد مستشاري كارتر "لا يحق لي وأنا الأجنبي أن أحكم على توجهات الشعب الأمريكي ومع ذلك فأنا أرى أن الرئاسة في أمريكا أحيطت بهالة تاريخية لا يجوز لأي رئيس أن يحاول تمزيقها وردد المستشار: الرئيس يعرف نبض الشعب والشعب يريد رئيساً بسيطاً".

بمرور الأيام أدرك كارتر أنه ليس مواطناً ، عاد الطقس الرئاسي الذي كان قد ألغاه ، النشيد الذي يواكب دخول الرئيس وخروجه.

من أطرف الذكريات التي لاتزال تعيش معي ، ذكريات زيارة رسمية قام بها الملك خالد - رحمه الله - إلى ليبيا وكنت ضمن الوفد المرافق ، عندما نزلنا في مطار بنغازي كان هناك استقبال "شعبي" مرتب "رسمياً" بكل تفاصيله. سألت الملك العقيد معمر القذافي إذا كانت الحكومة في بنغازي أو طرابلس. رد العقيد "أي حكومة ؟ نحن في الجماهيرية ألغينا الحكومة" قال الملك : "أين الوزراء ؟ رد العقيد : "نحن ألغينا مناصب الوزراء لا يوجد وزارة" قال الملك أين توجد أنت وأخويك؟ رد العقيد في بنغازي" قال الملك "إذن فالحكومة في بنغازي" ولم يتمالك العقيد نفسه من الابتسام.

يتاح أحياناً للوزير الذي يرافق رئيس دولة زائر أن يتغلغل إلى ما وراء الشخصية الرسمية ليرى الإنسان داخل السياسي ، لا أزال أذكر انفعال السيدة أنديرا غاندي وهي تتحدث عن أرملة ابنها سانجاي: "هذه المخلوقة ! هذه المخلوقة البذيئة ! هذه المخلوقة المزعجة !" لم تكن ساعتها رئيسة حكومة الهند ، كانت حماة عادية تتحدث بغضب عن زوجة ابنها ، ولا أزال أذكر زفرات هيلموت شميت ، المستشار الألماني ، وهو يتحدث بحسرة عن التدخين: "كان التدخين متعتي الوحيدة وحرمني الأطباء منها" قلت: "ولكني أراك تستخدم العطوس ، ألا يوجد فيه تبغ ؟" رد: "لا ، يوجد فيه نعناع. تصور ! نعناع بدلاً من التبغ وأضاف: "هل تعرف شعوري وأنا أستنشق هذا النعناع ؟ إنه شعور من يشاهد أفلاماً جنسية عن بعد ولا يستطيع المشاركة". لم يكن وقتها واحداً من ألمع الساسة في العالم ؛ كان إنساناً يحن إلى عادة أدمنها ، ولا أزال أذكر ما قاله لي هيلموت كولخفه ، كان صريحاً إلى درجة مذهلة ، قال: "إنني أستمتع بكل ثانية أستمتع بها إلى درجة لا توصف. لم يكن وقتها قائد أقوى دولة في أوربا ؛ كان إنساناً يصف الوقت الممتع

الذي يقضيه. كانت الملاحظة بمثابة نسمة هواء منعشة تعودت أن أسمع من رئيس بعد رئيس أنه لم يصل الحكم إلا مضطراً ولم يبق فيه إلا مجبراً.

خلال زيارة رسمية قام بها الشاه إلى المملكة أتيحت لي أن أتبادل الحديث معه بعد حفل العشاء. قلت له إن مصانع البتروكيمياويات التي تقيمها المملكة وإيران تلقى معارضة شديدة من المصانع الأوربية المماثلة وإن علينا أن نقيم حواراً مع أورباء تقادياً لأي مشاكل في المستقبل. كانت دهشتي بالغة عندما قال بالحرف الواحد: "لم الحوار؟ عليهم هم أن يغلقوا مصانعهم". خلال زيارة أخرى علمت أن السفير الذي كان يشرف على مائدة الملك خالد كان هو ذاته السفير الذي عمل في قصر الملك فاروق خلال حفل زواج الشاه وكان ولياً للعهد بأخت فاروق الأميرة فوزية ، وعلمت أن هذا السفير هو الذي زف الأميرة بنفسه تلك الليلة. لم يتطوع أحد بإخبار الشاه عن هذا السفير وتطوعت أنا ، كنت أتوقع رد فعل إنسانياً: أن يسأل أين هو أو أن يطلبه ليسلم عليه أو أن يرسل إليه هدية صغيرة ، إلا أنه نظر إلي وقال: "حقاً؟" لم يكن هناك رد فعل إنساني لأن "الإنسان" لم يكن حاضراً معنا ، كنت أتحدث مع الإمبراطور "الذي لا يعرف كيف يتحدث مع سبرجي".

كان الشاه شخصية لا تخلو من متناقضات ، كان على إمام مذهل بالتفاصيل ، قال ما لا يعرفه عن أي وزير بتترول في العالم. قال لي أحد الصناعيين الأوربيين إن الشاه يعرف التفاصيل الفنية الدقيقة لصناعة الحديد والصلب (وهي تفاصيل لم أر من الضروري وأنا وزير صناعة أن ألم بها) وأخبرني صناعي آخر إنه لم ير في حياته إنساناً يعرف كل صغيرة وكبيرة عن أنواع الأسلحة المختلفة مثل الشاه ، وجه الغرابة أن هذا الحاكم المولع بالتفاصيل عجز عن تحسس مشاعر شعبة. لو قضى الشاه من وقته بين شعبه الوقت الذي قضاه في دراسة البترول والحديد والأسلحة لتغير مجرى التاريخ في إيران.

مالا يعرفه الناس عن الزيارات الرسمية التي يقوم بها رئيس الدولة ، أن الاهتمام ينصب على رئيس الدولة وحده على نحو يجعل أعضاء الوفد المرافق أحياناً يشعرون وكأنهم متطفلون جاؤا بلا دعوة. ينذر أثناء هذه الزيارات أن يجد المرء حقائبه في الغرفة عند الوصول ، وما يسببه هذا الوضع من إحراجات لا يخفى على أحد. اختفت حقيبة ملابسي خلال زيارة رسمية واضطرت إلى استعارة بشت من الملك خالد.

كان من ضمن الوفد المرافق الأستاذ (محمد عمر توفيق) وزير المواصلات ، وعندما اختفت الحقائق كاد يصل إلى مرحلة الانفجار . نظر إلي بطريقته الفريدة وقال: "هل تعرف مانحن فيه الآن ؟" وقبل أن أجيب انطلق: "مانحن فيه الآن هو المجد، هذا هو المجد الذي يحسدنا عليه الناس .

أحياناً كنت أشعر أن الشعوب العربية لو أدركت ما يدور في بعض اللقاءات سواء كانت لقاءات قمة أو لقاءات وزارية لأصيبت بما يشبه الصدمة العصبية. حضرت مرة مؤتمر قمة عربية تحول إلى ما يشبه المحاكمة ، هذا الرئيس يستعرض جرائم ذلك الرئيس ضد بلدة من انفجارات وإغتيالات معززة بالتواريخ والأرقام ، وحضرت أكثر من مرة مؤتمر قمة عربية كان من الواضح جداً أن بعض المشاركين فيه لم يقرأوا جدول الأعمال فضلاً عن استيعابه. أذكر خلال لقاء قمة أن أحد الرؤساء كان بمجرد أن ينتهي المؤتمر من الموافقة على قرار ما يلتفت إلى وزير خارجيته ويسأله "على ماذا وافقنا؟" ويشرح الوزير للرئيس القرار الذي وافق عليه دون أن يعرف مضمونه. وفي مؤتمر لوزراء الصناعة كان من المفروض أن يلقي كل وزير كلمة يشرح فيها استراتيجية التصنيع في دولته. تكلم أحد الوزراء عن الخطة الكهربائية في بلده ولم ترد في خطابه واحدة عن التصنيع (يبدو أن الخطاب أعد لمؤتمر آخر أو لوزير آخر).

فلنعد الآن لنستكمل حديث الكهرباء ، لا بد أنه قد اتضح للقارئ الأسباب التي أوضحتها ، أنه لم تكن هناك شركة كهرباء واحدة سعيدة بالضم إلا أن الأمر لم يكن فيه خيار . عندما انتهينا من دمج الشركات في المنطقة الشرقية انتقلنا إلى المنطقة الوسطى. استفهم الأمير سلمان بن عبد العزيز أمير منطقة الرياض الذي يحرص على متابعة كل كبيرة وصغيرة في العاصمة ، عن الشركة الموحدة المقبلة وتأثيرها على مستوى الخدمات الكهربائية. أرسلت إليه معلومات مفصلة وزارة (يوسف الحماد) يشرح خطط المستقبل. اتصل بي الأمير سلمان معرباً عن تشجيعه للفكرة وحماسه لتنفيذها. أثناء مناقشة مجلس الوزراء للشركة الموحدة في المنطقة الوسطى أثار بعض الأعضاء موضوع تقييم الموجودات، شكل المجلس لجنة من ستة وزراء لبحث الموضوع من مختلف جوانبه ، اجتمعت اللجنة الوزارية واستمعت إلى وجهة نظر الوزارة ، رفعت اللجنة تقريرها إلى المجلس الذي وافق على التقرير وأصدر قراراً بأن يتبع نفس المبدأ وهو ثلاثة أسهم في الشركة الجديدة مقابل كل سهم في الشركة القديمة عند إنشاء الشركة الموحدة الجديدة وأي شركات أخرى في المستقبل.

انتقلنا بعد المنطقة الوسطى إلى المنطقة الجنوبية حيث تمت عملية الدمج بلا صعوبات ثم انتقلنا إلى المنطقة الغربية. توهمت بعض الشركات العاملة في المنطقة الغربية أنها ستظل بمنأى عن عملية التوحيد. عندما صدر

المرسوم بإنشاء شركة موحدة في المنطقة الغربية وبدأنا عملية الدمج كانت هناك مقاومة ضارية ، استخدمت فيها مختلف انواع الاسلحة. وعندما تبين أن التوحيد سيتم رغم هذه المعارضة ، أصرت هذه الشركات على معاملة خاصة تختلف عن كل الشركات التي وحدث. إلا ان هذا الإصرار لم يؤد الى نتيجة ، وفي النهاية تم الدمج وبالأسلوب نفسه. شعرت أن ثلاثة أرباع مهنتي قد انتهت عندما بدأت الشركات الموحدة الأربع تمارس اعمالها وفي وجود خطط واضحة ، ولم يبق سوى الربع الباقي وهو ضمان حصول الشركات الموحدة على التمويل اللازم. لم تكن هذه بالعملية السهلة ومع ذلك فقد كنت اظفر بمعظم ما احتاج اليه. في هذه الاثناء كانت المؤسسة العامة للكهرباء قد أنارت ما يقرب من الفي قرية صغيرة. وبعد ست سنوات من إنشاء الوزارة ، وفي هذه المرحلة فقط ، بدأ الناس يتحدثون عن الوزير الناجح.

هنا عبرة للإداري الناشئ : اذا كنت تريد النجاح فثمنه الوحيد سنوات طويلة من الفكر والعرق والدموع. لو سألني سائل عن أهم ما تم في قطاع الكهرباء خلال فترتي لقلت: عند تعييني وجدت مائة شركة ضعيفة ، هي على ضعفها أقوى من جهاز الدولة الذي يشرف عليها ، وعندما تركت الوزارة تركت اربع شركات قوية ، هي على قوتها خاضعة لرقابة كاملة من هذا الجهاز. لم يكن الإنجاز الذي تحقق إنجاز فرد ؛ كان انجاز دولة.

آن الاوان للإنتقال الى القطاع الاخر : الصناعة. أود ان أبدأ بأكثر الجوانب سهولة ألا وهي الصناعات التي يقيمها القطاع الخاص. إحقاقاً للحق يجب أن أذكر في البداية ، أنني هنا مضيت في الطريق الذي بدأه أسلاف كرام دون تغييرات تذكر سوى تلك التغييرات المرتبطة بالأسلوب الاداري المختلف. كانت مهمة الوزارة تجاه المصانع التي يبنها القطاع الخاص متعددة الجوانب : منح الترخيص اللازم لإقامة الصناعة ، إصدار الترخيص اللازم عندما يكون هناك راس مال اجنبي ، منح ارض في المنطقة الصناعية ، اعفاء واردات المشروع من الرسوم الجمركية ، فرض الحماية الجمركية (رفع الرسوم على البضائع المماثلة) في الحالات التي تستدعي الحماية ، متابعة التمويل مع صندوق التنمية الصناعية وتشجيع الصناعة الوطنية في كل مجال

الى هذه المهمة سوف انتقل ، الان بشيء من التفصيل ، لنبدأ الترخيص ، ينص النظام على أنه لا بد من صدور ترخيص وزاري لأي مشروع صناعي قبل ان يبدأ في ممارسة نشاطه. جرى العمل في الماضي على أن تمنح الوزارة الترخيص في الحالات التي تقتنع فيها بجدوى المشروع ، وتحجبه في الحالات التي لا تتضح لها فيها الجدوى وفي الحالات التي لا يقوم حكمها إلا على تقييمها الذاتي. عندما جئت قلبت هذا الوضع رأساً على عقب ، قررت أن على

الوزارة أن تعطي الترخيص لمن يطلبه بصرف النظر عن إقتناعها ما لم يكن هناك مبرر للرفض ، وقررت أن المبرر الوحيد للرفض هو وجود مصانع قائمة أو تحت الإنشاء تغطي حاجة السوق.

كان لا بد من بعض الوقت والجهد لتتقيد الجهاز. كنت أكرر في إجتماع مع الزملاء بعد إجتماع أن المواطن حر في استخدام أمواله ، وإذا قرر أن يستخدمها في الصناعة فهذا شأنه وحده ، وشأننا نحن تقديم المشورة والعون والمساعدة. لاحظت أن قرار الترخيص في بعض الحالات لا يصدر إلا بعد عدة أسابيع من تقديم الطلب ، وفي بعضها بعد عدة شهور ، لم يكن هذا التأخير مقبولاً أو معقولاً ، بالإستقصاء عن السبب تبين أن العامل الرئيسي هو أن الطلب يقدم إلى القسم المعني غير مستكمل ، عندما يبدأ القسم في دراسة الطلب يتبين أن بعض المعلومات الأساسية ناقصة ، أعدنا نموذجاً مبسطاً يتضمن كل المعلومات اللازمة وأصدرت قراراً بعدم قبول أي طلب لا يستكمل المعلومات التي أحتواها النموذج. أصدرت قراراً اخر بمحاسبة كل موظف يتأخر عنده الطلب المستكمل أكثر من إسبوعين ، بعدها لم يتأخر ترخيص واحد. العبرة هنا هي أنه إذا عرف السبب زال العجب وأمكن معالجة المشكلة. في حالات كثيرة تبدأ محاولات العلاج قبل التشخيص ، غني عن الذكر أنه إذا نجحت مثل هذه المحاولات فإن نجاحها لن يكن سوى ضربة من ضربات الحظ السعيد ، وفي الإدارة لا يمكن الإعتماد على الحظ السعيد.

تتهبت المملكة قبل معظم دول العالم الثالث إلى ضرورة إجتذاب رأس المال الأجنبي الذي يجلب معه عادة تقنية جديدة وخبرات جديدة كان من أهمها المجال الصناعي ، هذا هو السبب الذي جعل نظام إستثمار المال الأجنبي يضع أمانة اللجنة المعنية بهذا الإستثمار تحت إشراف وزير التجارة والصناعة ووزير الصناعة والكهرباء فيما بعد. كانت هذه اللجنة تضم ممثلين عن الوزارات ذات العلاقة وتتعدق بإنظام برئاسة الامين العام وهو مسؤول كبير في وزارة الصناعة والكهرباء. كما فعلت مع التراخيص ، كنت حريصاً على متابعة قرارات الإستثمار وحريصاً على ألا يتأخر قرار واحد ، كان هذا النظام مرناً الى أبعد الحدود ، لم تكن لدينا أي عقد في التعامل مع مستثمرين أجنب ، كما نسمح للمستثمر الأجنبي بأن يمتلك نسبة من المشرع ، وكما نسمح له بإمتلاك المشروع بأكمله. ولم تكن هناك أي قيود على تحويل الأرباح إلى الخارج.

في أيامنا هذه موسم العولمة أصبحت دول العالم الثالث تتبارى في إستدراج رؤوس الأموال الأجنبية. اذكر القراء الشباب أن الشراكة مع الأجنب في تلك الأيام الغابرة كانت تعتبر ضرباً من الخيانة الرجعية لا يقدم عليه سوى الرجعيين ، كان أهم حافز تقدمه الدولة للصناعيين ولا يزال ، هو الأرض. كل من عمل في ميدان الصناعة يدرك أنه

من المستحيل أن تقوم صناعة تتجاوز مرحلة الورش البسيطة إلا بتوفر التجهيزات الأساسية الضرورية : الارض والطرق والكهرباء والصيانة.

كانت الأراضي في المناطق الصناعية مزودة بكل هذه الخدمات إيماناً بأهمية هذا الحافز ، وحرصت أنا وزملائي في الوزارة على تطوير المزيد من المناطق الزراعية.

رويت فيما سبق قصة الحصول على أرضين كبيرتين أُقيمت عليهما منطقتان صناعيتان جديدتان في الرياض والدمام ، أُقيمت منطقة صناعية جديدة في جدة ووسعت المنطقة القائمة في مكة المكرمة ، وأُقيمت منطقتان جديدتان في القصيم والاحساء .

حجزت الوزارة عدداً من الأراضي في عدد من المدن تمهيداً لإقامة مناطق صناعية حال توفر الإعتمادات اللازمة ، عندما بدأت هذه المناطق تستكمل خدماتها وتظهر بالمظهر اللائق رأيت أن أغير إسمها حتى لا تختلط بالمناطق الصناعية الصغيرة التي تخصصها البلديات للورش في كل مدينة ، كان الإسم الجديد المدن الصناعية أقرب الى تصوير الواقع من الإسم القديم .

الفضل الأكبر في إنشاء هذه المدن تخطيطاً وتنفيذاً وإدارة يعود إلى الزميل أحمد التويجري ورفاقه في وكالة الصناعة. كانت قرارات الحماية تصدر بناء على توصية مشتركة من وزير المالية والإقتصاد الوطني ووزير الصناعة والكهرباء. كنا نعتقد أنه لا يجب لأي مصنع أن يتمتع بالحماية إلا اذا غطى نسبة كبيرة من إحتياجات السوق لا تقل عن ٥٠% بجودة لا تقل عن جودة البضائع الاجنبية ، وكنا متفقين على ألا تتجاوز نسبة الحماية ٢٥% ، وكنا متفقين أن إجراء الحماية ترتيب مؤقت يجب أن يعاد النظر فيه بصورة دورية ، وكنا متفقين على أنه إذا تعارضت مصالح المستهلكين مع مصالح صناعة ما فإن الأولوية يجب أن تكون لمصالح المستهلكين.

الخلاف الوحيد الذي نشأ بيني وبين محمد في هذا المجال كانت نتيجة خطأ مطبعي حيث أن خطي وخط محمد أبا الخيل يتشابهان بشكل كبير، في الحالة التي تحدثت عنها كان هناك طلب للحماية انتهى بموافقة مني وذهب الى محمد للحصول على موافقته تمهيداً للرفع لمجلس الوزراء ، اقتنع محمد بالمبررات وكتب على المعاملة (لاضير من الحماية) إلا أن الموظف في القسم المختص ترجمها (لا خير في الحماية) اختفت المعاملة حتى أدركنا السبب وأمكن إستخراجها ودفعها.

أقامت الدولة صندوقاً للتنمية الصناعية يعطي قروضاً لتمويل المصانع ، وكان لا يعطي قرضاً إلا بعد دراسة شاملة ومستفيضة تغطي جوانب المشروع كلها ، وكانت دراسة الصندوق تساعد صاحب المشروع على معرفة نواحي الضعف في مشروعه. يمكن القول بصفة عامة إن الصناعيين السعوديين كانوا يركزون على الجانب المتعلق بالتمويل و الإنتاج ولا يلقون أهمية كافية على النواحي المتعلقة بالإدارة والتسويق والإعلان و ضمان الجودة . هذا الصندوق بالإضافة الى دوره التمويلي الهام ، كان له دور رائد في تزويد أصحاب المصانع بالمهارات اللازمة للمنافسة في سوق حر مفتوح ، كنت حريصاً على أن تستمر المصانع في تحسين إنتاجها اقترحت الوزارة إنشاء جامعة الملك خالد للمصنع المثالي ، كانت هذه الجائزة تعطي للمصنع الذي تتوفر فيه كافة المتطلبات التي ينبغي توفرها في مصنع حديث ، كان هناك جائزة من وزارة الصناعة والكهرباء وجائزة ثالثة من مركز الأبحاث والتنمية الصناعية ، أعطت هذه الجوائز روحاً من المنافسة الإيجابية البناءة ، وكان عدد المصانع المتقدمة للجوائز يتزايد سنة بعد سنة ، بعد ذلك كان على الوزارة أن تساعد المصانع على تسويق منتجاتها ، ما الفائدة في مصانع حديثة تنتج بضائع ممتازة لا يشتريها احد ؟ كانت المعركة الاولى التي واجهتنا مع أذواق الناس ، كان المستهلك السعودي متعوداً على بضائع ذات أسماء معروفة ، كلها مستوردة وعندما بدأت البضائع تدخل السوق ، لم تجد من المستهلكين ما كانت تستحقه من إقبال.

كان لابد من عملية شاملة تتم بمختلف الطرق ، وكان لابد لوزارة الصناعة والكهرباء أن تبدأ بنفسها. أقمنا (اسبوع الصناعة الوطنية) خلال هذا الأسبوع وكانت وسائل الإعلام تتحدث عن منجزات الصناعة الوطنية وكان الطلاب في المدارس يكتبون مواضيع الإنشاء عن الصناعة الوطنية ، وكان عدد كبير من المصانع يفتتح كلفت الوزارة شركة متخصصة بإعداد فيلم وثائقي عن الصناعة السعودية باللغتين العربية والانجليزية ، كان التلفزيون يعرض هذا الفيلم بصورة دورية.

كنت حريصاً على أن تكون الهدايا التي أقدمها للوزراء الضيوف من الصناعة الوطنية ، لقد كانت هذه التوعية التي لعبت وسائل الاعلام فيها دوراً مشكوراً ، أثرها في إجتذاب المستهلك إلى الصناعة السعودية. في بعض القطاعات الحليب ومشتقاته على سبيل المثال أصبح المستهلك يفضل الصناعة الوطنية على المستوردة ، بعد ذلك إتسعت الآفاق أمام الصناعة السعودية وبدأت تغزو الأسواق العالمية. كم كان فخري بالغاً وأنا أرى مبيعات بملايين الجنيهات في معرض صناعي سعودي أقيم في لندن منذ بضع سنوات ، في هذا المجال كانت وزارة المالية والإقتصاد الوطني

متعاونة الى أبعد الحدود ووضعت نظام نصه ما يلي : إمكانية التعاقد المباشر مع المصانع الوطنية وعلى حصر المنافسة بينها في الحالات التي تسمح بذلك ، وعلى تفضيل البضائع المحلية على المستوردة حتى حين تكون أسعارها أعلى بنسبة معينة. إلا أن التقدم في هذا الميدان كان بطيئاً ، وكانت المعركة الثالثة مع المكاتب الإستشارية الأجنبية.

من طبيعة الأمور أن يضع المكتب الإستشاري الأجنبي مواصفات المنتجات المصنوعة في بلده ، سواء كانت أمريكية أو فرنسية أو بريطانية ، كان هذا الوضع مقبولاً يوم لم تكن هناك منتجات صناعية سعودية ولكنه لم يعد مقبولاً بعد وجودها. سلاح الإقناع حيناً وسلاح التشريع أحياناً استطعنا حمل هذه المكاتب على تضمين المواصفات التي تضعها منتجات سعودية. لم ننجح كل النجاح إلا أنه بمرور الزمن ومع زيادة المصانع السعودية لم يعد وجود منتجات سعودية في مواصفات المشاريع الحكومية بالأمر الغريب ، بالإضافة إلى كل هذه الجهود الرسمية لتشجيع الصناعة الوطنية كان هناك اللوبي الشخصي ، اللوبي كلمة تعني : جماعة تحاول التأثير على أعضاء هيئة تشريعية ، كنت أكتب رسائل شخصية الى مسؤول بعد مسؤول أرجو استخدام منتج سعودي ما في مشروع معين ، وربما ذهبت بنفسى لزيارة المسؤول. هذا الهجوم الشخصي كان يحقق مالا تستطيع المراسلات الرسمية تحقيقه. بالإضافة إلى هذه المساعي الإيجابية ، أعتقد أنني خدمت الصناعة الوطنية خدمة جلى ببعض المواقف السلبية. لا بد من توضيح ، القرار الصحيح ليس بالضرورة قراراً في المضي في تنفيذ شيء ما. قد يكون القرار الصحيح قتل شيء ما في المهدي.

عندما توليت الوزارة وجدت القسم المختص قد أعد مشروع نظام "السجل الصناعي" وكان يستهدف غرضاً بريئاً وهو تزويد الوزارة بسجل كامل عن مصنع. سبق أن ضربت مثلاً عن وزير صناعة يقر تشريعاً يعتقد أنه يسهل حركة القطاع الخاص والحقيقة أنه يشلها. لم يراودني الشك أن الزملاء اللذين وضعوا المشروع وقد جمعه من عدة تشريعات عربية كانوا يعتقدون أنهم يخدمون الصناعة الوطنية ، وأنا على يقين أنه لو أصبح تشريعاً لخضعت المصانع التي يقيمها القطاع الخاص لتدخل بيروقراطي مستحکم قادر على خنقها في أي لحظة. كنت حريصاً كل الحرص على أن تظل الأنبياء البيروقراطية الحادة بعيدة كل البعد عن عنق الصناعة. ذات يوم ، اكتشف زميل في جهة حكومية مادة نظامية تتعلق بمتابعة الخطة الخمسية ، فسر الزميل هذه المادة على أنها تسمح له ولجهازه بالتدخل حيث يشاء ومتى يشاء إستناداً إلى "النظام" وطلب من الوزارة بأن توجه أمراً إلى كل مصنع قائم في المملكة بالتعاون التام مع جهازه

وإعطائه كل المعلومات التي يطلبها بما في ذلك من أرقام الريج والخسارة. شرحت للزميل بأنه وأنا الوزير المسؤول مباشرة لا أسمح لنفسي بالإطلاع على أسرار تجارية كهذه. تكرر إلحاح الزميل وتكرر رفضي حتى أخبرني أنه سوف يقوم بإرسال "مفتشين" إلى المصانع مباشرة. ذهبت إلى ولي العهد أنقل إليه ما حدث وكان رأيه مطابقاً لرأيي وطلب مني أن أترك الموضوع له. بعدها ترك الزميل الكريم المصانع وشأنها ، ولعله شغل نفسه وجهازه بقطاع أقل قدرة على حماية نفسه.

أعود الان إلى ابنتي المفضلة (بعد ابنتي الحقيقية) "سابق" تحتل موقعاً خاصاً لا ينافسها فيه منافس. من ناحية بدأت سابق معي ولم تكن هناك قبلي بدايات من أي نوع ، من ناحية ثانية عاصرت ولادة سابق ثانية فتانية ، كتبت المسودة الأولى لنظامها بخط يدي ، وراجعت المسودة النهائية مع الصديق الدكتور مطلب النفيسة رئيس شعبة الخبراء كلمة كلمة ، ومن ناحية ثالثة لم تعكس أي مؤسسة فلسفتي في الإدارة كما عكستها "سابق".

ولدت بعد الوزارة بأكثر من سنة ، ماذا حدث قبل ذلك ؟ جاءت المشاريع من (بترومين) على هيئة دراسات ضخمة في ملفات تملأ غرفة كبيرة ولم يجئ معها موظف واحد. ماذا يفعل وزير جديد بغرفة تكتظ بدراسات عن مشاريع تبلغ تكلفتها آلاف الملايين ؟ أين يبدأ وكيف يبدأ ؟ من أين يأتي بالقوة البشرية المؤهلة القادرة على التعامل مع هذا التحدي الهائل ؟ جاءت فرقة الإنقاذ من مركز الابحاث والتنمية الصناعية. أنشئ هذا المركز في منتصف الستينات الميلادية (الثمانينات الهجرية) بالتعاون مع الأمم المتحدة لتقديم العون للقطاع الصناعي على هيئة دراسات وأبحاث وخدمات ميدانية متنوعة.

نجحت إدارة المركز في إستقطاب عدد من الشباب السعودي المؤهل وتمكنت من إبتعاث عدد اخر للحصول على الماجستير والدكتوراه ، عندما تلفت حولي أبحث عن شباب مؤهل يتولى متابعة المشاريع الصناعية وجدت بغيتي في المركز.

شكلت وحدة المشاريع "الجديدة" برئاسة المهندس عبد العزيز الزامل وأوكلت إليه مهمة الإشراف على هذه المشاريع . كان هذا العدد الصغير من الشباب الدعامة التي قامت عليها "سابق".

هل يستطيع وزير بلغت مابلغت كفاءته أو حكمته أو خبرته (فضلا عن وزير جديد) أن يبيت في مشاريع عملاقة لم تشهد لها المنطقة مثيلا ؟ قلت ولا افتأ أكرر أن معرفة نواحي الضعف هي الخطوة الأولى نحو بناء القوة. رأيت أن

أستعين بجهة محايدة تملك من الخبرة مايمكنها من إعطاء رأي موضوعي في جدوى هذه المشاريع ، اتجه تفكيري الى البنك الدولي في واشنطن ، إلا أنه كانت هناك مشكلة كبرى لم يسبق للبنك الدولي في تاريخه أن قام بدراسات من هذا النوع لصالح حكومة من الحكومات لكن المملكة بدأت تساهم مساهمة ملموسة في تمويل البنك وأعطتها هذه المساهمة قدرة تفاوضية لا يستهان بها عند التعامل مع البنك. سافرت إلى واشنطن لمقابلة روبرت ماكنمارا رئيس البنك الدولي وقتها ، واستخدمت كل قدراتي على الإقناع. بعد تردد شديد وضغوط اشد وافق البنك الدولي على الطلب وقرر تخصيص فريق عمل متكامل يدرس جدوى كل مشروع ، عندها امكنتني أن أنتفس الصعداء واثقاً أن أي قرار سوف يتخذ سوف يكون مبنياً على أساس موضوعي متين.

في هذه الأثناء كنا ندخل مواجهة عنيفة مع عدة شركات كانت تطمع في الحصول على عقود لبناء المصانع دون أن تتحمل أي مسؤولية عن أداء هذه المصانع. كانت فلسفتنا قائمة على مبدأ "المشاركة" ولم تكن هذه الفلسفة تتيح لنا أن نتعامل إلا مع شركاء. جاء هذا الموقف صدمة كبرى لشركات المقاوله ولوكلائها ، ولكننا لم نتزحزح عنه قيد شعرة.

تمت كل مشاريعنا الكبرى بالإشتراك مع شركات عالمية بحيث يملك كل فريق ٥٠% من المشروع. لم الإصرار على المشاركة ؟ نحن نتعامل مع هذه الشركات لأننا بحاجة إلى ثلاثة أشياء تملكها هذه الشركات ونحن لا نملكها : هي تملك التكنولوجيا ونحن لا نملكها وهي تملك منافذ التوزيع ونحن لا نملكها وهي تملك وسائل التدريب ونحن حتى الآن لا نملكها. كانت هناك عدة قرارات إستراتيجية حددت مسار "سابك" منذ يومها الاول ، القرار الأول أن تكون المسؤولية كاملة في يد الشباب السعودي العامل في "سابك" لا عند موظفين ولا خبراء ولا مستشارين أجانب. لم أكن أرى ما يحول دون تولي شاب في الثلاثين موقعاً قيادياً في "سابك" كنت واثقاً أنه مع الثقة سوف تجيء القدرة على تحمل المسؤولية وهذا ما حدث. أثبت كل الشباب أنهم كانوا على مستوى المسؤولية. القرار الثاني أن "سابك" لن تستغل وضعها كشركة لتعطي رواتب خيالية تجذب إليها الكفاءات المطلوبة. كنت أريد أن تكون فلسفة "سابك" شبيهة بالفلسفة التي تحكم عمل الشركات اليابانية : لن نغريك بالدخول ولكن اذا دخلت فسوف نغريك بالبقاء. كنت أريد ان تكون الحوافز متدرجة ومتصاعدة ومتماشية مع مستوى الأداء. وكان القرار الثالث أن النوعية تغني عن الكمية. كل من رأى حجم المشاريع الكبيرة وعدد الموظفين الصغير كان يصاب بالذهول. إلا أن المغامرة نجحت وأغنت النوعية عن الكمية. وكان القرار الرابع ان "سابك" شركة بكل ما تحمله من معنى يجب أن تتصرف كما تتصرف الشركات

ويجب أن يفكر كل من فيها كما يفكر أصحاب الشركات. وكان القرار الخامس أن الشركة لا بد أن تعمل بروح الفريق. ولكي توجد روح الفريق يجب أن يشعر كل من يعمل في الفريق أن دوره لا يقل عن دور أي لاعب آخر. ولكي توجد روح الفريق لا بد أن تكون هناك نقاشات واسعة حرة قبل الوصول إلى قرار. كان القرار السادس والأهم هو ألا يعمل في "سابك" سوى المؤمنین بحلم "سابك" نحن قادرون على اقتحام ميدان التصنيع ، وإقتحامه بثقة وإصرار. لم يكن في المؤسسة الوليدة مكان للمتريدين أو الخائفين أو المتشائمين وأشهد أنني لم أجد في سابك متردداً واحد أو خائفاً واحداً أو متشائماً واحداً.

في الأثناء التي كانت "سابك" تولد فيها كانت هناك مؤسسة رائدة رائعة أخرى تولد : "الهيئة الملكية للجبيل وينبع" تبنها الأمير فهد الذي أصبح رئيس الهيئة ، وتولى شؤونها اليومية هشام ناظر الذي أصبح نائباً للرئيس. كانت مسؤولية الهيئة الملكية أن تتولى إقامة كافة المرافق اللازمة لبناء الصناعات في كل من الجبيل وينبع. وفي سبيل تحقيق هذا الهدف أعطيت كل الصلاحيات اللازمة. وهكذا أصبحنا أمام جهة مسؤولة واحدة تخطط للعملية من ألفها إلى يائها. بوجود الهيئة أمكن أن تنمو الصناعات جنباً إلى جنب مع توفر المرافق. ونتيجة لكفاءة الهيئة الملكية وكفاءة "سابك" والتنسيق بينهما إستغرقت فترة بناء مصنع الحديد والصلب بالجبيل ثلاث سنوات ، وإستغرق بناء مصنع مماثل بطاقة مماثلة في الجزائر تسع سنوات وفي ليبيا عشر سنوات رغم توفر الإعتمادات المالية الكافية في البلدين.

بعد إستكمال إنشاء "سابك" كان أول شيء حرصنا عليه هو أن نستبعد نهائياً المشروعات غير المجدية ، بعد دراسة مفصلة انتهينا إلى أن مشروع الحديد والصلب بالحجم الذي كان مقترحاً قرابة أربع ملايين طن كان يفوق الطاقة الإستيعابية للسوق السعودي دون وجود مجالات واضحة للتصدير. قررنا إنشاء المصنع بربع الطاقة المقترحة على أن تتم توسعته على مراحل مع نشوء الحاجة. حقيقة الأمر أنه كانت هناك عدة مراحل قبل إعطاء الضوء الأخضر النهائي لمشروع ما.

إنني لا أبالغ إذا قلت لكم أنني لا أعتقد أن أي مشاريع صناعية في أي مكان في العالم درست بالكثافة والدقة اللتين تدرس بهما مشاريعنا الصناعية. نحن نبدأ بدراسات التسويق يقوم بها خبراءنا وخبراء الشريك المنتظر ومنتقل بعد ذلك إلى دراسة جدوى تفصيلية ثم تخضع هذه الدراسة لتقييم موضوعي شامل إختارنا له البنك الدولي بإعتباره جهة محايدة تتمتع بخبرة واسعة في تقييم المشاريع الكبرى ، ويبقى بعد ذلك الإمتحان الأصعب قرار مجلس الإدارة في الشركة

السعودية للصناعات الأساسية (سابق) هل أنا بحاجة الى القول أنني بعد هذا كله كنت أوقع على عقود المشاريع وأنا مرتاح الضمير؟ وهل يستغرب أحد إذا قلت أنه لم يفشل بفضل الله مشروع واحد من هذه المشاريع؟.

قلت أن لكل موقف زمنه ، لم يكن بالإمكان أن تمر هذه السنوات المثخنة بالأزمات دون أن تترك بصماتها على الروح وعلى الجسد. أما ألم الروح فحديثه يطول وليس هذا موضعه ، وأما الجسد فقد لقي نصيبه الكامل من العذاب. دخلت المستشفى مرتين على أثر نزيف حاد في القرحة. في المرة الأولى كان النزيف خطراً ولم توقفه إلا عملية جراحية عاجلة. دخلت المستشفى بعد ذلك أكثر من مرة بسبب أعراض مختلفة ، كان الأطباء مجمعين على أنها نشأت بسبب الإرهاق. ماذا أقول ؟ "لولا المشقة ساد الناس كلهم"

وكان هناك ثمن باهظ لا علاقة له بالصحة ، محاولات " إغتيال الشخصية" البعض لا يكتفون في المعارك بإستخدام الأسلحة المشروعة (الحرب علنا وبوسائل علنية) وهي فتاكة بطبيعتها ، بل يلجأون إلى أساليب غير مشروعة : الدس الكذب والتآمر الرخيص. ما حدث لي في هذا المجال يكاد يندرج ضمن قصص الخيال العلمي لغرابته. أكتفي بحادثة واحدة. أدى قرار من القرارات التي اتخذتها إلى الإضرار بمصالح مجموعة من الناس. هؤلاء الذين يحاولون إغتيال الأشخاص عثروا على مقابلة أجريتها في مطلع عهدي في الوزارة مع صحيفة أمريكية وتحدثت فيها عن التنمية ، قلت أن التنمية أمرعاجل وضروري بعد حياة البؤس الإقتصادي الذي عاشه إنسان الجزيرة عبر تاريخه المكتوب كله. كان الحديث كله عن الإقتصاد ولم تكن له علاقة بالدين من قريب أو بعيد ، إلا أن المكر الرخيص حاول تحويل مآقلته عن البؤس الإقتصادي إلى نقد للإسلام. ثارت زوبعة كبرى لم تهدأ إلا بتدخل فعال من ولي العهد.

ولعل من المناسب بعد حديث الأزمات والأمراض أن أتحدث عن جانب من عمل الوزير لم أتطرق إليه من قبل وهو الزيارة التي يقوم بها الوزير رئيساً للوفد وليس جزءاً من الوفد. الطقوس لا تكاد تتغير : الإستقبال الرسمي ، جلسة أو جلستان من المباحثات ، وليمة أو وليمتان ، ومقابلة مع رئيس الدولة. أعتقد أن الزيارات الرسمية في مجملها لم تكن بالشيء الممتع. كان المرء يقوم بها بحكم واجبه لا رغبة في النزهة. كنت أنظر إلى الموضوع من زاوية عملية محض : إذا طلبت أنا زيارة بلد لبحث أمر ما فيجب ألا أتوقع أي نوع من أنواع الإستقبال الرسمي ، أما إذا دعيت دعوة رسمية فأتوقع أن أعامل كما أعامل انا الضيف الذي أدعوه دعوة رسمية ، عندما أستقبل وزير ما في المطار وهو يزور المملكة بدعوة مني ، أتوقع يستقبلني في المطار ، عندما أزور دولته بدعوة منه. كان الموضوع أحيانا يتعد ويوشك أن يتحول إلى أزمة.

تلقيت دعوة لزيارة فرنسا زيارة رسمية ، وكان البرنامج المتفق عليه ينص على أنه يستقبلني وزير الصناعة الفرنسي في المطار وقبل وصولي بيومين اتصلت وزارة الصناعة الفرنسية بالسفير السعودي في باريس الصديق الاستاذ (جميل الحجيلان) وأبلغته أن يتعذر على الوزير إستقبالي في المطار لظروف طرأت وأنه سيرسل وكيل الوزارة. تَصَرَّف (جميل) على الفور ، قال لهم أنه إذا لم يكن الوزير في إستقبالي فسوف تُلغى الزيارة. لم أعرف عن هذه الحادثة إلا بعد وصولي. كان لموقف (جميل) الحازم أثره ووجدت الوزير في إنتظاري في المطار. تكررت القصة مع المانيا الغربية ايضاً. وفي العادة لا توجد مشاكل من هذا النوع .

حقيقة الأمر أن الغالبية العظمى من الزيارات مملة لدرجة قاتلة ولا أود أن أسبب للقارئ الملل بالإسهاب في الحديث عنها إلا أنه توجد ومضات ولقطات مضحكة بين الحين والحين تخفف وطأة الروتين الجامد. أذكر خلال زيارة رسمية للبرازيل أن مرافقنا كان شاباً ظريفاً من وزارة الخارجية البرازيلية. أخذنا مرة إلى مطعم فاخر حيث تناولنا عشاء دسماً استغرق عدة ساعات ، إتفقنا خلال العشاء على مداعبته. عندما وصلنا إلى الفندق وجاء يستأذن في الإنصراف قلت له وعلى وجهي كل علامات الجدية : "ولكن إيفان ، اين العشاء ؟" بدت على وجهه علامات الحيرة وبدأ يتمتم : "ولكننا ذهبنا " قبل أن يكمل قاطعه عضو من أعضاء الوفد : "العشاء إيفان العشاء أكاد أموت جوعاً" عندما بدأ عضو ثالث يطالب بالعشاء كاد إيفان يبكي. عندها فقط انفجرنا جميعاً نضحك ونضحك إيفان معنا.

أود أن أعرج الآن على جانب من عمل الوزير لم أتطرق إليه من قبل : رئاسة مجالس الادارة. سر النجاح في قيادة المجالس أمران سهلان / صعبان : التحضير الكامل وإحترام مشاعر الأعضاء الآخرين ورغباتهم. لا يمكن للرئيس أن يدير الجلسة بكفاءة ما لم يكن مستوعباً كل مادة على جدول الأعمال إستيعاباً تاماً وما لم يكن قادراً على الإجابة على كل تساؤل يمكن أن يثيره الاعضاء. عندما يحضر الرئيس جلسة ما دون إستعداد كاف فهناك إحتمال أن تسير الامور في إتجاه غير الذي يريده أو تنتهي بلا قرارات حاسمة. إلا أن هذا الامر السهل صعب التحقيق على الرئيس أن يبذل قبل كل جلسة من الجهد أضعاف ما يبذله أي عضو آخر في المجلس. والأمر الثاني هو إحترام مشاعر الآخرين ورغباتهم.

الرئيس هو أعلى الموجودين منصباً وقد جرت العادة على أن يعامله الأعضاء بقدر كبير من الإحترام ، إلا أن هذا الإحترام لايعني أن الأعضاء مستعدون للتوقيع على بياض. يجب على الرئيس أن يحذر كل الحذر من إستخدام عبارات مثل "هذا الموضوع فيه توجيهات عليا" أو "لابد من الموافقة". وإذا كان الرئيس الذي لايقراً جدول الأعمال لا

يستطيع أن يدير الجلسة بكفاءة فإن العضو الذي لا يقرأ جدول الأعمال يسبب ضغطاً هائلاً على أعصاب الرئيس (وهنا جانب الصعوبة من الامر السهل / الصعب).

ومن المهام الأخرى التي يستلزمها عمل الوزير تولى شؤون وزارة أخرى بالنيابة. على الوزير بالنيابة أن يتبنى موقف الوزارة التي يشغلها مؤقتاً حتى عندما يختلف عن موقف وزارته الاصلية. وكيل وزير بالنيابة مرت عليه تجارب عديدة مشابهة : يكتب طلباً ثم يكتب رداً بالرفض. يلجأ الوزير عند إختيار وزير بالنيابة إلى إختيار وزير يتبع نفس أسلوبه في العمل. إلا أن (سليمان السليم) خالف هذه القاعدة عندما اختارني مرتين لأكون وزير للتجارة بالنيابة في غيابه. في المرتين كانت هناك أزمات تموينية شديدة ، لو كان سليمان موجوداً لعالج الأزميتين بإسلوبه الدفاعي الهادئ الوقور ، إلا أنه لم يكن موجوداً وعالجت الأزميتين بإسلوب الهجومي مستعيناً بسيارات نجدة طلبتها من الأمير نايف وزير الداخلية. بعدها لم يعد سليمان يطلب مني تولى الوزارة بالنيابة. وحدثت تجربة مماثلة مع الصديق الدكتور محمد الملحم وزير الدولة ، وسرعان ما تقلص عدد الوزراء الراغبين في إنابتي.

كان من أهم جوانب عملي التنسيق مع دول الخليج الشقيقة فيما يتعلق بمشاريعنا الصناعية. كانت قطر قد بدأت في تشييد مصانع بتروكيماويات وحديد وصلب وإقترحت لجنة للتنسيق الصناعي بين البلدين ، وافقت عليها الحكومتين وبدأت اللجنة تجتمع بانتظام. مع البحرين كان هناك تنسيق يومي مستمر سهلته علاقتي الوطيدة بيوسف الشيراوي ، كانت خطتنا الصناعية تتضمن إقامة مصهر كبير للألمنيوم في الجبيل ، كان في نفسي شيء من إقامة المشروع ، كان هناك مصهر ضخم في البحرين ومصهر ضخم في دبي ، وكانت الأرقام تقول أن المنطقة والأسواق العالمية لا تتحمل وجود مصهر ثالث ، تفاهمت مع يوسف على أن نصرف النظر عن إقامة مشروعنا مقابل أن ندخل شركاء في مصهر البحرين. بارك الأمير فهد هذه الفكرة وتحمس لها ، واستفادت كافة الأطراف. تقتضي الأمانة أن أقول أن هذه الحادثة كانت قمة من إنجازات التنسيق العملي لم نكن قادرين عليها إلا فيما ندر.

بنشوء مجلس التعاون دخلت كل نشاطات التنسيق تحت مظلته في إطار "لجنة التعاون الصناعي" يمكن أن أقول بإختصار شديد أن المجلس بدأ بداية متواضعة ثم قطع شوطاً لا بأس به وحقق عدداً من المنجزات ثم عاد إلى مسيرة الإنجاز المتواضع.

الأسباب التي عاقت مسيرة المجلس متشعبة وعديدة أكتفي هنا بالحديث عن عقبة واحدة هي العقبة البيروقراطية. من طبيعة الأمور أن يركز الموظفون على إختصاصهم دون أن يمدوا أبصارهم إلى ما هو أبعد من ذلك. هذه الاعتبارات

البيروقراطية المحلية كثيراً ما تعترض تحقيق الأهداف الخليجية الكبرى. أقول بصراحة أنه ما لم تستطيع الإدارة السياسية إنتزاع زمام المبادرة من الأجهزة البيروقراطية المحلية فإنه لن تكون هناك إنجازات تذكر في السنوات القادمة. فلنعد الى سابق ، واجهتنا خاصة في البداية ضغوط لا يستهان بها لإدخال الإعتبارات السياسية في قرارات سابق التجارية ، كان مصدر الضغوط الرئيسي السفراء الغربيين في المملكة ، كان هؤلاء السفراء يمثلون مصالح دولهم الإقتصادية على نحو يجعلهم أحياناً ينسون حتى الإعتبارات الدبلوماسية. خلال إجتماع مع سفير غربي قال لي : "تقدمت شركتنا بعطاء في مشروع من مشاريع سابق ، أريد أن أعرف وضع شركتنا بالضبط" قلت له على الفور: "شركتكم؟ لم أكن أعرف أنك تملك شركة يا سعادة السفير " إحمر وجهه وقال "اعني شركة من دولتي" قلت: "سابق لا تتعامل مع دول تتعامل مع إعطاءات ، إذا تقدمت شركتكم بالعطاء الأفضل فسوف تحصل على العقد".

هناك جانب من عمل الوزير كنت أراه من أهم مسؤولياته إن لم يكن أهمها ، الجولات خارج المدن الكبيرة. هذه الجولات من لحظتها الأولى إلى لحظتها الأخيرة قطعة من العناء ولكنها قطعة من العناء الضروري. تحقق الجولات عدة أهداف يتمكن الوزير عبرها أن يشاهد جزءاً كبيراً من وطنه وأن يلمس التنوع الجغرافي والبشري والثقافي الذي يشكل خارطة البلاد. ويستطيع الوزير أن يتعرف على مشاعر المواطنين الحقيقية ، تلك المشاعر التي لا يستطيع فلاسفة المقاعد الوثيرة القابعون في مكاتبهم تخيلها. فضلاً عن ذلك ، تتحول كل جولة بقصد أو بغير قصد ، إلى جولة تفتيشية على مرافق الوزارة وأنشطتها وموظفيها. تعلمت من هذه الجولات ما لم يكن بوسعي أن أعرفه من ألف تقرير وتقرير.

كان هناك مشروع كهربائي مركزي في نجران وذهبت لوضع حجر الأساس. طلب مني أمير نجران وقتها الصديق (فهد السديري) أن أبقى بعد الاحتفال يومين أو ثلاثة للتجول في بعض النواحي. بقيت حسب طلبه ، كان فهد بين الحين والحين يقول: "هذه القرية لا يشملها المشروع" أو "هذه الناحية لا يشملها المشروع" أو "هذا الوادي لا يشملها المشروع" عندما انتهت الجولة إتضح لي أن المشروع الذي أعدت مواصفاته شركة إستشارية عالمية يترك ثلث نجران بلا كهرباء. إثر عودتي إلى الرياض تحدثت مع ولي العهد الذي وافق على توسعه إضافية تشمل ما أغفله المشروع الأصلي.

كنت في زيارة للإمارة ودعاني إلى التجول معه عبر المنطقة. لم يكن يقول شيئاً إلا أن الحر تكفيه الإشارة. كان من الواضح أن عدداً من التجمعات السكنية تعيش بلا كهرباء. حرصت على إضافة توسعة تغطي كل الثغرات في الخدمة. ما حدث في نجران وحائل كان يحدث مع اختلاف في التفاصيل حيثما ذهبت أتفقد المشاريع على الطبيعة. كشفت لي هذه الجولات ما يتسم به المواطنون على امتداد المملكة من طيبة وكرم ضيافة ودمائة في الأخلاق، إلا أنها كشفت لي أيضاً عن عنعنات قبلية أتمنى من صميم قلبي أن تزول ،وأتوقع أن تزول ذات يوم ،إلا أنها مادامت قائمة فلا بد أن نعترف بوجودها وأن نتعامل معها بحكمة وحس مرهف.

عندما وقعت آخر عقد من عقود "سابك" الصناعية الكبرى شعرت أن مهمتي في مجال الصناعة توشك أن تتحقق ، تأكد هذا الشعور عندما صدرت "سابك" أول دفعة من منتجاتها البتروكيمياوية إلى الخارج. كانت فرحتي أكبر يوم استطعت أن أفي بالوعد الذي قطعته على نفسي أمام ولي العهد : أن تبدأ الحكومة في التنازل على أسهمها للمواطنين.

كانت الدولة تملك أسهماً في بعض شركات الكهرباء وفي شركة الأسمدة "سافكو" إتفقت مع (محمد أبا الخيل) على أن تباع هذه الأسهم للعاملين في هذه الشركات ، وأن تسدد أثمانها من الأرباح. تحمس الأمير فهد للفكرة ، ونفذت على الفور .

وما دنا بصدد الحديث عن "التخصيص" فمن الضروري لأن أتحدث عن تجربة هامة ، كنت أرجو أن تكون رائدة في الميدان مع نهاية السبعينات الميلادية.

بدأت أقتنع بفكرة تخصيص مركز الأبحاث والتنمية الصناعية ، وتحويله من ملكية الدولة إلى ملكية العاملين فيه وإستقلاله نهائياً عن الدولة وعمله على أسس تجارية خالصة (جاءت الفكرة أساساً من عبد العزيز الزامل الذي أرجو أنه لا يزال يذكر ذلك!) من ناحية ، نما القطاع الصناعي في المملكة وتجاوز الفترة التي كان فيها بحاجة إلى دراسات مجانية. من ناحية ثانية ، كنت أود أن يكون المركز في شكله الجديد نموذجاً يحتذى لداراستشارية تستطيع تقديم الخدمات كافة التي يمكن أن يحتاج إليها أي مشروع من الاقتصادية إلى الهندسية إلى الإدارية. وافق مجلس الوزراء على الفكرة وولدت "الدار السعودية للخدمات الاستشارية". كان الزميل أحمد التويجري وكيل الوزارة لشؤون الصناعة متحمساً حماسة شديدة للفكرة الجديدة. عندما عرضت على أحمد أن ينتقل للعمل نائباً للرئيس وعضواً منتدباً

في الدار. وافق على الفور (وقع اختياري على الدكتور (فؤاد الفارسي) ليكون وكيل الوزارة لشؤون الصناعة. أثبت فؤاد خلال عمله معي الكفاءة والجد والإخلاص. بقيادة أحمد تحولت المؤسسة الحكومية بسرعة مذهلة إلى مؤسسة خاصة. بدأت الدار برنامجي تدريب مكثفين مع داري خيرة عالميتين ، أولهما لتدريب المهندسين والثاني لتدريب الإقتصاديين والإداريين.

بعد أن تركت الوزارة بسنين طويلة ، قرأت في الصحف أن المؤسسة عادت لتصبح من جديد مؤسسة حكومية. لم أعاصر هذه الفترة ولا أستطيع التعليق على الملابس التي قادت إلى هذا التطور ، ومع ذلك لا أود أن أبرئ نفسي من المسؤولية.

لقيت الدار منذ يومها الأول هجوماً كاسحاً من المكاتب الإستشارية السعودية التي لم تنتظر إليها. قاذبي الهجوم الكاسح إلى إتخاذ موقف دفاعي ، لم تنتس بين الهجوم المتشنج والدفاع المتشنج أي فرصة للحوار . هنا عبرة للإداري الناشئ : لا يمكن لحوار أن يتم في وجود التشنج ، أزل التشنج ثم ابدأ الحوار.

أعرف الآن أن الوسيلة الوحيدة لطمأنة المكاتب الاستشارية كانت دعوتها للمشاركة في رأس مال الدار الوليدة. إلا أن هذا الحل لم يطرأ وقتها ببال أحد لا أصحاب المكاتب السعودية ، ولا أنا. لا أقول هذا من باب التبرير ، ها أنذا أعترف الآن أن عدم اشتراك المكاتب السعودية في ملكية الدار كان خطأ أحمله أنا فقط.

إداري يتحدث عن خطأ ارتكبه؟! أليست هذه سابقة خطيرة توحى بالنذر في تاريخ البيروقراطية العريق؟! حقيقة الأمر أنني من أشد المؤمنين بالمقولة الشائعة "إن الذي لا يخطئ هو الذي لا يعمل".

لذلك لا بد أن أشير إلى مشاريع لم تتجح ، هناك أولاً مشروع عصير البرشومي. خلال زيارة للصين الوطنية قدم لي عصير لذيذ جداً ، تبين أنه عصير البرشومي خطرت ببالي تلك المساحات الهائلة المغطاة بأشجار البرشومي لقلة الطلب. بعد عودتي إلى المملكة فكرت في إقامة مصنع مماثل له في الباحة.

كلف مركز الأبحاث والتنمية الصناعية بمتابعة الموضوع. جاء فريق من الصين وزار المنطقة وشاهد الوضع على الطبيعة. تبين أن الثمار كانت متوفرة في موسم واحد فقط ، وأن المصنع لن يستطيع أن يعمل ما لم يكن هناك إنتاج غزير على مدار السنة ، بشيء غير قليل من الأسى ودعت الفكرة.

ثانياً مشروع القرية الشمسية ، إتفقت المؤسسة العامة للكهرباء مع مؤسسة فرنسية متخصصة على إقامة مشروع يمكن عن طريقه إضاءة قرية بأكملها بالطاقة الشمسية. بدأ العمل في المشروع ، تم الإتفاق مع مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية على أن ينتقل المشروع إليها ، ولكن هذه الأمنية ظلت حتماً لم يتحقق.

مبدأ المنفعة المتناقصة كان ينطبق بحذافيره ، السنة الأولى في الوزارة كانت أسعد من التي تليها ، والتي تليها أسعد من التي تليها حتى وصلت إلى مرحلة كنت أتحرك فيها بفعل الواجب وحده ، بعد أن توارت كل مشاعر النشوة والإثارة والمتعة التي واكبت قدوم المنصب الوزاري.

عندما توليت وزارة الصحة كنت قد أمضيت في وزارة الصناعة والكهرباء سبع سنوات ، كان هناك إجماع أن الوزارة إستطاعت تنفيذ كل البرامج المنوطة بها في الخطتين الخمسيتين الثانية والثالثة ، وكان في كل مكان تقريباً عن وزارة "ناجحة" إلا أن هناك معياراً آخر للنجاح لا علاقة له بالإحصائيات والأرقام ، الإداري الذي لا يمكن أن يستغني العمل عن وجود لحظة واحدة. على النقيض من ذلك تماماً ، الإداري الناجح هو الذي يستطيع تنظيم الأمور على نحو لا تعود معه للعمل حاجة إلى وجوده. أعتقد أنني بعد هذه السنوات السبع وصلت إلى هذه المرحلة. عندما توليت وزارة الصحة بالنيابة كنت قادراً على أن أعطيها ثلاثة أرباع وقتي وأحتفظ بربعه فقط للوزارة الأصلية ، هذه الوزارة التي إستقر تنظيمها وأدائها بحيث لم يعد يحتاج إلى المتابعة الدقيقة المباشرة.

حقيقة الأمر أنني كنت ولا أزال من المؤمنين أن الوزارة تكليف وليست مهنة ، وكنت ولا أزال من المؤمنين أن مدة هذا التكليف يجب أن تكون خمس سنوات. في أقل من هذه الفترة لا يستطيع الوزير تحقيق إنجازات تبقى. إذا أثبت الوزير كفاءة استثنائية فمن الأفضل للعمل وله أن ينتقل إلى وزارة أخرى. والحديث عن الأخرى يقودني إلى الحديث عن تجربتي القصيرة المثيرة جداً مع وزارة الصحة.

في خريف سنة ١٩٨١م (١٤٠١هـ) كنت في الطائرة مع ولي العهد عائدين من مؤتمر قمة عربي إلى الرياض ، وكان يتحدث إلى بين الحين والآخر ثم يعود إلى الأوراق. بغتة رفع رأسه من المعاملات وقال لي: "ماذا أفعل بوزارة الصحة؟ اخترت لها أكفأ الرجال ورصدت لها أضخم الإعتمادات ومع ذلك لم تتحرك هذا هو القطاع الوحيد الذي يواكب التنمية" لا أدري ما دفع ولي العهد إلى هذا الحديث المفاجئ عن وزارة الصحة ولعله كان يقرأ تقريراً عن الخدمات الصحية. لم أعلق واستمر في الحديث: "هذا الجهاز ميئوس منه " كنت أستمع صامتاً واستمر الأمير فهد: "هل تدري ماذا قررت أن أفعل؟ قررت أن اتولى وزارة الصحة بنفسني ، أتولاها شخصياً" لا أدري حتى هذه اللحظة ،

هل كان ولي العهد يحاول بطريق غير مباشر إيصال رسالة إلي أم أنه كان يفكر بصوت عال. قلت على الفور: "إذا وصلت الأمور إلى هذا المرحلة فلماذا لا تبدأ بخيار آخر؟ قال: "ماذا تقصد؟" قلت: "أنا رهن إشارتك، دعني أحاول" قال: "بعد سنوات من الجهد بدأت تجني الثمار، تحسنت أوضاع الصناعة وتحسنت أوضاع الكهرباء كيف تترك وزارة ناجحة وتنتقل إلى وزارة لم ينجح فيها أحد؟" قلت: "أنا رهن إشارتك" قال: "هذه تضحية لن أنساها لك".

هكذا بدأت القصة بلا تخطيط وبلا مقدمات، عندما عدت أخذت أفكر بعمق في ما قاله ولي العهد، لماذا ظل القطاع الصحي رغم وجود الوزراء الأكفاء والإعتمادات المالية متخلفاً عن بقية القطاعات؟ بدأت ما يمكن أن أسميه استفتاء شخصياً، اتضح لي منه أن العقبة الرئيسية التي حالت دون تطوير المرفق الصحي هي إنعدام الانضباط، واتضح لي أنه بدون إدخال انضباط صارم يشمل كل موظف في الوزارة، كبيراً كان أم صغيراً فإن شيئاً لن يتغير. تبين لي أن السبب الثاني يعود إلى أن المراكز القيادية في وزارة الصحة لم تتغير عبر أكثر من ربع قرن رغم تغير الوزراء المتكرر.

في صيف سنة ١٩٨٢ م (١٤٠٢هـ) أصبح الأمير فهد ملكاً، في خريف تلك السنة طلب الصديق الدكتور (حسين الجزائري) أن يعفى من وزارة الصحة لرغبته في الانتقال إلى وظيفة قيادية، كدت أنسى حديث الطائرة عندما فوجئت بمكالمة هاتفية من الملك فهد، قال: "هل تذكر حديثاً عن وزارة الصحة؟" قلت: "نعم" قال: "ألا زلت مستعداً لتوليها؟" قلت: "سأبذل جهدي" قال: "حسناً! أود أن تبدأ في مطلع الأسبوع القادم، سوف تكون وزيراً بالنيابة في البداية حتى أختار من يخلفك في وزارة الصناعية والكهرباء ثم تصبح وزيراً أصيلاً للصحة".

حتى أكون منصفاً في حق زملاء كرام سبقوني في وزارة الصحة وأسلاف كرام خلفوني فيها لا بد أن أقول بصراحة إن الخدمات الصحية في المملكة لم تكن قط موضع رضا من أحد، وهذه الظاهرة ظاهرة عالمية تشمل الدول كلها، النامية والصناعية على حد سواء.

وإذا كانت هناك عوامل موضوعية تحول دون رضا الناس عن الخدمات الطبية حتى في أكثر الدول تطوراً فإن في المملكة عوامل أخرى تضيف على الوضع المزيد من التعقيد. الأغلبية الساحقة من العاملين في الميدان الصحي من غير السعوديين هذا في حد ذاته لا يعيب السعوديين ولا يعيب هؤلاء العاملين إلا أنه يؤدي إلى عدد من المشاكل. يتم التعاقد بسرعة يستحيل معها فرز العناصر الصالحة من الطالحة. عندما يكون الطبيب من باكستان والممرضة من

الفلبين وأخصائي المختبر من تايلاند ، نصيح أمام مجموعة يصعب عليها التخاطب المباشر فضلاً عن العمل بروح الفريق الواحد.

في الدول الصناعية هناك جهات عديدة يمكن أن يلجأ إليها المواطن الذي يتظلم من سوء الخدمات الصحية. هناك أولاً المحاكم ، كل مريض يعتقد أن الطبيب أهمل في علاجه يرفع قضية مطالباً بتعويض ضخم. وهناك ثانياً نقابات الأطباء لا تستطيع نقابة بالغة ما بلغت قوة روح النقابة التساهل مع إجرام يسيء إلى سمعة النقابة كلها ، وهناك ثالثاً وسائل الإعلام المتأهبة للانقضااض. في البلاد النامية لا تكاد توجد أمام المواطن المتظلم سوى وزارة الصحة.

بدأت عهدي في وزارة الصحة بداية مدوية ، بدأت بزيارة مستشفى في جدة دون إنذار مسبق (أعتقد ولا أعلم أن الزيارات المفاجئة كانت نادرة الحدوث قبلي) وقفت مع المراجعين. بعد فترة ، عرفني أحد المرضى وجاء وسلم علي تنبه الموظفون وتنبه المدير الذي جاء مسرعاً بادي الاستغراب. كان خبر تكليفي بالوزارة أديع ذلك الصباح ، ولم يكن الخبر انتشر. ماذا يفعل وزير الصناعة والكهرباء في المستشفى؟ عندما علم المدير أنني وزير الصحة بالنيابة زاد إستغرابه. ماذا يفعل وزير وعندما قلت له إنني أريد أن أزور "كل شبر في المستشفى وصل الإستغراب حد الدهول. كانت الأوضاع مزرية : كثير من النوافذ بلا زجاج ، وطاولات الكشف مغطاة بالصدأ. كلما سألت المدير عن شيء قال لي : "لا توجد نقود". عندما دخلت غرفة الغسيل إكتشفت جبلاً من الملاءات الفدرة ، ووجدت أن الغسيل يتم بالأيدي وبالأرجل بطريقة لم تتغير منذ نصف قرن. عندما أنهيت الجولة كنت مقتنعاً أن المدير كان يرى الكثير من أجزاء المستشفى ، كما كنت أراها لأول مرة. في مكتبه وجدت طقم مفروشات فخماً لا تقل قيمته وقتها عن عشرين ألف ريال. قلت "كيف وجدت المبلغ لشراء هذا الطقم ولم تجد ألف ريال لإصلاح النوافذ؟" لم يجب!

في الأسبوع الأول وجدت على مكتبي برقية جاهزة للتوقيع موجهة إلى الملك ، تتحدث البرقية عن أمر ملكي بعلاج مواطن في عينه اليسرى وتضيف أنه تبين أن العلة في عينه اليمنى وترجو صدور أمر ملكي جديد بعلاج العين اليمنى بدلاً من اليسرى. ألم أقل أن الجهاز كان بحاجة إلى دماء جديدة ؟ لم أوقع البرقية ولم أرسلها. كتبت للإدارة المعنية "عالجوا عينه اليمنى أو اليسرى أو كليهما"

في يومي الأول بمبنى الوزارة في الرياض كانت هناك قنبلة إدارية أخرى شديدة الانفجار. كنت أعرف أنني لن أجد معظم الموظفين على مكاتبهم وجئت مستعداً. أحضرت معي ثلاثمائة بطاقة شخصية تحمل إسمي وكنت قد كتبت

على كل منها "حضرت بعد بداية الدوام بأكثر من ساعة ولم أجدك أرجو ألا يتكرر هذا التصرف" طفت بالمكاتب أترك البطاقة على كل مكتب لا أجد صاحبه عليه (كانت معظم المكاتب بالفعل خالية) في اليوم التالي قدم المسؤول الكبير إستقالته إحتجاجاً على هذه الإهانة ، لم أمر بها ولم تسؤني ! قبلت استقالته على الفور.

في أسبوعي الأول جاءتني أول قضية من قسم التحقيق. أصيب طفل بحروق من الدرجة الثانية والثالثة وذهب به والده إلى أقرب مستشفى ، كان الطبيب وراء الطاولة ورفض أن يقوم ليفحص الطفل. عندما ضج الأب رمى الطبيب له (لم يعطه ولكن رمى له) علبة مرهم وقال إن عليه أن يدهن الطفل بها. ذهب الأب يصرخ أمام أمير المدينة الذي رتب سيارة إسعاف تأخذه إلى مستشفى كبير. هناك تلقى الطفل الإسعافات اللازمة وأمكن إنقاذ حياته. قررت مجازاة الطبيب بخصم راتب شهرين. لم أعتقد وقتها ولا أعتقد أن أي منصف بين القراء يعتقد الآن أن العقوبة كانت قاسية ، نشر الخبر في الصحف. لابد أن أقول هنا إنني لم أكن أنشر أسماء الأشخاص الذين تتخذ بحقهم إجراءات تأديبية ولا طبيعة عملهم ولا مكانه ، كان الهدف الردع وليس التشهير. في حالة واحدة واحدة فقط قررت أن فداحة الجرم المرتكب تبرر التشهير ونشرت مع الخبر وظيفة الشخص. وحتى في هذه الحالة لم ينشر الاسم.

لابد هنا أن أوضح أن الناس كانوا يعتقدون أن كل العقوبات صادرة من وزير الصحة شخصياً ، كان هذا أبعد ما يكون عن الواقع. كانت هناك في حقيقة الأمر ثلاثة أنواع من المخالفات. هناك أولاً المخالفات الطبية وهذه تبت فيها اللجنة الطبية الشرعية التي وجدت منذ عهد بعيد وربما منذ إنشاء الوزارة ، هذه اللجنة تضم أطباء متخصصين من عدة جهات حكومية بالإضافة إلى قاض شرعي. كل إهمال ينسب إلى طبيب أثناء العلاج كان يحال إلى هذه اللجنة. عدد كبير من القرارات الصارمة التي أعجب بها الناس وظنوها صادرة من الوزير الجديد كانت تصدر بانتظام من اللجنة قبل قدوم هذا الوزير. لم يسمع الناس عنها من قبل لأنها لم تكن تنشر من قبل ، وكانت هناك أخطاء جنائية لا يمكن أن تبت فيها إلا المحاكم الشرعية. يبقى نوع واحد من الأخطاء كنت أرى أنه يقع ضمن إختصاصي وإختصاصي وحدي ، وهو التجاوزات الإدارية سواء ارتكبها طبيب أو غير طبيب.

فلنعد إلى موضوع النشر ، تدمر عدد من الأطباء من موضوع نشر العقوبات ، وقالو إن النشر يزعزع ثقة الناس في الأطباء ، كانت الثقة في أطباء الوزارة مزعزعة أصلاً كنت أرى النشر سيسهم في إعادة الثقة.

قيل الكثير عن "المذابح الإدارية" التي تمت وكنت خلال تلك الفترة أشجع هذا الحديث .كنت أريد أن يعرف الجميع أنه لا يوجد أحد يتمتع بحصانة ضد الفصل أو النقل الحقيقة المجردة.

بالأرقام لا تكشف الكثير من الضحايا ولا بحيرات من الدم المراق. عدد المسؤولين الذين أنهيت خدماتهم لا يتجاوز عدد أصابع اليد الواحدة. وعدد المسؤولين الذين نقلتهم من موقع إلى موقع لا يتجاوز عدد أصابع اليدين. خمسة عشر موظفاً في جهاز من عشرات الآلاف هذا حديث الأرقام لا تستطيع أن تكشف الأسباب التي دفعت بعض الناس إلى الحديث عن مذبحه قيل إنها أعظم مذبحه إدارية في تاريخ المملكة !

هناك أسباب عديدة منها ما يتعلق بطبيعة المجتمع السعودي ، ومنها ما يتعلق بطبيعة الوظيفة في المملكة ، ومنها ما يتعلق بعمل الطبيب ومنها ما يتعلق بطبيعتي الشخصية.

في المجتمع السعودي تربط الفرد بأسرته وبقيبلته روابط من حديد. عندما يتخذ المسؤول موقفاً من موظف فإنه شاء أو لم يشأ يتخذ موقفاً من أسرته بأكملها ، هناك أفراد لا يتحدثون معي حتى هذه اللحظة لأنني اتخذت إجراء بشأن موظف من أسرته قبل عقدين من الزمان ! من ناحية ثانية ، درج الناس في المملكة على أن يعتبروا الوظيفة حقاً لا ينتهي إلا بالموت أو التعاقد ، والنقل من عمل إلى آخر في جو "الوظيفة حتى الموت" لا يبدو إجراءً إدارياً معتاداً بل هجوماً مؤكداً على حق مكتسب. من ناحية ثالثة ، هناك خصوصية حميمة لعمل الطبيب لا توجد في أي مهنة أخرى. يدخل الطبيب البيوت ويرى العورات ، ويعالج كل أفراد الأسرة ويصبح بمرور الوقت بمثابة فرد منها. في القرى الصغيرة يتحول الطبيب إلى مركز قوة : يعالج أمير القرية ويعالج الشرطة ويعالج رئيس كل دائرة ويتحول كل هؤلاء إلى "لوبي" يقف معه ظالماً أو مظلوماً. فصل طبيب واحد يعني ببساطة معاداة عشرات الأفراد. كنت أقول إن قلع ضرس من أضراسي أسهل من إنهاء التعاقد مع طبيب.

بدون المذبحه الإدارية ، لم يكن ليتحقق الإنضباط الذي لمسه كل مواطن من الشهر الأول على خلاف ما كان يعتقد الناس. لم تكن هذه الجولات تستغرق معظم وقتي ، كنت حرصاً على أن أزور مرفقاً صحياً واحداً كل يوم ، أحياناً كنت أقضي ربع ساعة وأحياناً نصف ساعة ويندر أن أبقى أكثر من ساعة. وبخلاف ما كان يعتقد الناس لم تكن الجولات تنتهي عادة بالعقوبات ، كثيراً ما كانت تنتهي برسائل شكر إلى موظفين وجدتهم يمارسون عملهم بكفاءة عالية رغم ضغط العمل الشديد ، كانت كل جولة تحقق بلا عقوبات نتائج لا تصدق.

أذكر مرة أنني ذهبت لزيارة مستشفى خارج مدينة الرياض ، في أول غرفة دخلتها كانت الأوضاع سيئة قضيت في الغرفة دقيقتين أو ثلاثاً وعندما انتقلت إلى الغرفة الثانية وجدت الأوضاع فيها أفضل من السابقة (تسرب الخبر عن وصول الوزير !) عندما وصلت إلى الغرفة السادسة كان كل شيء كما ينبغي أن يكون من النظافة والترتيب وفي الغرفة السابعة رأيت زهوراً جُلبت على عجل من الحديقة ووزعت في أنحاء الغرفة. في نهاية الجولة قلت لمدير المستشفى إن كل ما أرجوه أن تكون كل الغرف طيلة الوقت كالجودة السابعة حين وصلتها. كان الهدف الأساسي من الجولات هو أن أرى الأوضاع على الطبيعة بنفسني.

وكانت هناك معركة كل يوم ، كنت أول من يعرف إنحسار الثقة يعني ببساطة متناهية أنني لن أكسب معركة واحدة وأنتي سوف أنضم إلى قائمة ضحايا وزارة الصحة وهي قائمة طويلة جداً. شعرت بعد بضعة أسابيع في الوزارة أن الإنضباط قد أصبح حقيقة ملموسة ، وشعرت مع وجود عناصر شابه مؤهلة حولي أن بوسعي أن أنتقل بأولوياتي إلى عملية التنظيم.

إحفاقاً للحق ، وحتى لا أبخس الناس أشياءهم ، يجب أن أقول إنني وجدت الهيكل الإداري الذي أعده سلفي الدكتور (حسين الجزائري) جاهزاً للإقرار . كانت هناك تفاصيل فرعية صغيرة لم يتم الاتفاق عليها بين الوزارة واللجنة التحضيرية للجنة العليا للإصلاح الإداري أمكن في أيام قليلة الوصول إلى إتفاق أَرْضَى الجانبين وصدر قرار اللجنة العليا بالهيكل الجديد. كان التنظيم منطقياً ومبنياً على دراسات موسعة للواقع ولتجربة الوزارة. كان هناك وكيل وزارة للشؤون التنفيذية يتبعه وكيلان مساعدان أحدهما للطلب العلاجي والآخر للطلب الوقائي ، ويرتبط به مدراء الشؤون الصحية في مختلف مناطق المملكة.

مهمة وزير الخدمات هي أن يوصل الخدمة إلى أكبر عدد من المواطنين بأقل كلفة ممكنة وبأكبر قدر ممكن من الكفاءة ، وهذه مهمة إدارية خالصة لا يطلب من وزير الصحة أن يعالج المراجعين ، ولا يطلب من وزير الكهرباء إصلاح المولدات ، ولا يطلب من وزير المواصلات تصميم الطرق. وما ينطبق على الوزير ينطبق على الوكيل. لم يكن من مهام أي من وكيلي وزارة الصحة ضرب الحقن أو كتابة الوصفات ، إلا أن سيطرة الأطباء المطلقة تخطيطاً وتنفيذاً على القطاع الصحي في الدول النامية جعلت الناس يستغربون عندما يجدون غير الطبيب في موقع قيادي من مرفق صحي.

كونت لجنة فنية في مكنتي من أساتذة في كليات الطب ، ولم أكن أبت في أي موضوع ذي طبيعة فنية إلا بعد الرجوع إلى هذه اللجنة. تعاقدت مع أربعة مكاتب إستشارية متخصصة ، وطلبت منها أن تكون على استعداد للرد على أي استفسار فني (كانت هناك استفسارات يومية !) يمكنني أن أزعم أنني في أي قرار هام ذي جانب فني لم أكتف بسماع رأي أهل الخبرة المحليين بل كنت أحرص على معرفة آخر ما توصلت إليه البحوث العلمية في الموضوع في أكثر دول العالم تقدماً علمياً. مع احترامي الشديد لصيادلة الوزارة كنت أرى أنه لا يمكن لهم وهم بمعزل عن التطورات العلمية المتلاحقة ، أن يتخذوا القرار الصائب بشأن عقار من العقاقير الجديدة.

عندما استكملنا التنظيم أمكن التركيز على التخطيط بدأ جميل وزميلاه الدكتور عثمان الربيعه والدكتور أنور الجبرتي (الوكيل المساعد لشئون تطوير القوة البشرية) في وضع خطة شاملة مفصلة تشمل برامج الوزارة والموظفين المطلوبين لتنفيذ البرامج خلال ربع القرن القادم. لا أقول عن هذه الخطة إلا ما سبق أن قلته عن الخطة الكهربائية : لا أعتقد أن أي وزارة صحة في أي دولة نامية كانت تملك تصوراً واضحاً للمستقبل كالتصور المفصل الذي تضمنته هذه اللحظة. كنا نعرف أين سيوضع كل مركز من مراكز الرعاية الأولية وإلى كم طبيب سيحتاج وما هي نوعية المعدات المطلوبة ، وما هو عدد الفنيين اللازمين والتكلفة الدقيقة لهذا كله. عندما تركت الوزارة كانت هذه الخطة تبحث مع وزارة التخطيط ولا أدري ماذا كان مصيرها.

لم يتغير الأسلوب القديم في مجال العلاقات الإنسانية. شكلت لجنة لمتابعة الترقيات المتأخرة ورقي خلال الفترة التي قضيتها في الوزارة عدد من الموظفين يفوق عدد الذين رقا في أي فترة زمنية مماثلة أضعافاً مضاعفة. كان كل موظف يرقى يستلم رسالة تهنئة شخصية مني ، كان كل طبيب سعودي داخل الوزارة وخارجها يتلقى تهنئة شخصية في العيد ،

كان للمسات الشخصية في التعامل مع المواطنين مفعول البلمس المواطن الذي يرى وزير الصحة ، بنفسه يعوده ويطمئن عليه وهو نائم في المستشفى سيحتفظ بهذه الذكرى بقية حياته (وقد رأيت آلاف المرضى) أهل كل طفل يولد في مستشفيات وزارة الصحة كانوا يتلقون بطاقة مني معها صورة الطفل و"دليل الأسماء العربية " الذي أعدته وزارة الصحة بالتعاون مع عدد من الجامعات السعودية. تكلفة هذا البرنامج من طبع الكتاب إلى شراء الكاميرات لم تتجاوز مائة ألف ريال. كنت أريد عبر هذا السبيل أن يبدأ الطفل حياته بعلاقة ودية حميمة مع الوزارة.

حرصى على بناء هذه العلاقة الودية الحميمة هو الذي دفعني إلى تبني اقتراح الدكتور (عبدالرحمن السويلم) بإنشاء جمعية من المواطنين تسمى "جمعية أصدقاء المرضى" رفعت الاقتراح إلى الملك وصدرت موافقته برعاية عبدالرحمن ، ولدت أول جمعية في المنطقة الشرقية. كان الهدف من قيام الجمعية هو أن تغطي الجوانب التي لم يكن بوسعي موظفي الوزارة تغطيتها ، توزيع الألعاب والهدايا على الأطفال وزيارة المرضى في الأعياد.

بعد أن تركت الوزارة بدأت أقرأ في الصحف أن جمعيات أصدقاء المرضى تبني موقفاً في هذا المستشفى وغرفة في ذلك ، لم يكن في ذهن عبدالرحمن أو ذهني أن تتولى الجمعيات مهمات كهذه هي من صلب إختصاص الوزارة ، لم يكن المطلوب المال بل الحنان الإنساني الذي لا يشتري بالنقود.

بدأت حملات توعية قبلي بفترة طويلة وكانت تتم بانتظام ويساهم فيها أمراء المناطق وعدد من كبار المسؤولين ، كانت النتائج طيبة وكان الوضع يتحسن من سنة إلى سنة ، ومع ذلك كانت الوزارة تضطر إلى إستيراد كميات إضافية من الدم من الخارج.

مع ظهور أوبئة فتاكة جديدة تنتقل عن طريق الدم أصبح من الضروري أن نضاعف أعداد المتبرعين. كانت هناك مكافأة مالية وكان بعض المقيمين يأخذها بعد التبرع ، أما المواطنون السعوديون فقد كانوا بلا إستثناء يرفضون إستلام أي مقابل. وضعت بجانب المبلغ النقدي هدايا تذكارية قطع سجاد ونحوها (من الصناعة السعودية بطبيعة الحال) وكان الجميع يقبلون هذه الهدايا. رأيت أن يعطى كل متبرع شهادة تقدير موقعة شخصياً من الوزير. وسرعان ما تبين أن فعالية هذه الشهادات تفوق فعالية الهدايا. أبرز ما استطعت تحقيقه في هذا المجال هو إعطاء ميدالية الإستحقاق لكل من يتبرع بدمه عشر مرات لا أزال أقرأ في الصحف أسماء الذين يحصلون على الميدالية.

قلت في أكثر من موضع إنني لا أؤمن بالحلول العاجلة ، لا أؤمن أن للنجاح أي سبيل سوى التخطيط الهادئ والتنفيذ الصحيح.

وجدت نفسي مدفوعاً دفعاً إلى أسلوب آخر : "الإدارة بالأزمات" كنت أضطر إلى اللجوء إلى حل عاجل بعد حل عاجل. عندما زرت المستشفى النفسي في المدينة المنورة قررت أنه لا بد أن ينتقل من مكانه على الفور ، كلفت الدكتور (أنور الجبرتي) فعثر على فيلا فخمة قال صاحبها النبيل إنه مستعد أن يقدمها للوزارة بلا مقابل وتم الإنتقال خلال شهر واحد.

اتفقت مع (محمد أبا الخيل) على أن تنتقل ملكية فندقين ، أحدهما في الرياض والآخر في الظهران من شركة الفنادق والمناطق السياحية إلى الوزارة ، وتم تحويلها إلى مستشفيات. جاءني الزملاء في إدارة الشؤون الصحية في الرياض يقولون إن العمليات الروتينية (كالبواسير واللوز) كثيراً ما تنتظر بعض الوقت في المستشفى المركزي لأن الأولوية كانت تعطى بحق للعمليات الرئيسية ، اقترح الزملاء إنشاء مستشفى خاص بالعمليات البسيطة. في أسابيع معدودة تحولت عمارة سكنية في الرياض إلى مستشفى للجراحة البسيطة وانخفضت مدة الإنتظار إلى الصفر. في كل منطقة كانت هناك حلول عاجلة مماثلة ، رغم ذلك كنت مقتنعاً أن كل هذه الأشياء لا تعدو أن تكون تحسناً مظهرياً ، وأن التحسن في جوهر الخدمات الصحية لن يظهر إلا بعد بضع سنين.

وكانت هناك مبادرات لغوية وفكرية وروحية عندما لاحظت أن المستشفيات التي تعنى بالاضطرابات النفسية كانت تسمى مستشفيات "الأمراض العقلية والنفسية" غيرت الاسم إلى مستشفيات "الصحة النفسية" مراكز علاج الإدمان المخصصة لضحايا الكحول والمخدرات تحولت إلى مراكز "التأهيل النفسي".

طلبت من سماحة الشيخ (عبدالعزیز بن باز) الرئيس العام لإدارة البحوث العلمية والإفتاء والدعوة والإرشاد وقتها أن يكلف بعض العاملين معه بإعداد كتاب صغير يتضمن من الآيات الكريمة والأحاديث المطهرة ما يدخل الطمأنينة على نفوس المرضى ، وتجاوب سماحته مشكوراً مع الطلب ، وجهت أن تعد كل مستشفى رملاً "معقماً" يمكن استخدامه في التيمم إنطلاقاً من إعتقادي الراسخ أن الإيمان يلعب في تحقيق الشفاء دوراً لا يقل وقد يزيد عن دور العلاج ، وجهت بأن توضع في كل غرفة من كل مستشفى الآية الكريمة "وإذا مرضت فهو يشفين" ، عندما لاحظت أن المرضى في بعض المستشفيات لا يجدون ما يشغلون به أوقاتهم قررت أن يكون في كل مستشفى مكتبة. أنشأت جمعية لمكافحة التدخين وأوصيتها أن تركز جهودها على المراهقين الذين لم يبدأوا التدخين وهؤلاء هدف شركات السجائر الأول.

اللوحات التي تحمل الآية الكريمة لم تكلف الوزارة قرشاً واحداً تفاهمت مع الصديق القديم (محمد الفائز) وزير العمل والشؤون الإجتماعية وقتها وتفضل وأوعز إلى مراكز التدريب التابعة للوزارة فقامت مشكورة بإعداد آلاف اللوحات بلا مقابل. تكرر الأمر مع صور الأطفال ، كانت "أرامكو" ولا تزال تقيم مسابقة سنوية فنية لرسوم الأطفال. طلبت من "أرامكو" أن توافيني بهذه الرسوم ، وفعلت مشكورة. قامت مراكز التدريب بإعداد الإطارات اللازمة بلا مقابل ، تمكنا

من تزيين الغرف في كل مستشفيات الأطفال في المملكة بلوحات من رسم الأطفال ، وفعلنا ذلك دون إنفاق شيء .  
هنا درس للإداري الناشئ : المال عنصر أساسي في الإدارة ولكنه ليس العنصر الأوحد وقد لا يكون العنصر الأهم.

لمست في أعماق وزارة الصحة عداً خفياً وأحياناً غير خفي (للمرافق الصحية التي يقيمها القطاع الخاص) كانت الشروط المقدمة لمن يطلب الترخيص بفتح مستشفى أو مستوصف شبه تعجيزية. كانت بعض العناصر في الجهاز تنظر إلى كل من يريد إقامة مرفق صحي خاص كما لو كان منافساً يجب أن يفرش طريقه بالعقبات البيروقراطية. كنت أكرر يوماً بعد يوم في إجتماع مع الزملاء بعد إجتماع أن هذه النظرة يجب أن تتغير. كل مستشفى يقيمه القطاع الخاص يزيح عن كاهلنا عبئاً كبيراً ويجب أن نبذل لتشجيع قيامه ما نبذله من جهد في بناء مستشفى من مستشفياتنا. من وجهة نظر المواطن والوطن ما يهم هو العلاج وليس إسم المالك. كنت أستأجر من المستشفيات الخاصة غرفاً يعالج فيها المرضى عندما تضيق المستشفيات الحكومية ، على نفقة الوزارة. لم أبتكر هذا الأسلوب ، في لبنان لا تملك وزارة الصحة أي مستشفيات وتعتمد بصورة شبه كلية على استئجار أسرة في المستشفيات الأهلية.

كما لمست في أعماق وزارة الصحة شعوراً بالغيرة يواكبه شعور بالمرارة من المرافق الصحية التي تقيمها جهات حكومية أخرى مثل الحرس الوطني ووزارة الدفاع والطيران والجامعات. جاء شعور الغيرة بسبب المقارنة التي كان المواطنون يعقدونها بين مستشفيات الوزارة وبين المستشفيات الأخرى ، وجاء الشعور بالمرارة من الإعتقاد أن الدولة تعامل وزارة الصحة معاملة الطفل اليتيم الذي لا يدافع عنه. لم أر أي مبرر للغيرة أو للمرارة ، في كل مكان في العالم تبني القوات المسلحة مستشفياتها الخاصة ، وفي كل مكان في العالم تحظى وزارة الدفاع بإعتمادات لا تحظى بها وزارة الصحة. كنت أعتبر كل مستشفى في المملكة وكأنه من مستشفيات وزارة الصحة لأنه يتولى معها جزءاً من العبء. تنتفي كل مبررات الغيرة والمرارة إذا علمنا أن المستشفيات العسكرية والجامعية تفتح أبوابها لكل المواطنين.

تتطلب أي خدمات صحية متطورة وجود سلسلة متدرجة (أولية وثانوية وثالثة) ، في البداية لا بد أن يوجد في كل حي وفي كل قرية مركز رعاية أولية يعني بكل الحاجات الصحية اليومية للأسرة من الولادة إلى التطعيمات إلى "الصداع الخفيف" على المواطن أن يبدأ بهذا المركز الذي يجب أن يحتفظ بملف لكل عائلة في المنطقة. عندما يرى المركز أن الحالة تتطلب عناية أكبر فعليه أن يحيلها إلى مراكز الرعاية الثانية وهي المستشفيات. لا تتعامل المستشفيات إلا مع الحالات التي تأتيها من المراكز ، وإذا وجدت أنها تحتاج إلى علاج لا يتوفر فعليها أن تحيلها إلى مراكز الرعاية الثالثة وهي المستشفيات التخصصية ، وعلى هذه المستشفيات ألا تتعامل إلا مع الحالات المحولة من المستشفيات ،

وكنت أقول في إجتماع بعد إجتماع مع المسؤولين إن وزارة الصحة مستعدة إذا لزم الأمر أن تترك الرعاية الثانية والثالثة لهذه الجهات ، وأن تركز كل جهدها على الرعاية الأولية.

الوضع في المملكة كمعظم بلدان العالم الثالث يتسم بالفوضى ، يذهب المريض مباشرة إلى المستشفى ويرى أكثر من طبيب وقد يذهب مباشرة إلى المستشفى التخصصي ، إلا أن الذنب ليس ذنب المواطن ، لا نستطيع أن نلوم المواطن على هذا "القفز" إلا بعد أن نضع بقره مركز رعاية أولية يستطيع تلبية حاجته الصحية اليومية ، ولا يمكن لهذا المركز أن يعمل بفاعلية بدون طبيب متخصص في طب العائلة ، بالإضافة إلى الأطباء الآخرين.

كنت أرى أن النهضة الصحية لا تعكسها مستشفيات متطورة ومراكز تخصصية رائعة بقدر ما تعكسها خدمات الطب الوقائي والرعاية الأولية. عندما يشرب المواطن المياه الملوثة يصبح علاجه فيما بعد عملية صعبة ومعقدة. علينا أن نقضي على مصادر التلوث قبل التفكير في فتح أماكن العلاج. ومراكز الرعاية الأولية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية الطب الوقائي. عندما نستطيع عن طريق هذا المركز أن نطعم كل طفل نكون قد قضينا على عدد كبير من الأمراض. وعندما نستطيع عن طريق هذا المركز أن نعلم الأم الوعي الصحي الضروري لتربية الأولاد نكون قد قضينا على عدد كبير آخر. إلا أن الطب العلاجي يفتقر إلى بريق المجد : لا توجد مستشفيات تسحر لب الضيوف ، ولا افتتاحات صاخبة ، ولا جراحو ينصرفون كمثلي السينما. لم يكن هوى قلبي في المستشفيات التي كنت أفتتحها بقدر من الضجيج ، كان هوى قلبي مع مراكز الرعاية الأولية التي كان التخطيط لها يتم بلا ضجيج. كان حلمي الأكبر أن أغادر وزارة الصحة وقد تركت مركز رعاية أولية متكاملًا في كل حي وفي كل قرية. عندما تركت الوزارة كان هذا الحلم أبعد ما يكون عن التحقيق وإن كان قد قطع شوطاً كبيراً من التخطيط.

كما أنني لمست من الزملاء في الوزارة نفوراً شديداً مما تعارف على تسميته الطب البديل ، وسائل العلاج غير التقليدية من الأعشاب إلى الوخز بالإبر. كنت أنظر إلى الأمر نظرة واقعية خالصة : عدد كبير من المواطنين شئنا أو أبينا لا يزال يتعامل مع الطب الشعبي وبنثق في ممارسيه ، عندما أعلن مواطن أن للماء في بئر يملكها خصائص علاجية تدق عليه الآلاف ، أما المواطن الذي كان يعالج المرضى بإخراج الجن فقد كان عدد مرضاه كل يوم يفوق مراجعي أكبر مستشفى في المملكة كنت أرى أن مهمتها هي تطوير مهنة الطب الشعبي وليست محاربتها.

في الباكستان فُتحت جامعات للطب الشعبي ، الذي يسمى اليوناني ، تعطي الخريجين شهادات تخولهم وحدهم الحق في ممارسة هذا النوع من الطب. أقصى ما تمكنت من تحقيقه هو القيام بمسح شامل لمحللات الطب الشعبي. كانت

الخطوة الأولى في نظري استبعاد أي مواد أو أعشاب ضارة ، بعد ذلك تجيء خطوات أخرى لتطوير المهنة. عندما تركت الوزارة كان المسح الشامل في مراحلها الأولى.

بلغ العداء للطب البديل حداً جعل القسم المختص في الوزارة يرفض الترخيص لطبيب مؤهل تأهيلاً عالمياً بممارسة العلاج بالإبر ، بل إن عداء الزملاء للطب البديل بلغ حداً جعلهم لا يكتفون بحماية المواطنين السعوديين منه بل يمدون الحماية إلى مواطني الدول الأخرى. عندما طلبت بعثة الحج الباكستانية السماح لأربعة أطباء يمارسون الطب الشعبي بالإنضمام إلى البعثة الطبية ، قوبل الطلب بالرفض ، تدخلت وألغيت قرار الرفض. الناس أطباء وغير أطباء أعداء ما جهلوا كانوا ما يزالون.

بعد أن أمضيت قرابة سنة وزيراً للصحة بالنيابة رجوت الملك أن يسمح لي بالتفرغ للوزارة ، وافق مشكوراً وطلب مني مشكوراً أن أرشح من يتولى وزارة الصناعة والكهرباء بعدي ، المستشار مؤتمن حرصاً على القيام بمتطلبات الأمانة قدمت للملك قائمة ، وكان إسم (عبدالعزیز الزامل) على رأس القائمة. بعد أيام أخبرني الملك أن إختياره وقع على عبدالعزیز الزامل الذي عين وزيراً لوزارتي القديمة في الوقت نفسه الذي أصبحت فيه وزيراً للصحة بالأصالة.

بعد أن أقسمت اليمين أمام الملك دنوت منه وشكرته ثم قلت "أرجو ألا تتدم على هذا القرار" نظر إلي بشيء من الإستغراب وقال : "لن أندم إن شاء الله" ألا يبدو تعليقي غريباً بعض الشيء ؟ خارجاً عن المألوف بعض الشيء؟ حسناً! في الوقت الذي أصبحت فيه وزيراً أصيلاً للصحة كنت أرى على الأفق نذر خطر وكنت أراقبها بشيء من القلق شاعراً في مكان ما في الأعماق أنها ستؤدي شئت أو لم أشأ إلى نهاية مبكرة لوزير الصحة الذي أقسم اليمين لتوه. ماهي هذه النذر ؟

فلنبدأ بالإعلام. في هذه الفترة إتخذ إهتمام وسائل الإعلام بي شكلاً تجاوز كل الحدود المعقولة (والمقبولة) وقد كتبت رسالة شخصية إلى كل رؤساء الصحف أشرح فيها أن الإهتمام بدأ يسبب لي الكثير من المشاكل وأرجو ألا ينشروا سوى بيانات الوزارة الرسمية". كان يجب أن أتوقع رد الفعل. نشرت صحيفة بما نشيت كبير "وزير الصحة يطلب عدم نشر أخباره".

كان الكثيرون وأحسبهم لا يزالون يعتقدون أن كل ما تنشره الصحف عني كان ينشر بناء على ترتيب مسبق. وأعرب الصديق (عمران العمران) عن إعتقاده أنني أخبر الصحف مسبقاً قبل أي زيارة "مفاجئة" أقوم بها لأي مستشفى. أثناء

هذا الحديث كنا نمر أمام مستشفى الملك فهد. طلبت منه أن يوقف السيارة قلت له "تعال معي وانظر بنفسك أنت تعرف أن هذه زيارة خاصة في العطلة وأنت تعرف أنني لم أكن أنوي أن أزور أي مستشفى وأنت تعرف أن أحداً لم يرتب شيئاً" جاء معي عمران بالفعل وبدأت الجولة في الدور الأول كالعادة ، لم يكذب يعرفني أحد في الدور الثاني بدأ بعض المرضى وبعض العاملين في المستشفى يتعرفون علي ، في الدور الثالث كان كل من في المستشفى يدرك أن وزير الصحة موجود في المبنى. عندما وصلت إلى الدور الرابع كان هناك عدة مصورين وعدة صحفيين. في اليوم التالي كانت أخبار الزيارة تملأ أكثر من صفحة في أكثر من صحيفة مع الصور والتعليقات. اقتنع عمران ولكن هل اقتنع الآخرون؟ لا يحتاج المرء إلى ذكاء ثاقب ليعرف التأثيرات السلبية لهذه التغطية الإعلامية المحمومة. من القواعد الذهبية التي ألتزم بها ما استطعت :عامل الناس بمثل ما تحب أن يعاملوك به.

وكانت هناك المقارنات ، تأثيرها المدمر على نفسية المقارن والمقارن به على حد سواء. أذهب أبعد من ذلك فأقول إن أي مقارنة هي على نحو أو آخر مقارنة قاتلة ، وكانت هناك الشعبية. كنت أتوقع أن يتساءل الناس كما فعلوا في المرة الأولى : "ماذا فعل الوزير الجديد؟" الحق أقول إنني كنت أول من فوجئ بالشعبية التي انفجرت من الشهر الأول. ومع الشعبية ولدت الأسطورة ، بدأت أسطورة الوزير الذي يظهر في كل مكان ، ولا يهاب التعامل مع موظف "مدعوم" وينتصف للمواطن المظلوم من الجهاز الظالم.

إذا كانت الشعبية تؤدي إلى السعادة فلا بد أنني أختلف عن بقية البشر. كانت الفترة التي قضيتها في وزارة الصحة أتعس فترات حياتي على الإطلاق. لا أبالغ إذا قلت إنني لا أذكر يوماً واحداً سعيداً من تلك الفترة. كل أصدقائي الذي يعرفونني عن كثب لاحظوا أنني كنت وقتها أعاني الكآبة الدائمة. كل أصدقائي الحقيقيين تمنوا الخروج حرصاً على صحتي (أما الآخرون فتمنوا الخروج لأسباب أخرى!).

كانت الأسباب التي تدعو إلى الكآبة تظل من كل مكان. هناك أولاً الخوف من هول المسؤولية. عندما يتأخر القطار لا يموت أحد وعندما يخسر المصنع لا يموت أحد وعندما تنقطع الكهرباء لا يموت أحد ، ولكن عندما يخطئ المرفق الصحي فإن احتمال موت أحد احتمال قائم. وهناك ثانياً المناظر اليومية الفاجعة ، كنت كلما زرت مستشفى من مستشفيات الصحة النفسية أو أبصرت ضحايا الحوادث من الشباب المصاب بالشلل ، عدت إلى المنزل محتقناً بالحزن. أحياناً كنت أبكي بمرارة بعد زيارة كهذه. وهناك ثالثاً ألم القرارات الصعبة ، لا يوجد إنسان يحب قطع رزق إنسان آخر أو تعكير صفو حياته على أي نحو ولكن لم يكن أمامي خيار ، لعل القارئ عندما أستعرض معه بعض

التجاوزات التي كنت أراها بصفة يومية سيصل إلى إقتناع بأن الإجراءات التي اتخذتها كانت أقل لا أقصى ما يمكن اتخاذه إزاء هذه التجاوزات.

الطبيب الذي تحرش بمرضه وتبين في التحقيق أن في ملفه سبع مخالفات سابقة مماثلة هل كان بوسعي أن أبقيه ليتمتع بمزيد من التحرش مع مزيد من الممرضات؟ الممرض الشاذ الذي أفتع المرضى أن هناك طريقة جديدة لقياس درجة الحرارة تعتمد على اليد التي تنتقل عبر الجسد كله ، هل كان بوسعي أن أبقيه حتى يستتبط وسائل جديدة لقياس درجة الحرارة ؟ الممرضة التي أعطتني رسالة حسبتها معروفاً وتبين أنها رسالة غرام تحمل رقم هاتفها (حدث هذا مرتين أو ثلاثاً) هل كان من يمكن أن أرد عليها بشيء سوى تذكرة الطائرة التي تعيدها من حيث أنت ؟ متعهد الأدوية الذي قدم للوزارة مضادات حيوية أثبت الفحص المخبري أنها خالية من أي مواد فعالة هل كان المفترض أن أبني له نصب تذكاري على هيئة حقنة ، عند مدخل الوزارة ؟ لم أكن أبحث عن تجاوزات ولم يكن يسرني وجود التجاوزات ولكن كان لابد أن أتصرف والتجاوزات تمد أمامي أعناقها وأحياناً تدخل أصابعها في عيني. مع كل قرار تأديبي يصدر كان هناك عدو يولد (أو عدوة) بمرور الأيام أصبح هناك جيش من الأعداء يستخدم كل الأسلحة والأسلحة غير المشروعة بوجه خاص.

وفد يقابل ولي العهد "و" وفد من المثقفين يذهب لوزير الداخلية "بدا وقتها أن كل قرار كنت أتخذه كان يخلق مجموعة من الأعداء" تكرر الحديث عن "الطغيان" في عدد من المجالس. لم يتحدث أحد عن حالة واحدة تجاوز فيها الوزير صلاحياته التي حددتها الأنظمة ، ولم يثبت أحد أن إنساناً واحداً ظلم ومع ذلك استمر الحديث عن الطغيان يستثير مشاعر الحق والخير والعدالة ضد غول وزارة الصحة الذي كان كما قال أحد الظرفاء يذبح في كل وليمة يقيمها "طبيين وثلاث ممرضات" آه أن يتحول شاعر مسالم بطبعه بغتة بعد الأربعين إلى طاغية دموي ! يا للشعور اللذيذ !

حسناً ! لا أعتقد أن الملك انزعج من شعبية الوزير وبروزه (كان الملك يعرف جيداً أن دعمه هو سبب الشعبية والبروز) ولا أعتقد أن الملك الذي يعرف الوزير جيداً صدق حكاية الطغيان. لكنه قائد سياسي له حساباته السياسية ، بدأ يقلق من ظاهرة الأعداء الذين أخذوا يتزايدون يوماً بعد يوم في كل مكان. أتصور أن الملك عندما قرر تثبيت الوزير كان يأمل أن يؤدي هذا إلى أن يلجم الوزير إندفاعه الشديد ، وأعرف أن الوزير فهم من التثبيت أن الملك يستطيع أن يتعايش مع الاندفاع الشديد.

لم يتغير شيء بعد تثبيتي فقد كنت أتصرف من اليوم الأول تصرف الوزير الأصيل ولم تختلف وتيرة العمل كثيراً عن وتيرته أيام الصناعة والكهرباء. كنت أصل إلى المكتب في السابعة والنصف ، كان الإجتماع الصباحي يبدأ في الثامنة تماماً ، كان يحضر الإجتماع وكيل الوزارة الدكتور (نزيه نصيف) والدكتور (جميل الجشي) ومدير عام الشؤون المالية والإدارية الدكتور (عبدالله بن صالح) الذي جاء من كليتي القديمة. كان شيء يبحث بحرية وتوسع وكان النقاش أحياناً شديد الصخب (والزملاء الثلاثة بحمد الله من المتعبين جداً المشاغبين جداً) عند انتهاء الإجتماع تجيء فترة المواعيد التي تنتهي مع صلاة الظهر. رأيت خلال تلك الفترة الوجيزة من أنواع الأمراض ما لا يراه الإنسان عادة عبر حياة كاملة. الأمراض التي تتراوح من البسيط العارض إلى الخبيث القاتل ، أكثر ما كان يحز في نفسي ويؤرقني ، منظر طفل صغير يعاني مرضاً عضالاً لا يوجد له دواء ناجح. كنت أخصص فترة ما بعد الظهر للأوراق ، وكانت الأوراق سيلاً لا ينقطع. كنت آخذ معي إلى المنزل كل يوم حقيبتين أو ثلاث حقائب (من حقائب السفر) كنت أعود في المساء عندما يكون هناك اجتماع أو مواعيد عاجلة.

كانت الرقابة على عمل الوزارة وفروعها عبر المملكة غاية في الإحكام ، إبتكر الدكتور (عبد العزيز داغستاني) الذي جاء معاراً من كليتي القديمة ليعمل مسؤولاً عن التحقيق والمتابعة فكرة "الخط الساخن" وضع في الوزارة هاتفاً من عدة خطوط يعمل على مدار الساعة ، وكان يعلن الرقم يومياً في الجرائد. كنت أقرأ كل الشكوى بعد وصولها بساعات قلائل. التأثير النفسي للخط الساخن ، شعور المواطن أنه قادر على الإتصال المباشر الفوري بالوزير وشعور الجهاز بوجود وسيلة الإتصال المباشر هذه كان يفوق بكثير تأثيره الفعلي (الشكاوى التي تأتي بالطريق المعتاد الرسائل كانت أكثر بكثير من شكاوى الخط الساخن).

لابد من ذكر التجربة المثيرة لوزارة الصحة في موسم الحج. ومنذ إنشاء الوزارة في مطلع الخمسينات الميلادية (السبعينات الهجرية) وهي تقوم بدور كبير تزايد سنة بعد سنة في تقديم الرعاية الصحية لضيوف الرحمن ، وعندما جئت لم يكن هناك ما يمكن أن أضيفه سوى بعض اللمسات الشخصية. علمت أن معظم الموظفين المنتدبين إلى المشاعر ينتهزون الفرصة لأداء فريضة الحج ، لا أدري ما هو الموقف الشرعي من موظف يحج بمال الإنتداب وعلى حساب مهمته الأصلية ولكنني أعرف الموقف الإداري : لا يجوز أن يتحول موظف إنتداب لخدمة الحجيج إلى واحد من المخدمين! وافق الملك على اقتراحي أن يتفرغ موظفو الصحة لعلمهم خلال الموسم. إقتراح بعض الزملاء فكرة رائعة : "حقيبة الحاج" ما بقي الحاج من ضربة الشمس : مظلة بلاستيكية وكيساً مليئاً بالتلج الصناعي ، كما

رأينا أن تضم مجموعة من الأدوية التي لا يستغني عنها إنسان : من قطرة العين إلى أقراص الأسبرين إلى دواء السعال. وافق الملك على الفكرة وأعدنا نصف مليون حقيبة ، كانت الحقيبة تسلم مجاناً في المطار لكل حاج قادم مع بطاقة تحمل تمنيات وزارة الصحة.

عندما وصلت إلى مبنى المستشفى في منى ، غرفة عمليات وزارة الصحة ، قيل لي إن العرف جرى عبر السنين على أن يستضيف كبار المسؤولين في الوزارة بعض أقاربهم الحجاج في غرف المستشفى. قلت إن العرف على العين والرأس ولكن المستشفى ليست دار ضيافة. أعدت الغرف التي كانت مخصصة لهذا الغرض إلى إدارة المستشفى لتستخدمها في إيواء المرضى

كانت الصدمة الكبرى التي واجهتني أثناء الحج هي انخفاض الوعي بأنواعه عند طائفة كبيرة من الحجاج "حقيبة الحاج" التي قدمت مجاناً تحولت للأسف الشديد إلى سلعة تباع وتشتري بأثمان باهظة. كان الثلج يوزع مجاناً في كل مكان وكان هناك محتالون ظرفاء يأخذون الثلج المجاني ويبيعونه بأسعار خيالية على بعد أمتار من مكان التوزيع. رأيت بعيني حجاجاً يحاولون شرب مياه ملوثة قرب المستشفى في منى لأنهم اعتقدوا أنها آتية من زمزم. أدى انخفاض الوعي إلى مواقف صعبة لم تتطلب الحزم فحسب بل أحياناً شيئاً من العنف.

لم يكن كادر وزارة الصحة يغري أي طبيب ذي مؤهل عال بالتعاقد معها ، وشكوى المواطنين من عدم وجود أطباء من هذا النوع كانت شكوى في محلها إلا أن أنظمة الخدمة المدنية تنص على أنه يجوز بالتفاهم بين الوزير المختص وديوان الخدمة المدنية إقرار كادر خاص لذوي المؤهلات العالية النادرة لا يتقيد بالكادر المعتاد. فبدأت الوزارة ضمن خطتها لإستقطاب الكفاءات العالية وبمعية الصديق القديم الأستاذ (تركي السديري) رئيس الديوان إلى تطبيق برنامج ناجح ، واتفقنا فعلاً على كادر خاص يحتوي على رواتب مغرية. أرسلت وفداً للتعاقد في الولايات المتحدة ، وتمكنا من التعاقد مع عشرات الإخصائيين. لأول مرة كانت مستشفيات وزارة الصحة ، حتى خارج المدن الكبرى ، تضم أخصائيين على هذا المستوى.

أعتقد أن الأوان قد آن للحديث عن خروجي من وزارة الصحة معفي بأمر ملكي ، في ربيع ١٩٨٤م (١٤٠٤هـ) بعد سنة ونصف السنة في الوزارة منها سنة بالنيابة ونصف سنة بالأصالة.

من الناحية الإدارية لا يصعب فهم ما حدث. أراد الوزير أن يتخذ إجراءات اعتقد أنها ضرورية ولم يوافق الملك. أوضح الوزير للملك بلا أي غموض أنه لا يستطيع أن يبقى في موقعه ، فجر الوزير الموقف عندما نشر قصيدة "رسالة المتنبى الأخيرة إلى سيف الدولة" كان نشر القصيدة خروجاً صارخاً على قواعد اللعبة السياسية ؟ الإجتماعية ؟ الإدارية في المملكة : هذه القواعد لا تجيز بحث أي خلاف في العلن ، فضلاً عن النشر في الصحف ، فضلاً عن خلاف مع رئيس الدولة. لم يكن أمام الملك بعد نشر القصيدة خيار. بعد أسابيع قليلة من نشر القصيدة صدر أمر ملكي بإعفائي من وزارة الصحة. أعتقد ولا أعلم أن الإعفاء تراخى بعض الوقت لأن الملك أراد أن يختار التوقيت لا أن يفرض عليه التوقيت فرضاً. هذا كل ما حدث. إلا أن أصحاب نظرية المؤامرة كان لهم تفسير آخر. بعد أن انتهت كل مفرعاتي الإعلامية ، عندما أفلست من المبادرات ، عندما تبينت أنني سوف أفضل فشلاً ذريعاً في وزارة الصحة إخترت أزمة بعد أزمة حتى أخرج ، لا خروج الفاشلين بل خروج الأبطال. لم أكن قط من المؤمنين بنظرية المؤامرة ولكني كنت دوماً أغبط أصحابها على خيالهم الواسع. لم يكن خروجي بطولة كانت البطولة أن أبقى لأكمل ما بدأتها ولكنني لأسباب سأوضحها بعد لحظة ، لم أستطع أن أبقى.

وكان هناك تفسير آخر :حالة الغرور التي إنتابنتي في تلك الفترة نتيجة الشعبية والضجيج الإعلامي. إذا كان المقصود بالغرور الثقة بالنفس فهذه علة لم تفارقني لحظة. أما إذا كان المقصود بالغرور الإستعلاء على أحد من خلق الله فهذا شعور لم أعرفه حتى هذه اللحظة وأرجو ألا أعرفه أبداً. إذا كان لا بد من تفسير نفسي فإنه يكمن في "الأسطورة" كان الرجل أمام خيار: إما أن يبقى الوزير وتنتهي الأسطورة أو أن ينتهي الوزير وتبقى الأسطورة. إنحاز صاحبنا بلا تردد إلى الأسطورة هذا ما حدث : ذهب الوزير وبقيت الأسطورة.

بصرف النظر عن نظريات المنظرين ؛ لا بد أن أذكر القارئ بما قلته وكررته عن الإنضباط ، لم أتصور الآن أنني كنت أتمتع بأي ميزة شخصية على أي سلف من أسلافي الكرام في وزارة الصحة. كل ما ميزني عنهم أنني جننت بثقة مطلقة بتفويض كامل شامل ، لم يحظ به أي وزير صحة آخر من قبل.

جرت العادة في المملكة أن يزور الأصدقاء والمعارف أي مسؤول يعفى من منصبه. الحق أقول ، لم أستسغ هذا التقليد قط ولم أجد له أي معنى. كنت من حيث المبدأ أرفض أن أزور صديقاً أعفي من منصبه. كانت الزيارات مجاملات بلا مضمون. المشاعر الحقيقية كانت تدور في أماكن بعيدة عن منزلي. في يوم الإعفاء كانت هناك

حفلات صاخبة في عدد من المستشفيات (احتفل العاملون لا المرضى) وكانت هناك دموع كثيرة في بيوت كثيرة. هذه بتلك !

كنت أشعر بشيء من الأسى لأن علاقتي مع الملك الذي أحببته وأحبني ، تعرضت لهذه العاصفة. ولأنني أثرت من التطلعات لدى المواطنين الذي أحببتهم وأحبوني مالم أستطع تلبية. كان هناك أسى ولم يكن هناك ندم. كنت مؤمناً وقتها ولا زلت مؤمناً الآن أني لو بقيت وزيراً روتينياً غير فعال لما تمكنت من خدمة الملك أو من خدمة المواطنين. كنت نهياً لمشاعر شتى لعل أولها الشعور بالحرية بعد كابوس المسؤولية الخانق ، إلا أنه لم يكن من بينها أي شعور بالمرارة.

كتبت للملك بعد يوم أو يومين من الإغفاء رسالة شخصية طويلة أشكره فيها ، صادقاً على الدعم الذي تلقينته منه عبر السنين وأعتذر صادقاً عن الحرج الذي سببته له عبر السنين ، وأستأذنه في السفر في رحلة حول العالم. كنا زوجتي وأنا نفكر في هذه الرحلة منذ سنوات إلا أن ظروف العمل لم تتح لنا القيام بها ورأيت أن هذا هو الوقت المناسب. لم أكن قد فكرت في الخطوة التالية ، إلا أن قدر الله شاء أن تتجه حياتي اتجاهاً جديداً لم يكن في الحساب وفي الخدمة العامة !

بعد أسبوعين من الإغفاء كنت بجانب الملك على مائدته نتبادل الأحاديث الودية. سألني عما أنوي أن أفعله بعد عودتي من الرحلة ، ولكنني لم أقرر بعد. بعد العشاء بأسبوع تلقيت مكالمة هاتفية ليلية من الملك يسألني فيها عن موعد السفر ، قلت له إنني سوف أسافر الأسبوع القادم. قال : "استمتع بكل يوم من الإجازة لأنني أود بعدها أن تعود إلى العمل" عقدت المفاجأة لساني فتمتعت ببعض عبارات الشكر الغامضة وأنهى الملك المكالمة متمنياً لزوجتي ولي إجازة ممتعة.

أعود إلى العمل ؟ كانت هذه مبادرة نبيلة من رجل نبيل وكان الولاء يقتضي أن أرد التحية بمثلها على الفور بقبول العودة ولكن إلى أي عمل أعود ؟ هناك أسباب موضوعية تجعل عمل السفير هو العمل الأمثل "لأصحاب السوابق" كما كان المرحوم الصديق (جعفر رائد) يقول عن المسؤولين السابقين من ناحية ، هناك مزايا مظهرية وبروتوكولية تكتنف السفارة وتجدي إحياء صادقاً أو كاذباً بأن العمل لا يخلو من أهمية ، من ناحية ثانية ، هناك الصفة التمثيلية للسفر ، تمثيل رئيس الدولة الأمر الذي يعني أن العلاقة مع الرئيس الدولة لا زالت على نحو ما قائمة. ومن ناحية ثالثة ، ربما هي الناحية الأهم من صالح كل الأطراف أن يبتعد الوزير السابق بعض الوقت عن الساحة.

ناقشت الموضوع بتوسع مع زوجتي وتبين أن كل الطرق تؤدي إلى البحرين. كنا قد بدأنا قبل شهر نخطط لبناء منزل في البحرين نقضي فيه بعض الإجازات. تعليم الأولاد لن يتأثر بالانتقال إلى بلد لا تختلف مناهجها كثيراً عن مناهج المملكة. بعد ليلتين أو ثلاث من التفكير العميق وجدنا أن البحرين هي أفضل البدائل المتاحة. اتصلت بالملك هاتفياً وأخبرته أنه إذا كان لا يزال يود أن أعود للعمل فإني أرجو أن يكون هذا العمل هو السفارة في البحرين. كان رد الملك عاطفياً مؤثراً ورحب بالفكرة وقال إنه سيبلغ رئيس الديوان الملكي بالمضي فوراً في الإجراءات ، لم يطل انقطاعي عن الخدمة العامة سوى شهر واحد.

لم يكن الأمير سعود الفيصل وزير الخارجية موجوداً في الرياض ، تركت له رسالة شرحت فيها ما جد. وبدأت الرحلة حول العالم. شملت الرحلة عدداً من بلدان الشرق الأقصى وجزر هاواي والساحلين الغربي والشرقي للولايات المتحدة. عندما وصلت طوكيو وجدت بانتظاري رسالة من عبدالعزيز الزامل. اتصلت بعبدالعزیز الذي أخبرني أن الأمير سعود كان يحاول الإتصال بي ولم يتمكن ، وأنه حمله رسالة لي ، تقول رسالة الأمير سعود إن العلاقات مع البحرين ممتازة ولا تحتاج لجهود سفير وإنه يفضل أن أعمل في عاصمة كبرى حيث المسؤوليات والمشاكل. طلبت من عبدالعزيز أن يبلغ الأمير سعود شكري على حسن ظنه ورجائي ألا يتغير الموقع الذي اخترته. المسؤوليات والمشاكل؟! ألم أشرب الكأس حتى الثمالة ؟

في أعقاب الإعفاء جاءت ردود فعل كثيرة من الصحافة العالمية كنت آخر من توقعها ؛ كنت أقرأ الصحف العالمية المختلفة وأبتسم. من حسن الحظ أن هذه الأشياء كلها قيلت بعد الإعفاء لا قبله. ماذا كان أصحاب نظرية الغرور سيقولون؟ وماذا سيكون شعور الزملاء نحو زميل وصف بأنه أكثرهم فعالية ؟ وماذا عن الذين يرون أن كل شيء ينشر كان مرتباً؟ اعتبرت هذه التعليقات بصدقها وكذبها جزءاً من ماض ذهب ولن يعود.

انتهى عهد من حياتي بخيره وشره وبدأ عهد جديد مختلف تماماً ، مع ذهاب العهد القديم كان لا بد أن تذهب أشياء كثيرة ، ومع قدوم العهد الجديد كان لا بد أن تجيء أشياء كثيرة. كنت أتطلع إلى إعطاء نفسي حقها كاملاً (وهذا يعني المزيد من القراءة والكتابة وإشباع الهوايات) وكنت أتطلع إلى إعطاء أسرتي حقها كاملاً (وهذا يعني أن أكون مع زوجتي وأولادي وبقرتهم كما لم يكن بوسعي أن أكون في الماضي) سعادة السفير ! لقب سحري جديد ! عرفت العشرات من السفراء من مختلف الجنسيات. ورأيت عن كثب كيف يعمل السفراء السعوديون وكيف تدار السفارات

السعودية ، كنت أعلم أن الوظيفة الجديدة لن تحمل أي مفاجآت من أي نوع ، وكنت أدرك أن السفارة بعد الوزارة (مع الاعتذار لكل السفراء) سوف تكون بمثابة "إجازة مدفوعة الثمن".

قضية النجاح أو الفشل لم تطرأ على ذهني. هل يمكن للمرء أن يذهب سفيراً إلى دولة شقيقة مجاورة ترعرع فيها ويعرف أركان قيادتها السياسية منذ الصغر؟ أقول هل يمكن للمرء في ظروف كهذه أن يفشل؟ أذكر أن الصديق السير جيمس كريح السفير البريطاني الأسبق في المملكة قال لي في البحرين خلال زيارة له: "يقضي السفير عدة سنوات لكي يتعرف على من حوله وما حوله وجئت أنت ووجدت كل شيء جاهزاً" لم يكن يتجنى على الحقيقة. لم يعاملني الأمير الشيخ عيسى بن سلمان آل خليفة ولا رئيس الوزراء الشيخ خليفة بن سلمان آل خليفة ولا وزير الخارجية الشيخ محمد بن مبارك آل خليفة ، لم يعاملني أحد في البحرين إذا أردت الدقة ، معاملة السفير العادي. إلا أنني حرصت وأرجو أن أكون قد وفقت في أن أتصرف كما يتصرف السفير العادي.

على أنه إذا كان السفراء متساوين أمام القانون الدبلوماسي فهم غير متساوين في نظر رؤساء الدول التي توفدهم. من هنا تجيء التفرقة التقليدية بين السفير المحترف الذي تدرج في السلك الدبلوماسي من سفحه إلى قمته ، وبين السفير السياسي الذي يعينه رئيس الدولة بقرار سياسي من خارج السلك. لا يمكن التعميم عن السفير الأكثر فعالية ، المحترف أو السياسي ولا بد أن ننظر إلى كل حالة بحالتها. رأيت عبر حياتي الإدارية أمثلة لتعيينات سياسية موفقة وأمثلة لتعيينات سياسية غريبة (وأنا أستخدم كلمة مهذبة).

إلا أنه من المهم ألا يتم تعيين السفراء السياسيين لمجرد مكافأة الشخص ، كما يحدث في الولايات المتحدة ، ودون نظر إلى مؤهلاته الحقيقية. هناك غرائب وعجائب عن تصرفات بعض هؤلاء السفراء الأمريكيين ، تكفي لملء مكتبة كاملة. يجب (وأنا أتكلم هنا عن رأيي الشخصي) أن يظل الأساس هو الإستعانة بالسفراء المحترفين وأن تبقى نسبة السفراء السياسيين ضمن حدود مقبولة الربع على أكثر تقدير.

قدمتُ أوراق الإعتقاد إلى أمير البحرين ، هذه الأوراق تتكون من رسالتين فقط ، ولم تكن أوراقاً كثيرة كما يعتقد البعض. الرسالة تكون موجهة من رئيس الدولة الموفدة إلى رئيس الدولة المضيفة.

خطاب الإستدعاء هذا هو إسم الرسالة الأولى ، يبلغ فيها الرئيس أن المصلحة اقتضت على نقل السفير إلى موقع آخر ، أما الرسالة الثانية فتسمى خطاب الإعتقاد فتكون للرئيس و تحتوي على بلاغ بإسم السفير الجديد ، وأحياناً

أخرى توجد وثيقة ثالثة تأكيدية تتضمن قرار رئيس الدولة الموفدة بتعيين السفير قنصلاً عاماً في الدولة المضيفة ، تُسلم هذه الوثيقة إلى وزير الخارجية.

ومراسيم تقديم أوراق الإعتقاد في البحرين كالتالي ، يصطف حرس الشرف في المدخل ويقف السفير أمامه ، ولا يستعرضه ، خلال عزف السلام الملكي والسلام الأميري البحريني ، وفي الداخل يقف الأمير في إنتظار السفير ومعه وزير الخارجية ورئيس الديوان الأميري ، يُلقى السفير كلمة قصيرة قبل تسليم الأوراق ، يتسلم الأمير الأوراق ويقدمها إلى وزير الخارجية ، بعد ذلك يلقي الأمير كلمة قصيرة يرد فيها على كلمة السفير. وهكذا تكون العملية إنتهت بهذه البساطة.

أقف قليلاً هنا وأتحدث عن أمير البحرين ، كان أمير البحرين من الطراز الرفيع المستوى ، مثلاً يحتذى به في التواضع والبساطة ، كان من عاداته عندما يزوره أحد كائناً من كان يودعه حتى يتأكد من دخوله لمركبته ولا يغادر المكان حتى تغادر المركبة. وذكر لي أحد السفراء الخليجيين أنه كان في موعد مع الأمير وتأخر عليه بسبب إصابة إبنته المفاجأة مما اضطره الي الذهاب معها إلى المشفى ، فوجيء صديقي السفير الخليجي بوجود الأمير في المشفى للإطمئنان على إبنته وسؤاله عن صحتها. وظلّ عدة سنوات يستفسر عن ابنته بقوله : " كيف البنت؟" إنتقلت إلى مقر عملي الجديد ، فقد تقلصت فيه عدد ساعات العمل السياسي بسبب إغائي لزيارات المجاملات. وجعلت مساء يوم الثلاثاء مخصصاً لزيارات المجاملات في ديوانية تسمى (ديوانية السفير) كنت أرحب فيها بكل الزائرين ، وكانت فيها المقابلات مفتوحة وغير محدد بموعد محدد لأن المواعيد المحددة تكون في ساعات الصباح أثناء العمل الرسمي.

كانت الديوانية بعيدة كل البعد عن الجو الرسمي ، توجد بها غرف العاب ، وورق اللعب ، وشطرنج ، وكيرم ، وقد كانت تستقبل زوارها المواطنين والمقيمين، وترحب بهم ، وكان يأتي لها الشعراء والأدباء والمهتمين بمجال الأدب ، حتى أصبحت ما يشبه بالصالون الأدبي.

يستطيع السفير ان يحدد وقت عمله ، إذا شاء جعله يمتد لمنتصف الليل من غير فائدة تُذكر ، وإذا شاء جعله قصيراً مفيداً فعلاً. كيف؟ بقبوله جميع الدعوات التي تصل إليه. لو كان السفير ملبياً النداء لجميع طلبات والدعوات لما وجد وقتاً لنفسه.

كنت في اليوم الواحد اتلقى عدد دعوات تصل إلى عشر دعوات ولم أكن ألبى منها إلا حفلات اليوم الوطني ، مآدب الدولة الرسمية ، والمناسبات اللتي تحتوي على عنصر سعودي ، وكنت أعتذر عن باقي الدعوات ، فمالفائدة مثلاً من حضوري الذكرى الخامسة لإنشاء بنك ؟

ولكل مهنة هناك خطر مهني ، فالخطر المهني للتجارة الطمع ، وللخياطة التسويف ، اما الخطر الدبلوماسي فكان خطره هو الحساسية. بعض السفراء يأخذون في صفتهم التمثيلية بشكل حرفي إلى درجة تدعوهم إلى المبالغة في التمسك بكل مظاهر التكريم. قال لي زميلاً مرة أنه يعتبر غياب اي مدعو عن حفل التكريم الوطني بمثابة "موقف" من دولته لذلك يجب ان يتبعه "موقف" مماثل من السفارة. ومن أوجه الحساسية أيضاً حساسية الأماكن ، فللسفير دائماً الطاولة الرئيسية. فمرة أحد السفراء لم يجد المكان الرئيسي شاغرا فانصرف وترك الحفلة !

في الواقع إن الحكم على السفير بالنجاح أو الفشل أمرٌ صعب ، على العكس من الإداري اللتي تبدو منجزاته عادة واضحة وضوح الشمس ، لأن السفير لا يستطيع أن يقول مثلاً "استطعت إخراج المواطن من المأزق الفلاني" او "تفاديت الأزمة بين بلدين" عمل السفير حقيقة ما يظهر منه جزء بسيط شبيه برأس الجبل الجليدي الغائم في الماء. بعض الناس يحكمون على نجاح السفير بعدد اللواتم والترحاب اللذي يتلقاه الشخص ، فكلماً كان السفير ذو ترحيب للحشود كان سفيراً جيداً في عينهم وكلما كان مشغولاً كان أسوأ سفير .

تختلف مهمة وصلاحيات السفير من دولة لدولة ، مثلاً في دولة الكويت من شروط السفير الفعال أن يتواجد في الديوانيات بينما في دولة أخرى لو فعل السفير الفعل ذاته لقالوا عنه متطفل. فحين محاسبة السفير يجب ان نأخذ بعين الإعتبار طبيعة الجو اللذي يحاول فيه تنفيذ مهمته.

البحرين مجتمع صغير يضم أكثر من طائفة ، فكان لحكومة البحرين القدرة في التعامل مع هذا الإختلاف ، لذلك كان أبرز ما يميز حكومة البحرين هو الحلم والأناة.

بعد فترة من الزمن تقرر إفتتاح جسر البحرين ، كانت أسعد أيامي يوم إفتتاحه ، كان حلماً لا يصدق ، حاولت دعم المشروع الجديد بكل ما استطعت ، لأن مدى التقارب يعكس في كثافة الإتصالات المختلفة ، البرية والبحرية والجوية ، كنت ولا ازال أرى أن جسر الملك فهد هو أهم إنجاز خليجي على الإطلاق.

بعد فتح جسر البحرين مرّت "أزمة" كما أسميها ، فقد كان المواطنون السعوديين يعتقدون أن رجال مرور البحرين يتصيدونهم بالمخالفات ، وكان رجال المرور يعتقدون أن الشعب السعودي يتعمد المخالفات المرورية ونشأت بسبب ذلك أزمة ، ولكن سرعان ما قام الشيخ محمد بن خليفة آل خليفة وزير الداخلية بحلها فوراً. وظهرت بعض المشاكل الجمركية ، والتجارية ، والزراعية ولكن تم تقاؤها ، وكان تفهم الأمير سعود الفيصل له دوراً كبيراً في حلها.

من الغمات التي رفضت مغادرة ذاكرتي هي غماتة "الحوار" في البحرين ، لأنه عند الحوار يجب أن يتجرد السفير من من عواطفه ومشاعره تجاه الموضوع ، وينقل فقط رأي بلاده ووجهة نظرهم ، و السفير اللذي يجمل الموقف فقد فرط في الأمانة.

الخوف من أن تؤثر العواطف الشخصية في أداء السفير يتم نقله إلى كثير من الدول من موقعه بعد فترة قصيرة (اربع سنوات).

بعد أن قلصت عدد ساعات عملي أصبح لدي وقت للقراءة والكتابة ، وأسألت هويتي المفضلة وهي صيد السمك ، كانت الفترة التي قضيتها في البحرين من أسعد فترات حياتي ، وأخصبها فكرياً.

في داخل كل إنسان منا شخص آخر ، يحتاج أن يكبر وأن ينمو وكلما كف عن النمو بدأ في الموت ، والإنسان السعيد هو الذي يستطيع أن يحول كل موسم من مواسم الحياة فرصة لنمو طاقات جديدة ، أو متجددة في أعماقه. أصبحت عميد السلك الدبلوماسي في البحرين بعد سنتين من وصولي. من أهم ما يميز العميد أنه يتقدم السفراء في كل المناسبات ، وأن على كل سفير جديد أن يبدأ عمله بزيارة العميد. وبعض الدول تتطلب من العميد إلقاء كلمة في السفارة مهما كانت صغيرة إلى أن هناك كم كبير من الأوراق التي يجب على السفير أن يراها ، باسم السلك والعديد من الخطابات والمذكرات والفرق بينهما كالتالي ، الخطابات هي الرسائل التي يوجهها السفير إلى مسؤول بعينه في وزارة الخارجية المضيفة وهذه الخطابات لا تستخدم إلا في الأمور الهامة والحساسة ، والمذكرات رسائل توجه إلى وزارة الخارجية المضيفة أو وزارة الخارجي الموفدة ولكن دون تحديد إسم مرسلها أو مستقبلها.

كانت النشاطات الثقافية من أقرب النشاطات إلى قلبي وكنت حريصاً أن تتبنى السفارة بين الحين والحين مناسبة ثقافية ، ورغم أنني لا أميل بطبعي إلى إقامة الأمسيات الشعرية إلا أنني أقمت عدد من هذه الأمسيات في البحرين وكنت لا أجيب الدعوات سوى دعوات الجامعات أو المدارس.

هناك جانب آخر من عمل السفير يزداد مع قدوم السوق العالمية المشتركة ، وهو الجانب الإقتصادي ، فالسفراء الغربيين يعتبرون الدفاع عن مصالح دولهم الإقتصادية جانباً هاماً. قال لي مرة صديق سبق أن تولى منصب الوكيل لوزارة الخارجية البريطاني "لم نأخذ مأخذ الجد أي سفير عربي في لندن بإستثناء حالة أو حالتين" لذا يجب أن تولى الدول العربية جهازها الدبلوماسي ما يستحقه من عناية وإهتمام.

خلال أزمة الإحتلال كنت حريصاً على طمأنة الجالية السعودية في البحرين ، فقد أغلق الجسر وأجريت اتصالات سريعة لإعادة فتحة. بسبب موقفي أثناء الأزمة منحتني الكويت أعلى أوسمتها وبالمقابل وصلنتي تهديدات بالقتل وبعد إنتهاء الأزمة قال لي الأمير عبدالله " كنت أعرف عنك أشياء كثيرة ، ولكني لم أكتشف إلا أثناء الأزمة ، أنك شجاع".

أود أن أتحدث عن تجربة إعلامية واحدة أثارت ردود فعل أدهشتني ، قال لي المذيع "السيد السفير" فقاطعته وقلت "سمني غازي" فقد قرب قولي هذا قلوب المشاهدين والمشاهدات.

أمتع ذكريات الأزمة ، إن كان في الأزمات شيء ممتع ، ذكريات اللقاء الذي ينعقد كل ليلة في منزل ولي العهد الشيخ حمد ، خلال ليلة من تلك الليالي قال لي الشيخ "أرجو أن تذكرنا وتذكر هذه الليالي بعد أن تذهب عنا" قلت ماذا تقصد قال "الأيام تفرق عندما لا نتوقع الفراق وتجمّع عندما لا نتوقع اللقاء" وأثبتت أن الأيام طبعها لم يتغير وتحققت النبوءة.

بد تحرير الكويت بدأت تنتشر الإشاعات بإنتقالي إلى لندن ولم أعرها أي اهتمام ، وفي يوم أصبحت الإشاعات واقعاً وأتى إتصلاً من الملك فهد إقتراح أن يتم نقلي للنندن. وتم إنتقالي إلى هناك.

لا أنسى وداع البحرين لي ، ولا وداع الشيخ عيسى ، أقام مأدبة كبرى تكريماً لي.

كنت في لندن طالباً ولم اتوقع أن أكون فيها سفيراً. كانت مهمتي في لندن مرهقة إلى حد كبير ولكن حاولت في كل خدمت أبناء هذا الجيل ، أما أبناء الأجيال القادمة الذين لن يتاح لي شرف موقع شغلته أن أخدم مواطني بكل طاقتي رؤيتهم أو خدمتهم ، فلا أستطيع أن أقدم لهم شيئاً سوى قصة هذه الخدمة مصحوبة بكثير من المحبة وكثير كثير من الدعاء.

# نبذة عن الكتاب

إن كثيراً من النقاش الذي يدور حول الإدارة هو نقاش لفظي عقيم لا يهم أن تكون الإدارة علماً أو فناً، فالفرق بين العلم والفن مسألة تتعلق بالتعريف أكثر من تعلقها بالجواهر ولا يهم أن يولد الإنسان إدارياً، أو يكتسب المقدرة الإدارية من التجربة، فما يعنينا هو النتيجة النهائية. ولا يهم أن يكون الإداري واسع الثقافة أو متوسطها، فالموضوع لا يبدأ وينتهي بالثقافة ولا يهم أن يكون الإداري هادي الأعصاب أو متوترها، سمح الأخلاق أو شرسها، ثقيل الظل أو خفيف الدم، محبوباً أو مكروهاً، فكل هذه صفات تهمة الإنسان ولكنها لا تهمة الكائن الإداري لا يهم عندما يتعلق الأمر بالقيادة الإدارية

مشرفة القروب: سارة محمد ضاحي.

نائبة مشرفة التلخيص: منيرة عبدالرحمن امين.

رئيسة التدقيق: ايمان حسن ابكر      تدقيق: اسرار عمر باحطاب.

رئيسة التنسيق: ريمان عمر خان      تنسيق: ريمان عمر خان.

اسماء المخلصين:

عبدالرحمن محمد مقلية

نسيبة خالد شافق

غيداء علي نفاع الحازمي

عبير ابو يوسف

احلام علي خياط

مرها فوزي القرشي

غدير علي الحازمي

سلوى سليم المجنونى