

الفصل السادس  
إشكى لى وأبكى لك!

## 1-6 مقابلات مع القائمين على المشروعات العامة

عدت إلى الدوحة من الولايات المتحدة الأميركية قبل امتحانات نهاية العام الدراسي 1978/1979. كانت ضحى في الصف الثالث الابتدائي وخليفة في الروضة. قضيت وقت الامتحان مع أسرتي في سكني برأس أبو عبود أزور الوالد والأهل في الصباح وأنفقد منزلي الملاصق لبيت الوالد في فريج بن عمران والذي هو في طور الانتهاء البناء. وفي المساء أداوم على حضور مجلس الوالد مع شقيقي يوسف حيث نلتقي بزوار الوالد ونستقبل أصدقائنا. وزوار الوالد هم من الأهل والأقارب وجيراننا الطيبين في حي أم غويلينة. كما كان أصدقائنا هم أيضا أصدقاء الوالد يرتاح لهم ويرتاحون له، يتبادلون الأحاديث العذبة معه بالرغم من فارق السن الكبير، وأذكر منهم على وجه الخصوص راشد بن علي المهندي وسعيد بن يوسف المسند وابنه علي الذي لم يتجاوز عمره خمسة أعوام آنذاك والدكتور حجر إضافة إلى جابر بن ناصر البوحسين وراشد محمد الخاطر والدكتور عبد الله الكبيسي وعلي بن حسين المفتاح وبقية أصدقائنا الدائمين. فقد كان الوالد رحمه الله محبا لهم وهم محبوبون له لا يفرق بينهم السن أو اختلاف الظروف. وكذلك التقى أثناء النهار ببعض زملائي في قطاع النفط الذين بدأت مع بعضهم إجراء المقابلات حول المشروعات العامة التي جئت من أجل إجرائها. وقد وسعت نطاق مقابلاتي تلك لتشمل أعضاء مجالس الإدارة في بقية المشروعات العامة التي تملكها الدولة داخل قطر وخارجها.

زرت الصديق علي عبد الرحمن الخلف الأمين العام لمنظمة الخليج للاستشارات الصناعية في مقر المنظمة في حي نجمة آن ذاك وتشاورت معه حول أسماء المسؤولين في المشروعات العامة الذين يحسن بي مقابلتهم في دول الخليج عامة وفي المملكة العربية على وجه الخصوص. وقد أوصاني علي الخلف بمقابلة فهد سعود الدغيثر المدير السابق لمعهد الإدارة في الرياض الذي كان قد رشح عددا كبيرا من الكوادر من المملكة للدراسات العليا في الخارج عندما كان فهد مديرا للمعهد. وأذكر انه قال لي: "إذا وصلت لفهد واقتنع بما تقوم به فسوف يسهل لك لقاء عدد من كبار المسؤولين وأكثرهم طموحا للإصلاح".

وأثناء مقابلاتي أيضا مع الأخ أحمد عبد الرحمن المانع وكيل وزارة الزراعة والصناعة في قطر الذي كان عضوا في مجالس إدارة عدد من المشروعات العامة التي تمتلك حكومة قطر حصة فيها داخل قطر وخارجها في مشروعات عربية مشتركة في مجال الصناعة والزراعة والثروة الحيوانية، تطرق الحديث مع أحمد المانع إلى معارفه من رؤساء وأعضاء مجالس إدارة المشروعات العامة في المنطقة وفي المملكة العربية على وجه الخصوص. وعندما علمت بمعرفة الأخ أحمد المانع الوثيقة بزميله في الدراسة في القاهرة الدكتور غازي القصيبي وزير الصناعة والكهرباء في المملكة العربية ورئيس مجلس إدارة شركة سابك طلبت من الأخ أحمد المانع مساعدتي في ترتيب مقابلة لي معه، وقد فعل مشكورا.

\*\*\*\*\*

بدأت أرتب زيارتي لدول المنطقة عندما أبلغني الأخ أحمد المانع بوصول برقية بموافقة الدكتور غازي القصيبي على مقابلاتي. قررت أن أبدأ مقابلاتي مع المسؤولين عن إدارة المشروعات المهمة في دول الجزيرة العربية المنتجة للنفط من الرياض تليها الكويت كمرحلة أولى.

وصلت الرياض وسكنت في أحد فنادقها واتصلت بصديق عزيز من أصدقاء الدراسة في جامعة دمشق هو سعود الضبعان. كما اتصلت بالزميل سليمان جاسر الحربش والتقيت بهما قبل موعد مقابلاتي مع غازي القصيبي وحصلت على تلفون فهد الدغيثر منهما الذي اتصلت به واتفقت معه على أن أزوره في مكتبه بعد يومين. كما استشرتهما بمن يحسن بي اللقاء به وإجراء مقابلة معه حول كفاءة أداء المشروعات العامة وقد ذكرا لي عدد من الأسماء الكريمة أضفتها لقائمة المرشحين للمقابلة. وقبل أن يغادرنا سليمان الحربش اتفقنا على زيارة الأستاذ حمد الجاسر المؤرخ والجغرافي المعروف وصهر الزميل سليمان في منزله مساء اليوم التالي.

في صباح اليوم الثاني لزيارتي ذهبت للقاء غازي القصيبي في مكتبه حسب الموعد، فوجدت الرجل الذي التقية لأول مرة في انتظاري مرحبا بي ومنصتا باهتمام لمشروع دراستي لدور المشروعات العامة في التنمية. قدمت نفسي وتطرقت لتجربتي في إدارة قطاع النفط في قطر وظروف التحاقني بجامعة هارفارد زميلا باحثا وشرحت دواعي دراسة كفاءة الأداء في المشروعات العامة في دول الجزيرة العربية المنتجة للنفط وأوضحت صلتني أيضا بجامعة أكسفورد التي أصبحت زميلا في كلية سانت انتوني فيها.

أذكر أن غازي القصيبي قال لي ما معناه: علاقتك بجامعتي هارفارد وأكسفورد رصيذا جيدا لدراستك وضمانة للقيام بها بشكل علمي وقد أحسنت في اختيارك موضوع الدراسة والغرض منها وستجد من طرفنا في وزارة الصناعة وشركة سابك التعاون والتشجيع لانسجام دراستك مع أهدافنا في التنمية الصناعية من خلال مشروعات عامة ومشتركة وخاصة.

تحدث الدكتور غازي عن رؤيته لوزارة الصناعة وأسباب تأسيسها شركة سابك للقيام بالصناعات النفطية بدل الركون على شركة النفط الوطنية، 'الهيئة العامة للبترول والمعادن (بترومين)' التي كان يفترض أن تنشئ مشروعات البتروكيماويات والمشاريع الصناعية الأخرى المعتمدة على مشتقات الغاز الطبيعي والطاقة النفطية منذ تأسيسها قبل نحو عقدين من الزمن ولكنها مع الأسف ترددت طويلا فكان تأسيس شركة سابك لنقوم بذلك. وسابك اليوم بصدد تخطيط وتنفيذ المشروعات الصناعية الكبرى المعتمدة على النفط وخاصة الغاز الطبيعي كمادة خام أو مصدر للطاقة. اقترح علي غازي القصيبي مقابلة عبد العزيز الزامل المدير التنفيذي والعضو المنتدب لشركة سابك وأيضا مقابلة الدكتور جميل الجشي وكيل محافظ المؤسسة العامة للكهرباء في الرياض. وتفضل الدكتور غازي الاتصال بالأخ عبد العزيز الزامل الذي كان على راس قائمة من أسعى لمقابلتهم واقترح علي أن أقوم بزيارته بعد انتهاء لقائي معه وكذلك زيارة جميل الجشي بعد الاتفاق معه على موعد للقاء.

ذهبت مباشرة من وزارة الصناعة إلى مقر شركة سابك لمقابلة عبد العزيز الزامل نحو منتصف النهار وبعد انتظار لبعض الوقت استقبلني الأخ عبد العزيز الزامل الذي لم يسبق لي التعرف عليه أيضا وكأنه يعرفني منذ زمن بعيد. أعدت عليه ما سبق طرحه على غازي القصيبي فوجدت منه حماسا لدراسة كفاءة أداء المشروعات العامة وأهمية دورها في التنمية الاقتصادية في المنطقة ورغبة في معرفة تجارب النجاح وعقبات الأداء فيها في بقية دول المنطقة. وبعد ساعة من الحديث دعاني للقاء بشقيقه عبد الرحمن الزامل وكيل وزارة التجارة آن ذاك وبعض أصدقاءهما من أصحاب الاهتمام المشترك وطلبت منه لقاء الدكتور عبد العزيز الدخيل وكيل وزارة المالية ورئيس مجلس المدراء في هيئة الخليج للتنمية في مصر التي سبقت الإشارة لعلاقتي به واتفقنا على اللقاء في منزله مساء اليوم التالي.

في المساء التقيت بزميل الدراسة في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية في القاهرة سليمان الحربش لزيارة الأستاذ حمد الجاسر في منزله بعد صلاة العشاء. أخذني سليمان عبر أحياء الرياض القديمة إلى مسكن متواضع شبيه بالمساكن الشعبية في قطر حسب ما أذكر حيث استقبلنا الشيخ الجليل العالم المتواضع حمد الجاسر في منزله الغني بالكتب حيث نظرت. تحدث لنا حمد الجاسر عن رحلاته إلى أرجاء الجزيرة العربية وعن كتبه التاريخية والجغرافية حديث المحب عن أجمل محطات حياته.

وقبل أن يودعنا قال الشيخ حمد الجاسر أنه بصدد إنجاز كتيب يرصد الأخطاء التاريخية والجغرافية في دليل الخليج الذي وضعه لورمير وترجمته ونشرته حكومة قطر في أربعة عشر مجلدا في طبعتين متتاليتين، وطلب مني أن أتصل نيابة عنه بالجهة القائمة على الترجمة والنشر في قطر من أجل نشر كتيبه المصحح لأخطاء دليل الخليج. وقد أبلغت الأخ عيسى بن غانم وزير الإعلام ورئيس الديوان الأميري في قطر برغبة الشيخ حمد الجاسر. ولا أعرف إن كان ذلك الكتاب القيم قد نشر في قطر أو في غيرها أو مازال مخطوطة من ضمن المخطوطات القيمة التي تركها حمد الجاسر خلفه تنتظر من ينشرها.

\*\*\*\*\*

في صباح اليوم الثالث لزيارة الرياض بدأت يومي بمقابلة الدكتور جميل الجشي وهو من أهل القطيف في المنطقة الشرقية الذي أتعرف عليه لأول مرة وإن كنت أعرف أشخاصا من عائلة الجشي الكريمة في البحرين ولي أصدقاء أعزاء بينهم. قدمت نفسي للدكتور جميل وشرحت له مشروع بحثي وطلبت منه أن يبدأ مقابلاتي في الرياض معه.

عرفت من جميل الجشي أنه كان من بين الكوادر التي تدربت في مركز البحوث الذي كان مديره شخصية رائده تفكر في المستقبل أسمه ناصر الصالح الذي لم يتيسر لي اللقاء به حيث عملت بمركز البحوث كواد من خريجي الدكتوراه والماجستير بعد تخرجها منذ عام 1970 لقلّة فرص العمل المناسبة لها آنذاك. وعندما عين غازي القصيبي وزيرا للصناعة في وزارة الدكاترة كما تسمى في عهد الملك خالد وولي عهده الأمير فهد سعى غازي لاستقطاب هذه الكوادر وأعتد عليها في وزارة الصناعة وفي المؤسسة العامة للكهرباء وفي مختلف المشروعات الصناعية التابعة للوزارة وكان من بينهم عبد العزيز الزامل وجميل الجشي وآخرون.

وجدت في جميل الجشي الشخص الرصين الهادئ الودود الغيور على مستقبل المملكة العربية والمنخرط في كل جهد تنموي وطني ونشأت بيني وبينه ثقة جعلته يتبسط معي مما جعلني أطلب منه أن نبدأ نقاشنا حول أداء المشروعات

العامّة التي يعمل بها من خلال إجاباته المحددة على المقابلة المهيكلة التي أعدتها وسبقت الإشارة إلى مضمونها وتدوين انطباعاته حول دور المشروعات العامّة في التنمية وقدرتها الراهنة على القيام بذلك الدور. وبعد موافقته الكريمة بدأت أول مقابلة في الرياض مع جميل وكنت أدون إجاباته المحددة واخذ ملاحظات عن انطباعاته العامّة واسترساله في التشخيص والتوضيح. استغرقت المقابلة أكثر من ساعة وكانت نموذجاً للمقابلات التي أجريتها في الرياض. وجدير بالذكر أن جميل الجشي قد ارتاح لي بقدر ما ارتحت لشخصه البسيط الكريم وما يمثله من تواضع جم وبعد عدة سنوات وقبل أن يصبح وكيلاً لوزارة الصحة التي انتقل إليها غازي القصيبي بعد أن ترك وزارة الصناعة أصيب جميل بوعكة صحية جعلت أصدقاءه يلحون عليه بالسفر والراحة مقترحين عليه جنيف وفيينا فما كان منه إلا أن قال لهم: إذا كان لا بد من السفر للراحة والاستجمام فأنتي سوف أسافر إلى قطر عند علي الكواري اقضي إجازة يتوفر فيها ما تتطلبه الراحة والاستجمام الذي احتاج إليه بدل جنيف وفيينا. وقد سعدت بتلك الزيارة وقضيت مع جميل أياماً شتوية جميلة في قطر قضينا معظم الوقت خلالها في التنزه في أرجاء شبه جزيرة قطر وزيارة الأماكن والناس الطيبين وبعضهم في بلدة الوكرة من القطريين الذين سكنوا مدينة الجبيل ومن بينهم مبارك بن علي الخاطر الذي ذكرني بتلك الزيارة منذ أشهر حيث كان جميل يتولى إدارة المنطقة الصناعية الملكية فيها.

\*\*\*\*\*

نحو منتصف النهار ذهبت لمكتب فهد الدغيثر في الشركة العقارية التي يرأس فهد مجلس إدارتها ويقوم بمهمة العضو المنتدب فيها. قابلني أبو زياد بعقله المتحفظ الجدلي بأسئلة كثيرة حول الدراسة التي أنوي القيام بها والمقابلة التي أود إجراها مع المسؤولين عن المشروعات العامّة في المنطقة. شرحت له ما أنوي القيام به وقدمت له أسئلة المقابلة. وبعد قراءة سريعة لبضع دقائق للأسئلة الأولى في المقابلة أخذ فهد الدغيثر يستجوبني! قبل أن يجيب على أسئلتي ربما بهدف معرفة ما وراء الأسئلة التي سوف أطرحها والدراسة التي سأقوم بها مركزاً على تجربتي في إدارة قطاع النفط في قطر. كنت صريحاً مع أبو زياد وأبديت رأيي بصدق قائلاً إن المشروعات العامّة الراهنة تعاني من عقبات تعيق أداءها وإن اضطلاعها بالدور الواجب أدائه في المنطقة يتطلب إصلاحاً لإدارتها وتحديداً أفضل للعرض منها والأهداف الاستراتيجية المنوط بها.

هنا ابتسم أبو زياد مرتاحاً وقال لي إن هذا الموضوع لا يسمح الوقت ولا الذهن بمناقشته في المكتب وإنما يحتاج لجلسة بحضور أصدقاء آخرين لمناقشته في البيت. متى ستخصص الوقت لذلك؟ قلت له: كل وقتي لذلك أنا هذا المساء على موعد للقاء عبد العزيز وعبد الرحمن الزامل وبعض الإخوان. وغداً أنا تحت أمرك. في مساء ذلك اليوم التقيت بالأخ عبد العزيز الزامل في منزله بحضور شقيقه عبد الرحمن الزامل وعبد العزيز الدخيل وحسب ما أذكر الدكتور منصور الباحثين وكيل وزارة الزراعة ومدير عام شركة حرض للإنتاج الزراعي والحيواني. وكان اللقاء فرصة لتبادل المعلومات والملاحظات على أداء المشروعات العامّة في المنطقة وتنطبق عليه مقولة "اشكي لي وأبكي لك" كما تنطبق على معظم اللقاءات التي أجريتها في سياق القيام بالمقابلة مع المسؤولين عن إدارة المشروعات العامّة في المنطقة. وفي نهاية اللقاء بدأت أحدد مواعيد إجراء المقابلة مع الحضور ومن يرشحون اللقاء به وإجراء مقابلة معه.

\*\*\*\*\*

في صباح اليوم الرابع لزيارة الرياض بدأت نشاطي بقاء الدكتور فيصل البشير نائب وزير التخطيط الذي وجدت لديه قناعة عملية بدور المشروعات العامّة في التنمية الاقتصادية في دول الجزيرة العربية المنتجة للنفط وحرصه على كفاءة الأداء فيها باعتبارها المشروعات الاقتصادية القائدة في الوقت الحاضر لجهود تنمية الإنتاج في مختلف القطاعات الاقتصادية حتى يتم تطوير قطاع خاص إنتاجي يكون شريكاً مع المشروعات العامّة. وجرنا الحديث إلى ماهية التخطيط في دول المنطقة وتطرقنا إلى ما سمعته في هارفارد من أن أغلب ما يسمى خطط تنمية في المنطقة لا تتعدى جمع ميزانيات مختلف الوزارات والهيئات العامّة وتنسيقها في وثيقة واحدة. ثم بدأت المقابلة مع الدكتور فيصل والاستماع لانطباعاته حول كفاءة الأداء في المشروعات العامّة وأهمية وإمكانية أداءها والدور المأمول منها في التنمية الاقتصادية.

استفدت من بقية يوم العمل الرابع بإجراء مقابلات مع عدد من المسؤولين عن المشروعات العامّة ممن التقيت بهم سابقاً ومع من يوصون بإجراء المقابلة معه في نفس مكان العمل. وفي المساء ذهبت إلى اللقاء الموعود بأصدقاء فهد الدغيثر في منزله حيث وجدت عدداً من الشخصيات الذين لم يسبق لي التعرف بمعرفتها أذكر منهم عبد العزيز راشد الراشد أشهر المحاسبين القانونيين في الرياض ووكيل وزارة المالية السابق الذي كان يطلق عليه لقب الوكيل الفطيع لشدة الرقابة التي يزاولها على صرف المال العام قبل أن يتولى

رئاسة إحدى الهيئات العامة التي استقال منها أخيراً ليتفرغ لأعمال المحاسبة وتدقيق حسابات الكثير من المشروعات والهيئات العامة والشركات المساهمة في المملكة. وكان من بين الحضور أيضاً الدكتور أسامة عبد الرحمن عميد كلية الإدارة بجامعة الرياض (جامعة الملك سعود) ومطلب النفيسه رئيس مجلس الخبراء في رئاسة مجلس الوزراء وتركي السديري رئيس ديوان الخدمة المدنية وآخرون لا أتذكر أسماءهم الكريمة بعد نحو ثلاث قرن من الزمن.

كان الحضور على علم بمهمتي فرحبوا بي بفضل تزكية العزيز أبو زياد الرجل الثقة لدى الحضور. وبعد استعراض موجز لغرض الدراسة التي أنوي القيام بها والمقابلات التي أجريتها وجدت نفسي ضمن حلقة نقاش جاد حول دور المشروعات العامة في التنمية في دول الجزيرة العربية المنتجة للنفط، حيث يجب أن يستثمر جزء معتبر من عائدات النفط الناضب في أصول عامة تستفيد منها الأجيال القادمة إلى جانب استفادة الجيل الراهن. كما تركز الحوار حول دور المشروعات العامة في قيادة جهود التنمية في المنطقة. ومن هنا فإن كفاءة أداء المشروعات العامة ضرورة لنجاحها في القيام بدورها القيادي في التنمية.

وتحول الحديث في آخر أمسية أبو زياد إلى وضع قائمة بمن يحسن بي مقابلتهم بالإضافة للحضور ومن سبق لي اللقاء بهم وتكفل الحضور الكرام بالاتصال معهم وترتيب لقاء وإجراء مقابلة مع من تسمح ظروفه بمقابلتي.

كانت البداية بوزارة المالية والاقتصاد الوطني المالكة لرأس مال معظم المشروعات العامة وكان الاقتراح أن أحرص على مقابلة وزير المالية الشيخ محمد أبا الخيل إن سمح وقته بذلك. ووضعت قائمة بالأسماء الكريمة التالية - مرتبة أبجدياً- للقاء بها وإجراء المقابلة معها إن سمحت ظروفها بذلك: إبراهيم الخضير مدير عام شركة الغاز والتصنيع خالد القصيبي رئيس مجلس إدارة الصندوق السعودي للتنمية الصناعية صالح العمير وكيل وزارة المالية عبد الرحمن السدحان وكيل ديوان الخدمة المدنية عبد الله العلي النعيم محافظ الرياض ورئيس مجلس إدارة شركة الغاز والتصنيع عمران العمران رجل أعمال محمد عبد الرحمن الطويل مدير معهد الإدارة العامة منصور التركي وكيل وزارة المالية ورئيس جامعة الرياض لاحقاً.

وعلى ضوء مقابلاتي بالرياض بدأت اعتباراً من اليوم الخامس ولمدة أربعة أيام أخرى تنفيذ برنامج لقاءات ومقابلات مكثفة. كان من بينها لقاء مثمر ومشجع مع الشيخ محمد أبا الخيل الذي أعجب بفكرة قياس أداء المشروعات العامة وحثني على الخروج بنظام تقييم أداء للمشروعات العامة يمكن تطبيقه من قبل الجهات المالكة للمشروعات العامة والمشرفة على إدارتها في المنطقة وأنهم في وزارة المالية والاقتصاد الوطني يتطلعون للاستفادة من ذلك النظام خاصة وينتظرون نتائج الدراسة التي انوي القيام بها بشكل عام.

ولعل ما لفت نظري في زيارتي بالرياض وجود رأي عام مستنير بين الكوادر المتفقة فيها حيث يتم فرز المسؤولين وفقاً لمواقفهم الوطنية ومراعاتهم للمصلحة العامة. فهناك تجد من يزكيه أغلب الحضور أو من يعرضون عن تزكيته دون قذف أو مزايده. وكان عليّ أن أعتد في مقابلتي على من تحوز أسماؤهم على الاستحسان وتترد كلمة "والنعم" حين تذكر أسماؤهم وأعرض عن يصمت أغلب الحضور عن تزكيته. وهذه الخاصية وجدتها أكثر وضوحاً في الرياض ولم أجد ما يقاربها من فرز مجتمعي موضوعي للمسؤولين في بقية بلدان المنطقة.

كما لاحظت أيضاً بأن الإدارة العامة في المملكة العربية قد استقطبت كافة الخريجين الأوائل من الجامعات العربية والأجنبية ممن لديهم وعي سياسي وشعور وطني قوي بالحاجة للإصلاح في المملكة وذلك عندما أتيحت فرصة كبيرة للتنمية هناك بعد الطفرة النفطية الأولى ووصول الملك خالد للحكم والأمير فهد لولاية العهد وتشكيل ما يعرف بوزارة الدكاترة في المملكة العربية تعبيراً عن حرص الدولة على الاستفادة من الكوادر الوطنية المتعلمة. الأمر الذي أطلق في المملكة شعوراً وطنياً عاماً بإمكانية القيام بالإصلاحات التي كان ينتظر القيام بها منذ مطلع خمسينيات القرن العشرين أيام نمو الحركة العمالية والوطنية وبروز عبد الله الطريقي وبين معمر وأقرانهما من الشخصيات الوطنية العاملة في الإدارة العامة، عندما تحققت اتفاقية مناصفة الأرباح مع الشركات الأجنبية المنتجة للنفط وبانت تأثيراتها الاجتماعية والاقتصادية.

\*\*\*\*\*

بعد أن قضيت عشرة أيام في الرياض توجهت إلى الكويت لأواصل لقائي بالمسؤولين عن المشروعات العامة في المنطقة وإجراء المقابلات معهم. وكانت مهمتي في الكويت أسهل من مهمتي في الرياض التي قمت بزيارتها دون أن تكون لي معرفة بمن سألتقى بهم. ومعارفي في الكويت كثر والكويتيون أكثر انفتاحاً للحديث حول الشأن العام بفضل التجربة الديمقراطية التي يعيشونها بالرغم من تعطيلها في ذلك الوقت.

كانت معظم لقاءاتي في الكويت محددة ومعظم مواعيد المقابلات متفقا عليها. وكان لقائي الأول مع الصديق جاسم السعدون الذي استقبلني في المطار وأخذني إلى فندق شيراتون الكويت وفي المساء ذهبنا إلى ديوانيته العامرة للقاء

الأصدقاء وتناول العشاء واستكمال الاتصال بمن لم أتمكن من الاتصال به من أجل اللقاء وإجراء المقابلة. وقد ضمت قائمة الكويت كل من الشخصيات التالية مرتبة أبجدياً:

أحمد علي الدعيح رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب للمجموعة الاستثمارية العقارية الكويتية، جاسم خالد السعدون البنك المركزي، حسن إبراهيم مدير جامعة الكويت، سالم جاسم المضيف رئيس ديوان المحاسبة، سعد محمد السعد نائب رئيس مجلس الإدارة - شركة الصناعات الوطنية، سليمان خالد الحمد مدير عام هيئة الشعيبة الصناعية، سليمان عبد الرزاق المطوع نائب العضو المنتدب للإدارة - شركة نفط الكويت، عبد الله محمد النيباري سكرتير الجمعية الاقتصادية الكويتية ورئيس اللجنة المالية بمجلس الأمة المعطل، عبد الباقي عبد الله النوري رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب - شركة صناعة الكيماويات البترولية، عبد الله يوسف الغانم وزير الكهرباء السابق المستقيل من الوزارة حديثاً، عبد الرحمن السلطان نائب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب - الشركة العربية البحرية لنقل البترول، عبد الرحمن العتيقي وزير المالية، عبد العزيز حسين وزير الدولة لشئون مجلس الوزراء، عبد العزيز السلطان مكتب المهندس الكويتي عبد المحسن يوسف الحنيف نائب رئيس مجلس الإدارة - الشركة الكويتية للاستثمارات والمقاولات والتجارة الخارجية، عبد الملك الغريلي نائب الرئيس والعضو المنتدب - شركة البترول الوطنية، عبد اللطيف يوسف الحمد مدير عام الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية، عبد الوهاب علي التمار رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب - الشركة الكويتية للاستثمارات والمقاولات والتجارة الخارجية ونائب رئيس مجلس إدارة بنك الخليج الدولي في البحرين، علي جابر الصباح الوكيل المساعد لوزارة النفط، غسان النصف رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب - الخطوط الجوية الكويتية، فوزي السلطان العضو المنتدب لبنك الكويت والشرق الأوسط، فؤاد الشايجي عضو مجلس الإدارة والعضو المنتدب - شركة نفط الكويت، مؤيد عبد العزيز الرشيد الوكيل المساعد لشئون الصناعة - وزارة الصناعة والتجارة، وأخيراً بحكم الأبجدية وليس آخراً العم يوسف إبراهيم الغانم رجل الأعمال وصاحب النشاط الخيري والإنساني المعروف.

بدأت لقاءاتي في مقر الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية بعبد اللطيف الحمد الذي أعرفه من قبل والتقيت به حديثاً عندما زار جامعة هارفارد وتحدث بشكل أثار إعجابي لطلاقه حديثه ودقته على مائدة عشاء أقامها على شرفه في نادي هيئة التدريس أ. ج. ماير أستاذه السابق والمشرف على تفرغي الدراسي في الوقت الحاضر. استمعت من عبد اللطيف أثناء لقائي به إلى حديث نقدي حول إدارة المشروعات العامة في المنطقة العربية التي يتعامل معها الصندوق الكويتي للتنمية العربية والحاجة في المنطقة بشكل خاص لتقييم أداء المشروعات وتأهيلها لأداء دورها في التنمية الاقتصادية. وفهمت منه أن الصندوق الكويتي لديه خبرة يمكن أن يستفاد منها في إصلاح إدارة المشروعات العامة في الكويت والمنطقة. وفي نهاية اللقاء اقترح عليّ عبد اللطيف الحمد بعض من يحسن بي مقابلتهم، واعترض على اختياري لبعض من تم ترشيحهم للقاء باعتبارهم يتحدثون في كل شأن خارج تخصصهم! اتجهت في منتصف نهار اليوم الثاني لوصولي الكويت لمقابلة عبد الله الغانم ويوسف إبراهيم الغانم في مكتب شركة المعدات التي يشاركونها في ملكيتها الزعيم السياسي الوطني جاسم القطامي. واستمعت من عبد الله الغانم لأسباب استقالته الصريحة من منصب وزير الكهرباء ولأرائه التي طرحها في مجلس الوزراء بقصد تطوير أداء الإدارة العامة والمشروعات العامة.

وفي المساء التقيت سليمان خالد الحمد مدير عام هيئة الشعيبة الصناعية الذي أوصاني بمقابلته الصديق علي عبد الرحمن الخلف الأمين العام لمنظمة الخليج للاستثمارات الصناعية في الدوحة ورتب لي موعداً معه.

\*\*\*\*\*

توجهت صباح يوم زيارتي الثالث إلى وزارة المالية لمقابلة الوزير عبد الرحمن العتيقي الذي تفضل بمقابلتي وسمح لي أن أجري مقابلة مسجلة معه. وطرح عليّ في نهاية المقابلة أسئلة حول طريقة إدارة وزارة المالية للمشروعات العامة وتدخلها في اختيار أشكال المشروعات. وتوقفت معه عند مدى استقلال مجالس إدارة المشروعات العامة في اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق كفاءة أداءها بعد أن سمعت من الصديق عبد الباقي عبد الله النوري رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب - شركة صناعة الكيماويات البترولية شكوى من تدخل الوزراء في إدارة المشروعات العامة المملوكة بالكامل للدولة.

تقول ملاحظة الصديق عبد الباقي إن الجمعية العمومية للشركة التي يرأس مجلس إدارتها بعد أن أصبحت الحكومة تملكها بالكامل تعقد اجتماعاتها بالتلفون وذلك عندما يتحدث الوزير للعضو المنتدب فيها ويأمره فوراً بتنفيذ سياسات وتوجهات يتم مناقشتها في العادة والاتفاق عليها في الجمعية العمومية للشركة. فبعد أن تحولت ملكية الشركة من مشروع مشترك مع القطاع الخاص إلى مشروع تملكه الحكومة بالكامل فإن الوزير يعتبر نفسه هو الجمعية العمومية!

وأثناء حديث الوزير عبد الرحمن العتيقي عن مبررات اختيار شكل المشروع العام سنحت الفرصة لي كي أسئلة عن أسباب تحويل الهيئة العامة لمنطقة الشعبية الصناعية من هيئة عامة مستقلة يديرها مجلس إدارة إلى هيئة تدار من قبل الوزارة مباشرة دون وجود مجلس إدارة. وعندها طلب مني الوزير أن أغلق المسجل وهو ينظر لي صامتا وكأنه يقول: من وضع هذا السؤال على لسانك؟ فخشيت أن تنقطع المقابلة القيمة والهامة لدراستي مع وزير المالية التي تعود لوزارته ملكية المشروعات العامة باعتبارها الجهة التي تدير وتسنّم الاحتياطي العام للدولة وصندوق الأجيال القادمة. وبعد فترة صمت لم تطل قال لي الوزير: سوف أكون صريحا معك وأقول لك إن السبب كان شخصيا. كان هناك خلاف بين نائب رئيس مجلس إدارة الهيئة وهو من رجالات الكويت وبين عدد من أعضاء مجلس الإدارة، وقد أدى إلى تعطيل عمل الهيئة وأربكها فكان أمامي كرئيس مجلس إدارة هيئة الشعبية ووزير المالية إما إعادة تشكيل مجلس الإدارة واستبعاد نائب رئيس المجلس وبقية أو معظم أعضاءه أو تغيير الهيئة من شخصية اعتبارية مستقلة إلى إدارة تابعة للوزارة والتخلص من مجلس الإدارة كله ومما سببه لنا في الوزارة من صدام. وكان الحل الثاني هو الأسهل لي والأكثر قبولا من الناحية السياسية في الوقت الحاضر.

\*\*\*\*\*

كان هذا هو أسلوبني مع من أقابلهم وفقا لأسئلة المقابلة التي بينتها وسجلت الإجابات عليها كما سبقت الإشارة في كتاب "دور المشروعات العامة في التنمية الاقتصادية" (ص 249-270). ابدأ بالتركيز على طرح الأسئلة المحددة في المقابلة المهيكلة وأسجل الإجابات الكمية عليها وفي نفس الوقت أستطرد مع من أقابلة لاستجلاء رأيه حول أسباب أجابته على السؤال. وأدون ملاحظات مكتوبة سريعة حول هذا الاستطرد وأعود لشريط تسجيل المقابلة فيما بعد لصياغة ما وراء الإجابات من أسباب وذلك من أجل الاستفادة عند كتابة الدراسة من الآراء والملاحظات القيمة التي طرحتها تلك الكوكبة من الكوادر المعنية بنجاح المشروعات العامة في المنطقة. قضيت نحو أسبوع في الكويت أجريت خلاله نحو عشرين مقابلة اكتفيت بها، وعدت للدوحة من أجل تحليل النتائج الأولية لمقابلات الرياض والكويت قبل أن أوصل زيارة بقية دول المنطقة.

## 2-6 المقابلات تفتح أفقا رحبة في المنطقة

عدت إلى الدوحة فرحا بما حققته جولتي في المملكة العربية والكويت من أفاق رحبة لدراسة كفاءة أداء المشروعات ودورها في التنمية في دول الجزيرة العربية المنتجة للنفط. فقد تأكد لدي صواب اختيار أسلوب مشاركة القائمين على المشروعات العامة من أبناء المنطقة في الدراسة بدل انفرادي بدراسة مكتتبية تضيف كتابا آخر إلى رفوف المكتبات.

بدأت أفكر في مشاركة أكبر من مجرد مقابلة القائمين على المشروعات العامة من المعنيين بكفاءة أداءها وتعزيز دورها في تنمية المنطقة. وذلك عندما وجدت أن ما كنت أشعر به من قلق على مستقبل المشروعات العامة في قطر خلال فترة عملي في المؤسسة العامة القطرية للبترول يمثل شعورا منتشرا لدى القائمين على المشروعات العامة في المنطقة نتيجة العقبات التي بدأت تقف في طريق كفاءة أداء تلك المشروعات بسبب مركزية القرار وغياب النظرة الاستراتيجية لدورها الريادي في التنمية وأهمية احتفاظها بجزء معتبر من عائدات النفط في شكل ثروة عامة تستفيد الأجيال المتعاقبة من دخلها وفرص عمل مجددة فيها.

وقبل أن أوصل لقاءاتي ومقابلاتي في بقية دول منطقة الدراسة وجدت أن أسرتي الصغيرة في انتظار الإجازة التي وعدتهم بها ورتبت قضاءها في مدينة أكسفورد قبل حلول شهر رمضان المبارك الذي يصادف أواخر شهر يوليو

1979. سافرننا إلى بريطانيا لقضاء شهر في المنزل الذي أستأجره لي مشكوراً روبرت ما برو محاذياً لبيته في منطقة سمرتاون Summertown الجميلة شمال مدينة أكسفورد من جاره الأستاذ المتزوج من سيدة يونانية يسافر معها ومع أبنائه أثناء عطلة الصيف إلى اليونان لقضاء أجازتهم هناك.

وصلنا إلى مدينة أكسفورد التي لم تكن غريبة علينا فكما سبقنا الإشارة في الجزء الأول من "العوسج" فإنني قد أقمت مع زوجتي لطيفة بنت عبد الله المناعي فيها عدة أشهر عندما قدمنا لبريطانيا عام 1971. وعندما استقر بنا المقام في أكسفورد قمنا بزيارة قصيرة للندن من أجل ضحى وخليفة، من أجل التسوق والفرجة على متحف الشمع (مدام توسو) ومدينة الملاهي وما يجذب الأطفال من معالم المدينة مثل ساحة الطرف الأغر حيث يلعب الأطفال مع الحمام الأليف المتوطن فيها.

عدنا لمدينة أكسفورد لمواصلة إجازة العمل والاستجمام. تذهب أم خليفة وضحى وخليفة متأخرين في الصباح لمركز المدينة للتسوق والتمشي. وأذهب أنا مشياً على الأقدام في الصباح الباكر إلى مكتب خصص لي في مركز دراسات الشرق الأوسط بكلية سانت أنتوني بجامعة أكسفورد يبعد نحو ثلاث ساعات عن المنزل. ونحو الساعة الثالثة ظهراً أغادر المكتب متجهاً لمركز المدينة للقاء بعائلي والعودة معهم للمنزل بالحافلة. وذلك بعد أن نشترى ودام اليوم والخضار والفاكهة الطازجة من السوق المسقوف في مركز مدينة أكسفورد. والتسوق في هذا السوق الإنجليزي التقليدي من أناس بعينهم عبر سنوات، ينمي علاقة إنسانية جميلة حرصت على استمرارها دائماً في كل صيف قضينته في مدينة أكسفورد. استفدت من ذهابي للمكتب في مراجعة استثمارات المقابلات التي أجريتها وبدأت في تفرغها. كما أخذت أرتب وأصنف ملاحظاتي حول تعقيبات وانطباعات من التقيت بهم مستعينا في بعض الأحيان بالأشرطة التي سجلتها. واستفدت أيضاً بقدر ما يسمح به الوقت من الاطلاع على الكتب العربية الموجودة في مكتبة مركز دراسات الشرق الأوسط والكتب الانجليزية ذات العلاقة بالقطاع العام في مكتبة كلية سانت أنتوني المهمة بدراسات الاتحاد السوفيتي والشرق عامة مثل كوريا الجنوبية والصين. وهي كلية نشأت بفضل تبرع بمبلغ مليونين جنيه استرليني في النصف الأول من القرن العشرين قدمها تاجر بريطاني جمع ثروته من الشرق وسعى لإنشاء كلية في جامعة أكسفورد تختص بدراسة شؤون الشرق. كان الوقت ضيقاً ويوم عملي قصيراً لكي لا أفسد الإجازة والاستجمام على أسرتي وعلى نفسي. نزور المناطق القريبة من أكسفورد في عطلة نهاية الأسبوع ونقضي وقتاً في منتزه الجامعة وحدائق ألعاب الأطفال. كان ذلك الصيف هو أول صيف اقضي فيه الإجازة في أكسفورد جامعاً بين الدراسة والبحث والاستجمام. وقد داومت على ذلك سنوياً حتى عام 1992 حيث انقطعت مضطراً نتيجة منعي من السفر من قطر حتى عام 1995 بسبب توقيعي على عريضة مطلبيه اقترحها عدد من شباب قطر ووقع عليها اثنان وخمسون منهم. ثم استأنفت تلك العادة المحببة التي أصبحت جزءاً من حياتي وحياة أسرتي أم جاسم سبيكة محمد الخاطر وجاسم من عام 2001 حتى عام 2013 حيث كنت أشارك أيضاً في تنظيم اللقاء السنوي لمشروع "دراسات الديمقراطية في البلدان العربية" مع الصديق رغيذ الصلح. وما زلت أحرص على قضاء بعض إجازة الصيف إن لم يكن كلها مع أسرتي في أكسفورد حتى عام 2016، وقت كتابة هذا الفصل.

\*\*\*\*\*

عدنا من إجازة العمل في أكسفورد أواخر شهر يوليو 1979 لصيام شهر رمضان المبارك في قطر ولقضاء الشهر الكريم مع الأهل والأصدقاء في أمسيات رمضان الاجتماعية الجميلة التي يحيها الأصدقاء منذ عام 1960 في مجلس الصديق خالد الربان رحمه الله. أقضي معظم فترات النهار من العاشرة صباحاً حتى الثالثة عصراً في البيت أفرغ أشرطة المقابلات وأصنف المعلومات التي تمثل بالنسبة لدراستي كنزاً ما تخيلت الوصول إليه إلى موضوعات تغطي مختلف جوانب دراسة المشروعات العامة في المنطقة وما له علاقة بكفاءة الأداء فيها ودورها في التنمية. وبعد صلاة العصر أخلد لنوم عميق لذيق على معدة خالية - كعادتي في رمضان حتى الوقت الحاضر - في انتظار وقت الإفطار وبدء النشاط الاجتماعي لشهر رمضان المبارك بزيارة الأهل في أم غويلينة وفي فريج بن عمران والجلوس مع الوالد في مجلسه بعد صلاة التراويح.

بعد قضاء إجازة العيد في الدوحة وحلول شهر سبتمبر/أيلول بدأت أرتب لزيارة الإمارات العربية وأتأكد من وجود أغلب من أسعى للقاء بهم هناك بعد انتهاء الإجازات. وفي الإمارات واصلت اللقاءات والمقابلات وفقاً لنفس الأسلوب. وقد تمكنت من لقاء الشخصيات الكريمة التالية مرتبة أبجدياً مع حفظ الألقاب:

أحمد خليفة السويدي وزير الخارجية ونائب رئيس مجلس إدارة جهاز أبو ظبي للاستثمار، أحمد عبد الله المنصور وكيل وزارة التخطيط، جمال ماجد الغرير مساعد مدير بنك عمان - دبي، سعود صقر القاسمي مدير مكتب

الحاكم- رأس الخيمة، سعيد أحمد غباش وزير التخطيط، سيف أحمد الغرير رئيس اتحاد الغرف التجارية والصناعية والزراعية، عادل الشبخلي مدير الإدارة - جهاز أبو ظبي للاستثمار، عبد الله محمد المزروعى العضو المنتدب - بنك أبو ظبي الوطنى، عبد الرحمن غانم سعيد وكيل وزارة التجارة والاقتصاد الوطنى، على حسن عبود الإدارة الاقتصادية بوزارة الخارجية، غانم فارس المزروعى سكرتير عام جهاز أبو ظبي للاستثمار وعضو مجلس إدارة الشركة العربية للاستثمار، عبد الله محمد الغرير المدير المساعد لشركة الاسمنت - دبي، محمد حبروش السويدي مدير المالية في حكومة أبو ظبي والعضو المنتدب لجهاز أبو ظبي للاستثمار، ناصر النويى مدير صندوق أبو ظبي للإنماء الاقتصادي والاجتماعى، يقضان طالب بن على الهنائى مدير قسم البحوث والدراسات بجهاز أبو ظبي للاستثمار.

\*\*\*\*\*

استقبلني في أبو ظبي كالعادة الزميل والصدىق أحمد عبد الله المنصور وأخذني إلى منزله لتناول الغداء بعد السلام على أم خالد زوجته العزيزة صديقة الأسرة في قطر قبل أن نذهب إلى فندق هيلتون المتألق آنذاك على كورنيش أبو ظبي تحيط به أراضي فضاء رملية وتلاطم على ساحله الأمواج الهائجة أحيانا قبل إنشاء كورنيش أبو ظبي. وفي المساء ذهبا لزيارة أحمد خليفة السويدي في جهاز أبو ظبي للاستثمار الذي استقبلني كعادته أيضا بالود والترحاب وسألني كعادته عن والذى وشقيقى يوسف والأقارب والأصدقاء في قطر وتوقف عند تفرغى الدراسى قائلا وهو يبتسم ما معناه: لم تعمر طويلا في الوظيفة الحكومية يا بو خليفه وفضلت الحياة الجامعية مرة أخرى! تحدثت مع أحمد السويدي عن الدراسة التي أنوي القيام بها. شرحت الغرض منها وأسباب تفضيلي أسلوب المشاركة مع القائمين على إدارة المشروعات العامة الذي أنوي اتباعه بدلا من إجراء دراسة مكتبية. وذكرت له كيف وجدت القائمين على المشروعات العامة في المملكة العربية والكويت متعطشين لفكرة الدراسة واستعدادهم لدعمها والمشاركة في مناقشة جوانبها بما يغني تجربة كل بلد في المنطقة ويتيح تبادل التجارب وتطوير إدارة المشروعات العامة. وقلت له بأنني نتيجة لما لمست أثناء مقابلاتي في الرياض والكويت وقطر من رغبة في تبادل الخبرات والتعرف على التجارب فإنني أمل أن أتمكن من عقد اجتماع يضم المعنيين بنجاح المشروعات العامة في المنطقة من كوادر المشروعات العامة والقائمين على إدارتها وذلك لتعزيز الصلة والتعاون بينهم إضافة لمناقشة عقبات أداء المشروعات العامة وتعزيز دورها في التنمية الاقتصادية.

أكد أبو محمد على أهمية تبادل التجارب بين بلدان المنطقة وأبنائها وتحدث بإسهاب عن جهاز أبو ظبي للاستثمار الذي أسس حديثا لإدارة استثمار الفوائض النفطية وتنمية مصادر دخل جديدة لإمارة أبو ظبي. وأشار إلى تحديات استثمار احتياطي إمارة أبو ظبي بشكل اقتصادي وإنتاجي آمن في المدى البعيد. ولذلك فإن فكرة تعاون القائمين على المشروعات العامة في المنطقة وتبادل التجارب بينهم من الأمور التي يرحبون في أبو ظبي بها وهم مستعدون لدعمها. وأضاف أبو محمد أنه 'إذا لم يكن مكان الاجتماع الذي ذكرته لمناقشة الدراسة قد تحدد بعد فإن جهاز أبو ظبي مستعد لاستضافته'.

سعدت بعرض الاستضافة الكريمة الذي سوف يحقق حلمي في تحقيق مشاركة أكبر من قبل القائمين على المشروعات العامة في تعميق الدراسة بمناقشة نتائجها الأولية إضافة إلى الفرصة التي سوف يتحها الاجتماع لتفاعل القائمين على المشروعات العامة في المنطقة وتبادل التجارب بينهم وتوثيق العلاقات الشخصية بين جماعة عربية في مجال إدارة المشروعات العامة وتعزيز دورها في التنمية.

وجدير بالذكر أن مبادرة أبو محمد هذه هي من صميم شخصيته الخيرة وأريحيته عندما يفكر بعمل فيه خير المنطقة وأهلها وسائر أرجاء الوطن العربي عامة وينسجم في نفس الوقت مع توجهات الشيخ زايد ورغبة دولة الإمارات العربية في أن تدعم كل جهد طيب آنذاك يوحد المنطقة ويعزز جهودها المشتركة.

اغتنمت الفرصة وقبلت العرض الكريمة الذي لم يسبق لي الحديث حوله مع أي أحد غير أحمد السويدي ومن حضر اللقاء. وقلت له إن فكرة عقد اجتماع أو ندوة لم تطرح من قبل وإن كانت تراودني منذ أن التقيت المعنيين بالمشروعات العامة في المنطقة ووجدت رغبة لديهم في مناقشة قضية كفاءة الأداء في المشروعات العامة وتعزيز دورها في التنمية وحرصهم على تبادل الخبرات والتجارب من أجل إصلاح المشروعات القائمة.

اتفقنا في ختام اللقاء مع أحمد السويدي على أن أقدم له تصورا أوليا للندوة والحضور وسوف أحرص على أن تقتصر الاستضافة على تبني الدعوة التي سوف أوجهها باسم الدراسة وتوفير مكان انعقاد الندوة أما مصاريف السفر والإقامة فأنا على يقين من أن المشاركين مستعدون لتغطيتها شخصيا حتى يشعروا بأنهم أصحاب الندوة وليس مجرد ضيوف يدعون لمناقشة موضوعاتها.

بدأت في صباح اليوم التالي لزيارتي في إجراء المقابلات مع من اتفقت معهم على موعد وأضيف إليهم من يتم اقتراح اسمه الكريم علي لمقابلته. وبعد نحو أربعة أيام انتهيت من مقابلة الشخصيات الكريمة التي ذكرت أسماءها أعلاه. وكانت مقابلاتي معهم فرصة أخرى لتأكيد تجاوب القائمين على المشروعات العامة في الإمارات مع غرض الدراسة وأهدافها يتطلعون مثل زملائهم في المنطقة إلى معرفة التجارب وتبادل الخبرات بما يزيد فرص تحقيق كفاءة أداء المشروعات العامة.

\*\*\*\*\*

وفي مساء اليوم الخامس لزيارة الإمارات التقيت مع الأخ أحمد السويدي في مقر جهاز أبو ظبي للاستثمار بعد أن قدمت له مقترحا مختصرا في صفحة واحدة ذكرت فيه بأن الندوة سوف تكون لمدة يومين أثناء عطلة نهاية الأسبوع. واقترحنا في أواخر شهر ديسمبر 1979 موعدا لها حيث تكون حركة المدعوين إلى خارج المنطقة واتصالاتهم بالخارج في حدها الأدنى. أما حضور الندوة فسوف يكون بين 30-40 مشاركا يتحملون نفقات سفرهم وإقامتهم. وسوف أدعو ثلاثة أكاديميين آخرين من جامعات هارفارد وبوسطن وأكسفورد لعقد ورشة عمل حول تقييم أداء المشروعات العامة في صباح اليوم الثالث يوم السبت لمن يرغب في الحضور. ولذلك احتاج إلى تغطية تكاليف سفر الأكاديميين الثلاثة وإقامتهم لمدة أربع ليال في أبو ظبي. كما احتاج إلى مساعدة إدارية خلال انعقاد الندوة.

ضحك أحمد السويدي الذي يعرفني خيرا معرفة في قطر ومنذ كنا زملاء في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية في جامعة القاهرة قائلا هذه أول مرة أصادف من يريد أن يوفر مصاريف نشاط تقوم حكومة أبو ظبي برعايته الكل يطلب المزيد وأنت تقترح أن يأتي الضيوف وقيموا في أبو ظبي على حسابهم. معصي يا بو خليفة! كان هذا اللقاء مع أحمد السويدي بحضور الإخوان غانم المزروعى سكرتير عام جهاز أبو ظبي للاستثمار ويقضان الهنائي مدير قسم البحوث والدراسات وعادل الشخيلي مدير الإدارة بالجهاز وقد حضروا بهدف التنسيق بيني وبين جهاز أبو ظبي للاستثمار.

شرحت لأبو محمد والحضور أسباب رغبتني في أن تكون مشاركة أبناء المنطقة على حسابهم فقد ملوا كثرة المؤتمرات والندوات التي يدعون إليها ومن استهدف حضورهم لن يأتي معظمهم أن لم يشعروا بأنهم هم أصحاب الندوة وليس مجرد مدعوين لحضورها. وبعد أخذ وعطاء تدخل غانم المزروعى قائلا هناك حل وسط: يتحمل المدعون نفقات سفرهم ويستضيفهم الجهاز في الفندق الذي سوف تعقد فيه الندوة. وكان هذا ما اتفقتنا عليه حيث تم تنسيق الاتصال مع جهاز أبو ظبي للاستثمار قبل أن أغادر الإمارات إلى البحرين في اليوم التالي.

\*\*\*\*\*

كانت البحرين محطة لقاءاتي الأخيرة. فالتقيت عند وصولي بالصديق علي الصالح وكأني أقول له ها أنا أقوم بما ترددت في القيام به مذكرا إياه برغبته في دراسة المشروعات العامة التي عجزت عن إنقاعه بالتفرغ من أجلها، فتحملت عناء القيام بها وما أجمله من عناء. ذكرت لأبو حسين الأسماء التي حددت مواعيد لمقابلتها وطلبت منه اقتراح أسماء أخرى وترتيب لقاء لي معها. ولم يقصر أبو حسين كعادته في مد يد العون لي. بدأت في اليوم الثاني لوصولي، بالمقابلات وتمكنت من لقاء الأسماء الكريمة التالية مرتبة أبجديا مع حفظ الألقاب:

باقر التاجر وزارة التجارة والزراعة، جاسم المناعي وزارة التنمية والصناعة، جاسم محمد مراد رجل أعمال وعضو سابق في المجلس الوطني، حسن عبد الله فخر و مدير عام شركة نفط البحرين الوطنية، حسن علي النصف الوكيل المساعد للشئون التجارية - وزارة التجارة والزراعة، علي خليفة بن سلمان الخليفة وكييل وزارة التنمية والصناعة، علي صالح الصالح رجل أعمال ورئيس اللجنة المالية في المجلس الوطني السابق، عيسى بو رشيد وكييل وزارة المالية والاقتصاد الوطني، ماجد الجشي وزير الأشغال العامة، ويوسف الشيراوي وزير التنمية والصناعة.

\*\*\*\*\*

عدت من البحرين إلى الدوحة وبدأت استعد للسفر إلى هارفارد بعد أن استكملت لقاءاتي ومقابلاتي في قطر مع مجموعة من زملائي شملت الأسماء الكريمة التالية مرتبة أبجديا:  
إبراهيم نوح المطوع وكييل إدارة التسويق والنقل في المؤسسة العامة القطرية للبتترول، أحمد محمد السبيعي مدير ومهندس إدارة الأعتدة الميكانيكية بوزارة الأشغال العامة ورئيس مجلس إدارة شركة الحديد والصلب لاحقا، حمد حسن السليطي رئيس قسم المشتريات الدولية بالمؤسسة العامة القطرية للبتترول، خميس محمد السليطي عضو مجلس إدارة قطر للصناعات البتروكيمياوية، سلطان راشد الكواري رئيس مجلس إدارة المؤسسة العامة للدواجن، عبد الله جمعه الكبيسي

عضو المجلس الأعلى لجامعة قطر، عبد اللطيف الجابر الأمين المساعد لمنظمة الخليج للاستشارات الصناعية عز الدين الصايغ عضو مجلس إدارة الهيئة القطرية لإنتاج البترول، علي محمد الخاطر مدير بلدية الدوحة، فاروق عبد الله النعمة مدير العلاقات وشؤون الموظفين بالهيئة القطرية لإنتاج البترول، فايز الصياغ من الهيئة القطرية لإنتاج البترول، فؤاد صالح المحمود عضو مجلس إدارة شركة قطر للأسمدة الكيماوية، مبارك علي الخاطر مدير إدارة الشؤون القانونية بوزارة العدل، محمد الفهيد سكرتير مجلس إدارة الهيئة القطرية لإنتاج البترول، محمود الحفناوي مدير شركة قطر الوطنية لتوزيع البترول.

### 3-6 التحضير لندوة أبو ظبي

عدت إلى جامعة هارفارد في منتصف شهر سبتمبر مع موعد بدء العام الدراسي 1980/1979 وهو بداية العام الثاني من تفرغي. عدت بحصيلة لقاءاتي ومقابلاتي الغنية بالأراء والملاحظات النقدية على أداء المشروعات العامة في المنطقة والتي عليّ أن أقدمها للمناقشة أواخر شهر ديسمبر/ كانون أول 1979 في ندوة أبو ظبي بعد نحو ثلاثة شهور حسب اتفاقي مع جهاز أبو ظبي للاستثمار الذي وعد مشكورا باستضافة الندوة. وضعت جدولا زمنيا مضغوطا لعملي خلال الشهور الثلاثة القادمة كي أتمكن من إجراء الاتصالات اللازمة بالمدعوين للندوة وإعداد المادة التي تقدم إليها من أجل المناقشة تمهيدا لكتابة دراسة كفاءة الأداء في المشروعات العامة في دول الجزيرة العربية المنتجة للنفط ودورها في التنمية. بحثت عن سكرتيرة تجيد الطباعة باللغة العربية إلى جانب الانجليزية. ووجدت أختا عربية فلسطينية فاضلة من أهل حيفا واشتريت طابعة باللغة العربية للقيام بالمراسلات ومتابعة الدعوة وكتابة مسودات المواد التي عليّ أن أقدمها للندوة من أجل هيكله النقاش وتحفيزه.

وجدت بالذکر أن السكرتيرة التي تعرفت عليها من خلال زميل فلسطيني من أراضي 1948 طالب دراسات عليا في جامعة هارفارد أسمه شكري عبد علي ما أذكر، كانت تعمل مدرسة في حيفا وكانت تعاني من الطريقة التي يتم بها تعليم الأطفال العرب هناك منذ مرحلة الروضة على احتقار العرب وترسيخ تفوق الصهاينة عليهم. وقد ذكرت لي أنها وزملاءها مدرسي الأطفال كانوا يعدون أشرطة عليها مواد تاريخية وثقافية تعيد للأطفال العرب احترام أنفسهم والافتخار بحضارتهم العربية الإسلامية. وقد تعاونت معها في ما يبذل من جهود لتوعية الأطفال العرب بهويتهم الفلسطينية وتسهيل تعليمهم لغتهم العربية من خلال طلب كتب المرحلة الابتدائية في مادتي اللغة العربية والاجتماعيات من وزارة التربية والتعليم في قطر كي ترسلها إلى زملاءها في حيفا.

عدت لبرنامج حركتي السابق في جامعة هارفارد. أبدأ يومي متأخرا في الصباح وأعود إلى شقتي حولي منتصف الليل محافظا على صداقاتي وعلاقاتي في محيط كيمبريدج وبوسطن. وأخذت على مدى أسبوعين أرتب أوراقي وأدون ما تبقى من نتائج المقابلات وأحلل الأراء والملاحظات التي حصلت عليها في لقاءاتي مع القائمين على

المشروعات العامة في المنطقة. وكنت في الوقت نفسه أراجع قراءة المصادر الخاصة بالمشروعات العامة التي قمت بقراءتها قبل السفر لأحدد الإطار النظري للدراسة وأعرض التجارب والخبرات التي عرفتتها من القائمين عليها. توصلت إلى أن أفضل طريقة أعرض بها النتائج التي بدت لي حول دور المشروعات العامة في التنمية وكفاءة أدائها في المنطقة وكفاية الدور الذي تقوم به خلال الشهور الثلاثة المتبقية عن موعد الندوة يمكن أن يكون من خلال طرح أسئلة استهلاكية Kick off Discussion Questions يختص كل محور منها بإثارة أهم القضايا في كل محور من محاور الدراسة ويحفز النقاش حوله. وبذلك أوجّل كتابة مسودة الدراسة لما بعد الندوة وما ينتج عنها من حوار بين القائمين على المشروعات العامة في المنطقة والمعنيين بكفاءة أداءها وتعزيز دورها في التنمية.

وكي استفيد من خبرة المختصين بالمشروعات العامة في منطقة كيمبريدج- بوسطن قررت أن اكتب الأسئلة الاستهلاكية باللغة الانجليزية لتمكينهم من مراجعتها على أن أترجمها إلى اللغة العربية وأقحها فيما بعد بمعونة جهاز أبو ظبي للاستثمار قبل الندوة. وذلك من أجل تقديمها لاجتماع ابو ظبي مع نتيجة المقابلات التي أجريتها مع القائمين على المشروعات العامة في المنطقة.

وضعت خطة عمل وبرنامج زمني لتنفيذ تلك الخطة وبدأت بإرسال الدعوات لحضور ندوة في أبو ظبي في الفترة من 26-27 ديسمبر 1979 لنحو ثلاثين من الكوادر التي قابلتها ولمست لديها رغبة في تبادل خبرات وتجارب إدارة المشروعات العامة والتغلب على معوقات الأداء فيها. كما ركزت جهدي البحثي على قراءة المصادر النظرية وتصنيف وتحليل نتائج المقابلات والملاحظات التي أسفرت عنها اللقاءات بالقائمين على المشروعات العامة. وذلك من أجل كتابة الأسئلة الاستهلاكية بعد تحديد محاور الندوة.

\*\*\*\*\*

قمت أيضا خلال تلك الفترة بزيارة سريعة إلى نيويورك لمقابلة السيد راماندان V.V. Ramandham الموظف المختص في الأمم المتحدة بمتابعة المشروعات العامة، الذي اطلعت على إصداراته في مكتبة هارفارد وحرصت على التعرف على جهود البحث في القسم الذي يشرف عليه حول دراسة ومتابعة المشروعات العامة في العالم وكذلك اللقاء بالسيد غوبند نانكان Gobind Nankan من البنك الدولي.

اتصلت بالأخ جاسم جمال المندوب الدائم لقطر لدى الأمم المتحدة آنذاك ورئيسنا السابق عندما كان مديرا للأقسام الإدارية في وزارة المعارف في قطر التي كنا نعمل فيها حسن نعمه في المخزن وأنا في المشتريات، كما سبقت الإشارة في الجزء الأول من العوسج قبل حصولنا على شهادة الثانوية العامة عام 1962.

احتفى الأخ جاسم جمال بي وتعهدني خلال زيارة نيويورك بلطفه وحسن كرمه. وأذكر أنه دعى أعضاء السفارة وبعض طلاب قطر في نيويورك إلى غداء قطري تقليدي في إجازة نهاية الأسبوع. وكان سمك الكنعد والمحمر (الرز المحلى بالسكر وهو أكلة تقليدية في الخليج) أكثر ما استقطب الحضور بالرغم من كثرة أصناف ما لذ وطاب من الطعام. ومن محاسن الصدف أنني التقيت في نيويورك لأول مرة بالأخوين العزيزين ناصر ومحمد بن حمد الخليفة وتوطدت العلاقة بيننا حتى وقتنا الحاضر وإن كنا نبتعد أحيانا بحكم المكان حيث تنقل الأخوان العزيزان سفراء لقطر في أكثر من بلد دون أن ينقطع التواصل بيننا. وقد شعرت بقرب نفسي وفكري مع الأخوين الخليفة عندما التقيت معهما في نيويورك بالرغم من أنني أتعرف عليهما لأول مرة.

وقد تعرفت من خلالهما على نشاط جمعية خريجي الجامعات الأميركية من العرب وحضرت معهما مؤتمرا عقد في مينيوسوتا حيث التقيت أيضا بأخ عزيز كريم تربطني علاقة طيبة به عندما كان طالبا في جامعة الكويت هو عبد العزيز كمال وعائلته الكريمة. كان يحضر لنيل درجة الدكتوراه في التربية من جامعة مينيوسوتا وتناولت الغداء في منزله العائلي هناك.

وخلال تلك الفترة زارني الصديق عبد اللطيف الجابر الأمين العام المساعد آنذاك لمنظمة الخليج للاستشارات الصناعية في قطر. وسعدت بزيارته وتذكرت الأيام الجميلة معه في القاهرة وبيروت. ولأنني لا املك سيارة ولم أحاول أن أجرب حظي في السوافة في أميركا فقد تكرم الزميل أحمد الربيعي بأن يأخذني بسيارته إلى مطار بوسطن لاستقبال عبد اللطيف الجابر. وأثناء الانتظار قال لي أحمد الربيعي: صف لي صديقك كي لا يمر من حولنا في زحمة المسافرين دون أن نلاحظه.

وصفت عبد اللطيف بأنه رجل مربع القامة وجيه مبتسم له هيبه يلبس نظارة طبية ملونة ورأسه دائما عاليا وهندامه في العادة متميز بالذوق والأناقة. وأثناء انتظارنا وجدت أحمد الربيعي يتحفزه المتوثب مثل الصقر ودقة ملاحظته يقول لي بصوت عال: وصل عبد اللطيف هيا بنا نذهب إليه حال وصوله أدنى السلم المتحرك فربما نفقده في شدة الزحام. وقد أصبحت تلك الواقعة طرفة نذكرها ونشيد بفراسة أبو قتيبة رحمه الله نحن الثلاثة حيث ما التقينا.

وقد زارني أيضا الأخ الكريم أحمد عبد الله بن زيد المحمود الذي عين في وقت لاحق نائبا لرئيس مجلس الوزراء في قطر وسعدت بزيارته عندما سمع أن هناك باحثا قطريا في جامعة هارفارد. وهذا ما قاله لي الوزير أحمد عندما التقيت به قبل نحو عشرين عاما في بيروت أثناء حضوره اجتماعا للجنة الأمم المتحدة لغرب آسيا (الإسكوا) عندما كان وزير دولة للشئون الخارجية أثناء عملي هناك مديرا لإدارة التعاون الفني في الإسكوا في الأمم المتحدة.

\*\*\*\*\*

مضت فترة الإعداد لندوة أبو ظبي سريعا. وصلنتني خلالها موافقة نحو عشرين ممن دعوتهم لحضور الندوة في أبو ظبي كما انتهيت من إعداد الأسئلة الاستهلاكية باللغة الانجليزية وناقشتها مع عدد من أعضاء جماعة المشروعات العامة في منطقة كيمبريدج - بوسطن وبدأت في إعادة كتابتها بشكل أولي باللغة العربية تمهيدا لإرسالها إلى الأستاذ عادل الشخلي المدير الإداري لجهاز أبو ظبي للاستثمار من أجل مراجعتها لغويا تمهيدا لإعادة طباعتها وإعدادها للتوزيع على المشاركين في الندوة.

وفي هذه الأثناء زارني في هارفارد مدير الدراسات في جهاز أبو ظبي الدكتور يقضان الهنائي، زيارة تجمع بين العمل والزيارة الشخصية وقضينا معا عدة أيام اطلعه فيها على ما تم انجازه. وفي نفس الوقت نقضي سويا إجازة سعدت فيها بلقائه وتوطدت علاقتي به، وتعرفت من خلاله على تاريخ عمان ودور والده طالب بن علي في ثورة الجبل الأخضر في مطلع خمسينيات القرن العشرين وما واجهته ثورة عمان من صعوبات أدت إلى خروج قادتها من عمان واستقرارهم في المملكة العربية وفي مصر حيث استقر والده.

وبعد مدة رافقت يقضان الهنائي في زيارة لمصر حيث تعرفت على والده طالب بن علي شقيق إمام عمان غالب بن علي حيث كان يعيش لاجئا ويسلي نفسه إلى جانب كسب رزقه من مزرعة يديرها في الفيوم بمصر كما فهمت.

\*\*\*\*\*

في منتصف شهر ديسمبر عدت من الولايات المتحدة إلى أبو ظبي مباشرة للتنسيق مع جهاز أبو ظبي حول انعقاد الندوة بتاريخها المحدد يومي الخميس 27 والجمعة 28 ديسمبر 1979. أخذت معي الأسئلة الاستهلاكية موزعة إلى خمسة محاور سنتناقش في خمس جلسات خلال يومين على أن تعقد ورشة عمل اختيارية حول أساليب تقييم أداء المشروعات العامة يتحدث فيها توم ستوفر من جامعة هارفارد وليوري جونز مدير مركز دراسات المشروعات العامة بجامعة بوسطن ويحضرها من يرغب من المشاركين بعد انتهاء الندوة صباح السبت 29 ديسمبر.

حال وصولي إلى أبو ظبي التقيت بالأخ غانم المزروعى ويقضان الهنائي وعادل الشخلي للاتفاق على جدول الأعمال ومواعيد الجلسات وما يتعلق باحتياجات قاعة الاجتماع. وفي نهاية اللقاء اتفقنا على أن نلتقي بمعالي أحمد السويدي لعرض جدول أعمال الندوة والمواد المقدمة لها عليه ودعوته لرعاية الاجتماع وإلقاء كلمة الافتتاح فيه.

التقينا بأبو محمد مساء اليوم التالي وبعد أن عرضنا جدول الأعمال عليه وأحطناه علما بالمواد المعدة للندوة رأى أن ينيب لافتتاح الاجتماع الذي سوف يعقد تحت رعايته الأخ سعيد أحمد غباش وزير التخطيط وأن يلتقي بالمشاركين خلال فترة الاجتماع أن كان في الإمارات وقتها فهو لا يضمن وقته بحكم ارتباطاته الطارئة كوزير للخارجية في معظم الأحيان.

أقمت في أبو ظبي بضعة أيام التقيت خلالها بالأخ سعيد غباش الذي سبق أن تعرفت عليه في مجلس الأخ أحمد السويدي عندما كان سفيرا للإمارات في واشنطن ونسقت معه الجلسات ورئاستها من قبل مشاركين نختارهم من بين الذين سوف يؤكدون الحضور قبل الاجتماع بأيام. كما بدأت أجلس شخصا مع المراجع اللغوي الذي سوف يقوم بتفحيز الأسئلة الاستهلاكية قبل طباعتها نهائيا مع جدول الأعمال.

وبعد أيام قليلة انتهينا من المراجعة اللغوية فسلمت الأوراق لعادل الشخلي من أجل طباعتها وتحضيرها للتوزيع مع جدول الأعمال على المشاركين حال وصولهم إلى الفندق في أبو ظبي مساء الأربعاء 26 ديسمبر. وودعت الأخ غانم المزروعى واليقضان الهنائي والأستاذ عادل وختمت زيارتي باللقاء مع الأخ سعيد غباش، وبالطبع ودعت الصديق أحمد منصور الذي لم يفارقني منذ أن وصلت أبو ظبي، وذلك قبل أن أسافر إلى قطر لقضاء وقت قصير مع الأسرة وأعود في موعد انعقاد اجتماع أبو ظبي.