



# طلال أبو غزالة رجل من المستقبل

جواد العناني

# طلال أبوغزاله

## رجل من المستقبل

جواد العناني

المملكة الأردنية الهاشمية  
رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية  
٢٠١٩/٥/٢٤٨٣

العناني، جواد احمد  
رجل من المستقبل / جواد احمد العناني  
طلال أبوغزاله للترجمة والتوزيع والنشر، ٢٠١٩  
(١٩٢) ص.  
ر.ل.: ٢٠١٩/٥/٢٤٨٣

نسخة / مركز الإيداع  
٩٢٣،٣

المواصفات: / التراجم // السيرة الذاتية // رجال الاقتصاد/

يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف  
عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

ISBN 978-9957-559-33-5 E-Book 978-9957-559-34-2

# المحتويات:

١	المقدمة
٦	الفصل الأول: طلال أبوغزاله المنظم
٦	١. التمهيد
٦	٢. العلاقات الإنسانية
٨	٣. الطاقة الايجابية
١١	٤. الفطرة والاعجاز
١٢	٥. ادارة المكتب
١٤	٦. النرجسية أم الدفع الامامي
١٥	٧. الرؤية والبصيرة والتجدي
١٦	٨. المنظم
١٨	٩. القيمة المعنوي
٢٠	١٠. اسم الشخص أو المنظمة
٢٢	١١. المناصرون والتشبيك
٢٥	١٢. التفكير خارج الصندوق
٢٦	١٣. يافا عروس فلسطين
٢٨	١٤. الحاج توفيق والسيدة أدبية
٢٩	١٥. الحدث الدامي
٣١	١٦. الغازية
٣٢	١٧. التأقلم في لبنان
٣٦	الفصل الثاني: عود على بدء
٣٦	١. ماذا لو؟
٤٥	٢. الطفل أبو الرجل
٤٦	٣. العودة ليافا
٤٩	٤. الكاريزما
٥٤	الفصل الثالث: ثم كان اللجوء والانطلاق
٥٤	١. يافا في الذاكرة
٥٦	٢. سفينة نوح
٥٨	٣. المصيبة مصدر العزم
٦١	٤. الفلسفة الاقتصادية
٦٣	٥. حب العمل
٦٥	الفصل الرابع: بداية المؤسسة والانطلاق
٦٥	١. جدلية المواقف
٦٩	٢. مهارات التفاوض
٧٤	٣. دور الأم أدبيه
٧٦	٤. مبدع من البداية
٧٨	٥. مواجهة الصعاب
٨١	٦. النشاط السياسي
٨٧	٧. بداية التحول والنضوج
٨٩	٨. أولى الخطوات على السلم
٩١	٩. رجال في حياته
٩٢	١٠. اللعب مع الكبار
٩٤	١١. بلورة السياسات

٩٨	<b>الفصل الخامس: التحرك نحو العالمية</b>
٩٨	١. الملكية الفكرية
٩٩	٢. بداية الانتشار
١٠١	٣. الاقتصاد المعرفي
١٠٤	٤. حوار في هارفارد وام أي تي
١٠٦	٥. الذاكرة والمعرفة
١٠٨	٦. رحلة بغداد وإعادة الإعمار
١١١	٧. عودة الروح
١١٥	٨. الرحلة إلى معان والمسؤولية الاجتماعية
١١٨	٩. الموسيقى والفن
١٢١	١٠. نقاش حول المستقبل
١٢٣	١١. الترابط داخل المؤسسة
١٢٦	١٢. الوقت كالسيف
١٢٨	١٣. هل فكر طلال في العودة للسياسة؟
١٣٣	١٤. آل أبوغزاله الذين عرفتهم
١٣٥	١٥. القدرة على الإنجاز
١٣٧	<b>الفصل السادس: من المستقبل وإليه</b>
١٣٧	١. الربيع العربي والتكنولوجيا
١٣٨	٢. دور تكنولوجيا الاتصال والمعلومات
١٤١	٣. الإنسان والروبوت
١٤٤	٤. آلة الزمان
١٤٦	٥. العالم اللامتناهي
١٤٧	٦. أسلوب اتخاذ القرار
١٤٩	٧. الأزمة المالية العالمية ٢٠١٨
١٥١	٨. الأزمة الاقتصادية العالمية ٢٠١٠
١٥٣	٩. الكساد التضخمي
١٥٥	١٠. أثر الأزمة على الوطن العربي ٢٠١٠
١٥٧	١١. أثر الأزمة على الأردن
١٥٩	١٢. تكيف المؤسسة لتتطرق من الأزمة
١٦١	١٣. تجارب ذات علاقة
١٦٥	<b>الفصل السابع: رأس المال الفلسطيني</b>
١٦٥	١. العودة للتاريخ
١٦٧	٢. الفلسطينيون مقابل اليهود
١٧٠	٣. طلال أبوغزاله العالمي
١٧١	٤. الضريبة في الاردن
١٧٣	٥. ذوق طلال المغني
١٧٥	٦. بين المحافظة والمخاطرة
١٧٨	٧. طلال أبوغزاله المايسترو التنظيمي
١٨٠	٨. مستقبل مؤسسة طلال أبوغزاله
١٨٢	٩. المؤسسة سوف تحيا
١٨٤	١٠. بقاء المؤسسة وبقاء د. طلال
١٨٦	١١. الفكر الاقتصادي وأثره

بعد تفكير عميق، وانقطاع طويل عن تأليف الكتب، والاكتفاء بالمقالات والبحوث، أو المساهمة في كتابة فصول ضمن كتب، قررت أن أعود لأكتب. وقد وقعت في حيرة بأي موضوع أبدأ بعد هذا الصيام. وذات يوم دُعيت إلى حفل إطلاق كتاب عن الدكتور طلال أبوغزاله، وطلب مني أن أكون أحد المعلقين عليه. ولما قرأت الكتاب، وجدت أنه تلخيص سريع لحياته، وعرض طويل لإنجازاته الكثيرة، وعشرات الصور التي تجمعه بمسؤولين ومدراء مؤسسات. فأبدت اعتراضاً ليس على الكتاب، وإنما أن يكون الكتاب نفسه خالياً من التحليل والتفسير لفكر الرجل، وأسلوبه الإداري، وطموحه، وتطلعاته، ووقوف عند محطات حياته الأساسية، والتي تركت أثراً كبيراً على مسيرته ومسيرة مؤسسة أبوغزاله.

بعد ذلك، سافرنا معاً في ثلاث سفرات إلى الولايات المتحدة، ومن ثم إلى بغداد، وأخيراً إلى مدينتي معان والعقبة. وقد أتاح لي السفر معه لكي أراقب جوانب مختلفة من شخصيته. فقد رأيت جانبه الفكري، وهو يحاضر على طلاب جامعة هارفارد ومعهد ماساشوستس للتكنولوجيا (MIT)، ورأيت كيف يسعى للتشبيك معهم والاستفادة من قدراتهم. وانتقلنا إلى بغداد حيث قابلنا كبار المسؤولين هنالك بترتيبات دقيقة قامت بها سعادة السيدة صفية السهيل، سفيرة جمهورية العراق لدى المملكة الأردنية الهاشمية. وهنالك رأيت وجهه العربي يتفاعل مع العراق، وأنست من أقواله وأفعاله. وغبته الشديدة في المساهمة بإعادة إعمار العراق وبناء قدراتها.

وأما في سفرتنا إلى مدينتي معان والعقبة، فقد رأيت كيف يحرص الرجل على أن يفعل مسؤوليته المجتمعية كأنسان يشعر بأنه مدين

لموطنه، وكمؤسسة لها دورها المجتمعي في تطويره خاصة في نقل تكنولوجيا المعلومات والاتصال. ولكن الأهم من ذلك، كان تأثيري الكبير بما رأيتهم فيهم من حب وتقدير له لأنه يخدمهم بدون مقابل، وحباً في الله والوطن والقيادة.

ونتيجة للسفر معه، والاطلاع عن قرب على طبائع مختلفة له في المواقع الثلاثة، تبين لي أن لشخصيته مثلما لمؤسسته ابعادها الثلاث، ورأيت كيف تختلف طبيعته حسب كل دور. والأعجب من ذلك هو دمج هذه "الطبيعات" الثلاث في رجل واحد. فقررت أن في الرجل، واعماله، ونشاطاته ميزات وصفات لا بد ان اكتب عنها من وحي الكتب التي وُضعت عنه من أشخاص لهم باع طويل في الكتابة والتأليف، ومن أشخاص هواة ركزوا على الظاهر من شخصيته واعماله. ولكن كل ما كتب عنه أفادني في تطوير الأفكار.

وبدأت أتساءل عن أفضل الوسائل لوضع الكتاب. فقلت لا بد وأن أضع افكاري وثقافتي وتخصصي في أطر أستطيع منها أن أقارن بين ما قام به د. طلال إبان نمو مؤسسته وتطورها والنظريات والمقاييس التي تعلمتها، وأظهر التفاوت أو التقارب بينهما. وقد هدفت من وراء ذلك إلى تقديم درس عملي خاصة للطلاب الذين ربما يقرأون هذا الكتاب فيرون فيه تلك المقارنات المفيدة بين النظرية والتطبيق.

أما السؤال الثاني الذي أثارني هو أسلوب تقديم الكتاب. فقررت أن عندي قصة ممتازة أقدمها للناس بأسلوب مشوق ينصف الرجل وينصف المؤسسة التي تحمل اسمه. وقررت ألا أفعل في شرك السرد التاريخي بدءاً من ميلاده، ثم هجرته من يافا، وهكذا. بل قررت أن أكتب موضوعات تهتم القارئ، وانتقل بين فصول حياته بما يظهر بشكل واضح دون الاستغراق في التفاصيل كيف تكوّن الرجل، وكيف تطورت ملكاته، واستثمر قدراته

التفاوضية، والأهم من ذلك من أين أتاه الدافع ليصنع كل الذي صنعه، وما هي مصادر بصيرته في بناء الشركات والمؤسسات والمشروعات التي قام بها. ولهذا تجدني في فصل مبكر من الكتاب أغوص في أواخر إنجازاته، ثم أرتد إلى طفولته أو أيامه الجامعية لأري الترابط بين ما هو كائن الآن وما كان عليه ذلك الطفل أو الشاب الذي ما يزال على أولى درجات السلم.

وأعترف أنني اقتبست هذه الفكرة من القصص الأدبية التي تنهج هذا الأسلوب. ولكن العمل الفني الذي أثر على اختياري لهذه الطريقة في تناول موضوع الكتاب هو الفلم المقتبس عن قصة للكاتب الأمريكي إف. سكوت فيتزجيرالد (F. Scott-FitzGerald) بعنوان ”الحالة الغريبة لبينجامين باتونز“ حيث يعاني بطل القصة وعنوان الكتاب من ظاهرة وراثية غريبة اسمها ”بروجيريا“، حيث يولد الشخص وفيه كل مظاهر الشيخوخة، ثم يمتد به العمر فيأخذ بالتعافي والعودة للشباب. أي أن حياته معكوسة تماماً. ويسير زماناً بالاتجاه المعاكس. فتأثرت بذلك وقلت إن د. طلال يتمتع بصحة وعافية، ولكنه مثل كثير من الأذكيا خاصة في الطفولة يظهرون عبقرية رجال أضعاف عمرهم. فتعتقد أنهم قادمون من المستقبل حيث يعيشون معظم الوقت. وهذا أوحى إليّ أن أختار عنواناً للكتاب: طلال أبوغزاله رجل من المستقبل.

أما المسألة الثالثة التي استوقفتني قبل البدء بالكتابة فكانت دراسة المؤثرات الداخلية والخارجية على تكوينه. ومع ان المؤثر الداخلي يتأثر بالخارجي، إلا أنني أثرت الا أدخل في تفاصيل سيكولوجية، لأن هذه قد تقود البحث إلى جهات وأماكن لا أعرف فيها. وفضلت بدلاً عن ذلك أن أركز على أسرته ومنزله، والعلاقات التي جمعه بأسرته، وبخاصة والده الحاج توفيق، ووالدته أديبة. أما البنية الخارجية تتمثل في الحوادث الفاصلة في حياته بدءاً من الدراسة، فركوب السفينة مغادراً يافا، فقريّة الغازية

قرب صيدا، فدراسته في مدارس مختلفة، والتحاقه بالجامعة الأمريكية، ثم عمله في الكويت لدى سابا وشركاه، وأخيراً وليس آخراً قراره الانطلاق في عالم الأعمال منشئاً مؤسسة طلال أبوغزاله ومن ثم طلال أبوغزاله العالمية (TAG.Global). وأركز إلى حد ما على تحليل الأشخاص الذين أثروا حياته من ناحية، وأثروا فيها من ناحية أخرى.

أما السؤال الرابع، فكان لا بد من الربط بين قراراته المختلفة، والنظريات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية المتبادلة، وجنحت أحياناً إلى التاريخ والجغرافيا لأبرز قضية ما تهم د. طلال ويتحدث عنها كثيراً وهي النكبة الفلسطينية وأثرها المباشر على تكوين إرادته، وتجسيد عزمه على الماضي حتى يحقق أعلى درجات النجاح ليس محلياً أو عربياً فحسب، بل دولياً. وقد هدفت من وراء الربط بين ما حصل والنظريات المختلفة أن توفر للباحثين وطلاب الدراسات الجامعية مرجعية تحليلية يستفيدون منها في حياتهم.

وأما السؤال الخامس فقد تعلق بمستقبل الشركة، وتطويرها وقدرتها على الاستمرار؟ فهل تتوفر لديها العناصر الأساسية التي تميزت بها شركات عالمية عاشت مئات السنين؟ وهل سيقوم أبناء الدكتور طلال بصون الإرث الهائل الذي بناه والدهم؟ وهل مطلوب منهم أن يكونوا مثله؟ أم أن اختلاف الظروف والأزمان والاماكن يتطلب منهم مقتربات جديدة؟

وأما المسألة السادسة والأخيرة التي وجدْتُ من الضروري أن أبرزها هي الفلسفة المتعلقة بتوجهات المستقبل، ومصادر هذه الأفكار التي يحملها د. طلال أبوغزاله، ولعل أبرز قضيتين هما: كيف نساهم في إعادة إعمار الوطن العربي، وبخاصة العراق وسوريا، وغيرها من الاقطار متى ما استعادت سلمها الداخلي واستردت حياتها المعهودة بعد

حروب واضطرابات طويلة وعميقة، وما هو دور طلال أبوغزاله في هذه الأمور؟ وكيف يستطيع أن يساهم في إعادة بناء المؤسسات في هذه الدول، ونظم التعليم والاستفادة من آخر التطورات العلمية والتكنولوجية في هذه المجالات.

وأما القضية الثانية فهي رؤية الدكتور طلال أبوغزاله حول مستقبل التعليم في الوطن العربي، ومساهمته في تغذية روح الإبداع والابتكار والاختراع، والانتقال إلى جعل مهارات المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات (CIT) عامة شاملة، وجزءاً أساسياً من عملية التعلم. ومن هنا، فهو بدأ بتطبيق الأبعاد العملية لهذه الأفكار منذ فترة ووضع بعضها موضع التنفيذ، وما يزال يعد العدة للمزيد منها.

لا شك أن الكتاب قد كتب بأسلوب قصصي تحليلي، وقصدت أن يكون شاملاً لمناظرات بين الأخ طلال وبينني. وقد سعيت للجمع بين شخصه كإنسان وشخص المؤسسة التي يرأسها ككيان معنوي يحمل اسمه. وكذلك قمت بتحليل بعض الانطباعات التي يحملها الناس عنه، وشرح موقفي منها.

لقد استمتعت برحلة الكتابة عن هذا الرجل وعن المؤسسات والشركات التي أوجدها، راجياً أن يكون مؤونة ممتعة ومفيدة للقراء.

جواد العناني

# الفصل الأول: طلال أبوغزاله المنظم

## ١. التمهيد:

كيف تكتب كتاباً عن رجل وُلد في المستقبل؟ كل حدث هام، أو محطة واضحة في حياته، جاءت استباقاً لأمر كبير في المستقبل. وتنظر إلى حياة الرجل ذي الثمانين عاماً، فتري سياق الأحداث في حياته وتسلسلها هو حلقات أخذ بعضها بخناق بعض. إنها رواية وضعها مؤلف، واران لها أن تسير في منظومة معينة لتوصله إلى ما يصبو إليه. وتتساءل وقد عرفت الرجل سنين طويلة، هل له هدف محدد منشود يقصد إليه ويسعى نحوه بكل قوة؟ هل تؤدي إنجازاته المتتالية في نهاية المطاف إلى مكان معين فينظر الرجل إلى نفسه في المرآة ويقول ”الآن أكملت مهمتي وقنعت نفسي“، أم ليس له هدف محدد، بل إن حياته طريق ممتد إلى الأبد، وكلما حقق هدفاً انتقل إلى الذي يليه لأن الطموح ليس له حدود، ولأن الطريق ليس له رقم أو نهاية معروفة.

## ٢. العلاقات الإنسانية:

وتسأل نفسك هل يتمتع الرجل بصفات مختلفة تجعله مختلفاً عن غالبية البشر، وبعد التأمل ترى أنه إنسان مثل الآخرين يمشي في الأسواق، ويأكل، ويغضب أحياناً، وأحياناً يتسرع في الحكم على ظاهر الأشياء قبل معرفة كنهها، ويحب قلاية البندورة، ومصقعة الباذنجان، ويضحك مع أقرانه وأصدقائه وكأنهم ما يزلون في بواكير أعمارهم الغضة. ولكن هذا الإنسان مخلوق من عادات وطباع لا ينصرم عنها، ولا تتصرف عنه،

يضحك ويلعب كالأطفال، فإذا حانت ساعة العمل انتقل مزاجه، وتغيرت ملامحه، وشرد ذهنه فيما سيأتي. هل أخذ العمر نصيبه من ذاكرته، أم أنه يحمل بين عينيه اللماعتين مفكرة ليست الكترونية ولا ورقية لا تسهوا عن شيء عليه عمله صغُر أم كَبُر. ومع هذا، وحرصاً منه على أن لا يفوته شيء منها، يبقى مدير مكتبه السيد سمير جاهزاً طول الوقت، يعرف كل ورقة أين حُفِظَتْ، وكل مذكرة متى كُنِيت ولمن أرسلت، وسمير بك لا يستخدم إلا ورقة وقلماً يسجل بشيفرته الخاصة المهام المطلوب أدائها، ويبقى نفسه جاهزاً ليجد أي ورقة، أو مذكرة، أو مراسلة قد يطلبها مديره. وسمير تعود أيضاً أن يصنّف المعاملات في ذهنه لا حسب تواريخها أو مواضيعها، بل حسب الأشخاص الذين يحضرون لزيارة الدكتور طلال في مكتبه، فإذا دخلت أنا للزيارة، فإنه يبدأ في إعداد ذهنه لاستجماع المواضيع التي قد يكون لها علاقة بي، ومعظمها موضوعات عامة. وإن دخل عليه الدكتور أمين محمود، فإن سمير يتجهز لإحضار الأوراق المتعلقة بالتعليم، أو الجامعات، وغيرها. وإن جاء صديقه منذ الجامعة الأمريكية حسن أبو نعمة ابن بتير، فترى سميراً قد انتظر من مديره ينادي هات المذكرة اللي بعثناها لدولته، أو المذكرة حول الموضوع البروتوكولي الفلاني.

كيف أصبح سمير كذلك؟ لقد أنشأ السيد طلال معه، ومع كثير من العاملين معه في مؤسسة طلال أبوغزاله بكل فروعها، وتجلياتها، وتجسيداتها، واهتماماتها، علاقة خاصة. فهي رسمية عندما تصدر الأوامر بالعمل، وهي أبوية عندما ينتهي العمل بصورة يرضى عنها الرئيس، وهي أخوية عندما يكون اللقاء داخل طائرة، أو وسيلة نقل. ويمارس الدكتور طلال هذه المشاعر بحرفية ودقة، حتى تغدو مبرمجة ومحفورة في ذهن الذي يعمل معه. ولذلك يصبح هذا التواصل المبرمج الذي لا يحتاج إلى توجيه واضح، بل يكفي نظرة عين، أو مهمة قصيرة،

أو هزة رأس، أو استدارة نحو شخص آخر ليفهم الآخر طبيعة العلاقة التي تجمعهم برئيسه في تلك اللحظة. وقد يبدو من ظاهر القول أنه يحولهم إلى روبوتات تتحرك بإشارات وإيماءات محددة، ولكن على العكس فالعلاقة في تفاصيلها آلية وفي عمومها إنسانية. فهم يحبونه، ويقدرّون تقديره لهم ويسعون بكل ما أوتوا من قوة إليه. وهم يضحكون معه من قلوبهم. ويكون إن شعروا أنهم خذلوه. لقد أبقى العلاقة معهم معقدة في تفاصيلها، واضحة في ملامحها الرئيسية. نحن نعمل معاً لهدف واحد. وفي نهاية المطاف فإنه هو الذي يفتح آفاق العمل، وهو الذي يخاطر بأفكار جديدة، وهو الذي ينفق من ماله. ولذلك، وبالمقابل فإنهم يعاملهم كشركاء معه وكل ما عليهم أن يؤديوا وظائفهم والمهام الموكولة إليهم وفوقها جهد إضافي مطلوب حتى تبقى سفينة "تاغ" سائرة على أديم البحر خفاقة ناجحة نحو شواطئ أرحب وأبعد.

### ٣. الطاقة الايجابية:

وتقول هل خُلِقَ طلال أبوغزاله كذلك. إنني أرى وجوه العاملين معه حينما يبدأ في الحديث معهم. الكل ترى عيونه منصبّة على الرجل. وعندما يخرج أحد بفكرة أو بتعليق، فإن الآخرين يدركون ماذا سيكون رد الرئيس عليه. فيضحكون أو يعبسون أو يحتجون أو يحركون رؤوسهم موافقين، وكأنهم رجل واحد، أو فيلق صيني يقدم استعراضاً في ملعب وطني بمناسبة وطنية كبرى. هذا التنسيق لم يأت نتيجة تدريبات على حركات معينة، وإنما نتيجة لوضوح العلاقة بين الرئيس طلال ومرووسيه. وتناسق الحركة يأتي من الفهم المشترك لمواصفات تلك العلاقة. الكل هنا بغض النظر عن وصفه أو مسماه الوظيفي هو إنسان مهم، ويشكل لبنة

من لئبات العمل، وأن على الجميع أن يقوم بأداء عمله على أكمل وجه ضمن المواصفات والشروط المطلوبة. وإن حصل هذا في مناخ من الود والتراحم والحرص على إرضاء الرئيس تحققت الطاقة المطلوبة للإنجاز. وهذا الاستنتاج ليس صدفة، بل هو جزء لا يتجزأ من قوانين الطبيعة الثابتة التي درسناها في منهاج الديناميكا الحرارية (Thermodynamics) فالمؤسسة المبعثرة تفقد كثيراً من طاقتها (الانتروبي الإيجابية). وكلمة (entropy) تعني فقدان الطاقة، وإن كان الرقم موجباً فيعني أن هنالك فقداناً للطاقة. وعكس الأنتروبي هو "Synergy". أو الطاقة الإضافية الناتجة عن الانتظام وتناسق الحركة. وأنت ترى أن الطاقة المولدة في أعلى الشلال عندما تكون حركة الجزيئات المائية متناسقة قوية وقادرة على دفع الدولاب المولد للكهرباء بقوة أكبر. أما لو وضع الدولاب في أسفل الشلال عندما تفقد الجزيئات المائية تناسقها، وتبدأ في الانفلات بحركاتها إما بسبب الريح أو بسبب تباين البيئة التي تتحرك فيها، فإن الطاقة الكهربائية المولدة تتضاءل.

وفي الرياضة، هنالك امثلة كثيرة. خذ مثلاً سباق القوارب المجدافية الذي يجري في كثير من دول العالم. هنالك شخص في كل قارب يحمل مكبراً، وينادي على الفريق حتى يضمن أن مجاذيفهم تهوي إلى الماء وتسير فيه بعكس حركة القارب لتحقق أقصى قوة دفع للأمام. أما إذا صار كل مجدّف يحرك مجدافه على هواه دون تنسيق مع الآخرين، فإن سرعة القارب تتراجع، وهكذا يخسر الفريق الفرصة.

وإذا وقف أربعة اشخاص معدل وزن الواحد فيهم سبعون كيلوغراماً ليتحدوا فريقاً أثقل منهم وزناً بمعدل ثمانين كيلوغرام وزن الواحد، فليس بعيداً أن يفوز الفريق الأضعف وزناً. والسبب أن الحركة المُنسقة للفريق الأخف وزناً تجعلهم يشدون كرجل واحد، وحجم القدرة التي يولدونها تساوي

مجموع أوزانهم بالإضافة إلى طاقة إضافية ناجمة عن التنسيق. أما الأربعة الأثقل وزناً، فإن تحركوا بدون تنسيق، فإن مجموع القدرة التي يولّدونها تساوي مجموع أوزانهم ويُطرح منها حجم القدرة الضائعة الناجمة عن البعثرة والتشويش في حركة شد الحبل. هذه النظريات شرحها... كثيرون من الكتاب، ولكن أهم كتاب صدر في هذا المجال كان عام (١٩٧٣) بعنوان "The Law of Entropy and the Economic Process" الصادر عن جامعة هارفارد ومن تأليف الاقتصادي والاحصائي اللامع للاقتصاد والاحصاء بجامعة فاندربيلت، يولاية تينيسي بالولايات المتحدة. Roegen Nicholas Georgescu-Roegen والذي كان استاذاً

إن من الواضح أن المجال مفتوح لمزيد من الدراسات حول موضوع زيادة القدرة الانتاجية من منظور الديناميكا الحرارية. ومع أن كثيراً من المصطلحات والمفاهيم قد أدخلت على المفاهيم الإدارية والتنموية وبخاصة في الأدبيات التنموية وفي نشرات المنظمات والمؤسسات الدولية. ومن هذه التعابير على سبيل المثال هي اصطلاح "capacity building" أو بناء الطاقة الاستيعابية. ومنها على سبيل المثال كلمة "التمكين" أو "empowerment". وقد أدى هذا الانفتاح في دراسات أجرتها كثير من المؤسسات كالبنك الدولي، واكسفام، وجامعات هارفارد وغيرها إلى توسيع هذا المفهوم ونقله إلى آفاق لم تكن متصورة من قبل. وصار ضبط السلوك وتوجيهه نقطة أساسية في تطوير الأداء المؤسسي، ولكن طلال أبوغزاله، لم يقدّم بهذه الأشياء لأنه كان يطبق ما قرأه عن بناء الطاقة الذاتية، والتمكين، ودور السلوك في إنتاجية المؤسسات، وإنما فعل ذلك بالبداهة، علماً أنه اطلع على تلك الأمور في فترة لاحقة.

## ٤. الفطرة والاعجاز:

ولكن من أين تأتي هذه الإحياءات، أو تلك الفطرة السلوكية، التي تجعل الإنسان قادراً على أن يجترح المعجزات مبيناً أن عصر الأنبياء والرسول قد انتهى، ولكن عصر المعجزات وأصحابها لم ينته. ما الذي جعل "يوهان وولفغانغ موزارت" يؤلف الموسيقى الغازية للأرواح بعد القلوب وهو لم يكمل السادسة من عمره. كيف استطاع أن ينتج (٤٢) سيمفونية رائعة وقد توفي في مطلع الثلاثينات من عمره؟ لقد كان موهوباً إلى حد غير معقول، وكأنه خُلِق بطاقة لفترة محدودة، واستهلكها كلها في ثلاثين سنة، ثم لما انتهت انتهى معها؟ كيف يستطيع شاعر مثل "جون كيتس" أن يسحر الإنجليز بشعره، ويعترف كثير من الكُتّاب والنقاد بأن شعره يفوق شعر شكسبير وقد مات في مطلع الثلاثينات بمرض السل الذي أحاله كما يقول ابن الرومي إلى صُفرة الجاديّ عن حمرة الورد؟ وأبو القاسم الشابي يكتب أحلى قصائده وهو مريض ويموت دون سن الثلاثين؟ ما الذي يجعل العالم البريطاني المشلول العاجز عن الحركة ستيفن هوكنج يعارض نظرية أينشتاين النسبية ويؤكد أن الزمان موجود وليس مجرد علاقة بين مكانين، ويعارض نظرية أينشتاين في تطور الكون ويساند نظرية الانفجار العظيم، أو "The Big Bang Theory"، أليست هذه معجزات علمية تحققت على أيدي علماء في زمن انتهت فيه الرسائل السماوية والمعجزات التي ساندت الأنبياء للتدليل على أنهم يحملون رسالة من الخالق العظيم؟

ما الذي يجعل سمير مجدّاً ومُبدِعاً ومبتكراً في إدارة شؤون رئيسه الدكتور طلال أبوغزاله، بحيث أن المرء يشعر داخل جغرافيا مكتب الرئيس أن كليهما وجهان لعملة واحدة. لو أخذت تلك القطعة وجعلتها تدور على حافتها بسرعة كبيرة، فإنك ستري صورة جديدة لا تمثل

أحدهما. في المفهوم الديناميكي يبدو أن كلاهما يساند الآخر في عمله. ولذلك يطرح السؤال الكبير: قد يستطيع طلال أبوغزاله أن يستغني عن معظم المستشارين ويجد من يحل مكانهم، ولكنه لا يستطيع أن يستغني عن سمير. لقد أصبح الرجل ظاهرة ولكن إبداعه -أي سمير- هو أنه لا يلعب الدور الذي يتناسب مع أهميته لرئيسه ولمؤسسته، بل يستمر في التصرف على أنه منسق أعمال وظيفته، وأن يبقي العملاء والأصحاب والمدراء والمستشارين والمسؤولين والأعيان الراغبين في رؤية الرئيس مسرورين بالخدمة وبحسن الاستقبال، فطلال أبوغزاله أو "تاغ"، هو مؤسسة عالمية بشقيها الطبيعي والمعنوي، وأن كل الفروع التابعة لها والموزعة على أكثر من مائة موقع في مختلف مناطق العالم ستعود كلها في النهاية طلباً لرأي أو توجيه أو مشورة من صاحب الشركة عبر سمير. ورغم كل ما عليه من أثقال وأحمال وأعباء لم اره مرة قد فقد صبره، أو نافق، أو زعل، أو تردد في تقديم ما هو مطلوب منه أو في تنفيذ التوجيهات الصادرة إليه.

## ٥. ادارة المكتب:

وقد شاهدنا كثيراً في أفلام هوليوود القديمة أبطالاً مغامرين لهم مساعدون يدعمونهم. و"لون رينجر" أو "Lone Ranger" كان له مساعد أو (Side Kick) اسمه "تونتو" الهندي الأمريكي الأحمر، وفيلياس فوج "Phileas Fogg" بطل قصة الكاتب الفرنسي جولز فيرن "ثمانين يوماً حول العالم" يعين مساعداً له اسمه "باسبارتو" أو "يذهب لأي مكان". وقبل ذلك، فإن الكاتب الإسباني الشهير "ميغيل دي سيرفانتيس" قد خلق شخصية "دون كينحوتي" أو كما يقال عادة بالعربية

”دون كيشوت“ الذي يريد إحياء مُثُلٍ في زمان تجاوزها وصارت بالية فيه. وكان لـ دون كيشوت مساعد بدين اسمه ”سانشوباتزا“. هل يشكل السيد سمير بالنسبة للسيد طلال أبوغزاله المساعد على طريقة هذه الكتب والمسلسلات؟ أم أنه يعامل كشريك؟ في الواقع إننا يجب ألا نخلط بين الرئيس ومساعده المهم، ولكن الدكتور أبوغزاله يعتبر السيد سمير شريكه في العمل، وأنهما معاً يشكلان فريقاً متجانساً يتمتع بقدرة فائقة بسبب التنسيق والتفاهم فيما بينهما. وقد رأيت السيد طلال أبوغزاله يمازح كثيرين من مدراءه وموظفيه، ولكنني لم أره مرة يخاطب سمير إلا بلغة جادة. وان شاركه في نكتة أو دعابة فتكون على أشخاص آخرين موجودين في مكتب السيد طلال.

إن التوسع في الحديث عن هذا الأمر يكشف الكثير من الزوايا في الأسلوب الإداري الذي ينتهجه الدكتور طلال في رسم علاقاته بدقة مع العاملين لديه. إنها تلك المسافة التي لها حد أعلى من البعد وحد أدنى من القرب، وكل واحد يدرك بالتجربة والخطأ طول هذه المسافة ويحدد المكان الذي يجب أن يكون فيه على هذا الخط عندما يتعامل مع الدكتور طلال. ويعرف الدكتور طلال أيضاً تلك المسافة، فهو الذي رسمها بدون فرجال أو مسطرة، ويذكر بإيمانه محددة إن كان مُحاوره قد تجاوز حدوده، أو إن كان في الموقع الصحيح داخلها، وهكذا. تبدو الخارطة في كل اجتماع أنها أقرب إلى اللوحة الفنية التي رسمها ”كارافاجيو“ بعنوان ”العشاء في إيماس“، حيث يعود السيد المسيح إلى مريديه، وتعرفه في اللوحة من أعين الناظرين إليه، لا من مظهره المختلف، أو عيونه الزرقاء وشعره الاصفر. ولكن من كل عيون مريديه وأتباعه الحاضرين متوجهة إليه، وحركة الأجسام تعكس اهتمامهم به. وهذه اللوحة العظيمة التي أغضبت بعض الرهبان الأساسيين في روما وميلانو في عصر ”الباروك“ كانت

خارجة عن المؤلف، ولكن بعدما أعيد إحياء تراث هذا الفنان الذي قتل وهو في سن التاسعة والثلاثين، فإن اعماله تعتبر اليوم ذات أثر بعيد على رسامين عظام أتوا بعده أمثال ”روينز“، و ”ريمبرانت“، وغيرهما.

## ٦. النرجسية أم الدفع الامامي:

د. أبوغزاله يستمد أهميته في مؤسسته ليس من السعي للتميز عنهم ”بشوفة الحال“ كما يقول الاصطلاح الشامي، ولا باللباس الفاخر، ولا بالإنفاق البذخي الاستعراضى، ولكن بقدراته التي يقر الجميع أنها ضمانتهم في استمرار مؤسسة ”تاغ“ بالنمو والتجديد واحتلال مركز لها في المستقبل. هذه العلاقة المرسومة بدقة ينطبق عليها قول الشاعر علي محمود طه في قصيدة الجنود ”قد قصدناه على غير اتفاق“، وكيف يكون للتعبير ”الأوكسوموروني“ أو ”Oxymorone“، أو المتناقض ذاتياً، قدرة على أن يكون عنصراً فاعلاً في نجاح مؤسسة؟ كيف يمكن أن يكون الغموض في تعبير هو اللغز الكامن وراء معجزة. إن العلاقات الانسانية بحد ذاتها معقدة، ونجد فيها التناقض، فالفرح الشديد قد يوصل الإنسان إلى التعبير عنه بوسائل الحزن الشديد وهو البكاء والدموع الهطيلة. وكذلك الغضب الماحق على أمر، والذي يدفع الإنسان للتعبير عنه بأدوات الفرح والحبور مثل الضحك الهستيري. الإنسان كما يقول الشاعر كيتس في قصيدة ”مغناة البلبل“ أو ”Ode to a Nigtingale“ أن الإنسان يمل من السعادة في وقت قصير، أما أنت ايها البلبل فلا تعرف الملل. إنك حادي الاغاني عبر الزمان والتلال: فالإنسان ملول بطبعه، ويحب التغيير. ومن يدرك هذه الحقائق ولا يفلسفها كثيراً، بل يترك لطبيعته الخيرة أن تأخذ مسارها، فإن الطبيعة الديناميكية تجعلنا قادرين على أن نحدد علاقاتنا مع بعضنا البعض. وإن خرج أحد من معارفنا أو أصدقائنا عن المؤلف، وجدنا أنفسنا وهي على

سجيتها تبحث عن غيره. أما إذا أدرك المعتدي أو المتجاوز حدوده الرسائل التي تصله من الآخرين، وتعلم منها وتقيّد بها، فإن العلاقة تستمر. جغرافياً العلاقات الإنسانية حقيقة رائعة علينا أن ندركها، وأن نتعلم كيف نحددها بدون أدوات هندسية، أو مقاييس تحسب على الحاسوب، أو خرائط وبيانات توضع على عروض ”الباور بوينت“ (Power Point Shows). هذا الفن أدركه وأتقنه الدكتور أبوغزاله وحفظ لنفسه بأن يتجاوزها أحياناً لغاية تحقيقها أو لرسالة يريد إيصالها، ولكن متى ما أدت غرضها عاد إلى الأدوار المرسومة والمقصودة بدون اتفاق مبرم.

## ٧. الرؤية والبصيرة والتجديد:

وأما النقطة الثانية التي سنأخذ على العاتق تحليلها فهي القدرات التنظيمية والإبداعية لشخصية رجل الأعمال الذي يقف وراء مؤسسة ”تاغ“، والتي باتت علامة فارقة في فضاء الشركات العالمية التي تحققت على يد أفراد أصحاب خيال وفكر. وهناك ما أسميه بلغتي الخاصة أشخاص ”يخاوون الجن“. وكلمة يخاوون أي يصبحون إخوة باللهجة الدارجة في بلاد الشام، وبخاصة فلسطين. وكنت أسمع جدي رحمها الله تقول أن شخصاً ما ”مخاوي“، معتقداً أن هذه الكلمة هي اسم ولكن تبين أنها صفة تشير إلى الإنسان التي تظهر له الجن ويصبح أحياناً لها، وكتماً لسرها، ومتعاوناً معها. وأنا أسمي كثيراً من رجال الأعمال الناجحين ”مخاوي“، بمعنى أنه يرى أشياء وفرصاً لا يراها غيره، علماً أنها بعد تطبيقها تبدو سهلة وطوعية، وتحت النظر، وتُعجب نفسك كيف رآها ”فلان“ ولم يرها الآخرون.

## ٨. المنظم:

ولو عدنا إلى تعريف كلمة "entrepreneur" التي انحدرت من اللغة الفرنسية لتصبح مستخدمة باللغة الإنجليزية، لوجدت أن التعريف بها ليس سهلاً، ويصعب حصره في كلمة واحدة. فلا كلمة المنتج تكفي، وحتى مفردات مثل المبدع، المغامر، المجدد، الأديب، أو صياد الفرص، وغيرها لا تعكس تماماً المقصود. ولكن كلاً منها يضيء جانباً مهماً. وقد وضع الاقتصاديون الكلاسيك خصوصاً صفات للإنتربونور، فالاقتصادي الكلاسيكي جون باتيست ساي (J.B.Say) وصفه بأنه شخص غير اجتماعي، مشاكس، لا يتقيد بالأنظمة، ويسعى إلى التفكير بحرية أو ما يسمى حالياً خارج الصندوق. ووصفه آخرون بأنه مارق اجتماعياً. ولعل أحسن من كتب وفهرس تعريف المنظم أو المجدد في القرن العشرين هو الاقتصادي الأمريكي من أصل نمساوي جوزيف شمبيتر، (Joseph Schumpeter)، الذي لخص المجدد بأنه الذي يسعى للتميز، والخروج عن المألوف، والانطلاق إلى آفاق جديدة. وكانت كلمة التجديد أو "innovation" كلمة ذات معنى هام في تفسير شومبيتر لمفهوم الرأسمالية وولعه بها كنظام اقتصادي خدم البشرية وطور اساليبها وإنتاجها. وقد حدد شمبيتر خمسة جوانب متكاملة للتجديد، وهي اكتشاف مواد خام جديدة، اكتشاف آلات جديدة، اكتشاف نظم إنتاج جديدة، واكتشاف سلع وخدمات جديدة، وأخيراً وليس آخراً اكتشاف أسواق جديدة عبر الزمان والمكان، وهذه التجديدات لا تتحقق إلا لأصحاب الخيال المغامرين.

وفي العصر الحديث لاحت ظاهرة جديدة في عصر الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهي الإبداع انطلاقاً من جراج ما. وفي الولايات المتحدة وكثير من دول أوروبا يتحول بيت السيارة أو "الجراج" إلى مشغل تمارس فيه المهن الفنية أو التجارب. فكم من فرقة موسيقية شهيرة ابتدأت تجربتها الموسيقية من جراج، ومايكروسوفت بدأت

من جراح كما حصل مع فرقة "البيتلز" الموسيقية، أو الجيرسي بويز، أو غيرهم. وقد دأب هؤلاء باستمرار على ان يتفرغوا لعملهم حتى ينجزوه. وتجد كثيراً من أصحاب أكبر شركات في العالم مثل بيل جيتس، مايكل ديل (ديل تكنولوجيز)، وستيف جوبز (آبل)، وإيفان وليامز (تويتر)، ومارك زوكربرج (فيس بوك)، ولاري اليسون (أوراكل)، وجان كوم (ياهو). وهؤلاء جزء من الذين غادروا الجامعة قبل التخرج ليتابعوا أحلامهم، ويصبحوا أغنى أغنياء العالم علماً أن بعضهم عاد بعد ذلك ليكمل دراسته كنوع من الرفاهية، او تحت ضغط الزوجات مثلما حصل مع ستيف جوبز ومارك زوكربرج. وقد استطاع هؤلاء الاشخاص وأمثالهم أن يبنوا مؤسسات ضخمة تواجه التحدي الكبير، وماذا بعد؟ وبعضهم قد وجد نفسه غير قادر بعد إبداعه الأول أن يتابع الطريق، فسلم القيادة للجيل الجديد الراغب في البناء على ما أسسه الرواد الأوائل.

وتسأل نفسك بعد هذا كله – أين وكيف الانتربرنور أو المنظم أو المبدع أو المسوق، أو المجدد طلال أبوغزاله من كل هذا؟! هل ينتمي إلى جيل المنظمين الأوائل الذين بدأوا الثورة الصناعية بمثابرتهم، وعندهم؟ لقد كان الكثير من هؤلاء مخترعين غامروا بكل شيء حتى يصلوا إلى مبتغاهم. وغالبية هؤلاء كانوا اوروبيين بدءاً بالمملكة المتحدة، ومروراً بألمانيا، وفرنسا، وإيطاليا، وهولندا، والسويد والنمسا وبولندا. ولقد أبدع الإنجليز في إيجاد رواد في صناعات الحديد، والفحم، والآلة البخارية، والنسيج، والمضخات وغيرها. وتذكر بالطبع أشخاصاً مثل جيمس وات، وريتشارد أركرايت، وإيلاي ويتني، وجيمس هارجريفز، وهنري هيسمر، وإدموند كارتر ايت وغيرهم الكثيرون. ولقد انقسم هؤلاء بين مخترع أو مطور أو باحث يبحث عن حلول لاختناقات انتاجية لم تكن التكنولوجيا قد أسعفت بحل لها، أو أنه قوبل بالرفض فصمم على الأخذ بزمام

الأمر، والمغامرة فيما اخترع، حتى يرقى به إلى مرحلة التطبيق الناجح والانتاج الناجح. ومع أن أوروبا في تلك الفترة عموماً قد طورت أفكاراً مستوحاة من الفلسفة التجريبية (empiricism) والتي تركز على المبدأ الارسطوطاليسي الداعي إلى استخدام الحواس في البحث العلمي مما جعل عملية الاختراع والتطوير طويلة ومؤلمة وغير متوازنة، إلا أن الوضع اختلف قليلاً في الولايات المتحدة التي اعتمدت فلسفة (pragmatism) أو المدرسة (الذرائعية) بالعربية علماً أنني أرى هذه الترجمة مبهمة وغير واضحة تجعل كلمة "براغماتيكي" أو الذرائعي أقرب إلى تطبيق المفاهيم الميكانيقية التي تجعل الغاية مبررة للوسيلة. وهو ظلم واضح. ولكن المدرسة البراجماتيكية هي التي تركز في تقديرها للأشياء على النتائج المتحصلة عنها، وليس مجرد الإثارة في التجارب للوصول إليها.

## 9. القيمة المعنوية:

ولعل من أظرف المخترعين الأمريكيين على كثرتهم هما اثنان الأول هو توماس اديسون، والثاني وهو والت ديزني. وقد صمم هذان الشخصان غير المكملين للتحصيل الثانوي على خوض غمار الحياة بفعل التجارب التي اجريها لاختراع أدوات وآلات جديدة. وفي حالة توماس اديسون فقد أصبح من أكبر المستثمرين في قطاع الكهرباء بعدما أنتج اللبة الكهربائية المقاومة باستخدام التنغستون. وأعطاه هذا الاختراع فوائض مالية استثمرها في شركات توليد الكهرباء وتوزيعها. واختراعه للجرامافون دفع به إلى الانتاج الموسيقي والسينمائي خاصة بعدما اخترع جهاز "البروجيكتور" أو العارض للأشرطة السينمائية. وهكذا كان كل اختراع له يدفعه إلى الولوج في صناعة جديدة تحمل اسمه. وحصل نفس الأمر مع والت ديزني الذي بنى

أمجاده على مقدرته في الرسم حينما صادق فأراً اسماء ”ميكى“، وبفضل اكتشاف الصور المتحركة، صارت شركة والت ديزني الآن أكبر شركة إنتاج سينمائي في العالم. وكذلك طور ديزني بإبداعه فكرة ”المتنزهات الكبيرة“ وكلها تحمل اسمه ”والت ديزني“. وكل الشركات التابعة سواء شركات الإنتاج، أو التطوير، أو التوزيع، أو المتنزهات، أو حتى الابتكارات الجديدة، تشكل معاً شبكة متضامنة يشد بعضها من عضد بعض.

إن ما جرى مع ”توماس اديسون“ و ”والت ديزني“ يشابه في مساره وحتى في بعض منعطفاته ومنعرجاته قصة طلال أبوغزاله، ويتقاطع معها ويتشابك وبدون اتفاق. وانا واثق أن السيد طلال أبوغزاله لم يخترع شيئاً جديداً، ولكنه كان مجدداً في أكثر من جانب. فهو الذي أسرع إلى فتح مكتب للمحاسبة القانونية في الكويت بعدما ترك عمله لدى شركة محاسبة كبرى (سابا وشركاه) حتى يتابع حلمه. وقد وجد من أصدقائه من يعينه، ولما سار به الركب، وكادت الأمور أن تتهاوى في أكثر من مناسبة وبخاصة بعد حرب الخليج عام ١٩٩٠/١٩٩١ لإخراج القوات العراقية المحتلة للكويت، فقد خسر د. طلال كثيراً من أعماله التي راجت في دول الخليج. ولذلك قرر العودة إلى عمان، وانطلق بأسلوب جديد. ليس المهم أن تتجح في مهنة المحاسبة القانونية، ولا في مهمة تقديم الاستشارات ودراسات الجدوى التي راجت لفترة في الوطن العربي خاصة بعد حرب اكتوبر عام ١٩٧٣ وما افرزته من ارتفاع كبير في أسعار النفط، ولكن هل هذا هو الأسلوب الأنجع في تطوير شركتك ليطمأشى مع مقدار التوسع في الوطن العربي؟ وانت تشهد بأم ناظريك وبصيرة عقاك أن تغييراً كبيراً تحمله الأيام في طياتها؟ ومن هنا لا بد أن يكون توسع افقي يجتاز حدود الوطن العربي لأوروبا وآسيا وأمريكا، ولا بد أن نضيف مجالات خدمية أخرى مثل الحوسبة، والتعليم، والترجمة، وتسجيل الملكية الفكرية وبراءة الاختراع والماركات والعلامات

التجارية وغيرها، عليك إن كبرت أن تؤكد أيضاً مكانتك الأدبية والثقافية، وأن تسخر بنيتك المؤسسية التحتية والفوقية لتعزيز دورك في المنظمات العربية والدولية، وأن تأخذ الريادة في الإبداع التنظيمي والفكري. وهذا كله جرى، وحصل بالفعل، حتى صار الرجل طلال أبوغزاله ومؤسسة طلال أبوغزاله فكرة واحدة لا ينفصل أحدهما عن الآخر. وبالطبع، فإن للتوسع والكبر فوائده ومكاسبه، ولكن له أيضاً محاذيره ومخاوفه.

## ١. اسم الشخص أو المنظمة:

والآن يثور السؤال الكبير: هل يمكن وصف الانترنترنور في العالم سواء كان شاباً أمثال زوكربرغ (٣٤ سنة) أو جاك ما (٥٤ سنة) مؤسس شركة علي بابا بأنهم نرجسيون يحبون أنفسهم؟ أم أن اختيارهم أسماء لشركاتهم لا تحمل أسماءهم ينفي عنهم تلك التهمة؟ وهناك من يقول أن توماس اديسون، ووالث ديزني، وطلال أبوغزاله نرجسيون لأنهم جعلوا اسمهم هو المسيطر على هوية شركاتهم فلم تعد تفصل الرجل عن الشركة. وهذا سؤال مهم، لأنني وأثناء أجراءي لحوارات مع بعض الأشخاص عن الدكتور طلال توفيق أبوغزاله، ابن أدبية، ألمح البعض وآخرون صرحوا بأن الرجل ممتاز ومحترم ومذهل في إنجازاته، ولكنه نرجسي يحب نفسه كثيراً. وبالطبع يفرع الصديق عندما يسمع أمراً كهذا عن صديقة أو يثور ولو بشكل خافت مكبوت ليؤكد لمحاوريه أن كل الناس نرجسيون، وأن النظريات النفسية تؤكد ذلك. ثم ينطلق بعدها ليبرز إيجابيات النرجسية لأنها هي التي تدفع بهؤلاء العباقرة المبدعين إلى التفوق حتى يظهروا أنفسهم فشكراً لله عليهم. ولكن الواقع أن الأمر غير ذلك. ففي حالة التسويق لمنتجات جديدة مثل ”شباك مايكروسوفت“، أو ”الغيمة“، ”الحاسوبية“، أو

”الغيمة“ فإنك مهتم بتسميتها اسماً يعكس وظيفة هذه الشركة ومنتجها. فكلمة مايكروسوفت أنت من البرنامج الذي يشكل الشبكة الناعمة الدقيقة في الطباعة، والحفظ، والتبويب، والبرمجة والتواصل، وغيرها. ولذلك فإن كلمة مايكروسوفت تخدم الغرض أكثر في البداية من كلمة ”برنامج بيل جيتس“. ولما اشتهر الاسم التجاري العالمي المعرف للشركة بهذا الاسم بذلت جهود جبارة لإبقاء الرابط بين اسم الشركة ومؤسسها محفوظاً في الأذهان لا يفترقان. والآن وبعد تقاعد بيل جيتس من رئاسة الشركة ومجلسها، بقي اسمه مرتبطاً بها.

وينطبق نفس التحليل كذلك على شركة ”مارك زوكربيرغ“ والتي سماها بـ ”فيس بوك“. وقد بدأت الفكرة كلها على أساس خلق مجتمع على الانترنت لأناس يتواصلون ويتبادلون المعلومات والتعليق، وينشرون أخبارهم وصورهم. ومن هنا جاء الاسم وظيفياً مرتبطاً بفكرة الخدمة الجديدة. ولم يكن مارك زوكربيرغ وحده صاحب الفكرة، بل إنه ناور على شركائه حتى أخرجهم صفر اليدين بعدما سجلت باسم شركة ”فيس بوك“. وهكذا حافظت الشركة على اسمها، وصار الاسم وحده يحظى بقيمة كبرى. ومن الصعب أن تعود وهي شركة مساهمة عامة إلى اسم صاحبها الآن، لأن هذا قد ينطوي على خسائر فادحة لحملة الأسهم والمستثمرين في الشركة. ولذلك التصق الاسم بها. ومع هذا، فإن اسم ”زوكربيرغ“ سواء في القضايا التي رفعت ضده، أو الأفلام التي أنتجت للترويج له، أو الخروج الإعلامي له ولزوجته قد جعله توأماً سيامياً لشركة ”فيسبوك“، ولا يكاد يذكر اسم الشركة دون أن تخطر صورة زوكربيرغ على ذهنك بشعره القصير، وتقاطع وجهه الطفولية.

أما في حالة شركة طلال أبوغزاله، أو المختصرة باسم ”TAG“ فالأمر مختلف جداً. فقد بدأت الشركة مكتباً للمحاسبة القانونية التي تسجل عادة بأسماء أصحابها أو الشركاء فيها. وهذا حال شركات المحاسبة، ومكاتب المحاماة،

والمكاتب الهندسية التصميمية التي تتحمل مسؤولية قانونية عن أعمالها، بل إن خدماتها تتطوي على مساءلة قانونية إذا خالفت القانون والأعراف المنظمة لتلك المهنة. ولذلك، فإن شركة طلال أبوغزاله وفروعها بقيت تحمل اسم صاحبها أو الأحرف الأولى من اسمه باللغة الانجليزية فالتاء تأتي من كلمة "Talal"، والألف تأتي من كلمة "Abu"، والغين أو القاف المعطشة تأتي من كلمة "Ghazaleh". وهكذا تكوّن اسم "TAG". وصارت الشركة معروفة لكل زبائنها في العالم بهذا الاسم المختصر الذي اكتسب لنفسه حياة خاصة به، وصار الاسم الرديف، بل على العكس صار الاسم الأصلي، واسم صاحب الشركة رديفًا له. ولذلك استمرار اتهام الرجل بالانرجسية على هذا الأساس من أن الشركة سميت باسمه فيه إجحاف كبير وإنكار للحقائق الواضحة.

## II. المناصرون والتشبيك:

ولكن هل يحب الرجل نفسه إذ يتحدث عن إنجازاته. في الواقع ان الذين يقولون هذا الكلام يفوتهم الدافع الأساسي لهذا السلوك. فالرجل يجلس على مقاعد مهمة شرفية في العالم لا يأخذ عنها أجراً ولا يقبض حتى أجور تذاكره حتى لا يكون لأحد حجة عليه بأنه يمالئ أو أنه ينحاز. إن الله أغناه بشرف المشاركة في مجالس ولجان دولية هامة وعدم الاعتذار عن ذلك لأنه لا يملك القدرة على دفع أجور سفره وإقامته. وعلى العكس، فإن كثيراً من المهام الشرفية التي يقوم بها قد تتطوي على تكاليف إضافية تتحملها شركاته دون أن تطالب بالتعويض. ولقد خدمه هذا الدور عندما تولى الدكتور أكرم إدريس من السودان رئاسة مكتب الأمم المتحدة للملكية الفكرية (WIPO) في جنيف. وكذلك قام بأدوار أخرى عندما تولى الكوري الجنوبي (بان كي مون) منصب الأمين العام للأمم المتحدة. وهناك أمثلة كثيرة على قيامه بمهام أخرى شبيهة في الجامعة العربية ومنظمات عربية أخرى دون ان

يتقاضى أجراً عليها. والسؤال الذي يجول ببال كثيرين هو: ولماذا يفعلها إذن؟ هل يقوم بها تطوعاً وإحساناً أم أن له مآرب أخرى؟ وعندما كنت أعد لهذا الكتاب، فاتحته بالموضوع. فأكد لي أن المشاركة في جهود لخدمة الأمة العربية، أو القضية الفلسطينية، أو أي دولة عربية خاصة الأردن أو لدوافع انسانية، فإنما يقوم بذلك لأنه مقتنع أن هذه الخدمات ترفع من شأن المؤسسة التي يديرها ويرأسها من جهة أنها تساهم في عمل عربي محترم، والأمر الثاني أن نجاح الموضوع سيضع طلال أبوغزاله ومؤسسته ضمن إطار إيجابي يعزز الثقة في كليهما.

ولكن الشيء الأهم الذي قاله وركز عليه، هو أن هذه العلاقات تفتح أمامه أفكاراً لا يستطيع التنبؤ بها أو التأكد من وجودها، ولكنها متى ما حصلت فسوف يقفز عليها ويقتنصها كما يليق به كرجل مغوار مستثمر، يرى الفرصة التي قد لا يراها غيره، ويرى من العار عليه أن يتركها تتسلل من بين أصابعه إما هباءً أو لإفادة جهة أخرى منافسة. ومن هذا تفهم أن الرجل هو مستثمر حقيقي، وليس بالمفهوم الميركانتيلي التجاري، ولا بالمفهوم الصحراوي إن هبت رياحك فاغتنمها، وإنما بمفهوم الإنسان الحصيف. إن الشركات العالمية تستخدم مستشارين وخبراء لكي يدرسوا الأنماط الاقتصادية الجديدة، أو الفرص التي قد تتطور مستقبلاً حتى يتهيأوا لها. وأنا عندي شركة استشارية، كما يقول الدكتور أبوغزاله، ووظيفتي أن أبيع هذه النصائح لغيري. فكي تتوقع مني ألا أقوم بأداء هذا الواجب نحو شركاتي وحقول نشاطاتها؟ لقد وجدت أن مقارنة المنظمات الدولية، والجامعات المتطورة، والعقول النيرة، والسياسيين المخضرمين أصحاب القرار، هي التي تعطيك سيلاً عرمرماً من الأفكار. وإذا وجدت قطعة ماس نادرة على ضفاف السيل أخذتها، وتأملت فيها، واستقدت منها.

ولذلك، فإنه عندما يكون في ندوة، أو محاضرة، أو مقابلة، تراه يشير إلى نشاطاته الفكرية والإبداعية لا بقصد القول أنه شارك فيها أو حتى كان رئيسها، وإنما بقصد نشر الوعي حولها خاصة وأنه يمتلك المعلومة الأولية المباشرة عن الموضوع الذي يتحدث فيه.

إن الرجل يجامل الآخرين أكثر مما يجاملونه، وهو دائماً يشير إليّ قائلاً انني استاذ، وأنا بالطبع أشعر مثله أنني أصلح أن أكون مستشاراً أو أستاذاً له في بعض الأمور التي كرس جزءاً من حياتي لتعلمها وتعليمها أو جربتها بحكم عملي فتكونت لدي عنها معرفة تفوق معرفته بها. ولكن بالمقابل، فإن للرجل حجة عليّ وتفوق في خبرته وعلمه على خبرتي وعلمي في موضوعات كثيرة جداً وهو استاذي بها. لقد كان طلال أبوغزاله الباني والمتابع والمؤسس والمجدد والمغامر والمسافر عبر الزمان والمكان كُتلة لا تنطفئ من الطاقة التي تسع الدنيا.

وإذا أردنا أن ننصفه باتهامه بالغرور، أو بالنرجسية، أو بحب الذات، فأقول رافعاً كفيّ نحو السماء ”اللهم أكثر من هؤلاء المغرورين، والنرجسيين، والمحبين لذاتهم في الوطن العربي طالما أنهم حوّلوا ذلك كله إلى طاقة انتاجية خلاقة تمنح فرص عمل منتجة ومدرة على آلاف الشباب والفتيات في الوطن العربي. وفي كتابه ”الصعود الى القمة“ عن طلال أبوغزاله، يقتبس الصحفي المصري المعروف ومؤلف الكتاب ”ماهر مقلد“ مقالاً كتبه الإعلامية والأديبة العربية المعروفة غادة السمان كان عنوانه مناسباً ”سندباد بلا حدود“ في حديثها عن د. طلال. ولعل النرجسية المزعومة التي جعلته يربط اسم الشركة باسمه هي أحد الأسباب التي جعلت نجاح أي منهما يصبح نجاحاً للآخر. إن ”تاغ“ هي الشخصية الأخرى (alter ego) لطلال أبوغزاله. وكلاهما يصب في الآخر.

## ١٢. التفكير خارج الصندوق:

أما السبب الثالث الذي أدى إلى نجاح طلال أبوغزاله ذكاؤه الاجتماعي. وهذه قضية يجب أن ينظر إليها بعين وقلب منفتحين لأن النص الذي يتناولها يجب ألا ينحرف إلى المألوف والمعروف، بل يجب أن ينظر إلى الأشياء من زاوية مختلفة.

إذا دخلت إلى مكتب الرئيس طلال أبوغزاله في الطابق الرابع من الإدارة العامة لطلال أبوغزاله العالمية على حدود جبلي عمان والحسين بمدينة عمان، فإنك ستدخل إلى البوم من الصور التي تجمع د. طلال أبوغزاله مع مسؤولين عرب أردنيين، وعرب، وأجانب من معظم جنسيات العالم. والحيطان مليئة بالصور، وجميعها يستوقفك لأنك ترى رؤساء دول، ورؤساء وزارات، ووزراء، وكتاب ورجال الأعمال، وأمناء عامين لمنظمة الأمم المتحدة، وللجامعة العربية، وترى ملوكاً ورؤساء جمهوريات ممن رحلوا إلى بارئهم، ومنهم ما يزال على رأس حكمه، وآخرون استبدلوا كهذه الحياة. والأعجب أن صورته في كل هذه المجموعة، باستثناء القليل الأقل، تضحك باسمه فترى في بعضها أسنانه وفي البعض الآخر لهاته، أو نواجذه وحتى حلقه. ما الذي يقوله لهم حتى يضحكهم، أو ما الذي أضحك أبا لؤي وأبقى زميله في الصورة غير باسم؟ ويأخذني من يدي أحياناً ويقول لي لك عندي صور هنا. هذه صورة لنا لا أدري أين وفي أي مؤتمر. وهذه لنا أخذت عام ١٩٨٤ لما سافرنا لتسجيل الاتحاد الدولي للمحاسبين العرب مع تيد هيث الذي سبق له وأن كان رئيساً لوزراء بريطانيا. وهذه صورة أخرى لنا. ولم يكن لي سوى صورتين أو ثلاث، وهو أمر كان كافياً بالنسبة لي. ولكنه يغير الصور، أو ينقلها من مكان إلى آخر. وهو لا يكاد يضيع فرصة لأخذ الصور التذكارية. وبمروري على تلك الصور تذكرت أشخاصاً كثيرين رحلوا مثل المرحوم جلالة الملك الحسين بن طلال، والمرحوم خادم الحرمين الشريفين الملك

فهد بن عبدالعزيز، وأخرى مع المرحوم الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، والمرحوم سمو الشيخ عيسى بن سلمان آل خليفة، وهذا والمرحوم سمو الشيخ خليفة بن حمد آل ثاني، وذلك تيد هيث رئيس وزراء بريطانيا، وهذا، وذلك حتى تكاد تصاب بالدوار. هذا عمرو موسى، وذلك بان كي مون، وهذا د. كامل إدريس، وهذه مع الصحفي الكبير والصديق المرحوم محمد حسنين هيكل، وهلم جرا. وهذا رئيس الوزراء أحمد عبيدات، وأنت تعلم أن ابنه سفيان متزوج من ابنتي، ولو أسعفه الوقت لمر بالصور في رحلة ذكريات ليست متسلسلة، بل هي في نظره محطات على طريق حياته أسس فيها لأمر، أو انطلق منها لأمر آخر.

### ١٣. يافا عروس فلسطين:

ووقفت كما يقول الجواهري لما رأى يافا لأول مرة عام (١٩٤٣)، ”موزع النظرات“ في كل هذه الصور. كم من الترتيبات اتخذت من أجل الإعداد لهذه اللقاءات، وكم من الجهد بذل لأخذ الصور من الذين التقطوها، وكم من ساعة بذلها المساعدون في المرور عليها وتصنيفها، وتاريخ أيام التقاطها، والمناسبة التي اخذت فيها. ولكن كل هذا العرض لحياة د. أبوغزاله عبر الصور لم يكن لأجل أن يقول للناس أنا مهم، لأنني تصورت مع مهمين. ولست فاعلاً لأنني تصورت مع فاعلين، ولكن لأن هذه وقفات تاريخية في حياتي حصلت عندما كنت أعمل على المشروع الفلاني، أو أخطط للمشروع الفلاني. وفي نهاية الأمر، فإن كل شيء يجب أن يترجم على ارض الواقع مجهوداً لطلال أبوغزاله ولشركته الكبرى.

وقلت له ذات يوم هل تحب العمل بالسياسة؟ قال أنا لست سياسياً، ولا أفهم في السياسة، ولا أحب أن أخوض غمارها، فقلت له ولماذا تتقرب

من السياسيين إذن؟ قال أنا أتقرب منهم لأنهم هم صناع القرار، وأريد أن أفنعمهم إنني أنا ابن فلسطين، اللاجئ من يافا، والمحتفظ بسند ملكيتي لمئتين وخمسين متراً مربعاً فيها، قادر على أن يقدم لكم من الخدمات الاستشارية والفكرية والاستثمارية والتكنولوجية والحاسوبية ما لا تستطيع أن تقدمه لكم أكبر الشركات العالمية بنفس الجودة، وبسعر أقل بكثير. فقلت وهل نجحت في نهاية الأمر بإقناعهم؟ فنظر إليّ بطرف عينية وقال ”هه، هذه الدنيا، تسرك أحياناً، وتغضبك أحياناً.. ذكرني يا جواد.. ما اسم الشاعر الذي قال هذا بعد سقوط غرناطة.. لقد كنت دائماً مستشاره في الشعر والأدب والأفلام والقصص الأدبية، فقلت له ربما إنك تشير إلى قصيدة الشاعر أبو البقاء الرندي صاحب القصيدة الشهيرة التي يقول مطلعها:

لكل شيء إذا ما تم نقصان  
فلا يُعزَّ بطيب العيش إنسان  
هي الدنيا كما شاهدتها دولٌ  
من سره زمنٌ ساءته أزمانٌ

فنظر إليّ ضاحكاً وقال أنت استاذ، أنت استاذي ”وحياة الله“ هذه هي القصيدة، وكيف تحفظ كل هذه الأشياء في رأسك؟ آه على كلِّ.. أين كنا؟ فقلت له كنت تجيب على سؤال إن نجحت في إقناع المسؤولين العرب أن يعطوك عملاً يعطوه عادة لشركات أجنبية، وضرب رأسه على جبينه وقال. آه نعم.. نعم. أيوه. أحياناً تصيب، وأحياناً تخيب، ولكن رسالتي وصلت في كثير من الحالات، ولو لم تصل رسالتي يا أبو أحمد لما كنت شاهداً على حجمنا وتفرعنا في مختلف مناطق العالم. الحقيقة أن من ينكر الفضل جاحد. فقلت له ولكن كيف تمكنت وأنت في بدايات عملك أن تصل إلى أصحاب المناصب والحظوة في القطاعين العام والخاص؟ فقال إن لهذه حكاية طويلة. ولكنني سوف أختصر.

## ١٤. الحاج توفيق والسيدة أديبة:

ولد في شهر نيسان عام ١٩٣٨، أو بسنة قبل أن تبدأ الحرب العالمية الثانية، أي كان يافوياً فلسطينياً ربما تكون أصوله مصرية، كان أبوه الحاج توفيق يلبس طربوشاً مثل باقي البكوات في ذلك الزمن الجميل. ومع أنني لست الأكبر فأكون سيد البيت في غياب أبي، ولا كنت الأصغر فأستفيد من موقع الطفل المدلل الذي قلما يُرد له طلب. وقد يكون هذا الموقع الأقرب للوسط بين الأخوة مغطياً على ملكاتهم وحاجباً أبداً لهم عن إظهار مواهبهم وسط الزحمة. لم تكن فقراء وأسوق عليك قصة طويلة من البؤس والحرمان على الإطلاق فقد عمل أبي في مجال تجارة زيوت السيارات، ومجال النقل حيث أنشأ شركة سماها "شركة باصات يافا" من عدد من الحافلات التي تنتقل الركاب بين القدس ويافا. ولم يعمل آنذاك سواها على هذا الخط. وعمل أبي في الصناعة وامتلكنا فندقاً بيافا. ولذلك كان أبي مشغولاً طوال الوقت. أما نحن الأطفال فكنا نعامله باحترام شديد. فقلت له "هل كان والدك من فئة سي السيد؟"، فنظر إلي وقال من هذا سي السيد؟ فقلت له هذا الأب المتحكم في أسرته في ثلاثية نجيب محفوظ بين القصرين، لقد خشيه أطفاله وزوجته خشية الناس من ملك الموت. فقال لا، كنا نحبه ونحترمه ولا نخالف له أمراً. ومع أنه يصمم على قراره، إلا أنه سعى دائماً لشرح وجهة نظره، وعادة ما اقتنعنا. ومع انشغال أبي، وتعلق أمي بي لأنني هممت دائماً بمساعدتها في المنزل، وهي من عائلة جبيري الدمشقية المعروفة، وعمل والدها آنذاك قنصلاً لسوريا في فلسطين. فقلت له وكيف تعرّف ابوك عليها وتزوج بها. فضحك وقال أعتقد أنني لا أتذكر. وضحك ثانية ضحكته على وزن بحر المتدارك مؤكداً أنه لا يتذكر كيف. المهم أن والدتي كانت سيدة بيت راقية وممتازة، وطباخة ماهرة تبيض الوجه. لما يأتينا ضيوف يعود أبي بعد انصرافهم ليشكر أمي. وحرّصت هي دائماً على أن تذكر أن "طلول" أو اسم دلعي عندها قد ساعدني الله يرضى عليه.

أبي بسلوكة المتوازن وعمله الدائب وطموحه المستمر من ناحية، وأمي من ناحية أخرى علّمني أن أحب العمل، وأن أخلص فيه وأن اتقنه، وألا امتنع عنه، فما يعيب الشخص إلا بطالته، أما عمله فهو شرف ووسام على الجبين. لما كنت أتلقى ذلك الثناء على عملي، كنت أشعر بسعادة غامرة. وتعمقت في ذهني أن الوقت من ذهب، وأنه أغلى رصيد يملكه الانسان، ويجب أن يصرف على الأمور النافعة، وتلاشى من ذهني ما كان يقوله بعض الآباء لأولادهم وبناتهم لا تلعبوا رياضة فهي تلهيكم عن دراستكم. لقد لعبت الرياضة وبقيت الأول. وكذلك أو من بأن هنالك تناقضاً بين العمل والمساعدة في المنزل أو في عمل الوالد والإنجاز المدرسي. لقد قمت بالاثنين وحصلت على الرضى في الاثنين. فقلت له إنك لم تعامل العمل والدراسة وكأن العلاقة بينهما خاضعة لمعادلة الصفر وفق نظرية اللعبة؟ فقال د. طلال مقاطعاً ”دعني أثبت سمّاعتي في أذني“ ماذا قلت؟ نظرية ماذا“ فاعتقدت أن المصطلح بالعربية ليس وارداً عنده، فقلت Game Theory التي تتحدث عن Zero Option أو خيار الصفر، فنظر إليّ مبتسماً وقال أنت انسان منتج، هل هنالك شيء اسمه معادلة الصفر في التعامل مع الوقت، هنالك معادلة Win Win إذا احسنا استخدام الوقت. فهزرت رأسي موافقاً.

## ١٥. الحدث الدامي:

ومضى في الكلام، دعني أخبرك شيئاً مهماً يا أخ جواد، الإنسان يحتاج للناس. أستطيع أن أبداع، ولكن سأواجه حدوداً وسقوفاً بنجاحي إن لم أختَر الناس الأوفياء المخلصين. يجب أن تحيط نفسك بمريدين يحبونك من دون تكلف، يفرحون لفرحك، ويزعلون لزعلك، وأهم إنسان في حياتك هو الشخص الذي لا تخاف منه إن كشف نقطة ضعفك، أو

علم بشيء يسيء إليك، انت لا تخشاه لأنه سيكتفم شرك وسيدافع عنك. إذا أكرمك الله فاعتن بهم، وأبقهم حولك فهو لاء عملة نادرة غير متوفرة في هذا الزمان، لا بل في أي زمان، ومتى ما وجدتهم أمسك بهم، واحرص على بقائهم إلى جانبك.

وبدا ساهماً وكأنه ليس هذا ما أراد قوله، ثم مضى مسترسلاً، المصيبة يا أخي جواد عندما تقع فاجعة أو مصيبة لا تتوقعها. كنا نظن أن الزمان قطوف دانية، وأن مخططاتنا للحياة سوف تنجح فقد أعدنا كل الترتيبات الموضوعية لنجاحها. ولقد رسمت لنفسي في بواكير طفولتي خطأ بأن أكمل دراستي، وأذهب إلى الجامعة، وأتخرج، ثم أبحث عن عمل، أو أنضم إلى والدي لأساعده في بناء شركته. هكذا بدت أحلامنا ملونة بارقة شفافة لا شيء يعترض طريقها، ولا زمان غادر يفتتها فتتحول إلى رماد تذروه الرياح.

وفي ذلك اليوم المشؤوم من عام ١٩٤٨، رأينا جنوداً بسيارات مصفحة وآليات عسكرية يحتلون ساحات المدينة، ويملؤون الشوارع والساحات ويصيحون علينا بالمكبرات أخرجوا الآن من بيوتكم حرصاً على حياتكم، وحية أولادكم، وتوجهوا إلى الميناء حيث تنتظركم سفينة تبيتون فيها حتى ينتهي الخطر ويزول، وتتمكنوا من العودة سالمين إلى منازلكم. وصدقنا ما سمعنا وأسرعنا نجمع الأشياء الهامة معنا، وأنا أخذت معي سند ملكية الارض الذي قدمه لي والدي لما بلغت الثامنة من العمر، وحملت أمي الأوراق المهمة، ومصاغها، وأبي حمل ما سهل حمله من أشياء يخشى عليها أن تضيع. وذهبنا إلى الميناء فبدا لي وأنا طفل صغير في العاشرة آنذاك أننا في يوم الحشر، حيث لكل أمرئ منهم يومئذ شأن يغنيه. فقلت نعم هذه آية من سورة عبس وتولى. قال نعم كلنا كنا عابسين ونحن نتولى على ظهر السفينة. ولما صرنا في عرض البحر قيل لنا، أننا متوجهون

إلى قرية الغازية بالقرب من صيدا.. ولقد سرّ أبي لسماع الخبر لأن له فيها صديقاً فاضلاً اسمه الحاج رضا خليفة. وقد استغرقت رحلة العذاب والافتلاع هذه حوالي اسبوعين، علماً أنها في الظروف العادية لا تطول أكثر من ساعتين أو ثلاث.

## ١٦. الغازية:

ولقد استضافنا الحاج رضا خليفة في منزله. ووجدنا في منزله لديه الأمان والنجاة مما تعرض له الآخرون من النوم تحت السماء، والتشرد حتى صار قضاء الحاجة أو الوضوء أمراً صعب المنال. وتساءلت ماذا لو لم يعرف أبي الحاج رضا، فماذا سيكون حالنا ومآلنا؟ وبدأت تتبلور في ذهني فكرة أن الناس للناس، وأن الصديق عند الضيق، وأن اخاك العربي حتى ولو جار عليك حيناً، وتبرم من تكاليف ضيافتك، إلا أنه الملاذ الأخير لك. ولذلك أمنت بالتشبيك، وعلمتني الحياة أن الأصدقاء لا يقدرّون بثمن وأنهم الكنز الحقيقي حتى وإن لم تحتج منهم شيئاً.

وقد قمت بقراءة هذه الفترة من حياة الدكتور طلال في كتاب كريم بقرادوني بعنوان طلال أبوغزاله: رجل تسكنه المعرفة ووجدت أنه قد غطاها بعاطفة ولغة جميلة. ولكنني أخبثها بشكل خاص نظراً لأهميتها في تكوين شخصيته. هذه هي المرة الأولى التي يجد نفسه محروماً مما تعود عليه لا بذنب منه، ولا لجريرة ارتكبها أهله فأجبر على النزوح، ولكنه بسبب ظلم فادح أنصف أناساً لا يستحقون على حساب أصحاب الأرض. لقد شعر بعلم التجربة في فمه ولعابه وكل خلجة في صدره ونبضة من قلبه وعبر كل قطرة دم تسري في عروقه. لم نحن؟ وما الذي فعلناه لليهود حتى يكون جزاؤنا منهم هذا الغدر والتطاول على حقوقنا؟ لأنهم متنقّدون

في الأرض؟ ألا أنهم قادرون على التواصل مع حكام الدول القوية؟ أم لأن بعضهم أغنياء يفعلون بمالهم كل ما يريدون؟ ومقابل هذا العدو الذي لا أراه ولا أعرفه ولكن أحس بأقدامه تمشي على ظهري.

يقول الدكتور طلال ”لا يجوز أن يعاني أهلي مرارة الوقوف على طوابير وكالة الغوث، أو طلباً للمعونة، أو الاستعانة بضمانة الحاج رضا لنشتري ما تبقى من أساسيات، فقررت أن أعمل. كانت الدنيا صيفاً، فاشتريت صندوقاً مبرّداً وصرت ابيع الآيس كريم المثلج على عصا خشبية للأطفال. كانوا يشترون مني ويمصون الثلج المحلي على مرأى من طفل لبناني فقير، فناديته وعرضت عليه أن اعطيه آيس كريم مقابل أن يصيح معي ليجمع الزبائن كي يشتروا مني. بالطبع لم أعرف إذا كانت هذه المخاطرة ستعود عليّ بالربح، ولكنني أخذتها، ونجحت فقد زادت مبيعاتي بفضل جهوده إلى جانب جهودي“.

## ١٧. التأقلم في لبنان:

بدأت هذه القصص الصغيرة تتفاعل في رأس الشاب اليافع طلال. ولما أن أوان المدرسة، التحق بمدرسة الأرثوذكس حتى ينال تعليماً معتمداً على قدراته الأكاديمية في التفوق والحصول على منحة. ولكن كان عليه أن يساعد والديه، فالتحق بالعمل في أحد الدكاكين. وهناك سعى بكل ما أوتي من قوة لتوسيع العمل، وجذب الزبائن، وتنظيف المكان حتى كان يوم استغني فيه عن خدماته. أما أبوه فقد منحه النصيحة الحسنة لا تياس، ما من ضارة إلا ومن ورائها درس ومنفعة. وأمه تستقبله بحنانها المطلق لطلول ويجد لديها المتنفس الذي يزيح عن قلبه ثقل الهمّ وعمة الطريق. أما أبوه فقد استخدم سلطاته في إيقاظه وأخوته مبكرين ليذهبوا للعمل قائلاً إن الله

يوزع الأرزاق قبل بزوغ الشمس، ومن تأخر بعد ذلك تكون الطيور قد طارت بأرزاقها. الوقت.. الوقت ذلك الرصيد الذي يشكل أكبر تحدٍ لإرادة الإنسان وأهم أداة بيد الشيطان الذي يوسوس في الصدور.

وتعلم طلال في هذه السن اليافعة فضل التفاوض وأهميته في الحياة. إذا كنت تروم أمراً هاماً ما فاذهب إلى أهله، وحدثهم فيه. وقد يفاجؤون ويرفضون، وقد يكون نظيرك المفاوض أكبر منك سناً ويعتبرك طفلاً. ولكن جرّب هذه الحياة. وعندما يتحدث الدكتور طلال عن هذه الفترة المتحدية في حياته، يصاب بالحساسية التي تكاد تدفعه للدموع. ولكن يغالبها بضحكة ويعود ليذكرنا بدروس الحياة التي تعلمها، أو الأوكسيمورونز... القسوة نعمة، والعذاب نعمة.. فقلت هذا صحيح حتى وفي نظام الكون. أتعرف لماذا يجب على المسلم قراءة سورة الكهف كل يوم جمعة؟ فرفع نظارته فوق عينيه مندهشاً وسألني، وكمان بتفهم في الدين؟ قلت وما أوتيت من العلم إلا قليلاً، وقليلًا جداً. ولكن تقرأ سورة الكهف لأنها تؤكد أساسيات الحياة المتمثلة بعدد من الثنائيات الموت والحياة، المجهول والمعلوم، العلم والجهل، والغنى والفقر. هل تذكر قصة موسى عليه السلام في رحلته التثقيفية مع الرجل العالم (الخضر). لقد خرق سفينة لمساكين فتعذبوا حتى أدركوا أن الخرق كان نعمة منعت ملكاً أن يأخذ السفن غصباً، وأن الغلام الذي قتل ظن أهله أن مقتله نعمة حتى أتوا بغيره يرعاهم في شيخوختهم ويطلب رضاهم بينما لو بقي الأول لأرهقهم من أمرهم عسراً، وهكذا. فنظر إلي من أعلى نظاراته مندهشاً: والله تفسير مقنع. قلت له أنت تؤمن بهذا. وفي معادلة الحياة وسفنها لا بد من أن تتوزع النعم وتتوزع النقم، ولنا الخيار إما أن نرضى، أو نقبل بأن الألم الذي يأتينا بإرادة الله لا بد وأن يكون لنا نفع فيه لو فهمناه وتركنا قوانين الطبيعة تأخذ مجراها.

ظل لطلال ابن توفيق وطّول ابن أدبية يتلقى دروساً في الثانوية ويتعلم. وتحدى نفسه في أكثر من مجال. فمرة وقف يلقي كلمة أمام الأطفال عن فلسطين بعد تردد. ولكن صديقه محمد شجّعه على ذلك، ولما برع في الخطابة وصفق له الجميع بمن فيهم أطفال كانوا يغلظون له في القول شعر بأن الإبداع يجلب المهابة حتى من الذين لا يحبونك، وأنتك بالإبداع تنتزع مكانتك في الدنيا، ولما تقدم لجائزة القصة القصيرة في لبنان فاز فيها أيضاً علماً أنه لم يتابع تلك الهواية. ولما أنهى امتحان البكالوريا بعد انتقاله إلى المدرسة البروتستنتية (ومن ثم اقنع رئيس مدرسة المقاصد بالدراسة مقابل منحة)، وحقق المركز الأول في لبنان، منحة وكالة الغوث والجامعة الأمريكية بعثة إليها. ولكنها فرحة لم تتم لأنه لم يُقبل طالباً في كلية الآداب ليدرس اللغة الإنجليزية كما انتهى وأراد بسبب انعدام المقاعد المتاحة في قسم اللغة الإنجليزية رضي بكلية إدارة الأعمال حيث تخصص في المحاسبة. وسألته: أين ستكون الآن لو أنك درست الأدب الإنجليزي بدلاً من المحاسبة؟ هل كنت ستحقق النجاح الذي تريد في الحياة؟ والحقيقة أنني لما وجّهت السؤال لم أعرف الجواب عليه.

وهذا السؤال يذكرني بوالدي المرحوم احمد العناني الذي طلب مني وأنا في الثانوية العامة أن اقرأ كتاب المؤرخ الإنجليزي إدوارد جيبون صاحب الكتاب الشهير "تاريخ هبوط وانهيار الإمبراطورية الرومانية". ووجدت الكتاب صعباً للغاية بمفرداته الدسمة، ولكن والدي أصر عليّ أن استمر بقراءته واضعاً خطأً تحت كل كلمة لا أعرف معناها. وإذا اكتشف أنني كررت وضع خط تحت نفس الكلمة ضغط على أذني منبهاً بأنني يجب أن أفكر في استنباط المعنى من النص كي أتذكر أن هذه الكلمة قد مرت عليّ سابقاً ولا أكرر وضع خط تحتها. وقد تعلمت الكثير من تلك المعاناة، ولكنها ارتدت علي في كبري فوائد كثيرة. فإدوارد جيبون

هو الذي أثار السؤال ”ماذا لو كان أنف كليوباترا أطول بإنش؟ فكيف سيتغير تاريخ الإمبراطورية الرومانية“. هذا السؤال الافتراضي المغاير للواقع هو أو ببساطة ”ماذا لو“، والذي طبّقه الاقتصادي الأمريكي دوغلاس نورث الفائز بجائزة نوبل بالاقتصاد عام ١٩٩٣، والذي درّسني بالجامعة. وتساءل دوغلاس نورث ما الذي سيحصل لمعدلات النمو في الولايات المتحدة لو لم يتم بناء سكك الحديد الأمريكية إلى الغرب؟ وقد اقتنع كثير من المؤرخين والاقتصاديين أن فتح الغرب والذهب قد ساهما في رفع النمو داخل الولايات المتحدة خاصة خلال النصف الثاني من القرن التاسع عشر بسبب سكك الحديد، ولكن الناس كانت ستندفع نحو الغرب إما ركوباً على الخيل، أو بواسطة الأنهر، أو العربات حتى تغنى من الذهب، وتستملك الأراضي الشاسعة والغنية في الغرب. وقد ساهم هذا الفكر في إغناء البحث لدي.

## الفصل الثاني: عود على بدء

### 1. ماذا لو؟

وأعود لسؤال للدكتور طلال أين كنت ستكون لو أنك درست الأدب الانجليزي بدلاً من المحاسبة؟ هل كان هذا الفتى الموهوب والمقهور على ضياع وطنه، والمندفع لإثبات قدراته، سيحرص على أن يكون أستاذاً للغة الإنجليزية في إحدى المدارس المهمة. أم أن حياته كانت ستتشكل بأن يكمل دراسته باللغة الإنجليزية، وأن يحصل على الماجستير والدكتوراة، ومن ثم يعمل أستاذاً؟ أم أنه سيتترك التعليم ليفتح مدرسة تطبق أفكاره في أسلوب التعليم، ثم ينتقل بعدها إلى افتتاح جامعة خاصة، ثم يكتشف أن الملكية الفكرية في الكتب تنتهك حق المؤلفين والناشرين فينشئ مؤسسة لتسجيل وحماية الملكية الفكرية، ثم ينطلق بعدها إلى الحوسبة، وتكنولوجيا المعلومات؟ هل هذا السيناريو محتمل لما يمكن أن تسير عليه حياته، فينتهي في نهاية المطاف مالكاً لمؤسسة ضخمة تعلم الترجمة وتعمل فيها، ويؤسس أخرى لتعليم اللغة الصينية، ويطور برامج لتعليم اللغة العربية؟ ربما لم يكن ليدخل عالم المحاسبة القانونية، ولكن باقي النشاطات والفعاليات كانت سوف تحدث على أية حال.

لا أدري تماماً الجواب على السؤال الافتراضي المغاير للواقع ”ماذا لو درس الأدب الإنجليزي، فأين سيكون؟“، واما الذي شرحتة أعلاه سيلاقي القبول لدى أبي لؤي. ولكنني واثق أنه سيستمع إليه، وأن مفهوم دوغلاس نورث بأن غياب سكك الحديد عن الغرب الإفريقي ما كانت لتقلل من النمو الاقتصادي الأمريكي بل ربما تبطؤه لثلاث أو أربع سنوات قبل أن يستعيد زخمه الذي

حققه بوجود السكك بسبب وجود المغريات الأخرى والأسباب المساندة لجعل هذا التوجه حقيقياً؟ وكذلك فإن د. أبوغزاله ما كان سيرضى حسب تقديري بوظيفة مهما ارتفع راتبها ومكاسبها على حساب قيامه بمشروعاته الخاصة، والتي ستشكل تطوراً مغايراً عما جرى في حياته، ولكنها في نهاية المطاف ستخلق شبكة من الشركات تحت إطار ”تاغ“ تشبه في هندستها وتطورها مع بعض الفوارق ما جرى فعلاً بعد أن درس المحاسبة.

وهذا يقودني إلى التساؤل المهم. هل نحن مسيرون أم مخيرون في هذه الحياة؟ هنالك قضية فوق طبيعية تسيطر على فكرنا مثلما سيطرت على عقول فلسفية كثيرة عبر التاريخ، وهو كيف يحاسب الله إنساناً على ذنب كان الله سبحانه وتعالى يعلم تماماً أنه سيرتكبه؟ فهذا مقدر له، ولو لم يفعل ذلك تغيرت صيرورة الحياة كلها؟ والجواب أن هذا السؤال الميتافيزيقي لا يعني كثيراً شخصاً ذا تفكير تجريبي براجماتيكي مثل الدكتور أبوغزاله. نحن لنا عقل ولنا سمع وابصار وحواس أخرى تحثنا على أن نقوم باختيار الأفضل والأصوب من بين البدائل التي تتاح لنا. إلا أن البديل الأصوب ليس هو الأسهل، بل قد يكون الأكثر نصباً وتعباً وسهراً وكداً وحرماناً لفترة قد تطول من الزمن، ولكنها في نهاية الأمر تأتيك بالنتيجة الافضل التي كنت تتمناها. إذا اجتمعت العناصر الموجبة لخلق الحدث، فهل بالضرورة سيحصل ذلك الحدث أم لا...؟

وكان أساتذة المنطق يقولون أن الشروط لحصول أمر ما نوعان: شرط ضروري وشرط كاف ووجود الشرط أو الشروط الضرورية لا يكفي لحصول الحدث بدون الشرط الضروري. فوجود الأكسجين شرط ضروري لإشعال النار، ولكن وجوده لا يعني حصول النار. فلا نار بدون أكسجين لا يعني إذا توفر الأكسجين حصلت النار. ولذلك يصبح الشرط الآخر، أو الكافي مطلوباً لإضرامها، وهو الثقب أو مصدر الإشعال. ومتى توفر كان هنالك نار.

لقد كان السيد أبوغزاله، وما آلت إليه ظروفه وما ساقته إليه ملكاته وحياته والناس الذين أثروا فيها مقدراً له أن ينجح ويتفوق. ولكن هذه كلها شروط ضرورية وليست كافية. فكم من إنسان مر بظروف وصروف خلقت عنده الدافع، والرغبة لكي ينجح ويغنى، ولكن الفرص مرت أمامه تترى واحدة بعد الأخرى دون أن يستثمرها. والسبب تلك الشعلة أو ذلك الوميض لم يحصل. أما "المخاوي"، فهو الذي يرى الفرصة وتتحول على يديه من تراب إلى تبر، ومن قصب إلى ذهب. إنها تلك الملكة الربانية التي لا يستريح صاحبها حتى ينجح، فتراه يشق الجبال، ويقطع الفيافي، ويسهر الليالي ويناضل حتى يمسك طرف الخيط ومن بعدها يكمل المسيرة. إن حضور الفرص وحضور المستعدين لها شيء، ووجود الشخص ذا البصيرة الخارقة والعزم الذي لا يلين هو العنصر الناقص في تلك المعادلة، وهؤلاء الأشخاص هم الانتربونورز أو المنظمون أو المخاطرون أو المجددون أو سمهم ما تشاء إنهم عنصر الإنتاج الرابع، والذي لا يغلق مستطيل وجود الموارد الرئيسية في العمل، ورأس المال والأرض إلا بالعنصر الرابع وهو المنظم والمجدد والمسوق والمخاطر والمتابع، إنه كل هؤلاء في بقجة واحدة.

وقد تعلمنا من التاريخ أن الصين كانت قادرة على أن تخلق لها ثورة صناعية تسبق الغرب بعدة قرون. فقد تمكن الصينيون في القرون الأولى من الألفية الثانية من الميلاد من أن يكتشفوا الشاي ويطوروا زراعته، واكتشفوا صناعة الحرير من دودة القز ورأوا في نسيجها مادة رائعة للملابس، واكتشفوا المادة المتفجرة ملح البارود وقدراتها التفجيرية، واخترعوا الحبر وأدوات الكتابة، وصنعوا الورق من الشجر، وطوروا صناعات الدباغة والصبغة، وصناعة السفن الخاصة بهم، واستفادوا من خشب الروزود الثقيل في صناعة الأثاث. وكانت تلك الصناعات إبان تلك الفترة، وفي ضوء الطلب العظيم عليها كافية لجعل الصين القوة الاقتصادية الصناعية

الأعظم في العالم. ولكن معظم هذه الصناعات بقيت حكراً على الرهبان من أتباع كونفوشيوس، ولم تصل إلى القواعد الجماهيرية لكي تبقى سرّاً محفوظاً. ومن هنا، لم تتطور صناعة ملح البارود إلى قنابل وأسلحة متطورة حتى سرقها الإنجليز في مطلع القرن السادس عشر، وأقشيا بالسر إلى السلطان العثماني سليم الأول والذي استخدم القذائف المليئة بملح البارود (Cannon balls)، وهزم بها جيوش قانصوه الغوري، السلطان المملوكي عام ١٥١٦ ميلادية، ومن بعدها جيوش طومان باي حاكم مصر سنة (١٥١٧) في معركة باب زويله. أما الكتابة بكل أدواتها فقد بقيت صناعات صغيرة لخدمة الرهبان وغاياتهم. هذه النظرة الضيقة حرمت من تطوير تلك الصناعات لتصبح مربحة ومجزية على أيدي المبدعين والمجددين. ولم تتطور إلا بعد انفتاح الصين على العالم، وتراجع تأثير الرهبان الذين حددوا استخدام ملح البارود في الاحتفالات الدينية إما لصنع الألعاب النارية أو لجعل أشكال التنين ذي القداسة العالية قادرة على نفث النار والدخان لتبهر المتفرجين. لقد توفرت للصين عناصر المواد الخام من الأرض، والطلب من العالم، والقدرة على التسويق، ولكن لم يتيحوا للبند الأهم وهو العنصر البشري المنفتح لكي يحول هذه الفرص إلى حقيقة إنتاجية معاشة تجعل دولة الصين قادرة على غزو العالم كله. ولما توفرت لها هذه الأسباب بعد عام (١٩٨٠)، وهزيمة الثورة الثقافية، وفتح الباب للتنافس، انطلقت الصين لتكون أول اقتصاد وأكبره من حيث القوة الشرائية والبنى التحتية.

أما المثال الثاني الذي يحضرني بقوة فقد كان موضوع محاضرة القيتها في حضرة سمو الشيخ الدكتور سلطان بن محمد القاسمي أمير الشارقة عام ٢٠٠٣. وقد دعاني أن أكون المحاضر الرئيسي في حفل منح جائزة أفضل رسالة دكتوراة قُدمت ذلك العام في موضوع الإدارة. وفكرت كثيراً في موضوع المحاضرة، فالرجل صاحب الحفل إنسان مؤرخ، ومتقف،

وعروبي ومهتم جداً بالحفاظ على التراث. وقد كتب الكثير حول تاريخ الإمارات الشمالية في القرون الوسطى، والحرب التي دارت في بحر العرب والخليج ضد الغزاة الإسبان والبرتغاليين خاصة بعد اكتشافهم للطريق المؤدي إلى الهند وشرق آسيا عبر رأس الرجاء الصالح في الطرف الأسفل للقارة الإفريقية. وصرت أبحث عن موضوع حتى عثرت على فكرة استهوتني وهي مستوحاة مما تعلمته من كتاب إدوارد جيبون عن انهيار وسقوط الإمبراطورية الرومانية، ومن محاضرات الدكتور دوغلاس نورت أستاذ التاريخ الاقتصادي. وكان السؤال الذي طرحته على نفسي هو: هل كان بمقدور العالم الإسلامي أن يخترع الكمبيوتر قبل الغرب؟ وما هي المدة التي يمكن أن يسبقوا بها الغرب في ذلك الاختراع؟ وتساءلت عن الشروط المطلوبة أساساً لإنتاج آلة الحاسوب. ورأيت حسب ما أفهم في هذا التخصص، وهو ليس كثيراً، أن المطلوبات في الأساس ثلاثة رئيسية قد يكون لبعضها فروعاً.

أما المطلوب الأول فهو القاعدة النظرية التي يبني عليها الحاسوب، وللتذكير فإن فكرة اختراع الحاسوب جاءت نتيجة لاقتناع عالم بريطاني بأن أفضل طريقة لفك الشيفرة الألمانية في الحرب العالمية الثانية (المسماه Enigma أو اللغز) هو بخلق آلة قادرة على احتساب البدائل بسرعة تفوق سرعة الإنسان. ولم يكن المبدأ أيامها غريباً لأن الإنسان اخترع العجل فصارت العربات تسير بسرعة تفوق سرعته بكثير، وطور آلات نقل تحمل أضعاف ما تقدر عليه الحيوانات. وهكذا هي كل الأفكار القائمة على مبادئ الميكانيكا التي طورها اسحق نيوتن. الآن أن الأوان أن يخترع الإنسان آلة لا تفوقه في مجال التفوق الجسدي أو العضلي، بل في مجال التفوق الذهني. فالشيفرة (اينجما) كانت احتمالية فك رسائلها لا تتجاوز واحداً من بلايين الاحتمالات، ولذلك بدأ التفكير في فكها عن طريق اكتشاف الكلمات الروتينية

المتكررة في الرسائل وحذفها مما يقلل من التباديل المتاحة للشفيرة إلى مئات الملايين. ولكن البدائل ما زالت كبيرة ومعقدة. ولذلك طوروا آلة تعتمد على قانون اللوغارتمات (صفر، واحد)، والذي طوره العالم الإسلامي الذي سميت باسمه (الغوريذم). واستمر العمل الدؤوب حتى صارت الآلة بسرعتها في عرض البدائل، واستنباط الكلمات الحقيقية ممكناً خلال مدة لا تتجاوز الدقائق. فالمبدأ أساساً هو مبدأ مكتشف ومطور لدى المسلمين، وهو اللوغارتمات.

أما الطلب الثاني والضروري فهو غير القدرة على الحساب هو القدرة على تخزين المعلومات وتبويبها. ولا بد من التذكير هنا بحقيقتين أساسيتين: الأولى أن بداية العصر الإسلامي شهد طفرة كبيرة لترجمة العلوم من اللغات الأخرى، وعلى الأخص اليونانية والفارسية والسنسكريتية في الهند والتي احتضنت أفكار الهندوس ومن بعدهم البوذيين والجانيزيين (Jainists). وكذلك قاموا بفهرسة الأشعار، والمغنين والاعيان، والأدب، والمفردات (المعاجم والقواميس)، من بعدها كتب العلوم التي كانت فهارس كعلم النبات، وعلم الحيوان، والبستنة، وكذلك علم الفلك، والتاريخ والفلسفة، ولما طور العرب المكتبات خاصة في عهد الخليفة المأمون وما بعده صارت الفهرسة أمراً ضرورياً لإدارة المكتبات، وحفظ المخطوطات، وكتابة الجديد منها. ولذلك كان المسلمون رواداً في هذا المجال، واستخدموا التصنيف والتبويب أساساً للانتقال إلى البحوث والتجديد والإبداع في نظريات علمية جعلت العالم الإسلامي ينتج أهم خمسة وعشرين عالم حياة لمدة خمسة قرون، وهو إنجاز لم تحققه حضارة أخرى في العالم.

ولو نظرنا إلى وظائف الحاسوب الأساسية لوجدنا ان تخزين المعلومات سواء الراسخ منها أو المستجد، ومن كل الأنواع، يجد له متسعاً على صفحات الكمبيوتر، حيث تجري فهرسته وتبويبه، ومن ثم سهولة الوصول إليه-وكما فعل المسلمون في الفهارس والدواوين والمعاجم والمكتبات

في تطوير سهولة الوصول إلى المعرفة في القرون من القرن العاشر حتى الرابع عشر، عمل الكمبيوتر أثراً أكبر ولكن بنفس القوة على جعل المعلومة المتاحة لأكثر عدد ممكن من بني البشر، إذن فالعرب أدركوا قيمة الفهرسة والتبويب، وهو المطلب الثاني.

أما المطلب الثالث فكان التكنولوجيا، أو القدرة على تحويل هذه الإمكانيات إلى آلات أو أجهزة متاحة للاستعمال، أو بناء الحاسوب نفسه. وهذا يتطلب معرفة بعلوم الهندسة وبالمهارات الفنية العالية القادرة على خلق الأجهزة الدقيقة. وإذا نظرنا للمسلمين وبخاصة العرب فإننا نعرف أنهم الذين طوروا المهن الفنية، وأنهم أنشأوا لها الاتحادات الجمعيات الناظمة لها. ونذكر كذلك أن بعض هذه المهن الفنية كانت سرية للغاية محصورة أسرارها على فئة داخلية من أبناء المهنة ومعارفهم القريبين. ولكن مدناً كاملة كان معظم أهلها يعرفون في العصور الوسطى بمهنتهم، خاصة عندما انقسمت المدن القديمة مثل القاهرة والاسكندرية ودمشق والخليل والقدس وطشقند وفاس إلى أحياء توفر لقاطنيها كل خدمات المهن المعروفة. وصارت الأسماء الأخيرة للأشخاص تعرف بالمهنة التي يعملون بها. فهنا دار السقا، وتلك دار الحلاق، وهذه دار القاضي، وتلك الشوربجي، وذاك المدفجي، وهذا القلعجي، وهذا الأتاسي، وآخر الصباغ والحلاق والدّهان والسروجي والذهبي والعربي كاتب، وهكذا مثل الطباغ، والصبان، أو الصابونجي، والحلواني، والقطان، والصواف، والخراط واللحام وقس على ذلك. وبرع المسلمون في صنع آلات دقيقة كالבוصله، وساعة الزوال، والاسطرلاب، وآلات الموسيقى، وآلات المهن المختلفة. والخاصة أن المدن القديمة كانت تعج بالكفاءات المهنية والفنية وقد تطورت لديهم العلوم فبرعوا في صناعة الأدوات العلمية، والمكبرات، والمجاهر، وغيرها. إذن فكان المطلب الثالث متاحاً.

والسؤال اذن لماذا لم يقيم أحد العلماء، أو المستثمرين، بالمخاطرة في جمع هذه المطالب الثلاثة في جهاز واحد قادر على الحساب وتخزين المعلومات؟ لماذا يا أخي .د. طلال لم يتوفر ذلك الشخص العربي أو المسلم القادر على ذلك. فالعثمانيون الذين حكموا لمدة تفوق سبعة قرون، وحكموا وطننا العربي لمدة تقارب أربعة قرون كانوا مهتمين بتطوير السلاح. وهم حققوا انتصارات كثيرة في تبني تكنولوجيا السلاح والحرب والتنظيم العسكري حتى احوالتهم إلى قوة ماحقة، ومن ابتكر فكرة الجيش أو السرايا الجديدة (Yeni Ceri) أو بالعربية الجيش الانكشاري (معناها السرايا الجديدة)، أو القوات الخاصة، وجعل لها نظاماً يقوم على أخوة السلاح بين المقاتلين، كان السلطان العثماني أماً لهم، يقف معهم بالطابور حسب ترتيبه أبجدياً ليأخذ راتبه مثله مثل أي واحد آخر أخ في السلاح. وهم أول من طور الرماح الطويلة التي مكنتهم بالفوز في معركة انغورا سنة (١٣٩٦) بقيادة بايزيد على جيش الأوروبيين الذين ثملوا في الليل وكسروا الأعراف العسكرية المتبعة بأن لا قتال في الليل، وهاجموا جيش بايزيد وذبخوا من المشاة بالآلاف خضبت دماؤهم يومها نهر أنغورا (أو انقره)، ولكن السرايا الجديدة المكونة من (١٢) ألف جندي، والمزودة برماح طويلة تصل إلى أكثر من عشرة أمتار مكنتهم من دحر الجيش الصربي النمساوي الغازي، ودحره والقضاء على معظم جنوده. ولا ننسى بالطبع تطويرهم للمدافع المزودة ببكرات المدفع المحشوة بملح البارود. لقد كان العثمانيون حريصون على تطوير جيوشهم من كل النواحي حتى بوسائل الاستخبارات والتجسس وغيرها، فلماذا لم يفكروا باختراع الكمبيوتر؟

إن أحد الأجوبة الهامة على هذا السؤال هو غياب رجال الاعمال اصحاب الذهن الصناعي عن الساحة الاقتصادية، باستثناء صناعة السلاح والصناعات التقليدية. ولكنهم لم يعكفوا على التطوير خاصة

وأن المسلمين وبخاصة الأتراك والعثمانيين كانوا فيزيوقراطيين (physiocrats) يؤمنون بالزراعة وإنتاجها وتجارته، ولم يطوروا الصناعة بمفهومها الحديث. ولذلك ترى العثمانيين انشغلوا ببناء الطرق والموانئ وشبكات المياه والصرف تعزيراً للإنتاج الزراعي والتجارة اللتين شكلتا المصدر الأساسي لموارد خزينة السلطان في تلك السنوات. ولما كانت الصناعة مجرد خدمة فإن منشأتها لم تكبر، والبحث العلمي الموجه لها كان محدوداً في ذلك العصر الميركانتيلي. وبغيب الاهتمام بالصناعة، غاب عنها أولئك المجددون والمبدعون، والذين جذبتهم السلطات المركزية نحوها مثل الزراعة، والنقل، والتجارة، والفنون العسكرية والقتالية. وهذه القطاعات لم يدخل جانبها المدني في شراكة مع مكوناتها العسكري، فتلاشت فرص كثيرة لتطوير اختراعات كان يمكن أن تفتح أمام المسلمين كنوز الأرض ومغاليقها.

ونظر إلي السيد طلال موافقاً. وقال هذه محاضرة ممتازة. ألم أقل لك أنك استاذي. ولكنه وقف يتأمل، وفي عينيه فكرة أرى ملامحها تبدو في عينيه البراقنتين. قال أمهلني فترة وسوف ترى في أسواق العالم جهاز طلال أبوغزاله للمواطن الرقمي "TAG-DIGITAL CITIZEN" Gadget.

هكذا الرجل من تجربتي معه، وأنا متأكد أنه يستنسخها مع كثير من الموهوبين أكثر مني في الاستماع لأفكارهم حتى يجد عقله الديناميكي فكرة عملية يلتقطها ويبدأ بتطويرها كفكرة، فإذا نضجت أو أن أوانها نقلها من الفقاسة إلى المرح، لنتمو وتكبر وتصبح كائناً حياً يمشي وحده ويعزز وجوده مع باقي اعضاء شبكة (تاغ).

## ٢. الطفل أبو الرجل:

ولعل النقطة الأخيرة التي تستحق التأمل هي: هل كانت للبيئة التي عاش فيها طلال أبوغزاله، خاصة في طفولته، تأثير على تكوينه وصقله وتكوين الدافع إليه. وتواجه الاجابة على هذا التساؤل إشكاليتين رئيسيتين. الأولى هي أن الناس قد يتعرضون في حياتهم إلى ظروف متشابهة، ولكن النتيجة تخلق منهم أشخاصاً مختلفين متباينين. والتجارب التي أجريت على التوائم حتى ولو كانوا متشابهين او مختلفين في الشكل والخلقة وحتى الجنوسة. ويمر التوأم المتشابه (identical) بظروف متجانسة، ويجد الأهل احياناً صعوبة قصوى في التفريق بينهما شكلاً فيلبس أحدهما قميصاً أخضر والآخر أبيض. ويعاملان طوال حياتهما على أنهما فرد واحد. وتؤكد الدراسات أن أحد التوأمين يستطيع أن يحس بمشاعر الآخر، فإذا تألم أحدهما تألم الآخر معه، وإن سعدَ بأمر شعر الآخر بالسعد في أعماقه. وترى أحدهما قد انطلق في الحياة، والآخر لم ينجز شيئاً، ولا أدلّ على ذلك من أن رسول الله يعقوب كان له أخ توأم وُلِدَ بعده بقليل (إيساو)، ولم يتنعم بعقل ناضج، علماً أنهما أولاد نبي الله اسحق وزوجته رفته، ولا نريد التوسع في هذا الموضوع. ولكن تفاوت أقدار الإخوة التوأم كانت مصدر إلهام لكثير من الكتاب والمؤلفين مثل ألكسندر دumas مؤلف قصة ”الرجل ذو القناع الحديدي“ حيث يروي قصة أخوين أصبح كلاهما ملك فرنسا لويس الرابع عشر. علماً أن الأول كان أنانياً سادياً، والثاني طيباً وخدمياً ومحباً لشعبه.

والسبب لإثارة هذه النقطة التي ربما تصبح دعاية بعد سنوات من العمل في مجال هندسة الجينات، والتحكم في خصائص المواليد. ولكن السؤال يبقى لماذا تتفاوت ردود الفعل عند الناس ويختلف سلوكهم علماً أنهم عاشوا حياة متشابهة وعانوا أو تنعموا بقدر متساوٍ في سيرتهما. والجواب قد يكمن في علم الجينات، او في اختلاف التركيب الحمضي، او لأسباب نفسية.

وبالرغم من العوامل العضوية والنفسية الكامنة داخل الكيان الانساني، الا أن الظروف الخارجية يبقى لها مفعول كبير على تكوين الإنسان ونشأته. وأعتقد أن الإنسان المنفتح على الناس، غير الانطوائي، والمتمتع بذكاء اجتماعي، يجعل التفاعل بين ظروفه الخارجية وعناصره الداخلية إيجابياً معظم الوقت. فلو مرّ الانسان بقصة نجاح، أو وجد تشجيعاً في إنجاز حقه، غلبت عليه فطرته في التفاؤل والسعي لإنجاز أمر آخر. أما إذا مرّ بتجربة مؤلمة، أو لم يجد التشجيع على أمر عمله، أو أنه أخطأ التقدير فيما دبر، تجد أن تلك العوامل الداخلية تقلل من أثر الحدث السلبي، وتذكر بأنه قادر على النجاح، وعليه أن يعيد الكرة بشكل أفضل في المرات القادمة. ردة الفعل الإيجابية هذه لدى د. طلال أنت في الدرجة الأولى من والديه. فالأب مبسوط القامة، صاحب الهيبة، الودود المحترم، يهيب بأولاده فجراً "كايك همشري"، أي استيقظوا يا جنود، فيفز طلال قائماً جاهزاً بابتسامته وإشراقه. وإن أبدع أو خانه الحظ وجد من والديه الاستقبال والتشجيع والتحفيز الذي يريد، ويشفي جوعته للانطلاق، وأن والديه قد سامحاه.

### ٣. العودة ليافا:

السيد توفيق أبوغزاله صار من أعيان يافا، وحقق لنفسه مصدر رزق ونجاحات في قطاعات النقل، والتجارة، والصناعة والفندقة. وتلك هذه مدينة يافا، التي لم يُدرّس تاريخها الاجتماعي بالقدر الكافي. وقد اعترفت "يافا" لابنها البار توفيق بنجاحه، فأسمت شارعاً فيها باسم "شارع أبوغزاله". ولو كان هذا الاسم في عمان لأطلق عليه اسم "شارع توفيق أبوغزاله". ولذلك احتلت الأسرة مكانة رفيعة داخل المدينة، ليس لأصلها وحسبها، والذي بالطبع كان عنصراً إيجابياً، ولكن لأن المدينة

كانت مفتوحة الأذرع مرحبة بكل العرب للقدوم إليها والعمل فيها. وكم من أسر سورية سكنت يافا وازدهرت فيها. وأذكر أنني فوجئت كثيراً لما علمت أن المرحوم الدكتور محمد سعيد النابلسي الوزير ومحافظ البنك المركزي الأردني لسنوات طويلة هو شامي، وليس نابلسياً كما اعتقدت. قلت له ذات مرة، ولكنك كنت لاجئاً عام ١٩٤٨، وعدت إلى سوريا. قال نعم، فقد خسرتنا أموالنا وتجارنا في يافا، واضطرت بعد سنة من دخولي الجامعة الأمريكية أن أغادرها لأكمل دراستي بجامعة دمشق، حيث درس الاقتصاد والمال. وفي مذكرات إيليا نقل نكتشف أنه من أسرة متوسطة من مدينة الرملة. ولكنه انتقل للعيش في مدينة يافا مع والديه حيث بقي فيها حتى عام ١٩٤٨، وهاجر إلى الأردن، وبدأ يفكر في إنشاء مصنع "نقل" للورق الصحي حتى صار اسم العلامة التجارية التي تحملها بضاعته "فاين" اسماً عاماً أو اسماً لكل المنتجات الشبيهة (generic). ولو اطلعت على أسماء الأسر التي سكنت يافا حتى عام ١٩٤٨، ستجد ذلك المزيج الذي يدل على تباين الأصول والمنابت.

ولم تكن يافا في ذلك الوقت مدينة ساكنة، أو مدينة تخلو من الفكر، والأدب، والموسيقى. بل ظهرت فيها عائلات اشتهرت بالموسيقى وبحب الفن. وكان فنانون ذلك العصر الكبار يتقاطرون إلى يافا للغناء فيها مثل أم كلثوم التي أحييت ثلاث حفلات في فلسطين عام ١٩٣١ في يافا وحيفا والقدس. وفي عام (١٩٣٢) غنى محمد عبدالوهاب بيافا في بستان باريزيانا. وكذلك فعل فريد الأطرش وأسمهان علماً أن الأخيرة فضلت الغناء بيافا. وبالمقابل أقيمت بيافا الحفلات الموسيقية الكلاسيكية، والاستعراضات الكبيرة من مختلف مناطق العالم. وبالطبع، فإن الوجود اليهودي القريب في تل أبيب ساعد على جلب هذه الفرق لما لليهود من سلطة داخل الجسم الفني والسينمائي والموسيقي الدولي.

وكانت يافا، خاصة بسبب قربها من القدس، مركزاً للثقافة والنشر، والكتاب والمؤلفين. وقد أفرزت يافا العديد من المبدعين في هذا المجال من أهلها أو ممن آثروا العيش فيها. وحتى يجد الفضولي من القراء المزيد عن يافا. فبالطبع هنالك ”الانسايكلوبيديا بلاستينيكاً“ التي صدرت مطلع عام ٢٠١٩ من وضع وتأليف الدكتور محمد هاشم غوشة ابن القدس البار. وكذلك كتاب لفت نظري بعنوان ”يافا عروس البحر.. كتاب يرصد الملامح الثقافية للمدينة“ لمؤلفه ابن يافا البار فخري جدي.

لقد شكلت يافا ذات المائة ألف نسمة والمحتلة في شهر أيار (مايو) سنة ١٩٤٨ مركزاً ثقافياً نابضاً بدور السينما، والمسارح، والمكتبات، وكل مرافق الثقافة الجمعية. إن مبانيها وشوارعها ووسائل النقل فيها تدل على مدى تكاملها وتفوقها بمقاييس ذلك الوقت.

وقد جمعت يافا في مساحتها بين المؤسسات الاقتصادية الناجحة من تجارة وصناعة ونقل وخدمات وسياحة وشنن، ولوجيستيك من ناحية، والنشاط الثقافي الدؤوب بكل الأشكال المعروفة آنذاك. وكان صغرها النسبي يجعلها مدينة مريحة لمن يرتادها، موفرة له الخدمات، وغير مربكة، وأهلها منفتحون مع الناس، ”واليمّ بيلم“ هو اصطلاح جميل على تنوع السكان فيها مما أكسبها مزيداً من الغنى الثقافي والانساني. وحتى اللحظة التي قطعت فيها ”وردة“ يافا الحمراء على يد الغاصبين المحتالين، ظلت زاخرة عامرة.

ومع أن طلال لم يعيش في يافا إلا عشر سنوات من عمره، إلا أن مناخها ونشاطها وثقافتها واعتناق البحر مع الجبل فيها ساهما في تكوين شخصيته ببعديها العمالي والثقافي الفكري. وقد تجسّد كلا الجانبين فيه بشكل واضح. ورغم أن أباه لم يذهب إلى المدارس، ويتعلم القراءة والكتابة، إلا أنه بحكم اختلاطه مع الناس، وكثرة شوقه للتغيير وأخذ

المخاطر المحسوبة، كَوْن لنفسه ثقافة في مجاله. وأمه التي أتت من بيت قنصل سوري ما كان ليصل تلك المكانة لو لم يكن متعلماً، فإنها أيضاً ساهمت في نقل الثقافة السورية واليافاوية إليه بمزيج من الحنان، وحسن التربية، والمهارة في إدارة المنزل.

وتلك الحقبة، ولما كان طلال في سن الخامسة، أي عام ١٩٤٣، زار فلسطين الشاعر العراقي الكبير محمد مهدي الجواهري. ولما وصل إلى يافا كتب فيها قصيدته الشهيرة التي اضع أبياتاً منها هنا لما لوصفه الجميل من تأثير كبير على نفس القارئ بشاعريته الخيالية الراقية

بيافا يوم حط بها الركاب	تمطر عارض ودجى سحب
وقفت موزع النظرات فيها	لطرفي في مغانيها انسياب
وموج البحر يغسل أخصيها	وبالأنواء تغتسل القباب
فلسطين ونعم الأم هذي	بناتك كلها خوذ كعباً

وقد قام والدي المرحوم احمد العناني، وأستاذ اللغة الإنجليزية بمدرسة الحسين بن علي الثانوية بالخليل بدعوة الشاعر إلى مركز لحول الثقافي حيث القى تلك القصيدة. وقد نقشها والدي في دفتر كان يجمع فيه الأشعار، وحفظتها أنا عام (١٩٦٠)، لما وجدت مجموعة الأشعار تلك.

## ٤. الكاريزما:

وأما البيئة الأخرى التي أثرت على الدكتور طلال، وخلقت عنده الحافز، هو أنه كان يتمتع بشخصية جذابة "الكاريزما". والواقع أن أمثاله في الأسر الكبيرة كثيرون. فترى الأخ الواقع في الوسط يسعى من بين الصفوف لكي

يبحث له عن هوية فارقة. وهذه الصفة سماها الاقتصادي التشيلي وصديقي (مانغريدماكس/نيف) ”التميز“ أو ”Distinctiveness“ وقد شرحها في كتاب عام ١٩٩١ بعنوان ”Human Scale Development“ مع زميلين له من تشيلي. والواقع أن كلمة ”تميز“ استوقفتني بمعنى حق الإنسان في البحث له عن أمر يتميز به عن الآخرين. ولو نظرنا إلى ديناميكا العلاقات بين الاخوة، لوجدنا أن كلاً منهم يتميز بصفات معينة تنسب إليه ولو تمتع باقي إخوته ببعض منها، أو ان تنسب أحداث أو مفردات لواحد منهم وتصبح مكوناً أساسياً من مكونات هويته التي يعرفه بها الآخرون. لقد كان طلال أبوغزاله يسعى دائماً إلى ”سرقة المشهد“ من إخوته أمام والديه وأسرته، ونجح في ذلك إلى حد كبير. ولذلك صار بالنسبة لهم ”يوسفهم“ أو ”الأخ يوسف“، الذي يحظى باهتمام أهله، وتراهم وهم غير راغبين يمنحونه علاقة خصوصية ويحادثونه بلغة غير محكية.

وكيف تنشأ هذه العلاقة التفضيلية في كل أسرة، حيث يخص الوالدان أحد أبنائهم أو بناتهم عن الآخرين. ولو واجهت الوالدين بهذا الأمر لرفضوه وأنكروه، وذكروك بما قالته تلك الأعرابية عندما سُئلت عن أحب أولادها إليها فقالت ”المريض حتى يبرأ، والصغير حتى يكبر، والغائب حتى يعود“. وهو لا شك جواب ذكي. أو أنك يمكن أن تبني على ذلك ما قاله الشاعر العباسي ابن الرومي في رثاء ابنه الاوسط في القصيدة التي يقول مطلعها:

بكاؤكما يشفي، وإن كان لا يُجدي      فجودا، فقد أودى نظيرُكما عندي

ألا قاتلَ الله المنايا ورميها      من القومِ حَبَّاتِ القلوبِ على عَمَدِ

الى أن يقول:

وأولادنا مثل الجوارح، أيها      فقدناه كان الفاجعُ البيِّنُ القَدَدِ

وبمعنى أنك عندما تعزي أحداً بوفاة أحد أولاده بقولك إن الله منحك أولاداً آخرين يعوضك عن فقدت. فيقول لهم ابن الرومي إن أبناءنا مثل أعضاء جسمنا، وأياً فقدنا كان ذلك الفقد خاصاً لا يملؤه عضو آخر. وهو دلالة بطريقة سالبة على تساوي الأبناء في أعين الآباء.

ولكن المخاطرة برأي آخر في هذا المقام قد تكون ذات جدوى وفائدة لتحفيز العقل خارج المألوف، هل لدى الأهل بصيرة يعرفون منها أن أحد أبنائهم له ميزات على الآخرين، وأن فرص نجاحه في الحياة أكثر من غيره؟ ويحبونه ويرعونه ليس من أجل الحب، ولكن لقدرته على أن يميز نفسه، ولقدرته على شق طريقه، ولذكائه بإقناع الآخرين بوجهة نظره، فيعتبروه الشئلة التي ستعطي الفسائل لزراعة الحقل كله؟ هل هو قانون الاختيار الغريزي الذي يجعل الآباء يختارون من أبنائهم من هو أمرهم عوداً وأصلبهم مكسراً، فيُعِدُّونه للمخاطر لأنه سوف يكون الرافعة للأسرة، والملاذ لإخوته متى غاب الأهل، والراعي لأخواته؟

أقول ولماذا أخشى من هذه النظرية، وفي تقديرى أن سورة يوسف تتكلم عن هذا الأمر. والسؤال هل كان يعقوب عليه السلام يدرك أن ابنه الصغير يوسف الذي رأى في المنام أحد عشر كوكباً والشمس والقمر له ساجدين أن هذا الفتى له مستقبل كبير ووعد لن يخلفه الله. أمن أجل هذا أحبه وأشفق عليه ناصحاً إياه ألا يخبر إخوته برؤياه "فيكيدوا لك كيداً، إن الشيطان للإنسان عدوٌ مبين". وفي الآية الثامنة يقرر الإخوة ان يوسف وأخاه الأصغر أقرب إلى أبيهم يعقوب، فيقررون رغم ذلك كما تقول الآية (٩) من سورة يوسف "اقتلوا يوسف، أو اطرحوه أرضاً يخل لكم وجه أبيكم وتكونوا من بعده قوماً صالحين". إنهم يقرون بمبدأ القتل أو مبدأ إخفائه، ويشعرون أن ما يقومون به خطأ، ولكنهم يقولون أن هدفهم مبرر وهو "يخل لكم وجه أبيكم"، بمعنى أنهم يريدون ما

ليوسف من حظوة لدى أبيه. ويعلم يعقوب أن أولاده سيأخذون يوسف وسيقولون له نحن له حافظون، ولكنهم عند المساء سيعودون باكين دامعين لأن الذئب أكل يوسف.. ومع هذا يتركهم يفعلون ذلك لأنه يعلم من الله ما لا يعلمون.

وكلنا نعرف مجريات القصة المليئة بالمكائد، حتى نصل إلى آخرها حيث يرفع يوسف أبويه على العرش ”وخروا له سجداً وقال يا أبت هذا تأويل رؤياي من قبل قد جعلها ربي حقا“. ومع أن القصة بروعتها ودقتها في النص القرآني الرباني لا يمكن مضاهاتها، إلا أن لكل أسر العالم صورة تتدانى وتتشابه مع صورة آل يعقوب. ويقول أحمد شوقي في قصيدة ”مضناك جفاك مرقد“ التي يعارض فيها قصيدة ”يا ليل الصب متى غده“ للحصري القيرواني. يقول شوقي ”الحسن حلفتُ بيوسفه... والسورة إنك مفردة“. أي أن شوقي يحلف بيوسف سيد الحُسن وبالسورة التي تجعله متفرداً في ذلك عن غيره. فقلت إذن كان طلال أبوغزاله هو يوسف ”آل توفيق أبوغزاله“، وكان والده توفيق هو يعقوب الأسرة وأمه الراحلة أديبه هي راحيل أم يوسف. وكلا يعقوب وراحيل جلسا على العرش مع يوسف عليه السلام.

كل ما ذكرناه منذ مطلع الكتاب حتى الآن، قد كان وصفاً تحليلياً للعوامل المختلفة التي أثرت على شخصية طلال أبوغزاله في طفولته الأولى التي تعرضت لاختبار قاس في نهايات الشهر الرابع ومطلع الشهر الخامس عام ١٩٤٨ ولما يكد ينهي احتفاله بعيد ميلاده العاشر، وإذا صح القول الإنجليزي المقتبس عن قصيدة الشاعر الإنجليزي ”وليان وردزورث“ بعنوان ”عندما يقفز قلبي“ وترجمتي الخاصة لبعض أبياتها نُقرأ كالتالي:

«يقفز قلبي عندما أرى

قوس قزح في السماء

هل كان هذا القوس عندما بدأت حياتي

وهل هو هو نفسه لما صرت رجلاً

إذن دعه يبقى عندما أكبر

أو دعني أموت

إن الطفل هو ابو الرجل»

ولذلك فإن كل ما جرى في حياته اللاحقة، كان طلال متأثراً بآثار

الأقدام التي خطتها حوادث الطفولة على حياته.

## الفصل الثالث: ثم كان اللجوء والانطلاق

### ١. يافا في الذاكرة:

وباستعراض المقابلات الكثيرة التي أجراها السيد طلال أبوغزاله، أو في مجموعة الكتب التي استعرضت حياته وإنجازاته، رأيت عمق أثر القضية الفلسطينية على سلوكه، وفلسفته في الحياة، وموقفه من كل ما جرى. ولقد بين لي بشكل مثير قدراً من التناقض الخفي حيالها. فهو يعترف أن للنكبة أثراً إيجابياً على حياته، إذ علمته انه يجب أن يتفوق، ويتميز، وينجز، وأن يحقق الأرقام والمعايير التي تجعله في مصاف كبار رجال الأعمال، والأثرياء، والناجحين، في العالم. وهو يقول إذا لم أفق صباحاً لأسمع أنني الأغنى، أو أنني أملك أكبر شبكة من الشركات، أو أنني لست الأول، فهذا يعني أن ألامي عملاً كبيراً وشاقاً ينتظرني. فأهب نحو العمل ساعياً لتحقيق ذلك.

ولكن من ناحية أخرى، فإنه يتمسك بقضية أساسية: لن أزور يافا، ولن أذهب لرؤية منزل أهلي في يافا، ولا بالدخول إليها تحت الحراب الإسرائيلية أو العلم الإسرائيلي. ومع أنه لم يعلق كثيراً عندما زارت ابنته الصغرى جمانة يافا والتقطت صوراً لبيت جدها وأبيها وأماكن كثيرة بيافا، إلا أنني متأكد من تعليقات له على هذا الأمر هنا وهناك بأنه لم يكن مسروراً بتلك الزيارة، وإن أبدى تفهماً لدوافع ابنته وفضولها في عمل ذلك. أنه يرفض أن يحصل على إذن من المحتل ليدخل فلسطين المحتلة، مشيراً إلى أن فلسطين التاريخية من البحر إلى النهر. إذن فللنكبة فوائد شحنته للإنجاز، وحيث يشكل نفس الاحتلال رمزاً للعذاب الذي لحق بالشعب الذي اقتلَع وشُرِد. فهل يجوز بعد هذا أن يدوس على كرامته ويطلب تصريحاً من "حرامي" الأرض الذي اغتصبها؟

ورأينا في طفولته اعتزازاً بما فعله له أبوه عندما اشترى له قطعة أرض مساحتها مئتان وخمسون متراً مربعاً بيافا. ولكن والده لم يعطه سند الطابو إلا في سن الثامنة، أي بعد شرائها بسنوات، قائلاً له، لقد أصبحت رجلاً، وتستطيع أن تحتفظ بها أنت. ولما نودوا لكي يرحلوا عن يافا، لم يأخذ معه من متاعه في البيت إلا ورقة ”الطابو“، أو ”الكوشان“ أو سند التسجيل. ونحن نسمع عشرات القصص والحكايات منذ نعومة أظفارنا عن اللاجئين الذين خرجوا من يافا بأنهم حملوا معهم تذكراً عن القرية أو المدينة أو المنزل الذي كانوا يقطنون فيه. والغالبية منهم أخذ مفتاح البيت وأبقاه معه. وحتى الذين هاجروا إلى دول بعيدة في أوروبا أو القارة الأمريكية حملوا معهم تذكراً أبقوه إلى جانب قلوبهم. لقد اعتقد غالبية أهل يافا بالذات انهم عائدون إليها قريباً. ولكن تخيلوا ردة الفعل عند الفتى الصغير لما علم أنهم سيؤخذون على ظهر سفينة تحملهم إلى جنوب لبنان، إلى قرية الغازية بالقرب من صيدا. إن الألم الشديد والشعور بالضيق المطلق والسير على حفاف المجهول ووسط الضباب ليس بالأمر الهين عليه. والكبار، الأب والأم، وهم يتمسكون بأبنائهم ويدنوهم منهم حتى لا تجرهم الرياح إلى البحر، أو أن تتخطفهم الطير، لا يستطيعون أن يعتصروا ابتسامة على وجوههم ترسل ولو إشارة برقية للأطفال تطمئنهم. وحتى لو أن أبوي طلال، جمعاً كل طاقتيهما ليعتصر كل منهما، أو أحدهما، ابتسامة عابرة بسرعة الضوء، فما كانت لتريح الفتى الذي يقرأ العبوس والقنوط على محيا والده ووالدته.

هذه هي مشاعر الصغار عندما تأتي لحظة تحيلهم من أطفال إلى رجال كأنما حشرتهم في قمقم الزمن أطفالاً ثم أطلعتهم منه رجلاً، لا يتذكرون كيف كبروا ومتى كبروا ونضجوا. إنه الألم الذي يعلم الإنسان كما قال

شوقي على لسان مجنون ليلي لما رأى جبل ”التوباد“ في حين كان يلهو  
مع ليلاه وهما طفلان

قد يهون العمر إلا ساعة      وتهون الأرض إلا موضعاً

## ٢. سفينة نوح:

السفينة مكتظة اكتظاظ ذلك القطار الذي حمل د. جيفاكو وأسرته  
المنعمة إلى مجاهل سيبيريا. فالازدحام، والموت، والمصير المجهول  
وطول الزمن وصعوبة قضاء أبسط الحاجات تحلل الإنسان تدريجياً من  
إنسانيته، وتحيله إلى مخلوق عديم الاهتمام لأن أبسط حقوقه قد انتهكت،  
وأن خصوصيته قد ضاعت، ولم يبق ما يحكم من علاقات الناس شيء  
يسمى حلال أو حرام.

إن الألم الذي حمله طول، بل طلال، معه والسفينة تقطع عشرات  
الكيلومترات البحرية في أسبوعين طويلين طول الدهر، كان نفس الألم  
العميق المقطع للأحشاء الذين ألمّ بكل فلسطيني غادر بلاده كرهاً على  
كره، وحمل في يده ذلك المفتاح، أو السند، متأملاً في عزّ كربته وسواد  
آماله أن يعود يوماً إلى حيّه، إلى بيته، والمفتاح بيده يضعه في اكرة الباب  
فيفتح بعد صرير طويل وجهد جهيد. وليكن ما يكون، غبار يملأ النوافذ  
والجدران والسقف والزوايا، وشبكات عنكبوت عليها بقايا ذباب أو بعوض  
أو ناموس. وحتى لو جرت الفئران خائفة من الداخل الجديد، ليكن، المهم  
أننا عدنا إلى بيوتنا.

هكذا ما رأيته أنا شخصياً عام (١٩٤٨)، عندما بدأت جموع اللاجئين  
تأتي على ظهور الشاحنات أو داخل الحافلات المغبرة المتسخة. وتقف  
السيارة عند ”الجرون“ أو بيدر القمح حيث لا أحد هنالك ولا زرع لأن

موسم الحصاد لم يثن بعد، وينزل خلق الله بيقجهم وفراشهم، وبالأشياء التي استطاعوا تجميعها وهم يغادرون مدنهم بالقرب من غزة أو في بيت جبرين وما حولها مثل زكريا، ودير نخاس، وحتى قرى محافظة الخليل وغيرها. الناس يتمددون على الأرض صرعى. ولما يأتي لهم أهل قريتي لحول بالطعام والشراب، وبعد أن يستريحوا تنفتح قريحتهم على الكلام. ما أزال أذكر أبا فوزي رحمه الله وهو يروي لنا حجم ما لاقوه من بلاء وعناء على أيدي الجنود الإسرائيليين، ودورياتهم. ثم يقول كلمات مثل هاجانا وأرغون وعصابات مما لم أكن في سن الخامسة آنذاك أفهمه أو أعيه. وأذهب بعد السهرة إلى البيت للنوم، وأبقى مفتوح العينين أتأمل في شاشة الفراغ ثلاثية الأبعاد صور هؤلاء المعذبين وهم يقطعون رحلة العذاب.

كل الفلسطينيين الذي اجتثوا من ديارهم كانت تراودهم نفس الأفكار والآمال. ولما استقر بهم الوضع مؤقتاً، واستنفذوا فترة الضيافة، ترى الشك والقلق يعود على وجوههم وفي همسهم، وصراخهم على أطفالهم. وهذه التجربة الأليمة المريرة التي حصلت بررت لبعض اللاجئين سلوكيات لم يعرفوا أنهم قادرون عليها. ولكن عنف المصاب له تأثيران كبيران ومتناقضان على الإنسان الذي حُرِم من أرضه ومسكنه وملاذه. الشعور الأول هو الإحساس بالمهانة وبحجم المصيبة المذلة التي وقعت عليه، واستفساره بينه وبين نفسه إن كان بإمكانه أن يفعل أكثر مما كان؟ هل قصر؟ هل وقف في وجه عصابات اليهود التي حاولت أكثر من مرة اغتصاب أرضه؟ وماذا النتيجة؟ إنهم أخذوا الأرض والعرض وأنا هنا غارق في العار والهزيمة لا أعرف ماذا أصنع وبالمقابل ينتابه شعور بالكرامة والاعتزاز. أنا لم أفشل، نحن حاربنا، وقدمنا الشهداء. ولكن الإنجليز قاتلهم الله هم الذين تآمروا علينا، حاصرونا، منعونا من شراء السلاح، وسجنوا المجاهدين والفدائيين. وكانوا يتحدثون عن كرامة العيش التي تمتعوا بها، وكان بعضهم يبالغ في تقدير ثروته وماله الذي تركه

خلفه من قهره. ذلك الشعور المتأرجح بين الشعور بالقهر والهزيمة وقلة الحيلة يقابله شعور خادع بالقوة والكبرياء. إنه حالة من الانفصام التي تبدو طبيعية؟ ألسنا كلنا كتلة أعصاب؟ وماذا نحن البشر بدون جهازنا العصبي؟ فإذا اختل، أو وقع تحت الضغط، واضطربت تفاعلاته وإفرازاته، فلا بد أن يعكس صورة متناقضة لجُلسائه والناظرين إليه.

### ٣. المصيبة مصدر العزم:

لم تكن مشاعر طلال بعيدة كثيراً عن حالة الازدواجية. ولكنه ببشره المعهود، وشماسة إطلالته، وقدرته على إزاحة الستائر التي تحجب عن عينيه النور، ينخرط في الحياة، ويرى أن ظروف أهله قد تبدلت. فسلطات أبوه عليه لم تأت فقط من قوة أبيه أو هيئته، بل من قدرة الأب على السيطرة على الأمور وتصريفها ضمن بيئة معروفة بتفاصيلها ويومياتها وأهلها. أما في المهجر، ولو في لبنان في قرية الغازية، لم يعد والده قادراً على السيطرة. ولكن الأب والابن سرُّ أبيه، فهما يؤمنان بالعمل. قوموا، فزوا، تعاونوا، وساعدوا حتى ننتقل من هذا الظرف الهلامي الذي لا نملك مفاتيحه إلى ظرف آخر أكثر استقراراً نملكه نحن ونسيره نحن.

لم يكن طلال مشغولاً لا بتطورات حكومة عموم فلسطين ورئيسها أحمد حلمي عبدالباقي الذي اتخذ من مصر بضيافة الملك فاروق مستقراً له ولو إلى حين. ولم يأبه بأن آل شومان قد حملوا كل ما استطاعوا حمله من مصرفهم البنك العربي المحدود إلى عمان وإلى الضفة الغربية، ولم يأبه بما كان يقوله جماعة الحاج أمين الحسين عن آل النشاشيبي. بل كان له في ذلك الوقت شأن آخر يغنيه. فقد كان يبحث له عن مكان في وطن جديد وعالم جديد.

وعندما أصل إلى نقطة كهذه من تصور الموقف الذي عاناه طلال أبوغزاله، وحجم الاثر الذي تركته تلك المعاناة على إرادته وتصميمه، سوف أ طرح على بساط البحث نقطة هنا. لقد قطعنا في سيرة طلال وتحليلها صفحات كثيرة ركزت على حياته في يافا، والسؤال الآن لماذا لم نذكر برتقال يافا؟ لماذا نسينا الشموطي الذي كان يُباع بأكياس الخيش بدراهم معدودة لكل كيس، والناس المستهلكون يعتبرون هذا دليلاً على الوفرة ورغد العيش الذي كانوا يتمتعون به. هل كانت البرتقالة التي اشتهرت بها بيارات يافا في مزارع كانت في المدينة، وفي القرى حولها مثل صرفند، وبيت دجن، وبينا، وغيرها. وقد اشتهر برتقال بيافا بحلاوته وبخاصة البرتقال الشموطي الذي كان يُصدر إلى أوروبا. وقد طور هذا البرتقال لكي تكون قشرته ثخينة لتتحمل السفر والشحن وتصل سليمة محتفظة بمذاقها الحلو الرائع. ولكن أنواع البرتقال في يافا لم تقف عند هذا الحد، بل تعدته إلى أنواع كثيرة يزرع في الساحل الفلسطيني وغزة وفي مناطق الاغوار الفلسطينية. فغزة كانت تنتج البرتقال أبوصره، وكذلك الأغوار. وفي أريحا نجحت زراعة الشموطي. أما انواع البرتقال الأخرى مثل البلانسيا، والجريفروت، والجواكامولي (ذو الأصل الياباني) وغيرها فقد كان ينتج منها الأقل.

ولكن لما بدأ اليهود بزراعة البرتقال، نظموا أنفسهم من خلال حركة "الهستدروت" أو اتحاد نقابات العمال، وحصلوا من الانتداب البريطاني على حصص للتصدير على حساب الفلسطينيين. واضطر كثير من المزارعين أن يتوحدوا لكي يحصلوا على حصص، في حين أن بعضهم رفض هذا الترتيب لأنه يعني التفاهم مع المنتجين اليهود. وإزاء هذا الوضع، ومع اندلاع الحرب العالمية الثانية، صار التصدير ضعيفاً، وعرض في الأسواق بأسعار بخسة لا تكاد تسترد كلفة قطافه.

ولا ننسى أن فلسطين كان فيها شبه تخصص زراعي حيث تشتهر كل بلد أو منطقة بإنتاج زراعي معين. وقد كان البرتقال مرتبطاً بيافا، خاصة وأن "برتقال

يافا“ صار علامة تجارية دولية معروفة سرقتها الإسرائيليون لاحقاً ونسبوا لأنفسهم. وكذلك الحال اشتهرت الخليل مثلاً بعنبها، والقدس بزيتونها، وكذلك نابلس واشتهرت جنين ببطيخها، وغزة بالجوافة وأريحا بالبرتقال والقشطة، وهلم جرا، ولكن حبة البرتقال صارت خاصة بعد النكبة رمزاً لفلسطين كلها.

وقد عكس الأدب الفلسطيني بعد النكبة هذه الرمزية وعمقها، وأخص بالذكر هنا قصتين اشتهرتا إلى حد كبير. وقد نُشِرت القصتان عام (١٩٦٢) بدون ترتيب. الأولى كانت للمرحوم والدي أحمد العناني بعنوان حبة البرتقال الذي نشر من دار المعارف المصرية وقدمت له الكاتبة والاستاذة الجامعية آنذاك د. سهير القلماوي. والثاني هو كتاب ”ارض البرتقال الحزين“ للمبدع الفلسطيني غسان كنفاني. وكلا الكتابين كان مجموعة قصصية. وقد وضعت دراسات ناقدة عدة للكتابين، وأجريت دراسات مقارنة عن التباين والتشابه في مقترَب كل كاتب لحكاية البرتقال، ورمزيته بالنسبة لفلسطين. والزيتون يصلح أن يكون رمزاً لفلسطين خاصة في الضفة الغربية لأنه ارتبط في أذهان الناس، تسعى إسرائيل لفصل العرب عن الزراعة والتعلق بالأرض وحصده والاتجار به، كما فعلت بعد عام (١٩٤٨) بمزارع البرتقال، بل وبالقضاء على البرتقال الفلسطيني والتخلص من أشجاره القديمة ذات المائة عام أو أكثر من ذلك. فصار البرتقال والزيتون رمزين لحقوق فلسطين المقاومة للاحتلال، والمحافظة على الهوية.

لكن لا طلال ولا اسرته اهتمت بالزراعة، ليس لأنهم قللوا من شأنها، أو لأنهم لم يدركوا مدى أهميتها الاقتصادية لأهل فلسطين، ولكنهم حصروا اهتمامهم فيما كانوا يعرفونه. فأبوه المرحوم الحاج توفيق قرّع ضمن شجرة واحدة، فانتقل من التجارة في زيوت السيارات، إلى قطاع النقل، إلى الصناعة الخفيفة مشاركاً وغيرها من النشاطات الاقرب للتجارة والخدمات. أما الزراعة فلها أهلها، ولها المحبون والمريدون والصابرون على تقلبات حظوظها. ولكن الطريف أن منزلهم كان يُدار بأخلاق

الزراعة، أو ما يسمى تاريخياً بالمدرسة الفيزيوقراطية التي تأسست في القرن الثامن عشر على يد الفيلسوف والاقتصادي الفرنسي فرانسوا كيني (Francois Quesnay) وآخرين، ولكنه كان المهيم. ووفقاً لهذه المدرسة، فإن قيمة الشيء تحدد بمقدار العمل الدؤوب المنتج الذي بذل فيه. وقد رأى أصحاب هذه المدرسة أن العمل الدؤوب المنتج هو ما يصرف على الزراعة لأنها تضيف إلى الثروة إضافة صافية جديدة. بينما الصناعة والتجارة لا يضيفان قيمة جديدة إلى ثروة الأمم. ولذلك، فإنهم ركزوا على ضرورة العمل الجاد، والإخلاص فيه. وذهب المتدينون إلى القول بأن الله هو في الطبيعة، وأن الخالق هو الذي يجعل حبة قمح تنبت عشراً، والسنبلة تصبح عشر سنابل. وقد رفض الفيزيوقراطيون نظرية الميركانتيليين الذين كانوا يعتقدون أن ثروات الأمم يجب أن تتجمع لدى المسؤول أو الحكومة المركزية في عصرنا. وأن الدولة الناجحة هي التي تحقق مرباح بين شرائها للسلع وبيعها لها. ولذلك كان همهم تجميع المال. وهذا ما رفضه الفيزيوقراطيون أو الطبيعيون لأن المال لم يكن عندهم غاية، ولأن أفكارهم التحررية نظرت إلى فكرة جمع الذهب لتقوية خزائن الملوك الأوروبيين تتنافى مع الحرية التي يؤمنون بها. ولهذا دعا "كيني" ومريدون ومناظروه ممن آمنوا بأفكاره إلى تأكيد الأخلاق في التعامل والاتفاق، لأن الزراعة لا تتحمل الكسل والاهمال والترقيع.

## ع. الفلسفة الاقتصادية:

لكن وكما نعلم، فإن آدم سميث الذي عاصر بعضاً من فلاسفة المدرسة الفرنسية، خاصة فولتير أكد ان فكرة بناء الثروة يتم عن طريق استثمار الثروة المتاحة في البلد. وقد دعا إلى فتح التجارة وفتح الحدود والعمل، ودعا

كل دولة إلى التخصص في الصناعات او النشاطات التي توفرها الموارد الطبيعية المتاحة لها في تلك الدولة، وبمعنى آخر فهو يؤمن بأهمية التجارة ومراجها كما فعل الميركانتيليون أو التجاريون، ولكن عن طريق بيع السلع المنتجة بكفاءة في كل بلد، وبهذا يربح الجميع. وهذه اسمها نظرية الفائدة المطلقة (Theory of Absolute Advantage). وهي نفس ما قاله ابن خلدون قبله بأربعة قرون في المقدمة لكتابه بعنوان ”كتاب العبر“، ”ديوان المبتدأ والخبر“، في أيام العرب والعجم والبربر، ومن عاصرهم من ذوي السلطان الأكبر. ويقول ابن خلدون أن الأمصار تتفاوت فيما بينها بتفاوت الثروات فيها، وتفاوت الثروات تتفاوت الصناعات. ويكاد نفس النص يرد في كتاب آدم سميث مؤسس علم الاقتصاد الحديث كما يقول الانجليز بعنوان ”البحث في طبيعة ثروة الامم واسبابها“ الصادر بعد (١٧٧٦) ميلادية بعد ديوان العبر لابن خلدون بأربعة قرون حيث صدر الاول عام (١٣٧٧) بينما صدر الثاني عام (١٧٧٦). ولذلك نقل آدم سميث الفكر الاقتصادي للتركيز على النشاط المربح والمنافس للدولة والمعتمد على ما تكتنزه الارض فيها. ومن هنا دعا الى ان تخصص بريطانيا في الصناعة، وأمريكا في الزراعة. ولكن العالم الالمانى الذي عاصر آدم سميث واسمه فريدريك ليست (Friedrich List)، وقال إن الصناعة بحاجة الى أكثر من المواد الخام كالتكنولوجيا. ولذلك دعا ألمانيا الى بناء نظام لتطوير التكنولوجيا، والتركيز على الصناعات وحمائتها بحائط جمركي تحت دعوى انها صناعات وليدة لا تحتل المنافسة من صناعات بريطانيا التي سبقتها بعقود. وقد اكتسب ”ليست“ الجنسية الامريكية، وسافر اليها كثيراً لتنمية الصناعة فيما يسمى الآن ”Steel Valley“ أو وادي الفولاذ والذي يشبه صناعات الحديد والكرتون في حوض نهر الرور خاصة مدينة إيسين، حيث نشأت هنالك صناعات كروب الشهيرة والتي كتب عنها المؤرخ الأمريكي (وليم مانشتستر) كتاباً كبيراً بعنوان ”The Arms of Krupp“ في سنة ١٩٦٤.

ولقد قمت باستعراض سريع مقارنة لثلاثة فلسفات اقتصادية اثرت على العالم ومسيرته. الأولى هي المدرسة الميركانتيلية الذكية والتي اشتهرت ابان عصر الكشوفات الجغرافية والاستعمار وحققت ثروات هائلة منهوبة لملوك اوروبا الذين بنوا امبراطوريتهم عليها مثل البرتغال وإسبانيا وهولندا وإيطاليا وفرنسا وبريطانيا وبلجيكا. وقد استعرض المؤرخ الأمريكي ”بول كينيدي“ في كتابه ”نشوء وسقوط القوى الكبرى“، مبتدئاً بهذه القوى الصاعدة من بداية القرن السادس عشر. وأكد أن هذه الدول بنت ثروتها وحظوظها على الغزو والاستعمار، ولكنها لما عانت من كبر الانفاق الخارجي للحفاظ على تلك المستعمرات ولم توقف هذا النزيف انتهى بها المآل إلى السقوط. وقد استثنى الكاتب ذو الأصول البريطانية والاستاذ بجامعة ”ييل“ آنذاك الولايات المتحدة من هذا المآل لأنها تعتمد على ثروتها الذاتية. ولكنه عاد وعدل هذه القراءة لاحقاً. إذن، أدت السياسة الميركانتيلية بعد أربعة قرون إلى تغير موازين القوى، وسرعان ما تراجعت إمبراطوريات هولندا، وإسبانيا، والبرتغال، وبلجيكا، وغيرها. ولما عادت للتركيز على ثروتها الداخلية، وتبنت سياسات قائمة على فلسفة الفيزيوقراطيين (هولندا وإسبانيا والبرتغال إلى حد ما)، أو فلسفة الاقتصاد الكلاسيكي الذي تبناه آدم سميث أو فديريك ليست، عادت فانتعشت وفق نموذج جديد.

## ٥. حب العمل:

ولذلك، فإن طلال أبوغزاله نشأ في بيئة تحب العمل، وكأنها أسرة بروتستانتية تؤمن بالخلق البروتستانتية بالعمل الجاد، والذي دعا إليه الفيلسوف الألماني ماكس ويبر في كتابه الشهير ”The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism“ والمنشور

عام ١٩٠٥. ومع أن السيد طلال درس في مدرسة بروتستانتيية لا بد وأنها كانت تزرع بعض أفكار ماكس ويبر، إلا أن هذا الموضوع لم يثر معه على الإطلاق. ولكن الأهم أن الأسرة آمنت بالعمل، وبتقسيمه وأمنت بأن على الجميع أن يقوم بدوره حتى لا يؤثر على أداء الآخرين في إنجاز أدوارهم.

إن في طلال أبوغزاله كل هذه الفلسفات لأنه لا يصنّف نفسه. فهو بالعادة لا تشعر أنه يريد تقييد نفسه ضمن إطار معين ولذلك فإن نظرية الصناديق الفارغة لا تنطبق عليه. وهذه النظرية تتحدث عن ان الاقتصاديين لا يحبون الافكار الجاهزة المعلّبة والقابلة للقفونة تحت إطار واحد، وإن كانوا يمارسونها عند تطويرهم لأفكارهم. ولكنهم في اعماقهم يكرهون أي نظرية أو فكرة لا تمنحهم فرصة للخيال والانطلاق أو الاستقراء. وهذا هو طلال أبا غزاله، تراه عندما يتحدث ويشرح يسعى لتوضيح الأمور، وتعليبها، وتسميتها، ولكنه يترك لك كمستمع أو قارئ لكي تفكر في ماذا بعد؟ لأي اتجاه تريد أن تأخذ هذه الأفكار وأي نتائج سوف تفودك إليها؟ ولهذا، فهو ميركانتيلي يجب أن يرى بضاعته رائجة، وربحه يتحقق. وهو كذلك فيزيوقراطي لا في أن ينتج سلعاً زراعية، بل لأنه يريد من الجميع أن يعطوه أحسن ما لديهم حين يكتبون، أو يبحثون، أو يدققون، أو يعلمون أو يدنون، أو يخزنون المعلومات، أو عندما يسعون لإقناع العملاء بجدوى خدماتهم. لا يقبل من أحد جهدا متحيزاً، ولكنه يفعل هذا لا بالتعليمات والأنظمة، ولكن بالحفاظ على علاقة إنسانية دقيقة معهم تجعلهم جميعاً يرغبون في بقائه راضياً عن إنجازهم. لا خوفاً، ولا طمعاً، ولكن حباً في المؤسسة ونجاحها وتطورها.

هذه الأفكار نبتت معه في طفولته، وطبقها على نفسه أثناء رحلته الطويلة بدءاً من زلزال الهجرة واللجوء، حتى وصل إلى العالمية. وطالما أن هنالك هدفاً جديداً وراء كل هدف يتحقق، فهو لا ينام. بل يسعى لتحقيق الجديد، والانتقال من مسطح إلى مسطح أعلى، ومن مستوى إلى آخر أرفع حتى يكون الأول.

## الفصل الرابع: بداية المؤسسة والانطلاق

### ١. جدلية المواقف:

أثار السيد طلال أبوغزاله أكثر من مرة جدلاً واسعاً بين الأوساط الأردنية حول قضايا تتعلق بمعتقداته الراسخة والتي ولدت معه وكبرت فيه منذ طفولته. وكان آخرها في النصف الثاني من شهر كانون الثاني (يناير) من سنة ٢٠١٩، حين أصبحت قضية الثلج. وسقوطه في الأردن موضع تنذر وحزن لدى الشعب الاردني. فالأردنيون لم ينسوا في بداية عهد حكومة الدكتور عمر الرزاز المأساة القاسية التي أودت بحياة (٢١) طفلاً نتيجة جرفهم من قبل المياه الغزيرة التي سالت على موقع استراحتهم في منطقة البحر الميت، وقد ظهرت ردود فعل الحكومة باهتة مترددة، وعينت عدة لجان للمتابعة مما يدل على عدم تماسك الأجهزة أو التنسيق بينها. وكان من جملة الجهات والمؤسسات التي وُجّه اللوم لها هي الأرصاد الجوية. وكان لا بد لأحد أن يدفع فاتورة هذ المأساة، فاستقال وزيران هما وزير التربية والتعليم، ووزير السياحة والآثار. ومن بعدها صارت الحكومة حذرة لدى سماعها عن احتمال سقوط الأمطار أو الثلوج. وصدفت أن هذا الهطول استمر يأتي في ايام الخميس والجمعة من كل أسبوع مما دفع الناس للاعتقاد أن الحكومة تبالغ في تهويل الخبر لسببين: الأول بسبب الخوف ان تحصل كارثة أخرى، فكانت تتوسع في الإجازات. أو في تأخير ساعات الدوام. والثاني هو سعيها لتقليل حجم المشاركة في الاحتجاجات الشعبية على الدوار الرابع حيث مقرر رئاسة الوزراء. ولكن المحتجين استمروا في القدوم رغم المطر والبرد أحياناً ولكن بأعداد أقل. ولكن حصل أن غيرت الرياح رأيها، وبدأت تهب أيام الثلاثاء والأربعاء.

وبالفعل فقد شهد يوم الأربعاء بداية سقوط للبرد والثلج، مما دفع رئيس الوزراء إلى تعطيل العمل بكل الدوائر الرسمية والحكومية، وكان ذلك يوم ٢٠١٩/١/١٨. ولكن مواقع الانترنت وغيرها بثت أخباراً على لسان الدكتور طلال أبوغزاله يقول فيها أنه سيخصم من رواتب الموظفين الذين لم يحضروا. وتكاثرت التعليقات على ما سموه باللغة الفوقية التي يتعامل بها السيد أبوغزاله مع موظفيه. وساند الناس الموظفين الذين يسكنون في أماكن بعيدة، أو منزوية لا تقدر السيارات ان تسير عليها دون أن تتعرض لخطر الانزلاق بسبب الانجماد.

ورأيت أن تلك الحملة لا تتناسب مع ما أعلمه من سلوكيات الرجل. وهو يثير سؤالاً مهماً جداً "هل يفرض القانون على شركات القطاع الخاص أن تمنح موظفيها إجازة بدون مقابل أو إلزام على الموظف في حالة اختلاف الجو؟ هل تسري الولاية العامة للحكومة على شركات ومؤسسات القطاع الخاص بمجرد أن طبقتها الحكومة على مؤسسات القطاع العام دون أن تحسم هذه الاجازات الممنوحة للموظفين، أو دون أن تحسم من رواتبهم إن لم يتبق رصيد في إجازاتهم؟" وأرسل د. طلال يوم الخميس ١/٢٥ رسالة إلى رئيس الوزراء يثير فيها القضية لأنه تلقى رسالة من الحكومة تفيد أن عدم منح الموظفين في القطاع الخاص إجازة في ذلك اليوم يترتب عليه احتساب ساعة العمل وفق نظام العمل الإضافي، أي يدفع ١٥٠٪ من قيمة الراتب المستحق عن ذلك اليوم. وبالطبع، فإن شركة فيها مئات الموظفين، تصبح الإضافة هذه مبالغ ليست كبيرة محسوبة في موازنات الشركات، ولا في طريقة حسابات تكاليفها.

ولم يكتف د. طلال بذلك، بل فتح موضوع إنتاجية الاقتصاد الاردني على مصراعيها. وطالب رئيس الوزراء أن تقوم جهة باحتساب أيام العمل، أو بالأحرى ساعات العمل الفعلية المبدولة في الانتاج. وقال إننا

إذا خصمنا الاجازات الأسبوعية (١٠٤ يوم)، والاجازات العادية (٣٠ يوم)، والاجازات في الأعياد والمناسبات الوطنية (١٣ يوم)، والاجازات المرضية بمعدل (٥ أيام لكل موظف)، والاجازات الطارئة (بمعدل ٥ أيام)، وتنقيص الدوام في شهر رمضان بمقدار ساعتين في اليوم أو ما يساوي (٤٠) ساعة عمل أو (٥ يوم لكل موظف)، بالإضافة إلى اجازات الأمومة المدفوعة، وساعات رعاية الرضع من قبل الأمهات، وساعات الصلاة للموظفين المسيحيين ايام الأحد، فإن عدد أيام العمل الضائعة قد تصل في نهاية المطاف إلى حوالي (١٧٠) يوماً. أي أن عدد أيام العمل ستنصل إلى (١٩٥) يوماً فقط. فالعمل الحقيقي في الأردن يقوم به العاملون من خارج الأردن. ولذلك تصبح كلفة العمل على الاقتصاد الأردني باهظة جداً مقابل حجم الانتاج المتولد.

وقد تعرض السيد أبوغزاله بسبب هذا الموقف إلى الإساءة ولكنه كعادته لم يبالٍ بذلك. فهو يعتقد أنه على حق، وهو على حق مائة في المائة. وسوف تبرز في الدولة جهات عاقلة مستنيرة ترى أن تدخل الحكومة خارج القوانين في العمل الخاص سيؤدي إلى تراجع الأداء في القطاع الخاص الى مستويات تقارب الأداء في الحكومات. والطريف أن الحملة التي شهدتها الاردن طوال عقد التسعينات ومعظم العقد الأول من القرن الحادي والعشرين كانت للدفاع عن الخصخصة لأنها تعيد الإدارات إلى القطاع الخاص ذي الانتاجية الأعلى والأداء الأميز. ولذلك، فإن الخصخصة سوف تحسن من تنافسية الاقتصاد الأردني، وقدرة منتجاته السلعية والخدمية على دخول الأسواق الأخرى في العالم. وأظن في نهاية المطاف أنه سوف يكسب المعركة.

وقد ذكرتني هذه بقصة أخرى حين قامت الحكومة ببيع أراض كانت للجيش الأردني في منطقة العبدلي بعمان إلى شركة (أوجيه السعودية) لكي تقيم عليها مشروعاً تشييدياً مكوناً من أبراج سكنية ومكاتب وفنادق

ومولات ومطاعم وحدائق وغيرها. وبدأ المشروع يرى النور بسرعة. وقد احتاج أصحابه إلى استملاك أراض وعقارات جديدة من أجل تلبية حاجات التوسع، وبناء شبكات الجسور والطرق والمنافذ المؤدية إلى المشروع والخارجة منه. وقد كان لشركة "تاغ" مبنى بالقرب من المشروع، وقريباً من منطقة العبدلي وجبل الحسين. فقامت البلدية باستملاكه للنفع العام. ولكن الواقع أنه اشترى للمشروع لأن السيد أبوغزاله لم يقبل بالسعر الذي عُرض عليه قبل الاستملاك. وهنا تثور فيه حمية اللاجئ الفلسطيني الراض رفضاً باتاً لأن يستولي على أرضه أحد إلا بقرار كامل منه وبرضاه. وشعر أن المتنفذين الذين أرادوا شراء الأرض غصباً قد أفتعوا المسؤولين الكبار أن الرجل طماع، وأنه على خلاف مع آل الحريري، وأن، وأن. ولكن هذا لم يفت في عضده، بل صمم على الاستمرار في المقاومة. ورفع قضية على أمانة العاصمة بصفتها الهيئة الرسمية التي قامت بالاستفادة من قانون الاستملاك للنفع العام لتأخذ الأرض، وقالوا إن الأرض لن تستخدم للمشروع، ولكنها سوف تستخدم في البنى التحتية التي جعل المشروع الحاجة إليها ضرورية لأمانة عمان المسؤولة عن حركة المرور في العاصمة. ولكن الدكتور طلال لم يقبل بتلك الحجج للحصول على أرضه بسعر أدنى من السعر الذي يرضى به. ولم تكن غايته نقدية بقدر ما كانت رفضه أن يكون هو المواطن في الدرجة الأدنى من هذه الصفة.

وعلق على المبنى يافطة تقول إننا لن نستسلم، وسوف ندافع عن حقنا. وبقيت تلك اليافطة الكبيرة معلقة لأشهر طويلة حتى فازت (تاغ) بالسعر الذي كانوا يطالبون به. هذا الأصرار وليس المعاندة (Persistence not stubbornness) هي التي يتميز بها. وقد ساعدته على منحه المرونة (Flexibility) أو المنة أو الاستجابة لمواجهة تحديات كثيرة في حياته. وهذه أيضاً تعكس قدرته التفاوضية، ومعرفته بحقه والاستعداد للتمسك به إدارياً وقانونياً ونفسياً وتفاوضياً.

## ٢. مهارات التفاوض:

ومنذ نعومة أظفاره، كنت ترى أسلوبه التفاوضي. ويذكرني طلال بمقالة شهيرة قرأتها لما سافرت وأنا في سن الثامنة عشر إلى كاليفورنيا لأدرس الهندسة في جامعة "كال بولي" الشهيرة. وبالطبع سجلت المواد المطلوبة ومنها مادة اللغة الإنجليزية. وأعطاني الدكتور المدرس العنوان التالي "A Message to Garcia" أو رسالة إلى جارسيا كتبها صحفي أمريكي اسمه "البرت هابارد العام ١٨٩٩" تتحدث عن أهمية المبادرة الفردية والعمل بضمير واع. وقد بدأ هابارد المقالة بالإشارة إلى رسالة أعطاهها الرئيس الأمريكي آنئذ "وليام ماكنلي" إلى الملازم الاول "اندرو اس.روان" لكي ينقلها الى الجنرال الكوبي الثائر على نظام كوبا واسمه "كالكستو جارسيا" شريطة ان يسلمها خلال اسبوعين، علماً ان "روان" لا يعرف شيئاً عن "جارسيا" سوى انه ثائر على الرئيس الكوبي آنذاك والذي انخرط في حرب الولايات المتحدة. فأراد الرئيس "ماكنلي" ان يستميل "جارسيا"، المعارض اليه ليستفيد منه في الحرب. ولم يسأل روان عن مكان جارسيا، ولا كيف يجده، بل قرر أن هذا جزء من مهمته، وان عليه أن يسلم تلك الرسالة في الوقت المحدد. وقد فعل. والسؤال الذي يخطر على البال: كيف تختار شخصاً بموافقات "روان" ليقوم بمهمة خاصة أو صعبة.

إذا اردت التعرف على الشخص المناسب احضر مجموعة من الموظفين، واطلب منهم أن يأتيك كل واحد منهم بمذكرة خلال ساعة تصف كيف يمكن ربط "البختشيموع" بعمل الشركة من أجل تطوير أدائها المؤسسي. سيقول أحدهم متعجباً "ماذا قلتم يا سيدي... هل قلتم البخـبخ.. وع؟؟؟ أسف لم أسمع جيداً. أما الثاني فينظر إليك متسائلاً "ماذا تعشيت ليلة أمس"، أما الثالث فيضحك ويعتقد أنك تمزح معهم. أما الرابع فيسأل سؤالاً واحداً "لقد اجتهدت في كتابة السؤال: هل تسمحون لي بقراءته على مسامعكم لأتأكد من صحة ما

سمعت“ فتساعده على ضبط السؤال والكلمة ”بختشيموع“، وينسل فوراً إلى الجوجل بحثاً عن الكلمة. فلا يجدها، فيبحث عن الاحتمالات القريبة، حتى يستنفذها كلها، ويختار بديلاً أو بديلين، ويعود بالمذكرة جاهزة ليقول كلمة ”بختشيموع“ ليست موجودة، وإن أقرب كلمتين لها هما كذا وكذا، وأن هاتين الكلمتين بعد التمحيص والتدقيق ليس لهما علاقة بعمل الشركة. ولكن إذا منحتموني وقتاً أطول حتى صباح غد، فسوف أبحث أكثر لعلمي أجد الرابط.

إذا جاءك مثل هذا الشخص فاختره فوراً للمهمة، لأنه إيجابي، يفكر في البدائل، يؤدي المهمة في وقتها، يحرص على فهم المطلوب منه، ويكتب لأن الكتابة في مفهوم أبوغزاله ”ما كتب قر وما حفظ فر“، كما علمه أبوه المرحوم الحاج توفيق. وهو يريد أن يكون محاطاً بهؤلاء ليتناقش معهم، فهو يعلم أن هؤلاء الضباط لقيادته يساعدونه ويقفون معه، وينجزون المهام الصعبة. إنهم الانكشاريون، أو جنود الساعة، القادرين على اختراق الجدران كالأشباح للوصول إلى ما تريد، إنهم اشخاص المهمات الصعبة. وقد لاقى الدكتور أبوغزاله في حياته مصاعب كثيرة، فبعدما قرر أن المدرسة البروتستنتية لن تفي حقه في التعليم، قرر الذهاب إلى مدرسة المقاصد في بيروت. وحمل أوراقه معه طالباً أن يمنحوه منحة. وكيف يغامر شاب دون الخامسة عشرة في الذهاب إلى مدرسة خاصة لبنانية ليطالب منحة. ولكن الموظف المسؤول لا يقبل، ويرمي عليه الأوراق التي حملها طالما أنه لا يملك القسط المدرسي. قال د. طلال فذهبت إلى رئيس المدرسة ”محمد سلام“ لأفنعه بقبولي. وحكيته له قصتي وما جرى لأهلي وأسرتي ومعني من ويلات. وقلت له أنا لا أريد أن أحمك أعباء جديدة. اسمح لي أن أسجل فصلاً واحداً وأكون الطالب التاسع والعشرين في الصف. فإن أخذت الأول في كل المواد فسوف تمنحني بعثة لفصل آخر وهكذا حتى أخرج. وإن لم أحصل على الترتيب الأول في كل المواد، فسوف أغادر أو

أدفع الأقساط. ومع أنه أعطاني ورقة يوجه فيها بقبولي وعلى أساس منحة مشروطة، تردد المسؤول عن التسجيل. وبعد نقاش طويل، وافقت المدرسة على قرار رئيسها محمد بيك سلام لأن المخاطرة التي سيتحملونها قليلة ومحدودة المدة، لأن حساباتهم تقول ألا أحد يقدر على تحقيق التميز في المرتبة الأولى في كل المواد العلمية والدينية والأدبية. ولكن في مفهوم طلال كانت المخاطرة قليلة لأن ليس لديه بديل. ورغم أنه كان يعمل في السوق مرة لدى بائع اسطوانات لموسيقى كلاسيكية، ومرة في بيع البوظة، وأخرى بتجارة الخضار، إلا أنه قرر المضي. وبالفعل نجح في كل المواد محققاً المركز الأول فيها. وشرفت مدرسة المقاصد وعدها وحددت منحته لفصل آخر. وهكذا استمر حتى تخرج من الثانوية العامة، ليحصل على المرتبة الأولى على كل الطلاب في امتحانات البكالوريا.

إن الدرس الذي نتعلمه من فهمه لنظرية اللعبة (Game Theory) التي لعبها مع مدرسة المقاصد هي في الواقع فوز لكليهما، وليس فيها كسب لأحد على حساب الآخر. هذا الإبداع في المخاطرة إلى مستوى يتطلب منك إنجاز أمر ما هو ما يحفزك على تحقيقه لأنك ستربح احترامك لذاتك. لقد ضحك منه آخرون حينما كان يلقي قصائد شعرية، أو يقرأ موضوع إنشاء إما لاختلاف لهجته، أو لأنه طفل من الخارج يمكن أن نضحك منه دون الخشية من العواقب. ولكن هذا كله لم يفت في عضده ولا أوهى عزيمته، بل شحذها وأكسبها مضاء على مضاء. وطبق نفس المنهج التفاوضي لما أعلمه أبوه أن أخاه الأكبر أديب قد فصل من العمل بسبب التأخر في الدوام. لقد كان أخوه آنذاك في الثلاثين من عمره، بينما لم يكن طلال إلا غلاماً يافعاً. وذهب مع أخيه وهما في مرحلة اللجوء إلى صاحب العمل كي يعيد أخاه إلى العمل كأستاذ في المدرسة. وبعد الحاح ورجاء قال طلال موجهاً كلامه لمدير المدرسة: "إذا أعدته للتدريس فأنا أضمن لك أنه لن يتأخر

لمدة شهر عن الوصول إلى المدرسة في الوقت وتأدية ما عليه من حصص وأعمال“. فنظر إلي المدير نظرة فاحصة، فوجدني أتكلم بمنتهى الجدية. فقال حسناً إذا عمل ذلك فسيبقى في عمله. ويقول د. طلال لقد كانت حجة أخي الكبير أنه لا يعرف النوم بسبب القلق، ولما ضغطت عليه صار ينام مبكراً ويذهب إلى عمله في الوقت المحدد.

نلاحظ هنا تشابهاً في الأسلوب التفاوضي. إنه ليس كعروض الأب الروحي ”دون كورليونوي“ في قصة العراب للكاتب ماريو بوزو (Mario Puzo)، والذي يتلخص في الجملة التالية ”أعطه عرضاً لا يستطيع رفضه“. ولكن في لغة العراب يكون بديل الرفض إما طلاقة في الرأس من المسدس المصوب أو بتوقيع العقد الذي يريده العراب. أما في حالة السيد طلال، أعطه عرضاً لا يستطيع معنوياً أو أدبياً أن يرفضه لأنه صادر عن طفل ذكي يعطيك حلاً عملياً لا يكلفك شيئاً، وإن كلفك أي شيء فهو نزر قليل. وهذا الأسلوب التفاوضي هو علم اشتهر به أستاذ في جامعة هارفارد اسمه ”بول رثيفه“، وقد قال لي يوماً ناصحاً إذا أردت أن تتعلم التفاوض فراقب طفلاً صغيراً يفاوض أمه على شيء يريده. وراقب ردود فعله إن رفض طلبه بأنه يريد الخروج فوراً إلى السوق لشراء شيء ما. سيبدأ أولاً بالبكاء ثم يتحول إلى الاحتجاج والصراخ، ثم سينتقل إلى عمل الأشياء التي تستفز أمه كالقفز على السرير، أو اعتلاء الخزائن المرتفعة والتظاهر بأنه سيقفز منها على الأرض، ثم إن فشلت محاولاته يسكت قليلاً قبل أن يعود للتسول، ثم ضرب الأرض ثم قلب الأشياء وتغيير ترتيبها. وعنده قدرة وطاقة أن يستمر في لعب هذه الأدوار تباعاً حتى تعلم الأم ألا مناص لها ولا حيلة إلا بحمله إلى غرفة وحبسه فيها حيث يدق على الأبواب، أو يجد شيئاً به أو يكسره. ولكنه لا يستسلم. وفي نهاية الأمر يفوز بما يريد.

أما السيد طلال فيقوم بمناورات مشابهة، ولكن بدرجة أعلى بكثير من العمق والاتقان. الطفل يعلم أن امه تحبه ويركن على نقطة الضعف هذه، ويعلم ما ينكد عليها ويتجاوزه لأنه لا يلعب حسب الأصول. أما في الحياة، فليس هنالك عواطف، وأن القواعد المتبعة يجب أن تحترم. ولذلك فهو يبحث عن بدائل قد تكون متقاربة، ولكن بعضها قد يكون أسرع هضماً وأسهل قبولاً من غيرها. إنه لا يسعى لقهـر الخصم، ولا الكسب على حسابه بالكامل، بل يعتقد أن مؤسسة مثل مؤسسته يجب أن تدخل في علاقات طويلة الأجل لا قصيرة الأجل مع الآخرين والكل يكسب. لقد تعلم ذلك من امه لما كان طفلاً صغيراً يذهب إلى المدرسة ماشياً أيام الشتاء. وأرادت أمه أن تشتري له معطفاً سميكاً ليلبسه ليقيه برودة الشتاء القارصة في جنوب لبنان، ولكنه رفض أن يقبل هذا العرض من أمه لأنه مكلفاً ومربكاً موازنة الأسرة التي كد الجميع ومنهم هو من أجل أن تقي بحاجاتهم الأساسية. فما كان من أمه بعد اتفاق معه إلا وان اختارت بطانية حولتها له إلى معطف يلبسه و يقيه شر القر والبرد. وأنا أعلم تماماً مشاعره لما ذهب إلى المدرسة لابساً ذلك المعطف المصنوع من البطانية، وخشيته من تنذر الطلاب به والضحك من حيلته في الوصول إلى مبتغاه. وسبب علمي أنني لما انتقلت مع أسرتي إلى عمان عام (١٩٥٢)، كان دخل الوالد لا يكفي لتغطية أجرة البيت، وفواتير دواء أبي الذي عانى من آلام المعدة، ومن مصروف إخوتي الأربعة على الكتب والدفاتر والحقائب والاحذية، ولذلك، قامت أمي بتعلم الخياطة لمدة أشهر، وبدأت تحيك لنا الملابس، واشترى ابي لها قطعة قماش خشنة لتفصلها بنظولونات شتوية لنا. ولبست البنطال فرحاً به مزهواً. ولكن أولاد الكلية العلمية الإسلامية الموسرين وجدوا في لباسي مادة للسخرية. ورجعت إلى البيت بعد الظهر مقطع الملابس من كثرة الهوشات أو القتالات التي دخلت فيها. وأخذت أمي تهدي عليّ بأن أمسك على مشاعري. وسألتنى مين أشطر في المدرسة هم أم أنت؟

فقلت أنا. فقالت ومين أحسن أبوهم الذي لا يعرف كيف يربيهام أم أنت؟ واستمرت قائلة لا تستطيع أن تطلب كل شيء وتتنكر على الآخرين حقهم في أن يسبقوك بأمر ما، مثل فلوس أهلهم. تذكر كلما أغضبوك أنك تملك اشياء هم لا يملكون مثلها. أنت قادر يوماً إن شئت أن تكون غنياً، أما هم فلا يقدرون أن يكونوا في مقدرتك الاكاديمية.

### ٣. دور الأم أديبه:

وأذكر موقف طلال لما أعلموه أن والدته قد وصلت إلى حالة خطيرة بعدما دخلت في كوما أو غيبوبة، وكانوا كلما شكوها بالإبر ليتأكدوا أنها لم تمت بعد تهمس بصوت متألم ”طلال“. وهو يذكر تلك الحادثة بألم شديد. ولما توفيت والدته استوعب والده المهدود الذي قارب على الثمانية وتسعين سنة كل الآمه. فقد بدأ أبوه كملاح فقد الشراع والبوصلة وجس الاتجاه، فلا يدري إلى أي جهة ستأخذه الرياح المجنونة، كلانا د. طلال وأنا أحب أمه لأن أمي كانت تتفاعل بي فقد أنجبت بعدي اربعة ذكور، وهذا منحها-كما اعتقدت-أماناً من غدر الزمان من احتمالات زواج أبي بغيرها. هذه الرابطة العاطفية تذكرني بما قاله جاك ويلش (Jack Welch) والذي استطاع بإدارته أن ينقذ شركة جنرال إليكتريك وأن يرفع قيمة موجوداتها بنسبة (٤٠٠٪) خلال الفترة (١٩٨١-٢٠٠١)، أو خلال مدة عشرين عاماً. يقول جاك ويلش في مذكراته المنشورة عام ٢٠٠١ تحت عنوان مباشرة من الأمعاء أو بالإنجليزية (Straight from the Gut) أنه لما كان صغيراً انفصل أبواه فعاش مع أمه التي كانت امرأة حازمة صارمة وتحب ابنها ولكن ظروف المعيشة اضطرتها للعمل لساعات طويلة. وذات مرة وبعد الحاح شديد

منه، ذهبت إلى الملعب لتراه يشارك فريقه لعبة البيسبول دون ان تخبره بقدمها. وكان هو آخر ضارب لفريقه، فإن نجح في ضرب الكرة، فإن فريقه سيفوز، وإن فشل فسوف يخسر فريقه. وضرب الكرة للمرة الأخيرة فأخطأها فخسر فريقه. بالطبع لم يذهب أحد إليه لمواساته، بل تركوه مكانه في أرض الملعب حزيناً غاضباً. ولم يعلم أن أمه قد قررت يومها الحضور لترى كيف يلعب خاصة في المباراة النهائية المحددة للبطولة. ولما قام عن الأرض صار يضرب العصاة التي بيده في الأرض، ويضرب بقدميه، ويصيح منفساً عن مشاعره بالخيبة. وما رأى إلا وأمّه تنزل إليه مسرعة من المدرج، وظن أنها أتت لمواساته ومنحه الحنان. ولكنها بدلاً من ذلك لطمته على وجهه وقالت له اسمع يا بني "إذا لم تتعلم كيف تخسر، فلن تتعلم كيف تربح" وهزته مطالبة إياه بأن يؤكد لها أنه فهم واستوعب ما قالت له. ولما فعل جذبته إليها، وقبلته، وأخذته إلى محل البوظة المثلجة. إن هذه الأم العزابية لواحد من أشهر وأنجح رجال الأعمال في الولايات المتحدة في القرن العشرين عرفت كيف تكون أباً وأمّاً. وحتى إن قسا الوالدان فهما يبقيان ما قاله أحمد شوقي في مدح الرسول عليه الصلاة والسلام

وإذا رحمت فأنت أم وأب هذان في الدنيا هما الرحماء

إن الأمهات يلعبن دوراً في حياة أبنائهن أكثر بكثير مما يبدو على السطح، ويؤثرن على سلوكهم وعاداتهم، لأنهن قادرات على مزج العاطفة مع السلوك السوي، وعلى التوفيق بين زعلها أو غضبها من ابنها لأنها خيب أملها ولكنه يكون واثقاً أنها لم تفقد الأمل فيه.

## ٤. مبدع من البداية:

ولما ظهرت نتائج الثانوية العامة (البكالوريا اللبنانية)، حقق طلال إنجازاً كبيراً إذ أحرز المركز الأول. وهو بالفعل إنجاز في بلد مثل لبنان يتمتع اهله بروح المنافسة، فما بالك أن يأتيهم لاجئ من أهل فلسطين فيتفوق عليهم. ولكن هذا الإنجاز أهله ليحصل على منحة دراسية في الجامعة الأمريكية بببيروت، والواقع أن هذه الجامعة بالذات، والتي أنشئت عام ١٨٦٦، تبنت منهجاً تحريراً في التعليم، يفسح للطالب أن يُظهر مهاراته وقدراته الأكاديمية، والاجتماعية، وأن يتعلم الحوار والجدل وتبادل الرأي مع الآخرين. وقد أبدى طلال رغبة في دراسة الآداب، وبخاصة اللغة الإنجليزية التي كان يكسب من وراء معرفته بها وهو طالب مدرسي في تدريسها وفي الترجمة. ولذلك أحبها وآمن أنها نقطته التنافسية وحبها. ولكن الظروف لم تتأله، وبسبب منحه البعثة الدراسية من منظمة الأونروا، كان عليه أن يختار بين دراسة اللغة الإنجليزية أو إدارة الأعمال. وتتساءل في نفسك كيف يمكن لطالب عاشق للأدب والموسيقى والفن أن يحب منهجاً بارداً كالمحاسبة. ولما بحثت عن جواب للسؤال قررت أن الشخص الذي يقدر على الترجمة، وبخاصة الحرفية منها، قادر على الدقة والضبط المطلوبين في المحاسبة ومسك الدفاتر. والأصل في المحاسبة أنها طريقة للتسجيل بأسلوب منظم. فهناك مدفوعات لتلك السيولة، وهناك مقبوضات تزيد من السيولة، وحيث أن لكل معاملة بالبيع أو الشراء مقابل نقدي، فيصبح الصندوق هو العاكس الصحيح لهذه العمليات. وفي القيد المزدوج لا بد أن تسجل كل معاملة مرتين، مرة بجانب الدائن، وأخرى بجانب المدين. ووحدة النقد عند المحاسب هي وحدة متماثلة، لأنه لا يأخذها إلا بمفهومها كوحدة قياس، ولا يجوز أن تحسب التفاح باللبيرة اللبنانية، ثم تحسب البرتقال بليرة لبنانية مقيّمة بشكل مختلف. وإن فعل أحد هذا، فإنه لن يستطيع أن يصل إلى قوائم مالية متوازنة.

ومع أن هذا الوصف التبسيطي لا يعطي المحاسبة حقها. فهناك أمور مالية تدخل إلى المحاسبة فتحولها من ممارسة حسابية وفق شروط وأسس واضحة، إلى فن يستطيع من أتقنه أن يساعد صاحبه في سد الثغرات وتحسين صورة الأرباح عن طريق فهمه لمحاسبة التكاليف. والتدفقات النقدية. والمحاسبة كمنهج استطاعت أن تستفيد من علوم كثيرة مثل التمويل (finance)، والاقتصاد (economics)، والرياضيات والاحصاء وغيرها لتبني في النهاية ما يمكن تسميته بالهندسة المالية. ولما صار علم التدقيق الخارجي قائماً بذاته دخلت عليه علوم الإدارة، والتنظيم، وأهم من كل هذا وذاك القانون. ومن هنا لا بد من تصحيح المفهوم بأن المحاسبة علم بارد، بل إن إتقانه قد يجلب للمرء فرصاً حياتية ممتازة. وليس عجباً إذن أن عصابات الإجرام كانت تبحث عن هؤلاء المحاسبين الأفاضل القادرين على تخيئة مدخراتهم، ودفنها في حساب داخل حساب، ومناقلتها بين مختلف البنود بحيث تخفى عن عيون الرقباء الفدراليين في الولايات المتحدة. وقد تعرضت هذه المهنة لأكثر من هزة. فمثلاً، لما عجزت التحقيقات الفدرالية الأمريكية عن الصاق أي تهمة تهريب أو قتل ضد زعيم عصابات شيكاغو (آل كابوني)، لم تجد وسيلة لحبسه إلا اتهامه بالتهرب من الضرائب، وحكمت عليه بالسجن مدة (١٢) عاماً مستخدمة كبير المحاسبين لديه شاهداً ضده. وكذلك وجدنا أن الخلط بين كون الشركة محاسباً قانونياً ومستشاراً مالياً قد يؤدي إلى تحييد دورها الرقابي وسله عن قول الحق، وقد أدت هذه الحالة إلى إفلاس واحدة من أكبر شركات المحاسبة القانونية وهي شركة آرثر أندرسون بسبب ما جرى في شركة الطاقة العملاقة "انرون".

## ٥. مواجهة الصعاب:

وكلما حصل خلل مالي في شركة، سارع الرأي العام إلى اتهام مهنة المحاسبة. ولذلك، فإن أي شركة محاسبة طال عليها العمر ستجد نفسها أمام حالات معينة. وقد واجهت شركات في الأردن نفس الحالات كما حصل لما صدر قرار أمن اقتصادي بحل مجلس إدارة شركة بنك البتراء وتعيين لجنة إدارة مشتركة لبنك البتراء وبنك الأردن والخليج، وقد اتهم المدققون الخارجيون حينها بالتقصير. وحتى شركة طلال أبوغزاله للتدقيق تعرضت لأزمة لما اتهم رئيس صندوق النقد العربي الأول الدكتور جواد هاشم بسرقة مبالغ تصل إلى (٧٠) مليون دولار من أرصدة الصندوق. وقد كان مكتب طلال أبوغزاله في أبوظبي قد اتهم بالتقصير في أداء واجبه المطلوب منه من قبل المدير العام الجديد للصندوق السيد سعيد غباش الذي خلف الدكتور جواد هاشم في منصبه بعد أن خدم بلاده كوزير للتخطيط. وقد كلمني أيامها السيد سعيد غباش في الموضوع بصفتي وزيراً في الحكومة الأردنية آنذاك لكي اخاطب المسؤولين العراقيين. فقلت له يا أخي سعيد لا أدري ماذا أقول لك، ولكن لا يمكن للدكتور طلال أبوغزاله أن يضحى بمؤسسته التي بناها بأسنانه وأظافره وقلبه وروحه ووقته من أجل أحد. وللإنصاف فإن السيد غباش لم يتهم طلالاً، بل قال وقتها إن الحكومة العراقية قد تفاهمت مع الدكتور جواد هاشم، وإلا فكيف نفسر سكوتها عليه؟ فقلت له لا أدري بماذا أجيب، ولكنني سوف أفتح أحد المسؤولين العراقيين في الأمر. وبالفعل فاتحت السيد نائب رئيس الوزراء السيد طه ياسين رمضان بالأمر. فأبدى استغرابه من الموضوع، وقال ”واحنا مالنا؟ هذي قضية تهم الصندوق. والزملة مالتنا ما عاد مدير للصندوق، فشو بعد؟“، أنا لن أطالب به من لندن؟ وبأي صفة سأطلبه؟ لا مانع إذا أرادوا في أبوظبي أو في الصندوق أن يطلبوه. وقد سعى السيد غباش بعد أن اخبرته برسالة السيد طه ياسين

رمضان لإحضر الدكتور هاشم، ولكنهم فشلوا. وحوكم الرجل في لندن وطالت محاكمته، وكتب كتاباً طويلاً يدافع فيه عن نفسه. وبعد احتلال الولايات المتحدة للعراق عام ٢٠٠٣، وانتهاء نظام حكم صدام حسين، بدأ جواد هاشم يعود تدريجياً للظهور، وأثار حوله ضجة كبيرة عندما نشرت مذكراته بعنوان "مذكرات وزير عراقي مع البكر وصادم" والذي صدر في شهر سبتمبر (أيلول) عام ٢٠٠٣.

وقد قابلت شخصياً الدكتور جواد هاشم عام ١٩٧٥، في بدايات تأسيس صندوق النقد العربي ولم يكن الصندوق قد بدأ بممارسة مهامه الرسمية بعد. ولقد عملت أيامها رئيساً لدائرة البحوث الاقتصادية بالبنك المركزي، وقد كان رئيسي في البنك المركزي المرحوم السيد نعمان فاخوري قد عُين مديراً تنفيذياً في الصندوق ممثلاً لثلاث دول عربية، وهو قام بترشيحي للعمل في الصندوق. فأرسلوا إليّ لكي أسافر إلى أبوظبي من أجل المقابلة. ولما وصلت زرت مكتب الدكتور جواد هاشم، وبدأ يسألني ويستفسر مني. وبعد قليل قال لي "سمعت أنك تكتب جيداً باللغة الإنجليزية". ولم أجب فكيف تجيب على سؤال كهذا؟ وقال لي سوف أمتحكك. وصلنتي دعوة من الفاييننشال تايمز اللندنية لكي اشارك معهم في مؤتمر عن مستقبل الاقتصاد العربي، وطلبوا مني أن أتحدث حول إدارة الفوائض المالية العربية، فهل تستطيع أن تعد لي ورقة حول الموضوع في حدود (٣-٥) آلاف كلمة. فقلت له طبعاً، ومتى تريدها. قال غداً صباحاً. وبالفعل كتب البحث وأخذته معي إلى مكتبه في اليوم الثاني، فجلس خلف مكتبه يقرأ... وأكمل القراءة، ثم نظر إليّ.. هذا أنت كتبت ليلة أمس؟ قلت نعم، فقال مش بطال.. أبد مش بطال... دعنا نتكلم في العمل.. إنني أعرض عليك وظيفة باحث اقتصادي بالدرجة التاسعة، وهذا ما يحصل عليه خريجو الدكتوراة الجدد بموجب كادر الصندوق. فقلت له

طبعاً أرفض. ولا أقبل إلا مديراً بالمرتبة الرابع عشره. فقال ”عيني ليش ما بتيجي هم تقعد مكاني؟؟“ فلم أنطق حرفاً، بل مددت يدي إلى مكتبه وسحبت البحث الذي كتبته له. فقال لماذا أخذت الأوراق؟؟؟ فقلت له إنها لي وملكي، وإذا أردتها فعليك أن تدفع الي دولاراً ثمناً لها. وبالطبع كان هذا المبلغ يساوي حينها ثلاثة أضعاف راتبي الشهري بالبنك المركزي بعمان، وفوجئت أنه دفع لي المبلغ، وأعطيته الأوراق، ورجعت إلى عمان لأكمل المسيرة.

فقلت رجل كهذا لا بد وأن يكون موضع نقاش وتساؤل. ولكنه كان عضواً ناشطاً في حزب البعث العربي. ولذلك وقع عليه اختيار القيادة العراقية ليكون أول مدير عام للصندوق. وبهذه التطورات حرص الحق. ولكنني أتذكر في تلك المحنة التي وقعت في الصندوق أنها عرّضت مؤسسة طلال أبوغزاله للامتحان. وقد حدثت الدكتور طلال في الموضوع عندما بدأت بالإعداد لكتابة هذا الكتاب. فرأيت أن هذه القضية لم تكن ذات بال عنده. فقلت له ولكن خصومك في المهنة هاجموك بقوة. فقال الحمد لله، بعض هؤلاء المنافسين يمثلون شركات كبرى عالمية، أما أنا فقد خلقت شركة عالمية، أتظن يا أخي معالي أبو أحمد أنني لم أفطن لهذا الأمر حين بدأت العمل، ولكنني كنت رصيذاً كبيراً في دول الخليج. فهل تظنني أدع واحداً كائناً من كان أن يهدم حلمي ويقوض مخططاتي التي احتكرت حياتي لأجل انجازها. كانت تحدياً واجهته، وبالصمود والعزم والعمل المتواصل استعدت مكانتي وعدت أقوى مما كنت. كان للصندوق احتياطات في الخارج باخذ منها، وكنت أسجل ما يعطيني هو وزملاؤه من معلومات. وقد قمنا بعكس الأرقام إلى أقصى درجة من الدقة. وطالبنا بأن تكون الأرصدة التابعة للصندوق كلها موثقة. والحمد لله لم يثبت ضدنا شيء في محكمة هنا ولا في الخارج.

## ٦. النشاط السياسي:

أيام الجامعة الأمريكية كانت جميلة. فليبروت سحرها. في ذلك العالم الذي تبعد فيه عن أهلك. كان يريد في هذه البيئة الجديدة ان يتميز. ولما رضي بدراسة المحاسبة، وانخرط فيها، كان لديه من الوقت لمتابعة نشاطات وفعاليات أخرى. وبالطبع، فإن الجامعة الأمريكية في الخمسينات، وبالتحديد ١٩٥٦ عندما بدأ الدراسة الجامعية، زحرت بالنشاط السياسي ومثلت مختلف الأفكار الرأسمالية والاشتراكية والقومية العربية والشيوعية والبعثية والقومية السورية والإخوان المسلمين وغيرهم. ولقد كان للطلاب مفاهيمهم وجلساتهم في شارع "آرتوا" وشارع "بليس"، وغيره من المحلات الشهيرة التي كانت شاهدة على النقاشات والجدل والصراخ السياسي. هذه المدرسة الموازية خلقت تفاعلاً كبيراً بين الطلبة وساهمت في المدى الطويل على تكوين شخصياتهم. وكانوا يتعلمون عرض تجارتهم وأفكارهم ويتعلمون من الآخرين أسلوب الدحض والرفض والتقنيد. ولذلك قرر الطالب الجامعي الجديد طلال أن ينخرط في هذه الحياة، وكيف لا وهو ابن القضية الفلسطينية التي صارت همّ العرب وشغلهم الشاغل. وهذا الرئيس عبدالناصر يتعرض لاعتداء ثلاثي تكون إسرائيل طرفاً فيه. ولقد وقعت حملة السويس في شهر اكتوبر عام ١٩٥٦، أي أيام بداية الفصل الأول بالجامعة. وقد تعرضت مدن قناة السويس من بورسعيد والسويس والاسماعيلية إلى هجوم وقصف شديد من قبل القوات البريطانية والفرنسية والاسرائيلية بعدما أمم الرئيس المصري قناة السويس، وانسحب المرشدون البحريون الاجانب للسفن من العمل. ولكن المفاجأة كانت أن المرشدين المصريين استطاعوا أن يقوموا بمهمة عبور السفن عبر القناة. فكانت الحرب التي استمرت حوالي عشرة أيام. ولما صدر الإنذاران الروسي من خروتشيف والأمريكي من أيزنهاور، انسحبت القوات الغازية عن منطقة القناة، وبقيت إسرائيل في غزة بعد ذلك عدة أشهر. وقد اشتهر في هذه الفترة الشهيد جول جمال من سوريا حين

أغرق بأسلوب انتحاري إحدى الفرقاطات البحرية العسكرية للأعداء. وشعر العرب بالعزة. واشتهرت أهازيج.. هزت أسماع العرب مثل أغنية عاد السلام يا نيل بعد الكفاح المجيد لفائدة كامل، ولكن النشيد الذي خلب الألباب وأثار كامن الأحاسيس القومية هو نشيد ”الله أكبر“ من كلمات عبدالله شمس الدين المغمور والذي عمل استناداً في إحدى المدارس المصرية. وصار ذلك النشيد وبخاصة المقطع الذي يقول ”الله أكبر يا بلادي كبري وخذي بناصية المغير ودمري قولوا معي قولوا معي الله الله الله أكبر“، نشيداً للأمة العربية.

بتلك الأحاسيس وفي هذه الظروف شعر طلال أبوغزاله أن مصر تقود العالم العربي نحو النصر، وأن عبدالناصر الشاب اليافع والخطيب المهيج للناس سيقود الأمة العربية نحو النصر لاسترجاع فلسطين. وفي عام (١٩٥٨) بدأت تظهر بوادر جديدة. فقد بدأت ثورة الجزائر وجيش التحرير فيها يكتسبان سمعة لدى العرب بفضل الإعلام المصري. وقد قامت السينما بإنتاج فلم في تلك الفترة عن ”جميلة بوحريد“ الفتاة الجزائرية المناضلة. وصارت بطلة الفلم ماجدة درة في أعين العرب. ومن هنا ساد الشعور بأن مصر التي شارك جيشها في هزيمة التتار عام (١٢٥٨) ميلادية عندما اتحد مع فلول الجيوش القادمة من بلاد الشام بقيادة قطز والظاهر بيبرس على ارض فلسطين المحتلة. وهكذا تكونت المشاعر بالنسبة لعبدالناصر. عبدالناصر صار رمزاً فهو المشارك في تأسيس حركة عدم الانحياز مع الهند وإندونيسيا وماليزيا ويوغسلافيا من أجل التصدي للدول الاستعمارية الناهية لخيرات الشعوب. ولم يفكر أحد حينها بأن ثلاثة من هؤلاء الزعماء شهدت بلدانهم أسوأ مذابح للمسلمين فيها، وأن الباكستان عدوة الهند هي من اشد المناصرين للقضية الفلسطينية علماً أن العرب لم يؤيدوها في المطالبة بكشمير، وأن جوزيف تيريري كان قد ذبح كثيراً من مسلمي زنجبار قبل فرض الانضمام عليهم إلى تنجانيكا ليشكل تنزانيا. ولكن نظرة العرب إلى عالم عبدالناصر في ذلك الوقت كانت مسطحة لا تضاريس فيها، وقائمة على ما يريدون رؤيته لا ما يشتهون.

ومع هذا، فإن فكر طلال أبوغزاله الذي لم يكن ليرضى بهذا التسطيح في الرؤية ولا رضي بقبول ما يقوله أعداء عبدالناصر من أنه كارثي وسوف يؤدي بالعالم العربي إلى الهاوية. وقد كتب د. طلال في هذه الفترة قصته القصيرة التي فازت بالجائزة الأولى من قبل المجلس الأعلى لرعاية الفنون والآداب والعلوم الاجتماعية في اتحاد الجامعات العربية الذي أعلن عن مسابقة القصة القصيرة عام ١٩٥٨ لطلبة الجامعات والمعاهد العليا في الوطن العربي. وقد اختار طلال عنوان القصة ليكون "الصدى اللعين"، متأثراً بالعنوان حسب ما اعتقد بقراءاته للكتب الإنجليزية القصصية التي أغرمت بهكذا عنوان، والثاني لأن العنوان يتناسب مع فكرة القصة. والقصة سجل بين أب وأبيه عن الحلم والواقع، وأيهما هو الطريق الأصوب. واختار أن يجلس على شاطئ البحر مع حبيبته ليخبرها بقصته وحواره مع أبيه. فالجيل الأكبر رأى في المأساة الفلسطينية درساً في تجنب الأوهام والإغراق في الآمال والتعلل بها، بل يجب على الأمة أن تعود إلى الواقعية ومدرستها لأن الانتصار على إسرائيل يتطلب وقتاً طويلاً وأعداداً دقيقاً. أما الابن فهو يرى في النضال واستمراره وإبقاء شعلته الطريق الأصوب، ولا يجوز أن تكون بلا حلم حتى ولو كان ميثولوجياً. ويختتم الشاب (طلال نفسه) حواراً مع أبيه بالقول "تعلمت أن المرء لا ينتهي عندما يخسر، ولكن عندما ينسحب". ومن الواضح أن تعبيرات ومواقف كهذه تنسجم مع الفكر الناصري الثوري. فعبدالناصر كان يسعى لطمس كل أفكار جيل الحكم الملكي وإنجازاته ويبقي عيوبه ماثلة. فكثير من مغني العهد الملكي سقطوا بعد الثورة بغنائهم الطربي، وبقي الكبار منهم فقط، والذين تأقلموا بسرعة مع الثورة. ولكن مغني الثورة هو عبدالحليم حافظ ومدرسته التي تعبر عن نفسها في أغنية هزلية "ياسيدي أمرك.. أمرك يا سيدي" حين يتساءل "وأغني قديم وأنا إيه ذنبي!! أنا قلبي عليك عليك قلبي". ولم يغن في كل أفلامه لملحنين كلاسيكيين إلا أغنية تظهر جمال صوته وهي "لحن

الوفاء“ من الحان رياض السنباطي الذي لم يلحن له بعد ذلك أي شيء. أما عبدالوهاب رجل الأعمال الحصيف فقد رأى في عبدالحليم الموجة الجديدة فركبها ولحن له، وأنشأ معه شركة لإنتاج الأفلام إسمها ”صوت الفن“، وعلى كل، وللإنصاف فإن عبد الوهاب هو من أكثر الموسيقيين العرب تطوراً وتحديثاً هو من أكثر الموسيقيين العرب تطوراً وتحديثاً لنفسه مع تطور الأزمان والأذواق، بل وكان أحياناً مساهماً في صنعها. وفي ظل هذا الجو المتغير ثقافياً وفكرياً واجتماعياً كانت أفكار طلال المعبر عنها ببراعة سنة ١٩٥٨ وهو ما يزال طالباً في الجامعة هي نفس الأفكار التي يرضى عنها الفكر القومي والناصري وبنفس اللغة والمفردات.

ولكن نتذكر يوماً ما قاله رئيس وزراء بريطانيا جيمس كالاهاان في مقابلة على إحدى محطات التلفزة البريطانية في إجابته على سؤال لماذا كنت ثورياً وأقرب الى اليسار، ثم انقلبت إلى يميني في حزب العمال البريطاني. فاقتبس جملة من سلفه ”وينستون تشرشل“ إذا كنت في العشرينات، ولم تكن اشتراكياً فأنت بلا قلب. أما إذا صرت في الثلاثينات وبقيت اشتراكياً يسارياً فأنت بلا عقل“. وبغض النظر عن موقف كل منا من هذه الجملة، إلا أننا نحن ورثنا حضارة نضجت مع الزمان. وكذلك، فإن القرآن فيه قصص تجعل الإنسان يتأمل ويتبصر ويتفكر، كما حصل مثلاً مع إبراهيم عليه السلام مما ورد في صورة الأنعام. حيث يحاور النبي ابراهيم عليه السلام الشاب في مقتبل العمر مع أبيه آزر. والآية (٧٤) من الأنعام تقول ”وإذ قال إبراهيم لأبيه آزر أنتخذ أصناماً آلهة، إني أراك وقومك في ضلالٍ مبين“. ولكن سؤال إبراهيم يجب أن يكتمل بالإجابة ومن هو إذن الإله الحقيقي؟ وهنا يبدأ بحث إبراهيم عن الحقيقة بالنظر والاستنتاج والتقييم ثم الرفض أو القبول. ”فلما جن عليه الليل رأى كوكباً قال هذا ربي فلما أفل قال لا أحب الآفلين“ (الانعام ٧٦). إذن لما

قرر أن استمرار السطوع هو معيار الإله في السماء فإنه بالنتيجة لن يقبل بآله يأفل ويغيب ويضيع نوره وسط ملايين الكواكب والنجوم الأخرى. "فلما رأى القمر بازغاً قال هذا ربي، قال لئن لم يهدني ربي لأكونن من الظالمين" (الأنعام ٧٧). ولذلك رفض فكرة أن القمر البازغ مؤقتاً هو الإله. فبدأ يتساءل عن معايير تعريف الإله وطلب من ربه الهداية إلى الفكر الصواب. "فلما رأى الشمس بازغة قال هذا ربي هذا أكبر، فلما أفلت قال يا قوم إني بريء مما تشركون" (الأنعام ٧٨). إذن فالإله المعبود ليس كوكباً ولا قمراً ولا نجماً وإن كبير، إذن فربه أمر آخر غير هذه الأمور المحسوسة المخلوقة. "إني وجهت وجهي للذي فطر السماوات والأرض حنيفاً وما أنا من المشركين"، وهنا يعتقد أنه قد وصل إلى الحقيقة بأن الله واحد أحد لا شريك له، وأنه وحده القادر على خلق شيء من لا شيء فهو الفاطر، وأنه في كل مكان ولا نراه.

هذا التطور الفكري لا يحصل في ليالٍ معدودة، بل نتيجة نقاش وتفاعل كما حصل مع إبراهيم وأهله وهم يسعون لإغوائه بالعودة إلى ما وجدوا عليه آباءهم، وهو يرفض بعد أن هداه الله أن يكون من المشركين، إلى أن ذهب للأصنام وكسرها، وقال إن كبيرهم الذي علق عليه الفأس هو الذي كسرها ليؤكد لهم أن الآلهة قابلة للتكسير، وأنهم في أعماقهم يعلمون عجزها في الدفاع عن نفسها. ومر طلال في هذه السنين بهذه المرحلة دون أن يفقد إيمانه بأن كل ما يفعله يؤدي إلى خدمة قضيته من بابها الواسع، ولما قرر أن يؤيد عبدالناصر الذي كان ينوي زيارة سورية عام ١٩٥٨. ولذلك احتشد الطلاب المؤيدون له داخل حرم الجامعة متظاهرين مؤيدين، فاحتجت الجامعة واستدعته بالذات لتحذره من مخالفة أنظمة الجامعة. فقررروا في اليوم الثاني أن يتجمعوا خارج الحرم الجامعي. فنادوه وأبلغوه إن لم ينته عن أمره هذا فسوف يطرد. وحاول أن يقنع الجامعة بأنه يعمل

هذا كقضية يؤمن بها وانها ليست موجهة ضد أحد. فخيروه خطياً بين أن يستمر في نشاطه السياسي أو أن يطرد من الجامعة. وهنا تأتي تلك اللحظة الامتحانية الحاسمة لتفصل بين ما تريد وما يفرض عليك. وتساءل أي الخيارين يخدم قضيته وعروبه أفضل: أن يستمر في نضاله بدون إكمال دراسته، أو أن يستمر في دراسته مع وقف النضال السياسي أو تأجيله حتى ينهي دراسته الجامعية، ويكون أكثر حرية في اختيار القرار الذي يريده؟ ومع أن الخيار يبدو في هذه اللحظة سهلاً بعد ما حقق د. طلال ما حقق من إنجازات لكنه لم يكن كذلك حينها على الإطلاق. إنها شبه انسحاب من المواجهة ولكن إلى حين، وعضّ الرجل على ناجذيه، وتعهّد بأن يوقف نشاطاته السياسية ويستمر في التركيز على دراسته.

وهكذا لامس بالتجربة الدور العميق للمؤسسات العميقة في حجز حريته عن الحركة والتعبير. وأدرك إدراكاً مباشراً أن الشباب في اندفاعهم لا يدركون هذه الحواجز والمواقع والسقوف الزجاجية التي يعيشون في ظلّاتها سوف تحاصرهم حتى يجدوا عنها حوالاً ومنها مخرجاً. والتفت إلى أمور أخرى يقوم بها، شاهد عام (١٩٥٨) تحقق وحدة مصر وسوريا في الجمهورية العربية المتحدة برئاسة الرئيس عبدالناصر على حساب الرئيس السوري شكري القوتلي. وشاهد وحدة أخرى بين ملك العراق وملك الأردن فيصل والحسين أحفاد الشريف الحسين بن علي يؤسسان بعد ذلك بأيام الاتحاد الهاشمي أو الاتحاد العربي بينهما، والواقع ان الذي نشأ هو جبّهتان عربيتان متضادتان. ورغم ذلك، فإن المرء لو عاد بالذاكرة إلى الوراء لرأى في استمرار الوحدتين فوائد كثيرة. ومع هذا فلم يستمر الاتحاد الهاشمي إلا بضعة أشهر، فبعد تأسيس الحكومة الاتحادية في شهر (٥) برئاسة نوري السعيد حدث يوم ١٤ تموز (يوليو) ١٩٥٨ انقلاب عسكري في العراق أدى إلى سحل الملك الهاشمي وأسرته وخاله ورئيس

وزرائه، ورئيس وزراء الأردن ووزير الدفاع المرحومين إبراهيم هاشم وسليمان طوقان، وأتى إلى الساحة عبدالكريم قاسم بدعم وتأييد من القيادة المصرية. ولكن سرعان ما احتكم الخلاف بين الإثنين إلى أن قام عام (١٩٦٣) انقلاب آخر بقيادة نائب الرئيس عبدالسلام عارف. وهكذا دخل العراق في دوامة إلى أن تمكن حزب البعث من السيطرة على الأمور وحكم العراق من منتصف السبعينات حتى عام ٢٠٠٣ حيث تصدر المشهد فيها الرئيس الراحل صدام حسين.

## ٧. بداية التحول والنضوج:

أما الطالب الجامعي طلال فقد استمر في دراسته حتى تخرج من الجامعة بدرجة امتياز، وهو انجاز كبير. وبالطبع كانت فرحة والديه به كبيرة جداً ولا توصف. فها هو طول صاحب السن الضحوك والوجه الباسم قد حقق حلم أبويه بأعلى الصور وأجلاها. وإخوته وأخواته كانوا أيضاً به فرحين. وتخرج من الجامعة وهو يلبس الروب والطاقيّة، ويضحك مع زملائه ومهنييه، والكل مدرك في أعماقه أن فصلاً أساسياً من حياتهم قد انتهت، وأن مرحلة المعاناة والتأسيس لمرحلة جديدة قد بدأت. ولا يهم الآن متى ما دخلت السوق، وعاركت الحياة، ماذا كانت علامتك في مادة محاسبة التكاليف أو غيرها. أنت الآن في ملعب جديد بلعبة جديدة وحكام جدد وقواعد جديدة. والذكاء الأكاديمي وحده لا يكفي، بل لا بد وأن يدعمه الذكاء الاجتماعي والذكاء العاطفي. وعندما انتهى السامر، وذهب كل إلى شأنه، وبدأت الحياة لعبتها القديمة بامتحاننا في مجال الصبر والثبات، صار الخريج طلال يبحث عن عمل. وقد كان قلقة أقل من غيره، فهو الأول في المحاسبة من جامعة مشهود لها بأنها من أفضل الجامعات العربية، إن لم

تكن في رأي خريجها الأفضل. وهو يتقن اللغتين العربية والإنجليزية، ومتفوق على كل زملائه. أمن المعقول أن يكون البحث عن وظيفة أمراً صعباً؟ ويكتشف أن كل هذه المؤهلات لم تفتح له طريق العمل في بيروت. في عام ١٩٦٠، وبعد سنتين من انتهاء الحرب الأهلية الأولى في لبنان. ودار ينتقل بين المكاتب والشركات يقدم لها طلبات. وكلما سمع من أحد أو قرأ عن فرصة عمل هرع لتقديم الطلب إليها. وعندما يعلم أن زميلاً له كان دونه إنجازاً قد وجد وظيفة، يشعر بمزيد من الضغط خاصة وأن أهله الحنونين المتفهمين الباسمين مثله لا يتركون له فرصة ليشكو أو يتقاعس أو حتى أن يحتج منفساً عن ألمه. ويعلم أن والديه يعولان عليه في مواجهة تقلبات الحياة وصروفها. إن راتبه كان الأمل الذي يعلق عليه أهله آمالهم.

وما زالت الأيام تجري حتى جاء عرض عمل من شركة سابا المحاسبين القانونيين الذين اعتبروا في تلك الأيام من الشركات العربية الكبرى الرائدة في هذا المجال. ولا تسئل عن سرور أهله لما علموا بذلك. ولكن الأمر اقتضى أن يغادر طلال لبنان متوجهاً إلى الكويت عام (١٩٦٠) حيث الحر بدل القر، والرطوبة والطوز، ولكن حيث فرص الحياة متاحة. فالكويت في ذلك الوقت كانت قد فتحت أبوابها لكثير من الفلسطينيين للعمل فيها. فذهب إلى هنالك المهندسون والمعلمون والماليون والأطباء وبعض أفراد الجيش والأمن المتقاعدين، والإعلاميون. ولم يوفر الأردن أو فلسطين في ذلك الوقت العمالة الخدمية، بل هذه كانت تأتي من دول أخرى مثل إيران والباكستان والهند. ولذلك اكتسب الأردنيون والفلسطينيون مكانة مجتمعية خاصة، واندماج هؤلاء في البيئة الكويتية وصاروا يمضون سنوات طويلة فيها هم وأبناؤهم. فنشأ جيل جديد لا يعرف إلا الكويت له وطناً. ولذلك، لم يكن من الصعب على طلال أن يجد في هذه البيئة أصدقاء ومعارف من بلده ومن أهل الكويت أنفسهم ما يسهل عليه حياته. وبعد مدة، كما هو متوقع، وقع خلاف بين طلال وإدارة المؤسسة حول أسلوب أداء العمل.

## ٨. أولى الخطوات على السلم:

واستقال من العمل، وفوجئ بعدد من زملائه الذين عمل معهم لعدد من السنوات في سبأ قد استقالوا معه. وطلبوا أن يكونوا شركاءه في العمل، وكأنهم في أعماقهم شعروا أن سفينته ستبحر في طريقها لنهاية البحر. وبالطبع فوجئ طلال بموقف زملائه. ومع انهم كانوا من الذكاء بحيث يسلمونه القيادة، الا انهم سعوا ان يكون لهم حصص. واختار طلال برضى شركائه اسماً للمؤسسة فاختار-اسمه. وهكذا، وبدون تخطيط كثير، خلقت مؤسسة "تاغ" دون عنوان. لم يكن لديه ولا شركاؤه مكاتب غير سياراتهم يحملون فيها الملفات، ويقومون بتدقيق حسابات الشركات التي حصلوا على عقودها. هكذا كانت البداية متواضعة، تذكرك بقصص الولادة المتعسرة لكثير من الشركات في جراج البيت. أما شركة (تاغ) نهضت من غبار الطرق ومكاتب السيارات، بدل الجراجات.

من هذه البداية انطلقت أبوغزاله العالمية للعمل في كافة المجالات المهنية شاملة التدقيق، والحكومة الإلكترونية، وإدارة العقار، والتخطيط الاستراتيجي لنظم الإعلام والاتصالات، وتسجيل البراءات والعلامات التجارية والملكيات الفكرية، الى تطوير الموسيقى، الى نشر المعرفة والثقافة والتعليم عبر الراديو، وتصميم العلامات التجارية، والخدمات الاستشارية، والدراسات الاقتصادية، والكثير غيرها. أما مؤسسة طلال أبوغزاله تقوم حتى نهاية عام ٢٠١٧ بثمانية وعشرين نشاطاً مثل الامتحانات المهنية وشهاداتها، نشر الكتب، الخدمات الاستشارية، الدراسات الاقتصادية في الاردن، والدراسات، والاهم من كل هذا الجامعة المفتوحة، وغيرها. واي كتاب من كتبه الاخرى او نشراته تتيح لك الاطلاع على المدى الواسع والتنوع في الخدمات التي تقدمها المنظمة او المؤسسة. ولتقديم هذه الخدمات هناك أكثر من مائة مكتب

فتح آخرها عند كتابة هذه السطور في مدينة ساو باولو بالبرازيل. هذه الشبكة كيف تدار؟ وما هي التحديات؟ وكثير من الكبار من عرفهم طلال الذين ساهموا بشيء معه في بناء صرح جديد، أو في الإيحاء له بأن يبني شيئاً جديداً. ولكنه دائماً يتميز بالقدرة على أن يكون الخبير المخاوي، الذي يقرأ ما هو مطلوب، ويحس بالفرصة تدغدغ حواسه فلا يتردد في اتخاذها. إنه كما قلنا ”مخاوي“ ويلمح الفرصة كأنها جنية جميلة واقفة في انتظاره ومتأكد من أن أحداً غيره لا يراها. لقد عرف عبدالعزيز الصقر، فساعده في بناء شركة التدقيق الأولى في مدينة الكويت، وأعطاه شركة البيبيسي كولا لكي يدقق حساباتها. وأعطاه آخرون آمنوا به، وساندوه، ودعموه بمبالغ من المال أرادوا أن تكون أضعاف ما أصر على اقتراضه منهم، ولكنه اكتفى بما يحتاج. وهم عرفوا أنه أمين معهم ومع نفسه، ولا حاجة لزيادة الضغوط عليه ليأخذ أكثر مما يحتاج. وحساب النقود دائماً عنده دقيق، فلا يأخذ إلا بقدر، ولا يعطي إلا بمقدار ما يعتقد أنه رقم عادل في حق من أعطاه. ولذلك لا يلجأ الى دغدغة حواس من حوله بإعطائهم فوق ما يستحقون. وهو لا يترك لضعفه البشري ان يأخذ من الآخرين لا حاجة له به. ولذلك، وضحت علاقته مع الآخرين. واحذر من عروض الاغنياء إذا أحبوك وعرضوا عليك مالاً كثيراً فوق ما كنت ترضى به لنفسك. وقد يكررونها مرة أو مرتين، ومتى ما شعروا أنك تشتغل معهم بحجة ان المال عندهم كثير، فستعجب كيف ينقلبون عليك. لذلك أراح طلال في معاملاته أصدقاءه الأثرياء، ووثقوا به، واعتبروه في اعماقهم واحداً منهم. ولا يترددون في تقديم الخدمة او المساعدة التي يحتاجها لأنهم يريدون أن يدخلوا حياته كجزء من نجاحاته عندما يرقى سلم النجاح للأعلى. وهو لا يتردد للحظة في الاعتراف للآخرين بفضلهم عليه، ولا يتورع أن يعلن ما فعلوه لأجله بكل الامتنان والسرور، ويسميهم أساتذته في الحياة.

## ٩. رجال في حياته:

وقد بقي الدكتور أبوغزاله حتى هذه اللحظة رغم رحيل عبدالعزيز الصقر من سنوات حافظاً للود راعياً له ومتذكراً صديقه الصدوق. ومر به في حياته أناس آخرون ما يزال يذكرهم بدءاً من رئيس بلدية الغازية الحاج رضا خليفة صديق والده. ولقد كان يخصه بالمعاملة الحسنة ويسمح له بمصاحبته وهو طفل إلى المقاهي حيث يشرب الناس (المتي) الذي يشبه الشاي ولكنه أقل كلفة. وقد ساعده الحاج رضا في بداية حياته بالنصائح والاهتمام وبفرص العمل. فقد ساعده وهو يبحث عن عمل مهما كان حتى يساعد أهله دون أن يضطرهم إلى طلب مساعدته بسبب ضيق ذات اليد. ولذلك بقي الحاج رضا واحداً من الناس الذين أحبهم. وهو لا ينسى أيضاً محمد سلام الذي منحه الفرصة كي يدرس في مدرسة المقاصد بدون أقساط طالما أنه حافظ على المرتبة الأولى في كل المواد التي كان يدرسها.

وقد تشابه كل من ساعده في أمر واحد، وهو أنهم في علاقتهم معه رغم أنهم لم يكونوا أقرباءه قد عاملوه بنفس الطريقة التي عامله أبوه فيها. إنهم نسخ متفاوتة بفترات مختلفة من أبيه، دون أن يحلوا مكانه، أو يقللوا من منزلته. لقد كان طلال يبحث في كل من وقفوا إلى جانبه عن أبيه، وعن أمه. وقد وجد أباه في كثير من الناس الذين عرفهم، ولكن أمه لم يجدها إلا في أمه نفسها. ولعل هذا التقارب مع الرجال الذين شكلوا محطات في حياته هو ما جعلهم يشعرون نحوه بالأبوة، فكانوا دائماً جاهزين لمساندته. واعتقد أن هذه الموهبة في تحديد نمط العلاقة مع الآخرين هي التي مهدت له سبلاً كثيرة. وحتى عند الأمريكيين الذين يتمسكون بالمعايير الموضوعية في اختيار من يتعاملون معهم عندهم مثل يقول "ليس المهم ما تعرف، ولكن المهم من تعرف".

## ١. اللعب مع الكبار:

ولكن معارف السيد طلال لم تقف عند أشخاص ساعدوه عندما طلب مساعدتهم، ولكنه ولأنه تعرّف إلى زعماء في الوطن العربي وضع نفسه وتجاربه أمامهم وقدم لهم في كثير من الأحيان مشروعا، أو مقترحا، أو ورقة عمل لتطوير شأن ما سواء طلبوه منه أو تبرع به. وقد شكل هؤلاء محطات هامة في حياته. ومن هؤلاء المرحوم الشيخ صباح السالم الصباح في الستينات والسبعينات من القرن الماضي، و خادم الحرمين الشريفين سلمان بن عبدالعزيز لما كان أمير الرياض، والرئيس الحبيب بورقيبة، والرئيس بشار الأسد، والمرحوم الملك الحسين بن طلال ملك الأردن السابق، وكوفي عنان، وبان كي مون أمين عام الأمم المتحدة، والشيخ خليفة بن سلمان آل خليفة رئيس وزراء البحرين، والملك عبدالله الثاني ملك الأردن. وبالطبع، فإن كل ملوك العرب ورؤسائهم معروفون لديه إلا من لم تتح له الفرصة للقاء بهم. وبالكاد لا ترى أحداً بمرتبة وزير أو أعلى في معظم دول المشرق العربي والخليج وشمال إفريقيا إلا ويعرف الدكتور طلال أبوغزاله. وله علاقات دولية حميمة في أوروبا والولايات المتحدة وجنوب إفريقيا وفي الصين. هذا الانتشار الواسع هو الذي مكنه من أن يبقى متألّقا، وأن يتبوأ مناصب أو مواقع شرفية كبيرة مثل رئاسة لجان خاصة بالأمم المتحدة، أو لجان مؤقتة لإعداد تقرير يُستفاد منه في تطوير العمل، أو من أجل بناء منظومة للتصدي لواحدة من تحديات المستقبل.

وقد هيأت له شبكة المعارف هذه الفرص الممتازة لعمل الكثير في مجالات مختلفة. وأذكر في نهاية عام ١٩٨٤ لما كنت وزيراً للصناعة والتجارة بالأردن، اتصل بي الدكتور طلال أبوغزاله لكي يزورني في المكتب. ولما تقابلنا خبرني أنه بصدد تسجيل المجمع الدولي للمحاسبين العرب كمؤسسة غير ربحية وظيفتها الارتقاء بمهنة المحاسبة والتدقيق

ورفع مستوى المحاسبين، وتطوير مهاراتهم والدفاع عن المهنة. وقال إنه يرغب أن يكون معه مسؤول أردني لأن من الضروري إبراز هذه الجمعية على أنها مطلوبة من الحكومات التي ترى في الرقي بمهنة المحاسبة تحقيقاً للنزاهة والأمانة وعكس أوضاع الشركات والمؤسسات بشكل نزيه ودقيق. وبعد التشاور مع الزملاء، ومع رئيس الوزراء الأستاذ أحمد عبيدات آنذاك قررت السفر إلى لندن معه. وبالفعل سافرنا معاً لأول مرة، وكانت فرصة لي كي أفهم عقلية هذا الرجل، والأسلوب الذي يبني به مؤسسته. وقد وجدته إنساناً ديناميكياً، محباً للحياة، يعرف ما يريد وكيف يصل إلى ذلك. وقلت له ومن أين أتت فكرة إنشاء هذا المجمع، ولماذا تسجله في لندن؟ فقال أسجله في لندن حيث تصل مهنة المحاسبة إلى أرقى مستوياتها. وكذلك لكي نعطيها سمة الاستقلالية عن المؤثرات القطرية علماً أن لندن هي مركز هام للمال والقضاء والبورصات. ولما وصلنا إلى لندن، ذهبنا في اليوم الثاني إلى مكان الاحتفال حيث حضر السفير الأردني في لندن. وفوجئت لما رأيت أمامي رئيس وزراء بريطانيا الأسبق سير إدوارد هيث، والذي مثل الجانب البريطاني في الاحتفال. وقد كان احتفالاً جيداً. وفي المساء دعانا الدكتور طلال إلى حفل عشاء في مطعم صغير ولكنه شهير جداً بلندن وليس فيه سوى ست طاولات، والحجز فيه يجري شهراً قبل الموعد. وقد أسهب طلال في شرح روعة الستيك الذي يشتهر به المطعم مما أسأل لعابي. وقد حضر السير تيد هيث - اسمه المتداول - حفل العشاء وبدأ في الحديث منتقداً السياسة الأمريكية برئاسة الرئيس رونالد ريغان في تلك الفترة. وانتقل بعد ذلك للسخرية من أمريكا مما جعلني أشك أن الأمريكيان ربما ساهموا في إفشال حكومته قبل ذلك بعشر سنوات حين استقال عام ١٩٧٤. أما الدكتور طلال فقد جلس يقارع الرجل، ويدافع عن أمريكا. ونظر إلي السيد هيث متسائلاً: وأنت يا وزير، ما رأيك في أمريكا. فتدخل السيد طلال في الموضوع وأخرجني من مواجهته وقال د. عناني

خريج الولايات المتحدة. فقال السير تيد هيث ضاحكاً ”خسارة أن تضيّع مواهبك في الدراسة بأمريكا“. وما كاد ينهي جملته، كان الزبائن الجالسون على الطاولة يقربنا قد أنهوا عشاءهم، فوقفوا عندنا، ونظر أحدهم إلى السير تيد قائلاً له بلهجة أمريكية ”أنت لست رجلاً محترماً“. فرد عليه السير تيد ببرودة أعصاب الإنجليز ”وأنت يا سيدي أكرمتني بقدحك. إنك رجل جاهل“. وخرج الأمريكيان. وعاد السير تيد إلى حديثه المعتاد.

صحيح أن جلسة العشاء المكلفة قد انتهت بجدل مع تيد هيث، ولكنها كانت بالنسبة لي مثيرة. أما بالنسبة للدكتور طلال فقد حقق ما كان يصبو إليه. فالمجمع فكرته، وبقيادته، وبالفعل مع أنه مؤسسة تأهيلية، إلا أنها تقوم بأعمال تدريبية، لمنظمة طلال أبوغزاله ومؤسسته. ولكنها في نفس الوقت ما تزال تخدم الأهداف التي أنشئت من أجلها. ومنذ عام ١٩٩٠، وبعد احتلال الكويت، نقل أبوغزاله مركز مؤسساته الكويت إلى عمان، وكذلك انتقل المجمع إلى مركز الشركة في عمان. وهكذا هو طلال أبوغزاله، يختار الفكرة، ويروج لها لأهميتها، ويدعمها مؤملاً أن يدعمها الآخرون. وإن لم يفعلوا قام هو بتقديم الدعم طالباً من الآخرين خدمتها بوقفتهم دون مقابل. وبهذا الأسلوب، فإنه يبقى هو العمود الفقري للمشروع، ويتحكم في توجهه آخذاً مقترحات الآخرين بعين الاعتبار.

## II. بلورة السياسات:

ولعل الموضوع له بقية. وأذكر أن الدكتور طلال أبوغزاله أجرى دراسة من عنده يقترح فيها إصلاحات على طريقة اعداد قانون الموازنة العامة. واعتبر في المذكرة أن أسلوب إعداد الموازنة، والطريقة التي تجمع بها الأرقام تفتح المجال لارتكاب الأخطاء، وإلى اضطرار الحكومة لإجراء عمليات

تلبس طواقي على الأرقام (window dressing). ودخل في أمور فنية مقتبسة عن ممارسات دولية. وطلب مني أن أطلع على المذكرة وأبدي رأيي فيها. وقد فعلت، فوجدت الثلاثين مقترحاً التي احتوتها مفيدة جداً، ولكن كان لي مقترح أن يجري تقييم للإنفاق الحكومي، وعلى أن يقيم الانفاق والإيراد اقتصادياً من حيث قدرته على تحقيق أهداف اقتصادية اجتماعية أخرى غير تأمين موارد للحكومة، وضمان قدرتها على تسديد المستحقات عليها. وقلنا لا بد من إجراء دراسة الأثر الاقتصادي (economic impact analysis). فالموازنة هي عمل محاسبي إحصائي ولكنه ذو أبعاد اقتصادية اجتماعية، لأنها تؤثر على توزيع الدخل، وتوزيع الثروة، وعلى الاستهلاك الخاص، والاستثمار الخاص، والتوظيف، ولذلك لا نستطيع أن نحصر الموضوع في الأبعاد الفنية لإعداد الموازنة وتركيب جداولها. ووافقني بسرعة، وقال هذه فكرة ممتازة. وبعد يومين أو ثلاثة، إذا به يتصل لي يقول لي ”معلمي، أرسلت لك مذكرة لتقرأها، لقد اقترح فيها إنشاء منتدى طلال أبوغزاله الاقتصادي، وطلب مني أن أكون أحد مساعديه في رئاسة المنتدى“. وأنا أعلم دائماً أن مثل هذا العرض يأتي معنوياً، وليس بالمعنى الحرفي للكلمة. ووافقت طبعاً. وهكذا أنشئ المنتدى وتشكلت عنه عدة لجان، وبدأ يعمل، والواقع أنه ما زال قائماً بعد حوالي ثمانية أعوام على تأسيسه. وقد انضم إليه كثيرون من أساتذة الجامعات وغيرهم من الراغبين في فرصة للتعبير، والمساهمة في حل مشاكل بلدهم وتحسين صنع القرار فيها.

وأذكر في هذا المجال انني سافرت مرة إلى مصر في عام ١٩٩٣، وكان رئيس الوزراء حينئذٍ عاطف صدقي. ولما وصلت لمقابلته طلب مني الانتظار قليلاً. فاستثمرت الوقت لأتفرج على صور رؤساء وزراء مصر السابقين. وعدت للماضي لسعد زغلول، ومصطفى النحاس، وعلي ماهر، والنقراشي، وطلعت حرب، وجمال عبدالناصر، وعزيز صدقي، وعلي

لطفي، عبدالعزيز حجازي، وغيرهم الكثير. وفجأة فتح باب التواليت، وخرج الرئيس الدكتور عاطف صدقي وقادني إلى مكتبه مباشرة دون إعلام السكرتاريا. وبقينا نتحدث معاً ساعة ونصف فقد سبق وان كان استاذ اقتصاد بجامعة عين شمس. وفجأة دخل السكرتير فرآني جالساً ولم يمتلك نفسه وقال "إنت ازاي دخلت هنا؟". فنظرت إليه ولم أجب، ونظر السكرتير إلى رئيس الوزراء وقال "والله يا فندم أنا قلنا ينتظر في المكتب لحد حضرتك ما ترجع". فأشار إليه أن يخرج. ولكن السكرتير أصر على أن هنالك ضيوف آخرون في الانتظار. فاعتذرت وخرجت متأخراً لموعدي مع وزير التطوير الإداري في نفس مبنى رئاسة الوزراء. وقابلت الدكتور عاطف عبيد الوزير، وهو أيضاً أستاذ إدارة سابق، ومعه شاب يحمل الدكتوراة في الهندسة الحاسوبية من معهد ماساشوستس للتكنولوجيا واسمه د. هشام الشريف. وشرحوا لي بصفتي كنت أيامها وزير دولة لشؤون رئاسة الوزراء ووزير إعلام ورئيس الفريق الاقتصادي بحكومة الدكتور عبدالسلام المجالي الأولى، شرحوا لي شيئاً جديداً اسمه وحدة دعم القرار (Decision Support Unit). وأخذوني معهم إلى قاعة، وقالوا إن المعلومات والاحصاءات التي تحتاجها الحكومة مخزنة هنا، ونحن نسألها وهي تجيب. وهكذا نستطيع تزويد مجلس الوزراء أو أي منهم بالمعلومات أو الاستنتاجات التي قد يطلبها لدعم القرار الذي ينشده. فتساءلت كم ستجمعون إيراداً إضافياً لو رفعتم سعر الكهرباء مليماً واحداً. فجاء الجواب أن الرقم سيكون في القاهرة وحدها حوالي (٤٠) مليون جنيه. فقلت عظيم. ماذا لو رفعتم سعر الكهرباء عشرة مليمات فضغطوا على الكمبيوتر فجاء الجواب (٤٠٠) مليون جنيه مصري. فقلت لو عشرين مليم سيكون الجواب (٨٠٠) مليون جنيه؟ قالوا نعم. قلت كيف هذا؟ إن رفع السعر بهذا القدر يجب أن يؤثر على سلوك المستهلكين ويقلل من استهلاكهم. هذه تعتمد على شكل منحني الطلب حتى ولو كان مستقيماً

فإن الجواب لن يكون ما قلتم. وبعد نقاش ذهبنا إلى مكتب الدكتور الوزير عاطف عبيد وقرر الاثنان أنه لا بد من إجراء دراسات اقتصادية لمعرفة تأثير رفع الأسعار على الطلاب عند مستويات مختلفة.

وقد جربت إنشاء مركز لدعم القرار برئاسة الوزارة، ولكن عمر الوزارة سرعان ما انتهى. كل هذه الذكريات خطرت ببالي وأنا أقرأ أفكار الدكتور طلال عندما بادر بإنشاء منتدى طلال أبوغزاله لتطوير السياسات الاقتصادية، وللتدليل على أهمية فكرته في هذا الموضوع، فإن جمعية الاقتصاديين الأردنيين المنشأة قبل أكثر من نصف قرن لا تعمل شيئاً. فقد بقي رئيسها معالي الدكتور هاشم الدباس رئيساً لها ويحضر باسمها مؤتمرات الاقتصاديين العرب، ولكن الجمعية بعد كل الأحداث والتقلبات الاقتصادية التي شهدتها الأردن منذ عام ٢٠٠٨ وحتى الآن، لم تحرك ساكناً ولم تعقد اجتماعاً. ومن هنا، فإن التراخي الذي يصيب مؤسساتنا، وبخاصة التطوعية منها، يصيبها مع الوقت الوهن وتبقى عنواناً بريدياً لخدمة العاملين فيها شخصياً. أما بالنسبة للدكتور طلال، فهو له غاية وهي خدمة المجتمع. ومتى ما تطورت الفكرة، وتبين أن بالإمكان الاستفادة منها تجارياً دون الاجحاف بغرضها الأصلي فعل ذلك، وقد أعطى هذا الأسلوب نتائج كثيرة ناعمة.

## الفصل الخامس: التحرك نحو العالمية

### ١. الملكية الفكرية:

لقد بدأت الفكرة تدريجياً تتمركز عند الدكتور طلال. وقد بذل جهوداً حثيثة، ولكن كانت الأذان أيامها غير قابلة للإصغاء. ولذلك قرر أن يفكر بطريقة معكوسة، وهو أن يخاطب الشركات الأجنبية التي تتعرض بضائعها أو خدماتها أو ملكياتها الفكرية للقرصنة أو السرقة من أن يقوم هو بمتابعة ذلك نيابة عنها عن طريق تسجيل تلك الرخص والمؤلفات في الدول العربية جاعلاً من يعتدي عليها قابلاً للمساءلة ودفع غرامة.

وفي عام ١٩٩٧ أنشأ مؤسسة (AGIP) أو طلال أبوغزاله للملكية الفكرية. وقد تطورت هذه المؤسسة وصارت أكبر مؤسسة لتسجيل الملكية الفكرية في العالم. وهي بالنسبة للدكتور طلال أبوغزاله درة التاج في كل أعماله بسبب النجاح الكبير الذي حققته، ولأنها أعطته الأمل بأن نشاطاته المختلفة مرشحة لأن تكون الأولى في العالم، بل وقادرة على إنجاز ذلك. وقد حقق من الثقة في عمله، ومن المهنية في أداء دوره، ما جعله موضع ثقة العالم. ولا شك أن هذا النجاح قد أعطى مؤسسة أبوغزاله ومنظّمته المكانة التي كان يسعى إليها باستمرار. ولذلك، فإنه يريد من نشاطاته كلها أن تحقق ما حققته "أجيب". وقد مكنه النجاح هنا أن يصبح عالمياً بكل معنى الكلمة لا كشخص طبيعي، ولكن كشخص معنوي كذلك. وهو ينظر لهذا الإنجاز بفخر ليقول للشباب العرب في كل أنحاء العالم لا تيأسوا مذكراً إياي بكلمة خطيب ثورة عرابي مصطفى كامل "لا يأس مع الحياة، ولا حياة مع اليأس".

## ٢. بداية الانتشار:

ولقد دعم نجاحه في هذه المؤسسة الطاقة الإيجابية الكامنة فيه. ولذلك صار يبادر باستمرار نحو الجديد. فمن ناحية، توفرت له المؤونة المالية ليأخذ مزيداً من المخاطر المحسوبة، ولذلك سارع إلى ولوج أبواب أخرى. فقد أنشأ بالاتفاق مع الحكومة الصينية مركز كونفوشيوس لتعليم اللغة الصينية. ومع أن المركز مفتوح وقادر على استيعاب المزيد، إلا أنه يريد أن يأخذ الريادة العربية في تعليم اللغة الصينية، وبخاصة الماندرين، وهو يدرك أن ظهور الصين على الساحة الدولية كقوة اقتصادية عظمى هو الذي سيغير موازين العالم. ولن يكون العالم من الآن فصاعداً مركزاً أحادي القطبية (Unipolar). فالصين التي اختبأت خلف سورها العظيم بين ١٩٤٩ حين قامت الثورة الشعبية الماوية فيها وحتى عام ١٩٨٠ بالانتصار على الثورة الثقافية التي أرادت الاحتفاظ بالنظم الانعزالية كما طورها ماو تسي تونج. وقد زرت الصين في مطلع ذلك العام، ولا يكاد مسؤول صيني تقابله ينسى أن يذكرك بعصابة الأربعة التي كانت تقودها زوجة ماو تسي تونج، والتي سببت مقتل وإقصاء كثير من المعارضين أو المشتبه في ولائهم للثورة. ومنذ ذلك الحين أقبلت الصين على الانفتاح. ولذلك سرعان ما أدرك طلال أبوغزاله أن عليه أن يرتبط بالصين من ناحية، وأن يساهم في تعليم اللغة الصينية للعرب. ولسنا هنا في معرض الحديث الشامل عن إجمالي علاقات منظمة ومؤسسة طلال أبوغزاله بالصين، ولكنني أعلم أنها مرشحة مستقبلاً للتطور بشكل سريع.

ما قدم هنا هو نماذج من أسلوب طلال أبوغزاله في إنشاء المؤسسات. فالرجل يبحث عن الربح عن طريق تجارة الخدمات المتقدمة والمتطورة، ولكنه ليس ميركانتيليا بمعنى أنه يعطي الأمر حقه من الصبر والرعاية

حتى يوتى أكله على مهل، ويتصرف كمستثمر حصيف حتى يصل الأمر إلى مرحلة الإعداد الكامل، ثم يطلقه في الوقت المناسب. وحتى وإن لم يحقق أرباحاً، فإنه يؤثر الانتظار لأنه أصلاً لما تبني الفكرة في الأساس لم يتبنّها إلا إيماناً بها، وجدواها، وبأن أوانها قد آن. وهو بعد ذلك يتصرف أحياناً بحس وضمير اجتماعي، إذ يقدم الخدمة تطوعاً وينفق عليها في حدود المعقول ويسعى لإقناع الآخرين بالمشاركة معه فيها دون خشية من الخسارة في البداية. ويقول إن نجحت الفكرة في تحقيق هدفها ولم تريح فلا مانع لأنها خدمت الوطن وعززت مكائتي ومكان مؤسستي في المجتمعات التي اوجد فيها. وإن أفرزت بعد ذلك فكرة مجددة اقتصادياً، فسوف يكون من السهل عليّ تنفيذها لأنني أكون قد جهزت البنى التحتية والقوى البشرية والترتيبات الإدارية القادرة على جعلها قابلة للتحقق في زمن قصير لا يسبقني إليها أحد، وأكون قد خلقت الظروف الموضوعية والأدبية لانطلاقها ونجاحها في امتحان السوق.

لم تكن سفرة لندن عام ١٩٨٤ هي المرة الأولى التي نسافر فيها معاً. ولكن مضى علينا أكثر من ثلاثة وثلاثين عاماً قبل أن نعود للسفر ثانية. كان ذلك عندما دعاني لكي أرافقه في ثلاث رحلات العام ٢٠١٨. الأولى كانت إلى الولايات المتحدة، حيث دعي الدكتور طلال لإجراء لقاءات وعمل محاضرات في جامعة هارفارد ومعهد ماساشوستس للتكنولوجيا بمدينة كيمبريدج Cambridge بولاية ماساشوستس. والثانية كانت إلى بغداد بدعوة من وزارة التربية والتعليم العراقية. أما الرحلة الثالثة فكانت إلى محافظتي معان والعقبة. ولقد كان لكل رحلة من هذه الرحلات هدفها، وإن ترابطت معاً.

### ٣. الاقتصاد المعرفي:

منذ عام ٢٠١٥، بدأ الدكتور طلال حملة مكثفة يدعمها بالفكر الأكاديمي والتحليلي تدعو إلى جعل الاقتصاد العربي اقتصاداً معرفياً، أو ما يسمى (knowledge economy)، وهو أن النمو الاقتصادي يصبح خاضعاً لمقدار الانفتاح على المعرفة، وقدرة الوصول إليها، واستخدامها في إنتاج السلع والخدمات. ولو تمعننا فيما يقوله بشكل أدق فإنه يدعو إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل جوانب الحياة، وهذا ما يسميه البعض أحياناً بالاقتصاد الذكي (Smart Economy). وفي عدد من المحاضرات والندوات والمقابلات التي أجراها كان يؤكد عدداً من الحقائق التي تؤيد رؤيته في هذا المجال، فيقول أن أكبر شركات العالم أرصدة وثروة هي شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل أبل، جوجل، تويتر، فيسبوك، علي بابا، مايكروسوفت وأمازون وغيرها. وقد اعتمدت هذه الشركات في بناء ثروتها على فكرة واحدة خلاقة في الأساس، ثم تطورت بعد ذلك. ولا يفوته أن يبين إن اقتصاد المعرفة ذو طبيعة خلاقة ومبدعة، ومعدل دوران السلع والمنتجات الخدمية والبرمجيات فيها مرتفع. ويعطيك أمثلة على الهاتف النقال. لقد بدأ في ثمانينات القرن الماضي جهازاً كبيراً ذا طاقة استيعابية محدودة، واستعمل لإرسال المكالمات واستقبالها. وبعدها بدأ يصغر حجماً، ويكبر طاقة استيعابية، ويؤدي وظائف كتابية، ثم تحول إلى كمبيوتر متنقل قادر على استيعاب البرمجيات وتخزين المعلومات، ورسم البيانات، وأخيراً أصبح مكتباً متكاملماً يؤدي وظائف و عليه تطبيقات لا حدود لها من آلة صعب وتفجير، إلى جهاز إرشاد على الطرق، إلى كاميرا متطورة ترصد لك ما تريد، وإلى جهاز إرسال البريد الإلكتروني، والرسائل، وكاميرا متقدمة، وجهاز فاكس، وجهاز تحكم من على بُعد بأجهزة التلفزيون، وغيرها من الوظائف الكثيرة. وهناك شركات عالمية

اشتهرت بصنعها مثل تكساس انسترومنتس، ثم نوكيا، وبلاك بيري، وسامسنج، وآي باد، والآن هاواوي الصيني وغيرها. وحتى اليابان لم تستطع ان تبقى في المنافسة رغم محاولات شركاتها العملاقة لدخول سوق اجهزة الهاتف المحمولة مثل شركة "سوني" وغيرها.

ويؤكد ان شركة "سامسونج" للهواتف تدر دخلاً على كوريا الجنوبية لا يقل قيمة عن الناتج المحلي للأردن، وتفوقت دول أوروبية مبدعة مثل فنلندا في مجال انتاج الهواتف فخلقت آلاف فرص العمل لشبابها، وذلك بفضل تحسن نوعية التعليم هنالك، وتطويره ليعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وإذا قلت له ولكن الذكاء الاصطناعي، أو صناعة الروبوتس تهدد التوظيف في العالم، يرد عليك بحماس ابدأ، ليس صحيحاً. لو كان هذا صحيحاً لوجدنا أن نسب البطالة مرتفعة في الدول المتطورة في هذا المجال بالمقارنة مع دول أخرى أقل تقدماً منها في هذا المجال، وقد يحصل إحلال بين الإنسان الآلي، والروبوت في البداية، إلا أن استخدامها سيؤدي إلى خلق فرص عمل جديدة. إن ثقتي بالإنسان وعقله غير محدودة، لأنه خلق ليكون مكرماً ومتفوقاً بعقله وحواسه. صحيح أن الآلة تقدر على أن تبتذ قدرات الإنسان المحدودة في بعض المجالات الجسدية والعقلية، ولكنها لا تستطيع في المجمال أن تغلبه. لقد كان حجم إنسان الغاب صغيراً إذا ما قيس بالماموت والديناصور او حتى بعض الزواحف، ولكنه كان يتغلب عليها بعمله الجماعي وعقله الجمعي.

ويتدفق الرجل وهو يتحدث قائلاً وماذا ننتظر؟ ولنعمل على التوسع في التطبيقات باللغة العربية. أنا أغضب عندما اسمع ان شركة برامج أو خدمات ذكية عربية انطلقت ثم رضيت أن تندمج أو تباع للشركات الدولية العملاقة ولو بمبالغ كبيرة. لا بد أن نبقي هذه الشركات العربية الوالدة، ونطور أعمالها. لقد عرض علي أن أبيع لما نجحت في مجال التدقيق والمحاسبة والاستشارات

المالية والاقتصادية لشركة "آرثر أندرسون العملاقة" في أوائل التسعينات. ولكنني بالرغم من حرب الخليج وما جرّته على شركتي من خسائر وبعثرة رفضت ذلك. ولا أزال أذكر وجه المدير التنفيذي للشركة عندما قال لي أنا قدمت لك عرضاً سخياً، فإما أن تقبله أو ترفضه. فقت له إنني أريد أن اشتري شركة آرثر أندرسون بنفس الشروط التي عرضتها عليّ لشراء شركتي. ورأيتُه لما فقد صوابه وصار يهددني متسائلاً ومن أنت لتخاطب شركة مثل شركتي بهذه الطريقة؟ لا أحد يجرؤ على ذلك. فقلت له متسائلاً ولم تحتد؟ ولم تغضب؟ لقد قدمت لي عرضاً، وقدمتُ لك عرضاً بالمقابل. المسألة لا تحتاج إلى تهديدات وضرب على الطاولات، واستفسارات إن كنت أعرف مع من أتحدث، فإما أن تقبل أو ترفض، هذه الحكاية ببساطة. وخرج من الاجتماع غاضباً، وكان ذلك آخر عهدي به. ولم تكد تمر عدة سنوات حتى أفلست تلك الشركة بسبب فضيحة شركة "انرون" (Enron).

علينا أن نطور مناهجنا، بحيث نتوقف عن التلقين والحفظ. وما الحاجة لذلك؟ كل شيء متاح بنقرة إصبع. جهاز الهاتف يوصلك لكل الدنيا وما تزرخ به من معلومات. لقد كان العرب حفظة ولكنهم أبدعوا في فهرسة وتخزين المعلومات لتسهيل الوصول إليها. لما كانت الكتابة قليلة، والورق نادر، والكتب محدودة النسخ، أصبح الحفظ والاعتماد على الذاكرة ضرورياً. أما الآن فلنوجه طاقاتنا نحو محاولات أخرى. صحيح أنه مطلوب منا أن نتذكر بعض الحقائق المهمة، وأن نتعلم اللغة بالذاكرة، ولكن للعقل البشري ملكات أخرى كثيرة. فهو يقارن، ويحلل، ويستنتج، ويقيم، ويطور ويخترع. إذا حصرنا همنا في الحفظ، نكون قد ضيعنا باقي الملكات التي وهبنا الله إياها سدى. إذا استخدمنا الكمبيوتر بغض النظر عن شكل المنتج أكان ديسك توب، أم لاب توب، أم هاتف ذكي، فإننا نستطيع أن نخرج المعلومة التي نريدها، وأن نحلل المعلومات ونقارنها بغيرها، وأن نقوم بالتدقيق فيها ونقدّها، ونقدر أن نطورها. وهذا يفرغ عقولنا للمهمة الأكبر وهي التطوير والاختراع.

## ٤. حوار في هارفارد وام آي تي:

كنا نتحدث هو وأنا مع مجموعة من الطلاب والخريجين المبدعين من العرب الدارسين في جامعتي هارفارد ومعهد ال MIT. وهاتان مؤسستان تعتبران من أعرق وأقوى المعاهد الجامعية وكثيراً ما يتصدران التصنيفات الدولية للجامعات في العالم، وفي مختلف التخصصات. وقال الدكتور طلال نحن تعودنا بسبب حفظنا للقرآن والحديث ان نحترم الذاكرة القوية الحافظة. وهذا صحيح بالنسبة للقرآن خاصة لأن الله يقول ”إنا نحن نزلنا الذكر، وإنا له لحافظون“، فرددت هذا صحيح، ولكن الحفظ يمكن أن يأخذ أشكالاً كثيرة. الشيخ محمد رفعت في مصر مسجل تلاواته على اشرطة مسجلة فبقيت قراءاته محفوظة حتى الآن، علماً أن شيوخاً في عصره لم يدركوا أهمية التقدم التكنولوجي في آلات التسجيل الصوتي، فضاعت أصواتهم لأنهم لم يحفظوها. وعندما لم تكن الكتابة منتشرة صار الحفظ ضرورة. قال بل على العكس، إن تحفيظ القرآن للشباب الصغار يثقفهم في دينهم. ولكن لماذا احفظ التاريخ، أو الجغرافيا فيطلب مني أن ارسم خارطة الأردن أو خارطة نهر الاردن عن ظهر قلب طالما أنني أستطيع أن أجد المعلومة مخزنة. ودار كأس الحديث كما يقولون، إلى أن قلت سأخبركم بفكرة لدي لأرى رأيكم فيها. فنظر الدكتور طلال حوله، ولما وجد الحضور جاهزاً للاستماع، قال إن الدكتور جواد سيفاجئكم بمعلوماته.

ذكر لي أستاذ إحصاء واقتصاد كان هنا في جامعة هارفارد. لما طلب زيادة في راتبه رفضوا ذلك فاستقال وذهب إلى جامعة فاندربيلت في ولاية تينيسي حيث حصلت على رسالة الماجستير. وفي تلك الايام كانت لدي عادة أنني إذا أخذت مادة مع أي أستاذ، أبحث عن كتاباته فأقرأ منها كل ما أستطيع. وقد وجدت لهذا الأستاذ واسمه نيكولاس جورجسكيو رويجين من أصول رومانية وثقافة فرنسية كثيراً من المؤلفات والمقالات

الرصينة باسمه. ولكنه نشر كتاباً فيه مجموعة مقالاته التي ساهمت في تطوير نظرية "المستهلك" في علم الاقتصاد الجزئي. وفي مقدمة الكتاب يتحدث أن رجلاً مصرياً أتى إلى فرعون في مدينة طيبة ليقول له أنه اخترع شيئاً سوف يسهل الكتابة وينشر العلم. وبين لفرعون أن هذا الاختراع هو ورق البردي، مما سيحل مكان النقش على الأعمدة أو الحجارة. فسأله فرعون إن أخبر أحداً عن اختراعه، فأجاب الرجل أنه لم يخبر أحداً ولا حتى زوجته. فنادى فرعون الحارس، وطلب منه أن يكتموا المخترع ويقيدوه ويلقوه من فوق سطح الهرم الأكبر. وبعد عشر سنوات جاءه رجل آخر، يدّعي نفس الاختراع. فسأله فرعون إن أعلم أحداً به، فاعترف الرجل أنه أخبر زوجته فابتسم فرعون وقال "إن علمت زوجتك به، تكون مصر كلها قد عرفت". ولم يصرف له الجائزة التي كان يتأمل بالحصول عليها: فقال الرجل لماذا لا تكافؤني: قال لقد سبقك شخص آخر قبل عشر سنوات ولكنني أمرت بقتله. فتعجب الرجل وسأل لماذا قتلته يا فرعون؟ فقال "لأن اختراعه كان سيدمر الذاكرة". ورأيت الكل ينظر إليّ منتظراً أن أكمل: فقلت لقد أخطأ فرعون من ناحية، وصدق من ناحية أخرى. لقد اصاب في أن الورق سيجعل الكتابة سهلة ونقل الرغبة في الحفظ. ولكنه أخطأ لأننا وبعد ثلاثة آلاف سنة عدنا نستخدم الكتابة الهيروغليفية على جدران المعابد والأهرامات من جديد. إن الرموز المستخدمة في ارسال الرسائل (emojis) تذكرني بصور الوجوه، وحركات الأيدي، وصور الحيوانات والنباتات، المنقوشة على حجر رشيد (Rosetta Stone) والذي فكت رموزه اللغة على يد الفرنسي شامبليون الذي فك رموز هذا الحجر بعد (٢٣) سنة من العثور عليه في مصر أثناء الحملة النابليونية. لقد عدنا إلى نموذج عصري من تلك الرموز. كيف يعود الزمان إلى بداياته.

## ٥. الذاكرة والمعرفة:

ونظر إلى الجميع، وقالوا وما هي العبرة من القصة؟ فقلت إن مفهوم الذاكرة والحفظ مفهوم متطور، ونحن عندما نتحدث عن الذاكرة نتحدث عما يخزنه العقل من معلومات. ولكن للذاكرة أيضاً لحظات عاطفية لا تستحضر إلا إذا استحضر الدماغ الصورة والحدث الذين يثيران تلك العاطفة، ألا تذكرون قصيدة أحمد رامي ذكريات والتي غنتها أم كلثوم. وصاح بعضهم وماذا تقول القصيدة. قلت أحب منها المقطع الذي يقول

ذكريات داغت فكري وظني	لست أدري أيها أقرب مني
هي في سمعي على طول المدى	نغم ينساب في لحن أغن
كيف أنسى ذكرياتي	وهي أحلام حياتي
إنها صورة أيامي	على مرآة ذاتي
كيف أنساها وقلبي	لم يزل يسكن جنبي
إنها قصة حبي	إنها قصة حبي

«الله» صاح الجميع. والأمر الثاني المتعلق بالذاكرة هو إدراكنا لقيمتها لما ترى شخصاً وقد كبر وشاخ فبدأ ينسى القريب، ويتذكر البعيد. وتحزن عندما يلاقي ابن أباه بعد غياب في سفر طويل، ويسأله أبوه «من أنت يا أخي؟». فتتهار كل العلاقة التي بناها على مدى عقود مع والده في لحظة، وتذكروا أن ديفيد باركلي الفيلسوف البريطاني التجريبي قال «أن توجد معناه أن تعيش في الذاكرة». وهل تعرفون قائداً أو زعيماً أو شخصاً ماعاً مثل الدكتور طلال لا يريد أن يبقى في الذاكرة وليس مجرد سيرة أو معلومة داخل مستودع الكمبيوتر أو في بنك معلومات لا يسترجعه أحد؟. وعجبت كيف أن الشعر والأدب والإنسانية أثرت كثيراً على ذهن الشباب.

ولما رأى الدكتور طلال أن الجلسة صارت ممتعة، قال لهم أنتم لكم نادي خريجين هنا، ونحن نريد أن نشبك معكم في تطوير البحوث والمعلومات والاطلاع على التكنولوجيا الحديثة في مجال التعليم من على بعد. ومضى قائلاً إن مؤسسة طلال أبوغزاله تريد أن تدخل معكم في علاقة تعاقدية. فأنتم لا تغادرون أمريكا لتعودوا إلى الوطن العربي، وأنا أقول أنكم لستم بحاجة لذلك لكي نستفيد منكم، وبالمقابل نحن نوفر لكم المرفق الذي يساعدكم على تقديم خدمات لنا، أو من خلالنا لعملائنا. فما رأيكم؟ وكان هذا الأمر. وبعدما عدنا إلى عمان بمدة اسبوعين جاءت فتاة منهم إلى الأردن بصفتها رئيس نادي الخريجين العرب من جامعة هارفارد، ووقعت مذكرة تفاهم مع طلال أبوغزاله العالمية.

ولما عدنا إلى عمان من تلك الرحلة خطط الدكتور طلال إلى رحلة ثانية لغرب الولايات المتحدة حيث اراد زيارة جامعة ستانفورد في بالو آلتو بشمال كاليفورنيا والقريبة والفاعلة في السيليكون فالي، وجامعة كاليفورنيا في بيركلي، الجامعة الشهيرة بكلياتها وتحررها. ولكن الفكرة التي بدأت تتبلور عنده أنه صار يخطط لإنشاء جامعة للمبتكرين والمخترعين، وبخاصة في مجال ال (ICT). وقد صرح بهذا الموضوع في الصحف ووسائل الإعلام المرئية. وتقوم الفكرة على اساس ضرورة ربط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بألية السوق من ناحية، وبالعملية التعليمية من ناحية أخرى. وهذه الفكرة كانت راودتني لما كنت رئيساً للجمعية العلمية الملكية خلال الفترة ١٩٨٦-١٩٨٩. وقد بذلت الجمعية جهوداً حثيثة في تقديم الخدمات التقنية والتكنولوجية المتطورة، وساهم العاملون فيها في تطوير التكنولوجيا لخدمة أغراض السوق المحلية. ولكن الشيء الذي كان ناقصاً هو إيجاد الآلية للربط بين فكرة تكنولوجيا من ناحية، وتطبيقها في السوق كفكرة استثمارية تباع وتشتري منتجاتها في السوق. ولذلك قمت وبدعم وتشجيع من

سمو الأمير الحسن في مطلع عام (١٩٨٧)، بالعمل حتى جمعت ما قدره (١,٣) مليون دينار فقط وسجلت شركة مساهمة خاصة من الجمعية العلمية الملكية، وصندوق الاستثمار الأردني، ومؤسسة الضمان الاجتماعي. وقد قوبلت الفكرة بفتور أيامها خاصة وأن الوضع الاقتصادي في الأردن والوطن العربي آنذاك بدأ يتراجع بفعل هبوط أسعار النفط من حوالي (٤٠) دولاراً للبرميل عام (١٩٨٤) إلى ثمانية دولارات فقط عام (١٩٨٦) وأوائل عام ١٩٨٧. وهكذا أقيمت شركة مجموعة الأردن للتكنولوجيا، (Jordan Technology Group). وقد أسهمت الشركة في إنشاء اثنتين من أكبر شركات (IT) في الأردن. ولذلك لما حدثني الدكتور طلال عن موضوع جامعة الاختراع والابتكار، فقلت هذا شيء عظيم. فليعط الشباب المبدعون فرصة أربع سنوات ليطوروا فكرة رائدة بالتعاون مع المدرسين دون أخذ مواد، بل التركيز على المعلومات والنظريات التي لها علاقة مباشرة بالاختراع. وبالفعل قام بتعيين مسؤول عن المشروع، وبدأ الدكتور طلال في وضع هذه الفكرة موضع التنفيذ.

## ٦. رحلة بغداد وإعادة الإعمار:

اتصل بي قائلاً إذا كان لديك وقت، فأنا أدعوك لمرافقتي في زيارة إلى بغداد، وبتوافق وترتيب مع الجهات الرسمية هنا، وببرمجة وترتيبات ستقوم بها سفارتنا في بغداد. ولكن الجهد والعمل الاساسي ستقوم به سعادة السيدة الفاضلة صفية طالب السهيل بنت قبيلة بني تميم. وقد عاشت في الأردن مع والديها ودرست بالجامعة الأردنية، وأبوها شيخ مشايخ عشائر بني تميم بالعراق. فقلت له أعرف السيدة الفاضلة، وعندي فضول كبير لزيارة العراق، علماً أنني زرتها لمدة يومين لما كلفت من قبل الديوان الملكي

الهاشمي بحمل رسالة ملكية من صاحب الجلالة الملك عبدالله الثاني إلى فخامة الرئيس العراقي د. فؤاد معصوم لحضور مؤتمر القمة العربية في البحر الميت. ولم يكذب د. طلال ينهي مكالمة حتى اتصلت عطوفة السيدة صفية السفيرة لتقول لي بأن الحكومة العراقية ترحب بي في زيارتي الى بغداد، وأنها قامت بإعداد ترتيبات كثيرة هامة للقاء فخامة رئيس الجمهورية، ورئيس مجلس النواب، ووزير الخارجية ووزير التربية والتعليم، وبعض الجامعات الخاصة في بغداد. وبالفعل كان البرنامج حافلاً ومزدحمًا.

وأجرينا اللقاءات كلها وأكثر. وفي كل دعوة غداء أو عشاء كنا نلتقي مع وزراء آخرين نتحدث معهم. وقد بدأ الانسجام واضحاً جداً مع وزير التربية والتعليم، ووزير العمل، وغيرهم، ولكن الدكتور طلال لم يتفق كثيراً مع الدكتور إبراهيم الجعفري إذ اختلفنا على المنهجية العلمية بين التفكير التجريبي العلمي، وبين الاستنباط العقلي، مما ذكرني باختلاف أرسطوطاليس مع أستاذه أفلاطون. وقد بقيت هذه الثنائية الفلسفية قائمة حتى يومنا هذا، وإن اتخذت أشكالاً ولغات ومفردات مختلفة، ولكن الرحلة شهدت توقيع مذكرات. وقد طلب بعض المسؤولين والوزراء خدمات فنية وبعثات جامعية. فاستجاب الدكتور طلال برحابة صدر. وقد دعا المسؤولين العراقيين ونظرائه في القطاع الخاص والوفد المرافق إلى حفل افتتاح في بغداد لحضور "مغناة" ولها تقدم بمناسبة انتصار العراق على الإرهاب. وقد قدمتها مغنية أردنية بمصاحبة أربعة موسيقيين اتوا من عمان خصيصاً للمشاركة في الاحتفال بالتعاون مع عدد من الموسيقيين والعازفين العراقيين.

وقد أبدى الدكتور طلال الذي قدم أكثر من محاضرة في الزيارة اهتماماً خاصاً بنقص التعليم الحاسوبي وفنون تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالعراق بسبب ما مر به العراق من ويلات ومأس بدأت

بحرب العراق وإيران حتى عام ١٩٨٠ واستمرت حتى عام ١٩٨٨. ولم تكد تفرج حتى كان احتلال الكويت وحرب الخليج الأولى في مطلع عام ١٩٩١. وبعد فترة هدوء في التسعينات صارت أحداث الحادي عشر من سبتمبر عام (٢٠٠١)، ابان حكم الرئيس الجديد جورج بوش الابن، والذي واظب على اتهام العراق بتطوير قدرات نووية في مفاعلات مزعومة. وكان بعد ذلك الغزو الأمريكي والحلفاء للعراق وتغيير نظام الحكم فيه، ودخول العراق في مرحلة الحرب الداخلية ضد الإرهاب وبخاصة ضد (ISIS) أو أصحاب الخلافة الإسلامية في العراق وبلاد الشام (داعش). ولذلك تراجعت في العراق خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصال علماً أن الولايات المتحدة ركزت ابان فترة حكمها العراق مباشرة انطلاقاً من المنطقة الخضراء على إعادة بناء أنظمة الاتصالات في العراق لغايات مدنية وعسكرية. ولكن نظام التعليم ومؤسساته كانت قد تدهورت في العراق. ومن هنا رأى الدكتور أبوغزاله أن أسرع طريقة لإعادة بناء العراق هو استخدام الوسائل الفعالة التي ينطوي عليها هذا المجال. والعراق فقد كثيراً من ميزاته ابان فترة الحروب في كل القطاعات التعليمية، والصحية، والاتصالات، والتكنولوجيا العسكرية، والبحث العلمي، والزراعة وحتى رزقه الاساسي في النفط والغاز حيث تدهورت الآبار، ولم يجر لها الصيانة المطلوبة فترجع إنتاجها عدا عن أن داعش في شمال العراق سيطرت على كثير من هذه الثروة وآبارها.

إن إعادة بناء العراق لا بد وأن تستند إلى التكنولوجيا الذكية، وأن يعاد بناء الاقتصاد العراقي على اسس المعرفة والذكاء. ومن أجل هذا، فهو يرى أن العراق الزاخر بالكفاءات والإمكانات قادر على إعادة بناء نفسه مستثمراً هذه الفرصة الثمينة لإعادة بناء نفسه على اسس تكنولوجية متطورة. ويشير د. طلال في هذا الإطار إلى الحرب العالمية الثانية التي دمرت بلداناً بكاملها،

وبخاصة الدول المهزومة مثل ألمانيا واليابان، ففي السنتين الأخيرتين من الحرب، وبعد انسحاب الجيش النازي من روسيا، تعرضت ألمانيا لقصف وهجوم مدمر واشتدت الحملة بعد ما يسمى بـ (D-Day)، أو اليوم السادس من حزيران (يونيو) ١٩٤٤ عندما بدأ الحلفاء هجومهم الكاسح ضد قوات المحور انطلاقاً من نورمندي في فرنسا. ولما انتهت الحرب عام ١٩٤٥، كانت المدن الألمانية كلها باستثناء هايدلبرج قد دمرت. وكذلك حصل مع اليابان التي صممت جيوشها على الاستمرار في الحرب إلى أن تلقوا عام ١٩٤٥، قنبلتين نوويتين على كل من هيروشيما وناجازاكي. ولكن هذين البلدين الذين شهدا أكبر دمار (ألمانيا واليابان) حقاً أكبر وأسرع إعادة إعمار. ولكن الأمريكان والمجتمع الدولي آنذاك ساعدا في هذا المشروع. وقد أنشئ البنك الدولي لإعادة الإنشاء والتعمير عام ١٩٤٤ بهذا الاسم، وأعطى صفة الدولي، علماً أنه ركز على إعادة تعمير أوروبا أساساً، واليابان ثانياً، وليس إعادة إعمار دول أخرى شهدت نصيباً لا بأس به من الدمار ولم يقدّم البنك بمساعدتها مثل مصر وماليزيا وليبيا.. وحتى الأردن ساهم في الحرب العالمية الثانية بسنة آلاف جندي ووعده بالمقابل بمساعدات وبالاستقلال. فنال الاستقلال ولم يأت نصيب من الإعمار. وفي عام ١٩٥٧ صرح يوجين بلاك رئيس البنك الدولي آنذاك أن الأردن لا يستطيع سداد القروض التي تقدم له، ورفض في حينه منح الأردن أية قروض.

## ٧. عودة الروح:

وبغض النظر عن ظروفهما المتردية، إلا أن ألمانيا واليابان حققا أكبر الانجازات. وها هما الآن يحتلان المركز الثالث والرابع من بين اقتصادات العالم. وأذكر في هذا المجال زيارة قام بها مصرفي ألماني شهير للأردن

عام ١٩٨٧، واسمه هيرمان جوزيف أبز (Herman Abs)، والذي خدم عضواً في مجلس إدارة في (دويشي بانك) لمدة طويلة ثم أصبح رئيساً للمجلس في خمسينيات القرن الماضي. ويعتبر واحداً من أهم المصرفيين في ألمانيا وعنصراً أساسياً في إعادة بنائها. ومع أنه أُلقي القبض عليه بعد الحرب العالمية الثانية، وحوكم وسجن إلا أن سراحه أُطلق بضغط من الحكومة البريطانية. لما جاء لزيارة الأردن كان يبلغ (٨٦) عاماً من العمر. وطلب مني سمو الأمير الحسن أن أبقى معه لأن المرحوم الملك الحسين طلب سمو الأمير لاجتماع وقال لي موجهماً استقد من فرصة وجودك معه. وجلس الرجل، وبادرته بالسؤال: هل لك أن تخبرني كيف أعدتم بناء ألمانيا بعد الحرب العالمية الثانية؟ فنظر إليّ وهو يدخن سيجاراً وقال: لما انتهت الحرب العالمية الثانية خرجنا منها محطمين مدمرين مالياً وإنشائياً ونفسياً. وقسمت ألمانيا إلى شرقية وغربية، وخسرنا معظم رجالنا وشبابنا. في ذلك الوقت طلب مني بجانب عملي في البنك أن ابدأ في البحث من اجل استرداد بعض التحف والآثار الثمينة الألمانية التي سرقت من المتاحف ودور الآثار. وكان المطلوب مني أن أركز على كتاب مصور عمره أكثر من ثمانمائة سنة يؤرخ لواحد من أهم ملوكنا اسمه (هنري دَ ليون) أو (هنري الأسد)، والذي كان حاكماً لبلقاريا وسكسونيا، وامتد حكمه إلى جبال الألب وحدود النمسا. وقد كان حاكماً قوياً دام حكمه أكثر من (٦٥) عاماً بنى خلالها مدينة (ميونيخ) ومدينة (لوبيك)، ومدناً أخرى صغيرة في بافاريا. وقد تزوج من ابنة هنري الثاني أخت ريتشارد قلب الأسد، وزار الديار المقدسة سنة (١١٧٠)، أي قبل معركة حطين بسبع عشرة سنة. ولما ضاع الكتاب المصور عن حياته شعرنا أن جزءاً هاماً من تاريخنا قد فُقد وبدون سابق إنذار، وبعد أكثر من سنتين من البحث فوجئت بأن الكتاب سي طرح بالمزاد العلني بمؤسسة (سودبي) اللندنية الشهيرة بالمزادات. فأرسلت إلى رجلنا في لندن أن يشارك في المزايمة حتى يحصل على

الكتاب بأي ثمن. وقد حصلنا على الكتاب ودفعنا فيه ما يقارب سبعة ملايين جنيه استرليني، وهو مبلغ طائل جداً بالنسبة لنا في ذلك الوقت. وبعدها بعدة أيام، وإذا بالبريد يحمل إلي شيكاً بالمبلغ ناقصاً منه حوالي مائتي ألف جنيه استرليني. ويقول صاحب الرسالة، وهو من أثرياء المانيا وأحد أفراد عائلاتها العريقة أنه اشترى الكتاب من جندي روسي بحوالي ألف جنيه استرليني، واحتفظ به. ورفض أن يسلمه لنا أو حتى أن يخبرنا أنه بحوزته حتى لا ندفعه للتبرع به. وقال إنه كان بحاجة ماسة إلى (٠٠٠ ر ٢٠٠) جنيه لإعادة بناء قصره ومزارعه لكي يعيد العمال الذين كانوا لديه إلى عملهم، ووقف هيرمان آيز عند هذه الجملة وسكت.

وتساءلت ما هي العبرة من وراء هذه القصة؟ هذا الرجل المصرفي كان أحد أعمدة إعادة بناء ألمانيا الغربية بعد الحرب العالمية الثانية، وهو الذي تمتع بسمعة عالية في كل أوروبا قبل الحرب العالمية الثانية وبعدها. فلماذا يعطيني هذا الجواب؟ وكنت قد رويت الحكاية للدكتور طلال أبوغزاله فقال الرجل يقول لك لا بد أن تعيد الأمل للناس وتحيي فيهم جذورهم حتى تقوى الأغصان وتورق وتثمر. وأعجبت بجوابه، وتذكرت أن جزءاً أساسياً من إعادة البناء هو إعادة الروح: فالمجتمع القابع في ظلمات اليأس، والمستسلم لقدره، والناكر لتاريخه لا يستطيع بناء شيء. ويحدثنا العالم الاقتصادي والسياسي الانجليزي ”جون سيتوارت ميل“ في كتابه الصادر عام ١٨٨٧ بعنوان ”مبادئ الاقتصاد السياسي“ أن الدول تشتد عزيمتها للبناء والإعمار بعد الحروب. وهذه ظاهرة صحيحة. ولكن إذا لم تكن الروح موجودة، فإن أمراً كهذا الإنجاز لن يحصل. الذين خرجوا من الحرب منتصرين لهم روح، والذين لم يخرجوا سيكونون بحاجة ماسة جداً لتلك العزيمة. نحن قوم منجزون، ولنا تاريخ، وما خسرناه نحن قادرون على تعويضه، وأنا لعائدون أقوى مما كنا.

واتفقنا أنا وأخي طلال أن الوطن العربي كله بحاجة إلى عودة الروح بعد تلك الأحداث الدامية التي عصفت بكثير من أقطاره، ودمرته. وبدا له حلم الوحدة، أيام الشباب لما كان طالباً في الجامعة الأمريكية حين كان يتحدى ويخرج في المظاهرات وكأنها ذكريات بعيدة قديمة قدم إرم ذات العماد. وقال إن وسيلتنا الفضلى نحو ذلك هو التعليم. هل تعلم أنني أنا الذي أنشأت كلية طلال أبوغزاله للأعمال / الدراسات العليا بالتعاون مع الجامعة الألمانية. لقد كانت تجربة ناجحة جداً. ولما شعرت أننا قادرون على السير وحدنا، انفصلنا عن بعضنا بالتراضي. وما تزال الكلية للمرحلة الجامعية الأولى تعمل بكفاءة عالية، وخريجوها متفوقون، ونحن نعين عدداً منهم وفق معايير الكفاءة التي نتبعها، هنالك الكثير الذي نتعلم من ألمانيا. انظر إليهم، إننا نفتخر هنا أن نصف من طلابنا خريجي المدارس الثانوية من الذكور والانات سيلتحقون بالجامعات او كليات المجتمع. أما في ألمانيا فهم يركزون على دراسة المهارات الفنية العالية. وحتى نظام التدريس الهندسي (الفاخوخ شوله)، أو الكليات التكنولوجية تخرج طلاباً بعد أربع سنوات يقضون نصف وقتهم في التدريب العملي والآخر في التدريس النظري. لا بد على كل خريج أن يعمل في مصنع لمدة سنة قبل تخرجه، هكذا يربطون بين التعليم والتكنولوجيا تطبيقاً – لا مجرد شرح في الغرف الصفية. إننا نعلم أبناءنا في الجامعات مثل الذي تعلم السباحة في السرير، ولما يضعونه في بركة ماء يغرق لولا ان تداركه السباحون الآخرون واخرجوه من البركة.

ويتحمس الاخ ابو لؤي، ويقول إذا انت لم تفهم فكرتي أو لم توافق معي فهذا يعني ان واحداً فينا مجنون او عاجز عن شرح فكرته، فضحكت من فكرته لأنه حمل نفسه المسؤولية بذكاء منتظراً مني أن أقوم أنا بالدفاع عنه. وما كنت لأخيب ظنه، فقلت له لو أنك لم تفكر خارج الصندوق فكيف كنت ستبني ما بنيت وتتجاوز ما تجاوزت.

## ٨. الرحلة إلى معان والمسؤولية الاجتماعية:

أما المرحلة الثالثة فكانت داخل الأردن حيث قصدنا إلى مدينة معان. وقد بدأ الدكتور أبوغزاله في مدينة معان برنامجاً ريادياً من أجل توسيع قاعدة المعرفة بأساسيات التعامل مع وسائل الاتصال الحديث. وقال إن برنامج الحكومة الإلكترونية لم يحقق الأمل المنشود منه لأنه يلقي معارضة من الموظفين، وبخاصة غير المؤهلين لبرمجة الخدمات، وإعدادها بحيث تكون واضحة وشفافة وشاملة تجيب على أسئلة الناس واستفساراتهم، وتمكنهم من إنجاز معاملاتهم. وبعض الموظفين يقاومون ذلك لأنه يفقدهم جزءاً من الهيمنة التي يتمتعون بها عندما يأتيهم المراجع ويقولون له ”تعال بكرة“. ومن جهة أخرى، فإن كثيراً من المواطنين لم تتح لهم فرصة التعامل مع الكمبيوتر، أو البرمجيات، أو حتى إنجاز أبسط المعاملات. وترى الواحد أحياناً يحمل هاتفاً ذكياً ثمنه حوالي (٧٠٠) دينار، ولا يستخدمه إلا للمكالمات، أو إرسال رسائل بسيطة. وإن جاءه هاتف وهو في قاعة اجتماع تراه مرتبكاً لا يعرف كيف يجعل الجهاز صامتاً أو رجاجاً. وفي ضوء هذه الحقائق، قررنا أن نفتح مراكز في الأحياء المختلفة وفي أماكن عامة نوفرها للناس، كي نزودهم بمجموعة أجهزة كمبيوتر ”تاغ“ ونضع لهم فيها برنامج النافذة، ونزودهم ببرنامج ”تاجبيديا“ حتى يصلوا إلى معلومات كثيرة من موسوعة ”تاغ“ الخاصة عن مختلف المجالات باللغة العربية، ويستطيعون استخدام الأجهزة لإنهاء معاملاتهم. وللطلاب أن يؤديوا واجباتهم الدراسية، أو يتابعوا علومهم عليه. إن الرسالة التي نقوم بها هي تفسيرنا لتوجيهات جلالة الملك بنشر الوعي التكنولوجي في مجال الاتصالات والإعلام، وأن نمكن الناس، وبخاصة في المحافظات، وفي الأطراف وفي البادية من ذلك. وقد فتحنا مراكز كثيرة في محافظة معان، وغيرها في الكرك. وننوي أن نستمر في هذا

الموضوع كنوع من المسؤولية الاجتماعية التي يجب أن نؤديها اعترافاً منا لهذا الوطن الذي احتضنني منذ أن جئت إليه عام ١٩٩٠ مقيماً، والذي منحني الجنسية الأردنية. نحن لا نقدم نقوداً، بل نقدم للناس ثروة على شكل خدمات معرفية وفرص لتنمية القدرات. وهو جزء أساسي من إيماني بأن الأردن ليس أمامه فرصة للتألق إلا أن يكون رائداً في مجال الاقتصاد المعرفي والاقتصاد الذكي.

وقد رأيت ردود الفعل على وجوه اهل معان لما وصلنا هناك. الناس الذين يقال عنهم بأنهم عنيدون ومُتعبون كانوا في غاية الترحاب والأدب. واستقبلوا د. أبوغزاله بالأدراع المفتوحة. واستقبلنا من فرقة الدبكة المعانية الشهيرة، وحاولت مع د. طلال أن نرقص الدحية. ولكن نجحنا في أن نتقن إيقاع التصفيق، أما الأغاني والكلمات فما يزال أمامنا شوط لنتقن ذلك. وقد علمت من الدكتور طلال أنه يمنح المتفوقين من الطلبة بعثات للدراسة في جامعته المفتوحة او في كلية طلال أبوغزاله للأعمال، وأنه يقيم دورات تدريبية لهم. وقال لي د. طلال ونحن في طريقنا من معان إلى العقبة والله لا أدري لم يقولون أن أهل هذه المدينة متعبون، فقلت له لا أدري. ولكن أحب أن أقول لك عن تجربة لي مع أسرة العناني في هذه المدينة. لقد عمل عدد من أقاربي أساتذة في معان وأشهرهم المرحوم عمر عبدالرحمن العناني، عم والدي، والذي أتى مدرساً إلى جنوب الأردن في نهاية العشرينات من القرن الماضي. وفي منتصف الثلاثينات انتقل إلى مدينة معان. وقد قابلت عدداً لا بأس به ممن يتذكرونه أو درسوا على يديه. وقالوا إنه كان أستاذاً مخلصاً وراغباً في تعليمهم، ويذكرونه بالخير. وقد كتب كتاباً عن مذكراته خلال فترة تدريسه من ١٩٢٥-١٩٣٦ بعنوان ضرب المكانس. ولعل أطرف ما ورد فيه كان عن قرية بصيرا، وإن كتبت على شكل قصة طويلة.

وكذلك، يقولون أن عشيرة البطوش هم أقارب العناني، بل إن البطوش أصلاً اسمهم العناني. وقد هجر قسم منهم إلى مدينة معان فعادوا إلى اسمهم الأصلي (العناني)، ودخلوا في تحالف مع الكريشان. وأذكر أنني لما زرت معان (١٩٩٠) محاضراً، فوجئت بأنني ألقيت محاضرتين واحدة للرجال، وأخرى للنساء. ولما هممت بالعودة إلى عمان أصر آل العناني على دعوتي مع أهل المدينة للعشاء. وقد أكرموني كثيراً ولن أنسى لهم ذلك. فنظر إلي طلال وقال: ما شاء الله يعني حضرتي أقدم خدمات لأهلك. طيب اشكرني. وضحكنا معاً وقلت له نعم إنهم أهل طيبون. ودعني أقل لك شيئاً. قالوا إن معان طاردة للاستثمار كما حصل مع مصنع الزجاج في سبعينات وثمانينات القرن الماضي مما أدى إلى إفلاسه. فقلت له ذلك المصنع ولد وفيه عيب كبير، واتهم أهل معان به زوراً. ولكن دعني أخبرك أن معان التي تميزت بكفاءة الطاقة الشمسية التي فيها، وفتحت الحكومة باب الاستثمار في توليد الكهرباء من هذه الطاقة المتجددة، لم نسمع أحداً يتردد، وذلك لأن هذا استثمار مربح. نسي كل هؤلاء فكرة أن معان طاردة للاستثمار وهرعوا هنالك متزاحمين على الاستثمار المربح فيها. ولكن لماذا يرحب أهل معان باستثمار طالما أن ليس لهم أي فائدة منه. إنهم ينظرون إليك، باحترام كبير لأنه ليس لك فيها استثمار، ومع هذا فأنت تتطوع ببرامج تفيدهم وتحسن فرص الحياة أمامهم. فقال لي اقول لك إنني وجدت الدعم والتشجيع من جلالته ومن الأميرة دينا فراس المثابرة والذكية. ولما وصلنا العقبة، وحط بنا الركاب. جلسنا مساءً في ذلك الجو الرائع ننظر إلى البحر، والدكتور طلال ينظر إلى إيلات ويقول تلك أرضنا اغتصبت منا. صحيح أنا عشت على ضفاف البحر الأبيض المتوسط بيافاً، ولكن انظر إلى مياه البحر الأحمر. وامتدت عيناه إلى الشفق الأحمر وكأنه بقايا ألوان ساحت على الكانفاس (Canvas)، أو قماش اللوحة التي يرسم عليها الفنانون. فقال لي ”أحب الفن بأشكاله المختلفة؟ فقلت نعم. لقد درست وأنا طالب جامعي في الولايات المتحدة مادتين في التدوق الفني (Art appreciation)، ومادتين في

التذوق الموسيقي. فرجع حاجبه وقال ما كنت أظنك تحب الموسيقى الكلاسيكية. فقلت بل وأحبها. قال أنت إذن تعرف أنني أنا الراعي للأوركسترا الأردنية. قلت له علمت ذلك بعدما دعوتني مرتين لحضور حفلين موسيقيين أحدهما كان بحضور جلالة الملكة نور الحسين. قال نعم، بدينا ننسى.

## 9. الموسيقى والفن:

وبدأ يتحدث كيف أن الملكة نور قدمت أفكاراً نيّرة في الأردن كما يفعل الهاشميون عادة. فهي التي أقامت مدرسة اليوبيل، للطلبة المتفوقين، وهي التي تعبت وكدّت في تأسيس مؤسسة نور الحسين بمعية المرحومة معالي إنعام المفتي، قال ونعم، وهي التي شجعتني على أن أبدأ بإنشاء ودعم الأوركسترا الأردنية. تعلم أن هنالك تجارب ممتازة في الوطن العربي. قلت له نعم، فقد حضرت حفلاً للأوركسترا العمانية، وكانت رائعة. قال تذكر أنني في صغري عملت في محل اسطوانات، وأن صاحب المحل سمح لي أن اسمع الموسيقى الكلاسيكية وأتذوقها. وقد نمت عندي الفكرة. وقد حاولت أن اتعلم العزف على آلة القانون لأنها بالفعل إنسان حي، وعندما أسمعها أشعر وكأنني سابح في ملكوت الله قائلاً سبحان من أنطق الجماد. وأحب العزف ولكن وقتي لا يسمح بذلك. هل تعلم أنني الآن أبحث وبكل عزم عن يستطيع أن يشتري لي آلة قانون عربية من تلك الآلات الموجودة في حلب، أحب أن أمتلك واحداً منها، قلت له أحب آلة القانون، وقد استمتعت لعازفين متميزين على هذه الآلة خاصة محمد عبده صالح، العازف الشهير خلف أم كلثوم لما كانت تحيي حفلاتها الشهرية. خاصة عندما أعطته المجال وهي تغني يا ظالمني في المقطع الذي تقول فيه ”حكيت لك عن سبب نوحى ونار الوجد في ضلوعي“. ”ما شاء الله عليك“ صاح قائلاً.

عند هذه النقطة لامست روحه الحقيقية، روح الإنسان العادي الذي يريد أن يمنح فسحة زمنية ليستمتع بما يعود عليه بالمتعة الخالصة المحضّة، لحظة الانسجام مع الكون كله بنجومه وكواكبه وشهبه ونسماته ورقصات الموج في البحر. وقال لي ماذا سيكون صوت الموسيقى لو كل أصوات الطبيعة اندمجت وتداخلت في صوت واحد؟ فقلت له هذه لحظة ستكون من الجمال بحيث لا يتحملها قلب، ولا يقدر على ذبذباتها روح. إنها ستدفع بالإنسان للانعتاق من كل شيء. فضحك بصوت عال وقال ما أحب القطع الكلاسيكية إليك؟ قلت له دعيت إلى إلقاء محاضرة في منزل المستشار الألماني الراحل هيلموت شميدت عام (٢٠٠٩) في مدينة هامبرغ. وكان يعقد هو وزوجته في منزلهما أربع اجتماعات في اشهر الشتاء (١، ٢، ٣، ٤)، وطلب مني أن أشاركهم ذلك العام في شهر (٢) بمحاضرة ألقياها بعد العشاء على ضيوفه الثلاثين. وجلس إلى جانبي على العشاء ألماني كان قائداً لأوركسترا اسمها "أوركسترا العالم" كانت تعزف في الأمم المتحدة، وفي المناطق المنكوبة لتسرّي عن الناس. ومع الأسف أنني نسيت اسمه. وتحدث معي عن الموسيقى. فتحدثنا لمدة نصف ساعة. وكنت أسمى القطع التي أحب سماعها، وابتدأت من الألحان البسيطة لبعض الموسيقيين الفرنسيين مثل رافيل وديبوسي وبيرليوز وغيرهم. ثم انتقلت إلى الموسيقيين من العجر أمثال سميتانا ودي فورجاك وانتقلت إلى النمسا لأتحدث عن آل شتراوس وأهمهم بالطبع يوهان صاحب رقصات الفالس الشهيرة مثل فالس الإمبراطور، والدانوب الأزرق، وغيرها. ثم إلى الإيطاليين مسمىاً فيردي، وروسيني، وبيليني، وبوتشيني، وفينالدي، وذكرنا اسم الهنغاري فرانز ليست، والبولندي شوبان، والروس أمثال كورساكوف، وتشايكوفسكي ورخمانينوف وخشادوريان، إلى أن انتهيت بالموسيقيين الألمان والنمساويين مثل بيتهوفن، وموزارت، وباخ، وشومان، وفاجنر، وجلاك، ومندلسون وغيرهم. وكان الرجل يستمع

الي ويسجل، ثم نظر إلي وقال لقد سميت أربعين قطعة موسيقية، وسوف أرسل لك الديسكات هدية مني لأن فرقتي عزفتها كلها وسجلتها. وبالفعل وصلتني في اليوم الثاني.

فقال ما شاء الله، لم أكن أعلم أنك مهتم بالموسيقى. قلت من يحب الشعر ويعرف بحوره وأوزانه لا يخطئ. قال هل تعرف بحور الشعر العربية. قلت نعم وهي (١٦)، ولكنها أصلاً اثنان وثلاثون. وقد علمني إياها أبي وأنا صغير. قال أنا أتذوق الشعر، ولكنني لا اعرف الأوزان، فقلت، كان أبي أستاذاً، أما أنت فإن أباك لم تتح له فرصة التعليم النظامي. وهذه قد تكون ميزة لك.

بدأت انظر تلك الليلة إلى ذلك الإنسان. فوجدت أن المال والغنى والنجاح وشدة الطموح وحتى ما يسمونه أحيانا بالنرجسية، وجدتها كلها خروجاً عن طبيعة هذا الإنسان الذي لم يزل الطفل يعيش فيه. لقد أنشأ أكثر من (٨٠) نشاطاً اقتصادياً في مؤسسته، وقدم آلاف الدراسات، ودقق آلاف الشركات، ودخل آلاف المعارك، وتغلب على عشرات العثرات وخيبات الأمل، ولم يبق في جسده -كما قال خالد بن الوليد- بقعة دون أن تخدم أو عرق دون أن يجهد، أو خلية دون أن تعرق، ولكن يبقى تلك الابتسامة على وجهه. ويقول أن عدوه الأساسي هو الوقت. فالوقت له أمد ونهاية، وهو يصارع الزمن ويسابقه لكي يصل إلى مبتغاه المفتوح بدون حدود. وحتى لو أدرك في نهاية المطاف كل الذي كان يريده، فهل من المعقول أن يرضى ويفتخ؟ ويقول أنا حاجاتي محدودة، ولو توقف الأمر على العيش والاستمتاع، لتوقفت من زمن ورضيت بالذي حققته حتى الآن، وليكمل أولادي المسيرة. ولكن ذلك الجوع الذي بداخلي للمزيد، وذلك الهاجس القوي الذي يقول لي لا ترضى بغير الترتيب الأول على شركات العالم، والامل المعذب الذي

لا يمكن أن يفقد الأمل باستعادة الوطن السليب، والعودة تحت راية فلسطين إلى يافا لاسترد ارضي ذات ال (٢٥٠) متراً، وبحلمي الكبير أن أرى وطني العربي وقومبي العرب وقد عادوا سادة الدنيا. مشكلتي وهي أنني لا أرى بالأحلام الصغيرة، فهذه لها أهلها الكثر الذين يتنافسون عليها.

## ١. نقاش حول المستقبل:

وسألته أنت الآن تجاوزت عتبة الثمانين عاماً. قال نعم، ولكنك تذكر أن والدي قد عاش أكثر من مائة وسبعة اعوام. ومع أن أمي تصغره بثلاثين عاماً، إلا أن موتها قلل من شأن الحياة في عينيه ورغبته عنها. ولربما لو عاشت أمي عمراً أطول لعاش أبي أكثر. وأنا والحمد لله احافظ على صحتي، وأمشي، وأكل بدون اسفاف، وانتقي من الطعام ما هو صحي وطبيعي، وأرجو من الله أن يمنحني من العمر ما منح والدي شريطة أن أبقى عاملاً ومنتجاً وقادراً على السفر والحركة. إنني من أكثر الناس سفراً وحركة. أزور البلاد كلها، وأنتقل باستمرار. فقلت له ولكن هذا الأسلوب في الإدارة متعب. فابتسم وقال ألا تعلم أن كل نشاطاتنا وفعاليتنا تحمل اسمي أو الأحرف الأولى منه. وجود ضروري لوجود الشركة. فقلت له ولكن اسمك أصبح علامة تجارية لا تستطيع التخلي عنها. ولربما تبلغ القيمة المعنوية (Good will value) لشركتك بين ٥٠٠-٦٠٠ مليون دولار. قال لا هي أكثر من ذلك. أنا لم أقيم شركتي، وأدع الآخرين يفعلون ذلك. ولكنني سعيد أنني أنجزت أشياء كنت أحلم بإنجازها. لقد أصبحنا شركة عالمية، ولا تكاد تسمى خمس شركات في مجالنا إلا وكنا واحدة منها. وأنا الآن أكبر مسجل للملكية الفكرية في العالم، وللماركات

والعلامات التجارية في العالم كله. وأنا أحلم أن تصبح تاجيبيديا أكبر موسوعة معلومات باللغة العربية في العالم. هل تعلم أن المحتوى العربي في الانترنت لا يشكل إلا نسبة ضئيلة من نظيره باللغة الإنجليزية. ما يزال أمامنا شوط كبير في هذا المجال، وأود أن تكون تاجيبيديا أكبر من ويكيبيديا وغيرها. ويسألني الا تعلم أن مفردات اللغة العربية تفوق مفردات أي لغة أخرى في العالم بأشواط حتى اللغة الإنجليزية التي أصبحت أكثر اللغات في العالم انتشاراً. إن اللغة العربية سحراً نحن لم نستثمره حتى الآن، هل تتخيل لو أن تاجيبيديا أصبحت أكبر موسوعة في العالم ما الذي سيحدث؟ سنصبح مرجعاً عالمياً بلغتنا العربية مما يعطينا ميزات كثيرة. هل فكرت يوماً أن تحسب أرباح الإنجليز والأمريكان من كون اللغة الإنجليزية لغة الانترنت، ولغة الطيران، ولغة القانون، والعقود، والمصارف؟ هل تعلم كم من الأرباح يحقق عامل هيمنة اللغة لأصحابها؟ إن إحياءنا يأتي من أحيائنا للغتنا. فقلت هذا كلام جميل، دعني أستمر معه في الحوار حتى أتأكد من موقفه من كثير من القضايا. فسألته: هل ربيت أبناءك وبناتك ليكملوا المسيرة من بعدك، أم أن لهم اهتمامات وأهدافاً مختلفة عنك؟ هل تشعر أنك نجحت في تربية أولادك ليكونوا مثلك؟ قال سؤال صعب. إن الله انعم عليّ بولدين الكبير لؤي، والثاني قصي، ولي ابنتان مي وجمانة. وكلهم والحمد لله متفوق علمياً ودرسوا في أحسن الجامعات وتزوجوا، ولهم حياتهم. ولكن ابني لؤي يعمل معي، ويدير برامج خاصة به كذلك لأنني لا أريد أن أحدد طموحه. وأنا واثق أن لؤي وإخوته وأخواته سيتابعون المسيرة، وقادرون عليها.

قلت له لقد دعاني ابنك لؤي قبل حوالي ثلاث سنوات لكي ألقى محاضرة في جمعية غير ربحية اسسها لتبحث وتطور مفهوم المؤسسات والشركات الأسرية في الأردن وقد دفعني هذا الى البحث في الموضوع.

ووصلت إلى حقائق مهمة. فنظام الوكالات التجارية، والشركات التجارية والصناعية والخدمية الهامة في الأردن هي في معظمها شركات أسرية. وحتى المصارف الأردنية ما تزال معظمها محكومة من أفراد عائلة ما وإن كانت شركات مساهمة عامة. لقد رأينا كيف أدت الخلافات العائلية إلى تفسخ هذه الشركات بعد جيلين أو على الأكثر ثلاثة. فما هي الإجراءات التي نتخذها لكي تمنع حدوث ذلك؟ فقال أود أن أسألك، ماذا تقترح علي؟ قلت له تعلم أنني الآن ولو لوقت ما أعمل رئيس مجلس إدارة بورصة عمان. لماذا لا تقوم الشركات الخاصة أو الأسرية الكبيرة بوضع ترتيبات لإصدار ربع أسهم الشركة على شكل أسهم غير مصوتة (non-voting) مما يبقى السيطرة على الشركة للمؤسسين. فصمت وقال هذه فكرة جيدة لكنها لا تمنع خسران السيطرة أو حتى تضمن بقاء الشركة. فقلت لماذا لا يسمح الأردن بتسجيل بعض الشركات على شكل وقف (Trust) ولها مجلس أوصياء يقرر من سيكون مديرها من بين الورثة. أما الورثة من الانسباء أو من أبناء البنات فيمكن منعهم من أن يكونوا مدراء بموجب شروط الوقف، قال هذه افكار درسناها، ولربما... خدمة لهذا الموضوع. وأنا واثق إنه إن لم يفعل ذلك حتى الآن، فسوف يفعل.

## II. الترابط داخل المؤسسة:

وتسألته إن كان قد قرأ كتاب الصحفية نائبة رئيس تحرير مجلة الإيكونومست المدعوة جيليان تيت (Gillian Tet) بعنوان "أثر الصومعة" أو "The Silo Effect". فقال نعم لقد رأى مقالاً مكتوباً عن الكتاب ولكن لم يتسنّ له قراءته. فقلت هو كتاب يتحدث عن عدم تدفق المعلومات وبخاصة بين دوائر وأقسام الشركات الكبرى مما ينطوي

على تكاليف عالية جداً. وبعد دراسة لعدد من البنوك وشركات المعلومات الكبرى مثل مايكروسوفت، فقد وجدت المؤلفة أن هذه الشركات تعاني من ظاهرة الصومعة. والصوامع تستخدم بحيث تمنع اختلاط المواد الغذائية المخزونة فيها من أن تتداخل، ولذلك لا يجري تدفق بينها. وقد استعارت الكاتبة "تيت" هذه الظاهرة، لتصف بها الشركات الكبرى التي تتصرف بعض الدوائر فيها، وبخاصة القريبة من صنع القرار، وكأنها وحدة قائمة بذاتها ولا تتصل بالدوائر الأخرى. ويحدث هذا أيضاً مع بعض الدوائر البحثية أو التطويرية، والتي تمنح مخصصات لإنجاز مشروع ما. وحتى تعزز المنافسة، تقوم إدارة الشركة بتكليف جهة أخرى بالعمل على نفس المشروع. وعندما ينجح أحدهما في تحقيق الهدف قبل القسم الآخر، تذهب الأموال والوقت والجهد الذي صرف على المشروع في ذلك القسم هباء مما يرفع كلفة المنتج المطور. ولكن الأهم، هو أن عدم التنسيق والسماح للمعلومات بالتدفق يقلل من كفاءة الأداء في الشركات، ويحول دون تجميع الأفكار لمواجهة التحديات، فالحكومة الأردنية مثلاً، وحتى جلالة الملك، يشكو من أن المعلومات لا يتم تبادلها بين الدوائر المعنية بحل مشكلة ما. فمثلاً هنالك أزمة رقابة على الشركات الغذائية من جهات متعددة مثل الجمارك والزراعة والبلديات والغذاء والدواء، والمواصفات والمقاييس، ووزارة الصحة، والتموين. وإذا طلبت منهم أن ينسقوا فيما بينهم لتخفيف العبء عن كاهل التجار والصناع فإنهم لا يفعلون. وكثير منهم يملك صفة ضابط العدلية، فيعاقب المدير أو المسؤول عن نفس الخطأ من عدة جهات. هذا عدا عن أنه بوابة فسيحة للرشوة والفساد، فكيف تمنع حدوث مثل هذه الأمور في مؤسستك؟

وأقر د. طلال أن هذه نقطة مهمة. وقال تذكر نحن لا نخلق دوائر تنافس بعضها البعض، أو تتشابه صلاحياتها مع بعضها البعض. كل شركة، أو

هيئة لها شخصيتها ووظيفتها، وتعمل ضمن إطار طلال أبوغزاله العالمية. وكما قلت فإن مكتبي أنا فيه اشخاص يقومون بمتابعة الأعمال الأفقية المطلوبة من الشركات المختلفة. ونحن شفافون كذلك. وإدارة المعرفة لدينا (Knowledge Management) مهمة جداً. كل شركة، أو وحدة، تعرف ما لديها من إمكانيات، وزبائن، وقدرات. وتعرف درجة انشغالها. فإذا احتاجت دائرة خدمات مستشاراً مالياً يعمل في دائرة أخرى ولم يكن لديه تعاقد أو التزام يؤديه، فإننا ننقله مؤقتاً إلى الدائرة الأخرى. قلت وهل تفعلون هذا بدون مقابل؟ أم أن لديكم وحدة تصفية حسابات (Clearing Unit) تحسب كم أخذت كل دائرة من الدوائر الأخرى وكم أعطت كل واحدة منها، ولا يجري تناقل للمال مقابل الاستفادة من خدمات دائرة أخرى، أو من أجهزتها أو برامجها، بل تجري مخالصة أو مقاصة بينها آخر العام، ويحسب الصافي وتمنح الشركة التي لديها فائض ما تستحقه، ويحسم من الشركات التي لديها عجز مقابل الآخرين.

قلت ولكن لكم فروع كثيرة في دول كثيرة. فهل تطبقون نفس المبدأ على المكاتب العائدة لكم في دولة أو منطقة ما؟ فقال نعم، لأن السعي لجعل كل فرع من فروعنا مكتفياً من الموظفين والأجهزة، سوف يكلفنا كثيراً. إن حركة الموارد المتاحة، (mobility of resources) البشرية والمادية والمعرفية، بين الدوائر ضرورية جداً لرفع كفاءة الشركة ونتاجيتها وتقليل كلفها. ولكنك تعلم أننا نستخدم شبكات الاتصال الالكتروني التي لدينا حتى نُجمَع الموارد بدلاً من نقلها أو تحريكها عضوياً. معظم الخبرات والآراء والنصائح والمراجعات التي تجري في دائرة أو شركة لحساب دائرة أو شركة أخرى لكم يُجرى عبر الإنترنت.

قلت نعم هذا صحيح. ولكن أريد أن أسألك سؤالاً آخر ما دمتم تعتمدون على التواصل الالكتروني بشكل رئيسي. لقد تابعت عمل مدير

مايكروسوفت في إحدى المدن العربية. وكان هذا المدير يتقدم بين الفينة والأخرى من أجل الحصول على عطاء طرحته دائرة حكومية أو شركة في تلك المدينة. وحيث أن جهازه كان صغيراً، فهو يقوم بالاتصال بفروع لشركة مايكروسوفت المنتشرة في العالم ليسألهم إذا كان لديهم المورد البشري أو الخبرة المتاحة لتغطية جزء ما من العطاء. وكان يرسل على الأقل إلى أربع أو خمسة فروع يطلب منها المشاركة. وحيث أن هذه الفروع والعاملين فيها يجري تقييمهم بنظام النقاط التي تسجل لهم كلما فازوا بعطاء، ترى عدداً من الفروع التي لم يطلب منها المشاركة تحتج، وذلك لأن الطلبات للحصول على مشاركة في عطاء تكون مفتوحة على شبكة مايكروسوفت ومتاح الاطلاع عليها من كل واحد له حساب على هذه الشبكة. وبدلاً من أن يركز الفرع الأصلي الذي طلب المشاركة من الآخرين على تحسين العطاء، والمفاوضة على الأسعار التي سيقدمها، ونوعية ومؤهلات الموظفين الذين سيشاركون في أدائها يبدأ في الإجابات على الاحتجاجات والتهم والتساؤلات الموجهة إليه لأنه اختار (س) وليس (ص). ويصبح هذا الأمر بحد ذاته مصدر الهاء وتشويش وإرباك.

## ١٢. الوقت كالسيف:

ووافقتني السيد طلال على أن هذه مشكلة ويجب التصدي لها. ولكن نحن لسنا بحجم مايكروسوفت التي لها فروع في كل أنحاء العالم. ومن الأفضل أن نحصر المشاركة في أي عطاء في الفروع الموجودة في نفس منطقة العمل. فلو كان الفرع المتقدم للعطاء في عمان، فيحصر البحث عن مشاركين من خبراء غير موجودين في عمان على فروع المشرق العربي. وإن لم نجده نبحت عنه في فروعنا في آسيا، أو جنوب أوروبا،

وذلك حسب التقييم الإقليمي للشركة وإدارتها. فقلت له حقاً إن إدارة شركة كبيرة من الأمور الصعبة، فكيف تستطيع أن تلاحق كل هذه الأمور؟ فنظر الي متنهداً وقال إن الوقت رصيد لا ينضب إن تنظمه. إننا كبشر نضيع في نهارنا وليلنا الكثير من الوقت بدون أن نشعر. هذه آفة بني آدم. لا يعتبر الاقتصاديون الوقت أهم عنصر من عناصر الانتاج. إنهم لا يحسبون أن الوقت له سعر، وأن كلف تضييعه يجب أن تدخل في حساب النفقات. فقلت له إن الاقتصاديين لا يهتمون الوقت، لأن كل شيء في الكلف والأسعار محسوب على أساس الوقت. قال كيف؟ قلت إن عنصر العمل وهو في العادة الأكثر كلفة يحسب بالوقت الذي يبذل في الإنتاج، وتحسب إنتاجية الآلة بعدد الوحدات التي تنتجها في فترة زمنية محددة. والإيجارات تحسب بكلفة الأمتار المربعة في السنة أو في الشهر أو الأسبوع حسب مقتضى الحال. فالوقت هو الأساس، وحدة القياس، التي تقاس بها الكُلف والعوائد. فقال أنتم لكم تفسيركم، ولكنه تفسير معقول. فقلت إن الاقتصاديين قد ميزوا بين المفهوم الاستاتيكي أي الكلفة مقابل الوحدة الزمنية، وحولها إلى مفهوم الديناميكي وهو التغير في الكلفة مقابل تغير الزمن بمقدار قليل جداً. الا تذكر علم التفاضل والتكامل، إن التغير في إحدى المتغيرات التابعة نتيجة تغير صغير جداً جداً في المتغير المستقل، ولو كان التغير يحدث في خطوط مستقيمة لسهل قياسه، ولكن التغير يحصل في معظم الأحيان على منحنيات أو أشكال دائرية. ومن هنا لا بد من قياس معادلة التغير على تلك المساحة الصغيرة جداً على المنحنى. وإذا انتقلنا من الخطوط إلى المساحات أو المجسمات تصبح العملية أكثر تعقيداً. لقد أدخل الاقتصاديون هذه المفاهيم إلى علم الاقتصاد مما جعله علماً قابلاً للقياس ومن بعد ذلك سعت العلوم الاجتماعية الأخرى لإدخال الرياضيات والاحصاء فتطورت من حيث التحليل الكمي كما حصل في علم الاجتماع، والدراسات السكانية وحتى النفسية وغيرها.

### ١٣. هل فكر طلال في العودة للسياسة؟

فقال ما شاء الله عليك، هل أنت دائماً حاضر بالجواب. فقلت له يا أخي الكريم أنا أجلس لأتعلم منك، وينظر إلي ويقول لي أنت دائماً تسألني وأنا أجيب. والآن دعني أسألك ولو مرة. فقلت له يا أخي الفاضل أنا أسألك لأكتب عنك. فقال لي أرجوك دعني أشبع فضولي: هل تعتقد أنك لو دخلت عالم الأعمال مثلي هل كنت ستجح؟ فقلت له إن ظروفك مختلفة. لقد رُبيت في منزل كنا نعتقد فيه أنا وإخوتي أن التجارة هي صنعة من لا ينجحون في المدارس، أنا من بيت علم. هل تعلم أن الأجيال السبعة الأخيرة من أسرتي لم يكن فيها أمي واحد، ذكراً كان أم أنثى. أما أبي فكان أكاديمياً أذكى إخوته، وأمي ابنة عمه وكرست حياتها لخدمة أولادها. أبي مرض ونحن صغار وكدنا نفقده لولا عناية الله، ولما شفي والدي قيل له أنه يعيش أكثر من عشر سنوات. فقرر أبي أن يكرس السنوات العشر الأخيرة من حياته ليوفر لنا رصيلاً يستطيع به الإخوة الكبار اكمال دراستهم الجامعية شريطة أن يقوموا بالإنفاق على باقي إخوتهم. لقد تربينا على أن كل ترتيبات حياتنا ارتبطت بتعليمنا حتى نكون أناساً.. حرفيين متميزين. ولم تكن نحب السياسة ولا الأحزاب. وكرسنا أنفسنا للتحصل العلمي وأبدعنا فيه. أما أبي فقد عاش بعد العملية الخطيرة (٥٣) سنة، وليس عشر سنوات. ومعظمنا أكمل دراسته بعثة. ولذلك لم نفكر كثيراً بالمال. ولكنني حاولت ثلاث مرات عن طريق فتح مكتب استشاري، وقد جنيت منها مالاً كان أضعاف راتب الوزير الذي كنت أقبضه. وعلى أية حال لم يكتب لهذه الاعمال أن تستمر لأنني كنت أدعى للعودة للعمل العام. فهل أجبت على سؤالك؟

أما الآن دعني أسألك أنت: ألم تفكر يوماً في دخول معترك السياسة؟ أنا شخصياً أجد صعباً عليّ أن أصدق أنك هجرت السياسة. لقد تركتها لما كنت طالباً بالجامعة الأمريكية مضطراً لأن عميد شؤون الطلبة فيها

هددك مرتين، وكانت الأخيرة قاطعة مانعة. وأنت تعمل دائماً بالقرب من السياسيين، وتتصور معهم، وتفخر بصداقتك بهم. وأنت قبلت بفخر أن تكون في مجلس الأعيان الأردني، ولما تعدّل الدستور ليحرم حملة الجنسيات المزدوجة من ان يكونوا وزراء أو أعضاء في مجلس الأمة الاردني كنت أول من قدم استقالته، علماً أن غيرك سكت على غش لحة من الزمن. ولما عدّل الدستور ثانية وعينت في المجلس قبلت ذلك. وتعرّف على نفسك بأنك عضو في مجلس اعيان. والقضية الفلسطينية ما تزال تسكن جوانحك بل وتسكن في حشايا حشايك، فكيف تقول أنك لا تعمل بالسياسة؟ قال طبعاً أنا أعمل بالسياسة ولكن ليس من خلال الحكومة. فقلت لا تتذاكى علي. بموجب تعريفك هذا كل الناس في الأردن يعملون في السياسة. قال نعم. قلت له ولكنك تعرف قصدي؟ قال لا أفهم قصدك. قلت لو أن جلالة الملك استدعاك غداً وطلب منك أن تكون رئيساً للوزراء فهل ترفض أم تقبل؟ قال سوف أرجوه وأنصحه بأنني لست الرجل المناسب الذي يبحث عنه، ثم الا ترى معي أنني لو تركت مؤسسة طلال أبوغزاله الآن فسوف أعرضها لتحديات كبيرة؟ وسأكون في موضع الاتهام لو أن إحدى شركاتي قامت بأي نشاط، أو تقدمت بأي عطاء، أنها فازت لأنني تدخلت أنا في ذلك بصفتي رئيساً للوزراء. قلت كل الناس معرضون للتهم سواء عندهم شركة أم ليس عندهم. والآن أجب على سؤالي: اليس عندك أشواق لأن تكون رئيساً للوزراء. فقال مصمماً لا، ولكن أعتقد أنك أصلح مني لها، فأدركت أنه لا يريد المضي في الحديث فتركت الموضوع جانباً.

وقال لي بعدها بأن أبي علمني أن ٨٠٪ من الحياة تجارة و ٢٠٪ منها سياسة. فقلت له نعم ولكن المشكلة في بعض الأقطار العربية أن بعض الحكام يصبحون هم التجار وأصحاب الأعمال. قال إن حصل هذا فهي الكارثة. إما إمارة الحكم أو إمارة التجارة. والرسول عليه الصلاة والسلام

عمل في التجارة، وقبل أن يكون عاملاً لدى السيدة خديجة بنت خويلد. وأدى عمله بصدق وأمانة. فوجدت فيه ضالتها فتزوجته وأنجبت منه أربعة بنات وولدين لم يكتب لهما أن يتجاوزا سن الطفولة المبكرة. ولكن التجارة يجب أن تقترن بالنزاهة. إن من يخطط لبناء مؤسسات راسخة تقوم على أسس صحيحة عليه أن يلتزم بحسن المعاملة، والنزاهة في التعامل فلا ضرر ولا ضرار. وحاول أن تكون منصفاً لنفسك ولغيرك أو نظيرك. فالمشتري بحاجة للبائع. والبائع بحاجة للمشتري. وخير الصفقات التي تُجرى هي تلك التي تجعل الجميع يشعر أنه فائز. فقلت ولكن الم تمر بك أوقات كنت تريد أن تقضي على خصمك، وبمعنى آخر هنالك أناس لديهم غريزة القتل عند التعامل مع الآخرين؟ إن بعض رجال الأعمال هم نمور متوحشة لا تراعي لله حرمة. قال هنالك أناس مثل هؤلاء الذين وصفتهم يستحقون أن يتلقوا دروساً قاسية وصفعات حامية على وجوههم حتى يفيقوا من غيبوبتهم وغياب إنسانيتهم. وهنالك نماذج من هؤلاء في كل نوع من الأعمال. نوع متكبر تأخذه العزة بالإثم. فسألت وهل فعلتها بأحدهم. قال لا. من الأفضل لك أحياناً أن تتخلص من شريك أو من عميل حتى ولو خسرت لصالحه. في نهاية المطاف أنت الذي تكسب. قلت له أنت ذكرتني بأغنية عبد الوهاب سهرت منه الليالي حيث يقول المقطع الثاني فيها

أما رأيت حبيبي في حُسنه كالغزال      ربّي كسأه جمالاً ما بعده من جمال  
انظر كيف تهادى من رقة ودلال      قل للأحبة رفقاً بحالهم وبحالي  
يبدون صدأً ولكن هم يضمرون وصالي      ما أقصر العمر حتى نضيعه في النضال

آه الحب

فصاح من ورائي آه الحب. والله أن العمر أقصر من أن نضيعه في القتال والجدال والمشاكسة. ومضى بنا السامر نتحدث في الشعر. وقلت لأخي وقد بدا الجهد على محياه ومحياي، ولكن الذين يغيظونك أناس يتفلسفون لمجرد أنهم حققوا نجاحاً صغيراً، أو توفر لهم المال، صاروا يتفوهون بكلام أجوف معتقدين أنهم باستعمالهم للكلمة الرنانة لا يعرفون معناها بأنهم ملكو ناصية البيان. وأذكر في هذا المجال قصيدة يقول مطلعها

كأننا والماء من حولنا قوم جلوس حولهم ماء

فضحك ضحكة اتبعها بارتجاج وسعال ومسك للخواصر. قال ماذا الماء من حولنا. فقلت له القصيدة تقول

كأننا والماء من حولنا قوم جلوس حولهم ماء

فعاد إلى الضحك وحاول تذكر البيت فنسيه. فقلت له دعني أكمل لك باقي القصيدة العصماء

الأرض أرض، والسماء سماءً والماء ماء والهواء هواء...

قال بس.. قف لا أستطيع أن اتحمل... ويعود ليكرر البيت الأول فقاطعته وقلت أما البيت الثالث فيقول

والماء قيل شأنه يروي الظما واللحم والخبز للسمين غذاء

ويقال أن الناس تنطق مثلنا أما الخراف فقولها مأماء

كل الرجال على العموم مذكر أما النساء فكلهن نساء

مالي أرى الثقلاء تُكره دائماً لا شك عندي أنهم ثقلاء

وعند البيت الأخير سارع الموظفون إلينا خشية عليه من الضحك، ودموعه تنساب من عينيه، وهو يبحث عن منديل ليمسحها. وقالوا له كفى يا رجل. الليل تأخر وعلينا أن ننام. ولما ذهب واستقر في غرفته بالفندق، عاد زملاؤه إلي يضحكون دون أن يدروا على ماذا يضحكون. فقلت لهم لقد ذكرتموني بمثل في كتاب النيسابوري ”مجمع الأمثال“ يقول ”اضحك من ضرطه ويضرط من ضحكي“. فصاروا يضحكون بصوت عال جداً. وألحوا عليّ أن أعيد عليهم القصيدة الفارغة كأننا والماء من حولنا، واكتفيت بالبيتين الأول والثاني، وكادوا يغشون من الضحك. أما أنا فقلت سبحان الله. كلنا يشتاق إلى لحظة مسخرة، يخرج فيها عن طوره. وذكرتني ذات مرة عند افتتاح مؤسسة آل البيت، وقفت مع أشخاص ثلاثة رحمهم الله، فوجدتهم يضحكون من أعماق قلوبهم على دعابة فيها كلمات لا يصح أن تقال علناً. فضحكت معهم ورأيت أن اثنين منهم وزيران سابقان وعالمان مرموقان والثالث كان شيخاً وقوراً وخطيباً. ولما انتهوا من الضحك وأنا أضحك معهم قلت لهم ”يسكن في أعماق كل واحد منكم واحد أزعج يتشوق لأن يفلت ويطش“. وتوقفوا عن الضحك فقد كنت أصغر منهم سناً ومرتبة. ومن أنا حتى يسايروني؟

كلنا يحب تلك اللحظة ويكرها. لحظة إنسانية يكون فيها جالساً في المسجد في الصف الأول. وفجأة يخرج أحدهم ريحاً. فتبذل جهداً خارقاً يكاد يسبب لك جلطة في الصدر لتخفي ضحكتك في المسجد، وتأخذ في التحرك، وإخفاء وجهك، وادعاء السعال حتى لا ينفضح أمرك. ولكن إذا الح عليك الضحك تخرج من المسجد مهرولاً لكي تجدد وضوءك وتصلي في الصف الأخير حتى تهرب إلى البيت بمجرد انتهاء الصلاة، وحتى لا يعرفك أحد من المصلين فيروي لوالدك فعلتك الشنعاء.

إنّ أكبر الناس، وأعلاهم مقاماً وأعبسهم شكلاً يحبون الضحك. الناس يفترضون دائماً أنك لا تضحك لأنك تتكلم كلاماً جاداً معظم الوقت. لقد أحب د. طلال تلك اللحظات. وكلما جلسنا وحدثنا لنتحدث في موضوع جاد،

يسترق دقيقتين أو ثلاث لكي نستذكر معاً نكتة قديمة، أو نعيد بيت شعر ضاحك، أو أن يستدرجني لأقرأ له الأبيات الأولى من قصيدة أبي الطيب المتنبي ”ما أنصف القوم ضبّه“، والتي قُتِلَ بسببها لفظاعتها. هذه اللحظات التي أسميها كشكولية ضرورية في الحياة، لأنها تفرج عن النفس-وبهذه المناسبة، فإن اليونان القدماء كانوا يكتبون المسرحيات التراجيدية من أمثال سوفوكليس ويوريبيديس. وكانوا يقضون الساعات يتجادلون في حواريات فلسفية. ولكنهم كانوا في الوقت نفسه يكتبون مسرحيات ساخرة يضحكون فيها من المشاهير لديهم مثل مسرحيات أريستوفانيس وبخاصة مسرحية الضفادع التي يضحك فيها من سقراط. هذا التنفيس ضروري. ويقول الحديث عن النبي صلى الله عليه وسلم علماً أنه حديث ضعيف لكنني أجده قولاً حكيماً ”روحوا القلوب ساعة بعد ساعة، فإنها إن كَلَّت عميت“.

كان رسول الله صلى الله عليه وسلم كما تقول الآية الكريمة ”إنما أنا بشر مثلكم يوحى إلي“. والناس بعد رسول الله مهما أنجزوا، ومهما عظموا فإنهم بشر، تأنيهم الأفكار فيسخرهم الله لخدمة الناس بإنجازها. ولذلك فهم بشر يجمعون التناقضات بينون أهراماً ولا يستطيعون أن يدخلوا خيطاً في ثقب إبرة، ويتحملون أمواجاً واطاراً، وقد تقتلهم بعدها لسعة دبور، ولكن الإنسان يبقى هو الذي كرمه الله وفضّله عن باقي خلقه تفضيلاً.

## ١٤. آل أبوغزاله الذين عرفتهم:

مر على حياتي عدد كبير من أبناء بني غزاله، وكلهم كانوا من ابناء فلسطين من حيث الاصول، ولكن من مدن مختلفة. فحين كنت طالباً في الجامعة الامريكية بالقاهرة، كان أحد زملائي ورفقائي الذين أعتز بهم حتى اليوم هو السيد محمد أحمد أبوغزاله، وأخوه أسامة أحمد أبوغزاله. ولكن أسامة انتقل من الجامعة الامريكية بالقاهرة إلى بيروت، وحقق هناك درجات

وإنجازاً أفضل. أما السيد محمد وخأله رجل الأعمال واصف الجيشه، فقد تخرجا معي في نفس الدفعة من الجامعة الأمريكية.. ودارت الأيام لألتقي بهم في أماكن مختلفة. والسيد محمد أبوغزاله هو من القدس عاصمة فلسطين، ويرأس الآن شركة مجلس إدارة شركة "ديل مونتي" الشهيرة، ومقرها في ولاية فلوريدا بالولايات المتحدة (بالقرب من ميامي). وقد استثمر محمد أبوغزاله مبالغ كبيرة في الأردن في قطاعات الدواجن، والزراعة (خاصة النخيل والرمان)، وقطاع الصحة، وقطاع الفنون، وغيرها.

أما الشخص الثاني الذي تعرفت عليه من آل أبوغزاله، فهو الدكتور المرحوم منير زكي أبوغزاله. وقد تزاملت معه في دائرة الأبحاث الاقتصادية بالبنك المركزي الأردني في السبعينات. وكان الشاب ابناً لرجل عمل مديراً لميناء حيفا، حيث تعود أصوله. ولقد كان إنساناً طيباً وأسرته في غاية الطيبة والكرم. وقد كتبت له رسالة توصية إلى جامعة فاندريلت حيث أكمل دراسة الدكتوراة في الاقتصاد، وأعاره البنك المركزي لجهات مختلفة. وقد تزوج من فتاة كانت ابنة لأسرة صديقه لأسرة والده، وحضرت من حيفا خصيصاً لتتزوج. ولكن الرجل عانى من أزمة صحية، وفقدناه إلى رحمة الله.

والتقيت أيضاً بالسيد حسام أبوغزاله الذي عمل لفترة طويلة في سلاح الجو الملكي. وقد كان بعدها مديراً لمكتب سمو الأمير الحسن مما سهّل اللقاء به إبان التسعينات من القرن الماضي. والرجل ينحدر من مدينة حيفا بفلسطين.

وأما الشخص الثالث فهي سيدة من الخليل عملت معي مديرة لمكتبي أثناء خدمتي كأمين عام لوزارة العمل في اواخر السبعينات من القرن الماضي. وكانت أيامها عزباء، ولكن أقبل عليها الكثيرون يريدون الزواج منها. وأخيراً تزوجت وكانت مخلصه وأمينه في عملها، وتتحمل أحياناً ضغوطات المراجعين الذين لم يقدرُوا أنها تسعى لتنظيم العمل، لا للتعالي

عليهم. وفي تلك الفترة كان الرجال يغضبون إذا شعروا أن الحاجز دون دخولهم إلى مكتب الوزير أو الأمين العام هي امرأة. وهذا أمر كانوا يرفضونه، ولكن الله قويض لها زوجاً صالحاً، اغناها عن العمل.

وأخيراً وليس آخراً بالطبع، الأخ طلال أبوغزاله، الذين قابلته لمدة ثلاثة أيام في لندن لما ذهب هنالك ليسجل ويعلن انشاء المجمع الدولي للمحاسبين العرب، ومنذ ذلك اليوم، ونحن على تواصل لم ينقطع لمرة، وإن تباعدنا أحياناً. وقد توطدت هذه العلاقة الأخوية منذ عودتي إلى عمان من دبي عام (٢٠٠٤).

## ١٥. القدرة على الإنجاز:

وما عزز علاقاتنا نحن الاثنين لم يكن اهتمامي بمؤسسته، بل بقدرته على الإنجاز، وسرعة إدراكه للفرص حين تلوح واستثماره لها، وهو في هذا لا يلجأ إلى السرية، والاختباء، بل بمجرد أن تأكد له أن الفكرة تستحق المتابعة يبدأ بالاتصال بالأشخاص من داخل شركات أو من خارجها لكي يتدارس معهم الفكرة وينفذها. وهو مستمع جيد بعد أن يشرح ما لديه، ويوضح الفكرة التي عنده، وقد يطول حديثه أحياناً. مما يذكرني بأسلوب طه حسين في الكتابة، في الشرح وإعادة الشرح. وبالمقابل، فإنه يستمع للآراء، وإذا رأي أن أحد الحاضرين يتحدث بصورة خارج الإطار الذي رسمه، فإنه يستثنيه من الصورة لاعتقاده أن استمرار هذا الشخص في المشاركة لبحث المشروع الوليد قد يشوش عمل المجموعة، ويفضي إلى انعطافها عن مسارها غير المقصود. وهو يفعل ذلك بحرفية عالية دون أن يشعر الشخص المستثنى أو المفصول أنه قد قصد ذلك. وقد بدأ التعارف بيننا من جديد لأنه أراد إشراكي معه في عدد من مشروعاته. ولم أدر إذا كان يحاول جذبني للعمل معه أم لا في ذلك الحين. وقد طلب مني بداية أن أكون معه عضواً

في مجلس أمناء كلية طلال أبوغزاله لإدارة/الدراسات العليا. وقد بقيت عدة جلسات ثم أصبحت عضواً في مجلس أمناء في جامعة خاصة أنشأها أحد تلاميذي في الجامعة الأردنية. ولما قبلت بعضوية مجلس الأمناء لم أعلم أنه لا يجوز الجمع بين الاثنين. ووجدت نفسي خارج مجلس الأمناء بدون أن أعلم، ولم أعلم. ولا بد أنه تسلم رسالة من وزارة التعليم العالي تنبهه فيها إلى ذلك. فلم استلم منه رسالة يقول لي فيها أن خدماتي في مجلس الأمناء لم تعد ممكنة. وقد أدركت هذا لاحقاً. عندما أنشئت جامعة العقبة للتكنولوجيا، وكنت ناشطاً في تأسيسها، وقبلت أن أكون نائب رئيس مجلس الأمناء فيها لدولة الدكتور عبدالسلام المجالي الذي قبل بناء على دعوتي أن يكون الرئيس. وهنا، أبلغني رئيس مجلس أمناء الجامعة الخاصة التي كنت عضو مجلس أمناء فيها أن أقدم استقالتي، ففعلت.

وتشاركنا سوياً في مبادرات عدة. ومنها مثلاً فكرته في تبني ودعم منتدى طلال أبوغزاله لتطوير السياسات الاقتصادية. والذي تقدم للحكومات المختلفة منذ حكومة د. فايز الطراونة الثانية مذكرات متعاقبة عن الموازنة، ووضع البلاد الاقتصادي، وأفكاره المتعلقة بتحويل الأردن إلى اقتصاد معرفي. ولا شك أن لجنة التربية والتعليم والتعليم العالي في منتدى طلال أبوغزاله لتطوير السياسات الاقتصادية، قد قدمت مذكرات حول إعادة النظر في أساليب التعليم، والانتقال إلى التعليم المعتمد على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. وفي هذا المجال، فإن الدكتور أبوغزاله أراد مني ذات يوم أن أكون رئيساً لجامعة طلال أبوغزاله حيث كانت فكرته إنشاء جامعة في البحرين آنذاك قيد الدراسة، ولكنني فضلت صداقته واللقاءات الفكرية على الوظيفة. وقد تفهم موقفي. وتركنا الأمر عند ذلك الحد، وأبديت له استعدادي للعمل معه بالقطعة متى ما رأى أنني يمكن أن أكون مفيداً.

## الفصل السادس: من المستقبل وإليه

### ١. الربيع العربي والتكنولوجيا:

ولما بدأ الربيع العربي يطل بعفاريته وشيائينه على العالم العربي، ووجد الشباب الخائف على مستقبله والضائعة بوصلته في هذه الاحتجاجات العارمة ضالته، بدأ يثور ويتحرك. وصار لهذه الحركة خلال أشهر قليلة منذ أواخر عام (٢٠١٠) وحتى أواخر العام (٢٠١١) صُورَةٌ، أو رموزه، وأماكنه، وديناميته، ونجاحاته. فصار محمد البوعزيزي، الشاب التونسي الذي أحرق نفسه فوفر الشرارة التي اضرمت النار رمزاً للشباب المفجوع في حياته والتائر على أوضاعه. وفي مصر صار ميدان التحرير رمزاً ومكاناً للاحتجاجات العارمة. وقد بدأ المشهد هنالك قاهرياً، ثم صار على مستوى المحافظة ممتداً إلى المحافظات المجاورة، إلى أن أصبح مكاناً للاحتجاجات الوطنية. وقد ساهمت تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في التشبيك بين المحتجين، داخل مصر، وخارجها. وتيسرت سهولة التواصل النمطي بين الحركات الاحتجاجية في مصر والأردن والبحرين وعمان والمغرب وليبيا واليمن. وقد ذكر لي شاب مصري كان من جملة المحتجين في ميدان التحرير أن الرئيس محمد حسني مبارك لما وقف للمرة الأخيرة يخاطب الجماهير الحاشدة أمام القصر الجمهوري بتاريخ ١١ / فبراير (شباط) عام ٢٠١٠، لم يستغرق الخطاب سوى خمسة دقائق. وقد تقدم الرئيس مبارك آنذاك بمشروع للاستمرار في الرئاسة لمدة معينة يجري فيها الإصلاحات المطلوبة ومن ثم يقدم استقالته. ولكن المحتجين الذين كانوا يتواصلون مع بعضهم البعض عبر منصات التواصل الاجتماعي

اتفقوا خلال مدة الخطاب على عدد من الأمور أهمها رفض العرض المقدم من الرئيس، والإصرار على أن يستقيل الرئيس فوراً، وأن تشكل قيادة جديدة مؤقتة حتى إنهاء الاستعدادات لانتخابات رئاسية وبرلمانية جديدة. وقد أثبتت تكنولوجيا الاتصالات حينها قدرتها الفذة على التشبيك بين الناس سواء من وجد منهم أمام القصر الرئاسي، أو في ميدان التحرير، أو في الشوارع المحيطة بالميدان، أم بالمحتجين في المدن الأخرى من الاسكندرية إلى مدن قناة السويس، إلى مدن الجنوب مثل أسبوط وسوهاج وأسوان. وبالفعل استقال الرئيس أو تنحى، وكانت تلك نهاية حكمه.

### ٢. دور تكنولوجيا الاتصال والمعلومات:

ونحن في الوطن العربي تعلمنا عن أهمية وسائل الاتصال والإعلام، ولأمسناها في الحرب الخليجية الأولى، أيام الرئيس الأمريكي جورج بوش الابن بغزو الجيوش العراقية لإخراجهم من الكويت التي احتلت في شهر آب (أغسطس) عام ١٩٩٠. لأول مرة، كانت قناة ال (CNN) حاضرة في المعركة، عن طريق مراسلها الشهير "بيتر أرنييت" (Peter Arnett)، ومعه اثنان آخران من نفس الشبكة وهما "بيرنارد شو" (نعم نفس اسم المؤلف الإيرلندي)، وجون هوليمان. وقد كان أرنييت وشو ينقلان الحدث مباشرة على الهواء من بغداد. وقد تعرضت بغداد يوم ١٧/كانون الأول (يناير) من العام ١٩٩١ إلى ضربات جوية، ونقل "أرنت" الصورة مباشرة إلى شاشة شبكة الاخبار، والتي بثتها أيضاً مباشرة لحظة وصولها. وقد استعملت في ذلك الوقت وسائل الاتصال الحديثة لأول مرة. وبعد أن انتهت مهمة "أرنييت" كتب كتاباً عن تجاربه وبخاصة مقابلته الشهيرة والمفتوحة

مباشرة على العالم مع الرئيس العراقي آنذاك صدام حسين. وكذلك كانت هذه أول مرة في تاريخ البث التلفزيوني يحدث فيها نقل مباشر للحرب ومعاركها وآثارها، وكذلك قام بنشر مقابلة سرية مع ابن لادن مما أثار عليه حفيظة ال (CNN) لأنه لم يخبرهم حسب ما قيل بموعدها مما يمكن الجيش الأمريكي من اصطياده. وقد كتب عدة كتب عن تجاربه الصحفية المثيرة مثل حرب فيتنام، وحرب الخليج، وحرب أفغانستان.

بعد نهاية حرب الخليج، وانسحاب القوات الأمريكية وعودة الأسرة الحاكمة إلى الكويت، ونشر الصور المهينة لجنود عراقيين يقبلون أحذية الجنود الأمريكان، أصيب الوطن العربي بشعور عميق بالإحباط. وما زاد من شعورهم بالمهانة هو نقل الحرب مباشرة على أجهزة التلفزيون مما جعلهم يرون بأم أعينهم ما يمكن أن تصنعه الأسلحة الفتاكة بأبنائهم وبيوتهم وأنماط حياتهم. ولكنها في نفس الوقت خلقت وعياً كبيراً لدى الوطن العربي بأهمية تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

وقد شاهدنا في الوطن العربي بعد حرب الخليج بداية لمفاوضات السلام بين أربع جهات عربية هي سوريا ولبنان والأردن والفلسطينيين مع إسرائيل. وكان لقاء مدريد بداية تلك المعمة، والتي أفضت بعد ثلاث سنوات بعقد اتفاقية أوسلو بالقاهرة، واتفاقية وادي عربة في الربع الأخير من عام ١٩٩٤. وتزامن مع هذا الانقلاب السياسي في الوطن العربي انفتاح اسمه الخصخصة. ومما شجع على ذلك هو أن العالم صار أحادي القطبية. فالاتحاد السوفياتي الذي شهد حركة البيريسترويكا والجلازنوست وتفكك تلك الإمبراطورية، وهيمنة الأوليغارك (oligarchs) الكبار على مفاتيح الاقتصاد الروسي في عهد الرئيسين جورباتشوف ويلاتسين انحساراً للفكر الشيوعي في العالم، وهزيمة النموذج الاشتراكي المركزي الذي يرى في الحكومة إدارة وعدلاً أكثر مقارنة مع نظام يترك الأمور على

عواهنها لكبار الرأسماليين. لقد تزامنت فترة انكفاء الاتحاد السوفياتي، وبداية بروز المارد الصيني على عجل بعد انتصار الماويون الجدد على الماويين القدم، الراغبين في الانفتاح على العالم والراغبين في استثماراته وتكنولوجياه، مما جعل التحالف الأمريكي الإنجليزي أيام ريغان/ وتاتشر يستمر وينتفش حتى أبان حكم بليز وبوش الابن.

ومن هنا كان عقد التسعينات معادياً في بداياته للعرب، فقد خرجوا من حرب إيران وقد رأوا نظرية هنري كيسنجر الداعية إلى الاحتواء المزدوج (Dual containment) تستخدم القوة والمال العربيين في محاربة إيران بعد الثورة الإسلامية فيها، إلى حصار على العراق وغزو عسكري له، ثم بعد احتلال العراق عام ٢٠٠٣ يتحول الضغط على إيران لاحتواء مشروعاتها الصاروخية بعيدة المدى والنووية، خاصة، وأن إيران استفادت من انهيار الاتحاد السوفياتي لجذب كثير من العلماء المسلمين في جمهوريات آسيا الوسطى المجاورة لها في بحر قزوين إليها، وساهم جزء من هؤلاء في تطوير المفاعلات النووية الإيرانية، ووقود الصواريخ عابرة القارات. وبدأت تظهر تركيا في نفس الوقت على الساحة الدولية، بشكل بطيء ابان الثمانينات بعد انتخاب تورغوت اوزال رئيساً للوزراء ثم رئيساً للجمهورية. وبعد موته المبكر تعاقب على الحكم أحزاب لم تفلح كثيراً في تطوير الاقتصاد التركي حتى كان النصر لرجب طيب اردوغان، وتعزيزه للاقتصاد التركي حتى احتل المرتبة السادسة عشر دولياً، بينما احتلت إيران المركز السابع عشر أو الثامن عشر.

وسط كل هذه التقلبات والتطورات الإقليمية، وهو أن الجانب العربي، في التسعينات من القرن الماضي، صارت الخصخصة أمراً مقبولاً نظرياً وعملياً، خاصة وأن تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بدأت تشهد قفزات تكنولوجية مثيرة لم يشهد العالم لها مثيلاً منذ بدء البشرية. واستطاع العالم

في الربع الأخير من القرن العشرين أن يحقق إنجازات علمية وتكنولوجية في كل مجالات السعي الإنساني من طب، وصناعة، وكيمياء، وبيولوجيا، واتصالات، وحاسوب، وهواتف، ومعلوماتية، وعلم الفضاء، وهندسة البناء، وعلم المواد، ووسائل النقل، وصناعة الغذاء ما يعجز الخيال عن تصوره. وبدأت تبرز أفكار جديدة تقول بوحدة العالم، وصارت ظاهرة العولمة (globalization) ظاهرة مستبدة مستمرة لا يمكن لأحد أن يحد حركتها أو يعيق طريقها. في ظل هذه الظروف كلها جرى تخصيص مؤسسة الاتصالات السلكية واللاسلكية بالأردن، ومؤسسة النقل العام، وغيرها من المؤسسات في كثير من الدول العربية لأنهم كانوا بحاجة إلى التكنولوجيا الحديثة بأجيالها المختلفة، وخدماتها التي صارت جزءاً أساسياً من نشاطات الحياة كلها.

### ٣. الإنسان والروبوت:

والحديث عن التطور التكنولوجي خاصة في حقل الاتصال والمعلومات هو الذي يستفز خيال طلال أبوغزاله، وهو الذي يبعث الشعاع من عينيه وهو يتحدث عن الموضوع بحماسة شديدة. ومن ناحية أخرى. فقد جهز منظومة من الشركات والنشاطات بحيث تكون رائدة في هذا المجال. ولو وقفت لتناقشه بأن احتكار التعليم على مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لا يكفي، فقد يفرح بهذا، ولكن يبقه متمسكاً بالرأي أنه الأولوية الأولى. ويقول لك التعليم الحديث والمستقبلي لن يحتاج إلى غرف صفية، ولا أبنية، ولا ألواح أو طباشير، ولا يتطلب من الطالب حقيبة كبيرة على ظهره مليئة بكتب ثقيلة. يكفي (IPad)، أو شاشة الكترونية وهذه هي عدته. نحن نتكلم عن صحافة الكترونية، وهل تعلم أن معظم صحف العالم لا تقرأ بنسخها الورقية، بل بنسخها على الانترنت.

الإنترنت ستغير أنماط النقل، والتعليم، والتواصل، وشكل المدن، والحياة من كل جوانبها. ماذا أعددنا لهذا الموضوع في المستقبل؟ يا أخي يجب أن نعلم أولادنا لزمان غير زماننا. فأقول له، هذه قراءات صحيحة. ولكن لكل أمر إذا ما بولغ فيه ردة فعل، قد تكون أقوى من الفعل. انظر مثلاً إلى النقاش الدائر حول دور الكمبيوتر إذا وصلت مرحلة من الذكاء بحيث لن تتمكن نحن البشر من السيطرة عليها؟ ماذا يحدث لنا لو أن الآلات الذكية، أو الروبوتز، اكتسبت ذكاء فوق ذكائها الاصطناعي، ذكاءاً ذاتياً، فهل سنتمكن من التغلب عليها؟ فقال هذا السؤال مطروح، ولكن أعتقد أن فيه مبالغة. فقلت له أتذكر فلم ”أوديسي ٢٠٠١“ للمخرج ستانلي كوبرك، والذي يتحدث عن مركبة تصل إلى كوكب في الفضاء، ثم تسيطر على رواد الفضاء فوق وتشكل خطراً على البشرية؟ قال اتصدق كل هذه الترهات؟ هذه افلام الخيال العلمي، وهي تقصد تخويفنا. فقلت له أنظر إلى الطائرات بلا طيار (Drones) كيف تصطاد ضحيتها بدم بارد عن طريق الاشارات الصادرة عن هاتف ذكي؟ ماذا لو أن برنامج الهاتف وبرنامج الطائرة اتفقا على التفاهم بغض النظر عن تعليمات محرك الطائرة من على بعد؟ ماذا لو أهملنا الأوامر وقررنا الاستمرار في القتل؟ هل سنحيلهما إلى محكمة عسكرية؟ فقال يا أخي أنا أرد عليك بالقول هل تريدنا أن نفعل ما فعله الساموراي ظلوا يتسمكون بالطرق القديمة والتقليدية في القتال وظنوا أنهم بالسيف والنشاب سيهزمون الدبابة والرشاش والباروكا؟ إن هؤلاء هم نسخ عن دون كيشوت الذي يعيش قيماً وأساليب أكل الدهر عليها وشرب.

فقلت له، ولكن الذي أخشاه ليس ثورة الروبوتات في المستقبل. إنني أعتقد أن الطبيعة البشرية لا تتغير بتغير التكنولوجيا. نحن نبتكر الاساليب، والوسائل من أجل أن نجد لأنفسنا عمالة رخيصة. فسألني

كيف؟ فقلت له وهل تظن أن العبودية سوف تنقطع من العالم أو تزول؟ ربما بمفهوم ملكية الإنسان لإنسان آخر ومنحه حق التصرف الكامل به كأنه ملك أو متاع له، ما رأيك أن ابراهام لنكولن قد حرر العبيد من أجل دفعهم للهجرة إلى الشمال والغرب المتوسط حيث الصناعات الجديدة كانت بحاجة لعمالة رخيصة؟ الثورة الصناعية في بريطانيا كانت بحاجة لعمالة رخيصة، فأصدر البرلمان البريطاني بعد نقاش دام (٢٣) سنة في مطلع القرن التاسع عشر، حتى نجح الصناعيون بفضل أفكار آدم سميث وريكاردو في اقتناع المجلس بإلغاء الرسوم الجمركية عن مستوردات القمح والحبوب من الخارج. فأفلس المزارعون آنذاك لعدم قدرتهم على مجاراة التكاليف الرخيصة للحبوب من أمريكا. فهاجر المزارعون إلى المدن الصناعية حيث كانوا يعملون بأبخس الأجور. وحتى في عصرنا الحديث، أمريكا تفتح باب الهجرة للعمالة الرخيصة، وحتى العمال الذين يدخلون بطرق غير مشروعة من أمريكا اللاتينية تعلم بهم الحكومة الأمريكية، ويؤدي خوف العمال ان يلقي عليهم القبض ويهجروا إلى بلدانهم الى قبولهم أن يكونوا تحت وصاية صاحب العمل راضين بالكفاف. ولما صارت امريكا مليئة بالعمالة وعانت من البطالة أرادت إيقاف استيراد العمالة بطرق شرعية أو غيرها، وأراد الرئيس دونالد ترامب بناء حائط، أما الديمقراطيون فيرفضون. يا سيدي الروبوتس هي وسيلة جديدة لخلق عمال عبيد يعملون لنا بدون أجر. ومتى ما نافست الروبوتات الإنسان في كل مجالات الحياة، وإذا خلقوا فرص عمل جديدة للبشر فسيكون معدل إيجادها أبطأ من سرعة الإحلال. وإذا حصل هذا، فسيدخل الإنسان المسكين في معركة خاسرة ضد الإنسان الآلي.

## ع. آلة الزمان:

نظر إليّ مطولاً، وقال لماذا لا تكتب قصة عن هذا الموضوع؟ أو كتاباً فربما تفوز عليه بجائزة نوبل. ”فقلت له أنتهكم مني؟“ قال لا ولكن لماذا نريد أن نستبدل الإنسان الآلي مكان الإنسان العادي؟ قلت هذا سؤال ممتاز حتى نتخلص من الإضرابات، والاتحادات العمالية، والشكاوى، والإجازات المرضية، وغيرها؟ ولكن دعني أخبرك شيئاً استاذي أبا لؤي، رغم التحسن الذي يجري على حياة الإنسان مقارنة مع ثلاثين سنة خلت، خاصة في آسيا وفي الهند والصين بالذات، إلا أن اعداد العمال الفائضين والباحثين عن عمل كبيرة جداً. إن هذا عالم غريب. وكعادته، فرك يديه ضاحكاً وقال جميل أن يتكلم الإنسان مع واحد مثلك، يسعى لرؤية الأشياء بكليتها، ويعطيك زوايا جديدة للنظر منها إلى تطورات الحياة. ولكن الذي يخيفني هو أننا نحن العرب قد نجد أنفسنا على الجهة الأخرى من التطور، ومواكبة العصر. إن هذه التكنولوجيا كلها هي نتاج البحوث الضخمة التي تتفق على تطوير الأسلحة والأسلحة المضادة، وإذا قبلنا بمعادلة الأضعف، فسوف يكون مستقبلنا مظلماً جداً. فقلت له نعم، مثل قصة ه. ج. ويلر، آلة الزمان. حيث يسافر بطل القصة ”مسافر الزمن“ على آله الحدياء عبر البعد الرابع (الزمن) إلى العام (١٨٠٢٧٠١) بعد الميلاد، ويصل إلى عالم مقسوم إلى نوعين من المخلوقات البشرية. أناس فيهم براءة الأطفال وملاصيحهم بريئة يعيشون فوق الأرض ويقفون على الفواكه، ويخشون الظلام وبخاصة في ليالي المحاق. وأناس آخرون أشبه بالغوريلا يعيشون تحت الأرض، الناس الأوائل إسمهم (eloi) وأنا اقول انها مأخوذة عن الكلمة العربية (عُلويّ)، أي الذين يعيشون فوق والآخرون أشباه القردة اسمهم المورلوك (Morlocks). وبعد مغامرة يعود إلى الزمان الذي انطلق منه وهو عام (١٨٩٥)، وهي سنة

نشر القصة، هل سنصل إلى عالم كهذا، أم أننا بالفعل قد وصلناه؟ أناس يعيشون فوق الأرض خائفين، وآخرين تحتها لا يخرجون إلا في الظلام لاختطاف أحد من أهل فوق الأرض.

ورد الأخ طلال محاولاً إنهاء الجدلية التي دخلنا فيها. وقال أنت صعب أن يمسه الإنسان بك. أنا أحدثك عن الواقع العربي، عن مستقبلنا القريب، وعن تنامي فجوة المعرفة والتكنولوجيا بيننا وبين الغرب والشرق، وأنت تحدثني عن مستقبل بعد ثمانماية ألف سنة. إن الله الذي خلق الكون، وهو علام الغيوب أدرى بما الذي يجري. أنت تحب الرياضيات مثلي. وذكرت أن الزمن هو البعد الرابع. قلت نعم. قال إن الخط (عرضاً أم طولاً أم قطرياً) هو البعد الأول، والمساحة (الطول×العرض) هي البعد الثاني، والحجم (الطول×العرض×الارتفاع) هو المجسّدات أو البعد الثالث، والزمان هو البعد الرابع، وتغير الزمان بتغير المكان هو البعد الخامس كما قال اينشتاين؟ والآن ما هو البعد السادس، والبعد السابع، والثامن. هل تدري أننا قد نعيش في عالم له ظهر لا نعرفه حيث يعيش الجن مثلاً. إلا ترى أننا نستطيع الكتابة على ظهر الموجة الإلكترونية، وهو ما نراه على شاشات التلفزة كل يوم. ولكن هل يوجد عالم داخل عالمنا كأنه في مرآة ولكنه حقيقي ولا نراه. ولا نحس به. إذا استطعنا أن نخترق هذا البعد، ولنسمه البعد السادس، هل تعرف كم من أسرار الكون سوف تفتح أمامنا؟ وماذا عن البعد السابع، والثامن. كلما تمكنا من معرفة هذه الأبعاد وما تخبؤه من أسرار الكون اللامتناهي فإننا ننتقل نقلة يصبح كل ما نعرفه حتى الآن مجرد لعبة أطفال. قلت له صدقت إننا نتحدث عن عالم واسع بلا حدود يكفي أن نعرف أن علماء الفلك يقدرّون أن عدد النجوم في الفضاء يفوق بليون تريليون نجمة معظمها تجعل الشمس نقطة صغيرة إلى جانبها. من يدير هذا الكون الشاسع، وأي وسائل تحمي هذا الكون، وتبقيه في حالة توازن وهو متحرك دائماً وأبداً.

## ٥. العالم اللامتناهي:

فقلت له ولكن الدكتور كمال زويل بالمقابل أدخلنا إلى عالم في منتهى الصغر. لقد قاس تفاعلاً كيميائياً على مساحة تساوي جزءاً واحداً من (١٠) بليون جزء من الإنش أو البوصة، وبسرعة تساوي جزءاً من ثلاثة آلاف تريليون جزء من الثانية. تصور أن في داخلنا عوالم تكون الاجزاء المايكرووية من الثانية وقتاً حقيقياً، وأن الثانية تبدو كأنها دهر، والإنش كأنه مسافة بلا حدود. فقال الدكتور طلال هل رأيت، نحن ما بين الكبر اللامتناهي لهذا الكون، والصغر اللامتناهي. وفي كلا العالمين معجزات ربانية تجعل الولدان شيباً. هذا من أجل إيماننا، ولكن تأكد يا أخي أن الله سبحانه وتعالى هو الذي حضنا على القراءة، والعلم والاكتشاف، والتأمل، والتفكير، والتبصر، والتدبر. هل يمكننا أن نعمل هذا دون أن نتعلم، وأن نغذي أطفالنا بحليب المعرفة حتى يشبوا على طلب والسعي فيه يصبح طبيعة ملازمة لهم. هل تعلم كم أضعنا من العقول. كم من أستاذ قتل طموح طفل كان يمكن أن يكون مخترعاً فذاً. لهذا أنا انشأت كلية طلال أبوغزاله للاختراع والابتكار. لو أن واحداً يخترع لنا شيئاً مثل تويتر لربما ساعدنا على سداد ربع ديوننا البالغة أكثر من أربعين مليار دولار؟ ماذا لو أننا نجحنا في اختراق السقف الزجاجي الذي يحول دون ابتكار افكار خلاقه لتحسين استخدام المياه، وتطوير السماد المناسب للزراعة في الحقول الجافة ونحن بلد سماد، أو طورنا منتجات رملية جديدة وعندنا أجود انواع السيليكا في العالم، أو تمكنا من اكتشاف طريقة لإطالة عمر البطاريات المخزنة للطاقة الشمسية؟ وعندنا واحدة من أجود نظم الطاقة المتجددة الشمسية، وماذا لو طورنا فنادق في منطقة وادي الأردن لتزويد المرضى الذين يعانون من أزمات الربو، والحساسية وضيق النفس لأن نسبة الأوكسجين هنالك من أعلى النسب؟ وماذا لو؟ والأمثلة لا تنتهي. ألا تريد أن تشجع الطلاب على

الابتكار؟ لو نجحت هذه الفكرة، فإن خمسين طالباً بخمسين فكرة مبتكرة قد يغيرون وجه الأردن ويحولونه من بلد فقير بالموارد، إلى بلد غني بها، كيف يقول البعض أننا لا نملك الموارد، ونحن لم نستثمر بعد ما لدينا؟ ولا حتى اقتربنا من البدء بذلك؟؟

## ٦. أسلوب اتخاذ القرار:

ولا ينتهي الكلام الذي تبدأه مع الدكتور طلال، خاصة إذا توفرت له فترات الراحة الذهنية. دائماً يعلق، ويبحث. وفي ذهنه الوقاد أي تطور يجري في الأردن، في دول الخليج، أو في بلاد الشام وبين النهرين، أو في مصر الكنانة أو شرق البحر الأحمر، أو في العالم، تراه يتأمل فيه لا بقصد فهمه وحسب، ولكن عقله الحاسوب والحساب يبدأ بتأمل النتائج التي قد تترتب على هذا الحدث أو التطور على الوطن العربي، وعلى مجموعة شركاته.

ويقسم الإداريون عند تحليلهم للأمور، البحث الذي يزعمون القيام به إلى أربعة أقسام وهي أو ما اصطلح عليه بالعربية التحليل الرباعي (SWOT ANALYSIS)، وهي نقاط القوة والنجاح، ونقاط الضعف والحساسية، وأوجه الفرص والإمكانات المتاحة، وأخيراً نقاط التهديد والمخاطرة المستقبلية. والدكتور طلال ومؤسسته يقومون بهذا التمرين. ولقد أصبح هذا الأسلوب الآن قديماً إلى حد ما وإن بقيت صلاحيته قائمة. وما يزال القائمون على دراسات الجدوى وتحليل المخاطر ينتهجون هذا التحليل الرباعي وسيلة لتقديم النصح والمشورة لرجال الأعمال والمستثمرين الراغبين في دخول مخاطر أو مغامرات جديدة.

ولكنني أرى أن أسلوب الدكتور طلال، وإن تشابه مع أسلوب التحليل الرباعي، إلا أن بالإمكان إدراجه تحت نموذج رباعي آخر، سوف أسميه

أسلوب المناهج أو الطرق الأربعة. وقد وجدت أثناء قراءاتي المختلفة أن هنالك كلمات موجودة في اللغة الإيطالية (أو اللاتينية مع التقريب) يمكن استخدامها وهي

النهج النظري	VIA Theoretica
النهج الاثباتي	VIA Demonstrativa
النهج البرنامجي	VIA Schematica
النهج التطبيقي	VIA Applicativa

وفي النهج الأول النظري يقوم بدراسة الحالة، ويتعمق في اسبابها ومظاهرها، ودلالاتها، ويقرأ رأي الخبراء حولها.

وفي النهج الثاني الاثباتي يطلع على تجارب الدول والشركات الاخرى في هذا المفهوم النظري، ويطلع على الاحصاءات والاستنتاجات العملية لهذا التطور الجديد. ويرى مدى تأثيره العملي على هذه الشركات أو الدول، وكيف استجابت له، وإلى أي حد نجحت في تحويله من تحد إذا كان كذلك إلى فرصة مواتية لتجاوز الأزمة والكسب منها.

وفي النهج الثالث البرنامجي يبدأ في دراسة الحالة التي يهتم بها سواء أكان البلد الذي يعيشه فيه أو هو مواطن فيه حريص على مصلحته، أو على طلال أبوغزاله. وينقل الحالة من تجارب الآخرين إلى الحالة الخاصة التي يريد التركيز عليها، ويوائم بين تجارب الآخرين وحالته، ويسعى لفهم الفروقات، ثم يبدأ بعد ذلك بإعداد برنامجه الأولي. ويناقش المهتمين، أو الخبراء الذين يعرفهم ويثق بهم، والمختصين داخل مؤسسته حتى يستأنس منهم بأنه يسير على الطريق الصحيح، حتى تكتمل خطته بأفضل أسلوب ممكن.

وأما النهج الرابع أو التطبيقي، فإنه لا يتوانى ولا يتأخر في ترجمة ما وصفه من برنامج يشكل مرجعية العمل للفريق التنفيذي أو التطبيقي الذي سيترجم ما كتب على الورق إلى واقع ملموس.

وقد رأيت من تعاملي معه، واطلاعي على ما يقوم به من تجارب وأفكار تسبق الآخرين أن هذا النموذج هو أقرب إلى أسلوب تفكيره من المنهج الرباعي الذي يوازي بين المحاذير والفرص، وبين احتمالات الخسارة والكسب. فهو يحب أن يكون له فكر نظري متطور يشكل الإطار الذهني والفلسفي لفكرته. ومن هذا الإطار الفكري ينتقل إلى فهم الترابط بين ما يسمى بالألق النظري من ناحية، والواقع العملي المعاش من ناحية أخرى. وحتى نوضح هذا النموذج الذي قدمته أعلاه كمقترح لتناول الأمور المستجدة أو الطارئة، دعوني أبين لكم كيف نظر الدكتور طلال إلى التحليلات والأخبار التي تحدثت عن احتمال حصول انهيار في الاقتصاد العالمي، أو في أجزاء منه، نتيجة لاحتمالات الانهيار في الاقتصاد الأمريكي.

## ٧. الازمة المالية العالمية ٢٠١٨:

وقد بدأت الحكاية تقريباً في منتصف عام ٢٠١٨، حينما بدأ بعض المتنبئين الماليين والاقتصاديين يتحدثون عن احتمال حدوث مفاجأة جديدة في الاقتصاد العالمي تبدأ في الظهور عام (٢٠١٩)، ولكنها تصل أدنى مستوياتها عام ٢٠٢٠. ويقول الدكتور طلال أن هذه الازمة تختلف عن الازمة المالية التي وقعت عام ٢٠٠٨. وهو يبني هذا الاستنتاج على اساس ان ازمة عام (٢٠٠٨) كانت مالية، ومن ثم انتقلت آثارها بعد فترة إلى السوق الحقيقية. وفي نظره أن برنامج الانقاذ الذي تبنته إدارة

الرئيس "باراك اوباما" آنذاك لمنع تدهور بعض البنوك والمؤسسات المالية، والتي كان عدد منها مسؤولاً عن الأزمة. وللتذكير فإن تلك الأزمة بدأت عندما تراجع الطلب على العقار بعدما استمر سوقاً نشطاً وفعالاً، واستمرت اسعار العقار ترتفع فيه باستمرار. وحيث أن كلا من "فاني ماي" هي شركة مساهمة عامة أنشئت بقرار فيدرالي عام ١٩٣٨ وتحولت لمساهمة عامة عام ١٩٦٨، بهدف تمويل قروض للشركات المستثمرة في العقار، و "جيني ماي" التي تقوم بتمويل العقار للأفراد، قد قاربت على الإفلاس لما بدأت أسعار العقار في الهبوط، وتراجعت معها قيمة السندات العقارية الثانوية المتبادلة في أسواق رأس المال بنيويورك وغيرها، فقد خسرت شركات مالية استثمرت في هذه السندات العقارية. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن البنوك التي توسعت في الإقراض عن طريق (Pump-Priming) أو زيادة القروض عند ارتفاع سعر العقار وجدت نفسها قد غامرت بأكثر من اللازم في منح القروض على اساس الكفالات العقارية. ولذلك، لما تراجعت أسعار العقار سقطت شركة "ليهمان بروذرز"، وعانت بنوك كثيرة مثل "سيتي جروب"، و "بانك اوف أميركا"، وشركات تأمين كبرى (AIG)، وغيرها. ونتيجة لهذا التدهور، تراجعت اسواق الاسهم الثانوية، وانتقلت العدوى إلى باقي الأسواق.

ولم تنحصر أسباب الانهيار على فقامة العقار وسندياته وكفالاته، وإنما بسبب ما سمي بالمشتقات المالية (Financial derivative) والتي حولت المضاربة على الاسهم والسندات إلى مقامرة، حيث يراهن الناس على سهم معين بأنه لن يرتفع وحسب، وإنما سيرتفع بمقدار نقطة مئوية أو أكثر أو أقل. وقد بلغت المراهنات على المشتقات النفطية أضعاف قيمة الأسهم والسندات المتداولة، حيث كانت تصل أحياناً إلى تريليونات من الدولارات، ولما انفجر هذا البالون، وتسبب في خسائر كبيرة، وخسائر مميتة، حصلت المأساة المالية.

## ٨. الأزمة الاقتصادية العالمية ٢٠١٠:

وقد لاقى الخبراء الماليون والاقتصاديون في ذلك العام عنثاً كبيراً ولوماً وتقريعاً شديدين لأنهم فشلوا في التنبؤ بالكارثة، إلا عدد قليل منهم لم يتجاوز عدد أصابع اليد الواحدة. وقد اتهم الناس هؤلاء أيامها بالتشاؤمية والمبالغة في الحذر والجهل بأدوات الأسواق المالية الحديثة. وفي ظل الاستغراق الكامل والاستمتاع بالمراهنات والمقامرات والوعد بالربح السريع الوفير، بدأ هؤلاء المتنبؤون وكأنهم محللون فاشلون. ولكن لما حصل ما كان يجب أن يحصل، وحلت الكارثة استعاد هؤلاء جزءاً كبيراً من الاحترام الذي هم جديرون به. ومنذ منتصف عام ٢٠١٨ بدأ بعض هؤلاء يحذرون من الكارثة القادمة عام (٢٠٢٠). ومن أبرز المقالات التي ظهرت عام ٢٠١٨ مقالة في صحيفة الجارديان البريطانية للكاتبين نورييل روبيني (Nouriel Roubini) وبرونيللو روزا (Brunello Rosa) بتاريخ ٢٠١٨/٩/١٣ أن العالم مقبل على كارثة مالية عام ٢٠٢٠، ولن تتمكن الحكومات من مواجهتها لأنها موثقة اليدين وفقيرة بالأدوات. ونشرت مجلة توريز مقالاً في عددها الصادر بتاريخ ٢٠١٨/٩/١٧ مقالاً بعنوان التراجع عام ٢٠٢٠، بقلم براد ماكميلان (Brad McMillan)، والذي يشير فيه إلى عدد كبير من الاقتصاديين والمستثمرين البارزين في العالم والذين يتوقعون تراجعاً اقتصادياً أو نمواً سالباً في الاقتصاد العالمي سنة ٢٠٢٠. ويقول الكاتب أنه يتفق مع هؤلاء أن أزمة سوف تقع، وتراجعاً سوف يحصل ولكن ليس عام ٢٠٢٠، بل أبكر من ذلك بقليل، وقد توقع ماكميلان حدوث الانتكاسة الاقتصادية عام ٢٠١٨ لولا تخفيض الضرائب وزيادة الانفاق الحكومي.

ويحذر الدكتور طلال أبوغزاله من أن الأزمة القادمة ستكون أزمة حقيقية وليست مالية. فأسواق المال هي المرآة الرقمية العاكسة للوضع الاقتصادي الفعلي. ولكن الأزمة القادمة ستكون أزمة حقيقية. والسبب

العلمي وراء ذلك هو عجز الحكومات عن تحقيق التصحيح المالي أو الإصلاح المالي في موازنتها المُرَهقة بالديون، مما سيؤدي إلى التأثير على القطاعات الانتاجية المرتبطة بها. ولكن البعض يقول إن لهذه الأزمة المالية (ليس النقدية) (fiscal crisis) انعكاسات على اسواق المال والسندات. فالمديونية الأمريكية قد وصلت حدوداً لا مثيل لها وتشكل (٢٩٪) من مجموع الديون السيادية العالمية. وهناك اقتصادات اوروبا الخمس الكبرى والتي تشكل ديونها حوالي (٢٦٪) من الديون السيادية العالمية، والثالثة هي اليابان بنسبة (١٩٪). وبحسب الاحصاءات الصادرة عن الديون السيادية حتى نهاية (٢٠١٨) فإن أكبر ثمانية اقتصادات عالمية (باستثناء الصين) تشكل حوالي ٧٥٪ من ديون العالم السيادية. وإذا بدأت هذه الحكومات وغيرها بإعادة الجدولة، أو بالسعي لتخفيف انكشافها الخارجي، فإنها قد تزاحم القطاع الخاص في الطلب على الأموال القابلة للإقراض مما سيؤدي لرفع أسعار الفوائد. وحيث أن القطاع الخاص في الولايات المتحدة يعاني من ديون كبيرة تبلغ خمسة تريليون دولار على الأقل وهي ديون بطاقات الائتمان (أكثر من تريليون)، ديون الطلاب (١٦٦) تريليون دولار، وديون الشركات حوالي (٣) تريليون. ولو أن أي واحد من هذه البنود قصر في أداء الاستحقاقات، فإن كارثة مالية كبرى سوف تحصل في الاقتصاد الأمريكي.

ولو أضفنا إلى هذه الحقائق أن سياسة الولايات المتحدة في إشعال الحرب التجارية سعياً لاتفاقات أفضل، وإشعال حرب العملات بعيداً عن الدولار في ظل مخاطر الحفاظ عليه كعملة رئيسة وحيدة في العالم معتمدة على قوة الاقتصاد الأمريكي، فإن العالم مرشح لاحتمالات الأزمة. لكن هذه كلها ظروف ضرورية، ولكن ليست كافية لإشعال فتيل الأزمة الاقتصادية داخل الاقتصاد الأمريكي. المشكلة قد تكمن

في احتمالات عودة اسعار النفط إلى الارتفاع إذا تبين أن المخزون العالمي من النفط لا يكفي إلا لفترة قليلة، وأن الاعتماد سوف يزداد على النفط المستخرج من الصخور (oil stone) عن طريق الحفر الأفقي (Fraction) والذي بدأ مرتفع الكلفة، ولكن عاد وانخفض. وفي ظل المقاطعات والأزمات ضد دول مثل إيران، وفنزويلا، وقلائل في نيجيريا، واحتمالات حروب قادمة في الشرق الأوسط، فإن النفط كما يقدر بعض الخبراء ربما يصير سعره إلى (١٥٠) دولاراً للبرميل. وإذا حصل هذا، فإن الدكتور طلال أبوغزاله يتوقع أن يعاني العالم من جديد من دورة الكساد التضخمي (stagflation) والتي عانى منها بعد انفجار أزمة النفط في مطلع (١٩٧٤)، وبعد حرب رمضان في شهر اكتوبر عام ١٩٧٣. وحينها هدد المرحوم الملك فيصل بن عبدالعزيز بوقف ضخ النفط. وقد كان هذا القرار الشجاع مقدمة لتذكير العالم بأن سعر النفط الذي لم يزد منذ عام ١٩٢٠ حتى نهاية عام ١٩٧٣ إلا بمقدار دولار واحد للبرميل (من دولار إلى دولارين)، قد ارتفع إلى أربعة أضعاف السعر ليصبح خلال أيام إلى (٨) دولارات للبرميل الواحد. واستمر سعر البرميل في الارتفاع لمدة عقد من الزمان حتى وصل عام (١٩٨٤) إلى أربعين دولاراً، ثم عاد للانخفاض حتى وصل أدنى حد له عام ١٩٨٦ إلى ثمانية دولارات ولو لفترة قصيرة.

## ٩. الكساد التضخمي:

وقد احتار الاقتصاديون آنذاك في تفسير ظاهرة الكساد التضخمي. فقد كانت النظرية الاقتصادية حتى ذلك الحين تبنى مفهوم منحى فيليبس الذي يجعل العلاقة بين الزيادة في ارتفاع الاسعار من ناحية والبطالة

من ناحية أخرى سلبية وهابطة مثل منحى الطلب. وبمعنى آخر، فإن كلفة التخلص من البطالة هي زيادة الاسعار، وكلفة التخلص من التضخم هي زيادة البطالة. فالبطالة والتضخم لا يسيران في اتجاه واحد. ومع ان اقتصاديين أمثال "ميلتون فريدمان" من جامعة شيكاغو قدم ورقة علمية في مؤتمر جمعية اقتصاديي الجنوب عام ١٩٧٤ في أتلانتا قال فيه إن منحى فيليبس يمكن أن يكون خطأً عمودياً على محور السينات، أي أن ارتفاع الأسعار لا ينفع في تخفيف البطالة. ولكن النظرية الاقتصادية لم تكن مستعدة لتفسير ظاهرة الكساد التضخمي، أو ارتفاع الاسعار والبطالة معاً. وقد بذل اقتصاديون بارزون جهودهم لتفسير هذه الظاهرة نظرياً، واستطاع بعضهم أمثال فريدريك هايك (Fredrich Hayek) الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد عام ١٩٧٤ مقاسمة مع المفكر الاجتماعي جونار ميردال (Gunnar Myrdal)، ومن بعد ذلك صار يمكن أن يكون منحى فيليبس منحى موجباً. وهذا يجعل التخلص من هذه الدورة الشرسة أمراً صعباً على السلطات الاقتصادية في الدول، سواء المالية أو النقدية أو التخطيطية منها.

ضمن هذا الإطار الفكري أثار طلال أبوغزاله المخاوف. وقال إن الولايات المتحدة التي ستعاني عام (٢٠٢٠) من هذه الدورة لن تحصل على المكانة التي تجعلها قادرة لنقل هذه العدوى إلى كل اقتصاديات العالم. لقد مرّ زمان طويل كان يقال فيه أنه إذا عطس الاقتصاد الأمريكي، أصيب باقي العالم بالزكام. وتبين أن حصول ازمة في الصين سيكون لها أيضاً آثار وردود فعل على الاقتصاد العالمي أو الأسواق المالية بدرجة لا تقل كثيراً عن أثر الولايات المتحدة. ولما حصل انهيار في أسواق المال الصينية، وبخاصة شنغهاي، في شهر فبراير (شباط) عام ٢٠١٦، وخسرت الأسهم الكبرى حوالي ثلث قيمتها، وتداعت باقي

أسواق البورصات في العالم بالحمى والسهر كردة فعل. ولذلك ثبت من الأزمة، أن أي انعكاسات أو خضات سلبية تقع ضمن الاقتصاد الأمريكي ستؤثر على باقي اقتصادات العالم بدرجات متفاوتة، وحتى يمكن لبعض الاقتصادات ان تستفيد من الأزمة إن حصلت. وهذا البحث يكون قد أدخلنا إلى النهج الثاني وهو النهج الإثباتي.

والنتيجة التي توصل إليها الدكتور أبوغزاله أن الازمة العالمية قادمة، وهي أزمة اقتصادية حقيقية وليست نقدية كما حصل عام ٢٠٠٨. والنتيجة الثانية، أن الأزمة ستكون على شكل كساد تضخمي بسبب ارتفاع التكاليف من ناحية، وبخاصة أسعار النفط والفوائد واحتمالات التضخم، والثانية بسبب عجز الحكومات عن ابتكار الوسائل الكافية أو بسبب قلة الأدوات المتاحة لديها للحلول. والنتيجة الثالثة أن الأزمة لن تؤدي إلى انتكاسة عالمية شاملة بل إن بعض الاقتصادات سوف تتمكن من تجنبها، وتتمتع بالمرونة الكافية لمواجهتها، بل والاستفادة منها. في ظل هذه النتائج، يثور السؤال، وأي هذه الدول سيكون المستفيد أو الناجي من آثارها.

## ١. أثر الأزمة على الوطن العربي ٢٠١٠:

ويشير الدكتور طلال أبوغزاله إلى أن الوطن العربي سيواجه نتائج مختلفة. فالدول الفقيرة بالنفط والتي تعاني من البطالة قد تواجه الكساد التضخمي ولن تتمكن بسهولة من الخروج منه، مما قد يؤزم أوضاعها. وهذه الدول هي المعتمدة على الطاقة الأحفورية المستوردة مثل الأردن، ولبنان، وتونس، والمغرب ودول شرق إفريقيا العربية. أما الدول التي يتوفر فيها النفط والقادرة على لملمة الاضطرابات

والفوضى فيها، فإنها ستستفيد كثيراً من الأزمة بسبب زيادة مداخيلها مثل العراق، وسورية، ودول الخليج النفطية، والجزائر وليبيا. ويكمل استعراضه للنتائج العملية المحتملة، فيرى أن الصين على الرغم من عدم وجود نفط لديها أو غاز بما يكفي إلا قدرأ قليلاً من حاجاتها، فإنها قد اتخذت إجراءات احتياطية كبيرة حينما استثمرت في آبار النفط وتخزينه وتكريره في كثير من الدول أمثال الجزائر، والسودان، ونيجيريا، ودول إفريقية أخرى وفي بعض دول جنوب شرق آسيا. ووسعت طاقتها الانتاجية في الفحم الحجري. ولكنها ايضاً استثمرت كثيراً وبكل الوسائل الممكنة في الطاقة البديلة والمتجددة، وبخاصة الطاقة الشمسية لتوليد الكهرباء وعزل المباني، وانتاج السلع المعتمدة على الطاقة الشمسية مثل الجدران، والدهانات، والخيام، والملابس اللاقطة للشمس. وقد بنت كذلك سيارات كهربائية، واعتمدت كثيراً من الوسائل الموفرة للطاقة. ولذلك، فإن الصين ربما تكتسب ميزة نسبية في أن تأثير ارتفاع اسعار النفط والغاز على كلف إنتاجها سيبقى معقولاً ولا يفقدها تنافسيتها بل يعززها. ولكن الهند ومعظم دول جنوب آسيا سوف تتأثر سلباً. وتستطيع دولة مثل الصين بما يتوفر لها من أموال احتياطية كبيرة أن تدخل في اتفاقات تجارية طويلة الأجل مع الدول المصدرة للنفط حيث تنتهج نظام المقايضة.

وقد تتجو دول أخرى أيضاً من الأزمة. ويستدل من الدراسات أن الدول المعتمدة على الاقتصاد المعرفي أو الذكي، وبخاصة الصغيرة منها، ستكون قادرة على التعويض لنفسها من احتمالات البطالة بزيادة فرص العمل فيها مما يحميها من المعضلة الماثلة في الكساد التضخمي. وكذلك فإن الدول التي تستخدم بفعالية الاقتصاد المعرفي ستكون قادرة في المجمل على ذلك.

## ١١. أثر الأزمة على الأردن:

من هذا النهج الاتبائي ينتقل بعد ذلك دكتور طلال أبوغزاله إلى النهج الثالث وهو البرامجي، وينتقل باهتمامه إلى أمرين الأول هو الاقتصاد الأردني. فيقول إن الأردن يعاني حالياً من اقتصادية أزمة حادة تسعى للتوفيق بين متناقضين وهما الإصلاح أو الاستقرار المالي في موازنة الحكومة، وتحقيق معدلات نمو كافية قادرة على استيعاب البطالة وبخاصة بين صفوف الشباب. ولذلك، فإن علينا أن نتمعن في الحالة الأردنية كثيراً حتى نستطيع أن نتصدى لآثار الأزمة القادمة من ناحية، ولكي نعزز مقدراتنا الانتاجية من ناحية أخرى، ويقول أولاً دعنا نسأل أنفسنا ما الذي نريده من أجل مواجهة أزمة الطاقة وارتفاع اسعارها. الأول أن ندعم انتاج الكهرباء بالطاقة البديلة. وإذا قيل مثلاً أن قرار الحكومة الأردنية الصادر يوم ٢٠١٩/١/٢٨ يوقف ترخيص توليد الكهرباء بالطاقة المتجددة نظراً لأن إنتاج الكهرباء في الأردن فيه فائض، ولأن طاقة الشبكة ذات الضغط العالي قد استنفذت، فنقول يجب تغيير نظام تسعيرة الكهرباء التي تجعل شركات التوزيع غير قابلة لمنح تراخيص لتوليد الكهرباء بالطاقة الشمسية لأنها بذلك تخسر زبائننا الممتازين الذين هم أكبر المستفيدين من بناء محطات الطاقة المتجددة. فبدلاً من رفع سعر الكهرباء بالكيلو، يتم تأجير خطوط التوزيع وفق وحدات زمنية تحقق لشركات الكهرباء دخلاً، وتوفر على المستهلكين للكهرباء من دفع فواتير عالية. وبهذا الأسلوب تقلل من توليد الكهرباء بالغاز. وفي نفس الوقت يجب أن تبادر الحكومة فوراً الى توسيع الشبكة الحاملة (national grid) لأنها أولوية خاصة وأن أي طفرة اقتصادية ستؤدي إلى زيادة الطلب على الكهرباء بشكل كبير. وكذلك، لا بد من التركيز على شراء السيارات الكهربائية لأن فيها توفيراً كبيراً للوقود الاحفوري ومشتقاته.

بالمثل، فإن سياسة الحكومة يجب أن تنظر إلى القطاع الزراعي لتعزز قدرتها في الاعتماد على الانتاج المحلي وعليها أن تستخدم الوسائل المقللة لاستخدام المياه. ويجب ألا ندع ارضاً قابلة للزراعة الا ونستثمرها أو نضع ضريبة على الأراضي غير المستغلة منها. وكذلك لا بد من التوسع في المراعي، من أجل الانتقال إلى اقتصاديات الحجم في تربية الماشية حتى يتمكن الأردن من تحويل تربية الاغنام إلى صناعة كبيرة الحجم، ولها امتدادات في صناعة الجلود، والأصواف، والألبان، واللحوم وتصديرها. وهذه تساعد على خلق صناعات صغيرة ومتوسطة كثيرة في مختلف أنحاء المملكة.

وكذلك علينا أن نعطي الأولوية لإصلاح نظام النقل والسير على الطرق، وتوفير وسائل النقل العام المنظم من أجل تخفيف الازدحام، وتقليل الحوادث والاصابات، وتخفيف استخدام المشتقات النفطية.

إضافة إلى ذلك، يمكن التفكير في الاستفادة من الموارد الطبيعية بشكل أفضل بدلاً من بيعها خامات كما هي مثل السيليكا، والكاؤولين، والفيلدسبار، والطين، وأي مشتقات أخرى، والانتقال إلى صناعات متطورة كبيرة الحجم في مجال الزجاج والسيراميك وغيرها. ويمكن كذلك النظر إلى السياحة وبخاصة السياحة الترفيهية والتاريخية والطبية، والأردن به مواصفات وأماكن وخصائص عزّ نظيرها في العالم مثل البحر الميت، والمغطس، والبتراء، ووادي رم، وجرش، وعجلون، وأم قيس، وعين غزال، والقصور الصحراوية القديمة، وأثار الصحابة عليهم السلام.

إن الأمثلة كثيرة على أننا لو أدخلنا كل هذا ضمن مفهوم الاقتصاد الذكي، فإننا سننتقل نقلة نوعية كبرى وهذه هي الغاية النهائية التي يريد الدكتور أبوغزاله أن يصل إليها. وبذلك يكون قد وضع الخطة، ووضع المشروعات التفصيلية ضمن الخطة والتي يمكن البدء بها على المسار

السريع والفوري. ويجب أن تكون معظم هذه المشروعات جاهزة لتعرض على المستثمرين مع الحوافز المرفقة بها، والتأكد من أن أي منغصات قد يواجهها هؤلاء المستثمرون يجب أن تحل أمامهم على الفور. وهذا بالطبع يثير عنده التساؤل. كيف يمكن لنا أن نجعل الإدارة الحكومية أكثر نزاهة وشفافية وأسرع وأفضل عملاً وإنجازاً، وأن تصبح هذه الإدارة صديقة للناس وصديقة للاستثمار والأعمال، وليست مصدر تنغيص وتشويش عليها؟ ويعتقد أنه لا بد من إخضاع كل الموظفين لدورات في الحكومة الإلكترونية، وحصص الترفيعات والتعيينات في أولئك القادرين على التعامل مع وسائل الإدارة الذكية.

## ١٢. كيف المؤسسة لتنتقل من الأزمة:

وفي المنهج الرابع، فإن الدكتور طلال أبوغزاله وهو صاحب المنظمة الكبيرة ذات العشرات من الشركات وذات الانتشار الواسع بفروعها التي تفوق المائة في أماكن مختلفة من العالم، أن يسأل نفسه: وماذا عن شركتي؟ هل ستؤثر عليها الأزمة العالمية القادمة؟ هل سأكون أنا وما بنيت عرضة للأزمة وانتكاساتها، أم أنني سوف أواجهها بإجراءات جريئة ومستقبلية واحترافية وعدوانية بمعنى أنها التي تبادر مؤسسة طلال أبوغزاله بالهجوم قبل أن تكون في موقف الدفاع. هذا النهج التطبيقي الرابع الذي يقترحه للأردن، ولأي دولة عربية أخرى، أو أي اقتصاد في العالم، يجب أن يتحول إلى برامج ذكية تباع للعالم كله، ويعاد تكييفها وتعديلها لتوائم بنية الدولة الساعية إلى تطبيقها. وسوف نقوم أيضاً، كما يقول د. أبوغزاله، بتحويل تجربتنا وأفكارنا إلى برامج لمساعدة الشركات التي قد تعاني أو تتعثر. وهذا سيكون مصدر أعمال كثيرة لمؤسستنا، ونحن نسعى أن نكون الأوائل

في العالم في هذا المضمار، كما نحن الآن في مجال حماية الملكية الفكرية والعلامات التجارية. وبالطبع، فإن دراستنا الاستشارية للدول وللشركات ستصبح جزءاً أساسياً من عملنا. فالدورة الاقتصادية القادمة لن تكون قصيرة الأجل، ولا سهلة. ومن يكتسب السمعة بأنه قادر على حل المشاكل، ووضع الحلول، وإعادة التركيز في الدول والشركات على أولويات جديدة قابلة لتحقيق نتائج في المدى السريع، فسوف يكون الكاسب الأكبر. لقد بدأنا في الإعداد لهذا الأمر. ونحن سنكون جاهزين للانطلاق في هذا المجال وغيره من المجالات سواء في التعليم المبتكر الابداعي، أو في ادخال وسائل المعرفة والوسائل الذكية لأعمال ومعاملات الدول والشركات مختارين لهم أفضل ما هو متاح، أو بتطوير ما يملكونه حالياً. إن مستقبل مؤسسة طلال أبوغزاله العالمية سيأخذ مساراً جديداً ومختلفاً.

وبصفته الرجل الحريص، فإن د. أبوغزاله لا ينسى أن يذكر مستمعيه ومشاهديه بأنه قد يكون على خطأ، وجلّ من لا يخطئ أو يسهو. وقد تحدث تطورات في العالم تبدل الأمور عن توقعاته خلال عام ٢٠٢٠، وقد تحدث الأزمة بعد ذلك بسنتين، ولكنه يقول: وماذا لو كان كلامي غير دقيق. فأنا اجتهدت بكل ما استطعت من عقل ومراجع وشواهد وخبرة لأصل إلى هذه النتيجة. ولكن الله قد يبدل الامور من حال إلى حال كما يقول الشاعر غير المعروف في أبيات وردت في الليلة (٣٠٣) من قصص ألف ليلة وليلة

ما بين غمضة عين وانتباهتها      يغير الله من حال إلى حال

وإذا حصل ما لم ندرك الآن فما الذي سنخسره. إن الوصفة التي أقدمها هي حاجة أساسية من حاجات الاردن حتى ولو لم تحصل الكارثة الاقتصادية الدولية المتوقعة. وكذلك، فإننا نستطيع في الشركة أن نقدم النصائح للشركات والدول لنمكنها من زيادة مرونتها وقدرتها على التكيف، وتحويل التحديات إلى فرص. نحن نتكلم خارج السياق التاريخي، بل نتكلم عن التطور الطبيعي

للأمور. أما إذا وقعت الكارثة، فهل فسنكون أقدر على التحوط لها واستثمارها. أي كارثة تفيد أناساً أو قطاعات، وتضر بالآخرين. هنالك دولة تستفيد من كارثة تقع في دولة جارة لها. ويقول المثل العربي الشائع ”مصائب قوم عند قوم فوائد“، وفي الاقتصاد، نرى أن زمن الحروب يفزر أغنياء حرب. وفي زمن الكساد يستفيد المحامون، والملاهي، والمقاهي ودور السينما. إن الأحداث والنكبات تؤثر على الناس بدرجات متفاوتة إلى حد التناقض. ونحن نعمل على أساس أن ما نقدمه سوف يفيد سواء وقعت الأزمة أو لم تقع.

### ١٣. تجارب ذات علاقة:

في يوم من الأيام وأنا وزير للصناعة والتجارة جاءني مدير التجارة بالوزارة ليخبرني أن أحد التجار في عمان برأسمال سبعة آلاف دينار يستورد شهرياً ما بين (٣-٢) مليون دينار اقمشة من سوريا. فقلت له وما المشكلة في ذلك؟ إن معظم تجار الأردن يتعاملون بمبالغ كبيرة تفوق رؤوس أموالهم المسجلة أضعافاً مضاعفة، فما الذي يربك في هذا الأمر؟ فقال لي إن منظر الرجل غير مقنع، ولباسه متواضع جداً. وقلت له ادع لي الرجل كي أتعرف عليه. وبالفعل جاءني شاب في الثلاثين من عمره، ذو لباس متواضع، وشعر شبه ممشوط، وحاء مغبر. فسألته كيف يستورد كميات كبيرة من القماش وهو يعمل في مؤسسة لا يزيد رأسمالها عن سبعة آلاف دينار. فقال لي أنت الوحيد الذي أريد أن أطلعك على سر الصناعة. وأرجو من السيد مدير التجارة أن يغادر.

ولما خرج المدير، جلس الرجل وقال. معاليك أنا ابن مخيم عقبة جبر. تربيت فقيراً، واشتغلت هنا في مصنع لنسيج السجاد. وفجأة تعلمت شيئاً اسمه الخيوط الصناعية الممتدة. ولما اطلعت على ارقام استيرادنا للأقمشة التي

تستخدم الخيوط وجدت أنها ترفع حوالي (٢٤٪) تعرفه جمركية. وندفع نفس التعرفة على الخيوط المستوردة. المهم أنني استوردت الخيوط من يوغسلافيا بسعر جيد، وأدخلتها إلى سوريا بقصد إعادة التصدير. وأقدم مقابل إدخالها كفالة مصرفية بأنني سأقوم بإخراجها ولا أدفع جمركاً سورياً عليها. وبعدها أصنعها في مصنع نسيج بدمشق، فيضيفون عليها قيمة مضافة قدرها ٣٥٪ مما يجعلها صناعة سورية صرفة. وبعد ذلك أقوم بإدخالها كبضاعة سورية بنفس مواصفات البضاعة الأوروبية ولكن معفاة من الجمارك بسبب أن الأردن وسوريا أعضاء في السوق العربية المشتركة. وهكذا أحصل على القماش بتكاليف أقل وبدون جمارك، وأربح الفرق. فما رأيكم معالي الوزير؟ هل خالفت القانون؟ فقلت لا؟ سألته ومن أين أنت أصلاً، فقال أنا أصلاً من قرية "يازور" التي تبعد خمسة كيلو مترات جنوب شرق يافا. وأنا أعرف القرية من قراءتي عنها ولم أدخلها، ولكنني لما هاجرنا من فلسطين إلى الضفة الغربية كان عمري ثلاث سنوات فقط.

الرجل توسعت أعماله مع العراق، ومنذ أن غادرت وزارة الصناعة والتجارة عام ١٩٨٥ لم أسمع منه ولا عنه الكثير، ولا أدري ماذا فعلت به الأيام.

وذكرني هذا الرجل بعد سنوات طويلة عندما نجح الاخوان خليل حسين عطية وخميس حسين عطية في انتخابات مجلس الأمة السابع عشر. وكان نجاحهما معاً عن الدائرة الأولى (خليل). وقد نجح الاثنان بقوة، وحمل اسم خميس قائمته التي فازت بمقعدين كان المقعد الآخر للسيد عاطف الطراونة رئيس البرلمان لمدة أربع دورات متتالية حتى تاريخه. ولقد أصبحت شركة حسين عطية وأبناؤه من أكبر شركات المقاولات في الأردن، بعدما عانوا الأمرين، فقد لجأ المرحوم حسين عطية من اللد على الساحل الفلسطيني إلى رام الله، ولكنه كان كثير الترحال منها إلى عمان.

وفي عام ١٩٥٠ انتقل إلى مدينة السلط حيث أقام فيها مع أسرته لمدة عام ونيّف إلى أن فتح مخيم الحسين عام ١٩٥١ في مدينة عمان، فانتقل إلى ذلك المخيم. وفي عام ١٩٥٨ أسس شركة المقاولات، وبدأ ينفذ مقاولات بسيطة وحفريات. وواظب على العمل، ويستخدم من اهل اللد ومن أبناء المخيم العمال والمشرفين، فأخذت شركته تكبر، وهو يديرها كما تدار المنظمات الدقيقة. الكل يعمل بروح الفريق الواحد، والكل يعلم أن أي تقصير منه في أداء دوره سوف يؤثر على كامل العمل في المشاريع. واي عطاء يفوزون فيه، كان عليهم أن ينجزوه قبل الأوان. العمل الدؤوب، والإخلاص فيه، والعمل بروح الفريق الواحد هو ما دفعهم جميعاً للنجاح. وقد أصر حسين عطية، ابن اللد البار، وأهل العند والإصرار المشهورين، على أن يتفوقوا على الآخرين بالنوع والسعر والوقت. ولما قيض الله له أبناءه من خليل الابن الاكبر الذي ولد عام ١٩٥٨، وتعاقب من بعده خمسة قبل أن ينجب ابنه خميس عام ١٩٦٦، كانت شركته قد رسخت أقدامها على الأرض. ولكن لما كبر الأولاد، وشاركوا والدهم في العمل، كان الحاج حسين عطية قد أسس لهم ما يبنون عليه. وبالطبع أنشأ أولاده تنشئة صالحة، قائمة على الخلق والجرأة والأداء في العمل. والأهم من هذا وذاك أنه كان عنده تبرع كبير وسخاء نحو العاملين معه، ومع الجيران، وأبناء المخيمات المختلفة، وأبناء الأردن من كل الأطياف. ولهذا كما يقول- طرح الله البركة، وسير العمل، لأن الشيء الذي فيه لله ومن فضله للناس المحتاجين فإنه سوف ينجح ويزدهر.

ما جمع بين الدكتور طلال، والمرحوم إيليا نفل، والمرحوم الشاب من يازور، والمرحوم الحاج حسين عطية أنهم جميعاً أبناء الساحل الفلسطيني، الذي كتبت عليهم في سن مبكرة أن يعرفوا معنى اللجوء، وأن يصبحوا من سكان المخيمات او المستفيدين من خدمات الأونروا (وكالة

غوث اللاجئين وتشغيلهم)، وأنهم عانوا مرارة فقدان الوطن. وكل من أبدع بطريقته، واستفاد من الفرص التي فُتحت له. ووجد على المفاصل الأساسية في حياتهم أناساً يبقون إلى جانبهم، ويفهمون كفاءاتهم، وييسرون لهم السبيل للانطلاق.

ورغم تفاوت اسلوب التفكير بين ابن اللد عن ابن الرملة، وعن اليافوي أو اليازوري، فإنهم جميعاً أبداعوا. وكنت أتساءل لو أن الاربعة ظلوا في أوطانهم بدون اللجوء بعد النكبة التي هدمت حياتهم كما تعودوا عليها وعرفوها، هل كان الاحتلال سيسمح لهم بالانتشار والنجاح؟

ويحضرني هنا في هذا المقال مؤسسة شركة / اتحاد المقاولين الدولية (ccc)، لقد حقق طلال أبوغزاله إنجازاً عالمياً في الاغتراب أو (diaspora) الفلسطينية، وكذلك فعل سعيد خوري وحسيب الصبّاح حينما جعلوا شركة اتحاد المقاولات واحدة من أكبر شركات البناء في العالم. وكذلك استطاع ايلي نقل أن يجعل علامته التجارية (فاين) اسماً للمنتجات الورقية الصحية، وصار لشركته فروع في كثير من دول العالم. أما اليازوري وشركة حسين عطية فقد حققا نجاحاً كبيراً في مجال التجارة والمقاولات المحلية بجهدهما وعطائهما وذكائهما؟ هل كان بالإمكان إنجاز كل هذه الأمور لو بقي هؤلاء في فلسطين. إن الافتراض الوحيد والمعقول أنهم لو بقوا في فلسطين فسيكونون مثل باقي أهالي فلسطين تحت نير الاحتلال الاسرائيلي، ولمنعوا ووضعوا سقف زجاجية للحد من إنجازاتهم. ولذلك نرى أن هنالك فارق كبير على كل المستويات بين ما حققه الفلسطينيون في الشتات والغربة، وما حققه أخوتهم ونظراؤهم الذين بقوا في فلسطين. ولكن الدافع للنجاح والتفوق جاء لأشخاص يستحقونه، وأدركوا من ظروفهم أن المخرج الوحيد لهم من اليأس والفقر هو العمل الجاد، والنجاح والتفوق.

# الفصل السابع: رأس المال الفلسطيني

## ١. العودة للتاريخ:

ويجب العودة إلى التاريخ الفلسطيني قليلاً. فقد لفت نظري أن الكتاب الذي وضع عن دور أسرة آل عبدالهادي في فلسطين ركز على المدعو حسين عبدالهادي الذي عاش في النصف الأول من القرن التاسع عشر. فقد كان شاباً طموحاً، وصاحب خيال واسع، وقدرات عجيبة، فهو الذي فكر بالنقل بالسكك الحديدية في فلسطين، وهو الذي ينسب إليه إنشاء جسر الشيخ حسين على الحدود بين فلسطين وشرق الأردن شمالاً، وهو الذي طور الزراعة عن طريق امتلاكه لما يقارب نصف مليون دونم في منطقة نابلس وجنين وطولكرم. وقد تمكن من أن يطور صداقة مع إبراهيم باشا الذي كان ينزل عنده كلما سئحت له الفرصة، وأصبح الاثنان صديقين لأن هذا الإقطاعي لم يحب السلطة العثمانية الحاكمة، وانحاز لإبراهيم باشا. وقد قال عنه المندوب السامي البريطاني في فلسطين عام ١٨٥٠ وكان يهودي الديانة، إن هذا الرجل من أكبر أعداء المشروع اليهودي في فلسطين، ومن أكبر أعداء الإمبراطورية الإنجليزية، ويجب القضاء عليه. وإذا صحت الرواية، فقد انقلب عليه إبراهيم باشا، وقتل حسين عبدالهادي لمجرد أنه سمح بالتكوين الرأسمالي الذي كان سيحول الاقتصاد الفلسطيني من كينونات صغيرة بالكاد تتمكن من تغطية تكاليفها أو تحقيق ربح لصاحبها يكفيه مؤونة الحياة إلى مؤسسات ضخمة جبارة. أما أن تتكون شركات كبرى، ورأسماليون أصحاب خيال وطموح فلم هذا مقبولاً.

ومن الصدف المواتية لهذا، أن الدولة العثمانية قد تحولت إلى محاولة شاملة للإصلاح أو ما سمي بالتنظيمات بعد موت السلطان محمود الثاني

الذي ألغى الجيش الانكشاري (أو السرايا الجديدة) التي كان لها شأن كبير في بناء الإمبراطورية العثمانية وانتصاراتها الكبرى ابان فترة عنفوان الإمبراطورية. ولكن هذه القوات صارت مع الوقت والخسائر والمعاهدات السلمية عبئاً على خزينة الدولة، حتى اضطر السلطان إلى إلغائها وتسريح أعضائها.

وقد حصلت حركة التنظيم الأولى ”خَطِّي شريف“ لإصلاح الحكومة و”خطي همايون“. ونتج عن تلك الإصلاحات تركيز على جباية الضرائب من قطاعين أساسيين هما الزراعة والتجارة. ولذلك اهتم العثمانيون آنذاك ببناء شبكات المياه والري، وتقسيم المياه على الزرّاع بالعدل، واهتموا بالنقل خاصة سكك الحديد، وبناء المواني وغيرها لتسهيل التجارة. وقد استفادت فلسطين من هذه الانجازات وأصبحت مدن الساحل الفلسطيني مرتبطة مع بعضها البعض بخطوط النقل إما بالطرق البرية أو ”بالسكك الحديدية“، وقد بنيت الموانئ في يافا وحيفا وعكا بوجه خاص. ولذلك أصبحت هذه المدن مفتوحة أمام رجال الأعمال من فلسطين نفسها، أو من الدول العربية المجاورة مثل سوريا، ولبنان ومصر، وحتى من بعض دول المغرب العربي.

وبعد إنشاء الحركة الصهيونية في أواخر القرن التاسع عشر، وبداية الهجرة اليهودية إلى فلسطين، ودخول الانتداب البريطاني إلى فلسطين عام (١٩١٧)، اي بعد عام من عقد اتفاق سايكس/بيكو سيء الذكر، بدأت الأعمال تزدهر في فلسطين. ومع أن الفلسطينيين كانوا لا يمنحون الامتيازات والرخص المطلوبة للبناء والتوسع، كما يحصل مع اليهود الذين كانوا يمولون من قبل رؤوس الأموال اليهودية في العالم أمثال عائلة روستشايلد، إلا أنهم صابروا، وأسسوا وبنوا. وكانت مدن الساحل وعلى الأخص يافا مدينة زاخرة عامرة بعماراتها، وطرقها، وبنائها التحتية،

ومينائها، وفنادقها، ومسارحها، وأحيائها السكنية، وضاهت مدينة تل ابيب اليهودية إلى جانبها. ومن هنا بدأ يتكون رأسمال فلسطيني حتى سمح بإنشاء بنوك فلسطينية وبخاصة في ثلاثينيات القرن الماضي لما أنشأ عبد الحميد شومان البنك العربي، وأحمد حلمي عبد الباقي بنك الأمة، وصار هنالك مفهوم مصرفي فلسطيني، وتمويل للمشروعات بالطرق الحديثة. ومع أن كلا المصرفين بدأ عمله برأسمال قليل، وفي زمن الكساد الكبير، إلا أنهما استطاعا الصمود، وعلى الأخص البنك العربي الذي تمكن عام ١٩٤٨ من نقل أمواله وحساباته وسجلاته معه، مما مكنه من إعادة منح الودائع لأصحابها إذا أرادوا أن يفتحوا لأنفسهم أعمالاً.

## ٢. الفلسطينيون مقابل اليهود:

ولكن النتيجة أن الإمكانيات في فلسطين لم تصل إلى مداها لأن البناء والتكوين الرأسمالي بقي عند سقف محددة لا تسمح بإنشاء مؤسسات كبرى لأهل فلسطين تمكنهم من بناء اقتصاد فلسطيني وطني. قادر على المقاومة. ومع هذا، فإن معظم سكان الساحل الفلسطيني كانوا أحسن عيشاً من سكان الجبال والمناطق الصحراوية في فلسطين. ولكن بعض الفلسطينيين تمكنوا من أن يمتدوا خارج فلسطين في شرق الأردن، وفي مصر، ولبنان وغيرها من الدول، حتى قبل الاحتلال عام ١٩٤٨، ولم يقتصر الأمر على قدرة الفلسطينيين من البناء الرأسمالي، وإنما على التصنيع، أو شراء السلاح بعد ثورة عام ١٩٣٦، وابتان الحرب العالمية الثانية. وفي المقابل أسس اليهود عصابات كثيرة ومنها ”الهاجانا، والأرغون، وشتيرن“ وغيرها من أجل تدريب الشبان والفتيات التابعين لهم على حمل السلاح وتعلم فنون القتال. ويروي المؤرخ الأمريكي ”وليام مانشستر“ في كتابه الشهير ”أسلحة كروب“ الصادر عام ١٩٦٤، أن أسرة كروب الألمانية وصاحبة

مصانع الحديد والفولاذ والأسلحة في حوض الرور وبخاصة في مدينة "ايسين"، أن هتلر الذي اعتمد على الشركة في تزويده بالسلاح، سمح لأصحاب الشركة في منتصف الحرب بالاستعانة باليهود الشباب للعمل في مصانع الاسلحة خاصة عندما كان يعد أدولف هتلر لشن حرب على روسيا. وقد تزايدت الحاجة لعمالة السخرة اليهودية مع الوقت بسبب سقوط آلاف الضحايا الألمان أو جرحهم في المعارك المحتمة ويؤكد مانشستر أن كثيراً من هؤلاء الشباب اليهود الذين اكتسبوا خبرة في تصنيع السلاح والعتاد في مصانع "كروب" قد انتقلوا إلى إسرائيل، وأسسوا صناعة الأسلحة تحت الأرض، وقد شكلت هذه الإمكانيات الخميرة الأساسية للصناعات العسكرية الإسرائيلية.

ولذلك، ورغم ما يقال عن تميز الاقتصاد الفلسطيني بالصناعات الخفيفة، والخدمات والنقل، واللوجيستيك والزراعة إلا أن إنجازات رجال الأعمال الفلسطينيين الكبار تجلت بشكل أوضح وأكبر بعد عام ١٩٤٨ وفي سنوات اللجوء.

هذه هي الخلفية التاريخية التي لا تذكر كثيراً عند استعراض تاريخ فلسطين. ويعتقد الناس أن الجيوش العربية التي دخلت فلسطين عام ١٩٤٨ كانت كثيرة كما يروج الإسرائيليون ودعايتهم. وفي الواقع أن عدد المجندين اليهود كان أكبر من كل الجيوش العربية عم ١٩٤٨ إذ لم يزد عدد الجنود العرب على سبعة ألف رجل، ومثلهم من فلسطين. بينما شكل المجندون اليهود حتى ذلك الحين أكثر من أربعة اضعاف ذلك العدد. هذا التخطيط طويل الأجل لتمزيق فلسطين، ومنع التواصل بين مدنها وقراها، وتحجيم فرص البناء الرأسمالي، وقصر الأعمال على المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ومن ثم التآمر على الزراعة وبخاصة برتقال يافا قد أدى إلى تفكيك فلسطين ابان المواجهة مع إسرائيل وقبلها إلى فئات غير مترابطة ولا موحدة القيادة.

هذه الحقائق التي يعيها الدكتور طلال أبوغزاله شكلت لديه الحافز والدافع الأكبر لكي يبني مؤسسة كبيرة، ذات رأسمال بشري ومعرفي كبير. وهذه هي ميزات الشعب الذي خسر أرضه وتروته عندما غادرها وفي جيبه صك طابو بأرض بيافا مساحتها (٢٥٠) متراً مربعاً لا بد يوماً أن يعود لها مهما طال الزمن، ولكن بالبناء والعمل والجهد.

ويضل د. طلال قائلاً وإنني أخشى دائماً على أي مؤسسة بينها فلسطيني لاجئ في الشتات أو في الوطن العربي، لأن ذلك سيعني العودة إلى منع رأس المال الفلسطيني المتفاعل مع الاقتصاد العربي والاقتصاد العالمي من الكبر. لهذه هي لعبة الحركة الصهيونية في العالم. فقد سبق وأن حورب بنك "أنترا" بعدما حقق نجاحاً باهراً وتفرعاً كبيراً في الوطن العربي. وقد أسس بنك أنترا يوسف بيدس ابن القدس ومواليدها عام (١٩١٢)، ولكنه بعد عام ١٩٤٨ هاجر إلى لبنان حيث أسس بنك أنترا، ليحقق معجزة في عالم المصارف وقصة نجاح لم يشهدها أحد من قبل. ومن ثم تنقلب قصة النجاح وبدون مقدمات مفهومة إلى واحدة من أكبر حالات السقوط المصرفي.

ولا ينسى الناس ما تعرض له البنك العربي الذي أسسه عبدالحميد شومان وحقق نجاحاً وتفرعاً عالمياً، إلى أن رفعت عليه القضايا المتتالية متهمين إياه بتمويل منظمات فلسطينية إرهابية حسب مفهومهم. واتهم يهود البنك بتمويل الحركات الإرهابية حسب زعمهم وإدارة أموالها. مما أعطاهم الحق برفع قضايا ضده طلباً بتعويضات كبيرة. ومع أن البنك نجح أخيراً في الفوز بالقضية بعد أن كلفته قرابة المليار دولار إلا أن دلالاتها تبقى حاضرة في الذهن. وكذلك رأينا استهدافاً لرؤوس الأموال الفلسطينية في أماكن وحالات أخرى ليست مجالاً للحديث هنا. ولذلك يبقى الإنسان الحريص على الشركات الفلسطينية الناجحة من أن

تتعرض لهزات تبدو ظاهرياً بريئة ولكنها مخطط لها، خاصة إذا كان أصحابها ممن يتمسكون بالحقوق الفلسطينية في فلسطين مثل القدس، وحق العودة، وتقرير المصير، وإنشاء الدولة المستقلة. وهذا أيضاً أمر لا يغيب عن ذهن الدكتور طلال. وهو يقول إذا عرفنا كيف نخطط ونبني، فإننا موفقون وناجحون.

### ٣. طلال أبوغزاله العالمي:

إذا نظرت إلى فهارس الكتب التي وضعت عن الدكتور طلال أبوغزاله، أو إذا تأملت في النشرات الصادرة عن منظمة أبوغزاله ومؤسسته لترى أعداد الشركات والنشاطات والفعاليات، لامتلأت اعجاباً من كثرتها وتعددتها وترابطها، ولملئت منها دهشة واستغراباً عن يدير هذه الكثرة من الشركات والناس والعلاقات العامة. وإن أتيت لك الفرصة لتتأمل في الصور التي تملأ جدران مكتبه في عمان وغيرها لقلت ان الرجل الذي أمضى في العمل ستين عاماً قد عرف خلالها كل قائمة المهمين والنافذين (Who's Who) في الوطن العربي، بل وفي العالم. وإن أحصيت آلاف المقابلات الصحفية والإذاعية والتلفزيونية، وفي الكتب والمجلات لقلت ما شاء الله، ولو اتيح لك أن تتابع الاجتماعات والمحاضرات والمؤتمرات التي يدعى إليها ويساهم فيها داخل الوطن العربي وخارجه لقلت تبارك الله، واللهم لا حسد. وإذا تفكرت ولو قليلاً في الاجتماعات واللجان التي يحضرها مع العاملين لديه ومستشاريه لكي ينجز الأعمال ويوجه المسيرة لضربت كفاً بكف. ولو تساءلت عن اللقاءات الاجتماعية والخيرية والموسيقية والفكرية التي يحضرها لوقفت متسائلاً صائحاً: ومن أين يجد الوقت لكل هذا النشاط؟؟

وفي كل مرة يحضر مؤتمراً، أو يلقي محاضرة، أو يدعو لاجتماع، ترى الناس يتحلقون حوله طالبين أن يتصوروا معه، وأن يتكلموا إليه. وتتنظر إلى الرجل يجزي على ابتسام بابتسام، وضحكة بأخرى. ويعطي كل من يراه اهتمامه، فيشعر كل واحد أنه هو وحده المختص بهذا الاهتمام. وترى كثيراً من الناس لديهم سؤالاً، أو استفساراً، أو طلباً، أو رجاء. ولا يهمل أحداً منهم، بل يطلب من أحد مساعديه الموجودين حوله أن يسجل في مدونته ذلك الطلب أو السؤال حتى تجري متابعته. وينظر إليّ إذا كنت موجوداً معه أن أصعد معه إلى مكتبه لأنه يريد أن يحدثني في أمر أو أن يأخذ رأيي في استشارة. ولما نبقى وحدنا، يعود يتذكر بيت الشعر كأننا والماء من حولنا قوم جلوس حولهم ماء. ويقول عند تذكره هذا البيت.

## ٤. الضريبة في الاردن:

هذا ما يسمى بأسلوب اللجان التي نكلف بدراسة لماذا يجلس القوم وحولهم الماء فيخرجون بعدما يهلكون الموضوع بحثاً وتحليلاً لأن الماء محيط بالقوم وهم جالسون. لقد أعددت مذكرة حول ضرورة إعادة النظر في قانون ضريبة الدخل. إن تحسين الجباية وفعاليتها بالعدل وبالعلم والمتابعة المثابرة خير ألف مرة من رفع نسب الضريبة؟ ألم يقرأ هؤلاء السادة المحترمون عن منحنى "لافر" (Laffer)، والذي يؤكد أن زيادة الضرائب بعد مستوى معين يقلل من مستويات الإيرادات التي تجنيها الخزينة. ألم يقل ابن خلدون "إذا قلت الجباية على الرعايا نشطوا في العمل ورغبوا فيه، فتكثر التنمية ويزدهر الاقتصاد بسبب زيادة دخلهم فتتوسع اعمالهم وتكثر الوظائف ويكثر خراج الدولة"؟ فقلت نعم لقد قال ابن خلدون هذا. ولكنه كان يتحدث عن الضرائب كالخراج الذي وصفه

”أبو يوسف“ ابان الخلافة الأموية، أما ضريبة الدخل بمفهومها التصاعدي وبعدها الاجتماعي والتوزيعي فهي قضية مختلفة. إن هذه الضريبة لا ترفع التكاليف لأنها تجبى بعد تحقيق الربح، وبعد أن يحقق الإنسان الدخل. ولذلك، فإن المواطن الحصيف يجب أن يرفع يديه إلى السماء ويقول ”اللهم دعني أدفع ضريبة دخل كبيرة هذا العام“، فيضحك الدكتور أبوغزاله ويقول لماذا يدعو إنسان على نفسه بهذا الدعاء؟ فقلت له لأنه إن دفع مليون دينار ضريبة دخل، فهذا يعني أنه حقق دخلاً بمقدار (٣) مليون دينار.

ورد قائلاً إن أصبحت الحكومة تجبي مقادير كبيرة من الناس، فهذا يعني أن مدخراتهم سوف تقل. أليست المدخرات جزءاً من الدخل الصافي للأفراد والأسر والشركات؟ فإذا زاد الادخار ازداد معه الاستثمار. أما إذا أخذت الحكومة الأموال، فسوف تقل رغبة الناس في زيادة الاستثمار والإعمار وخلق فرص العمل. كما أن الحكومات إذا كثرت مالها صارت تبحث عن وسائل للإنفاق والبدخ، فقلت له ربما تعتقد أن كل المستثمرين في القطاع الخاص مثلك، لا تبهجهم حساباتهم الضخمة في البنوك، ولا يرتاحون حتى يجدوا لهذه الأموال مصرفاً حسناً. أستطيع أن أعطيك عشرات الأمثلة عما فعله أصحاب الثراء الفاحش بمالهم. لقد بذخوا وسفّوا ومارسوا الاستهلاك الظاهري كما يسميه العالم السويدي ثورستشايين فيبيلين (Conspicuous Consumption) وهو تطبيق للآية الكريمة ”وإذا أردنا أن نهلك قرية أمرنا مترفيها ففسقوا فيها فحق عليها القول فدمرناها تدميراً“ (الآية ١٦ سورة الإسراء). فقال ضاحكاً ولكن الله يقول مترفيها ولم يقل أثرياءها. وهنالك من الناس من ينفق بترف كبير وهو ليس غنياً، بل يقترض ويبيع إرثه. قلت نعم هذا صحيح، فالإنسان قد يكون غنياً وليس مترفاً. ولكن معظم الانفاق البذخي والترفي الظاهر في القصور التي نبنيتها، وفي الأشياء التي نملكها، وفي الحفلات التي

نقيمتها، وفي ممارسة القمار، وغيرها من الأمور المنهكة للدخل والثروة. هذا اسمه سوء موضعة للمال وهدر له على أمر لا ينفع الناس. وقال لقد اتفقنا ان حسن التصرف بالمال على الانتاج سواء في القطاع العام أو الخاص هو الطريق الأقوم والأسلم. ولكن من الأفضل أن يقوم القطاع الخاص بالاستثمار. قلت هذا أمر أوافقك عليه.

## ٥. ذوق طلال المغني:

ولما أرى الدكتور يرمق بعينه قلقاً على إنجاز العمل، وعليه كالعادة رماناً مفروطاً وحباته الدرية تلمع، وأسنان فاكهة البوملي تروي بأن صاحبها قد استهلك منها بعضها. وارى في كل ذلك لوحة من لوحات الرسام الفرنسي "بول سيزان" عن الحياة الساكنة (still life) فتداعبني ابتسامة يختلط فيها السعي لمغادرة المكان التأمل في لوحات بول سيزان ما بعد الانطباعية.

وأخرج من عنده. وأتذكر أننا لما زرنا بغداد فنزلنا في فندق من كبار الفنادق في المنطقة الخضراء. وقد لفت نظري ونظره في باحة الفندق ستوديو فني يعرض لوحات لفنانين عراقيين. ولما دخلنا وجدنا أن صاحب المتجر نفسه فنان عراقي. وله أخ فنان مثله. وجلنا نتأمل في اللوحات، فاستوقفنتي لوحة لفتاة عجرية، تبدو الحياة في ملامحها ووقفنتها وطريقة لباسها لفستان مضى عليه عز قديم مشت عليه الحادثات مشي النعي في دار عرس. فأعجبت باللوحة. أما أخي طلال فقد أعجبت له لوحة لفتاة شقراء، وصار يضحك من ذوقي مداعباً. فقلت له هذه ليست صورة لعروس تعرضها عليّ خاطبة لأتزوجها. هذه لوحة إنسانية معبرة. قال ولكن انظر إليها انها غير مرتبة، ولا حتى سرحت شعرها. أنظر إلى تلك الفتاة في لوحتي، إنها مرتبة؟ أتريد أن تصطبح كل يوم بهذه أم بتلك؟

وأصر على أن يعاقبني حسب قوله بشراء اللوحة التي اعجبتي، وكان ثمنها قليلاً ومعقولاً. ولو كنت سأشتريها من معرض في عمان لدفعت على الأقل خمسة أضعاف ما دفعه الدكتور طلال ثمناً للوحتي. وأعطى د. طلال الرسام صورة له، وقال له اصنع لي ”بورتريت“ من هذه الصورة، فقال له الرسام، ولكن أفضل أن تجلس هنا في الاستوديو، وأرسمك وأنت أمامي. فضحك أبو لؤي وقال أولاً ليس لدي الوقت لأجلس وثانياً لا أستطيع أن أبقى جالساً بدون أن اتحرك أو اتكلم بالهاتف أو اعمل شيئاً. وما تزال الصورة التي اعطانيها معلقة في بيتي، وكل من رآها أعجب بها. فأضحك، وأقول إذا بقي الحال على هذا الحال فسوف يأتي يوماً رجل يخطبها مني. ولما سألني د. طلال بعد أسابيع من عودتنا عن اللوحة قلت له إنها متأفة، وأنت ما بال لوحتك؟ فقال هي مثل لوحتك (ونضحك معاً)، معلقة. فقلت له لو كنا نعيش في عصر ما قبل الإسلام لادعينا أننا من أصحاب المعلقات.

وقلت له أتدري أتخيل أحياناً أننا نعيش في عالم بجماليون، ذلك النحات اليوناني القديم الذي صنع تمثالاً لفتاة جميلة ثم وقع في غرامها. ولما استجابت الآلهة إلى تضرعه بأن تتحول إلى انسان، وجد أنها حولتها لإنسان ولكن بدون قلب، فلا عاطفة لديها ولا تجارب. فعذبته في شكلها الإنساني أضعاف ما أبكته وهي قطعة حجر منحوت من صنعه، فعاد يرجو الآلهة أن تعيدها إلى صورتها الأولى لأنها أنفع له تمثالاً مما هي إنس يتحرك. وقال د. طلال والله هذه فكرة جميلة. وسألته هل تعرف أن برنارد شو اقتبس هذه الفكرة وعصرنها في مسرحيته الشهيرة ”بجماليون“، والتي بنيت عليها مسرحية موسيقية أخرى اسمها ”سيدتي الجميلة“ أو (My Fair Lady)، والتي يسخر فيها من الفروقات الاجتماعية القائمة في نظره على اللهجة التي نتكلم بها اللغة. ويكون

بجماليون في القصة هو البروفسور هنري هيجنز الإنجليزي الأعزب الكاره للنساء، والذي يراهن صديقه على أنه قادر على تحويل فتاة تباع الزهور وتحدث بلهجة "الكوكني" اللندنية إلى فتاة ارستقراطية تتحدث بلهجة الملوك الإنجليزية خلال ستة أشهر. ولكنه يقع في حب الفتاة التي صنعها، لأنها تسعى لكي تبذره في لعبته. فقال ضاحكاً، وهل تريدني أن أتزوج بفتاة اللوحة التي اشتريتها. قلت لقد أعجبت بها، فادع الآلهة فينوس لعلها تستجيب لك. فقال استغفر الله.

## ٦. بين المحافظة والمخاطرة:

إن الدكتور طلال أبوغزاله رجل ثائر مجدد خارج عن المألوف ومخاطر في عمله. ولكنه في أسلوب حياته يشابه أباه ومعظم الأشخاص الذين أحبهم بدءاً من أبيه وحتى ملوك العرب، ومروراً برئيس بلدية الغازية، والسيد محمد سلام رئيس المقاصد، والسيد عبدالعزيز الصقر. إنهم مغامرون على غرار "جون وين" الممثل الأمريكي (John Wayne) المحافظ والذي بنى شخصيته في افلام الغرب الامريكي على أنه كوبيوي رأسمالي محافظ ولكنه في نفس الوقت شجاع مغوار. وهل من الطبيعي أن يكون الأشخاص كذلك متناقضين؟ فهم في بيتهم، وفي تربيتهم لأبنائهم، وفي معاملاتهم محافظون يتبعون القواعد والأصول الأخلاقية، ولكنهم عندما يأخذون قرارات للمستقبل يغادرون حذرهم ويتحولون إلى اشخاص كأبطال الكارتون مثل باتمان (Batman) أو سوبر مان (Superman) وأمثالهما، ولكن اتساءل عن السبب لكي نذهب إلى الحضارة الغربية لناخذ منها أمثلة. أنظر إلى شهرزاد بطلة قصص ألف ليلة وليلة، تلك السيدة الجميلة الجذابة واسعة الحيلة. لقد قبلت أن تتزوج بالموتور شهريار الذي

صمم على أن يتزوج امرأة كل ليلة ويقتلها صباح اليوم التالي انتقاماً من زوجة أحبها وخانته. ورضيت شهرزاد أن تخاطر، وتختار أن تكون زوجة له. ولكنها بسحرها وأدبها وثقافتها وسعة حيلتها حولت شهر يار إلى ملك عاشق ولهان لامرأة خلبت عليه ليه وجنانه بفضل ما أوتيت من موهبة في رواية القصص الجميلة.

ولو تمعنت في كثير من قصص ألف ليلة وليلة لرأيتها تتحدث عن أشخاص انتقلوا من الفقر إلى الغني بفضل سعة حيلتهم ودهائهم، مثل السنديباد البحري، وعلاء الدين، والنعمان، وعلي بابا، وغيرهم. لقد كان هؤلاء جميعاً رغم شقاوتهم أشخاص محافظون في نهاية المطاف. وتذكرت كثيراً من الرحالة والتجار العرب الذين استطاعوا بفضل روح المخاطرة لديهم أن يدخلوا دولاً كثيرة إلى الإسلام بغير حروب. انظر مثلاً إلى ابن فضلان الرحالة ورجل الدين الذي أرسل مع بعثة من الخليفة العباسي المقتدر عام (٩٢١) ميلادية ليحمل رسالة إلى ملك الفايكنغ المقيمين على نهر الفولغا (Volga) أو ما يعرف اليوم بـ "تترستان". وأقنعهم بدخول الإسلام وجلب لهم الهدايا، وقد سافر من وسط آسيا مسافة أربعة آلاف كيلو متر ومن بعد تترستان سافر شمالاً حتى وصل حدود فنلندا. وقصة رائعة وقد ورد جزء من قصته الرائعة في فيلم اسمه "المحارب الثالث عشر"، أما هو فقد دون كل ملاحظاته عن الفايكنجز في كتاب سماه "الرسالة"، والتي قدمها للخليفة بعد عودته إلى بغداد. وقد ذكر لي وزير خارجية النرويج أن ابن فضلان قد قدم لهم الكثير من المعلومات عن تاريخهم في القرن العاشر الميلادي لأن المصادر الأخرى المتاحة عنهم كانت مكتوبة من قبل كتاب انجليز لا يحبونهم، ومتعصبين ضدهم بسبب الحروب بينهم في بحر الشمال. وتاريخنا حافل برجال أوصلوا الدين إلى جنوب شرق آسيا بدون قتال، بل عن طريق التجارة، والأمثلة كثيرة.

ولذلك، فإن القول أن كثيراً من الأغنياء والناجحين في الأعمال لهم شخصيتان، أو يعانون من ازدواج الشخصية هو أمر مبالغ فيه كثيراً. وذلك لأن طبيعتهم تفرض عليهم حياة التهور، أو الباحثين والمغامرين في آفاق جديدة سواء كانت حقيقية أم زمانية. إنهم مغامرون. ولكن للمغامرة عبر التاريخ آدابها وأصولها وأساسياتها التي تتطلب العزم، والإيمان، والتوكل والإصرار. وهذه فضائل لا تنتهي. وهم في نفس الوقت الذين يطبقون المبادئ والأخلاق والسلوك الحميد على من يعملون معهم أو على أولادهم في الوقت الذي يحبونهم فيه. ولكنهم لا يخلطون بين ما هو ضروري وما هو عاطفي. فهم يطلبون من الذين يحبونهم الاخلاص والتفاني بالمقابل. وإذا فشل الموظف أو الابن في تأدية ما عليه، كانوا أقسى عليه من غيره. وكثيراً ما يؤدي هذا الى خلق حالة النفور بين الأبناء والآباء، أو بين العاملين المفضلين والرؤساء. ولكن الدكتور طلال أعطى ابناءه فسحة كافية ليحققوا فيها ذاتهم دون أن يقيد حركتهم، أو يعملوا ما يودون عمله. وقد نجح في ذلك إلى حد كبير. وهو يقول إنني مدرسة، ومؤسستي مدرسة كذلك. من يعمل معي يتلقى دروساً عملية في تطبيق ما درسه في الجامعة، ويتلقى دروساً في العمل الجاد والانتاج، ويتعلم منا كيف نعامل الناس والعملاء والمسؤولين ليصبح إنساناً ذكياً من النواحي العملية والإدارية والاجتماعية. هذه هي الملكات التي نريد أن ننميتها فيمن يعملون لدينا. إن العمل لا يقوم على مفاهيم الإحسان. إعمل بجد، اعط عمك حقه، وخذ دخلاً وتصرف به كما تشاء. أما أن تكرم بوقتك وجهدك لصالحك على حساب العمل، فهذا أمر غير مقبول ولا أرضاه. وعلينا أن ننافس وأن نسعى للتميز ولكن بالعمل الجيد، والفكر المستنير، وفق اصول المنافسة الشريفة. وبهذا الأسلوب ننسج معاً قماشاً جميلاً قوياً متماسكاً قادراً على مقاومة المؤثرات الخارجية، ونستطيع أن نصنع منه أحلى الملابس والثياب.

## ٧. طلال أبوغزاله المايسترو التنظيمي:

إن الإنسان في نهاية المطاف مركب كيميائي مكون من عناصر كثيرة ومختلفة. فكل معلومة وهواية وفكرة وعلاقة وظروف اكتسبها الإنسان تشكل منه ذلك المخلوق المصنوع من كل هذه الامور، ولكنه ليس أي واحد منها، وإن كان في كل واحدة منها جزء فيه. فالموسيقى التي أحبها، وتدغدغ أحاسيسه الفنية التي عوضته عن عدم دراسة اللغة الإنجليزية كأدب، تعطيه تلك الجمالية في الروح، والتي تحفظ عليه ابتسامته ومثابته. وهي التي تعلمه أن كل آلة وحدها إن عزفت قد تعطيك لحناً جميلاً مثل عود فريد الأطرش أو القصبجي أو منير بشير أو أحسن عازف كمان مثل أنور منسي وأحمد الحفناوي أو حنين العلم، أو سعد حسن أو غيرهم في تونس والمغرب العربي. وأحسن من لعب على القانون مثل محمد عبده صالح والعقاد الكبير وغيرهم وقس على ذلك. ولو عزف كل من هؤلاء كمجموعة على هواه مهما أبدع كل فرد فيهم، فإن الحصييلة ستكون صوتاً نشازاً يضر السامعين. أما إذا وُجد المايسترو الذي ينسق فيما بينهم وينظم الأصوات ومواقيتها وطبقاتها ومقاماتها في نسق واضح، فإن النتيجة ستنشأ الآذان. ويؤكد د. طلال من فهمه للموسيقى أنك حتى بفرقة مغنين لا يتمتع أي منهم بدرجة عالية من جودة الغناء، ولكنك إن تمكنت من التنسيق بينهم، وجعلهم يتحركون وفق نسق معين، فإنهم سيبدعون في الغناء كفريق، وتصبح أصواتهم كمجموعة أو كورال أحلى من أي صوت فردي منهم.

إذن فخلق المنظومة شيء ابداعي. ودور المدير العام هو كذلك. وقد يفه البعض خطأ أن الإدارة العامة ليست مهمة. وأذكر أن كاتباً أردنياً ومذيعاً مشهوراً أورد في عموده الاسبوعي في إحدى الصحف مقولة استوقفتني تقول ”إن المدير الناجح هو الذي لا يقدم حضوره، ولا يؤخر غيابه“. فاتصلت به متسائلاً ولما يبقى مديراً إذا كان كذلك؟ فقال شارحاً اي أنه

الذي يخلق عملاً منسقاً ومؤسسياً يسمح للأمر بأن تدار بدون وجوده. فقلت له يا سيدي وهل تعتقد أنه لو غادر المؤسسة وبقيت بلا رأس فهل سيستمر العمل فيها وفق ما تصف؟؟ فأطرق، وقال لا أدري، دعني أفكر. فشكرته على موقفه. إن المدير العام أو الرئيس هو مثل المايسترو للفرقة الموسيقية. وهذا رأي الدكتور طلال وأسلوبه.

فقلت له لإكمال الفكرة ولكن ما رأيك في رسام عبقري هل يستطيع أن يعلم الآخرين، وأن ينقل إليهم إبداعاته، قال هذا لا يصلح مديراً، بل يصلح أساتذاً لتلميذ موهوب. مذكراً إياي بلاعب كرة القدم البرازيلي بيليه وبلاعب الكرة الأرجنتيني مارادونا. الأول لم يعمل كمدرّب أما مارادونا فقد أصبح مدرباً ولكنه فاشل في معظم الأحيان. إن الموهبة قد تفرض إيقاعها على المرء وقدراته، ويمكن أن يصقلها بالتدريب والالتقان، ولكنه قد لا يستطيع تعليمها. وكم من شخص ذي اذن موسيقية تعلم عزف العود بالتمرين، ولكنه لا يستطيع قراءة السلم الموسيقي، ولذلك عجز عن نقل معرفته. إننا بالعلم، وبالمبادئ الموضوعية، نستطيع أن ننقل المعرفة من جيل إلى جيل، المزارع الذكي يستطيع تعليم ابنه الزراعة، وهو تعلم اصولها ومواسمها إما بالوراثة، أو بالممارسة، وهذه تتطلب رغبة وحباً في الشيء أكثر مما تبنى على الموهبة الربانية.

وحسب مفهوم الدكتور طلال للأصول والمبادئ، فإن جانب شخصيته المحافظة جعله يؤمن أن الأزمات والمفاجآت هي فرص للكسب، وأن الكتابة قر والحفظ في الذاكرة فر. وهو لذلك يدون كل شيء، ويحول كل إجراء إلى خطوات عملية منشورة على شبكة العمل لديه، ومحفوظة في بنك المعلومات للشبكة التي توجد في كل فروعه وشركاته. كل شيء يجب أن يدون، ويحفظ، ويراجع. ولذلك، يسهل تدريب الموظفين الجدد، وتفهمهم نظم عمل المؤسسة، والسماح للمتفوقين منهم أن يحلوا وينتقدوا ويطوروا، أو أن يبتكروا نظاماً جديداً متطوراً لأداء العمل. وهكذا تنتظم الفرقة الموسيقية لديه، وتخرج النغمات مناسبة كخزير الماء بصوت طبيعي أخاذ.

## ٨. مستقبل مؤسسة طلال أبوغزاله:

وبعد كل هذا الجهد الخلاق، ورحلة العمر الطويلة، وبلوغه ثمانين عاماً، وولوجه سن الحادية والثمانين، لا بد وأن يثار السؤال مرة ومرتين وثلاث، وعشرات المرات، كيف تضمن استمرار المؤسسة لمئة سنة أو مائتين قادمتين؟ إن البقاء والاستمرار هما سر التكوين لرأس المال وثروة الأمم. هل تتخيل مثلاً أن الشركة بعد عمر طويل سوف تستمر على ما هي عليه موحدة الاسم كشجرة السنديان أصلها ثابت وفروعها تتناطح السحاب؟ أم أن الشجرة ستتحول إلى جذوع اشجار جديدة منفصلة تدار بأساليب مختلفة إما من الورثة، أو من مدراء جدد؟؟

ولا يبدو أن هذا السؤال الهام والمحزن في آن واحد يقلق الدكتور طلال، فهو ما يزال يعيش في المستقبل الذي يرسمه ويبدأ بتنفيذه من اليوم. أنا اعمل ما لدي، وعلى المعنيين أن يختاروا أن يكملوا مسيرتي أو أن ينطلقوا بأسلوب جديد؟ فقلت هذا صحيح، ولكن الاحتمالات الاكثر تحقّقاً هي التي تقول أنك بدون وضع دعائم واضحة لهذا المبنى المؤسسي الضخم، فإنه سيكون قابلاً للإنفاساخ. قال نعم، وأنا اعمل على ذلك. وأحب أن أؤكد أن ثقتي في ابنائي لؤي وإخوته كبيرة، وأنا واثق ان هذا الموضوع يبقى دائماً ماثلاً في عقولهم وحاضراً نصب أعينهم وأنهم لن ينفكوا حتى ينجزوه. فقلت أحسنت. أنت تعلم أن دراسات أجريت على الشركات التي عاشت لقرون من اجل البحث عن اسباب استمرارها.

ومن الأمثلة على ذلك شركة إنتاج الورق ”ستورا انزو“ (Stora Enso) التي أنشئت في القرن الثالث عشر، والشركة الكندية ”خليج هدسون“ (Hudson Bay Company) التي أنشئت عام (١٦٧٠)، وشركة المنسوجات الهولندية رويال تن كيت (Royal Ten Cate) التي

است عام ١٧٠٤. وقد قام استاذان من كلية الإدارة في جامعة روتردام بدراسة اسباب استمرار هذه الشركات، ونشرا بحثهما في مجلة "تاريخ الاعمال (Business History Journal) بعنوان "تطور البيئة الداخلية والخارجية للشركات طويلة العمر". وقد استعانا بشركة هولندية عمرها أكثر من ثلاثة قرون لتفسير نجاحها. ويقول الباحثان أن المحليين لهذه الظاهرة قد استنتجوا أن حسن إدارة الشركة، وتطويرها. واحداث التغيير المطلوب في بيئتها الداخلية هو المسؤول الأول عن استمرار هذه الشركات تطورها، أما أصحاب النظرية الأخرى فيقولون أن البيئة الخارجية (Eco environment) والمؤثرة على الشركة هي الأهم لنجاحها. فدل مفتوحة متطورة ذات بيئة مستقرة ومتطورة هي التي تخدم الشركات وتحافظ عليها.

أما كاتب المقال د. هوجو فان دريل (Hugo Van Driel) والبروفسور "هنك فولبريدا (Henk Volbreda) والذان قادا فريق البحث، فيؤكدان أن النتيجة التي توصلوا إليها تؤكد أن توفر البيئتين الداخلية والخارجية، والتماهي بينهما، هو الذي يضمن للشركات استمرارها. وقد وجدوا أن أهم عناصر البيئة الداخلية هي الاحساس العميق بهوية الشركة ودورها. والأمر الثاني هو الأسلوب الإداري المتسامح الذي يترك للعاملين فرصة للإبداع مع مراعاة الأصول. أما البعد الثالث فهو اتباع سياسية مالية محافظة لا تهور فيها ولا مغامرة. أما البيئة الخارجية فتشمل البيئة القانونية، والبيئة الإبداعية، والبيئة السياسية. وقد قام الكاتبان بوصف شبه تفصيلي لهذه البنود بشكل متوافق مع ما وصفته انا هنا، ولكن المقال يقدم إضافة نوعية يمكن الاستعانة بها لنرى سياسة د. طلال في إدارة مؤسسته بحيث تعيش لفترة عقود طويلة قادمة.

## ٩. المؤسسة سوف تحيا:

وبالعودة لهذه العناصر، نرى أن مفهوم مؤسسة (TAG)، قد احتل مكانة خاصة في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للشركة. واستطاع د. طلال بأن يخلق ذلك التمازج بين الهوية الشخصية الطبيعية للشركة وبين هويتها المعنوية، مما جعل اسم الشركة هو المكون الأساس لرأسمالها، أو قيمتها (Equity). وهذا نجاح كبير أن يرتبط اسم الشركة بتفوق أدائها وتبوءها لمراكز أولى ومتقدمة في مختلف الميادين والنشاطات التي تعمل فيها، وبجناح الشخص الذي تحمل اسمه. ولذلك حافظ الدكتور طلال على اسم (TAG) ليبقى مقترناً باسم الشركة في حياته الطويلة بإذن الله ومن بعده لعقود طويلة.

أما فيما يتعلق بالإدارة المتسامحة، فواضح أن الدكتور طلال الذي تعمل شركاته من خلال فروع كثيرة لا يلجأ إلى مركزية الأداء، بل يترك لمدراء الفروع أن يديروا الشركة بأساليبهم التي تتنوع ضمن القواعد العامة، وطالما ان التشبيك بين القيادة والفروع في الميدان قائم، وطالما أن الفروع تحقق الأرقام المستهدفة في موازاتها السنوية، فمؤشرات النجاح متحققة. ومع أن الإبداع والتجديد والتطوير في العمل، والانتقال من نشاط إلى آخر يبقى القرار فيه بيد القيادة العليا للشركة، إلا أن الفروع والمدراء يبقون على اطلاع كامل، وعليهم أن يقدموا بعد وضع الاستراتيجية وخطة العمل والتفاصيل، ومؤشرات قياس التقدم في العمل والنجاح فيه، ومعايير تقييم الأداء.

وأما بالنسبة للإدارة المالية لدى الدكتور طلال فهي محافظة جداً، ولا اعتقد انه يستدين على الاطلاق، بل لا بد وان يقوم كل مشروع جديد او نشاط جديد على أساس تعميق الاستفادة من الموارد المتاحة وبأقل

التكاليف. وإذا بقيت ضرورة بعد ذلك لاستخدام المال فإنه يخصص من النقد المتاح لديه لتلك الغايات. وحيث أن نشاطه في الأساس معتمد، بشكل مكثف على الكفاءات الإنسانية وساعات العمل المبذولة، فإنه لا يحتاج إلى مال كثير. ومن أظرف ما يقوم به عند شراء معدات انه يفعل ذلك بشكل جماعي وباسم (TAG) مما يعطيه قوة تساومية تقلل من الكلف، وبما يضمن استرداد هذه الكلف خلال وقت قصير.

بناء على التحليل اعلاه، فإن البيئة الداخلية المطلوبة لبقاء الشركة وديمومتها متاحة ومتوفرة، بل وهي حجر الزاوية وعمود السرادق الذي يبنيه.

اما البيئة الخارجية القانونية، فإنه صار يشارك فيها بالقدر الذي يستطيع، خاصة بعدما صار عضواً في مجلس الأعيان الأردني. وهي فرصته ليبيدي رأيه في القوانين والتشريعات المؤثرة على عمله. وهو نائب الحركة، ويقول رأيه بصراحة ووضوح. وقد تعرضت في هذا الكتاب للمعارك الجدلية والقانونية التي خاضها الدكتور أبوغزاله وفاز فيها. ولكنه لا يستسلم بعد أن يمر قانون ليس على هواه. فإن زادت الضرائب قال إنها زادت علي وعلى المنافسين الذين انتافس معهم، وعليّ أن اري مرونتي وقدرتي على التعويض عن الاموال الاضافية التي أنفقها، ولكن الأهم من كل هذه الأمور هو أنه دائماً يقف الموقف السياسي الصحيح. واستطاع أن يكوّن علاقات مع الجميع دون أن يوقع نفسه في مصيدة خيار الصفر، أي أن حسن علاقته مع هذه الشخصية سيكون على حساب علاقته مع الشخصية الأخرى التي قد لا تكون على وفاق مع الأولى. وهو يقول أنا رجل أعمال ولا أفهم في السياسة ودهاليزها. وإذا كان له رأي مخالف في السياسة لأحد، فإن هذا يبقى له لا يجهر به. إن واجبي -كما يقول- هو أن أحافظ على البيئة التي أعمل فيها مستقرة آمنة.

ولذلك تراه يذهب إلى سوريا، ومن ثم إلى الرياض ليقابل خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز، ومن ثم يغادر إلى العراق، واليمن والإمارات. ويحافظ على علاقاته مع القطريين. ويبقى دائرة العلاقة في حدود الأعمال التي يقوم بها. أريد أن أكون صديقاً للجميع، محافظاً على الجميع وأقدم لكل من يستأخر خدمات شركاتي أفضل ما يكون. والبوم الصور الذي يحتفظ به على جدران الطابق الرابع حيث يقيم يقدم الدليل الناصع على ذلك. وفي رأيي أن الدكتور طلال لا يقاوم البيئة، بل يعمل معها، ويسعى لتمكين البيئة الداخلية في شركته لتكون متوائمة ومتناسقة مع البيئة الخارجية بأقل درجات الاحتكاك. ولأنه ناجح، وموثوق، وصاحب اتصالات دولية واقليمية في مختلف بقاع الأرض، فإن الجميع يعلم مكانته، ويعامله على هذا الأساس.

وحيث أن TAG هي الأحرف الأولى من اسم الرجل واسم المؤسسة، فإن نجاح أي منهما يعني نجاح الآخر. ولذلك، فإن ما نصح به الباحثان من تضافر البيئة الداخلية والخارجية هو سبب طول عمر المؤسسات لقرون، ينطبق على سلوكيات وتصرفات وقرارات (TAG)، مما يؤهلها لأن تبقى لتعيش رداً طويلاً من الزمن.

## ١. بقاء المؤسسة وبقاء د. طلال:

ولكن السؤال الذي يبقى محفورا على جبهة التأمل في المستقبل، هو أن نجاح الشركة مرتبط بنجاح الرجل، والعكس صحيح. وإذا كيف ستتمكن الشركة من البقاء لقرون مما يجعلها قادرة على الحياة من بعده وبعد ابنائه وأحفاده وأبناء أحفاده؟ هل أعد ابنه لؤي لهذه المهمة أو أي أحد من أبنائه الباقين لذلك؟ هل هنالك أحد فيهم قادر ومستعد ومؤهل لأن يستمر في حمل

الأمانة بنفس البراعة التي تميز بها أبوه؟ وماذا لو نزعنا عن أبنائه تجربة ان يكونوا لاجئين، وأنهم لم يعملوا وهم أطفال لكي يساعدوا أهلهم على مواجهة ظروف الحياة وصروفها في الغازية؟ وماذا عن قدراته الخاصة في التفاوض، والصبر، والحفاظ على الابتسامة؟ وهل نستطيع أن نفصل الرجل عن البيئة التي عاشها والتي لم ولن تتكرر مع أبنائه؟

ولا يخطر في البال جواب واحد يشفي غليلي أو غليل من يبحث عن جواب لهذا السؤال؟ ولكن لكل زمان دولة ورجال. وأبناؤه ليسوا بحاجة إلى مرارة العيش وظلم اللجوء لكي يبدعوا في إكمال ما بدأه وطوره وبناءه والدم. فهم يعيشون في زمان غير زمانه، وما بناه أبوهم يصلح قاعدة لانطلاقه نحو المستقبل. ولكن لا بد وأنهم فهموا الفلسفة الأساسية لوالدم، والتي قامت عليها أفكاره ومنشأته ونجاحاته؟ إن لديهم الكثير ليستفيدوا منه وبينوا عليه. وسوف تقع المسؤولية على أعناقهم، ولن يكون لوي طلال توفيق أبوغزاله نسخة عن طلال توفيق أبوغزاله، ولا طلال توفيق أبوغزاله كان نسخة عن أبيه توفيق أبوغزاله. ولعل التشابه بين الاجيال الى قدر ما أمر معقول، ولكن الاختلاف ضرورة بسبب اختلاف الظروف. وإن راعى الأبناء المبادئ الأساسية التي مكنت أباهم من النجاح فسوف ينجحون. هل يتطلب الأمر ترتيبات إدارية وقانونية تضمن إلى أقصى درجة ممكنة بقاء الشركة وديمومتها. إن الدكتور طلال أبوغزاله الحريص على صحته الجسدية والنفسية والاجتماعية يراهن على أن الله سوف يمد في عمره حتى يحقق هذا الأمر. وإن غدا لناظره لقريب.

الآن عليه أن يشد الهمة، ويطور أعمال شركته للنجاح في أمرين الأول هو اجتياز أزمة العالم الاقتصادية المتوقعة عام ٢٠٢٠ بنجاح، ودخول نشاطات وفعاليات جديدة تجعل الشركة بعد تجاوز الأزمة وتحويلها إلى فرصة كبيرة مثمرة أقوى وأمر مما كانت عليه قبل ذلك.

والتحدي الثاني هو المشاركة الفاعلة في إعادة إعمار الدول العربية التي نالها الدمار والتشتت والقتل والإرهاب، واستبدال ذلك بخدمات ذكية تنير طريق المستقبل.

وعليه أن يراعي كذلك أن أهم الظروف الخارجية التي تنتظره هي ان دولاً جديدة في العالم سوف تنتقل للصدارة وسيكون لها شأن كبير، وعليه أن يتفاعل معها بائعاً وشارياً، مثل الصين، والهند، والبرازيل. وقد بدأ بصنع تلك العلاقات معها من الآن، وأن لهذه العلاقات أن تأخذ قفزة كمية ونوعية للأمام.

## II. الفكر الاقتصادي وأثره:

إن ما صنعه د. طلال أبوغزاله في حياته، يذكرني بأستاذ لي جاء إلى جامعة كولورادو حيث أمضيت عطلة الصيف هنالك عام ١٩٦٩ في المعهد الاقتصادي التابع لجمعية الاقتصاديين الأمريكيين. ولما وجدوا أنني لست بحاجة إلى دروس المعهد، قرروا ألا يضيعوا وقتي، فأحضروا استاذاً من جامعة تكساس أي أند أم (Texas A&M) اسمه شارلز فيرجسون كي يقوم بتدريسي دروساً خصوصية في الاقتصاد مقابل أن يسكن في الداخلي ويأكل ويشرب. فالرجل كان يحب صيد السمك، وجبال روكي فيها جداول وبحيرات صغيرة غنية بالسمك. ولما أتى اشترى لي صنارة وقال لي أنه يريدني أن أصطاد معه مرتين كل اسبوع شريطة أن أختم مجموعة الكتب والمقالات التي يطلب مني قراءتها. وقد كان في كل مرة نجتمع فيها يبدأ بسؤالي سؤالاً عما قرأته، وينخرط هو أثناء إجابتي على سؤاله في إعداد الصنارة وإعداد الطعم، لي وله، ثم يعطيني الصنارة فأرميها بدون حرفة في الماء. ولم أصطد طوال دروسي معه إلا سمكتين. أما هو فكان

ماهراً، ويصطاد من السمك ما يكفي لكلينا لكي نأكل غداءً كبيراً. وحين كنت أجيب على سؤاله، يخرج بين الفينة والأخرى ورقة بيضاء مطوية من جيبه، وقلم رصاص صغير، ويرسم خطوطاً. وظللنا على هذه الحالة حتى قرأت أكثر من عشرين كتاباً ومائة مقال علمي في نظرية؟ المايكرو؟ الاقتصادية، والمتخصص هو فيها وواضع أحسن كتاب منهاج لتدريسها لطلاب السنة الثالثة الجامعية.

وبعد ذلك، وفي آخر جلسة، نظر إلي وخاطبني بلهجة التكسائية البطيئة ذات الحروف الممتدة، ما هو الشيء الأساسي الذي تعلمته من كل ما قرأت حتى الآن؟ وتذكر أن تقديري لعلامتك سيعتمد بنسبة ٣٠٪ على حسن جوابك على هذا السؤال. فأطرقت كثيراً لأن السؤال حيرني وقلقني.

قلت له إنني أنظر إلى الأمور من زاوية مفهوم التوازن الأمثل. قال ماذا تعني؟ "قلت كلنا سواء" كنا مستهلكين أو مستثمرين نسعى للوصول إلى نقطة التوازن المثلى بين الظروف الخارجية التي يجب أن نتعايش معها وتأثيرنا فيها قليل، من ناحية وبين تطلعاتنا ورغباتنا من ناحية أخرى. فالمستهلك يرغب في الحصول على أكبر قدر ممكن من السلع والخدمات المتاحة، ولكن السوق هي التي تحدد الأسعار وتجعل المستهلك مضطراً لاختيار ما يقدر عليه في حدود دخله المتاح. والأسعار لا يحددها المستهلك بل المستهلكون والمنتجون والذين يكون قرارهم خارجياً بالنسبة للمستهلك الواحد. باختصار إنها التوفيق بين المرغوب والممكن. فأنصت الرجل وقال أود أن أهني نفسي لأنني لم أضيع معك وقتي. وأهنؤك لأنك حصلت على (-A). فقلت له ولماذا (-A)، ولماذا ليست (A) أو حتى (+A). فقال ضاحكاً الا تريد أن تعرف ماذا كنت أفعل وأنا أخرج الورقة الصغيرة والقلم الرصاص من جيبتي؟ لقد كنت أحصي المصطلحات التي علقت بذهنك من قراءتك واستخدامتها في إجابتك مما يوضح لي درجة فهمك واستيعابك لما

قرأت. فلو استخدمت مثلاً من (٢٠-١٨) اصطلاحاً أعطيك (A)، وان استخدمت بين (١٧-١٥) اعطيك (B)، وهلم جرا. وقد كان معدل تلك المصطلحات لكل جلسة جلسناها قريباً من (١٨)، وليس (١٨)، فأعطيتك (A-) على سبعين في المائة، و (A) على ثلاثين في المائة، فرجحت علامة (A-) ولمعلوماتك أنا لا اعطي علامة (A) لأحد. لا أدري إن كان يسهل عليّ الأمر أم يواربني؟ ولكنه في الواقع هدأ من مخاوفي. وكانت تلك الجلسات أكثر ما فتح عيني وعقلي على فهم هذا العلم الرائع.

ومفهوم الدكتور طلال أبوغزاله لا يختلف كثيراً في محتواه ومكوناته عن مفهوم علم الاقتصاد. فلكل انسان رغبات، وأمام كل انسان محددات، وعليه أن يصل إلى أقصى حد ممكن يوازي بين ما هو مرغوب وما هو ممكن. ولكن تعلمنا أيضاً في علم الاقتصاد أن السير على نفس المنحنى يبيئك عند مستوى معين. فحتى تحسّن من وضعك عليك أن تقفز إلى مستوى أعلى بتمكين البيئة الداخلية والخارجية ليتضافرا معاً ويسمحان لك بتلك القفزة إلى أعلى. ومتى وصلت للمنحنى الأعلى، تبقى تراوح عليه حتى تأتي ظروف مواتية تسمح لك بالقفز إلى مستوى أعلى. وهلم جرا. إن النظر للعقبات والمحددات على أنها فرص لأنها تعطي حصانك الفرصة ليقفز إلى الأعلى قليلاً. ومتى قفز إلى الأعلى انتقل من مرج إلى مرج أرحب، حيث حوافز جديدة. وهذه هي الحياة الديناميكية التي يحيها أصحاب الهمم العالية. ولكن تبقى أقوال شوقي صادقة

وذقت بساحها شهداً وصابا

جنيت بروضها ورداً وشوكا

ولم ار دون باب الله بابا

فلم أر غير حكم الله حكماً

وتذكرت قول المرحوم الدكتور أحمد الحوراني حين قال لي ذات يوم  
”أنت تتذكر كيف أنا كنت لما تعينت في البنك المركزي، وأنت كنت مديري؟“

كنت أبحث عن صحيفة أكتب فيها مقال من أجل ثلاثة دنائير. واليوم معي أكثر من ٢٠٠ مليون دينار. فكرك هذا بشطارتني؟ صحيح أنا اشتغلت وخططت وتعبت، لكن الله لما بده يعطيك بيسر لك. إعمل خير بتلاقي، ومع أن الدكتور طلال لن يخالف الدكتور الحوراني في إرادة الله، ولكنه يرد قائلاً: "من الحكمة أن نقول أن الله هدانا النجدين، وعلمنا أن نختر بين الحق والباطل، والصواب والخطأ، وأن نسعى ونجتهد ونكدح.. وأن نؤمن بأن لله أقواماً إذا أرادوا أراد. الدكتور الحوراني نجح لأسباب تتعلق بتجربته، ولكنني واثق أنه مغامر، وصياد للفرص، ولماح لها ويراهها قبل غيره، ولا يضيع الوقت في استثمارها، ولا يهمل في عمله، ولا يتردد في التعاون إلا مع من يقدر على مجاراته".. وكان طيب النفس كريماً. قلت كل هذا صحيح.

وشعرت أن ما قاله د. طلال أبوغزاله عن المرحوم الدكتور احمد الحوراني كان عملياً بقوله عن نفسه، فهو لم يعرف الرجل، وإن تقابلا فلفترة محدودة. ومع هذا فإن د. طلال يعلم تمام العلم أن النجاح عمل وسعي واجتهاد، وفي نهاية المطاف "إسع يا عبدي وسوف أسعى معك". وكما قالوا فإن الصدق لا تأتي إلا لمن يستحقها.



## معالي الدكتور جواد العناني

- ولد المؤلف في لحول - الخليل عام ١٩٤٣.
- حصل العناني على درجة البكالوريوس من الجامعة الأميركية بالقاهرة عام ١٩٦٧، ودرجة الماجستير في الاقتصاد من جامعة فاندربيلت الأميركية عام ١٩٧٠، ودرجة دكتوراه في الاقتصاد من جامعة جورجيا من الولايات المتحدة عام ١٩٧٥.
- شغل عدداً من المناصب الرفيعة أبرزها: مديراً عاماً لمؤسسة الضمان الاجتماعي ورئيساً للجمعية العلمية الملكية. كما عُيّن وزير دولة لشؤون رئاسة الوزراء ووزيراً للإعلام، ونائباً لرئيس الوزراء لشؤون التنمية الاجتماعية ووزيراً للخارجية، ونائباً لرئيس الوزراء للشؤون الاقتصادية ووزير دولة لشؤون الاستثمار، ووزيراً للعمل والصناعة والتجارة والتموين والسياحة.
- عمل العناني رئيساً للديوان الملكي في عهد الملك الراحل الحسين بن طلال وعضواً في مجلس الاعيان لأكثر من دورة.
- يعد العناني باحثاً إقتصادياً وله عدد كبير من المؤلفات والبحوث وقد درّس في عدد من الجامعات الأردنية والعربية والأميركية، وله أكثر من سبعين بحثاً علمياً، وعدد من الكتب.



طلال أبوغزاله  
رجل من المستقبل  
جواد العناني



9 789957 559335 >



9 789957 559342 >