

الوصايا العشر للإدارة الحكومية

من كتاب "قصتي"

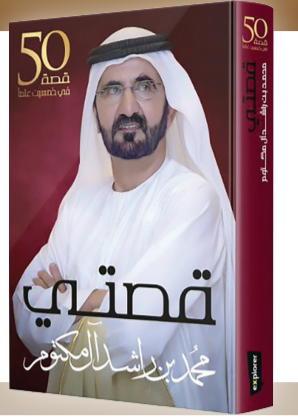
محمد بن راشد الحكوم

50 قصة
في خمسين عاماً

3 ضع خطتك!

عندما لا تخطط فأنت تخطط لفشلك، دور القائد الأساسي هو معرفة الاتجاه، وإرشاد فريقه نحوه، وتحفيزهم باستمرار للوصول إليه.

إذا أخفقت في وضع خطة، فأنت تسير بغير هدى، ولا يهم أين تصل، لأنك لن تصل إلى شيء ذي قيمة.



مسؤولون وأكاديميون: أهم خطوة للإدارة الناجحة رسم طريق المستقبل

التخطيط الاستراتيجي الممنهج أساس التميز

في رسالة التوصيات، هو نهج وطني ودليل عمل استراتيجي في تطوير العمل الإداري المبني على رؤية مستقبلية طموحة، تركز على أحدث علوم الإدارة، التي تتخذ من التقنيات الحديثة أسلوباً ومنهجاً عملياً غير تقليدي، فالعمل الإداري لم يعد مجرد تطبيق لقرارات إدارية وتنفيذ خطط عادية، بل بات يحمل بعداً مستقبلياً، من خلال التخطيط المبرمج المبني على تحليل النظم الإدارية والاقتصادية، والمؤسس على قوانين وتشريعات ناظمة، بحيث يصبح العمل الإداري منظومة وطنية من الحرس على التخطيط والإدارة المستقبلية للبرامج والاستراتيجيات لآليات العمل التي يجب أيضاً أن تتحلى بالمرونة والقدرة على التطبيق مع التحولات المتسارعة والنمو الذي تشهده الدولة في جميع المجالات.



■ سعيد الطائر



■ رياض المهيدب

فكر مستنير

وقال الدكتور أحمد العموش عميد كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشارقة، إن وصية صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، رعاه الله، بوضع الخطط إنما هي «وصية تنوير» تمثل في فكر سموه العقلانية والفكر الرشيد، وعندما يتحدث عن التخطيط فإنه يتحدث عن التكليف والإدارة العقلانية الرشيدة في عصر التكوين الفكري والمعرفي، إنها بحق رؤية رشيدة عقلانية لشخصية قيادية فذة، مضيئاً أن التوصيات في مجملها وخاصة فيما يتعلق بدور القائد في معرفة الاتجاه وإرشاد فريقه وتحفيزهم، هي في حقيقة الأمر فكر يحاكي التطورات العالمية والمجتمعات المتقدمة، خاصة المجتمعات المرتكزة على المعرفة والتخطيط العلمي. وأضاف: التخطيط يحاكي التقدم المعرفي والثقافي والفكري، ولا يوجد نجاح أو منجز من دون أن يكون هناك خطط وبرامج، فالعشوائية تقود حتماً إلى الفشل وضياح المجهودات، وما وصلت إليه الدولة ما هو إلا انعكاس للنهج الذي تسير عليه منذ سنوات طويلة، ولا تزال.

مراجعة دورية

بدوره، أكد الدكتور خالد الصالح نائب مدير الجامعة للشؤون الأكاديمية بجامعة عجمان، أن وصية «ضع خطتك» تعد مهمة لأن الإدارة الناجحة تعتمد اعتماداً كاملاً على الخطط ووضع البرامج لتحقيق مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية التي تم وضعها، لافتاً إلى أنه يجب أن يُحدد لكل مؤشر رقمان، الأول ما تم تحقيقه في المؤشر خلال عام وتحديد النسبة المئوية له، والرقم الثاني تحديد الأهداف لما يخطط له للعام المقبل، كما أن أهمية وضع الخطط أهمية محورية مدعومة بمؤشرات الأداء وأرقام محددة يمكن قياسها من دون ليس ليم قياس ما تم تحقيقه خلال المرحلة الزمنية التي وضع لها. وأضاف أن الإشراف الناجح للخطط يكون بالمراجعة الدورية من خلال تقسيم الفترة السنوية إلى 4 مراحل، أو شهرية، ومن ثم متابعة مدى التقدم في كل محور أو مؤشر أداء، إضافة إلى إيجاد طرق لقياس مدى الإنجاز.

يعمل القائم بهذه المهمة على الإصغاء للمشكلات والعراقيل التي يعاني منها الموظفون، من خلال السعي إلى جمع معلومات ذات صبغة موضوعية تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار.

مواكبة التطور

من جهته، أوضح الدكتور علي الكعبي، نائب مدير جامعة الإمارات للشؤون المالية والإدارية، أن ما أطلقه صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، رعاه الله،



■ خالد صالح

احتياجاتهم الأساسية وتأمين ظروف الصحة والسلامة، فضلاً عن الوفاء وتحقيق الذات والاحتياجات النفسية، مع تقديم برامج التدريب التي تساعد على التحسين من كفاءة العمل وتشجيع الموظفين بشكل صحيح.

وأوضح أن مراقبة الأداء الوظيفي في المنظمات تعد من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها، كونها الدعامة الأساسية والوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات لتقديم الأداء بموضوعية، حيث



■ يوسف القصير

تطوير نظام قياس الأداء، حيث ينبغي أن يكون وضع الخطط الاستراتيجية والغايات والأهداف نقطة انطلاق لقياس جهود أداء البرنامج. وأضاف أن التحفيز يعد أساس أي إدارة ناجحة، وهو عبارة عن مجموعة من العوامل الخارجية أو الداخلية التي تؤثر على رغبة الموظف بأن يلتزم في دوره ومسؤولياته الوظيفية، كما أن استخدام الأساليب التحفيزية والاهتمام بمقومات الحياة الأساسية تمكن الموظفين من تلبية

مع أهداف جهة العمل. وأضاف الدكتور يوسف القصير مدير إدارة شؤون الطلبة والإعلام الجامعي بكلية الإمام مالك للشريعة والقانون دبي، أن التخطيط أول وأهم خطوة للإدارة الناجحة، إذ يجب أن يصبح بعد ذلك نشاطاً مستمراً يتضمن مراجعة الأهداف عند إحراز التقدم، ونصح بوضع خطة استراتيجية للمدى الطويل وميزانية سنوية للمدى القصير، كما يجب أن يشتمل التخطيط أيضاً على

قياس الأداء

بدوره، أكد الدكتور يوسف القصير مدير إدارة شؤون الطلبة والإعلام الجامعي بكلية الإمام مالك للشريعة والقانون دبي، أن التخطيط أول وأهم خطوة للإدارة الناجحة، إذ يجب أن يصبح بعد ذلك نشاطاً مستمراً يتضمن مراجعة الأهداف عند إحراز التقدم، ونصح بوضع خطة استراتيجية للمدى الطويل وميزانية سنوية للمدى القصير، كما يجب أن يشتمل التخطيط أيضاً على

■ متابعة - قسم المحليات

أكد مسؤولون وأكاديميون أن التخطيط الاستراتيجي الممنهج أساس التميز، وأن التخطيط السليم من أهم عناصر الإدارة الصحيحة لتحقيق الأهداف المنشودة ورسم طريق واضح للمستقبل، وأن التخطيط أول وأهم خطوة للإدارة الناجحة، وأن التحفيز يعد أساساً لذلك.

وقال سعيد محمد الطاير، العضو المنتدب الرئيس التنفيذي لهيئة كهرباء ومياه دبي: تعكس الوصايا العشر للإدارة الحكومية التي يقدمها لنا صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، رعاه الله، في كتابه «قصتي.. 50 قصة في خمسين عاماً»، رؤية قائد عالمي فذ و متميز أسس التخطيط الاستراتيجي الممنهج في حكومة دولة الإمارات، استطاع تغيير منظومة العمل الحكومي فأصبحت تنافس القطاع الخاص في مختلف المجالات.

وتحمل الوصية الثالثة «ضع خطتك»، درساً مهماً في القيادة سواء في المؤسسات الحكومية أو الخاصة أو حتى في الحياة الشخصية لكل واحد منا، ويضاف هذا الدرس إلى الدروس التي نتعلمها من سموه كل يوم، التي تشكل نبراساً نهدي به في مسيرة عملنا في حكومة دبي، حيث يعد التخطيط السليم من أهم عناصر الإدارة الصحيحة لتحقيق الأهداف المنشودة ورسم طريق واضح للمستقبل وفق خطط استراتيجية طويلة الأمد تضمن مواكبة التغيرات المتسارعة واستمرارية التميز وتأمين مستقبل سعيد وحياة أفضل لأجيالنا القادمة.

ويجب أن تكون هذه الخطة نتيجة جلسات نصف ذهني يشارك فيها فريق العمل بالكامل لمناقشتها ودراستها والوقوف على متطلباتها وتحديد مسؤولية كل عضو من أعضاء الفريق، وبذلك يكون الجميع جزءاً من هذه الخطة بما يحفزهم على تقديم أعلى مستويات الأداء والإسهام في تعزيز التنافسية، إضافة إلى ذلك، يتم تقييم كل مرحلة من هذه الخطة وتحديد الثغرات إن وجدت والعمل على علاجها ووضع الحلول الاستباقية للمراحل التالية من الخطة ذاتها.

معطيات

من جانبه، أوضح الدكتور رياض المهيدب مدير جامعة زايد، أن عدم التخطيط يعد تخطيطاً للفشل، مشيراً إلى أن الخطط تعد ديناميكية وليس من الحكمة الإصرار على خطة ما، إذ إن الظروف تتغير وقد تتوفر فرص جديدة، لذا فإن الخطط يجب أن تكون متجددة باستمرار ولكنها تصب في الأهداف نفسها.

وقال المهيدب: من المهم تحديد الأهداف العامة لأي مؤسسة أو فريق عمل، ومن ثم إشراك فريق العمل في وضع الخطط والخطوات التي تصب في الهدف نفسه، وبعد ذلك متابعة تنفيذها، مشيراً إلى أن التجديد السنوي للخطط ومتابعة التنفيذ بشفافية وبروح الفريق وبمستوى

دور مهم للبيانات في كفاءة وفعالية التخطيط

وقائدتنا الحكيمة جعلت السبق حتى في الرؤية وبعد النظر سمة فارقة لدي، فعندما كان العالم يحبو أو يخطو خطواته الأولى في توظيف الإنترنت أعلن صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، رعاه الله، حكومة إلكترونية ثم ذكية ثم حكومة مستقبل ولن نتوقف، وكان التخطيط في مقدمة كل خطوة، ولذلك يجب على الجميع وضع خطته، والقدرات التي أوجدناها مع الشركاء في منصة بيانات دبي ستكون ممكناً جوهرياً للتخطيط في حكومة دبي.

خطتك» ثالث الوصايا العشر للإدارة الحكومية التي وضعها صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، رعاه الله، لتكون طريقنا للمستقبل الذي يراه هدفاً لنا في دبي والإمارات.

منافسة

وقال آل ناصر: لم يعد للارتجال وضع التخطيط مكان في عالم اليوم شديد المنافسة، مضيئاً: من لا يتقن التخطيط فرحلته دائماً قصيرة ونتائجها هزيلة،

أكد يونس آل ناصر مساعد مدير عام دبي الذكية والمدير التنفيذي لمؤسسة بيانات دبي، أن التوقعات العالمية لأثر التقنية على مختلف القطاعات في العام 2019 أعطت تطبيقات البيانات دوراً استراتيجياً في رفع كفاءة وفعالية التخطيط في المؤسسات، ومن هنا تزداد الأهمية الاستراتيجية للتخطيط في حياة كل قائد حكومي يرغب في دخول المستقبل منذ الآن وضمان النجاح والتفوق في عالم شديد المنافسة، ولذا جاء التخطيط «ضع



■ يونس آل ناصر

الإمارات مختبر حكومي مفتوح

إطار الصندوق ويحفز الموظفين على الابتكار وتقديم الأفكار الخلاقة، التي من شأنها تحسين العمل وتوجيه مسار نتائج المؤسسة نحو الأفضل، فالقائد الناجح هو الذي يحرص على تعزيز العمل بروح الفريق الواحد، مما يسهم في زيادة الإنتاجية وارتقاء جودة الخدمات المقدمة للمتعاملين.

أصبحت «معرفة الاتجاه» ضمن إطار العمل المؤسسي ضرورة وحاجة ملحة لتحقيق التطور والتقدم والبقاء في إطار المنافسة، فالعالم يمر بمجموعة من التغيرات المتسارعة من سياسية واقتصادية واجتماعية وغيرها، وأصبحت الثورة الصناعية الرابعة تدق على الأبواب، وعلينا أن نكون مستعدين، ونوظف المعرفة والتخطيط والتفكير الاستراتيجي لتطويع هذه التغيرات لصالح إيجاد مستقبل أفضل للأجيال القادمة.

* عميد كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

العصر والمتغيرات العالمية التي يفرضها الاعتماد المتزايد على تقنيات المستقبل، وأهمية بناء ثقافة مؤسسية فاعلة ضمن بيئة عمل إيجابية تشجع الإبداع والابتكار، إضافة إلى سعادة وجود حياة الموظفين، وترسيخ ثقافة لديهم مفادها أن مساهماتهم في العمل تحدث تغييراً إيجابياً للمؤسسة والمجتمع على حد سواء.

تعتبر القيادة الاستراتيجية الناجحة أساساً تميز أداء المؤسسات باعتبارها مبنية على خطوات مدروسة تهدف بشكل مباشر للوصول إلى أهداف المؤسسة وتحقيقها، من خلال العمل على إدارة الموظفين بشكل جيد، يتسق بالتوازي مع تحفيزهم وتشجيعهم على تحقيق رؤية المؤسسة، وهذا يتطلب وجود قائد ناجح يفكر خارج

الاعتبارات والظروف هو ركيزة رئيسية لتحقيق المستهدفات ورفع الكفاءة وتحسين الأداء، أي على كل مسؤول أو قيادي أن يضع كل الاحتمالات وأن يناقش كافة السيناريوهات المحتملة، ويعمل على توظيف التفكير الإبداعي الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الحاسمة التي تقود المؤسسة نحو النجاح، فالتخطيط الصحيح، وخصوصاً في الإدارة الحكومية، هو الركيزة الرئيسية لتحقيق المستهدفات والوصول إلى الغايات، والأجهزة الحكومية القادرة على وضع خطط واقعية بعيدة المدى هي التي تمتلك القدرة على البقاء والمنافسة عالمياً، وتحقيق نهضة حقيقية في عمل القطاعات الرئيسية، ويات ضرورياً تبني ثقافة مؤسسية جديدة تواكب متطلبات



* البروفيسور رائد عواملة

تحولت دولة الإمارات بفضل الرؤية الثاقبة لصاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، رعاه الله، إلى مختبر حكومي مفتوح، يطبق أفضل الممارسات في الإدارة الحكومية، ويحقق كل يوم الإنجاز تلو الآخر، من خلال منظومة حكومية متقدمة وتخطيط استراتيجي مستشرف، وفكر تنويري متقدم، ساهم في تكريس مكانة دولية رائدة للإمارات على خارطة العمل الحكومي المتميز.

إذاً وضعت نماذج العمل الحكومي الإماراتي تحت المجهر، وأمعنا النظر في ممارساته وتطبيقاته، لوجدنا بأن التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى هو سر نجاح التجربة الإماراتية، وحجر الأساس الذي بنيت عليه الإنجازات والمكتسبات في المنظومة الحكومية. وهناك دروس وعبر كثيرة بالإمكان استخلاصها من تجربة الإمارات في العمل الحكومي، لكن يبرز منها التخطيط والنظرة الاستباقية، واستشراف المستقبل. إن التخطيط الاستراتيجي الذي يضع في الحساب كافة

دبي ليست
صدفة. دبي
ثمررة رحلة
استمرت أكثر
من 185 عاماً.

نعم، ليس كل
ما يؤلمك شرّاً؛
أحياناً فيه
الخير، وفيه
الحماية لك.

أحد أهم أسرار
تفوق دبي هي
القيم التي
أرساها الشيخ
راشد في
منظومة الحكم.



محمد بن راشد يتأمل دروس خمسين عاماً

محطات من الخبرة الشخصية

يوم فخر وسعادة

1 **اختار سموه أن يبدأ كتابه الجديد «قصتي» باستذكار يوم محدد من حياته وتاريخ الإمارات؛ فما هو هذا اليوم، وكيف عاشه صاحب السمو؟**

«السادس من ديسمبر 2017. لم أتناول إفطاري حتى الساعة الحادية عشرة صباحاً؛ كنت مشغولاً بإطلاق مشروع جديد». «نعمل على المشروع منذ أعوام بهدوء. تأكدت من إتمام كافة الاتفاقيات الدولية في هذا الخصوص، وأن الفريق مهياً للبدء في إجراء الاختبارات في أقرب فرصة. تأكدت أيضاً بأن المشروع يحمل الرسالة التي أريد إيصالها، وهي: لا مستحيل أمام دولة الإمارات، ولا قوة يمكن أن تقف أمام إرادة شعبي». أعلنت المشروع عبر وسائل التواصل الاجتماعي لأكثر من 15 مليون متابع؛ نريد إرسال أربعة إماراتيين للفضاء؛ نعم إرسال رواد فضاء من دولة الإمارات إلى الفضاء الخارجي، لنستكمل بذلك أكبر مشروع عربي وإسلامي من نوعه، بحيث يشكل مع بقية المشاريع منظومة فضاء إماراتية متكاملة: رحلة للمريخ، ورواد فضاء إماراتيون، وأول مدينة على الأرض تحاكي الظروف المناخية على الكوكب الأحمر، وأول مجمع عربي لتصنيع الأقمار الصناعية بالكامل، ومركز للفضاء، ووكالة اتحادية لتنظيم القطاع.

مشروع يبعث على الفخر والسعادة.

طريقة حكم

2 **بروي سموه بعض مشاهداته في العالم، ومنها ما ألهمه الفارق الجوهرى بين الحكم في الإمارات وغيرها الكثير من الدول، فما هي هذه المشاهدات؟**

بعد تولي والدي الشيخ راشد مقاليد الحكم في دبي، بدأت معه أولى زيارتي الخارجية، حيث رافقته في زيارة إلى محمد رضا بهلوي شاه إيران، أو كما سُمي نفسه لاحقاً الإمبراطور، أو ملك الملوك (شاهنشاه)، وعرشه هو عرش الطاووس. كنت في الحادية عشرة من عمري، لم أستوعب كثيراً هذه العظمة أو الهالة التي يفرضا الملوك على أنفسهم ليميزوا أنفسهم عن الرعية. لم أستوعب ذلك إلا عندما حضرْتُ في عام 1971 الحفل الذي أقامه ملك الملوك نفسه للاحتفال بمرور 2500 عام على تأسيس الإمبراطورية الفارسية. 100 مليون دولار تقريباً - وهو مبلغ ضخم جداً في ذلك الوقت - تم إنفاقها على حفل أسطوري في مدينة برسيبوليس الأثرية الإيرانية. شكّل لي ذلك الحفل الأسطوري في سني الصغرة وقفةً مهمةً مع نفسي، ودرساً لن أنساه ما حييت. أكبر درس هو المقارنة بين طريقة الشاه في الحكم وطريقتنا في دبي والإمارات، على اختلاف حجم البلدين. بعد هذا الاحتفال الضخم بثماني سنين فقط، سقط «ملك الملوك» عن عرش الطاووس باضطرابات وتظاهرات في بلده انتهت إلى ثورة ركبها الملالي وسُمّوها ثورة إسلامية، غادر الشاه بلاده، ليحل ضيفاً ثقيلًا على بعض الدول، فيما رفضت العديد من الدول الأخرى - بما فيها معظم دول أوروبا - استقباله، قبل أن ينتهي به المطاف في مصر. هناك فرق جوهري بين طريقتنا في الحكم وبين هذه الدول؛ اسمه القرب من الناس. والتواضع لهم، وخدمتهم، والعمل من أجل إسعادهم. وهذا هو الفرق بين الازدهار والانهييار.

النوم مع العقارب

3 **بروي سموه بعض خبرته الشخصية بأسلوب التربية العربية في هذه المنطقة من العالم؛ فما هي هذه التجارب التي أثرت في نفسه، وألهمته دروسها العميقة؟**

كنت في السابعة أو الثامنة من عمري عندما بدأ والدي يأخذني لأحد شيوخ المناصر في الصحراء، واسمه حميد بن عمي، لتعلّم منه الصيد. وحميد لم يكن يسكن قرب الماء مثل بقية البدو، بل كان بعيداً في الصحراء. لكنني كنت أستيقظ عدة مرات على لدغات عقارب صغيرة، يبدو أنها كانت تبحث عن الدفء أيضاً في فراشي. وكنت أستغرب أنني الوحيد الذي تلدغه العقارب! نعم الوحيد، وذلك لسببين؛ الأول لأنني لم أستمع للنصح بالتحقق من الفراش قبل النوم في الصحراء وما يضمّه، والثاني لأن حميد كان يجمع ما بين 10 إلى 12 من صغار العقارب ويضعها في فراشي متعمداً! أدركت ذلك متأخراً. كان حميد يريد أن يبني مناعتي ضد لدغات عقارب الصحراء المميّنة عن طريق هذه الجرعات من العقارب الصغيرة ولدغاتها. ولليوم، لا تزال لدي مناعة ضد سم العقارب.

نعم، ليس كل ما يؤلمك هوشراً؛ أحياناً فيه الخير، وفيه الحماية لك.

المعلم الأول

4 **يستذكر سموه في «قصتي» تأثير والده المغفور له الشيخ راشد بن سعيد على شخصيته؛ فكيف يرى سموه هذا التأثير، وما هي صورة الوالد في وجدانه؟**

راشد بن سعيد، معلّم الأول. كان فارح الطول؛ ترسم التجاعيد على ملامحه لكثرة التبسم، أما الخطوط المحيطة بعينه فأضفت هبةً وجديّةً على وجهه. كان صوته هادئاً ودافئاً وقريباً من النفس. وعلى الرغم من ذلك، كان الصمت يحيم على الجميع عندما يبدأ الكلام. أبي والخيل ودبي، هي ذكرياتي الأولى عن طفولتي؛ أبي والخيل ودبي، هي ذكرياتي التي



ستبقى معي حتى النهاية.

ما بين الرابعة والثامنة من عمري، علّمني أبي الكثير عن الصحراء، وكيف يمكن أن تعيش حياة كاملة فيها، رغم ما يظهر عليها من قسوة المظهر وقلة الموارد واتساع قد يخيف الكثير من الناس.

بين الرابعة والثامنة، علّمني والدي كيفية تعبُّب الأثر أو قراءة الرمال كما لو أنك تتصعّق كتاباً. كان يُريسي آثار الإبل، ويقول: كلّ بدوي يمكنه تمييز إبله من آثار أقدامها، ولو كان عددها بالمتنا!

قبل الثامنة، علّمني والدي كيف يعيش في الصحراء مع هوامها ودوابها، مع ذئابها وغزلانها؛ مع بردها وحرّها وتقلباتها. بعد الثامنة، علّمني والدي كيف يعيش في المدينة، مع البشر.

ما أقسى البشر، وما أجمل الصحراء.

هي الأم

5 **قارئ الفصول الثلاثة التي حملت اسم «لطيفة»، سيكتشف الاسم الذي يمثل شيفرة الطفولة التي رعاه حنان الأم، فكيف تتحرك كلمات سموه بينما يستذكرها؟**

كانت والدتي قادرة على إطلاق النار أفضل من كثير من الرجال، وكان بإمكانها التحكّم بالحصان أو الجمل، كأنها وُلدت على سرج. كان لها مجلسها مع النساء، ولم تكن تتردّد في نقل كل همومهن للشيخ راشد. كانت شخصيتها قوية ومحبوبة في الوقت نفسه. كلّ من عرفها أحبها. كانت تعدّ فطوري كل يوم قبل ذهابي إلى المدرسة. في الطريق كنت أقسمه نصفين؛ لي النصف ولمهرة كنت أحبها النصف الآخر. كنت صغيراً، وظننت أن خبز الطحين مع البيض مفيد للخيل. لاحظت أمي أن غدائي بعد عودتي من المدرسة لم يكن يكفيني من شدة الجوع. علّمت أن فطوري كان يُقسم على اثنين، فزادته لي من الغد ضعفين. اعتقدت أن هذا الأمر صدفة سعيدة، حتى أدركت بعد أن كبرت أنها كانت تراقبني، وتعرف أن الفطور لا يكفيني.

هكذا هي الأم؛ لا تشيع حتى ترانا نأكل، ولا تتراح إلا بعد أن ننام، ولا تفرح إلا إذا زالت عنا الأحزان.

يتوقف صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي «رعاه الله»، في إصداره الجديد «قصتي» عند محطات من سيرته الخاصة وتاريخ دبي، مستخلصاً العبر والدروس، ومذكراً بالقواعد الذهبية التي صنعت التجربة، وجلبت خبرة أهلها، في نظرة تأملية طويلة، تخلص إلى «عشر وصايا» في الحكم الرشيد والقيادة الملهمة. ولا يبدو أن سموه يسجل هذه السيرة «غير المكتملة» لمجرد تقديم رواية شخصية لقصة حياته، ولكن لتقديم شهادة تأخذ أهميتها من قيمتها التاريخية، ودقتها في تحديد هوية دبي وتعريف شخصيتها، وتوصيف أسلوب عملها، من خلال سرد وقائع نشأتها، ورحلتها الطويلة من الماضي إلى المستقبل.

وما يلفت في هذه السيرة، غير المكتملة، تلك اللغة المفعمة، التي يوظفها سموه في الحديث عن دبي ومحيطه وأفراد عائلته، الذين كان لهم تأثير خاص على شخصيته ورؤيته، مستذكراً دور كل منهم في صناعة نموذج دانة الدنيا الفريد، أو ما منحوه له من تجارب ولحظات تغتني بالمحبة والأفكار الملهمة؛ وفي هذا الاستذكار الحميم للماضي هنالك دوماً أسباب في الحاضر، وبواعث مستقبلية؛ لذا فإن سموه يربط، في جانب مهم من محطات السيرة الخمسين، أحداث الحاضر بالنظر إلى الوراء، متأملاً المقدمات والبدور الأولى، وتفاعلها في ما بينها، بالطريقة والكيفية التي أنتجت التجربة.

في محطات «قصتي» يفرّد سموه مكاناً لكل مفردات تجربة دبي؛ العائلة والناس والأحداث والمشاريع الطموحة والخيل التي معقود بناصيتها الخير. كما يستذكر اللحظات الأولى لاحتكاكه بالعالم الخارجي، ومجريات التحاقه بسلك المسؤولية، وبدء مقارعة التحديات التي واجهها في خضم ذلك.

ولعل من أكثر السطور وقعاً تلك التي تتحدث عن التحدي الأكبر، ألا وهي النظرات المتشككة التي تستخف بالحلم، فلا ترى منه سوى جانب «المستحيل»، وإعماء البصر والبصيرة عن جنة «الممكن»، التي يراها أصحاب الطموح والإرادة. في هذه السطور مقتطفات مختارة من كتاب سموه «قصتي»، تأخذ القارئ في رحلة إلى عوالم محفزة ومفعمة، لتجيبه عن العديد من الأسئلة التي كان يود لو طرحها أحد ما على سموه.

■ ياسر موسى قبيلات

50 قصة

في خمسين عاماً



التطوير غريزة
ومسألة حياة أو
موت بالنسبة
لي.

المستحيل
وجهة نظر،
والعالم يفتح
الأبواب لمن
يعرف ماذا
يريد.

الأرواح الشريرة
لا تتجراً على
دخول خيمة
توجد فيها خيل
عربية أصيلة.

وصية جدي
لنا هي التنوع
الاقتصادي
وعدم الاعتماد
على مصدر
واحد.

خبرة والتجربة العامة في «قصتي»

كان للشيخ راشد أيضاً مكتب عند خور دبي، يراقب من خلال زجاجه المظلل حركة السفن وحركة البضائع وتنزيلها وتحميلها. كان يعرف السفن ويعرف أصحابها، ويعرف حتى حجم البضائع التي يتعاملون بها، حتى عندما كان بعض التجار الجدد يحاولون التهرب من دفع الرسوم الجمركية بزيارة الشيخ راشد والشكوي له، كان الشيخ يذكرهم بسفنهم الراسية وتجارهم المزدهرة ويقول لهم: هذا حق الحكومة، فيتنفجاً التجار من معرفة الشيخ راشد بتفاصيل تجارتهم عبر الخور، فيزداد احترامهم وتقديرهم لهذا الحاكم.

امتازت فترة حكم والدي بكثرة المشاريع التي تضمنت خور دبي، وشركة هاتف دبي، وشركة الكهرباء، ومطار دبي، والتحسينات التي أجراها على مستشفى آل مكتوم، وغيرها من المشاريع. وهذه هي فكرتي عن الحاكم، هو شخص يتحرك، ويبتكر، ويبنى، ويخدم الآخرين.

تعلمت من راشد منذ نعومة أظفاري بأن القائد هو الشخص الأكثر نشاطاً والأقدر على تنفيذ المشاريع بكل كفاءة. تعلمت من راشد بأن كل درهم في دبي له قيمة كبرى ولا يتم صرفه إلا في مكانه الصحيح. ثقافة الحكم التي رسخها راشد بن سعيد هي ثقافة تقوم على صرف المال بحكمة والابتعاد عن التبذير الحكومي أياً كان شكله.

أحد أهم أسرار تفوق دبي هي القيم التي أرساها الشيخ راشد في منظومة الحكم.

ناصية الخير

**يتحدث سموه في كتابه «قصتي»
باستفاضة واهتمام عن الخيل وحبه
المعروف لها، ويذكر أسباب تعلقه بها.
فكيف يصف سموه ذلك؟**

8

نشأت في بيئة تحب الخيل. نشأت في بيئة كانت تتناقل الكثير من المأثورات، يحكيها لنا الآباء ونحن صغار عند اجتماعنا بالليل حول النار في الليالي الباردة. جاء في إحداها بأن الله تعالى لما أراد أن يخلق الفرس قال لرياح الجنوب، إني خالق منك خلقاً، أجعله عزراً لأوليائي، ومذلة لأعدائي، وحمى لأهل طاعتي، فقالت: افعل ما تشاء، فقبض من الريح قبضة فخلق فرساً، فقال: سميتك فرساً، وجعلتك عربياً، الخير معقود بناصيتك.. والغنى معك حيث كنت. وجعلتك تطير بلا جناحين..

نعم، كنا نتوارث هذا الأثر، فأحس بعظمة الخيل حين أراها. كانت النساء عندنا في البيوت يتناقلن بأن الجن أو الأرواح الشريرة لا تتجرأ على دخول خيمة توجد فيها خيل عربية أصيلة.

هذه بيئتي التي نشأت فيها، فكيف لا أحب الخيل!

أول سفر

**يروى سموه حكايته مع المطارات، التي
هي فصل هام من ازدهار دبي، مستذكراً
أول رحلة خارجية له؛ فإلى أين كانت هذه
الرحلة وما أثرها؟**

9

كان المطار كأنه مستعمرة نمل، يكتظ بأعداد هائلة من الناس، يمشون بسرعة للحاق برحلاتهم. وكانوا يقفون في صفوف طويلة لدخول لندن أو الخروج منها. كان منظر المطار مذهلاً ومهيباً، منظرًا يعبر عن قوة لندن وعن ضخامة حركتها الاقتصادية. كان يكفي أن ترى المطار لتحترم هذه الدولة.

لا أدري لماذا ارتبطت حركة المطار النشطة في ذهني منذ ذلك الحين بقوة الدولة أو المدينة التي يمثلها.

كنت من أكثر الناس حماسة لإنشاء مطار جديد في دبي. ويعد سنوات من إنشاء المطار في السبعينات، كلفني والدي بقيادة التطوير في مطار دبي. أضفت الكثير من المباني، وأعلنت سياسة الأجواء المفتوحة، وربطت ذلك مع تطوير السياحة عبر تطوير أول استراتيجية سياحية في دبي. أنشأنا «طيران الإمارات» وبذلنا جهوداً كبيرة لتطوير مطار دبي وجعله نقطة ربط عالمية.

اليوم، نستقبل مطاراتنا أكثر عدد من المسافرين الدوليين على مستوى مطارات العالم، وتستقبل مدننا أكثر من 20 مليون سائح سنوياً، وتزدحم أجواؤنا بأكثر من 113 شركة طيران تربطنا مع كافة مدن العالم.

المستحيل وجهة نظر، والعالم يفتح الأبواب لمن يعرف ماذا يريد.

الشقيق الأكبر

**يستذكر سموه شقيقه الكبير الراحل
الشيخ مكتوم بن راشد بكلمات مفعمة
فيها كثير من المشاعر الدافئة؛ فكيف
يتذكره ويصفه سموه؟**

10

كان مكتوم هادئاً ومحافظاً ويتحلّى بالأخلاق العالية وعزّة النفس. وعلى خلافي كان يبدو وكأنه محاط بهالة من السلام والهدوء، وأنه السكنية بحد ذاتها. أما أنا فكنت كالشعلة لا يقر لي قرار، بينما كان أخي حمدان مثل مكتوم في الأخلاق واللباقة، ولكنه كان مهتماً بالناحية الأكاديمية ومحياً للأرقام والمكاتب والأوراق.

ذكراتي مع الشيخ مكتوم كثيرة وجميلة، سفراتي معه متعددة، الليالي التي قضيتها معه نتحدث وندناقش لا حصر لها. كان للشيخ مكتوم حكمة ورؤية وسعة بال وطيبة نفس، رآها فيه الشيخ راشد فكلفه بإلقاء الخطاب الرئيسي في حفل تنصيب الشيخ راشد حاكماً لدبي حينها، عرف الناس أن مكتوم أصبح ولياً للعهد، فارتضوه وأحبوه، وأحبوا عشرته وولبته وقربه من الناس.

لعب الشيخ مكتوم دوراً رئيسياً في قيام اتحاد دولة الإمارات، وساهمت حنكته وحكمته في حل الكثير من الإشكالات العالقة أمام قيام الاتحاد الذي تولى رئاسة أول مجلس للوزراء فيه.

وصية الجد

**يستذكر سموه جدّه الشيخ سعيد بن مكتوم
ودوره في وضع أسس نهضة دبي بكثير
من التقدير والعرفان، فكيف يستذكر سموه دور
الجد في ذلك؟**

6

دبي ليست صدفة، دبي هي ثمرة رحلة استمرت أكثر من 185 عاماً. دبي هي قصة طويلة من الكفاح والتغلب على مخاطر هددت وجودها واستمراريتها. دبي اليوم دانة الدنيا، ومستيقى بإذن الله. بدأ جدي الشيخ سعيد بن مكتوم فترة حكمه التي استمرت نحو خمسة عقود في العام 1912. فشهد عدد سكان دبي في عهده زيادةً كبيرة، وازدهرت التجارة البحرية في مجال الأقمشة والأعشاب والبخور وغيرها، واستمر الشيخ سعيد في تبني سياسات الاقتصاد المفتوح وتحرير التجارة من جميع أشكال الرسوم.

وصية جدي لنا هي التنوع الاقتصادي وعدم الاعتماد على مصدر واحد؛ وهو ما سار عليه أبي الشيخ راشد من خلال بناء الموانئ، وتوسيع الخور، وتطوير المناطق الحرة والمطار، وإطلاق الشركات الكبرى.

كثيراً ما يسألني الناس بانبهار، لماذا تطلق دبي باستمرار مشاريع جديدة ومختلفة؟ مناطق للإعلام، ومدينة للإنترنت، ومسارعات للتقنية، وموانئ في كافة أنحاء العالم، ومطارات جديدة، وشركات في قطاع الطيران والألمنيوم والعقارات والتقنيات المتقدمة والصفيرة الإسلامية والتقليدية وغيرها؛ لماذا كان هذا؟

الإجابة هي في دستور دبي غير المكتوب؛ تنوع المصادر هو القاعدة الرابعة لنجاح دبي.

أسرار التفوق

**يصف سموه طريقة المغفور له الشيخ راشد
في العمل، وما تعلمه منه، وأثره العميق
في منح دبي أسباب التفرد والتفوق، فكيف يصف
سموه ذلك؟**

7

■ **علمني أبي الكثير عن
الصحراء وكيف يمكن أن
تعيش حياة كاملة فيها**

■ **ارتبطت حركة المطار
النشطة في ذهني بقوة
الدولة أو المدينة التي يمثلها**

■ **لا مستحيل أمام دولة
الإمارات ولا قوة يمكن أن
تقف أمام إرادة شعبها**

■ **كان مكتوم هادئاً ومحافظاً
ويتحلّى بالأخلاق العالية
وعزّة النفس**

