كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية
MOHAMMED BIN RASHID SCHOOL OF GOVERNMENT

التعليم التنفيذي
Executive Education

مبادرات محمد بن راشد آل مكتوم العالمية
Mohammed Bin Rashid Al Maktoum Global Initiatives

قصص في فن القيادة

قصص وفلسفة القيادة في فكر صاحب السُّموِّ الشَّيخ محمَّد بن راشد

قصص في فن القيادة

فلسفة القيادة في فكر صاحب السُّموِّ
الشَّيخ محمَّد بن راشد

”أحب أن أتعلم وأقرأ الكثير من ملخصات الكتب.. التعلم والقيادة هما مقدمة ونتيجة ولا يمكن فصل المقدمة عن النتيجة“

صاحب السمو
الشيخ
محمد بن راشد آل مكتوم

القراءة = معرفة

المعرفة = قوة

القوة = احترام

الاحترام = نجاح

النجاح = سعادة

مقدمة:

في احتفال مهيب نظمه "مركز محمد بن راشد لإعداد القادة" بمناسبة مرور 20 عامًا على تأسيسه، والذي شهد تخريج أكثر من 850 شخصية قيادية، عُقدت جلسة خاصة بعنوان "فلسفة القيادة في فكر صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم". هذه الجلسة أضاءت على التجارب القيادية لصاحب السمو، والتي تجسد معاني الابتكار، الصبر، والإصرار على تحقيق الإنجازات، رغم التحديات.

الجلسة التي شارك فيها سمو الشيخة لطيفة بنت محمد بن راشد آل مكتوم، رئيسة هيئة دبي للثقافة والفنون، ومعالي الفريق ضاحي خلفان، نائب رئيس الشرطة والأمن العام، ومعالي مطر الطاير، المفوض العام للمسار التنموي والمدير العام لهيئة الطرق والمواصلات في دبي، أتاحت فرصة فريدة للتعرف على الجانب الإنساني والقيادي في شخصية صاحب السمو، من خلال سرد قصص وتجارب شخصية ألقت الضوء على رؤيته الثاقبة وطريقته الفريدة في التعامل مع التحديات.

هذه الجلسة لم تكن فقط استعراضًا للتجارب، بل كانت درسًا في فن القيادة، حيث تم التركيز على فلسفة القيادة الإنسانية، التي تتجاوز الأرقام والإنجازات

أب عظيم .... سمو الشيخة لطيفة بنت محمد بن راشد آل مكتوم

شخصية صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد، التي قد لا يعرفها الجميع، هي قبل أن يكون قائدًا عظيمًا، هو أب عظيم. ليكون قائدًا عظيمًا، يجب أن يكون أبًا عظيمًا أيضًا. الشيخ محمد بن راشد يهتم بالتفاصيل الصغيرة، حتى بالحيوانات الصغيرة التي لا يراها أحد في الصحراء. إذا مررت بطريق المرموم، ستجد بيوت العصافير والماء الذي وضعه للطبيعة. هذا الشخص الذي يهتم بأدق التفاصيل في بلده، بالتأكيد يهتم بأبنائه وأهله وشعبه."

تحدثت سمو الشيخة لطيفة عن علاقة الشيخ محمد بن راشد بالعائلة وكيف كان دائم الاهتمام رغم مشاغله الكبيرة، قائلة: "منذ طفولتي وأنا أدرك أن أبي يهتم بالعائلة رغم مسؤولياته الكبيرة. كان دائمًا حاضرًا معنا، سواء في البيت أو في المناسبات العائلية. زيارته للعائلة، وتفقده أحوالنا وأحفاده، تجعلنا نشعر بالفخر والاعتزاز. وجوده بيننا

قبل أن يكون قائدًا عظيمًا، هو أب عظيم. منذ طفولتي وأنا أدرك أنني أشارك أبي مع دولة كا ملة

فلسفة الأبوة والأمومة في حياة صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم

"الأبـوة اللطيفـة" أو "الأمومـة اللطيفـة" هـي مفاهيـم يتحـدث عنهـا الخبـراء في تربيـة الأطفـال اليـوم، ولكـن أبـي كان يطبقهـا قبـل أن يتحـدث عنهـا هـؤلاء الخبـراء. لـم أرَ أبـي يومًـا ينظـر إلـيّ نظـرة زعـل أو يقـول لـي "لا" بشـكل مباشـر، ليـس لأنـه كان يسـمح لنـا بـكل شـيء، بـل لأنـه كان يوجهنـا بطريقـة خاصـة وغيـر مباشـرة. كنـا نتعلـم مـن أفعالـه وكلماتـه. على سـبيل المثـال، إذا اختـرت الدخـول في مجـال معيـن، كان يقـول لـي: "مـا رأيـك في هـذا الخيـار؟" لكنـه كان يطـرح علـيّ اقتراحـات بطريقـة تجعلنـي أفكـر في الأفضـل لنفسـي. كان دائمًـا يشـجعنا ويوجهنـا بطريقـة تجعلنـا نختـار مـا هـو أفضـل لنـا.

أتذكـر عندمـا كنـا نعـود إلـى البيـت بعـد يـوم طويـل مـن العمـل والدراسـة، كنـت أركـض إليـه لأخبـره بـكل مـا قمـت بـه خـلال اليـوم. أبـي علمنـا الفروسـية منـذ الصغـر، وأتذكـر أول مـرة قفـزت فيهـا على ظهـر الخيـل. كانـت لحظـة فخـر بالنسـبة لـي، وأول شـيء قمـت بـه هـو إخبـار أبـي. دائمًـا كان يشـجعنا في كل شـيء نفعلـه، في كل خطـوة نخطوهـا.

بيننـا وبيـن إخوانـي وأخواتـي، كان لـكل منـا شـغفه الخـاص، وكان أبـي يشـجعنا جميعًا على اتبـاع شـغفنا. كل واحـد منـا اتجـه في مجـال مختلـف، وهـذا كان بفضـل دعمـه المسـتمر لنـا.

أما عن علاقتي بالثقافة، فقد بدأت منذ طفولتي. أبي شاعر وفارس، وكان يعشق الكتب والشعر. أتذكر أننا كنا نحفظ قصائده عن ظهر قلب ونسمعها لأمي. نشأنا في بيئة ثقافية غنية بالقراءة والشعر، وتأثرنا بهذه البيئة. حتى اليوم، لا يزال أبي يقرأ ويتعلم كل يوم، ويتحدث في كل المواضيع، مما يجعله مصدر إلهام لنا جميعًا.

بالنسبة لتحدي القراءة العربي، كان الفكرة بسيطة جدًا. أبي دائمًا يفكر في النجاح، ليس فقط لنفسه أو لعائلته، بل للأمة العربية بأكملها. كان يسأل نفسه: "كيف يمكننا إعادة مجد العرب؟" ومن هنا جاءت فكرة التحدي. أراد أن يتيح للشباب العربي فرصًا للتعلم والنجاح، حتى لو كانت الفرص محدودة في بلدانهم، فجعل من دبي والإمارات مكانًا يمكنهم فيه تحقيق أحلامهم وتطبيق هذه النجاحات في بلدانهم.

أبي يفكر دائمًا بطريقة أكبر وأشمل، ودائمًا يسعى لأن يحقق النجاح للجميع، ليس فقط لنفسه أو لدولته. هذا هو جوهر فلسفة صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد في القيادة.

من مثلك يا أبي

ويشرفني أنني أتحدث أمام صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد الليلة. أكبر فضل في حياتي هو وجودي اليوم ونجاحي بفضل الله ثم بفضل والدي. ودائماً أقول لنفسي، إذا أردت أن أختصر مشاعري تجاهه في كلمات، فإنني أشعر بأن الكلمات لن توفيه حقه.

لكن هناك جملة تخطر على بالي دائماً إذا فكرت في وصف والدي، ودائماً أشعر أن هذه الجملة تعبر عن جزء بسيط من مشاعري، فأقول: "من مثلك يا أبي".

الغاز محمد بن راشد.... الفريق ضاحي خلفان

في الحقيقة، أريد أن أتحدث اليوم بطريقة مختلفة عن الأساليب المعتادة في الحديث. سأبدأ بالخلاصة وأضعها في المقدمة. لقد عرفت الشيخ محمد منذ أن كنت في الحادية عشرة من عمري، أي منذ 63 عامًا. وصدقوني، قبل شهرين تقريبًا، وجدت نفسي بعد صلاة الفجر أشعر برغبة قوية في التعرف على هذه الشخصية العظيمة بشكل أعمق، ليس بدافع الفضول فقط، بل من حب المعرفة.

اهتديت إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة وسألت الذكاء الاصطناعي التوليدي **(chatGPT)** عن شخصية الشيخ محمد. بالطبع، ما وجدته من المعلومات العامة كان يدور حول الإنجازات الهائلة التي حققها، لكنني كنت أبحث عن شيء أعمق. ثم تذكرت قصيدة لغز للشيخ محمد نشرها في الصحف قبل شهرين، وطلب من الناس أن يحاولوا حلها.

اتصلت بي سيدة وقالت لي: "يا أبو فارس، أنت تحب الشعر، فما رأيك في هذا اللغز؟" وكان الجواب بالفعل صعبًا ويحتمل أكثر من إجابة، لكنني كنت واثقًا أن هناك إجابة أخرى لم نصل إليها بعد. وفعلاً، جاء الحل وهو أن الشيخ محمد كان يقصد في لغزه "اليوم القادم أو بكرة"، وهي إجابة غير متوقعة بالنسبة للكثيرين.

هذه التجربة دفعتني إلى استفسار الذكاء الاصطناعي: ما هي شخصية الشاعر الذي يكتب الألغاز في شعره؟ وكان التحليل مذهلاً. قال الذكاء الاصطناعي: "الشخص الذي يكتب الألغاز في شعره يتمتع بذكاء عالٍ وحس إبداعي." وهذه كانت **النقطة الأولى** في تحليل شخصية الشيخ محمد.

النقطة الثانية هي **"حب التحدي"**. ونحن جميعًا نعرف حب الشيخ محمد للتحدي. فهو لا يرضى إلا بالرقم واحد، سواء كان ذلك في بناء أطول برج في العالم أو في أي مشروع ينجزه. التحدي جزء لا يتجزأ من شخصيته.

النقطة الثالثة هي **"التحفظ والغموض"**. الشيخ محمد يحب أن يبقي جزءًا من أفكاره وأسراره طي الكتمان. وأقول بكل ثقة، إن من عاش مع الشيخ محمد فترة طويلة لن يتمكن من اكتشاف كل جوانب شخصيته. فهناك دائمًا أشياء جديدة تكتشفها فيه، حتى بعد عشرات السنين.

النقطة الرابعة هي **"الصبر والدقة"**. فالشيخ محمد منهجي جدًا في تفكيره، وهذا ما يجعله قادرًا على قيادة المشاريع الكبرى بكل نجاح. كما أنه يمتلك حسًا فنيًا عاليًا. أتذكر مرة حين قالت لي والدتي، رحمها الله: "بذوقه تنطق الخرسة والبليد يرجع حساسة." وهذا الكلام صحيح تمامًا؛ الشيخ محمد يمتلك ذوقًا وحسًا فنيًا فائقًا.

النقطة الخامسة التي أشار إليها الذكاء الاصطناعي هي **"المرونة العقلية"**. فالشيخ محمد بن راشد يتمتع بقدرة فائقة على التفكير خارج الصندوق والنظر إلى الأمور من زوايا غير تقليدية. ولولا تفكيره خارج الصندوق، لما كان قد بنى هذه الدولة الحديثة ولما رأينا هذه النهضة العظيمة في دبي.

الاستثمار في المستقبل

في فترة ما بعد الأزمات المالية التي ضربت العالم عام 2008، كُلفت بتولي رئاسة لجنة لترشيد الإنفاق الحكومي في دبي. كنت وقتها مدير الشؤون المالية في شرطة دبي، وتم اختياري لقيادة هذه اللجنة مع مجموعة من أفضل المدراء الماليين. كان الهدف واضحاً: إيجاد حلول لتخفيض التكاليف وترشيد الإنفاق بما يتماشى مع رؤية صاحب السمو الشيخ محمد.

بدأنا في وضع الحلول، ومنها تقليص تكاليف المباني الحكومية. على سبيل المثال، كان بناء أي مبنى جديد يكلف 1.5 مليار درهم، ويستغرق بناءه ثلاث سنوات على الأقل. كان من الضروري معالجة هذا التأخير والبحث عن حلول أكثر فعالية. الشيخ محمد كان يضع الأولوية دائمًا في الحلول الإبداعية والسريعة.

خلال اجتماعاتنا مع الشيخ محمد، قدمنا عدة مقترحات. ولكن في بعض الأحيان، كان الشيخ يكتفي بالاستماع ولا يرد مباشرة. هذه الطريقة كانت تشكل جزءًا من أسلوبه القيادي الذي يعتمد على التفكير العميق قبل اتخاذ القرارات. وعندما يأتي القرار، يكون مدروساً ومؤثراً.

أحد المواقف التي لا أنساها، هو عندما كنا في عرض للطيران بعد الغداء، وتحدث الشيخ محمد مع أحد المدراء عن شراء طائرات جديدة. الجميع كان مستغرباً، لأن البلاد كانت مديونة بحوالي 30 مليار درهم، وفكرة إنفاق 50 مليار درهم لشراء طائرات جديدة كانت تبدو غريبة في ذلك الوقت.

فسألته: "يا شيخ، كيف نشتري طائرات بقيمة 50 مليار درهم ونحن نواجه تحديات مالية كبيرة؟" أجابني بثقة: "نعم، نمر بأزمة مالية، ولكن هذه الأزمة مؤقتة، والمنطق يفرض علينا الاستثمار في المستقبل." كانت هذه كلماته دائمًا، "الاستثمار في المستقبل". لم يكن الشيخ محمد يفكر فقط في الحاضر، بل كان دائمًا يخطط للمستقبل البعيد.

وبالفعل، بفضل رؤيته الثاقبة وتوجيهاته، استطاعت دبي أن تتجاوز الأزمات وتحقق نجاحات كبيرة. فلسفته تعتمد على عدم الوقوف عند التحديات بل تحويلها إلى فرص، وهذه هي الدروس التي تعلمناها من قيادته الحكيمة.

أخيرًا، أشعر بالفخر لكوني جزءًا من هذا الفريق الذي يعمل تحت قيادة الشيخ محمد بن راشد، ولأنني كنت شاهدًا على اتخاذ قرارات مصيرية كانت تُدرس بعناية وتُنفذ بثقة وإصرار.

مسيرتنا مع صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم ...معالي مطر الطاير

في عام 2005، تلقيت تعليمات من سيدي صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد لإيجاد حل للأزمة المرورية. أعطاني شهرين لتقديم التقرير، ولكني قدمت التقرير في شهر واحد فقط. حينها قال لي: "شوف، ما أريدك تعمل مثل الدوائر الحكومية. أبغى شيء مختلف، شيء مميز". من هنا استلهمت فكرة من "جنرال إلكتريك" لإنشاء نموذج مؤسسي مستقل، حيث يتم تقسيم المسؤوليات بين قطاعات الحوكمة والدعم الإداري.

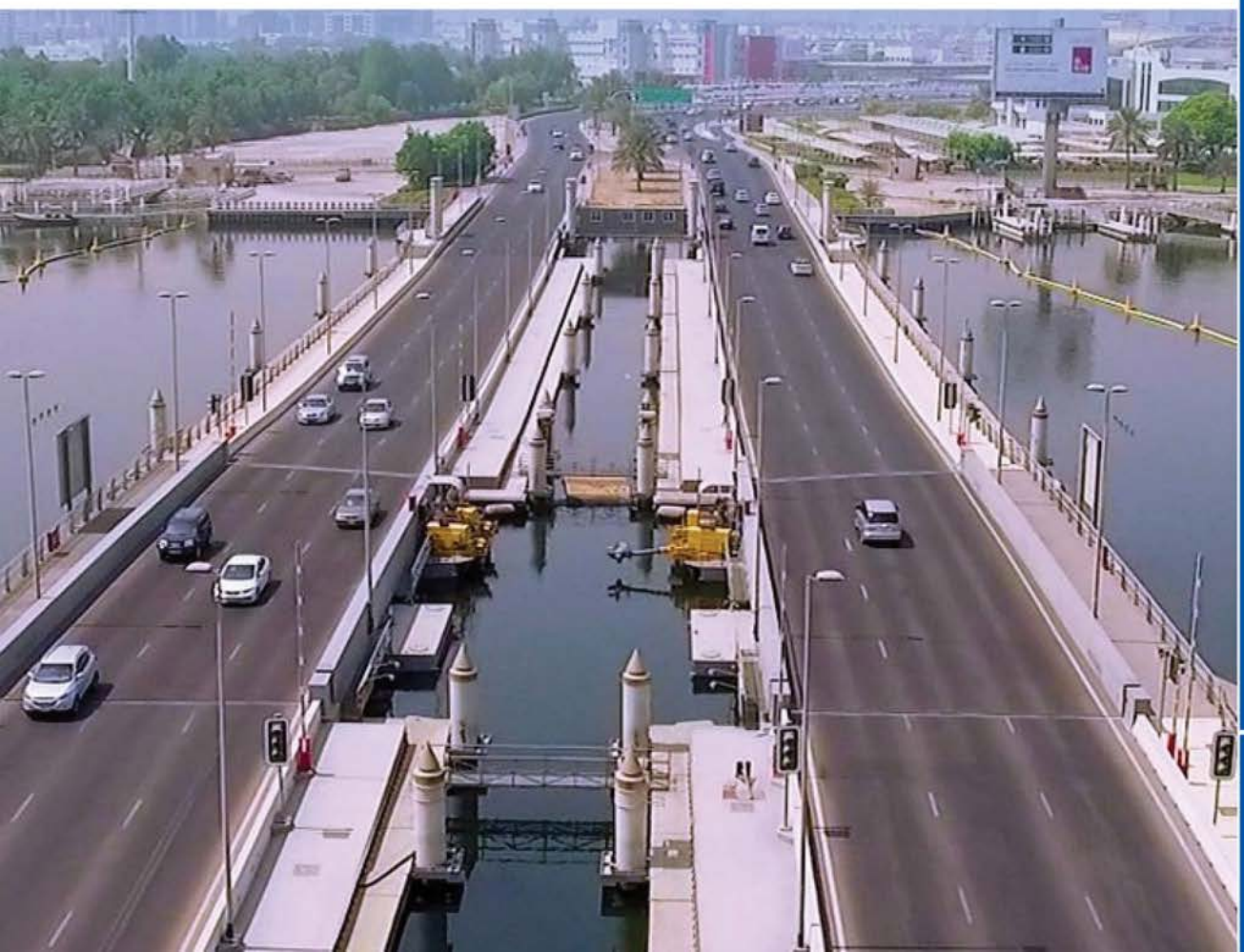
بعد هذه السنوات، خرجت من هيئة الطرق والمواصلات أربع شركات، وتقدر قيمتها في السوق بـ46 مليار درهم، وقد نفذنا مشاريع بقيمة تفوق 150 مليار درهم. بعدها جاءت تعليمات سيدي الشيخ محمد بإطلاق مسار البنية التحتية وجودة الحياة، وبلغت قيمة هذه المشاريع 200 مليار درهم، وهو ما أسفر عن الخطة الحضرية 2040.

"لا أريد أن يتوقف أي مشروع في دبي"
محمد بن راشد

في عام 2007، اتصل بي الشيخ محمد بينما كان على جسر المكتوم، وقال: "أشوف ما في أي شغل على الخور". فقلت له إن التصاميم تأخذ سنة والتنفيذ سنتين أو ثلاث سنوات. لكنه رد قائلاً: "أنا مسافر لمدة أسبوع، وعندما أعود أريد أن أرى العمل على أرض الواقع". كان هذا تحدياً كبيراً، ولكن بتوجيهات سموه واتباع طريقته العسكرية في التفكير، تم تنفيذ الجسور العائمة في أربعة أو خمسة أشهر فقط.

وفي عام 2008، خلال الأزمة المالية العالمية، توقفت معظم المشاريع الحكومية. لكن الشيخ محمد كان واضحًا وقال لي: "ما أبغي أي مشروع يتوقف في دبي. غير البرامج، ادفع كل المبالغ للمقاولين، ولا تلغي أي مشروع". وبفضل هذه التوجيهات، واصلنا العمل، وفي 2009-9-9، تم افتتاح مترو دبي.

هناك العديد من الدروس المستفادة من قيادته. أولاً، في قاموس الشيخ محمد بن راشد لا توجد كلمة "مستحيل". ثانيًا، خلال الأزمات، يجب على القائد أن يكون قوياً وقادراً على اتخاذ القرارات الصحيحة. وأخيرًا، الطاقة الإيجابية، فبالرغم من التحديات والمحن، الشيخ محمد كان دائم التفكير الإيجابي ويبحث عن الحلول السريعة ويطبقها.



القيادة لا تقبل التهاون أو التأخير

أن القيادة في فكر الشيخ محمد لا تقبل التهاون أو التأخير، بل تعتمد على الابتكار والتحدي في كل شيء، كما رأينا في قصة تصاميم مترو دبي وتحديات الزمن التي واجهناها.

ثلاث قصص عن قيادة صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل

القصة الأولى: تصميم محطات مترو دبي

عندما بدأنا في تصميم محطات المترو، عرضت على الشيخ محمد أول تصميم، ولكنه رفضه. ثم عرضت عليه التصميم الثاني، لكنه رفضه أيضًا. في هذا الوقت، كنا تحت ضغط كبير لإكمال المترو في الموعد المحدد، وهو عام 1999. قال لي الشيخ محمد: "هذا شغلكم، ولكن يجب أن تكون محطات المترو أفضل من برج العرب وأي مشروع آخر." سألته: "لماذا؟" فأجاب: "لأن الناس سيستخدمونها لسنوات طويلة، وإذا لم تكن المحطات مريحة وجذابة، فلن يحبها الناس."

بفضل توجيهات الشيخ محمد، أصبح مترو دبي اليوم ينقل حوالي مليون راكب يوميًا. فلو لم يكن هناك تصميم مدروس ورؤية متكاملة، لما حقق المترو هذا النجاح الهائل.

القصة الثانية: تمديد خط المترو لمعرض إكسبو 2020

خلال فترة جائحة كورونا، توقف العالم بأسره تقريبًا، ولكننا كنا نعمل تحت ضغط كبير لإكمال مسار المترو الذي يصل إلى موقع إكسبو 2020. المشروع كان يتطلب ميزانية ضخمة تصل إلى 11 مليار درهم، ومع ذلك، تم الانتهاء من المشروع في الوقت المحدد. وكان الشيخ محمد دائمًا يقول لنا: "نقول ما نفعل، ونفعل ما نقول." هذه العبارة كانت مصدر إلهام للموظفين لمواصلة العمل والالتزام بالمواعيد المحددة رغم التحديات.

"نقول ما نفعل، ونفعل ما نقول." محمد بن راشد

القصة الثالثة: نموذج القيادة الفريدة

عندما تحدثت مع الشيخ محمد عن جسر "الشندغة" وتصميمه، قدمت له ستة تصاميم مختلفة. كنا نعمل على هذه التصاميم لأشهر، ولكنه اتخذ القرار في أقل من دقيقة. اختار تصميم "إنفينيتي"، وهو تصميم صعب للغاية وأغلى تكلفة. سألته: "لماذا اخترت هذا التصميم؟" فأجاب: "هذه رؤية دبي، لا نهاية لها." هذه العبارة تعكس رؤيته المستقبلية لدبي التي لا تعرف الحدود.

في النهاية، القيادة في فكر الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم تعتمد على الابتكار والسرعة في اتخاذ القرارات، وتحقيق الإنجازات في الوقت المناسب.

"رؤية دبي، لا نهاية لها"

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

انطلاقاً من التزامها بتنمية القدرات المؤسسية في دولة الإمارات العربية المتحدة والدول العربية الشقيقة تقدم كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية مجموعة من برامج التعليم التنفيذي الخاصة وبرامج الانتساب المفتوح، والتي تستهدف كبار المسؤولين الحكوميين وغير الحكوميين الذين يسعون لصقل مهاراتهم القيادية وتوسيع مجال معرفتهم حول أحدث التطورات في مجالات صنع السياسات الحكومية العامة ووضع الاستراتيجيات والتخطيط وتعتبر هذه البرامج القصيرة والمكثفة بمناهج حديثة وأساليب تعليم مبتكرة تعتمد على المحاضرات الأكاديمية ودراسات حالات إدارية واقعية من دولة الإمارات والوطن العربي وكذلك المناقشات الجماعية والتمارين العملية ولهذا الغرض تم انتقاء هيئة تدريس متخصص من المحاضرين المحليين والعالميين وعلى كفاءة عالية في مجالات عدة منها السياسات العامة، القيادة والإدارة، التخطيط الاستراتيجي

من خدماتنا:

- البرامج التدريبية العامة (الانتساب المفتوح)
- البرامج المتخصصة حسب احتياجات الجهة.
- تقديم الدبلومات التنفيذية.
- تقديم خدمات التقييم والتوجيه والإرشاد.
- منصة التعليم التنفيذي.
- جلسات التعليم التنفيذي.

إشراف

الدكتور علي بن سباع المري

الرئيس التنفيذي

إعداد

صالح سليم الحموري

خبير التدريب والتطوير

مراجعة

عائشة سلطان الشامسي

مدير إدارة التعليم التنفيذي

للاستفسار ولمزيد من المعلومات

+ 9 7 1 4 3 1 7 5 5 4 1

+ 9 7 1 4 3 1 7 5 6 0 2

+ 9 7 1 4 3 1 7 5 5 0 0

www.mbrsg.ae

execed@mbrsg.ac.ae

جميع الحقوق محفوظة 2021© كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

يمنع نسخ أو حفظ أو إعادة إنتاج أي جزء نت هذه المطبوعة أو إرسالها بأي شكل أو طريقة (إلكترونيا، بالتصوير أو التسجيل أو بأي طريقة أخرى) من دون الموافقة الخطية من الكلية.