

Between Political Administration and Administrative Policy: A reading in the book My Story of Sheikh Mohammed bin Rashid Al Maktoum

Najeya Ali Rashid Alkharji

Higher Colleges of Technology || UAE

Abstract: The study selected the book (My Story) by Sheikh Mohammed bin Rashid Al Maktoum, to study the levels of form and content thereof. In terms of form, dealt with it as a work that belongs to the art of biography, and it lies between the general biography and the literature of memoirs, and thus ends with its categorical position. The Study brought up to the message content of the book that aimed to deliver which revolves around the necessity of separating the administrative work from those who specialize in management, not politicians, then he reveals through his experiences the extent of his connection with the renaissance of Dubai, emphasizing in different occasions that he and his father laid the base for the success of the development experience in Dubai. The researcher managed to summarize elements of this experience by placing it in relation to books specialized in modern management in more than one feature, the most important of which is that it relied on what specialists today call participatory management that makes the participants in any work responsible for this work, and also relied on the youth component in creation of future leaders by providing them with full opportunities to make decisions and assume responsibility. The research concluded that there are environmental and human components that all contributed to forming the personality of Mohammed bin Rashid Al Maktoum as his grandfather. His father, his mother, the extended desert, and the galloping horses all made of him a leader who did not know the impossible and who believed only in work and sustainable growth.

Keywords: General biography- biography- personal diary literature- participatory management – make of leader.

بين الإدارة السياسية والسياسة الإدارية: قراءة في كتاب قصتي للشيخ محمد بن راشد آل مكتوم

ناجية علي راشد الخرجي

كليات التقنية العليا || الإمارات العربية المتحدة

المستخلص: تتناول الدراسة كتاب (قصتي) للشيخ محمد بن راشد آل مكتوم بالبحث فيه على مستوي الشكل والمضمون، فمن حيث الشكل تعالجه بوصفه عملاً ينتمي إلى فن السيرة، ويقع ما بين السيرة العامة وأدب المذكرات وبذا ينتهي إلى موقعه الأجناسي، ثم تطرقت الدراسة لمضمون الرسالة التي يحملها الكتاب ويريد إيصالها والتي تتمحور حول ضرورة فصل ما بين أن يقوم المتخصصون بالعمل الإداري في الإدارة لا السياسة ثم يحكي من خلال تجاربه مدى ارتباطه بهذه التجربة حينما وضعها إزاء الكتب المتخصصة في الإدارة الحديثة لإنجاح التجربة التنموية بدبي، واستطاع الباحث أن يلخص ملامح هذه التجربة حينما وضعها إزاء الكتب المتخصصة في الإدارة الحديثة في أكثر من ملامح أهمها أنه اعتمد على ما يسميه المتخصصون اليوم بالإدارة التشاركية التي تجعل المشاركين في أي عمل مسئولين عن هذا العمل، كما اعتمد على عنصر الشباب في صناعة القادة المستقبلين وذلك بإتاحة الفرص كاملة لهم في اتخاذ القرار وتحمل مسئوليته وانتهى البحث إلى أن هناك مكونات بيئية وإنسانية أسهمت جميعاً في بلورة شخصية محمد بن راشد آل مكتوم كجده وأبيه وأمه والصحراء الممتدة والخيول المنطلقة كل هذه صنعت منه قائداً لا يعرف المستحيل ولا يؤمن إلا بالعمل والنمو المستدام.

مقدمة.

ظهرت في الآونة الأخيرة أدبيات جديدة تجمع ما بين الكتابة الذاتية التي تشبه السيرة الذاتية وأخرى تكشف على نحو موضوعي لوناً جديداً من المعرفة تتصل بنشاط الإنسان المعاصر وتكريس تجربته العملية في الحياة وخبراته المتراكمة ليقدّمها صراحة أمام القارئ، بوصفها بياناً لخالصة تجاربه الإنسانية بعدما كتب لها النجاح بشهادته هو من ناحية والأخرين من ناحية أخرى وكتاب قصتي للشيخ محمد بن راشد آل مكتوم واحد من هذه الأدبيات الجديدة التي تجمع ما بين السيرة الذاتية له في محطات من حياته العملية ثم تنعكس على المكان الذي هو محور هذه السيرة، ليتحقق لون من التماهي بينه وبين المكان_ دبي_ حيث تطوراً معاً وبلغاً معاً أوج التجربة التي أضحت نموذجاً تحاول بعض الدول استنساخها لتحقيق النمو وكلمة السر التي حرص مؤلف الكتاب أن يكشف عنها منذ بداية صفحاته حتى نهايتها هي (الإدارة).

هكذا يتخذ الكتاب من وجهة نظر اتصالية ثلاثية (المرسل - الرسالة - المرسل إليه) فبينما يقوم هو بدور المرسل فإن المتلقي أو المرسل إليه أو المستهدف من الرسالة هو جيل الشباب، الذي يمرر إليهم رسالة كفاحه تلك التي ضمنها قصصاً متتالية من الإخفاقات القليلة والنجاحات الكثيرة. ويبدو أن هذا اللون من الكتابة السيرية قد وجد فيه كثير من القادة وكبار المسؤولين بغيتهم في الحديث والحكي الحر عن تجربة نجاحه التي يفخر بها ويريد توثيق بعض تجلياتها للأجيال التي تنظر بعين الإعجاب والدهشة إلى نماذج إنسانية حققت سبقاً بإرادتها القوية.

إشكالية الدراسة:

هكذا تتمثل إشكالية الدراسة في البحث عن التصنيف النوعي لكتاب قصتي، مبرزة كلمة السرفيه التي هي مضمون الرسالة التي يود المؤلف بوصفه مرسلأً أن يبثها للشباب الذين يشكلون المرسل إليه وبذا يكتمل المثلث الاتصالي داخل سيرته الذاتية.

كشفت تجارب الأمم عبر العصور أن السياسة لعبة لا تلتقي غالباً مع الأخلاق، إذ تركز السياسة مفهوم المصلحة وقيم المنفعة مبرزة، خلق الأثرة، وغير ملغية الأنانية والفردية.

كما كشفت تجارب الأمم والشعوب عن شهوة السلطة التي حينما تمكنت من قلوب بعض الساسة أحالتهم أصناماً معبودة، تقدس العروش وتضحي في سبيلها بمصالح شعوبها، قاضية على طموحات الإنسان الكادح الذي يعيش عمره على أمل النهضة واستقرار حياته الأدمية بكل احتياجاته المشروعة.

وكم أنفق علماء ومفكرون على طاولة البحث والتخطيط وقتاً ليس بالقليل في وضع خطط سياسية، ورسماً سبلاً وقنوات لتحقيق مصالح حكامهم وساستهم، ثم أتى من بعدهم ليغير ويحل محل الخطط القديمة أخرى جديدة، كلها مرهونة بأهداف تدور حول مصلحة الحاكم الفرد وتمكينه في عرشه، فكانوا ككهنة آمون، تسخر لهم مقدرات الشعوب، هكذا ما أفضت سياسات الحكام بوسائلها المتتوية وكوامنها الخبيثة إلا باهيارات متتابعة لحضارات لم تستقر على قمة مجدها علت قليلاً ثم زالت.

لقد برهنت أشكال النظم السياسية على عدم استقرارها وتحولها الدائم، وتَنكّر الساسة اللاحقون بخطط السابقين عليهم ثم إعادة وضع سياسات جديدة قصيرة الرؤى، سرعان ما عدل فيها أصحابها أو غيرها بالكلية، وإزاء التغيرات السياسية الدائمة والمتلاحقة لدى الأمم كانت الشعوب وحدها من يدفع الثمن، فعندما تبنت دول سياسات الاشتراكية والشيوعية والإنتاجية بدعوى الدفاع عن الفلاحين والعمال رأينا أولئك الكادحين لم يحصلوا على وعود سياساتهم، وسرعان ما سقطت الشيوعية بأحلامها الزائفة، ثم تبني الجيل التالي سياسات الرأسمالية والامبريالية

والانفتاح الاقتصادي غير المشروط فما زاد ذلك إلا اختفاء للطبقات الوسطى فازداد الفقراء فقراً وظهر جيل جديد من الرأسمالين المتوحشين، الذين لم يقدموا شيئاً مفيداً إلا لأنفسهم المتعطشة دوماً إلى التملك والهيمنة غير عابئين بمشكلات البطالة والفقر في دولهم ولا لنمو الدول الفقيرة التي جُهضت مشاريع التنمية عندها وأحالتها سوقاً استهلاكياً كبيرة متراجعة إلى هامش الوجود في مقابل اعتلاء دول الغرب الرأسمالية المركز في ضوء العولمة والنظام العالمي الجديد.

وفي سبيل المتغير الدائم لسياسات الحكام أنفقت أموال وأهدرت أوقات وخسرت أجيال وأحببت شعوب، ولم يكن كل هذا غريباً على من يتشدقون بإدارة النظم السياسية التي لم نر منها سوى خطابات شفوية وعبارات مطاطية وجوفاء، وخطب حنجرية، وشعارات مخدرة، وتصريحات مسكنة، ووعود كاذبة، وفي كل ذلك أنفق المال وأهدر الوقت وبقيت قاطرة التنمية الحقيقية معطلة ومعطوبة.

أما سياسة الإدارة لا الإدارة السياسية- وأعني النظم الإدارية لا النظم السياسية- فلم ينتبه إليها أولئك الساسة الذين شغلوا أنفسهم بمعارك خاسرة تحت اسم المصلحة الدولية، رغم أن علماء الإدارة في كل المجالات أكدوا أن الإدارة الحكيمية التي تسير وفقاً لمعايير علمية واضحة وشفافة تقضي على الاستثناءات الضيقة لأنها تعمل وفقاً لقيم الموضوعية وتكافؤ الفرص وطبقاً لنظام حاكم يخضع له الجميع فيه احتراماً للتخصصات وفيه خطط زمنية محسوبة، وقبل كل ذلك وبعده فيه دراسات جدوى علمية ونظرة مستقبلية، لا وجود في هذه السياسات الإدارية للمدير الفرد ولا العارف بكل شيء وإنما يحكم العمل روح الفريق وتتاح الفرص للمناقشات الديمقراطية لكل أعضائه دون تمييز أو إقصاء، حيث تتاح الفرص كاملة للشباب والعاملين في المشاركة للمعلومات فيما اصطلح عليه حديثاً في علوم الإدارة ب (الإدارة التشاركية)، فتولي- حالياً- المؤسسات على اختلاف تابعيتها الاجتماعية والجغرافية اهتماماً متزايداً للمفاهيم الإدارية المعاصرة، بغية تحقيق الميزة التنافسية في ظلّ المتغيرات المتسارعة وسط بيئة الأعمال والضغوط المرافقة نتيجة المنافسة العالمية، ومن ثمّ ليست مفاجأة أن تولي العديد من المؤسسات والشركات اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبني نمط الإدارة التشاركية، لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي.

"ويهتم نمط الإدارة التشاركية بشكل رئيس بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر التخوم الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، أو كما يطلق عليه في أدبيات الإدارة تحطيم علاقة التضاد (هم) مقابل (نحن)، فالشركات والمؤسسات الرائدة"⁽¹⁾، بدأت تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، وتأكيداً لذلك ويرى (Rick, Maur, 2000) أنّ نمط الإدارة التشاركية: "تمثل كتاباً مفتوحاً لجميع العاملين، بحيث يمكنهم من الاطلاع على كل المشكلات التي تواجه المؤسسة وطريقة مواجهتها وحلها"⁽²⁾.

وأمامنا تجارب دولية لدول في شرق آسيا كان التزامها بإدارة حكيمية وتبنيها سياسات إدارية علمية تشاركية سبباً رئيساً في نموها الاقتصادي وسيادتها على جزء كبير من اقتصاديات السوق في العالم ولماذا نذهب بعيداً لننظر إلى أكبر شركات في العالم في صنع السيارات أو الطائرات أو شركات المحمول أو الإعلام أو نظم المعلومات والتواصل الاجتماعي، نظرة واحدة وسريعة إلى هذه الشركات العابرة للقارات كفيلة لنعرف أنه من أهم أسباب نجاحها المستمر

1. العيسوي، هانم، 2019م، الإدارة التشاركية إدارة جيل الألفية، المنظمات الصحية أنموذجاً، ليفانت للنشر.

2. Rick, Maur, Open book Management, Journal for Quality and Participation, Spring, v9,N5.

هو تبنيها سياسات إدارية كفلت لكل من عمل بها حقوقه كاملة في مقابل ما يقدمه من إنتاج ومن أفكار جديدة خارج الصندوق. هذا الجزء ما محله من البحث إذا كان تمهيد فلا بد من دمجها في المقدمة وليس بعد الإشكالية

منهج الدراسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي في تفكيك هذا الخطاب وإبراز أهم عناصره التي يوصي الكاتب بإبلاغها للمتلقي.

خطة الدراسة:

ولما كان الكتاب يطرح إشكاليات نظرية حول طبيعته الأجناسية من حيث الشكل، كما يطرح قضية الإدارة بوصفها الباعث له على الكتابة جاء البحث في تمهيد وثلاثة مباحث رئيسة وخاتمة.

- أما التمهيد فتناول قضية أراد أن يصدرها كتابه وكثيراً ما عاود التصريح بها تمثل عيباً محورياً يقف في بلداننا العربية حائلاً دون التنمية وهي قضية اشتغال السياسيين بالإدارة إذ إن الفارق كبير بين المجالين فيبينما ينطوي العمل السياسي على مهارات نفسية وذهنية محددة فإن الإدارة تحتاج إلى لون آخر من المهارات تعلو فيها درجة الشفافية والإخلاص وهما عنصران يراوغ بهما السياسي بينما يعتمد عليهما الإداري.
- المبحث الأول: لمعالجة الموقع الأجناسي الذي يمكننا أن نضع هذا الكتاب فيه ما بين السيرة العامة والسيرة الذاتية وأدب الاعتراف.
- المبحث الثاني: وركز على القضية الرئيسية التي تحملها رسالة الكاتب وهي قضية موضوعية لا ذاتية تحدث الكاتب في خلالها عن التقاطعات فيما هو ذاتي وما هو موضوعي بعد تشخيص قضية الإدارة وبيان قيمتها بالنسبة له وتبعاً لظروف بيئتنا العربية.
- المبحث الثالث والأخير: وجاء شاخصاً إلى استنباط عناصر الإدارة الفعالة وملامح نجاحها من خلال خطابه السيري العام عبر محطات من عمره.
- الخاتمة: وتضمن خلاصة بأهم النتائج، التوصيات والمقترحات.

المبحث الأول- كتاب قصتي سيرة للإنسان والمكان.

والناظر إلى تجربة دولة⁽³⁾ الإمارات بعامة وتجربة دبي بخاصة يجد نفسه أمام تجربة لها خصوصيتها وتمثل في ذاتها قصة نجاح كبرى لفتت إليها العالم كله وأصبحت تجربة نمو رائدة صنعت من أرض بدوية تسكب عليها الشمس الحارقة لهيبها وشاطئ على الخليج لا حياة فيه، صنعت من هذا المركب الثلاثي القاسي بلورة كرسالية تتلأل فخطفت إليها أنظار الجميع في مرحلة زمنية لم تتجاوز نصف قرن.

يقدم " الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم" حاكم دبي في كتابه: " قصتي" أضواء كاشفة وسريعة لأهم معالم هذه التجربة التنموية بالمنطقة العربية، وهو في هذا الكتاب لم يُرد تاريخاً دقيقاً لهذه التجربة بتفصيلاتها وإنما إلى بعض محطاتها الرئيسية بوصفها المحطات والعلامات على طريق التنمية لدبي، كاشفاً في تضاعيف كتابه عن كلمة السر في نجاح تجربته - وهي الإدارة - لتكون نموذجاً ونبراساً لمن يريد، ... هل قلت من يريد...؟، إذاً فالإرادة أولاً، ثم الإدارة ثانياً. إننا نستطيع أن نفعل أي شيء وكل شيء لو كان هناك إيمان وإرادة في تنفيذها.

(3)- ال مكتوم، الشيخ محمد بن راشد، 2018م، قصتي، ط1، الناشر إكسيلور للنشر والتوزيع، دولة الإمارات العربية المتحدة.

وقد جاء هذا الكتاب أشبه ببيان التنمية، فيه قصص واقعية موثقة تكشف عن إرادة داخلية وقناعة شخصية بضرورة بل بحتمية العمل والبناء، لذلك جاء الكتاب أشبه في الأدبيات بالسيرة الذاتية والغيرية للإنسان، يكتب جزءاً من سيرته وسيرة أبيه الشيخ راشد آل مكتوم وصوراً من سير الأبطال الحكماء المؤسسين لدولة الاتحاد كالشيخ زايد. كما أنّ الكتاب لا يمكن النظر إليه بكونه سيرة للإنسان فقط، بل هو سيرة للمكان نعم المكان في تطوره ونموه عبر خمسين عاماً حتى تحول من صحراء قاسية حارة إلى ما يشبه المدينة الزجاجية الكبرى التي تعج بالنشاط والحركة الاقتصادية والسياحية.

من هنا يمكن النظر إلى كتاب "قصتي" بوصفه سيرة حياته متكاملة للإنسان والمكان في حربيهما معاً لكل المعوقات الطبيعية والبشرية بفضل الإرادة الداخلية الصلبة والتي لم تقبل الانكسار والهزيمة.

كتاب قصتي وموقعه الأجناسي: إذا نظرنا إلى كتاب (قصتي) في ضوء الأجناس الأدبية لفتح أمامنا باباً من القول ينبغي أن ندلف فيه لتحديد موقعه النوعي أمام ما اتفق عليه نقاد الأدب والمُتَطَرُون للدراسات الأدبية، ذلك لأن كتابات كثيرة في القرن الأخير قد بدأت تميز بين ألوان أدبية متجانسة مكاناً وامتساسة موضوعاً وأعني بها ما كتب تحت عنوان كبير هو (كتابات السير) وقد تفرّج عن هذا الجنس الأدبي أنواع شتى كالسيرة الذاتية والسيرة الغيرية وأدب اليوميات وأدب الاعتراف وأدب المذكرات الشخصية... إلخ.

ولقد اهتم الغربيون بمثل هذه الألوان السيرية والأشكال الأدبية، " واستمرت العناية بهذا الشكل الأدبي حتى أصبح شكلاً له خصوصيته"⁽⁴⁾.

كما يؤكد على ذلك د. إحسان عباس تفصيلاً في قوله: " وفي السيرة الذاتية بالغرب معالم كبيرة كان لكل معلم منها أثره في كتابة السيرة الذاتية وطريقتها"⁽⁵⁾.

وكتاب (قصتي) يؤشر عنوانه بطريق مباشر وبدلالة واضحة أنه ينتمي نوعياً إلى أحد هذه الأنواع الأدبية، غير أنه أقرب ما يمكن أن نسميه السيرة العامة أو الترجمة بمعنى أنها السجل التاريخي الذي يكتبه أي كاتب، غير أديب، عن أي إنسان آخر، أو عن نفسه، معتمداً بصورة خاصة على أخبار وتاريخ صاحب السيرة. [الإنسان الذي تكتب عنه السيرة]، ومن ثم فإن السيرة، العامة مجرد ترجمة حياة إنسان، لا يشترط فيه أن يكون أديباً، كما لا يشترط فيمن يكتبها أن يكون أيضاً أديباً"⁽⁶⁾، أو يمتلك فنيات أو تقاليد أدبية تجعل إنتاجه يتسم بطابع فني ويدخل في مجال السيرة العامة مجموعة كبيرة من التراجم والمذكرات واليوميات والوسائل والاعترافات.

كما أننا نجد - قصتي- يقترّب إزاء تلكم الأنواع السابقة مما يسمى أدب المذكرات بوصفها نوعاً من الأدب الذاتي، يكتبه المؤلف عن حياته، أو عن حياة شخصية فذة ذات مقام بارز، ويتبع الأديب في كتابه المذكرات، إما على تسلسل الأيام، وإما بشكل متتابع لأهم الأحداث، ولا يكتب فيها إلا ما هو ذو أهمية يبرز قضية، ويوضح مشكلة من مشكلات العصر الذي يعيشه، وقد يتوقف عند شخصية أثرت فيه، وفي عصره، وقد يكثر من ذكر ما يمر في حياته

4- نيتزروكي، 2002م، (في طفولتي) دراسة السيرة الذاتية العربية، ترجمة: طلعت الشايب، المجلس الأعلى للثقافة - القاهرة.

5- عباس، إحسان، 1996م، فن السيرة، ط2، دار صادر - بيروت، دار الشروق - عمان.

6- راجع للمزيد هي هذه الأنواع:

- عكاشة، شايف، 1987م، نظرية الأدب، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر.
- المرابي، محمود أحمد حسن، 2003م، دراسات في المكتبة العربية وتدوين التراث، دار المعرفة الجامعية.
- وهبة، مجدى، كامل المهندس، 1984م، معجم المصطلحات العربية، ط2، مكتبة لبنان - بيروت.
- زيتوني، لطيف، 2002م، معجم مصطلحات نقد الرواية، مكتبة لبنان، الناشر - دار النهار للنشر بيروت.
- ضيف، شوقي، دت، الترجمة الشخصية، ط3، دار المعارف، سلسلة فنون الأدب العربي.

مثل (كتاب "الأيام" لطله حسين، ويكتب مذكرات بلده، فلا يبدو فيها واضحاً مثل: "حوادث دمشق اليومية" للسيد بدير الحلاق أو حوليات دمشقية لمؤلف مجهول.

وقد اتجهت بعض الشخصيات السياسية والعالمية إلى تدوين مذكراتها بعد اعتزالها كمذكرات ونستون تشرشل وهو أدب كثير الجاذبية لأن المرء يميل إلى كشف أسرار غيره، ومعرفة كيف يعيشون، ولا سيما إذا كانوا ملوكاً أو رؤساء، أو شخصيات أدبية وفنية كبيرة كمذكرات محمد حسين هيكل السياسية أو "مذكرات نهرو"⁽⁷⁾.

من خلال هذا التعريف نستنتج أن:

المذكرات تتسم بالطابع الذاتي، وفيها يركز الأديب على تسلسل الأيام محاولاً من ذلك إثبات الأحداث وحفظها، كما يسعى في كتابته إلى ما فيه أهمية، ولأنها بهذه الميزة تجاوزت ميدان الأدب إلى السياسة، إذ كتبت شخصيات سياسية وعالمية مذكراتها، فلم تقتصر كتابة المذكرات على الأدب.

وبناء على ما سبق نضع كتاب قصتي للشيخ محمد بن راشد آل مكتوم في موقع أجناسي بالسيرة العامة يجمع فيه بين أدب المذكرات والسيرة الذاتية لا لحياته تفصيلاً وإنما - وكما ذكر في مقدمة كتابه لمحطات أراد أن يتوقف عندها حيث تمثل مراحل مفصلية لبعض أطوار حياته الشخصية صغيراً وشاباً ومسؤولاً وقائداً بالتوازي المرحلي الزمني والمفصلي أيضاً لمحطات أخرى من تطور المكان (دبي) منذ أن كانت بقعة منسية صحراوية لا تجتذب أحداً حتى أضحت الآن مركزاً عالمياً تجارياً وسياحياً، وبالتالي فيمكننا إعادة النظر إلى الكتاب جملة إلى كونه سيرة إنسانية له ومكانية لدبي فلقد صبرا معا وتطورا معا في لون من التماهي بينهما وارتباط مصيرهما المشترك من النمو والتقدم، يقول في مقدمة كتابه: (أحب أبناء شعبي ولهم أكتب هذه المحطات، محطات من حياتي. اكتب ما يسعني به ازدحام الأوقات بالواجبات، وما تسعني به الذاكرة من سنوات وذكريات. اكتب سيرة غير مكتملة، لعلها تكون بداية لكتابة جزء من تاريخ دولتنا تخلده الأجيال القادمة). (قصتي. انظر المقدمة).

وتجربة محمد بن راشد في هذا الكتاب التي يحاول عبرها تقديم قصة كفاحه الإداري ونجاح مشروع دبي التنموي والتي يعي جيداً من خلالها أنه يكتب (سيرة) وإن كانت سيرة غير مكتملة يشبه إلى حد كبير ما كتبه غيره من الساسة والمسؤولين في العالم بل في الخليج العربي ذاته حيث قدم - على سبيل المثال - د/ غازي القصيبي كتاباً في ذات الموضوع وفي تجربة مشابهة يهديه كما فعل محمد بن راشد إلى الشباب ليتعرفوا على قصة نجاح التنمية في المكان إذا توافرت شروط الإدارة الناجحة، يقول القصيبي في مقدمة كتابه "هذا الكتاب موجه إلى القارئ العادي على وجه العموم وموجه على وجه التحديد، إلى فئتين من القراء، الفئة الأولى هي أبناء الجيل الصاعد الذي أمل أن يتمكنوا أن يتذوقوا من خلال نكهة الثورة التنموية التي عاشتها المملكة والتي كان من قدرتي أن أعاصرها، أما الفئة الأخرى فهي فئة الإداريين الشباب، في القطاعين العام والخاص، الذين أرجو أن يجدوا في تجربتي الإدارية الطويلة بعض الدروس النافعة وأن يستخلصوا منها بعض العبر المفيدة في الإدارة متغيرات كثيرة وثوابت أكثر"⁽⁸⁾.

7-التونجي، محمد، 1999م، المعجم المفصل في الأدب، ط2، الجزء الثاني دار الكتب العلمية، بيروت لبنان.

8-القصيبي، غازي، 2003م، حياة في الإدارة، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت.

محمد بن راشد آل مكتوم: الشخصية والتكوين⁽⁹⁾.

تتوافر المعلومات الشخصية الخاصة بالسيرة الحياتية والعملية للشيخ محمد بن راشد في كتب وصحف ومجلات ومواقع الكترونية خاصة به أو عامة، ويتفق جميعها في الآتي:
 وُلد⁽¹⁰⁾ الشيخ محمد «الابن الثالث للشيخ راشد بن سعيد آل مكتوم» في 15 يوليو عام 1949، ترعرع في كنف عائلة مكتوم الحاكمة لإمارة دبي في منزلهم الكائن في الشندغة. تعلّم في طفولته فنون الصيد، ورياضة الصيد بالصقور، وأخذ عن والده المهارات الأساسية للفروسية. تلقى مبادئ اللغة العربية وتعاليم الدين الإسلامي، والتحق بالتعليم الأساسي في دبي متنقلاً بين مدارسها الابتدائية والثانوية، وأكمل تعليمه العالي في لندن، ثم التحق بكلية مونز العسكرية البريطانية في ألدرشوت، والتي هي اليوم جزء من أكاديمية ساندهيرست العسكرية الملكية.
 في 9 سبتمبر عام 1958؛ توفّي جده الشيخ سعيد، وإثر ذلك أصبح والده الشيخ راشد بن سعيد حاكماً لإمارة دبي الذي بدأ باستعدادات جديدة لإعداد أبنائه بالمهارات اللازمة لتولي مسؤولية الحكومة في المستقبل. كان الشيخ راشد يؤمن بأن شخصية ولده الشيخ محمد تصلح بشكل أمثل لإدارة المطالب الأمنية المتزايدة في الساحتين الخارجية والداخلية.

وبعد وفاة والده الشيخ راشد، أصبح شقيقه الأكبر الشيخ مكتوم بن راشد حاكماً لإمارة دبي، فأصدر مرسوماً أميرياً بتعيين الشيخ محمد ولياً للعهد في إمارة دبي، وفي 4 يناير عام 2006؛ تولى الشيخ محمد حكم إمارة دبي عقب وفاة الشيخ مكتوم بن راشد، ولاحقاً اختار أعضاء المجلس الأعلى للإمارات العربية المتحدة الشيخ محمدًا نائباً لرئيس دولة الإمارات العربية المتحدة، ثم رشّحه الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة لمنصب رئيس الوزراء واعتمد المجلس ترشيحه.

بدأت معظم المشاريع الحديثة في دبي مع تولّي الشيخ محمد ولاية العهد في إمارة دبي، وكان لتعيينه في هذا المنصب آثار هائلة في تحويل دبي إلى مركز تجاري وسياحي عالمي، إذ أطلق الشيخ محمد العديد من المبادرات والمشاريع الريادية التي ساهمت في تطوير دبي وازدهار مستقبلها كمهرجان دبي للتسوق، وحكومة دبي الإلكترونية، ومدينة دبي للإنترنت، ومدينة دبي للإعلام، بالإضافة إلى إشرافه بشكل مباشر على مراحل تنفيذ المشاريع السياحية والإنشائية الضخمة مثل مشروع جزيرة النخلة وفندق برج العرب وبرج خليفة، والتي نقلت مدينة دبي إلى مصاف المدن العالمية وجعلتها واحدة من أفضل الوجهات السياحية المرغوبة في العالم والمتتبع لسيرته الحياتية خاصة ما ذكره هو بنفسه في كتابه محل التحليل (قصتي) لاستطاع ان يقف على عناصر مهمة كانت محورية في تشكيل شخصيته على النحو الذي انتهت اليه كمسؤول وقائد ويمكن حصر اهم هذه المؤثرات التي كان لها أبعاد الأثر في تشكيل هذه الشخصية أربعة مؤثرات اثنان منهما بشريان واثنان طبيعيان على النحو الآتي:

أولاً- أبوه الشيخ راشد بن مكتوم لقد خص الشيخ محمد بن راشد غير مرة أباه بالذكر وتحدث عنه بوصفه معلمه الأول مبادئ الإدارة والالتزام وتحمل المسؤوليات والانخراط وسط المواطنين، وكان ذلك من خلال مواقف عملية استخلص منها الدرس أو حوارات بينهما داخل دبي أو في بريطانيا إبان الاستقلال وبعده.

ثانياً: أمه الشيخة لطيفة فتعد أمه بحنوها ولطفها الشخصية الوحيدة التي خصص لها ثلاثة فصول من كتابه قصتي حيث أهتمته الاعتزاز بالنفس منذ صغره كما أنها غمرته بحبها ورعايتها له طفلاً وشاباً مؤكداً أن دورها في

9-صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد بن سعيد آل مكتوم (15 يوليو-1949)، نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة رئيس مجلس الوزراء حاكم إمارة دبي وزير الدفاع في دولة الإمارات العربية المتحدة، تولى حكم الإمارة في 4 يناير 2006م خلفاً لأخيه الشيخ مكتوم بن راشد.

10-راجع الموقع الشخصي للشيخ محمد بن راشد /<https://ar.wikipedia.org/wiki/>

حياته بل في حياة أبيه كان دوراً يمثل الدعم النفسي والمعنوي في حل مشكلات البيت خاصة وأنها كانت تمتلك حكمة وإيماناً مبكراً بمسؤوليتها أمّاً لأسرة ولبقية جاراتها من الشعب في المحن والأزمات على وجه الخصوص.

ثالثاً- الصحراء: أما الصحراء فقد كانت الكتاب المفتوح الذي أعانه أبوه على فك طلاسمه وإحسان قراءته قراءة جيدة فعشق الصحراء وخبر دروبها وطرقها وقسوتها وجمالها وحيوانها، فأبوه هو الذي دفع به إلى أحد البدوين في الصحراء ليعيش هناك وسطهم حتى استطاع أن يكتسب ثبات الصبر والجلد وتحمل ما فيها فعاش وسط عقاربها وهوامها فكانت الصحراء مدرسة مفتوحة أعطته الحكمة ومنحته مفاتيح كثيرة في استثمارها وإعمارها.

رابعاً- الخيل: تعلق الشيخ محمد بن راشد منذ نعومة أظفاره بالخيال العربية الأصيلة من جده وأبيه وأخيه عشقها وعرف أنواعها وتواصل معها فكان يحنو عليها ويطلبها بيده ويعنى عناية خاصة بها، اكتسب منها روح المنافسة والسرعة في سباق الآخرين فعني بها وبسباقاتها، ولعل المهتمين بالخيال العربية يعلمون أن الشيخ محمد بن راشد يعد واحداً إن لم يكن أشهر وأكبر مالك للخيال العربية داخل دبي وفي أوروبا.

المبحث الثاني- مشكلتنا في الإدارة

يقدم الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم في كتابه قصتي ما يشبه بتوصيات تمثل عصارة التجربة وخلاصة مشوار العمل التنموي الناجح له في دبي، والهاجس الأكبر في كل ما كتب الذي يلح عليه إلحاحاً في غير موضع من كتابه وفي وصاياه لغيره بدأه في جملة محددة ومركزة في إحدى تغريداته عبر "تويتر" إذ أعلنها صريحة بقوله: " وأن أزمنا أزمة إدارة وليست أزمة سياسة، وأنا بحاجة لإداريين أكثر من السياسيين يستطيعون إصلاح جزءا من الخلل التنموي في المنطقة، (قصتي: ص 274)، هكذا يضع إصبعه على بيت الداء والمرض الذي كان سبباً في تخلفنا العربي وهو افتقاد دولنا إلى نظم إدارية حكيمة، وهذا بعينه ما ذكره المتخصصون من علماء العرب في الإدارة، حيث ينتهي أحدهم إلى قوله وعلى الرغم من أن: "البلدان العربية غنية بالموارد الطبيعية والبشرية متعددة الجوانب، ولكن الإدارة هي المشكلة الرئيسية على اختلاف أسبابها ومقوماتها"⁽¹¹⁾.

جناية السياسة على الإدارة

يراقب محمد بن راشد ما حوله ومن حوله عبر قصة كفاحه المتتابعة منذ إنشاء دولة الإتحاد عام 1971، متأملاً التاريخ، ورباطاً الأسباب بالنتائج، وبعد القراءة الجيدة يصل بنا إلى خلاصة التجربة وعصارتها تلك التي صاغها في تغريدته السابقة، وملخصها أن الانشغال بالسياسة معطل لقاطرة التنمية، وأن الساسة لا يصلحون للإدارة التي هي وراء كل تنمية، مؤكداً أن لغة السياسة تختلف تمام الاختلاف عن لغة العمل يقول: "للسياسيين لغة دبلوماسية، وللواقع لغة مختلفة، لغة القوة"، (قصتي: ص 140).

فمن خلال وجوده المبكر في المشهد السياسي والتنموي في دبي يؤكد على ملاحظة طالما تكررت وراءها أحد أهم أسباب التخلف، وهي وقوع خطأ جسيم من الصعب علاجه وهو اعتماد القادة على مستشارين وساسة منافقين كانوا جميعاً سبباً رئيساً في انهيارات أولئك الحكام والقادة يقول: "كبرت وشاهدتُ قادةً كباراً لدول عظيمة كان خطأهم التاريخي الأكبر الذي أطاح بهم مستشاروهم المنافقون، نعم، أحاطوا أنفسهم بمن يسمعونهم فقط ما يجبون سماعه، وما زلتُ أرى الخطأ ذاته يتكرر حتى يومنا هذا. إنَّ أسوأ ما يمكن أن يفعله القائد أو الحاكم هو الاختيار

(11)- عفيفي، أحمد كمال الدين، وائل محمد يوسف، مايو 2003م، المدينة العربية في ظل الحكومة الالكترونية، ندوة الحكومة الالكترونية. الواقع والتحديات، مسقط، سلطنة عمان.

السئي للمستشارين"، (قصتي ص63)، وينظر الشيخ محمد بن راشد إلى نموذج عربي وكيان دولي محلاً قيمته وأسباب إخفاقاته يأخذ مثالين: (مجلس التعاون الخليجي والجامعة العربية): ليقف على السبب المركزي وراء تعطيل أدائهما المنتظر منهما وهذا السبب يكمن في الذين يديرونهما من رجال سياسة وليسوا رجال إدارة يقول: "أفكر أحياناً، لعل منظوماتنا التعاونية سواء الخليجية عبر مجلس التعاون أو العربية عبر الجامعة العربية بحاجة لإعادة نظر في هيكلتها وطريقة عملها.

تلك المنظومات يديرها رجال سياسة، وزراء الخارجية بالدرجة الأولى، الوزراء المعنيون بالأزمات السياسية، وبالتالي ستظل تدور في نطاق السياسة على ما فيها من خلافات واختلافات"، (قصتي: ص 194)، ثم يتساءل متخيلاً وضع هاتين المنظمتين لو أدارهما رجال إدارة حتماً سيتغير الأمر يقول: "دائماً كنت أتساءل: ماذا سيكون الحال لو أدار تلك المنظومات رجالاً لتنمية؟ ماذا لو أدارها رجال الإدارة والقيادة؟ ماذا لو أدارها المسؤولون عن الخدمات التي تقدم للشعوب، بحيث كان محور عملها هو تطوير هذه الخدمات، وتطوير بنية تحتية جديدة لشعوبنا العربية؟ ماذا لو كانت أولوياتها الاستثمار في تحديث أسلوب الحياة للمواطنين في وطننا العربي، وتطوير قنوات الاستثمار، وبناء الشركات والشراكات الاقتصادية، والاستثمار في العلوم والأبحاث والتطوير والصناعات؟ كيف سيكون حالنا اليوم؟ عمر الجامعة العربية اليوم مثلاً أكثر من سبعين عاماً، ماذا لو كنا بدأنا كل ذلك قبل سبعين عاماً؟ كيف سيكون الحال؟

ربما حان الوقت ليتولى رجال الإدارة والقيادة ورجال الأعمال والمال والصناعة إدارة هذه المنظمات بدلاً من وزراء الخارجية. ربما! لماذا لا نجرب؟"، (قصتي: ص 194، 195)، ثم يبعد بنا الشيخ محمد بن راشد إلى أعماق من هذا وقد وضع نصب عينيه خصوصية بلادنا العربية التي ظلت زمنًا مستعمرة من قبل الدول الأجنبية ثم تحررت ورحل عنها المستعمر، ومن هنا وفي هذه اللحظة فإن هذه الدول العربية حديثة الاستقلال التي تعاني حالة من النفاهة كانت تحتاج لا لرجال السياسة وإنما لمن يحسن معالجة وإدارة كل ملفاتها الداخلية والخارجية لتبدأ بعد ذلك مشروعها التنموي يقول: "فالدول بعد الاستعمار تزدهر بالإدارة الجيدة للاقتصاد، وبالإدارة الجيدة للخدمات الأساسية للشعب، وبالعلاقات الجيدة مع جيرانها، وأيضاً بالإدارة الحكيمة للنزاعات الحدودية التي تركها المستعمر بين بلداننا كقنابل موقوتة. الإدارة الجيدة أوصلت بعض الشعوب إلى القمة، والإدارة السيئة انحدرت بشعوب أخرى إلى القاع. نلوم- في الكثير من الأحيان- المستعمر على تراجعنا التنموية، وحروبنا العنيفة، واقتصاداتنا المتهاككة، وحتى على تدهورنا الثقافي والعلمي.

والحق أن اللوم يقع علينا نحن الذين تصدّينا لإدارة الحكومات بعد رحيل الاستعمار"، (قصتي: ص 155). كيف وصل الشيخ محمد بن راشد إلى خطوة بل أهمية قضية الإدارة وجناية الساسة عليها؟، لا شك أن من تربي على يديهم كالشيخ زايد وأبيه الشيخ راشد كانا نموذجين عمليين التقطنا منها الحكمة في إدارة الأمور، يحكي لنا أن أباه الشيخ راشد الذي كان حاكماً لدي كان دوماً حريصاً أن يكون متفاعلاً وقريباً من مناطق العمل والعاملين لا يحجبه عنهم أحد، بل يطلع بنفسه ويتابع بدقة كل حركة في دولايب العمل، يقول عنه: "الشيخ راشد كان يفضل دائماً الابتعاد عن ضوضاء السياسة وتشابكاتها ومعاركها الصفرية، ويقول أيضاً- "إنها لم تصنع لنا نحن العرب شيئاً.

كان كل تركيزه وطاقته ووقته منصباً على المشاريع والاقتصاد، وكان يتجنب أي شيء يمكن أن يجر بلادنا إلى مستنقعات السياسة. اعتمدت تلك الفلسفة وتلك النصيحة عن قناعة وإيمان وتجربة أيضاً عبر مسيرتي الطويلة. واليوم، الكثير من العرب يرون بلادنا تعد التجربة التنموية الأنجح في المنطقة"، (قصتي: ص 66، 67)، "وقد راقبه فوجده يتابع بنفسه ودون وسطاء العمل يقول: "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" (قصتي: ص 61).

وهكذا تعلم من أبيه كيف تكون مسؤولية القائد الإدارية يقول: "تعلمتُ من راشد منذ نعومة أظفاري بأن القائد هو الشخص الأكثر نشاطاً والأقدر على تنفيذ المشاريع بكل كفاءة. تعلمتُ من راشد بأن كل درهم في دبي له قيمة كبرى ولا يتم صرفه إلا في مكانه الصحيح. ثقافة الحكم التي رسّخها راشد بن سعيد هي ثقافة تقوم على صرف المال بحكمة والابتعاد عن التبذير الحكومي أياً كان شكله"، (قصتي: ص 6)، والدرس العملي الثالث الذي علمه إياه أبوه الحكيم كان في إدارة الأزمات، فلقد بدأ بنفسه وأهله لإنقاذ السكان وقت هبوب إحدى العواصف العاتية بدبي يقول: "تعلمتُ كيف يديرُ القائد أزمةً مفاجئة. وأكثر شيء استوقفتني، وما زال، أن أبي بدأ بنا نحن أبناءه وأبناء عمي لإرسالنا لإنقاذ الغرق في البحر الهائج قبل أن يرسل أحداً من عموم الناس. حقاً إن الأزمات تظهر معادن الرجال"، (قصتي ص 52).

كان ما سبق منصباً على خيار الإدارة الناجحة والرهان عليها بعيداً عن السياسة ولغتهم التي لم تقدم شيئاً بل تهدر وقتاً ولكن لنغوص أكثر داخل الملامح العامة للإدارة الناجحة كما بينها كتاب قصتي للشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، ونحاول تلمس أهم مظاهرها وآلياتها.

المبحث الثالث- ملامح الإدارة الناجحة في دبي.

يمكننا عبر محطات التنمية التي أراد لها الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم أن نقع على ملامح الإدارة الناجحة أو قل الإدارة التي أديرت بها دبي منذ نشأتها وكانت سبباً في كونها نموذجاً ناجحاً يمكن استنساخه. ولقد تردد على لسان الشيخ محمد بن راشد عبارة "وهذا هو جزء من دستور دبي غير المكتوب" وإذا نظرنا إلى السياق الذي وردت فيه هذه العبارة غير مرة بكتابه، ثم نظرنا إلى مجموعة الوصايا التي ختم بها كتابه أمكننا تلخيص ملامح هذه الإدارة التي اختارها لتكون خارطة صار عليها حكام دبي وضمنت لهم نجاحات متواصلة، ثم إن عبارته المتكررة السابقة: "وهذا هو جزء من دستور دبي غير المكتوب" تشكل في ذاتها فلسفة هذه الإدارة وبصيغة أخرى تشكل مجموع القناعات الشخصية والفكر الذي اختار على أسسه طرق الإدارة الناجحة التي تتماشى مع ظروف دبي التاريخية والديموغرافية والاجتماعية والبيئية، إنه في ظني الشخصي لم يأخذ سياسة إدارية بعينها معلبة وجاهزة وضعها بعضهم وإنما اختار من السياسات الإدارية المطروحة ما يتناسب وبلده وشعبه، فكانت له إدارته الخاصة التي تكشف عن رؤية بعيدة وعميقة تبناها حكام دبي منذ جده الشيخ مكتوم ثم والده الشيخ راشد ثم هو حيث أثمرت التجربة التنموية التي بدأت منذ سبعين عاماً، ويمكننا تلخيص ملامح الإدارة التي اختارها أولئك الحكام على النحو الآتي:

أولاً- تنوع المصادر الاقتصادية

كان لحكام دبي الوعي المبكر وقبل ظهور النفط على ضرورة تنوع مصادر دبي الاقتصادية فمن تجارة اللؤلؤ إلى التجارة الحرة من أعشاب وذهب إلى سائر أنواع البضائع وكانت حكمة الشيخ مكتوم الجد الأكبر في دفع الضرائب وجعل دبي ميناء حرة مفتوحة من أكبر الأسباب لتمهيد دبي لكي تكون واحدة من أهم الموانئ والمدن التجارية العالمية.

ثانياً- خلق بيئة وإنسان قابلين للعمل التنموي:

ونستطيع الوقوف على هذا العنصر من خلال تجربة حكامها الشيخ محمد بن راشد حينما طلب منه القذافي حاكم ليبيا(السابق) أن يفيد ليبيا بتجربة دبي التنموية؛ ليكتشف الشيخ محمد أن البيئة التي اكتنفها

الفساد لا تصلح لأي تغيير ومن ثم لأي نهضة يقول: "لم يكن القذا في يريد التغيير، كان يتمنى التغيير. التغيير لا يحتاج خطابات، بل إنجازات. التغيير لا يمكن أن يحدث مع حجم الفساد الذي رأيناه أثناء محادثات فريقتي معهم. التغيير بحاجة لبيئة حقيقية، الشعب وحده يستطيع التغيير للأفضل فقط، دون أن يأتي محمد بن راشد إلى ليبيا، فقط أصنع له البيئة المناسبة وسيبني بلدك. الشعب الليبي يضم علماء ومواهب ورجال أعمال وبناءً وباحثين وأطباء ومهندسين، هم فقط يحتاجون للبيئة المواتية لإطلاق إمكانياتهم وإحداث التغيير الإيجابي. ضربت مثلاً لأحد القادة في إحدى المرات عن دور الحكومات. سألته: ما دور شرطي المرور الواقف في منتصف تقاطع مزدحم؟ أجابني: تسهيل حركة السيارات القادمة من كافة الاتجاهات والتأكد من عدم وقوع حوادث. قلتُ له: ما رأيك إذا منع حركة الناس في جميع الاتجاهات إلا لأصدقائه وأقربائه فقط؟ قال لي: هو فاشل وفساد، ولا يؤدي دوره. قلت له: الحكومات هي شرطي المرور، ودورها تسهيل حركة الحياة أمام الناس المندفعين لبناء مستقبلهم وأبنائهم. وللأسف ابتليت منطقتنا بالكثير من شرطة المرور الفاشلين"، (قصتي: ص 240، 241).

إن ما يلح إليه الشيخ محمد بن راشد في تجربته السابقة عن ليبيا يؤكد على ما اتفق عليه علماء الإدارة من ضرورة أن يكون لدى الحكومات التي تسعى إلى التنمية والتغيير ما أطلقوا عليه "الثقافة الإدارية" فهي شرط لأي تغيير وشرط تغييرها هو اقتناع المسؤولين بها في جو نقي بعيداً عن الفساد، فتعد الثقافة الإدارية للإدارة العليا من أدوات التغيير؛ إذ يمثل اقتناعها أول مداخل التغيير في المؤسسة وأهمها، والثقافة الإدارية هي ثقافة فرعية من الثقافة العامة التي تسود المجتمع، ولكنها تخص فئة محددة من فئات المجتمع، هي فئة العاملين في المؤسسات التي تكون منجماً⁽¹²⁾.

ثالثاً- التخطيط المستقبلي السليم:

لقد حرص الشيخ محمد بن راشد في وصاياه على ضرورة وضع الخطط الطموحة على أسس علمية سليمة وبرعاية قائد لفريق تنفيذ الخطط وتوزيع الأدوار يقول: "ضع خطتك! عندما لا تخطط فأنت تخطط لفشلك. الكثير من المسؤولين يعيشون وظيفتهم يوماً بيوم، لا ينظرون لأبعد من أسبوع أو شهر، وهذا أحد أكبر تحدياتنا الإدارية. 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، (قصتي: ص 275).

رابعاً- إعداد القائد وصناعته:

إن صناعة القادة خاصة من الشباب أحد أهم آليات الإدارة الناجزة التي ألح عليها علماء الإدارة، بوصفها إحدى رهانات الإدارة التشاركية التي أشرنا إليها سابقاً، فصنع القائد من أهم ملامح هذه الإدارة، حتى تتحقق ما أطلقوا عليه القيادة التحويلية" فالمؤسسة تنظر للعامل بصفته شريكاً وحلاً للمشكلات، والافتقار لمثل هذه المعلومة يؤكد عجز العامل وعدم قدرته على النفع، كما أن المعلومات تساعد على تسطيح الهرم التنظيمي وربما تكون القيادة والتغيير من أعظم التحديات التي تواجه المؤسسات في الوقت الحاضر، وتستند القيادة التحويلية إلى ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في التغيير⁽¹³⁾، ويعني التطوير التنظيمي بهدف تحويل المؤسسة من مؤسسة فعالة إلى مؤسسة أكثر

12- للمزيد راجع:

- سعيد، إدوارد، 1997م، الثقافة والإمبريالية، ط1، ترجمة: كمال أبو صعب، دار الآداب، بيروت.

13- قنديل، علاء سيد، 2010م، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان.

فعالية، والإبداع، حيث تستند إلى التفكير الابتكاري؛ لحلّ ما يواجهها من مشكلات معقدة إيماناً منها، بأنّ الابتكار هو جوهر عملية الإبداع، وروح المخاطرة التي تميز القائد التحويلي وتعني قدرته على خوض المغامرات وقبول التحدي والاستمتاع بالمواقف المعقدة. تصحيح الأخطاء وتباعد الكلمات وهذا ما حاوله بالضبط الشيخ محمد بن راشد وذلك لضمان مسيرة التنمية وخلق الثقة بنفوس الشباب كي يخرجوا أفضل ما عندهم حتى تستفيد مشروعات التنمية بطاقتهم الخلاقة يقول: "مسؤوليتنا أن نصنع قادة، نعطيهم المسؤولية، ونشجّعهم حتى يصبحوا قادة حقيقيين.

لقد كانت حقاً كلمات من ذهب. قالها بكل ببساطة، ولكنها سر عظيم من أسرار نجاح الدول وتفوقها؛ فصناعة القادة هي صناعة التنمية، وهذا هو الدرس الثاني. "طبّقْتُ هذا المبدأ على مدى خمسين عاماً من حياتي ومسيرتي القيادية حتى اليوم، وخصّصْتُ برامج لإعداد القادة وصناعتهم، واستثمرتُ بشكل شخصي في الشباب الطموحين الذين أحطتُ نفسي بهم في كافة المناصب التي تقلّدها واليوم أراهم قادة عالميين في مجالاتهم، وأفتخر بهم. المشورة تضيف عقولاً إلى عقلك، وصناعة القادة تضيف أياد كثيرةً وعظيمةً إلى يدك. القادة الذين نصنعهم يكونون عيوننا التي نرى من خلالها، وأيدينا التي نبنى بها، وطاقات خلاقة تُضاف إلى طاقتنا لتحقيق رؤيتنا التي نحلم بها"، (قصتي: ص 63، 64)، في ذلك المضمار يستعيد ذكرياته مع والده الشيخ راشد الذي كان يسند بعض أعمال التنمية إلى الشباب ليست لديهم الخبرة الكافية، غير أنه أراد من وراء ذلك صناعة القائد منهم وتخليق جيل من القيادات الشابة بتحميله المسؤولية وبذر الثقة في نفسه.

ويؤكد الشيخ محمد بن راشد في إحدى وصاياه على هذا أي بناء الإنسان وإن القائد الناجح يخلق قادة جديداً ولا يكون هو مركز كل شيء يقول: "اصنع قادة! اصنع قادة تصنع مستقبلاً. القائد الحقيقي هو من يصنع قادة، والمؤسسة الحقيقية هي التي تخرج قادة، وضمان استمرارية التفوق مرهون بجهود المؤسسة في صنع قيادات، قيادات تفتح آفاقاً أكثر، وتحمل طاقاتٍ أكبر، وتنقل المؤسسات لقمم جديدة. صنع القيادات سر لا يفهمه إلا رجال تغلبوا على تضخّم الأنا والذات، وفهموا أن أعظم إنجاز يصنعه هو بناء البشر وليس الحجر"، (ص 277). هكذا ألح الشيخ محمد بن راشد على ضرورة صناعة القادة الجدد من الشباب وغرس الثقة في أنفسهم حتى تتحقق إدارة تشاركية حقيقية تضمن نجاح عمليات التنمية.

خامساً- العمل بروح الفريق:

وإذا تابعتنا ملامح وآليات تلك الإدارة الناجحة بوصفها نموذجاً تم وأثمر في دبي، فإن الشيخ محمد بن راشد يؤكد بعدما ألح على صناعة القادة الجدد، بأن آلية العمل الناجح لهؤلاء القادة لا تكون إلا بروح الفريق، حيث يعرف كلاً منهم تخصصه ويشغل على ملفه متناغماً مع غيره، منسقاً مع زملائه تحت رعاية القائد رئيس الفريق ومايسترو العمل، فإن العمل الفردي لا يثمر مهما بلغ يقول: " اصنع فريق عملك! لا تحلق وحيداً، لا تغرد وحيداً، لا تصقّ وحيداً. اصنع فريقاً يحملون أهدافك لأفاق جديدة، تنازل عن صلاحياتك لهم، أرشدهم وعلمهم ومكّهم، ارفع السقف أمامهم، اخرج المارد الذي بداخلهم، كافئهم وأبرز إنجازاتهم. استرخ واستمتع بالنتيجة، لأن الفريق العظيم سيحملك إلى أماكن عظيمة، والفريق الضعيف ستحملة فوق ظهرك حتى يكسره"، (قصتي: ص 275).

إن تفكيراً بسيطاً لنص الشيخ محمد بن راشد السابق يذكرنا في صنع القيادات كما تحدث عنها علماء الإدارة التشاركية حيث ركزوا على ما أطلقوا عليه: القيادة الفعالة التي تنجها القيادات الشابة حين يرعاها القائد

الكبير وتُعد القيادة الفعالة وبيئة العمل المهمة عاملين مفصلين؛ لتحسين قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بموظفيها، وجعل أدايمهم لائقاً ومناسباً للمنظمة؛ إذ يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي، وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المؤسسة المعاصرة، ورسم معالم مستقبلها، كما أنه: "يعدّ بمرتبة الضابط إيقاع حركة المجتمع، والمحدد مكانته بين الدول، فالموارد البشرية تمثل الغاية من عملية التنمية وأداتها الرئيسة"⁽¹⁴⁾.

سادساً- المتابعة المتواصلة والرقابة الذاتية:

إن أي خطط تنموية يديرها فريق عمل يقف على رأسهم قائد حكيم تستيع هذه الخطط لإنجازها متابعة دقيقة لكل إنجاز، كما يتطلب الأمر حزمياً في اتخاذ القرار حتى لا تكون هناك عوائق إدارية أو قانونية في تسير العمل بعيداً عن المجاملات يؤكد ذلك حينما يقول: "أبدأ يومي في دبي في السادسة صباحاً. أعرف جميع مشاريعي. أتابع كل خططي. نبي مع المشاريع رجالاً وقادة لينهضوا بها وليتابعوا مسيرتها ويوصلوها للعالمية. نعطي كل يوم صلاحيات لشباب وفتيات نسعى لتمكينهم من قيادة بلدهم، والمساهمة فيه. لا نتهاون مع الفساد، لا نتهاون في سيادة القانون، لا نتهاون في تنفيذ خططنا التي أطلقناها. هكذا نبي دبي اليوم، وتجربتنا مفتوحة لأي شعب وأي حكومة لاستنساخها بالكامل"، (قصتي: ص 238)، ثم تأتي دور الرقابة على الجميع دونما تثبيط همم الشباب المتحمس للعمل وتشجيعه على المزيد من العمل تحت رقابة القائد ورقابة المسؤولين عن المتابعة. وفي ذلك يؤكد بقوله: "راقب نفسك! راقب الأداء في مؤسستك، واجعل لك رقيباً داخلياً في المؤسسة، وخارجياً محايداً لا بدّ من مؤشرات تضمن من خلالها بأنك تمضي في الاتجاه الصحيح لتحقيق الخطة. لا تغش نفسك ووطنك بوضع مؤشرات ضعيفة ورقابة ضعيفة. لا يمكن إنجاز أي مشروع دون مؤشرات حقيقية وصريحة تلزم بها نفسك وفريق عملك"، (قصتي: ص 275).

سابعاً- خلق الروح التنافسية:

إن مفردات البيئة الصحراوية قد أفادت ودعمت رؤية الشيخ محمد بن راشد وغرست في ذاته قيماً كان لها أكبر الأثر في عمله حاكماً وقائداً، فإذا كانت الصحراء بعقاربها وقسوة الحياة بها علمته الجلد والصبر، فإن الخيل العربية وسباقاتها جعلته من أكثر الناس إيماناً وولعاً بالمنافسة لأجل الفوز دائماً، وهذا ما حاول الإفادة منه في عمله التنموي، في التنافس وخلق روح المنافسة الذي يجعل القائد والعامل يخرجان أقصى ما عندهما من طاقة وإبداع فيصير الشيخ محمد بن راشد عن هذه السمة في نفسه بقوله: "لدي طاقة تنافسية عالية، التنافس مع الآخرين يجعلني أقوى وأفضل وأسرع وأكثر إصراراً. لدي هدف دائم أن أكون في المركز الأول، فلا أسعى إلا إليه، حتى لو لم أدركه. لا أعرف هل الخيل وسرعتها وسباقاتها التي عشقتها منذ صغري أكسبني هذه الصفة"، (قصتي: ص 121)، والتنافس قيمة لا حدود لها تؤدي ثمارها على المستويات الفردية والجماعية على مستوى الشركات والحكومات في العالم، يوصي بذلك حينما يقول: "لا تكن من غير منافس! التنافسية مبدأ مهم في سلوكنا نحن البشر. نافس نفسك أو غيرك. الشركات تنجح عندما تتنافس في بيئة مفتوحة. نافس غيرك من الدوائر والمؤسسات في الدول المختلفة، نافس للحصول على مراكز أولى محلياً أو عالمياً، اجعل بيئة العمل بيئة تنافسية أيضاً، نافس ماضيك لتكون أفضل منه، نافس أهدافك لتحقيق أعلى منها، نافس دولاً لتكون أعظم منها. التنافسية أسلوب حياة في الحكومات، من غيرها تراجع الهمم، وتنطفئ الحماسة وتفتر العزائم"، (قصتي: ص 276).

(14)- المرسي، جمال الدين محمد، 2006م، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية- المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

إن خلق بيئة عمل تنافسية التي أشار إليها سابقاً لا تتحقق في ظل الإدارة التشاركية التي أكدت على أن روح المنافسة الناجحة لا تتم إلا بإشراك العاملين في إدارة العمل وتوفير كافة المعلومات والبيانات حتى تخلق المنافسة أفكاراً جديدة وتنمية أسرع يقول: جان كارلزون " إن الفرد الذي ليس لديه معلومات لا يمكنه أن يتحمل سلطة، والفرد الذي يعطى معلومات لا يمكنه أن يتجنب تحمل المسؤولية"⁽¹⁵⁾.

ثامناً- الحرص على الابتكار ومواصلة الانجاز:

وهذا الملمح في الإدارة يتصل بسابقه فلا يأتي بعد المنافسة إلا الحرص على أن تسبق غيرك وتنجز إنجازاً يحسب لك، وينبغي على الإنسان الحريص على إنجاز شئئ ألا يبخل عليه من وقته أو جهده حتى يحصل على ما يريد، ولعله" اي محمد بن راشد" قد اكتسب قيمة الإنجاز والحرص عليه من خيله أيضاً يقول: "تعلّمتُ من خيلي أنه عندما تحب شيئاً واصل فيه حتى النهاية. عندما تريد إنجازاً أعطه كلك، لا تُعطه بعضك، إلا إذا كنت تريدُ نصفَ إنجاز، أو نصف انتصار!"(قصتي: ص 76).

ومن هنا تأتي أهمية ابتكار الأفكار الجديدة غير المعتادة إنّه- أي ابتكار أفكار جديدة- عين الإنجاز الحقيقي يقول: "ابتكر أو انسحب! الحكومات التي لا تبتكر تشيخ وتمهرم وتخرج من السباق. الأفكار تجدد الدماء، وتسبق بها المنافسين، وتقللُ بها التكاليف، وتعيد من خلالها اكتشاف نفسك. الاقتصاد الجديد قائم على الأفكار، والعالم الجديد يبحث عن مواهب تحمل أفكاراً جديدة. لا تتوقف عن البحث عن أفكار عظيمة عند فريقك، عند مراجعك، عند عموم الناس. لا يوجد شيء أقوى من فكرة عظيمة"، (قصتي: ص 275).

تاسعاً- الإحساس بالمسؤولية الإنسانية:

يمكننا القول بعد استشفاف سرود الشيخ محمد بن راشد ووصاياه في هذا الكتاب خصيصة مهمة ينبغي أن تتوافر في القائد في الإدارة الناجحة وينبغي أن تكون في نفسه عقيدة راسخة، ملخصها أنه مسؤول إنسانياً، اختاره الله دون غيره لفضيلة خدمة الناس من حوله وخدمة وطنه ففي هذه متعة لا يحسها إلا رجل يعرف مسؤوليته التي اختارها الله له في هذه الدنيا يقول: "أخدم الناس! الغاية من الإدارة الحكومية هي خدمة الناس، الغاية من الوظيفة الحكومية هي خدمة المجتمع، الغاية من الإجراءات والأنظمة والقوانين هي خدمة البشر، لا تنس ذلك. لا تمجد الإجراءات، ولا تقدس القوانين، ولا تعتقد أن الأنظمة أهم من البشر، هي لخدمتهم وراحتهم وتسهيل حياتهم، هي قابلة للتغيير في أي وقت من أجلهم.

الكثيرون يفقدون البوصلة، ويعتقدون أن دورهم الحفاظ على الأنظمة المعمول بها، وتطبيق نصوص القوانين التي تم تشريعها، وإنفاذ الإجراءات التي تم اعتمادها، وهذا الاعتقاد أساس الكثير من مشكلاتنا الإدارية. لو أن القانونيين، والمشرعين، والوزراء، والمدراء، ومن يستقبل المتعاملين، ومن يصمم الخدمات، ومن يقدمها، ومن يضع الموازنات، ومن ينفذ المشاريع، لو أن هؤلاء حافظوا على البوصلة والتزموا بمبدأ "خدمة الناس"، لتغيّرت نظرتهم وأولوياتهم وقراراتهم وخططهم، ولحدثت ثورة إدارية في عالمنا العربي"، (قصتي: ص 274)، وهنا ينبغي على المدير والقائد الحقيقيين ألا يأخذوا المنصب وينسيه كرسي الحكم القيمة الكبرى المكلف بها وهي خدمة الإنسان يقول: "لا تعبد الكرسي! الوظيفة والمنصب والمسؤولية كلها مؤقتة، ستذهب عنها سريعاً أو ستذهب عنك. رصيدك الحقيقي هو عملك وإنجازك، وكلما أنجزت أكثر ارتفع منصبك، وعلا اسمك، وأحبك الناس، وجزاك الله خيراً في الدنيا والآخرة. إذا أحببت الكرسي، لن تملك الشجاعة لاتخاذ قرارات ترفعك وتوصلك للكرسي الذي يليه. إذا أحببت الكرسي، قدمته

على قيمك ومبادئك والغاية التي جئت من أجلها وهي خدمة الناس. اجعله آخر همك، وستملك عندها طاقةً كبيرةً وأفقاً واسعاً لتغيير واقع مؤسستك ومجتمعك ووطنك. انظر لمصلحة وطنك البعيدة وليس لرجل كرسيتك عند قدمك"، (قصتي: ص 275).

هكذا ينتهي الشيخ محمد بن راشد إلى ما ابتدأ به من ضرورة تغليب مصلحة الجماعة عن مصلحة الفرد، وضرورة ألا يقع القائد في شهوة السلطة فالذي يقع في غرام كرسي الحكم يحرم نفسه من متعة لا تدانها متعة وهي لذة خدمة الآخرين، فالذي يتذوق قيمة العمل الخدمي للإنسان والأوطان ولا يشغله السلطان هو ذاك الإنسان الحقيقي الذي عرف وظيفته الكبرى في هذه الحياة وهي عمارة الإنسان وإشاعة الحياة بوسع معناها في ربوعنا وأوطاننا يقول: انطلق لبناء الحياة! نحن محظوظون لأننا نعمل في الحكومات. وظيفتنا ليست وظيفة عادية، وظيفتنا أجمل ما في حياتنا، بل هي الحياة. وظيفتنا عظيمة، نغير من خلالها حياة الملايين نحو الأفضل. لا تستهين بدورك أو عملك أو جهدك، فأنت تعمل في مجال صنع الحياة، وتصميم المستقبل، وبناء الأوطان، (قصتي: ص 277).

كان ما سبق خلاصة دقيقة لأهم العناصر والأصول التي ركز عليها الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم في أثناء عرضه لتجربته التنموية في دبي، وهي تمثل عناصر ينبغي مراعاتها في إدارة تسعى إلى تنمية أوطانها ورفاهية شعوبها، إنها ملامح التجربة الإدارية في تنمية دبي كما طبقها الشيخ محمد بن راشد وأصبحت تجربة رائدة تسعى بعض الدول لإعادة استنساخها. وهذه الملامح قد رأينا اتفاقها مع ما وضعه أساطين علوم الإدارة في العالم وما دعا إليه من إدارة تشاركية تحتضن الشباب و"تشرکہم"⁽¹⁶⁾ في القيادة؛ ليخرجوا أقصى ما عندهم.

لقد استطاع حكام دبي على مدى عقود من تقديم نموذج يحتذى لبناء الإنسان والأوطان بفضل الأخلاق والإرادة والنوايا الحسنة تجاه شعوبهم، غير عابئين بما عطل غيرهم من معارك سياسية أو شهوة السلطة، حتى كانت النتيجة التي لا ينكرها جاحد أو أعى لا يريد أن يرى نور الشمس بعينه وهي أن دبي وكما عرف بها راعيها وأميرها بقوله: "دبي ليست صدفة. دبي ثمرة رحلة استمرت أكثر من 581 عاماً. دبي قصة طويلة من الكفاح والتغلب على مخاطر هدّدت وجودها واستمراريتها." دبي اليوم دانه الدنيا، وستبقى بإذن الله"، (قصتي ص 44).

خاتمة البحث.

خلاصة بأهم النتائج.

على مدار ثلاثة مباحث يسبقها تمهيد حاول البحث إلقاء الضوء على كتاب (قصتي) للشيخ محمد بن راشد آل مكتوم بوصفه كتاباً يجسد تجربته الرائدة في النهوض بمدينة دبي والوقوف على تنميتها اقتصادياً وثقافياً حتى أصبحت تجربة رائدة تسعى بعض الدول إلى استنساخها داخل دولها.

ولما كانت عتبة العنوان الأولى (قصتي) تشير في دلالة مباشرة إلى أنه كتاب يحوي قصة حياة، وبالتالي يجعله كتاباً هو أدخل إلى الخطاب السير ذاتي منه إلى أي خطابات أخرى موضوعية، من هنا جاءت مقارنة الكتاب انطلاقاً من أجناسيته حتى وقفنا أنه كتاب يقف في منطقة بين السيرة العامة وأدب المذكرات حيث يحكي سيرة المؤلف في أهم محطاتها الزمنية المرتبطة بتاريخ دبي وتطورها، وكان هذا موضوع المبحث الأول، الذي سبقه ما أثاره المؤلف من

(16)- للمزيد راجع في ذلك:

- حسن، راوية، 2005م، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.

- ملحم، يحيى، 2009م، التمكين كمفهوم إداري معاصر، الناشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- بيترز، توم، ثورة في عالم الإدارة.

قضية اشتباك رجال الإدارة في عالمنا العربي بالعمل السياسي، ليؤكد المؤلف أن آفة فشلنا الإداري هو أن من يقوم بها هم ساسة وليسوا متخصصين في الإدارة لذلك كم جنت السياسة على الإدارة فأفسدتها.

وعالج المبحث الثاني ما طرحه المؤلف من محورية الدور الإداري في نهضتنا (إدارة دبي نموذجاً) وبعدها عرض البحث ما ساقه المؤلف انكشف أن إدارة دبي منذ بداية نهضتها كانت تسير وفقاً لأحدث النظم الإدارية المعاصرة وهو ما أطلق عليه (الإدارة التشاركية) وهي نمط يحقق الشفافية بإشراك كافة العاملين في المعلومات كما أنه يعمل على صناعة القادة وتخليقهم من جيل الشباب وبث الثقة في نفوسهم تحت قيادة رشيدة واعية وحازمة في آن.

ثم كان المبحث الثالث الذي عمل تفكيك الخطاب السير ذاتي في كتاب (قصتي) فاستنطق البحث الكتاب محاولاً تلخيص الرسالة التي يبثها المرسل الى متلقيها من الشباب ليوقف هذا الاستنباط القائم على تفكيك الخطاب على مجموعة محددة من العناصر التي أرادها مرسلها تلك التي تمثل مرتكزات أساسية مجربة من قبله لإدارته الناجحة من خلال تجربتها في النهوض بدبي وبالتالي يمكن تعميمها واستنساخها في أي مدينة أخرى.

التوصيات والمقترحات.

- ينبغي في الدراسات البحثية والأدبية أن تكثف النظر وتعطي مزيداً من الاهتمام للكتابة السيرية، خاصة إن كان كتابها من المسؤولين الذين خاضوا تجارب كبيرة في إدارة أوطانهم ذلك لاستخلاص الفائدة من هذه التجارب وإعادة تقديمها لمن حولهم.
- تحتاج التجربة التنموية التي شهدتها دبي منذ سبعينيات القرن الماضي حتى الآن إلى المزيد من البحث والتأمل حبذا إن جاءت على ألسنة المشتغلين في حقل المشروع التنموي الناضج بدبي.
- على المتخصصين في مؤسسات المجتمع المدني والحكومي إعادة النظر في نظمهم التي يديرون بها مشروعاتهم حتى يتأكد لهم أن الإدارة تبقى مفتاح كل نجاح.
- يدعو البحث كل من قاد عملاً صغيراً أم كبيراً أن يكتب تجربته بإخلاص بإخفاقاتها ونجاحاتها لتكون أمام الأجيال الجديدة يفيدون منها إذا أردنا مستقبلاً لأجيالنا القادمة وتتواصل الأجيال.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً- المصادر:

- ال مكتوم، الشيخ محمد بن راشد، 2018م، قصتي، ط1، الناشر إكسبلورر للنشر والتوزيع، دولة الإمارات العربية المتحدة.

ثانياً- المراجع العربية والمترجمة:

- ببيتز، توم، ثورة في عالم الإدارة.
- التونسي، محمد، 1999م، المعجم المفصل في الأدب، ط2، الجزء الثاني، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان.
- حامد، عمرو، 2021م، فن الإدارة، دارلوتس للنشر الحر- القاهرة.
- حسن راوية، 2005م، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- دركر، بيتر، 2004م، فن الإدارة، ط1، ترجمة: عبد الهادي الميداني، الناشر: مكتبة العبيكان.

- زيتوني، لطيف، 2002م، معجم مصطلحات نقد الرواية، مكتبة لبنان، الناشر - دار النهار للنشر، بيروت.
- سعيد، إدوارد، 1997م، الثقافة والإمبريالية، ط1، ترجمة: كمال أبو صعب، دار الآداب، بيروت.
- السويديان، طارق؛ والعدلوني، محمد أكرم 2000م، فن إدارة الوقت، قرطبة للنشر والتوزيع.
- السويديان، طارق؛ وباشراحي، فيصل، 2004م، صناعة القائد، دار الأندلس الخضراء للنشر.
- ضيف، شوقي، د.ت، الترجمة الشخصية، ط3، دار المعارف، سلسلة فنون الأدب العربي.
- عباس، إحسان، 1996م، فن السيرة، ط2، دار صادر - بيروت، دار الشروق - عمان.
- عفيفي، أحمد كمال الدين، وائل محمد يوسف، مايو 2003م، المدينة العربية في ظل الحكومة الالكترونية، ندوة الحكومة الالكترونية. الواقع والتحديات، مسقط، سلطنة عمان.
- عكاشة، شايف، 1987م، نظرية الأدب، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر.
- العيسوي، هانم، 2019م، الإدارة التشاركية إدارة جيل الألفية، المنظمات الصحية أنموذجاً، ليفانت للنشر.
- القصبي، غازي، 2003م، حياة في الإدارة، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت.
- قنديل، علاء سيد، 2010م، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان.
- كارينجي، ديل، 1999م، اكتشف القائد الذي بداخلك (فن القيادة في العمل)، ط1، الناشر: مكتبة جريز.
- المبيضين، صفوان محمد، عائض بن شافي الأكلبي، 2012م، التخطيط في الموارد البشرية، الناشر: اليازوري.
- المرآغي، محمود أحمد حسن، 2003م، دراسات في المكتبة العربية وتدوين التراث، دار المعرفة الجامعية.
- المرسي، جمال الدين محمد، 2006م، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية- المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- ملحم، يحيى، 2009م، التمكين كمفهوم إداري معاصر، الناشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- نيتزروكي، 2002م، (في طفولتي) دراسة السيرة الذاتية العربية، ترجمة: طلعت الشايب، المجلس الأعلى للثقافة - القاهرة.
- هلال، محمد عبد الغني حسن، 2007- 2008م، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي (كيف تربط بين الحاضر والمستقبل)، site: www.dpicegypt.com.
- وهبة، مجدى، كامل المهندس، 1984م، معجم المصطلحات العربية، ط2، مكتبة لبنان - بيروت.

ثالثاً- المراجع الأجنبية

- Jan Carlzon, Riv Pyramiderna
- Rick, Maur, Open book Management, Journal for Quality and Participation, Spring, v9,N5.

رابعاً: المواقع الالكترونية

- <https://ar.wikipedia.org/wiki/>
- site: www.dpicegypt.com