

## رؤية مقترحة لتطوير الممارسات الإدارية في الجامعات اليمنية في ضوء عهد

## الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر

عبدالله محمد الشامي

قسم العلوم التربوية، جامعة عمران، عمران، اليمن

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على المبادئ الإدارية التي وردت في عهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر، بالإضافة إلى الكشف عن المشكلات الناتجة عن تطبيق النظم الإدارية الغربية، حيث تم اقتراح رؤية لتطوير الممارسات الإدارية في الجامعات اليمنية، بالاعتماد على مضامين العهد، وتتكون من مجموعة من النتائج، أهمها تنمية الموارد المالية ومواجهة العدوان والبناء الثقافي والعمل التنموي. كما قدمت الدراسة آلية لتطبيق الرؤية، تبدأ بنشر ثقافة العهد، وتعديل التشريعات والبناء الثقافي. كما تم وضع متطلبات لضمان نجاح الرؤية، أهمها:

- التعديلات القانونية.
- التزام القيادة العليا.
- التمويل.

**الكلمات الاستدلالية:** الرؤية، المبادئ الإدارية، مضامين العهد، الجامعات اليمنية.

**Abstract:** The study aimed to identify the administrative principles that came in the Covenant of Imam Ali (peace be upon him) to Malik al-Ashtar, in addition to revealing the problems resulting from the application of Western administrative systems, where a vision was proposed to develop administrative practices in Yemeni Universities, relying on the contents of the Covenant, and it consists of: A set of results, the most important of which is the development of financial resources, confronting aggression, cultural construction and development work. The study also presented a mechanism for implementing the vision, which begins with the dissemination of the covenant culture, the amendment of legislation and cultural construction. Requirements were also set to ensure the success of the vision, the most important of which are:

- Legal modifications.
- Senior leadership commitment.
- Financing

## مقدمة:

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وآله وبعد.

تعد الدراسات التي تناولت الفكر الإداري للإمام علي - عليه السلام - قليلة جداً، قياساً بحجم ما قدمه من تدابير إدارية محكمة تستمد جذورها من القرآن الكريم صاغها الإمام في أدق تفاصيلها، وقدم الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تقادي حالات السقوط والانحيار، كما قدم المنهج العلمي والعملية لدورة الحياة للقيادات الإدارية، وفق رؤية ريانية تقوم على التناسق والتلازم يمكن من خلالها رسم منهج ورؤية للمستقبل تواجهه من خلالها كل التحديات التي تعترض القيادات الإدارية في ظل التطورات والتغيرات في الواقع المحيط، والذي تتطلب أن تكون قرارات وتصرفات وأحكام تلك القيادات متنسقة ومرتبطة بهدى الله.

تعيش الأمة العربية والإسلامية في حالة من التحدي الحضاري والثقافي، مهددة في معتقداتها وعاداتها، وفي دينها ولغتها وقيمها، حيث تقود الولايات المتحدة هجمة شرسة لتغيير هوية الأمة وسلب إرادتها تحت مسميات

ومبررات متنوعة، شعارها خلق عالم واحد أساسه توحيد المعايير وتقريب الثقافات ونشر المعلومات ونقل التكنولوجيا إلى المجتمعات الأقل تقدماً، (محمد إبراهيم عطوة، ٢٠٠١). وقد استطاعت الولايات المتحدة الأمريكية توظيف التكنولوجيا الحديثة؛ لتحقيق هدفها ونشر قيمها التي منها فرض نظمها الإدارية التي تفرض تبني القيم الغربية على حساب القيم العربية والإسلامية. بل لقد تجاوز الغزو الثقافي إلى التعليم في مراحلها المختلفة، حيث تدخلت الولايات المتحدة لتغيير المناهج الدراسية، في محاولة لإضعاف الانتماء وزيادة التفكك الداخلي وترسيخ العادات الأسرية والاجتماعية بمساندة من الغرب، (أحمد مجدي حجازي، ١٩٩٩).

وهو ما يتطلب جهداً استثنائياً؛ لأن الهجمة عميقة التأثير، سريعة النمو والانتشار، ولذلك فإن مواجهتها يجب أن تكون بالقوة نفسها، وهذه الاستراتيجية لا بد أن تتبع من عمق هويتنا وثقافتنا وتراثنا من خلال إعادة إنتاجه ونشره وتعميمه والبناء عليه. ولعل عهد الإمام علي (عليه السلام) لملك الأشرع يعد إحدى المحطات المهمة، إذ يمكن من خلاله مواجهة تيار التغريب والعولمة، بوصفه من أهم الوثائق التاريخية في التراث الإسلامي، كونه صادر من رجل عظيم هو الإمام علي -عليه السلام- الذي جسّد في حياته النموذج الأمثل بعد الرسول الأعظم، بالإضافة إلى مضمون الوثيقة بما تتضمنه من أسس واستراتيجيات لبناء الدولة، وكذا المؤهلات والمواصفات والمعايير اللازم توافرها في من يتولى المسؤوليات العامة، (السيد عبدالملك بن بدر الدين الحوثي، ٢٠١٩).

**أولاً: مشكلة الدراسة:**

إن فشل النظريات الإدارية الغربية والوضعية في الارتقاء بالعمل الإداري، وقصور الغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والمتمثلة في إشباع الرغبات الإنسانية التي تختلف من فرد إلى آخر، ومن ثقافة إلى أخرى، ومن عصر إلى آخر، وقد أوجد حالة من الصراعات والتناقضات، لغياب الرؤية الفكرية الواضحة للواقع ومتطلباته، (عبدالرحمن الطويل، ١٩٨٦).

فالواقع أثبت أن النظم الإدارية الغربية تعد شكلاً من أشكال الهيمنة الثقافية، لأنها تحاول تجريد الأمة من قيمها، وسلبيها هويتها الثقافية، وترسيخ أفكار ونظريات وممارسات إدارية معتمدة على الثقافة الغربية التي تعظم النفعية والمصالح الذاتية، وإشباع الرغبات الشخصية.

وهو ما يعني هيمنة القيم الأمريكية بشكل خاص، مما فتح الباب واسعاً لفرض ثقافتها التي تتناقض جذرياً مع هويتنا وثقافتنا الإسلامية، فالقائد الإداري وفقاً للنظم الإدارية الغربية، يعمل وفقاً لهواه ومصالحه الشخصية وإشباع رغباته الذاتية، وهو ما قاد إلى مزيد من الصراعات والتناقضات داخل المؤسسات الإدارية.

فالإنسان مهما كان مخلصاً أو نزيهاً أو ذا كفاية، فإن نجاحه يتوقف على مدى ارتباطه بالله؛ لأن ضغط العمل والمسؤولية سيقودانه إلى الانحراف والاهتزاز وعدم الثبات، فالإنسان يجب أن تكون لديه رؤية تمكنه من ترتيب معرفته بشكل منظم ومتسق، تساعد على تفسير السلوك الإنساني وإدراك النتائج المتوقعة، وقد تميزت نظرة الإمام علي عليه السلام، إلى الإدارة، بالنظرة الإنسانية، باعتبار من يحرك الإدارة ويقودها هو الإنسان، وبالتالي ركز على قضية معالجة نقاط الضعف التي تعترى الإنسان وهو يمارس دوره الإداري والقيادي، و على تحريك عوامل الخير والقوة التي أودعها الله فيه، وتوجيهها الاتجاه الصحيح، وبناء شخصيته من خلال مجموعة

من القيم التي على أساسها سيتحدد سلوكه مع العاملين والمجتمع، وهو ما قدمه الإمام علي في مضامين العهد الذي سنحاول تسليط الضوء عليه في هذه الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

❖ كيف يمكن تطوير الممارسات الإدارية في ضوء عهد الإمام علي لمالك الأشر؟

**ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:**

- ما هي المبادئ الإدارية التي وردت في عهد الإمام علي عليه السلام لمالك الأشر؟
- ما هي الأسباب التي تدعو إلى تطبيق مضامين العهد في الجامعات اليمنية؟
- ما الرؤية المقترحة لتطبيق مضامين العهد في الجامعات اليمنية؟

**ثانياً: أهمية الدراسة:**

**ترجع أهمية الدراسة الحالية إلى الآتي:**

- ١- تسليط الضوء على المبادئ الإدارية التي وردت في العهد وأهمية الاستفادة منها.
- ٢- تسليط الضوء على واقع الممارسات الحالية داخل الجامعات اليمنية في الجمهورية اليمنية.
- ٣- تقديم رؤية لتطبيق المبادئ الإدارية التي وردت في العهد على الجامعات اليمنية، بهدف إحداث نقلة نوعية في العمل الإداري من جهة، ومن جهة أخرى معالجة كل المشكلات الناتجة عن المبادئ الإدارية الوضعية.

**ثالثاً: أهداف الدراسة:**

- ١- التعرف على المبادئ الإدارية التي وردت في العهد.
- ٢- الكشف عن المشكلات الناتجة عن تطبيق النظم الإدارية الوضعية.
- ٣- اقتراح رؤية للنهوض بالعملية الإدارية في الجامعات بالاعتماد على مضامين العهد.

**رابعاً: منهج الدراسة:**

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الاستنباطي للتعرف على مضامين العهد الإدارية، ومقارنتها بالنظم الإدارية الوضعية، والمشكلات الناتجة عنها، مما يسهم في تقديم رؤية للنهوض بالعملية الإدارية في ضوء العهد.

**خامساً: نظرية الدراسة:**

- ١- توجد عدة نظريات غربية عن العمل الإداري، جميعها تركز على الفائدة المتوقعة من العمل الإداري بعد تحديد احتمالات النجاح والفشل وتحديد النتائج المتوقعة، كما أن هناك نظريات إدارية أخرى تفترض أن القائد الإداري لديه طموح معين ويختار الأهداف التي تلبى طموحه أو تزيد عن مستوى الطموح الذي حدده (Smelser, Bttes, 2001) وكلا النظريتين يشوبهما النقص والضعف لعدة أسباب هي:
- أ. لا توجد المعرفة الكاملة بالنتائج المطلوبة.

ب. نقص المعلومات.

ج- التركيز على الفوائد المتوقعة وإشباع الطموح لدى القائد الإداري، مما يجعله يتبنى الجانب الربحي، مما يفتح الباب أمام الصراعات.

د- محدودية الإطار الذي تتحرك فيه النظرية، لأنه مهما اتسعت يظل صدقها محدوداً مهما بلغ النجاح فيها، ذلك أنها تعتمد على الجهد البشري المشوب بالضعف.

٢- تعتمد نظرية الدراسة التي قدمها الإمام علي لتفسير الظاهرة الإدارية طبقاً لعين الواقع ومتطلباته، فهي قطاعية لاستحالة نفوذ احتمالات الفشل إليها، لأن الإمام علي قدم رؤيته وتفسيره المرتكز على الرؤية القرآنية التي لا تقبل التغيير والتبديل ما لم يتغير أصل الواقع المسنون من الله تعالى، كما أنه قدمها وفق رؤية شمولية تحقق معاني العبودية والعدل.

**سادساً: مصطلحات الدراسة:**

١- الرؤية المقترحة:

يقصد بها ما يراد للجامعات أن تكون عليه بعد ٥ أو ١٠ سنوات، من حيث قيمها وقيمتها ومسؤولياتها، ومن حيث خدماتها لمجتمعها. والرؤية تركز على تعظيم الاستفادة من العهد في تحسين أداء المؤسسات التعليمية.

٢- التطوير:

يعرف على أنه جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المؤسسات على حل مشكلاتها وتجديد نفسها ذاتياً من خلال تطبيق مضامين العهد، التي تعطي تأكيداً على المهام الأساسية لرجل الإدارة، والقيم المفترض توافرها في من يشغل الوظيفة العامة، والثقافة التنظيمية التي يجب أن تسود في الجامعات، والعلاقات المفترضة بين الرئيس والمرؤوس. والباحث يرى أن التطوير في هذا البحث هو مجموعة الجهود والأنشطة التي ستنفذها قيادات مؤسسات التعليم العالي لحل المشكلات والارتقاء بالأداء بالاعتماد على المبادئ الإدارية التي وردت في عهد الإمام علي لمالك الأشتر.

٣- الممارسات الإدارية:

هي مجموعة الأنشطة اليومية التي تقوم بها القيادات الجامعية، التي تتضمن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتمتج فيها قيم واتجاهات تلك القيادات.

٤- عهد الإمام علي لمالك الأشتر:

هي مجموعة المبادئ الإدارية التي وردت في عهد الإمام علي عليه السلام لمالك الأشتر حين ولاه مصر.

**سابعاً: الدراسات السابقة:**

أسفرت الدراسات المسحية التي قام بها الباحث لمجمل الدراسات التي لها صلة مباشرة بعهد الإمام علي عليه السلام، عن وجود مجموعة من الدراسات، وهي كالاتي:

١- دراسة عدنان حميد مشجل، (عدنان حميد مشجل، ٢٠١٥)

أ. استهدفت الدراسة تسليط الضوء على جانب من فكر الإمام علي -عليه السلام- في مكافحة الفساد وتعزيز الالتزام بالمعايير الأخلاقية ومبادئ الشرف المهني وقواعده في دوائر القطاع العام التي تمثل تراثاً علمياً وأخلاقياً يمكن أن تحقق للأمة نهضة عظيمة وبناء مستقبل جديد تسوده العدالة والمصداقية والنزاهة والإخلاص. وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، أهمها:

ب. أن الإمام علي -عليه السلام- استمد استراتيجيته في مكافحة الفساد من القرآن الكريم وسنة المصطفى (ص) وترجمها في أرض الواقع.

ج. اعتمد أمير المؤمنين استراتيجية حقيقية واضحة لاستئصال الفساد من جذوره دون اللجوء إلى معالجات ترقيعية.

د. أهمية وضع استراتيجية واضحة بالاعتماد على فكر الإمام علي، ووضع الخطوات العملية لإنشاء بني تحتية لغرض الشروع في البناء الفكري للمجتمع.

هـ. أهمية إسهام كل قطاعات المجتمع بهدف استئصال ظاهرة الفساد في القطاعين الحكومي والخاص.

#### ٢- دراسة هاشم فوزي العبادي، (هاشم فوزي العبادي، ٢٠٠٧)

استهدفت الدراسة تقديم نموذج شامل للإدارة بالاعتماد على عهد الإمام علي عليه السلام لمالك الأشر الذي قدم فيه الأسس والمبادئ الإدارية. وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، أهمها:

أ. المبادئ الواردة في العهد هي أكثر بكثير من المبادئ الواردة في النظريات الغربية، حيث قدم الباحث عشرين مبدأً.

ب. دراسة هذه المبادئ وتنفيذها يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسات وزيادة إنتاجها.

#### ٣- دراسة صبيح كرم الكناني، (صبيح كرم الكناني، ٢٠١٥)

استهدفت الدراسة إبراز دور الإمام علي بتجويد السياسة الإدارية، وإثبات أن جودة العمل الإداري منهج إسلامي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

أ. أن إدارة الجودة منهج إسلامي قدم قبل ١٤٠٠ عام، وليس منهجاً غربياً جيء به في تسعينيات القرن الماضي، والدليل ورود كلمة الإتقان في أكثر من موضوع في القرآن الكريم.

ب. كان الإمام علي رائد بناء الدولة الأولى على أسس الجودة كمعيار في بناء هيكل الدولة الإسلامية، فقد حدد الواجبات والمسؤوليات التي تضمنتها صحيفة العهد لعامه في مصر.

#### ٤- دراسة محسن باقر القزويني (محسن باقر القزويني، ٢٠٠٥)

استهدفت الدراسة التعرف على المبادئ الإدارية التي وردت في فكر الإمام علي عليه السلام، وإبراز المضامين الإنسانية التي قدمها كضرورة لرجل الإدارة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن الإدارة ليست فعلاً ميكانيكياً، بل هي مجموعة من الصفات والخصال تمتزج في ما بينها للحصول على المدير الجيد، وهذه الصفات هي التنظيم، فلا إدارة بدون نظام وتنظيم، فإذا حل نقص التنظيم حلت الفوضى.

#### ٥- دراسة قاسم حسين صالح، (قاسم حسين صالح، ٢٠١٧)

استهدفت الدراسة الكشف عن القيم السيكولوجية الخاصة بالحاكم، والقيم الخاصة بعلاقة الرئيس مع المرؤوسين، ومقارنة القيم الحالية لحكام العراق مع القيم التي وردت في عهد الإمام علي لمالك الأشر، وتبيان المفهوم العلمي للقيم ودورها الرئيس في صناعة سلوك الإنسان وتحديد نوعية الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وكيف أن اختلاف الناس في تصرفاتهم وأخلاقهم يعود إلى اختلافهم في قيمهم.

وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، أهمها:

أ. أن الإمام علي -عليه السلام- قدم رؤية متكاملة لمعالجة مشكلة القيم، حيث صنفها الإمام علي إلى ثلاث قضايا رئيسة، هي:

الأولى: أن يتمثل الحاكم القيم الإيجابية في شخصيته بوصفه القدوة.

الثانية: القيم هي التي تحدد سلوك الحاكم من الرعية، وهي التي تحدد سلوك الرعية من الحاكم.

الثالثة: أن القيم هي الرابط الذي يوحد أبناء المجتمع، وبدونها يهترئ المجتمع وتسود الفوضى والكرهية.

ب. أن الحكام الحاليين للعراق لا تتوافر فيهم القيم التي وردت في العهد.

### الإطار النظري:

في ظل ظروف العدوان والحصار اللذين يتعرض لهما الشعب اليمني، واللذين يراد منهما إعادته إلى دائرة السيطرة والاستسلام لقوى الظلم والعدوان، وفي مقدمتها السعودية وأمريكا، بعد أن فشلت في تحقيق السيطرة غير المباشرة على المجتمع اليمني من خلال أدواتها المختلفة، وفي مقدمتها ترسيخ القيم الأمريكية في واقع حياة اليمنيين، في محاولة لسلخ المجتمع من ثقافته وهويته، وفرض النموذج الأمريكي في الإدارة والقيادة، ذلك النموذج الذي يقوم على ثقافة التبعية والاستلاب، الذي يتناقض كلياً مع قيم الشعب اليمني الذي يمتلك تراثاً عظيماً قدمه الإمام علي... إن النظرة الشمولية التي قدمها الإمام علي في الجانب الإداري، و عالج فيها الجوانب النفسية والأخلاقية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وحدد الأهداف والغايات الأساسية لعمل القائد الإداري كروية شاملة الأركان والأجزاء والتفاصيل، تستمد من الرؤية القرآنية الثابتة للإنسان، التي لا يمكن أن تتغير إلا بتغير السنن التي وضعها الله، وبالتالي فقد قدم مبادئ إدارية ثابتة وصالحة لكل زمان ومكان، تعالج مشاكل القيادات الإدارية، وتعمل على رقيهم وتميزهم، وتفتح آفاقاً واسعة للإبداع والابتكار.

فالنظريات الإدارية هي عبارة عن ممارسات إنسانية ينطلق أصحابها من رؤيتهم للفوائد المتوقعة من العمل الإداري، كما ينطلقون من طموح محدود يهدف إلى إشباع الرغبات والحاجات، وفي سبيل ذلك يمكن أن يستخدموا وسائل وطرقاً إدارية يشوبها الضعف والقصور، لتحقيق أهداف لا تراعي الإنسان الذي كرمه الله واستخلفه في هذه الأرض، وحدد له مهمته الأساسية، وهي عبادة الله، وإقامة العدل. لذلك مازالت النظريات الإدارية الوضعية تخلق كل يوم مزيداً من الصراعات، وترسخ ثقافة الاستغلال والطمع، لفشلها في تقديم المعالجات الحقيقية للإنسان، الذي انحرفت به هذه الثقافة عن مهمته الأساسية في الحياة، وعجزت عن تلبية متطلباته بوصفه إنساناً بحاجة إلى النمو والتطور من الناحيتين الروحية والجسدية، وهو ما قدمه الإمام علي - عليه السلام - في مضامين العهد الذي حدد المهمة الأساسية للقائد الإداري، والشروط والمواصفات المتمثلة في الآتي:

- ١- قدم العهد رؤية شاملة ومتكاملة لشؤون الإنسان أفراداً وجماعات.
- ٢- حدد المهمة الأساسية للقائد الإداري، وهي إقامة العدل ومحاربة الظلم والاستبداد واحترام الكرامة الإنسانية.
- ٣- ركز على الجانب الأخلاقي والنفسي للقائد الإداري بوصفها شروطاً أساسية للنجاح في العمل، ولمن يتصدى للعمل العام، بحيث يتمتع بالكرم والتقوى والورع والشجاعة.
- ٤- وضع قواعد إدارية صلبة ومتينة تلزم القيادات الإدارية بالقرب من المستويات الإدارية الأدنى والانفتاح على المجتمع وعدم الاحتجاب باعتبارهم الركيزة الأساسية لنجاح القائد الإداري.
- ٥- قدم أساليب إدارية راقية في إدارة المؤسسات، تتراوح بين الشدة واللين، واستخدام الحكمة في كل المواضع.
- ٦- قدم مبدأً إدارياً عظيماً في العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، تقوم على الحب والود والإيثار والعطف والشفقة وعدم التكبر والتعالي.
- ٧- أعلى من قيمة الإنسان وكرامته، وعدها مقدسة لا يجوز المساس بها.
- ٨- وضع مقاييس موضوعية في اختيار الموظفين باعتماد مبدأ الكفاية والنزاهة والسمعة الطيبة والبيوت الصالحة.
- ٩- حذر من تقرب المستشارين المنافقين والبخلاء ومنحهم سلطة التدخل في اتخاذ القرارات.
- ١٠- ركز الإمام علي على المسؤولية الاجتماعية للقيادات الإدارية من خلال الاهتمام بالفقراء والمعوزين.
- ١١- أكد على أهمية العمل المؤسسي والتنظيمي والتوثيق وبناء قواعد المعلومات.

جدول رقم ١ يوضح مقارنة بين المبادئ الإدارية في النظريات الوضعية وعهد الإمام علي لملك الأشر

م	المجال	العهد	الفكر الإداري الغربي
١	المهمة	- عبادة الله وإقامة العدل	- إشباع رغبات الأفراد والجماعات
٢	مرجعية التشريع	- القرآن - أعلام الهدى	- القوانين واللوائح التي تضعها الاتحادات والنفقات العمالية، والملكية والانتخابات والأفراد لتنفيذ مصالح الطرف الأقوى
٣	القيادة	- أعلام الهدى يتحركون وفق القرآن	القيادة تمتلك سمات
٤	الفعالية	- القائد الذي يخشى الله سبحانه وتعالى ويعمل على إيثار طاعته واتباع ما أمر به في كتابه	- وجود فريق قادر ومتوازن ومدرب للقيام بالمهام يتخذ القرارات في الوقت المناسب ويسهم بشكل كبير في تحقيق الفعالية
٥	الكفاية	- تأدية المهام بإتقان وتفانٍ دون إهدار للموارد - كسب العلم والمعرفة والخبرات والتجارب والاستفادة من تجارب القيادات السابقة وتقييم الناس لهم	- الحصول على أكبر قدر من المخرجات بأقل عدد من المدخلات
٦	العدل	- المساواة في الحقوق وإعطاء كل ذي حق حقه خشية من الله وخوفاً من عقابه	- استخدام القوة ومحاولة كسب العاملين لتحقيق الربحية والحصول على الأصوات في الانتخابات
٧	اختيار الأفراد	- القوي الأمين - الخبرة المتراكمة - أن يكون من البيوت الصالحة - أن يكون في موقع القدوة - صادق في وعده - غير متسرع في قراراته - لا يطرب لمُدح الآخرين - لا يقدم أقرابه في شؤون الناس - يعذر الناس إذا ترموا عند وقوع الظلم عليهم - أن يكون له قدم في الجهاد - يعود بأعماله لله - لا يمن على الآخرين - متقن لعمله - ليس من الطامعين في الوظيفة	- النزاهة - المهارة - من يحقق أعلى مستوى للإنتاجية والربح
٨	الرضا	- تحقيق مرضاة الله	- الإثابة والعقاب للتأثير على الآخرين بتحقيق الأهداف

م	المجال	العهد	الفكر الإداري الغربي
	الوظيفي والحوافز والتزيينات	- المدح والثناء وربط ذلك برضا الله - مساواة الناس في العطاء (ولا يكون المحسن والمسيء عندك بمنزلة سواء، فإن في ذلك تزهيداً لأهل الإحسان في الإحسان) - العاملون هدفهم رضا الله - تأكيد تام في الحصول على الجزاء دينوياً كان أم أخروبياً، طالما قدم العمل على الوجه الأكمل - تحقيق مرضاة الله سبحانه وتعالى	- مرتبطة بالجانب الدنيوي - لتحقيق مصالح الأفراد - يعمل العاملون وهم يتوقعون الحصول على مكافأة - إشباع الرغبات (مثلث ماسلو)
٩	العفة والنزاهة	- السيطرة على النفس عما لا يحل له	- سلوكيات الأفراد هي التي تحدد ثقافة المؤسسة
١٠	الإخلاص	- يعود بأعماله لله سبحانه وتعالى	- الإخلاص لرب العمل
١١	التصحيح المستمر للعمل	- لا يضيق بالرجوع إلى الحق إذا اكتشف خطأه	- إذا لم تحقق أرباح أو حدثت خسائر
١٢	العلاقات الإنسانية	- أن يكون الحب والود هو الذي يحكم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس	- العلاقات الإنسانية كمدخل لتحقيق الأرباح واستخراج أفضل ما عند العاملين
١٣	النزاهة والشفافية	- صلاح القائد هو صلاح للمؤسسة وصلاح للعمل	- ليست المؤسسة ملزمة بإظهار أنشطتها وحجم أرباحها إلا بما يحقق لها المنافع المباشرة
١٤	الإشراف المباشر	- النزول الميداني لإتجاز الأعمال المهمة	- إنجاز الأعمال من خلال المستويات الأدنى
١٥	إدارة الوقت	- تخطيط الوقت موجه للآتي: - وقت للانقطاع والعبادة - وقت للمقابلات - وقت لأسرتك - وقت للتفقد (النزول الميداني)	- تخطيط الوقت موجه لخدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها
١٦	حسن الاستماع	- الاستماع المطول للأشخاص الذين لا يستطيعون إيصال فكرتهم	- الاستماع للآخرين عبر قنوات خدمة الجمهور
١٧	الرقابة	- الرقابة الإلهية - رقابة أعلام الهدى - الرقابة المجتمعية - الرقابة الذاتية	- رقابة اللوائح والقوانين
١٨	إدارة الأزمة	- الرجوع إلى المنهج والقيادة (واردد إلى الله ورسوله ما يضلّك من الخطوب ويجتنب عليك من الأمور)	- استخدام القواعد العلمية في إدارة الأزمات
١٩	العدو	- تعتمد على الرؤية القرآنية التي تلزم القيادات بالاستعداد الدائم لمواجهة العدو بوصفه خطراً على المجتمع بأكمله	- هناك تهديدات محتملة ويجب وضع الاستراتيجيات والخطط لمواجهةها - تهديدات تحدث نتيجة المنافسة الشديدة على الموارد باعتبار أنها لا تكفي إلا لطرف

### الرؤية المقترحة

يتناول الباحث في هذا المحور عرضاً لمتطلبات تطبيق مضامين عهد الإمام علي لمالك الأشر في شقه الإداري:

### أولاً: منطلقات الرؤية:

يقصد بمنطلقات الرؤية: الأسس التي قامت عليها الرؤية، حيث قامت على مجموعة من المنطلقات، هي:

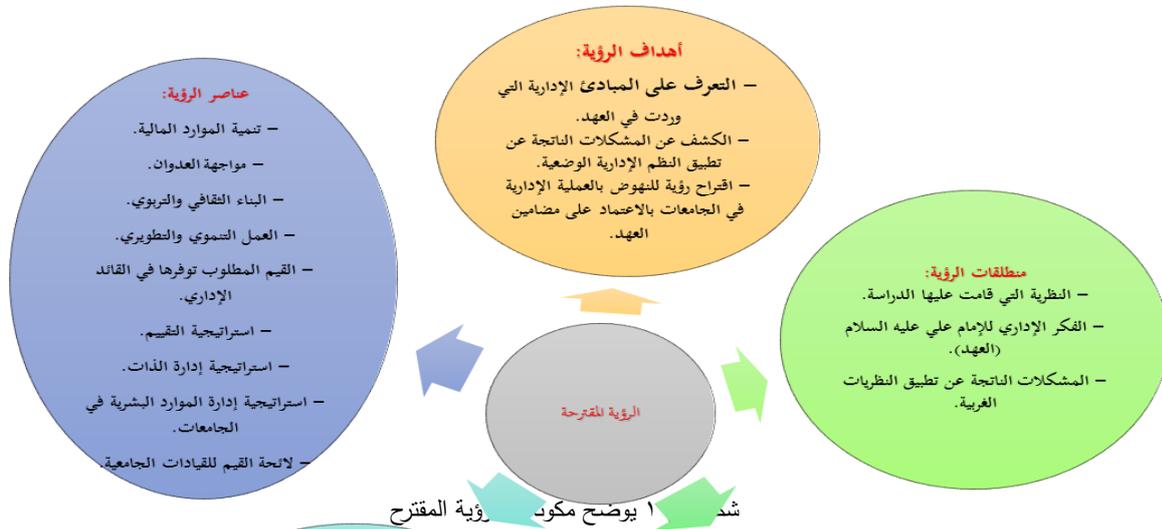
- ١- النظرية التي قامت عليها الدراسة.
- ٢- الفكر الإداري للإمام علي عليه السلام (العهد).
- ٣- المشكلات الناتجة عن تطبيق النظريات الغربية.

### ١-نظرية الدراسة:

ترتكز الرؤية العامة التي قدمها الباحث، على نظرية الدراسة المنبثقة من تفسير الإمام علي للظاهرة الإدارية التي جاعت طبقاً لعين الواقع ومتطلباته، لاعتمادها على القرآن؛ لذا فهي قطعية لاستحالة نفوذ احتمالات الفشل إليها، وهو ما يلبي السياق الفكري والثقافي للمجتمع اليمني، بالإضافة إلى معالجة الفشل الإداري في المؤسسات.

### ٢- عهد الإمام علي لمالك الأشر:

تتبنى الرؤية من عهد الإمام علي لمالك الأشر، وهي مجموعة المبادئ الإدارية التي تناولها الإمام في توجيهه لمالك الأشر حين ولاه مصر، وهذه المبادئ لم يتم تطبيقها حتى الآن، وهي:



- المهام الأساسية
- الأسس الإيمانية
- القواعد الإدارية في
- آلية التوظيف واختيار العاملين.

- مبادئ التقييم والرقابة.
- استيعاب الكوادر العلمية والاستفادة منها.
- إدارة الوقت.
- التعامل مع المقربين والمستشارين.
- إدارة المكاتب

جدول رقم ٢ يوضح الثقافة الحاكمة للنظريات الغربية

النتيجة	السبب	
يحاول رجال الإدارة تحقيق الأرباح المالية بكل السبل	ثقافة المجتمع تقوم على إعطاء النجاح الاقتصادي قيمة عالية	١
انتشار ذلك في ثقافة المؤسسات يدفع العاملين لعمل أي شيء من أجل الربح المنافسة تكون شديدة حتى لو كان ذلك على حساب الأخلاق	المؤسسات تركز على الربح كهدف وحيد	٢
يدفع العاملين إلى الالتزام بالحد الأدنى الذي يعفيهم من عقاب مخالفة القانون	تهتم الإدارة بحرفية القانون وليس بروحه	٣
هذا الغموض يجعل التفرقة بين ما هو أخلاقي وغير أخلاقي صعبة للغاية	لا تضع المؤسسات معايير أخلاقية واضحة	٤
سهل على الكثير عدم الالتزام	ضعف الرقابة على السلوك الأخلاقي	٥
يشجع على الممارسات غير الأخلاقية	عدم قدرة القيادات الإدارية على استيعاب حاجة الناس بالنسبة للجانب الأخلاقي	٦
يعتبر الناس أن الممارسات غير الأخلاقية مقبولة ومشروعة	القيادات تمارس التضييق غير الأخلاقي للناس بهدف تحقيق أهدافها	٧

### ٣- المشكلات الناتجة عن تطبيق النظريات الإدارية الغربية:

وهي عبارة عن ممارسات إنسانية ينطلق أصحابها من رؤيتهم للفوائد المتوقعة من العمل الإداري، كما ينطلقون من طموح محدود يهدف إلى إشباع الرغبات والحاجات، وفي سبيل ذلك يمكن أن يستخدموا وسائل وطرقاً إدارية يشوبها الضعف والقصور، لتحقيق أهداف لا تراعي الإنسان الذي كرمه الله واستخلفه في هذه الأرض، وحدد له مهمته الأساسية، وهي عبادة الله، وإقامة العدل، فظهرت كثير من الاختلالات، أبرزها:

- مازالت النظريات الإدارية الوضعية تخلق كل يوم مزيداً من الصراعات، وترسخ ثقافة الاستغلال والطمع، لعجزها عن تلبية متطلبات الإنسان الذي هو بحاجة إلى النمو والتطور من الناحيتين الروحية والجسدية.
- طغيان العمل التنظيمي المنفصل عن الجانب الإيماني.
- ترسيخ ثقافة الربح وإشباع الرغبات الشخصية، التي لا تتفق مع هوية المجتمع وثقافته، والتي خلقت حالة من الانفصام بين الهوية ومتطلبات النجاح في العمل.

- سيادة العمل الفردي المنفصل عن أية رقابة ذاتية في إدارة المؤسسات، الذي قاد إلى الانحرافات والإخفاقات، فمهما كان القائد الإداري ذكياً وموهباً، فإن الانحراف سيكون مصيره الفشل، لابتعاده عن هدى الله.
- قصور الأهداف والغايات التي تسعى النظريات الغربية إلى تحقيقها، مما يتيح المجال لانتشار الفساد.
- تعظيم المصالح الشخصية، والتي تخلق حالة من الصراع والتنافس بين القيادات الإدارية.
- ثقافة المؤسسة وقيمها تتشكل تبعاً لحاجات ملاك المؤسسة أو القادة الإداريين ورغباتهم.
- غياب الرقابة الذاتية، وعدم قدرة النظريات الغربية على تقديم نظم رقابية فاعلة (محسن باقر القزويني، ٢٠٠٥).

## عناصر الرؤية

تنمية الموارد المالية جباية خراجها	مواجهة العدوان وجهادها عدوها	البناء الثقافي والذروي واستصلاح أهلها	العمل التطويري وعمرارة بلادها	القيم المطلوب توافرها في القائد الأكاديمي	استراتيجية التقييم المجتمع الجامعي أحد وسائلها	استراتيجية إدارة الذات	استراتيجية إدارة الموارد البشرية
تقوم الرؤية على التوظيف السليم للموارد المالية الذي يدفعها الطلاب والاستثمارات الأخرى وترسيخ ثقافة التوفير والبناء والاعتماد على الذات وتبني ثقافة الشفافية اعتبار الجانب المالي أحد الحركات الإيجابية التي يمكن من خلالها قياس تقوى وزهد القيادات الإدارية.	وهي أحد الركائز المهمة لعمل القيادات الإدارية في مؤسساتهم من استحضار مواجهة العدوان في خططهم وبرامجهم ومناهجهم وتحسين منتسبها من حالة الاختراق والاستلاب والتبعية.	تقوم الرؤية على أن ملق يقع في نطاق المسؤولية من طلاب وأكاديميين واداريين بتشريهم قيم الحق والعدل والإحسان والتقوى والإخلاص والعمودية وتنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم وتشريهم معاني العمل الجماعي وخدمة الناس والإحسان وتوطين العلوم والمعارف الذي تعود على الأمة خير والعة والمنعة.	من خلال تبني المشاريع التنموية والتطويرية والتكنولوجية من استحداث تخصصات وبرامج جديدة وكليات نوعية.	بحسب رؤية الامام علي عليه السلام فان القائد الإداري يجب ان يتمتع بمجموعه من الموصفات والشروط اللازمة لشغل الوظيفة وهي: - من يقوى على السيطرة على نفسه ( يكسر نفسه من الشهوات ويزعها عند الجمحات ) امام المغيرات بكافة أنواعها اعتبار ان النفس ضعيفة وتأثر لمغيرات واحتاج الى رقابة دائمة لإعادة إلى جادة الحق. - ان يكون مستقيماً في سلوكه بنا في منهجه مرتبطاً بالله في اعماله ومحتاط ويقظاً في قضا من يديهم ينصر في مواقفه وأحكامه ( ان تنصروا ينصركم )	تقوم الرؤية على أهمية تضمن رأي الموظفين والطلاب والاكاديميين في عملية التقييم والاحتمام بمعرفة طابعهم وعاداتهم وطرق تفكيرهم ومن تولي عليهم قبله ( ثم اعلم مالك اني قد وجهتك الى بلاد قد جرت عليها دول قبلك من عدل وجور وان الناس ينظرون في امورك مثل ماكنت تنظر فيه من امور الولاة قبلك ) لأن الموظفين العاملين يجرون تقييم للأداء ويجرون مقارنة فإذا كان هناك أداء سيئ فان الاكاديميين والطلاب سوف يتحدثون إيجاباً او سلباً بحسب الأداء و لئلي يجب ان يضع القائد الإداري تقنيات وأدوات يستطيع من خلالها معرفة رأي تلك الشرائح ووضع التصحيح السليم بناء عليها.	تقوم الرؤية على ان مفاتيح النجاح للقيادات الجامعية تبدأ لقدرة على توجيه مشاعرهم وافكارهم وامكانتهم نحو عز وجل وربطها لأهداف التي يسعون الي تحقيقها من خلال الاستغلال الأمثل لتلك القدرات حيث حدد الامام علي مجموعه من الخطوات لتحقيق استراتيجية الذات وهي: - ارتباط تحقيق الأهداف بتقوى وابتار طاعته واتباع ما امر به في كتابة وسنته التي لا يسعد أحد الا بتاعها ولا يشقى الا مع جحودها . - كيف تسيطر على ذاتك فأملك هواك وشح بنفسك عما لا يحل لك ( إدارة الصراع مع النفس ) - كيف تكسب ذاتك؟ لإصناف منها فيما أحببت او كرهت ( إدارة الصراع مع النفس ) - كيف تقيم ذاتك؟ وانما يستدل على الصالحين بما يجري لهم على السن عبادة - كيف تتخذ قراراتك؟ الأكار من مدرسة العلماء والحكماء - كيف تكسب الآخرين؟ اشعر قلبك الرحمة للرحمة والهمة لهم واللطف بهم	تقوم الرؤية على الاختيار والتعيين: - عدم تعيين من سبق فسادة البعد عن الحاة والجمالة في الاختيار والتعيين والتوظيف - من لدية الحرة والكفاءة - ان نطل تحت التجربة والملاحظة - أن يكون من اهل البيوت الصالحة - ان يكون من اهل الاحسان والمروءات - يشترط ان يتضمن في من يعين ان تتضمن مؤهلاته الدراسية تلقه العلوم القرآنية

## شكل رقم (٢) عناصر الرؤية المقترحة

**ثانياً: أهداف الرؤية:**

- ١- التعرف على المبادئ الإدارية التي وردت في العهد.
- ٢- الكشف عن المشكلات الناتجة عن تطبيق النظم الإدارية الوضعية.
- ٣- اقتراح رؤية للنهوض بالعملية الإدارية في الجامعات بالاعتماد على مضامين العهد.

**ثالثاً: عناصر الرؤية:**

تقوم الرؤية على مجموعة من العناصر، هي كالاتي:

**١ - تنمية الموارد المالية (جباية خراجها):**

تقوم الرؤية على التوظيف السليم للموارد المالية التي يدفعها الطلاب والاستثمارات الأخرى، وترسيخ ثقافة التوفير والبناء والاعتماد على الموارد الذاتية، وتبني ثقافة الشفافية باعتبار الجانب المالي أحد المحركات الإيمانية التي يمكن من خلالها قياس تقوى وزهد القيادات الإدارية وزهدها.

**٢ - مواجهة العدوان (وجهاد عدوها):**

وهي إحدى الركائز المهمة لعمل القيادات الإدارية في مؤسساتهم من استحضار مواجهة العدوان في خططهم وبرامجهم ومناهجهم، وتحصين منتسبيها من حالة الاختراق والاستلاب والتبعية، وهو ما يتطلب إعادة هندسة كافة العمليات والأنشطة، وإعادة بناء المناهج بصورة تؤدي إلى تحصين المجتمع الجامعي من حالة الاختراق والتبعية والاستلاب.

**٣ - البناء الثقافي والتربوي (واستصلاح أهلها):**

تقوم الرؤية على أن من يقع في نطاق المسؤولية من طلاب وأكاديميين وإداريين، يجب تشريبه قيم الحق والعدل والإحسان والتقوى والإخلاص والعبودية، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم، وتشريبتهم معاني العمل الجماعي وخدمة الناس والإحسان وتوطين العلوم والمعارف الذي تعود على الأمة بالخير والعزة والمنعة.

**٤ - العمل التنموي والتطويري (وعماره بلادها):**

من خلال تبني المشاريع التنموية والتطويرية والتكنولوجية من استحداث تخصصات وبرامج جديدة وكليات نوعية تسهم في نهضة الأمة، وتقوي منعتها وعزتها.

**٥ - القيم المطلوب توافرها في القائد الإداري:**

بحسب رؤية الإمام علي -عليه السلام- فإن القيادات الجامعية يجب أن تتمتع بمجموعة من المواصفات والشروط اللازمة لشغل الوظيفة، وهي:

أ- من يقوى على السيطرة على نفسه (يكسر نفسه من الشهوات ويزعها عند الجمحات) أمام المغريات بكافة أنواعها، باعتبار أن النفس ضعيفة وتتأثر بالمغريات، وتحتاج إلى رقابة دائمة لإعادتها إلى جادة الحق، وهو ما يتطلب وضعهم في محكات عملية قبل تعيينهم.

ب- أن يكون مستقيماً في سلوكه، ثابتاً في منهجه، مرتبطاً بالله في أعماله، ومحتاطاً وبقظاً في قضايا من يديرهم، ينصر الله في مواقفه وأحكامه (إن تنصروا الله ينصركم)، وهذا يتطلب تزويدهم بالبناء الثقافي التوعوي قبل عملية تعيينهم.

#### ٦- استراتيجية التقييم (المجتمع الجامعي إحدى وسائلها):

تقوم الرؤية على أهمية تضمين رأي الموظفين والطلاب والأكاديميين في عملية التقييم، والاهتمام بمعرفة طبائعهم وعاداتهم وطرق تفكيرهم، ومن تولى عليهم قبله (ثم اعلم يا مالك أي قد وجهتك إلى بلاد قد جرت عليها دول قبلك من عدل وجور، أن الناس ينظرون في أمورك مثل ما كنت تنظر فيه من أمور الولاية قبلك)، لأن الموظفين العاملين يجرون تقييماً للأداء، ويجرون مقارنة، فإذا كان هناك أداء سيئ، فإن الأكاديميين والطلاب سوف يتحدثون إيجاباً أو سلباً، بحسب الأداء، وبالتالي يجب أن يضع القائد الإداري تقنيات وأدوات يستطيع من خلالها معرفة رأي تلك الشرائح، ويضع التصحيح السليم بناءً عليها.

#### ٧- استراتيجية إدارة الذات:

تقوم الرؤية على أن مفاتيح النجاح للقيادات الجامعية تبدأ بالقدرة على توجيه مشاعرهم وأفكارهم وإمكانياتهم نحو الله عز وجل، وربطها بالأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، من خلال الاستغلال الأمثل لتلك القدرات، حيث حدد الإمام علي مجموعة من الخطوات لتحقيق استراتيجية الذات، وهي:

أ- ارتباط تحقيق الأهداف بتقوى الله وإيثار طاعته واتباع ما أمر به في كتابه وسنته التي لا يسعد أحد إلا باتباعها، ولا يشقى إلا مع جحودها.

ب- كيف تسيطر على ذاتك؟ فاملك هواك وشح بنفسك عما لا يحل لك (إدارة الصراع مع النفس).

ج- كيف تكسب ذاتك؟ بالإنصاف منها في ما أحببت أو كرهت (إدارة الصراع مع النفس).

د- كيف تقيم ذاتك؟ وإنما يستدل على الصالحين بما يجري الله لهم على ألسن عباده.

هـ- كيف تتخذ قراراتك؟ الإكثار من مدارس العلماء والحكماء.

و- كيف تكسب الآخرين؟ أشعر قلبك الرحمة للرعية والمحبة لهم واللفظ بهم.

#### ٨- استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الجامعات:

تقوم الرؤية في مجال الاختيار والتعيين على:

- أ. عدم تعيين من سبق فسادة.
- ب. البعد عن المحاباة والمجاملة في الاختيار والتعيين والتوظيف.
- ج. من لديه الخبرة والكفاية.
- د. أن يظل تحت التجربة والملاحظة.
- هـ. أن يكون من أهل البيوت الصالحة.
- و. أن يكون من أهل الإحسان والمروءات.
- ز. يشترط في من يعين أن تتضمن مؤهلاته الدراسية تلقيه العلوم القرآنية.

#### ٩- لائحة القيم للقيادات الجامعية:

تضمن العهد جملة من الممارسات السلوكية التي يجب أن يعمل بها القائد الإداري، وهي:

- أ- الشح بالنفس عما لا يحل لها.
- ب- استتعار الرحمة للعاملين والمحبة لهم واللفظ بهم.
- ج- العفو والصفح كما نريد أن يعفو الله ويصفح.
- د- عدم الندم على عفو أو صفح.
- هـ- عدم المسارعة إلى اتخاذ المواقف الذي قد يكون فيه مبرر أو عذر.
- و- إنصاف الله والموظفين من النفس ومن مستشاريه ومساعديه والمقربين منه.
- ز- عدم المساواة بين المسيء والمحسن.
- ح- عدم إشراك البخلاء في المشورة.
- ط- عدم الإطالة في الاحتجاج عن الموظفين.
- ي- عدم منح النفس امتيازات تزيد عن الموظفين.
- ك- عدم المن على الموظفين بالإحسان.
- ل- عدم إظهار الفرح عند إنزال العقوبة.
- م- عدم استخدام السلطة بشكل عشوائي ومفرط، وإنزال العقوبات إلا في حدود القانون.
- ن- التذكر الدائم لعظمة الله مهما كان المنصب كبيراً، يخفف من حالة الجموح والطموح.
- س- العودة المستمرة لله لمواجهة حالات الإطراء والمدح والثناء.
- ع- تقديم مصالح منتسبي الجامعة على مصالحه ومصالح من حوله.

**رابعاً: آليات تطبيق الرؤية:****١- نشر ثقافة العهد:**

أ. قبل الولوج في تطبيق مبادئ العهد، يجب أولاً نشر ثقافة العهد بين القيادات الجامعية والأكاديميين والطلاب والإداريين، بهدف خلق بيئة واعية بمبادئ العهد، تدعم تطبيق مبادئه.

ب. تشكيل لجان خاصة بالعهد في كل الجامعات، تكون مهامها الآتي:

- إقامة الندوات والمحاضرات وورش العمل لجميع منتسبي الجامعات الحكومية والخاصة، بهدف نشر ثقافة العهد.

- توضيح مبادئ العهد والأسس التي يرتكز عليها ومقوماته لجميع منتسبي الجامعات.

- تشجيع كل المشاركين على مناقشة تلك المبادئ والأسس.

- تحديد الفجوات التي تعاني منها كل جامعة بناء على مبادئ العهد.

- تشجيع الأكاديميين والطلاب على إجراء البحوث والدراسات حول العهد.

- التحفيز من خلال تنمية الشعور بالثقة وإظهار مجالات الفشل في النظم الغربية.

- توضيح فوائد تطبيق مبادئ العهد بأنه سيعود بالفائدة على الجميع دنيوياً وأخروبياً.

**٢- تعديل التشريعات والقوانين:**

- تعديل القوانين واللوائح التي تسمح بصياغة رؤية ورسالة الجامعات بصورة واضحة ومحددة بالاعتماد على العهد.

- تعديل القوانين واللوائح الخاصة بالتوظيف والتعيين بالاعتماد على مبادئ العهد.

- تعديل القوانين واللوائح الخاصة بالرقابة والتقييم بالاعتماد على مبادئ العهد.

- تعديل القوانين واللوائح بصورة تسمح بإدماج الممارسات السلوكية المطلوبة من منتسبي الجامعات بالاعتماد على العهد.

**٣- البناء الثقافي:**

وهو الوسيلة الوحيدة لترسيخ قيم الثقافة الإسلامية ومبادئها في الممارسات الإدارية، والوسيلة الفاعلة لإدارة الموارد البشرية وفق القيم الفكرية والروحية التي تؤدي إلى التطور والنهوض بالمجتمع من خلال ترجمتها إلى أنماط سلوكية ومواقف عملية، ومن ثم تحقيق إنجازات إدارية وفق الثقافة الإسلامية، لذلك لا بد من الشروع في الآتي:

- تصميم برامج ثقافية تستهدف البناء الروحي والإيماني لمنتسبي الجامعات للارتقاء بهم في ممارساتهم الإدارية.

- إجراء تقييم للمتقدمين للعمل في الجامعات بناء على مبادئ العهد.
- تضمين مبادئ العهد لطلاب الجامعات في المناهج والمقررات الدراسية.

#### ٤- التدريب الإداري:

وفي هذه المرحلة، يتم تدريب القيادات الجامعية لتنمية مهاراتهم وإعدادهم على تطبيق مضامين العهد. ويمكن تلخيص الأساليب المستخدمة في برامج التدريب الإداري.

جدول رقم ٣ يوضح خطوات تطبيق البرنامج التدريبي:

تخصيص مضامين العهد	يتم هنا شرح المبادئ الإدارية التي قدمها الإمام علي عليه السلام
تلخيص خصائص الجامعة	يتم هنا شرح خصائص الجامعة، وكيف يمكن إسقاط مبادئ العهد على الجامعة
تنفيذ برامج تدريبية على مبادئ العهد	يتم شرح النظام الإداري السائد في الجامعة وأبرز نقاط الضعف فيه ونقاط القوة وتقديم أمثلة وحالات واقعية للممارسات الإدارية السائدة
استيعاب مضامين العهد	إكساب المتدرب مهارات تحويل العهد إلى خطط وبرامج وسياسات وسلوكيات
التنفيذ الميداني	وفي هذه المرحلة يقوم المتدرب بوضع خطط لتنفيذ العهد في واقع العمل
	وفي هذه المرحلة يتم تنفيذ ما تم اكتسابه من مهارات داخل الجامعة

#### متطلبات نجاح الرؤية المقترحة:

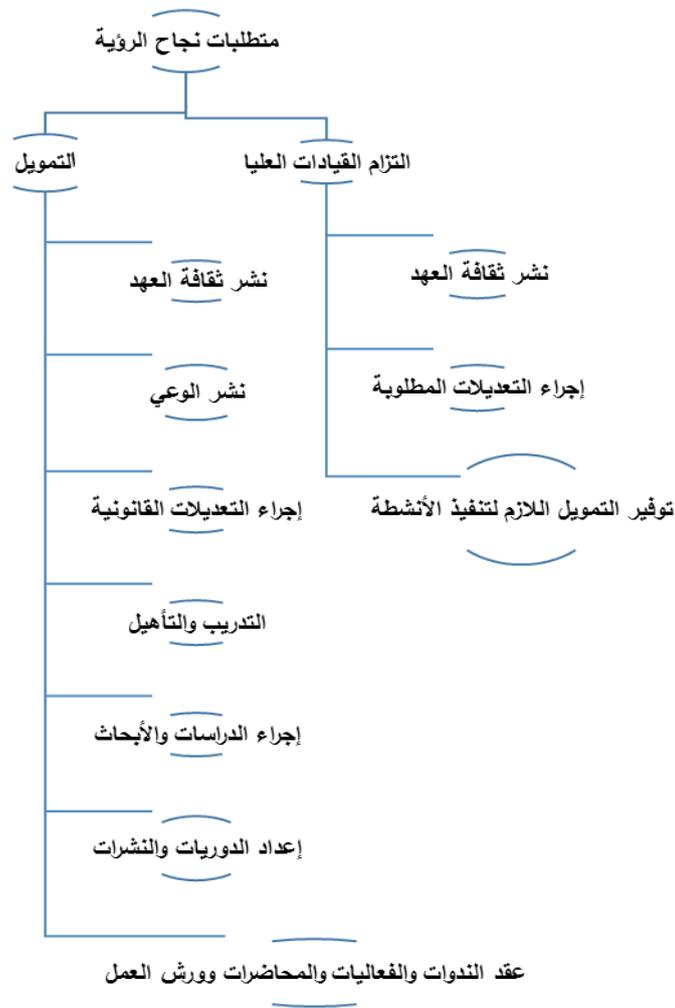
##### أولاً: التزام القيادات العليا:

وحتى يُكتب لهذه الرؤية النجاح، وتلقى طريقها للتنفيذ، يجب أن يكون هناك إيمان والتزام في جانب القيادات العليا بتطبيق مضامين العهد، وإدراك بأهميته في الرقي بمؤسسات التعليم العالي.

##### ثانياً: تمويل الأنشطة:

توفير الموارد المالية للقيام بالآتي:

- ١- نشر ثقافة العهد.
- ٢- التدريب البناء الثقافي.
- ٣- نشر الوعي.
- ٤- التعديلات القانونية.
- ٥- التدريب والتأهيل.
- ٦- إجراء الدراسات والأبحاث.
- ٧- إعداد الدوريات والنشرات.
- ٨- عقد الندوات والفعاليات.



شكل رقم ٣ يوضح متطلبات نجاح الرؤية المقترحة

**المراجع:**

أحمد مجدي حجازي (١٩٩٩)، العولمة وتهميش الثقافة الوطنية، عالم الفكر، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب بالكويت، مجلد (٨)، ع٢، أكتوبر/ديسمبر.

السيد عبدالملك بن بدر الدين الحوثي (٢٠١٩)، المسؤوليات العامة في ضوء دروس عهد الإمام علي لمالك الأشتر، إعداد: محمد يحيى الدار، وإخراج دار الثقافة القرآنية.

صبيح كرم الكنانى (٢٠١٥)، جودة الإدارة في فكر الإمام علي بن أبي طالب، مجلة أهل البيت، جامعة أهل البيت، العدد السابع عشر.

عبدالرحمن الطويل (١٩٨٦)، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم، (عمان: دار وائل للنشر).

عدنان حميد مشجل (٢٠١٥)، استراتيجية الوقاية ومكافحة الفساد الإداري والمالي عند الإمام علي عليه السلام، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العدد ٢٠.

قاسم حسين صالح (٢٠١٧)، قيم الحاكم بين عهد الإمام علي لمالك الأشتر وعهد حكام العراق بعد التغيير، مؤسسة العلوم النفسية العربية.

محسن باقر القزويني (٢٠٠٥)، خصائص الإدارة عند الإمام علي عليه السلام، مجلة أهل البيت، جامعة أهل البيت، العدد الأول.

محمد إبراهيم عطوة (٢٠٠١)، بعض مخاطر العولمة التي تهدد الهوية الثقافية للمجتمع ودور التربية في مواجهتها، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، المركز العربي للتعليم والتنمية، العدد الثاني والعشرون (أكتوبر).

هاشم فوزي العبادي (٢٠٠٧)، مبادئ الإدارة من منظور قيم الإمام علي عليه السلام، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العدد السادس.

Smelser and N. Bttes (2001), International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences. Vol.5. New York: Elsevier.