



Administrative Efficiency at Sana'a University in Light of Imam Ali's (peace be upon him)Covenant to Malik al-Ashtar

Ibtisam Sharaf Ibrahim Al- Mahattouri ^{1,*}, Ali Yahya Sharaf Al-Din ¹

¹Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Education - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

*Corresponding author: ibtisamalmahattouri@gmail.com

Keywords

1. Administrative Efficiency
 2. Imam Ali's Covenant to Malik al-Ashtar
 3. Sana'a University
-

Abstract:

The study aimed to identify the reality of administrative efficiency at Sana'a University in Letter to Malik al- Ashtar. The study used a descriptive-analytical approach and targeted employees at Sana'a University (n= 4796). A closed questionnaire was distributed to a sample of 307 employees. The results showed that the administrative efficiency at Sana'a University scored an average of 2.80(56.00% relative weight) with administrative efficiency ranking first (average 3.00 medium level). Financial and academic efficiency scored an average of 2.67 (medium level). There were statistically significant differences in human and social efficiency based on gender (in favor of bachelor's degree holders). No differences were found based on years of experience or job title .

The researchers recommended: developing a transparent performance evaluation system implementing fair reward and punishment and using supervision as a tool for improvement rather than intimidation.

واقع الكفاءة الإدارية بجامعة صنعاء في ضوء عهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر

ابتسام شرف إبراهيم المحطوري^{1*} , علي يحيى علي شرف الدين¹

اقسم الإدارة والتخطيط التربوي ، كلية التربية - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

*المؤلف: ibtisamalmahattouri@gmail.com

الكلمات المفتاحية

2. عهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر

1. الكفاءة الإدارية

3. جامعة صنعاء

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الكفاءة الإدارية بجامعة صنعاء في ضوء عهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في جامعة صنعاء، حيث بلغ عددهم (4796)، تم بناء استبانة مغلقة كأداة للدراسة، وتوزيعها على عينة مكونة من (307)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن الواقع للكفاءة الإدارية بجامعة صنعاء في ضوء عهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر جاء بمتوسط حسابي بلغ (2.80) ووزن نسبي (56.00%). حيث جاءت الكفاءة الإدارية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.00) ومستوى متوسط، وجاءت الكفاءة المالية والأكاديمية بمتوسط حسابي بلغ (2.67) وبمستوى متوسط أيضاً، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في الكفاءة الإنسانية والاجتماعية وفقاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة حول الكفاءة الإدارية وفقاً للمؤهل العلمي فقط ولصالح البكالوريوس، بينما لا توجد فروق حول مجالات الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي. أوصى الباحثان بعدد من التوصيات أهمها: بناء نظام شفاف وعادل لتقييم الأداء يركز على معايير واضحة، وتفعيل مبدأ "الثواب والعقاب" بشكل عادل لتمييز المحسن من المسيء، واستخدام الرقابة كأداة للتحسين والتطوير وليس للتخويف.

المقدمة:

في عالم يبحث عن التميز الإداري وتحقيق التنمية المستدامة، تبرز الحاجة الملحة إلى استلهام المبادئ والقيم التي يمكن أن تسهم في تعزيز الأداء الإداري وتطوير المؤسسات، ومن بين المصادر الغنية بهذه المبادئ، يأتي عهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر كمصدر إلهام غني بالدرر الحكيمة، التي تجمع بين الحكمة والتخطيط الرشيد، وتبرز مبادئ العدالة، الشورى، والكفاءة في العمل الإداري، وتعد الكفاءة الإدارية من الركائز الأساسية لضمان فعالية النظام الإداري، وتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية لاسيما الجامعات التي تعتبر حاضنة الفكر والمعرفة. يعتبر عهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر وثيقة إدارية وسياسية ذات قيمة عالية في التراث الإسلامي وله علاقة بالكفاءة الإدارية لأنه يقدم رؤية متقدمة ومتكاملة للمبادئ الإدارية والحكم الرشيد. حيث أن الكفاءة الإدارية في عهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر تكمن في أنه يتناول الجوانب الإدارية المختلفة يأتي البحث في إطار تعزيز واقع الكفاءة الإدارية في وسط القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة صنعاء (بامخرمة، 2016، 11).

وتظهر الحاجة الملحة لدراسة واقع الكفاءة الإدارية لتحسين وتطوير العمليات الإدارية وتحقيق أهداف الجامعة بشكل أكثر فعالية، فالكفاءة الإدارية تحتاج إلى تخطيط وتنظيم وإدارة ووقت ورقابة ومتابعة مستمرة لتحقيق الأهداف المرسومة (البسام، 2007، 90).

ومن أهمية الكفاءة الإدارية القدرة على استغلال الموارد استغلالاً صحيحاً لتحقيق الأهداف المرسومة التي هي تسعى للتطوير المستمر والمتجدد ، من

خلال التخطيط السليم والتنفيذ الفعال الذي يسهم في تطوير مهارات الموظفين و وتحسين سلوكياتهم، ورفع معنوياتهم، مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة ورضا العملاء (النجار ومحمد، 2022، 17)، وهي صمام الأمان في بناء المؤسسة نهضتها ورفعتها والتحرك بها إلى عالم تختلط فيه كثير من التناقضات والتحديات؛ فلا بد من التعرف على تجارب الآخرين الناجحة والفاشلة، والمشاركة الفاعلة في دورات التنمية البشرية والخروج من دائرة الراحة النفسية الخاصة بالمؤسسة في العمل الإداري والنجاح فيه (القواسمي، 2023، 1).

ويرى (المحطوري، 2014، 9) أن من أهمية العهد الشريف أنه وثيقة شاملة توضيحية لكل من يتولى المسؤولية في جميع المجالات السياسية والعسكرية، والإدارية، والاجتماعية، والأخلاقية، وعن خبرته المتقدمة، والمتراكمة، ورؤيته الثاقبة، لما يمكن أن تقول إليه أمور الناس لو سارت على نمط يخدم الولاة. لا يخفى ما كان من إحجاف وطمس للقدرات والكفاءات التي كانت موجودة ومتوافرة بحوزة المسلمين نحو الأفضل والأكمل، وهذا الأمر كان جلياً في الاختراق الأموي الذي حدث في زمن الخليفة عثمان بن عفان؛ فجاء عهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر لأن يكون محباً للرعية، محترماً لمشاعر الناس من أي فئة كانوا مسلمين أم من أهل الأديان الأخرى، ولا يخفى أن في ذلك تثبيتاً لإنسانية الإسلام واحترامه لمشاعر الناس وتقوية لبنية النظام والحكومة (شكر، 2012، 2).

استطاع الإمام علي (عليه السلام) بحنكته، أن يقدم لعلم الإدارة وبكل أنواعه مفاهيم عديدة وجديدة في عصره ، لاسيما هذه الكبير إلى والي مصر، إن كثيرا من أقوال وحكم الإمام علي (عليه السلام) تندرج في إعادة صياغة الإنسان فكراً وسلوكاً ليكون قادراً على إدارة طاقاته ومواهبه بصورة ناجحة وذكية حتى يتخطى الدنيا بنجاح، ويجتاز الأخرى بجدارة، وكل قائد لا يستطيع أن يقوم بالإدارة الصحيحة ، فلا يكتب له النجاح في مسيرته القيادية، حتى ولو يملك كاريزما خاصة به، وكذلك لو حظي بطاعة الناس وطاعتهم له (الجيلاوي، 2016، 10).

لا بد أن يكون هناك تفقد بشكل منتظم، ومتابعة وملاحظة، وسعي للارتقاء بهذا النوع من المعنيين والمسؤولين ليكونوا بالمستوى المطلوب، الاهتمام بهم إيماناً، أخلاقياً، والارتقاء بهم على مستوى التأهيل إلى غير ذلك مما يحافظ عليهم، يرفع مستواهم، ويُحسن أداءهم، فيكون لذلك الأثر الإيجابي في إنجاز المهام، وإنجاز الأعمال، (الحوثي، 2022، 22).

مشكلة الدراسة:

تعتبر الكفاءة الإدارية أحد العوامل الأساسية للارتقاء بالجامعات الحكومية والخاصة، وهي التي تُسهم في نجاحها ونهضتها ورقيها وتطويرها وتقديمها وازدهارها، حيث ومن مميزات أنها تلعب دوراً محورياً في التطوير لتحقيق أهداف الجامعة، ويرى الطائي (2015، 12) أن الجامعات تعاني من ضعف الكفاءة الإدارية وعدم وجود معايير لتقييم الكفاءة الإدارية من منظور إسلامي، كما أفادت مروة (2006، 14) إن الإدارة

الناجحة هي القدرة على استغلال جميع الموارد المتاحة لها وتسخيرها لاتخاذ القرارات القدرة على تحقيق الأهداف بأقل ما يمكن من المال والوقت والجهد للوصول إلى كفاءة أداء العاملين، وأكد عبد المؤمن (2024، 15) أن نجاح أي نظام مؤسسي يرتبط بفاعلية وكفاءة إدارتها وقدرتها على التطور في أدائها وعلى توجيه النشاط واستعمال أساليب تحقق ذلك التطور المنشود بالطرق الحديثة، وقد أجمعت دراسات كل من (الكعدي، 2022؛ العامري، 2020؛ الصيادي، 2022) بأن الجامعات اليمنية تواجه قصوراً في مختلف مجالات أدائها؛ ومن أبرز الدلائل؛ أن المستوى الإداري للجامعات اليمنية فشل في الارتقاء بها ضمن التصنيفات العالمية.

وعلى الرغم من أهمية الكفاءة الإدارية، لا يوجد دراسة ربطت بين المتغيرين وبذلك تكمن مشكلة الدراسة في شحة المعلومات وغياب دراسة علمية عن واقع الكفاءة الإدارية بجامعة صنعاء في ضوء عهد الإمام علي (عليه السلام).

وبناءً على ما سبق، يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤاليين التاليين:

1. ما واقع الكفاءة الإدارية بجامعة صنعاء في ضوء عهد الإمام علي عليه السلام لمالك الأشتر من وجهة نظر العاملين فيها؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع الكفاءة الإدارية بجامعة صنعاء في ضوء عهد الإمام علي (عليه

(السلام) وفقاً للمتغيرات (الجنس، المؤهل

العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على واقع الكفاءة الإدارية بجامعة صنعاء في ضوء عهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر من وجهة نظر العاملين فيها.

2. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع الكفاءة الإدارية بجامعة صنعاء في ضوء عهد الإمام علي (عليه السلام) وفقاً للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من حادثة موضوعها، ومن الحاجة الماسة لتعزيز الكفاءة الإدارية في الجامعة ويمكن إجمال أهمية الدراسة في الآتي:

أولاً: الأهمية العلمية:

- تأتي أهمية الدراسة الحالية كونها تهتم بمفاهيم إدارية حديثة من عهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر، وتعتبر من العوامل الأساسية للبقاء والاستمرار في بيئة تنافسية ومتغيرة.
- تسهم في إثراء المعرفي لمفهوم الكفاءة الإدارية في ضوء عهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر وأهميتها في الجانب التربوي.
- توفير البيانات للباحثين والدارسين في هذا المجال، نظراً لمحدودية الدراسات المحلية التي

تتاولت متغيرات البحث، وكونه الأول _حسب علم

الباحثين _ التي تدرس العلاقة بينها.

ثانياً: الأهمية العملية:

- توضيح مستوى تطبيق واقع الكفاءة الإدارية بجامعة صنعاء لأبعاد عهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر، كونه مدخل من المداخل الإدارية الحديثة للتطوير والتحديث والإصلاح في جامعة صنعاء، وعلاقة تطبيق مفهوم الكفاءة الإدارية وأبعادها من قبل العاملين فيها لعهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر.

- الاستفادة من نتائج الدراسة بتطبيق أبعاد الكفاءة الإدارية في الجامعة، وتبني مفهوم الكفاءة الإدارية بين العاملين للارتقاء إلى مستوى عهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر.

- يتوقع أن يستفيد من الدراسة أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي، وجميع الجامعات الحكومية والأهلية، بتزويدهم بمعلومات نظرية وتطبيقية، وتوجيه اهتمامهم بموضوعها.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على واقع الكفاءة الإدارية بجامعة صنعاء في ضوء عهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر.
- الحدود البشرية: عينة من العاملين (أكاديميين، إداريين) في جامعة صنعاء.
- الحدود المكانية: جميع كليات ومراكز جامعة صنعاء.
- الحدود الزمنية: العام الجامعي 1446هـ - 2025/2024م.

مصطلحات البحث:

الكفاءة الإدارية: (Managerial competence)

تعرف بأنها مجموع المعارف والاتجاهات أو المهارات الإدارية والمتمثلة بالوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم والاتصال واتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية والتقييم التي يعتقد أنها ضرورية للفرد، (كاظم، 2017: 10).

هي أداء الموظفين للأعمال التي تستند إليهم بأعلى درجة حيث يعرفها (ابن سعيد، 2020، 31) أنها درجة من الدقة والاستغلال الأمثل لكل الإمكانيات المتوفرة والمتاحة.

ويرى Benwitz (2001) أن الكفاءة الإدارية هي عملية إدارية تحتاج إلى تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة لتحقيق أهدافها، وتتفاوت الإدارة في مستوياتها كلاً في مجال عمله، وتتوزع إلى (الإدارة العليا- الإدارة الوسطى، مديرو الخط الأول، العاملون غير الإداريين)، وكلهم عاملون في المنظمة أو المؤسسة، (5-6).

ويعرف الباحثان الكفاءة الإدارية إجرائياً: " هي القدرة على تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة من خلال توظيف الموارد البشرية والمالية بشكل مثالي، مع الالتزام بالقيم والأخلاق، وتعزيز العلاقات الاجتماعية، ودعم البحث العلمي، وتقديم تعليم عالي الجودة، مع مراعاة البعد الثقافي للمؤسسة والمجتمع".

3- وثيقة عهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر: هو كتاب (رسالة) كتبها الإمام علي (عليه السلام) إلى مالك الأشتر النخعي حينما ولاه بلاد

مصر، وهذا الكتاب من أهم وأطول كتب الإمام علي (عليه السلام). (الغراوي، 2018، 71).

تُعرف وثيقة عهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر إجرائياً: هو وثيقة متكاملة وشاملة لكل جوانب الحياة، وهي دستور إداري وأخلاقي يصلح لكل زمان ومكان، ويصلح لتأسيس بيئة جامعية عادلة، راقية، وإنسانية، تطبيقه يعزز من الوعي القيادي، الأخلاقي، والاجتماعي لدى كل الطلبة والأساتذة في الجامعات على حد سواء.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات السابقة:

الدراسات التي تناولت الكفاءة الإدارية:

1- هدفت دراسة مطر (2024): إلى فحص دور تطبيق الإدارة الرشيدة في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في جامعة خاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، وعلى وجه التحديد ركزت الدراسة على ثلاث مجالات: دور إيجاد القيمة ورسم الخريطة لتدققها في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة، تنفيذ نظام السحب في تطوير الكفاءة الإدارية، دور السعي للكمال في تطوير الكفاءة الإدارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، كما استخدمت استبانة مكونة من (30) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي إدارة المرافق في الجامعة، والبالغ عددهم (335) فرداً، وتم اختيار عينة مكونة من (180) موظف وموظفة، تم إجراء الدراسة في عام 2024،

وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية مباشرة بين دور الأدوار الرشيقية وتنمية الكفاءة الإدارية لدى الموظفين.

2- هدفت دراسة سلطان (2023): إلى التعرف على قياس الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر تدريسيي الجامعة، بجامعة تكريت للعلوم الإنسانية، ولأجل التوصل إلى هدفي الدراسة قام الباحث بقياس الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام العلمية على عينة بلغت (300) تدريسي وتدرسية من أساتذة الجامعة المستنصرية، وبعد استخراج معاملات الصدق والثبات للمقياس، وكذلك استخراج البيانات الخاصة بإجاباتهم، أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: إن رؤساء الأقسام العلمية يتمتعون من مستوى مرتفع من الكفاءة الإدارية، ليس هنالك تأثير للنوع والتخصص في ارتفاع مستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام العلمية.

3- هدفت دراسة العوش (2023): إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية لخصائص القيادة المستدامة من وجهة نظرهم، ومعرفة طبيعة (التأثير والتأثر) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة المستدامة مع كل من (المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الإداري)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وتمثلت الأداة التي استخدمتها لإجراء البحث، استبانة مكونة (68) عبارة مقسمة في محورين، تم توزيعها على عينة بلغت (289) قياديًا أكاديميًا وإداريًا في (12) جامعة أهلية، وتوصلت الدراسة عدد من النتائج منها: إلى أن مستوى ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات اليمنية الأهلية بشكل عام كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي (3.49)

من 5)، كما اتضح وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بلغت (0.829)، بين القيادة الإدارية بأبعادها (الممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة، ممارسة القيادة الأكاديمية والإدارية) وبين المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل لتنظيمي، طبيعة العمل، الاتصالات) وكفاءة الأداء بأبعاده (الفعالية والكفاءة التنافسية، التعليم والنمو، رضا المستفيدين) في الجامعات اليمنية الأهلية.

4- هدفت دراسة Sandy's (2020) إلى التعرف كيفية قياس الكفاءة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، لذا يتم تصنيف تحليل الدراسات وفقاً لمعايير الإدراج، حيث تم الإبلاغ عن تقييم الكفاءة الإدارية في العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي أو إظهار النماذج أو المؤشرات المرتبطة، تم تطبيق الاستبيانات على مديري مختبرات الأبحاث لاكتشاف مستوى تنفيذ ممارسات الجودة المتعلقة بعمليات إدارة الموارد المادية والموارد البشرية والمعلوماتية البالغ عددهم (36)، وأظهرت النتائج كيفية قياس كفاءة العمليات الإدارية الجامعية في سياقات جامعية متنوعة، ويتحقق ذلك من خلال أساليب مختلفة تطبق على عمليات أو مجالات محددة تدعم فئات مختلفة من المستخدمين، إما بتطبيق حلول تكنولوجية أو بأساليب صناعية مكيفة مع بيئة الجامعة، كما وجدت نماذج لتقييم الكفاءة وطبقت على مستوى استراتيجي يسعى إلى تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة، وترسي هذه النماذج مؤشرات تسهل رصد أداء العملية، كما عرضت هذه المؤشرات في سياقات المرافق والمكاتب.

5- هدفت دراسة صالح، (2022) إلى التعرف على الكفاءة الإدارية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى عمداء كليات جامعات محافظة بغداد من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وشمل مجتمع الدراسة على رؤساء الأقسام في كليات جامعات محافظة بغداد والبالغ عددهم (419) رئيساً لأقسام الكليات كافة، وقد اختيرت عينة الدراسة باتباع الأسلوب الطبقي العشوائي إذ بلغ أفراد العينة (200) رئيساً للقسم، واستخدم الباحث منهج الدراسة الوصفي التحليلي الذي اعتمد على جميع الحقائق والمعلومات، واستخدم أداتين مناسبتين لقياس الكفاءة الإدارية والموازنة، وكان مقياس الكفاءة الإدارية مكون من (28) فقرة موزعة على أربع مجالات (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقويم)، ومقياس إدارة الأزمات مكون من (20) فقرة، وكانت من أبرز النتائج: أن يستفيد المسؤولون في مؤسسات التعليم العالي بما جاء في الدراسة من نتائج تزود عمداء الكليات بمجال عملهم بالنسبة لأهمية فاعلية الكفاءة الإدارية في العمل، ويجب مراعاتها كمعيار في التدرج الوظيفي.

الدراسات التي تناولت عهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر (رضي الله عنه):

1 - هدفت دراسة شرف الدين (2024) إلى إبراز وإظهار الصفات والشروط والمؤهلات العامة والخاصة اللازم توافرها لمن يتولى أعمال القضاء في عهد الإمام علي (عليه السلام) للأشتر النخعي، ومعالجة جوانب ما أغفله قانون السلطة القضائية من معايير وشروط وصفات فيمن يتولى أعمال القضاء من واقع ما تضمنه العهد، واعتمد الدراسة على المنهج الوصفي

بوصفه أكثر المناهج ملائمة للموضوع، عن طريق الرجوع إلى المصادر العلمية التي تناولت الموضوع من رسائل علمية، ومؤلفات تخصصية، قائمة على التشخيص والدراسة، وكذلك المنهج التحليلي عن طريق تحليل ما ورد في العهد، ومدى إمكانية تطبيقه في قانون السلطة القضائية، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث أهمية الرقابة على القضاء، ومن المسؤول على الرقابة، وأن تتصف الرقابة بالاستمرارية على أداء القضاء وأحكامهم وسلوكهم، وكذلك إلى أهم الضمانات المادية والمعنوية للقضاة.

2- هدفت دراسة زهير (2024): إلى إظهار الجانب الحضاري للنظرية الإدارية الإسلامية في عهد الخليفة علي بن أبي طالب لمالك الأشتر مؤصلاً من القرآن والسنة نموذجاً- وسبقها في وضع مبادئ ومفاهيم ونظم تعاملات الإدارة العامة قبل أن يتناولها علماء الإدارة في العصر الحديث؛ وإثبات صلاحية تطبيق هذه المبادئ على إدارة الدولة الإسلامية في عصر كونها استندت إلى أصول شرعية إلهية من وضع الخالق سبحانه وتعالى وعلى منهجية راقية متصفة بالمرونة والشمولية، استخدم الباحث منهجين من مناهج الدراسة العلمية خدمة لغاية الدراسة، وهما: المنهج التاريخي: لدراسة واستقصاء الماضي وسجل الخبرات الماضية، لتوظيف أحدث التاريخ لمصلحة موضوع البحث، والمنهج الوصفي التحليلي: لتحليل المعلومات ومدى جدوى تطبيقها على الواقع العلمي المعاصر، توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: ثبوت حقيقة أن النظام الإداري الإسلامي بمبادئه ومفاهيمه يغلب على الطابع القيمي المقاصد الديني،

محوره الأساس العقيدة والإيمان، وبها يتجاوز الفرد المسلم المنافع الشخصية الدنيوية إلى سعة التكليف الرباني الذي يجعل الحياة كلها لله، وعلى أساس الأخوة والمساواة والعدل واحترام إنسانية الموظف وحقوقه، والتركيز على أهمية شغل الوظائف وفق معاييرها التخصصية والكفاءة وحماية ورعاية مصالح كافة المواطنين.

3- هدفت دراسة الحمran (2022) إلى التعرف النماذج القيادية في الإسلام ودورها ومواقفها ومواصفاتها حتى يتسنى لنا الاقتداء بها والاستفادة من دراستها في ضوء النماذج القيادية، واستنباطها من عهد الإمام علي (عليه السلام) للأشتر النخعي، واختار الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمقارن الذي يشمل الوصف والاستقراء والتحليل والتفسير والاستنباط لمضامين خطاب الإمام علي (عليه السلام) في القيادة ومقارنتها بنظريات القيادة المعاصرة، كون هذا المنهج هو المنهج الأنسب لطبيعة موضوع الدراسة، ومن أهم نتائج الدراسة ومن أبرزها: إن العهد الذي عهد به الإمام (عليه السلام) إلى مالك الأشتر (رحمه الله) واليه على مصر قد تضمن مبادئ إنسانية وحقوقية وأخلاقية قل أن نجدها في دساتير الأنظمة على مر التاريخ.

4 - هدفت دراسة الشامي (2021): إلى التعرف على الممارسات الإدارية في الجامعات اليمنية في ضوء 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). واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الاستنباطي للتعرف على

مضامين العهد، ومقارنتها بالنظم الإدارية الوضعية، 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، كم تم وضع متطلبات لضمان نجاح الرؤية، أهمها: التعديلات القانونية- التزام القيادة العليا- التمويل.

التعليق على الدراسات السابقة: التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- **من حيث الأهداف:** هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة واقع الكفاءة الإدارية بجامعة صنعاء في ضوء عهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر، وقد اتفقت الدراسة الحالية من حيث هدف معرفة واقع الكفاءة الإدارية مع دراسة صالح (2022)، دراسة سانديز (2022)، واختلقت بقية الدراسات المحلية والعربية والأجنبية من حيث الهدف، ومن خلال الدراسة عن دراسة عهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر فقد اتفقت الدراسة الحالية في دراسة المتغير الثاني مع دراسة شرف الدين (2024)، دراسة الحمran (2022)، واختلقت مع بقية الدراسات.

- **من حيث منهج الدراسة:** اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي واختلقت في استخدام المنهج الارتباطي مع أغلب الدراسات، واختلفت الدراسة الحالية مع عدة دراسات منها دراسة الحمran (2022) استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمقارن، دراسة الشامي (2021) استخدمت المنهج التحليلي الاستنباطي.

لديهم بالشكل الأمثل، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها، كما يجب أن يتم هذا الأداء الوظيفي المتميز في ظل ظروف عمل ملائمة، تسمح للموظفين بالقيام بمسؤولياتهم ضمن إطار القوانين والقواعد التنظيمية التي تحكم سلوكهم المهني، ومن خلال ما ورد عن (الأمين، 2013، 76):

- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.
- تحسين جودة الخدمات التعليمية والبحثية المقدمة.
- تعزيز القدرة التنافسية للجامعة على المستوى المحلي والدولي.
- ضمان استدامة الجامعة وتطورها في ظل التحديات المعاصرة.
- تحسين الإدارة الأكاديمية من خلال التخطيط المستمر وتنظيم التخطيط لتطوير وتحسين الإدارة الإدارية والأكاديمية.
- تحريك أداء الجامعات نحو التحديث والتطوير، لما لها من أهمية بالغة لكونها المسؤولة عن الإنجاز، وتخلق التميز والإبداع.
- تنمية قدراتها التنافسية، لذا أضحت ضرورة عصرية لديمومة المؤسسات، وتحقيق الميزة التنافسية لها وتمكينها من مجابهة الصعوبات الحالية والمستقبلية.

- من حيث عينة ومجتمع الدراسة: طبقت الدراسة الحالية على مجتمع تكون جميع العاملين (إداري، أكاديمي) بجامعة صنعاء، واتفقت مع دراسة الجبلي (2012) في مجتمع الدراسة (أكاديمي، وإداري)، واختلفت مع جميع الدراسات المحلية والعربية والأجنبية في مجتمع الدراسة.

- من حيث أداة الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واختلفت مع بعض الدراسات كدراسة شرف الدين (2024)، دراسة الحرمان (2022)، دراسة الشامي (2021)، استخدمت التحليل من خلال الاستنباط.

- من حيث النتائج: اتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة مع زهير، شرف الدين (2024)، سلطان، عبد، (2019)، حصلت على درجة متوسطة بما يقارب ضعيفة، واختلفت مع بقية الدراسة من حيث أبعادها، فهي بدرجة عالية مرتفعة.

ثانيًا: الإطار النظري:

يتحدث الإطار النظري عن متغيرين هما الكفاءة الإدارية وعهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر (رضي الله عنه).

❖ الكفاءة الإدارية:

أهمية الكفاءة الإدارية:

يذكر العيسوي (189، 1992) أن أهمية الكفاءة الإدارية تتمثل في قيام الموظفين بتنفيذ المهام المسندة إليهم بأعلى درجة من الدقة والإتقان، وهذا يتطلب استغلال كافة الموارد والإمكانات المتاحة

- القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت وبالشكل والكم والكيف المناسب، والقدرة على سرعة البث في الأمور والقدرة على التشاور.

خصائص الكفاءة الإدارية:

يمكن تلخيص خصائص الكفاءة الإدارية من خلال ما أفاد الأمين (2013، 76):

- ذات هدف محدد: أن الكفاءة تهدف لتحقيق غاية معينة وإنجاز هدف محدد، وذلك عن طريق استثمار المعارف المختلفة لتحقيق هذه الغاية بشكل كامل.

- تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءات وهما مستوى الإبداع ومستوى الإسقاط، فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة يكون مطالب بالإبداع أما إذا كان في مواجهة مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء إلى القياس، مع الإشارة إلى أنه يوجد مستوى آخر وهو التقليد أي يكفي الفرد بالنقل فقط.

عناصر الكفاءة الإدارية:

توجد عناصر عدة مهمة ينطوي في مجموعها ما يعرف بالأداء والذي تتوقف عليه نجاح العملية الإدارية أو فشلها وهذه العناصر كما أخبر العميان (2004، 72):

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة والمعرفة الفنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات الإدارية المرتبطة بها.

- نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام في الإلتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

- المثابرة والوثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

- عناصر الكفاءة الإدارية في الجامعة تشمل عدة جوانب حيوية تسهم في تحقيق الأهداف الأكاديمية والإدارية: (التخطيط الاستراتيجي- إدارة الموارد- نظم المعلومات- التقييم والمتابعة- الثقافة المؤسسية- التعاون والشراكات- تطوير العاملين).

محددات الكفاءة الإدارية:

إن محددات الكفاءة الإدارية كما أفادت عباس (2006، 46) بأنه يمكن تحديد الكفاءات الإدارية عن طريق:

- الاستراتيجيات الإبداعية للمؤسسات: إن ظهور نموذج الكفاءة الإدارية ارتبط بالبيئة التنافسية، التي تعتمد بالدرجة الأولى على عوامل الإبداع، والمرونة، والجودة... إلخ، في هذا السياق ظهرت مقاربات استراتيجية جديدة تلح على المنظمات من أجل إنتاج دائما الكفايات المتميزة وهو ما أبرز العلاقة بين الاستراتيجية وتسيير الموارد البشرية بشكل عام وتسيير الكفاءات بشكل خاص.

- تطور أشكال تنظيم العمل: يستدعي إدارة الكفاءات أشكال جديدة من تنظيم العمل، ويركز على إشراك الأفراد وإعطائهم المزيد من

استراتيجيات تطوير الكفاءة الإدارية:

- لا بد أن يكون لأي مؤسسة اختيار الاستراتيجية الأنسب بناءً على ثقافتها وأهدافها، من بين أبرز هذه الاستراتيجيات كما أكد Byrd (2021)، ج 4، 1- استراتيجية العقلانية الميدانية: وهي تقوم على افتراض أن الدور الرئيس لتطوير الكفاءة الإدارية، الجهل وعدم الوعي، وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيس الذي تقوم عليه عملية التطوير الإداري، ولذلك يتم التركيز على تزويد الأفراد بالبيانات والمعلومات المنطقية، لإقناعهم بضرورة التغيير.
- 2- استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التطوير للكفاءة الإدارية ليس نقص المعلومات؛ بل عدم اقتناع الأفراد أو المؤسسة بضرورة التطوير، فهذه الاستراتيجية تجعلهم يقبلون عملية التعبير عن منظماتهم، أو مؤسساتهم.
- 3- استراتيجية القوة القسرية: استخدام العقوبات لكل من يخالف، أو يقاوم، على الرغم من تحقيق فعاليتها في تحقيق تغييرات سريعة، إلا أنها تولد استياء على المدى الطويل.
- 4- استراتيجية التطوير التشاركي: هي إشراك الموظفين من كافة المستويات في عملية تشخيص المشكلات وتصميم وتنفيذ حلول التطوير، حين يتم ذلك، يشعر الأفراد بأنهم جزء من التغيير.
- 5- استراتيجية تطوير النظم: تنظر هذه الاستراتيجية إلى المؤسسة كنظام متكامل يتكون من أجزاء مترابطة

الاستقلالية واللامركزية وتعبئة الأفراد انطلاقاً من مفاهيم جديدة للعمل والمهام.

- أداة لاتخاذ القرارات: يعتبر تحسين أداء الموارد البشرية بين أهداف الكفاءات الإدارية، وبما أن هذه الأخيرة تستهدف من خلال أنشطتها رفع الأداء وتحسينه واستغلال تلك الموارد بصورة فعالة فهي بذلك تساعد في اتخاذ القرارات الخاصة بدعم الإدارة.

عوامل تحسين الكفاءة الإدارية:

- ومن عوامل تحسين الكفاءة الإدارية: تشير العديد من الكتابات والأبحاث إلى وجود أربعة عوامل تسهم في تحسين الكفاءة الإدارية كما ذكر عثمان (2005):
1. العوامل الذاتية وتشمل: اتجاهات الموظف ومشاعره - الإلمام - قابلية الموظف للتقدم.
 2. العوامل المهنية وتشمل: إعداد الموظف - التدريب - حلقات الدراسة والمناقشة - الاجتماعات والمؤتمرات - متابعة العمل - تحسين العمل.
 3. العوامل البيئية وتشمل: الحرية في العمل - الحوافز - الارتقاء بالعمل.
 4. العوامل النوعية وتشمل: الكيان الاجتماعي للمؤسسة - ضرورة وضوح الأهداف - التفاعل - السيطرة على الجماعة - الموازنة بين الحلول الفردية والحلول الاجتماعية للمشكلات.

(أفراد- أقسام- عمليات- تكنولوجيا)، أي تغيير جزء يؤثر حتمًا على الأجزاء الأخرى.

❖ عهد الإمام علي (عليه السلام) إلى مالك الأشتر:

هو رؤية قرآنية تعبر عن منهج الله الحق فيما يتعلق بإقامة القسط ويتعلق بالسياسات والتوجيهات والضوابط التي ينبغي أن يلتزم بها الإنسان في أي موقع من مواقع المسؤولية، وفي أي وظيفة كانت في الدولة فكانت تلك الوثيقة من الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر رضي الله عنه بمثابة العهد ليكون دستورًا يعتمد عليه في إدارته لشؤون مصر وهي تمثل دستور حياة لإدارة الدولة الإسلامية، التي تطرقت أيضًا إلى تحديد كيفية العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين من منظور علاقة العمل يسوده الإخلاص والتفاني والاحترام المتبادل، ولن تجد من يتنمر من الإحباط والاستبعاد (الهادي، 2024، 65).

عهد الإمام علي (عليه السلام) إلى مالك الأشتر: دستورًا لا يمكن الاستغناء عنه يحمل قضايا مهمة في جميع المجالات ويحمل أوليات نظام قيادة (راهي، 2014، 83).

مقاصد عهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر:

أخبر الهادي (2024) بأن مقاصد عهد الإمام علي (عليه السلام) تتعلق بإقامة القسط ويتعلق بالسياسات والتوجيهات والضوابط التي ينبغي أن يلتزم بها الإنسان في أي موقع من مواقع المسؤولية وفي أي وظيفة كانت في الدولة فكانت تلك الوثيقة من الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر بمثابة العهد ليكون دستورًا يعتمد عليه في إدارته لشؤون مصر وهي تمثل

دستور حياة لإدارة الدولة الإسلامية حتى يرث الله الأرض ومن عليها التي تطرقت أيضًا إلى تحديد كيفية العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين من منظور علاقة العمل يسوده الإخلاص والتفاني والاحترام المتبادل.. ولن تجد ممن يتنمر من الإحباط والاستبعاد، ومن تلك المقاصد الإدارية تم اختيار مقتطفات منها:

- التأكيد على العنصر الإنساني.
- عامل الخبرة والعلم.
- العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.
- التوظيف يتم عبر الضوابط وليس عبر الروابط الشخصية والكيف والكم.
- الضبط.
- المشاركة في صنع القرار.

أهمية عهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر: تتمثل أهمية العهد العلوي كما ورد في المجلسي (2001، 116)، أن يحذر من الخيانة وقلدته عار التهمة وتفقّد أمر الخراج بما يصلح أهله فإن في صلاحه صلاحًا لمن سواهم ألا بهم على الناس، كلهم عيال على الخراج وأهله وليكون منظر في العمارة، وطلب الخراج بغير عمارة أخرج البلاد، وأهلك العباد ولم يستقم أمره إلا قليلًا، فإن شكوى ثقلًا أو علة، أو انقطاع شرب أو حالة أرض اغتمرتها غرق أو جحف بها عطش خفقت عنها بما نرجو أن يصلح بها أمرهم ولا يثقل عليك شيء خفقت به المؤنة فإنه زخر يعودون به عليك عمارة بلادك وتزين ولايتك ما حملته، وإنما يؤتى خراب الأرض من أعواز أهلها وإنما يعوز أهلها لأشرف أنفس الولاة على الجمع وسوء ظنهم بالبقاء، وقلة انتفاعهم بالعبر وتحديد ما بلي ذو

البلاء منهم، فإن كثرة الذكر في أفعالهم تهز الشجاع وتحرض التآكل إن شاء الله ثم اعرف لكل أمرئ إلى غيره ولا تقتصرن به دون غاية بلائه ما كان صغيراً ولا ضيعة أمرئ إلى أن تستصغر بلاءه ما كان عظيماً، وأردد إلى الله ورسوله ما يخلعك من الخطوب ويشتمل عليك من الأمور، أما الضرائب وأثقال كاهل الرعية: أكد الإمام علي (عليه السلام) على الرفق بالمجتمع بجميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية، والتشريعية، والإدارية، ومنها الضرائب الباهظة- الإتاوات- نظام الإكراه- كما تفعله النظم الفاشية والديكتاتورية والتوليتارية التي تستعبد البشر؛ فالرحمة واللين والصفح من سمات الحاكم الرؤوف.

مبادئ عهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر:

للعهد الشريف عدة مبادئ، سيتم ذكر اثنين منها:
أ- **مبدأ العمل الجماعي:** يلاحظ الإمام علي (عليه السلام) وهو القرآن الناطق وسليل النبوة وامتدادها يحثنا على التعاون وعدم الفرقة، ويحذر من عواقبها ونتائجها، فيقول "والزموا ما عقد عليه حبل الجماعة"، نلاحظ أهمية الجماعة والعمل كفريق واحد وضرورة بذل الجهد من أجل تحقيق التظافر والتماسك بين أعضاء الفريق الواحد، ومهما بلغ الفرد من قدرات ومهارات على إنجاز الأعمال ، وإن بلغ ما بلغ من الدرجات العالية أو بالعكس فلا يستغني عن العون ولا يستغني عنه، فإنه لا يصل إلى ما يمكن الوصول إليه إلا عن طريق الجماعة (علي، 2019، 126).

ب- **مبدأ العدالة:** لقد قدم الإمام علي عليه السلام على أرض الواقع ومنذ توليه السلطة دولة العدالة المرتكزة على الأسس الأخلاقية والتكوينية العظيمة لحاكمها، وعدالة الإمام علي (عليه السلام) " ليست مذهباً مكتسباً، وأن أصبحت في نهجه مذهباً فيما بعد، وليست خطة أوضحتها سياسة الدولة، وإن كان هذا الجانب من مفاهيمها لديه، وليست طريقاً يسلكها عن عمد فتوصله من أهل المجتمع إلى مكان الصدارة... بل لأنها في بيانه الأخلاقي والأدبي أصل يتحد بأصول، وطبع لا يمكنه أن يجوز ذاته فيخرج عليها، حتى لكأن هذه العدالة مادة ركب منها بنيانه الجسماني نفسه في جملة ما ركب منها، فإذا هي دم في دمه وروح في روحه" وحينما ركز جل وصاياه ورسائله إلى الولاية بمحور العدل "إلا لأنه ميزان العدالة الذي لا يميل إلى قريب ولا يساير نافذاً ولا يجوز فيه إلا الحق (جرداق، 2010، 51)

أبعاد الكفاءة الإدارية في عهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر رضوان الله عليه:

كان لا بد للإمام أن يحدد في هذا العهد الأبعاد التي ترتكز عليها طبيعة التعامل مع هذا البلد وتتمثل في (البعد القيادي- التنظيمي- الديني- الأخلاقي- القيمي- الاجتماعي- الثقافي- الاستراتيجي)

البعد القيادي: يقول Qojan (1995، 12) حتى ولو كنت قائداً، فأنت مجرد خادم لله، (هذا ما أوصى به علي أمير المؤمنين - عليه السلام - مالك بم الأشتر

والخوف من الله، واستشعار الرقابة الإلهية، ووضع نظاما في الرقابة عليهم، وبعث العيون للتفريق بين المحسن والمسيء.

- **تحفيز المشاركة الشعبية:** شجع الإمام علي (عليه السلام) على مشاركة المجتمع في صنع القرار، حيث كان يقيم المجالس ويستمع إلى أفكار الناس وملاحظاتهم، لإيجاد الحلول المناسبة.

البعد المالي والاقتصادي: يقول الحسيني (2022، 64) تمثلت السياسة المالية لأمر المؤمنين (عليه السلام) في حرصه الشديد على التصرف بالجوانب المالية بكل شفافية ووضوح إذ يروي عنه أنه كان ينفق كل ما هو موجود في بيت المال ثم يصلي فلا خزائن لحفظ الذهب والفضة ولا حاجة لتكوين الاحتياطات المالية وكنز الأموال في الوقت الذي يتضور فيه الناس جوعاً، فالتشريع المالي في دولة كبيرة تتماثل طبيعتها مع الدولة القائمة على نظام اللامركزية الإدارية والمالية يتطلب وضع قواعد ثابتة تبين مصادر التمويل والإيرادات وتحدد أوجه الإنفاق وعمل نوع الموازنة بين الثابتين المتقدمين.

البعد الإنساني والاجتماعي: إن أهمية التوجه إلى هذا الجانب في سيرة أمير المؤمنين عليه السلام تنبع من دوره في التأثير على مجمل حياة الإنسان، الشخصية والاجتماعية، وفي تكريمه للإنسان كإنسان، قبل أن يكتسب أية صفة أخرى، تضيف إليه اعتباراً آخر، إن حضور هذا البعد في حياته، هو الذي جعل من شخصيته، شخصية إنسانية خالدة على مستوى البشرية كلها، وليس في تاريخ المسلمين وحدهم، (الصفار، 1999، 22-26).

حين ولاء على مصر) يبدأ الإمام علي (عليه السلام) رسالته بتواضع عميق وصادق؛ ورغم أنه في موقع زعيم في إحدى الإمبراطوريات في التاريخ، فإن كلماته الأولى هي تذكير بحقيقة مفادها أنه (لا حول ولا قوة إلا بالله) وأنه مجرد خادم لعباد الله، وهذا التواضع الواعي هو جزء من فئة في إعادة نظر الناس إلى الأرض والحقائق المتعالية، ويذكر الإمام علي جمهوره بلطف مكانته الإلهية والإنسانية، فمع أنه خليفة الله في الأرض، إلا أنه ينحني برأسه أمام ربه، وهذه الرسالة مفيدة ليس فقط لحكام عصره، بل أيضاً للمديرين والقادة اليوم، حتى ولو كنت الرئيس التنفيذي لشركة دولية، فإن تذكر الله والتأمل في القيود البشرية هو عامل في تنمية التواضع والمسؤولية وتجنب الكبرياء.

البعد التنظيمي: يؤكد الموسوي (2024، 245) بأن الإمام علي (عليه السلام) اهتم بعدة جوانب في البعد التنظيمي منها:

- **العدل والمساواة:** تحقيق العدل بين جميع أفراد المجتمع، وأن أساس الحكم هو المساواة في الحقوق والواجبات.

- **الشفافية والمساءلة:** كان الإمام علي (عليه السلام) حريصاً كل الحرص على الشفافية والمصادقية في إدارته وعدم الغموض والالتباس والمماطلة، فقد كان يطالب المسؤولين بتقديم تقارير عن أعمالهم ومحاسبتهم على أي تجاوزات، وضرورة الالتزام بكل ما هو واجب عليهم من دون تقصير، أو تفريط، ولا قبول للأعذار على حساب العمل والإنجاز.

- **التنظيم الإداري:** في جميع الدوائر الحكومية لتسهيل الإدارة، مع مراعاة الكفاءة والنزاهة،

البعد الأخلاقي والقيمي: لقد دعا أمير المؤمنين (عليه السلام) في قراراته وتعليماته الحكومية والإدارية وكلاء وموظفي جهازه الإداري إلي تحمل المسؤولية الكاملة والشاملة، وطلب منهم التمسك بمبادئ الأخلاق الإدارية تجاه الناس، وأن يعلموا أن جميع تصرفاتهم - صغیرها وكبیرها - سوف تكون مسؤولة، وهم مسؤولون عن جميع أعمالهم وسلوكهم. (الطهراني، 1998، 146).

البعد الاستراتيجي: يقول الظرافي (2018، 34) إن قراءة نص وثيقة العهد في ضوء الإدارة الاستراتيجية ستجعل من عملية الربط بينهما متيسرة في ما يتعلق بأبعاد استراتيجية أساسية وهي " الشمولية" والقيادة" والمستقبلانية؛ فمن أبجديات الاستراتيجية، الشمولية لكل أبعاد الإدارة وبيئتها محليا وعالميا، حاضرا ومستقبلا، ابتداء بعملية التخطيط، مروراً بالتنفيذ والتقييم في بيئة معقدة وسريعة التغير والتغيير، واستخدام ذلك لتحقيق أهداف في المستقبل ولا يتسنى ذلك إلا بتوفر قيادة ذات رؤى وتحديد مهام ذات بعد استراتيجي للفرد والمجتمع والحكومة، كدولة تمثل جميع منتسبيها، وتسعى إلى تحقيق أهدافهم الاستراتيجية من خلال توفير أدوات استراتيجية تعمل بكفاءة وفاعلية لتحقيق التوازن الاستراتيجي بين العام والخاص، المحلي والخارجي، الذاتي والموضوعي.

البعد الرقابي: اعرف أنك متحمل المسؤولية أمام الله، أنت مسؤول أمام الله، يراقبك وأنت تحت رقابته، والإنسان في محل مؤاخذة، عندما تكون في محل مسؤولية، أنت عرضة للمؤاخذة الإلهية، عند حالة التقريط، عند حالة القصور، عند حالة التجاوز، لأنه

في إطار المسؤولية، خاصة مع التمكين الإلهي، يصبح الإنسان أمام خطر كبيراً، يعني: يكون بإمكانه أن يضر أو يؤثر، يكون من جانبه ضرر أو أذى أو تأثر، وبالتالي هو متحمل مسؤولية كبيرة، عندما يكون ممكناً، وهو عرضة للمؤاخذة الإلهية، عندما يتهاون، عندما لا يبالي، عندما لا يستشعر رقابة الله عليه، سينزل مزالق خطيرة جداً (الحوثي، 2023، 5).

البعد الثقافي والتعليمي: لقد انطلق الإمام علي عليه السلام ببرنامجه الإصلاحية والدروس، لإعادة المجتمع الإسلامي إلى سيرة النبي وسنته الحقيقية، من نقطة العدالة الاجتماعية ومفصل الإصلاح الإداري والاقتصادي، وتشجيع العلم ، ثم ظل وفيًا لهذا النهج حتى آخر لحظات حياته، حيث لم يتراجع في أحلك الأوضاع السياسية التي مرت، ولم يتوان في بذل أقصى جهوده من أجل استكمال هذا المشروع، وإيجاد المجتمع القائم على أساس القيم والأهداف الإسلامية الأصيلة. (موسوعة الإمام علي بن أبي طالب عليه السلام في الكتاب والسنة والتاريخ (الطباطبائي، 2006، 289).

ثالثاً: منهج الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: في ضوء طبيعة الدراسة الحالية والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وبناءً على تساؤلاته ثم استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والذي يدرس الظاهرة كما هي في الواقع بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كما وكيفاً. **مجتمع الدراسة:** نظراً لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافه والجهة التي تعمم عليها النتائج فإن مجتمع الدراسة تمثل في العاملين في جامعة صنعاء والبالغ عددهم

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	دكتوراه	107	34.85%
	أقل من	35	11.40%
سنوات الخبرة	أقل من 5	60	19.54%
	من (5-10)	69	22.48%
	أكثر من	178	57.98%
	الإجمالي	307	100%

تبين من الجدول (1) أن غالبية عينة الدراسة من الذكور وبنسبة (57.65%)، بينما عينة الدراسة من الإناث بنسبة (42.35%) من حجم عينة الدراسة، وتقارب أفراد عينة الدراسة من الأكاديميين والإداريين، حيث مثل الأكاديميون نسبة (52.77%)، بينما مثل الإداريون ما نسبته (47.23%) من حجم عينة الدراسة، وتوزع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي فكان غالبيتهم ممن يحملون مؤهل بكالوريوس بنسبة (36.48%)، تأتي الفئة التالية الحاصلين على الدكتوراه بنسبة (34.85%)، ثم الحاصلين على مؤهل الماجستير وبنسبة (17.26%)، بينما الحاصلين على مؤهلات أقل من بكالوريوس بنسبة (11.40%) من حجم عينة الدراسة، مثل (28.33%) من ذوي سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، يليهم من ذوي سنوات خبرة (5-10 سنوات) بنسبة (22.48%)، بينما ذوي سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) يمثلون نسبة (19.54%) من حجم العينة. أداة الدراسة: وقد تم ضبط أداة الدراسة بالإجراءات التالية:

أ- الصدق الظاهري: لأغراض الدراسة الحالية عرض الباحثان أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين المختصين بهدف التحقق من صدق الاستبانة ظاهرياً وصدق محتواها

(4796) وفقاً لإحصائيات جامعة صنعاء للعام 2025م، موزعين على كليات ومراكز جامعة صنعاء، وبذلك تم استخدام أسلوب الحصر الشامل. عينة الدراسة:

تمثل حجم العينة لمجتمع مكون من (4796) يقابل (356)، وتم توزيع (367) استبانة بالطريقة الميسرة، استرجع منها (317)، بفقد عدده (50)، وتبين أثناء فرز الاستبانات أن (10) استبانة غير مكتملة أو فارغة تم استبعادها، لتصبح عينة الدراسة مكونة من (307) من العاملين في كليات ومراكز جامعة صنعاء.

تم استخدام معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم عينة الدراسة

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{d^2}{z^2} + p(1-p) \right]}$$

z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
d	نسبة الخطأ وتساوي 0.05
p	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

خصائص المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة: تضمنت المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، وقد تم التحليل الوصفي لتلك المتغيرات كما تبينها الجداول الآتية:

جدول (1) يبين خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	177	57.65%
	أنثى	130	42.35%
المسمى الوظيفي	أكاديمي	162	52.77%
	إداري	145	47.23%
	بكالوريوس	112	36.48%
	ماجستير	53	17.26%

والدراسة في صورتها الأولية (80) عبارة، وخرجت الأداة بعد التحكيم مكونة من (70) عبارة موزعة على محاور وأبعاد الدراسة.

ب- **صدق الاتساق الداخلي**: يقصد بالصدق الداخلي للأداة، مدى ارتباط كل عبارة من عبارة المحور مع الدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليه، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتية:

وتحديد مستوى الوضوح لما تستهدف كل عبارة بيان لجزء من المحتوى الخاص بالبعد المراد دراسته، فضلاً عن إمكانية تعديل العبارات التي تحتاج لذلك أو حذفها إذا لم تكن ملائمة أو تصحيح محتواها إذا لم يكن معبراً، وفي ضوء المقترحات التي قدمها الخبراء في هذا الإطار أجرى الباحثان التعديلات اللازمة، من صياغة أو تعديل محتوى لتكون أكثر انسجاماً بطبيعتها الميدانية ولتنسجم مع طبيعة العمل بالجهة التي تطبق عليها الأداة. وكان عدد العبارات أداة

جدول (2) معامل الارتباط (بيرسون) لارتباط كل عبارة من عبارات أبعاد المحور الأول: الكفاءة الإدارية مع الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة

العبارة	معامل الارتباط مع البعد	مستوى الدلالة	معامل الارتباط مع المحور	مستوى الدلالة
البعد الأول: القيادة الإدارية				
1	.844**	.000	.739**	.000
2	.824**	.000	.698**	.000
3	.853**	.000	.777**	.000
4	.858**	.000	.791**	.000
5	.807**	.000	.724**	.000
البعد الثاني: التنظيم				
1	.832**	.000	.744**	.001
2	.842**	.000	.788**	.000
3	.841**	.000	.744**	.000
4	.864**	.000	.767**	.000
5	.783**	.000	.758**	.000
البعد الثالث: الرقابة والتقييم				
1	.793**	.000	.780**	.000
2	.802**	.000	.733**	.000
3	.858**	.000	.774**	.000

العبارة	معامل الارتباط مع البُعد	مستوى الدلالة	معامل الارتباط مع المحور	مستوى الدلالة
4	.869**	.000	.801**	.000
5	.874**	.000	.797**	.000
البُعد الرابع: التخطيط الاستراتيجي				
1	.826**	.000	.756**	.000
2	.872**	.000	.798**	.000
3	.862**	.000	.771**	.000
4	.862**	.000	.766**	.000
5	.774**	.000	.716**	.000
** دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01) * دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05)				

يبين الجدول (2) معاملات ارتباط عبارات أبعاد المحور الأول: الكفاءة الإدارية مع الدرجة الكلية للبُعد والمحور، وقد تراوحت معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول: الكفاءة الإدارية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها بين (0.774) كحد أدنى و(0.874) كحد أعلى وهي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01) لجميع العبارات، كما تراوح معامل ارتباط العبارات مع المحور بين (0.698) كحد أدنى و (0.801) كحد أعلى، وهي كذلك دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، التي تشير إلى أن كافة تلك العبارات تمثل وبشكل كبير الكفاءة الإدارية، وأنها صادقة لقياس ما وضعت من أجل قياسه.

جدول (3) معامل الارتباط (بيرسون) لارتباط كل عبارة من عبارات أبعاد محور الثاني: الكفاءة المالية والأكاديمية مع الدرجة الكلية للبُعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة

العبارة	معامل الارتباط مع البُعد	مستوى الدلالة	معامل الارتباط مع المحور	مستوى الدلالة
البُعد الأول: الإدارة المالية				
1	.897**	.000	.787**	.000
2	.821**	.000	.666**	.000
3	.878**	.000	.735**	.000
4	.876**	.000	.792**	.000
5	.820**	.000	.773**	.000
البُعد الثاني: التميز الأكاديمي				
1	.818**	.000	.736**	.000
2	.781**	.000	.670**	.000
3	.859**	.000	.798**	.000
4	.880**	.000	.809**	.000
5	.832**	.000	.756**	.000

العبارة	معامل الارتباط مع البُعد	مستوى الدلالة	معامل الارتباط مع المحور	مستوى الدلالة
البُعد الثالث: البحث العلمي				
1	.850**	.000	.759**	.000
2	.873**	.000	.789**	.000
3	.924**	.000	.826**	.000
4	.903**	.000	.795**	.000
5	.837**	.000	.768**	.000
** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) * دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)				

تبين من الجدول (3) أن معاملات ارتباط عبارات المحور الثاني: الكفاءة المالية والأكاديمية مع الدرجة الكلية للبُعد والمحور، وقد تراوحت معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول: الكفاءة المالية والأكاديمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها بين (0.781) كحد أدنى و(0.924) كحد أعلى وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) لجميع العبارات، كما تراوح

جدول (4) معامل الارتباط (بيرسون) لارتباط كل عبارة من عبارات أبعاد محور الثالث: القيم الإنسانية والاجتماعية مع الدرجة الكلية للبُعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة

العبارة	معامل الارتباط مع البُعد	مستوى الدلالة	معامل الارتباط مع المحور	مستوى الدلالة
البُعد الأول: الإنساني والاجتماعي				
1	.814**	.000	.709**	.000
2	.862**	.000	.747**	.000
3	.817**	.000	.753**	.000
4	.835**	.000	.771**	.000
5	.873**	.000	.759**	.000
البُعد الثاني: الأخلاق والقيم				
1	.812**	.000	.706**	.000
2	.816**	.000	.740**	.000
3	.837**	.000	.716**	.000
4	.784**	.000	.756**	.000

العبارة	معامل الارتباط مع البُعد	مستوى الدلالة	معامل الارتباط مع المحور	مستوى الدلالة
5	.723**	.000	.692**	.000
البُعد الثالث: الثقافة والتعليم				
1	.838**	.000	.720**	.000
2	.783**	.000	.801**	.000
3	.857**	.000	.784**	.000
4	.841**	.000	.736**	.000
5	.763**	.000	.633**	.000
** دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01) * دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05)				

تبين من الجدول (4) أن معاملات ارتباط عبارات المحور الثالث: القيم الإنسانية والاجتماعية مع الدرجة الكلية للبُعد والمحور، وقد تراوحت معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول: القيم الإنسانية والاجتماعية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها بين (0.723) كحد أدنى و(0.873) كحد أعلى وهي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01) لجميع العبارات، كما تراوح معامل ارتباط العبارات مع المحور بين (0.633) كحد أدنى و (0.801) كحد أعلى، وهي كذلك دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، التي

تشير إلى أن كافة تلك العبارات تمثل وبشكل كبير القيم الإنسانية والاجتماعية، وأنها صادقة لقياس ما وضعت من أجل قياسه.

ت-الصدق البنائي:

للتأكد من الصدق البنائي (التكويني) لأداة الدراسة، تم إيجاد معامل الارتباط (بيرسون) لارتباط الأبعاد مع بعضها البعض وارتباطها مع الدرجة الكلية للمحور، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

جدول (5) معامل ارتباط أبعاد محور الكفاءة الإدارية مع بعضها بعضا وارتباطها مع الدرجة الكلية للمحور.

الأبعاد	القيادة الإدارية	التنظيم	الرقابة والتقييم	التخطيط الاستراتيجي
القيادة الإدارية	1			
التنظيم	.763**	1		
الرقابة والتقييم	.764**	.786**	1	
التخطيط الاستراتيجي	.715**	.772**	.809**	1
مع الدرجة الكلية	.891**	.913**	.924**	.908**

تبين من نتائج الجدول أن كافة أبعاد محور الكفاءة الإدارية ذات ارتباط مع بعضها بعضا وذات ارتباط بالدرجة الكلية للمحور، حيث تراوح معامل ارتباط الأبعاد مع بعضها بعضا بين (**.715 إلى

(**.809)، بينما تراوح معامل ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للأداة بين (**.891 إلى **.924). وهي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01). وبهذا تكون الأداة تأكدت من صدق عبارات المحور الأول الكفاءة

الإدارية وأن كافة عبارات المحور صادقة لقياس ما وضعت من أجل قياسه.

جدول (6) معامل ارتباط بُعدي محور الكفاءة المالية والأكاديمية مع بعضها البعض وارتباطها مع الدرجة الكلية للمحور.

الأبعاد	الإدارة المالية	التميز الأكاديمي	البحث العلمي
الإدارة المالية	1		
التميز الأكاديمي	.686**	1	
البحث العلمي	.647**	.745**	1
مع الدرجة الكلية	.873**	.904**	.897**

تبين من نتائج الجدول أن بُعدي محور الكفاءة المالية والأكاديمية ذات ارتباط مع بعضها بعضاً وذات ارتباط بالدرجة الكلية للمحور، حيث تراوح معامل ارتباط الأبعاد مع بعضها بعضاً بين (.647** إلى .745**)، بينما تراوح معامل ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للأداة بين (.873** إلى .904**). وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). وبهذا تم التأكد من صدق عبارات المحور الثاني الكفاءة المالية والأكاديمية وأن كافة عبارات المحور صادقة لقياس ما وضعت من أجل قياسه.

جدول (7) معامل ارتباط بُعدي محور القيم الإنسانية والاجتماعية مع بعضها بعضاً وارتباطها مع الدرجة الكلية للمحور.

الأبعاد	الإنساني والاجتماعي	الأخلاق والقيم	الثقافة والتعليم
الإنساني والاجتماعي	1		
الأخلاق والقيم	.718**	1	
الثقافة والتعليم	.680**	.741**	1
مع الدرجة الكلية	.890**	.909**	.898**

تبين من نتائج الجدول أن بُعدي محور القيم الإنسانية والاجتماعية ذات ارتباط مع بعضها بعضاً وذات ارتباط بالدرجة الكلية للمحور، حيث تراوح معامل ارتباط الأبعاد مع بعضها بعضاً بين (.680** إلى .741**)، بينما تراوح معامل ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للأداة بين (.890** إلى .909**). وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). وبهذا يكون الباحثان تأكداً من صدق عبارات المحور الثالث القيم الإنسانية والاجتماعية وأن كافة عبارات المحور صادقة لقياس ما وضعت من أجل قياسه.

4 - ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل الثبات (ألفا كرونباخ) ، وكذلك الصدق الذاتي (الجذر التربيعي للثبات) وكانت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول (8) يوضح معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور وأبعاد أداة الدراسة والدرجة الكلية والصدق الذاتي

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي الثبات $\sqrt{\lambda}$
الكفاءة الإدارية	القيادة الإدارية	5	0.892	0.944
	التنظيم	5	0.889	0.943
	الرقابة والتقويم	5	0.895	0.946
	التخطيط الاستراتيجي	5	0.894	0.946
	الثبات الكلي	20	0.961	0.980
	الإدارة المالية	5	0.909	0.953
الكفاءة المالية والأكاديمية	التميز الأكاديمي	5	0.890	0.943
	البحث العلمي	5	0.924	0.961
	الثبات الكلي	15	0.949	0.974
	الإنساني والاجتماعي	5	0.896	0.947
القيم الإنسانية والاجتماعية	الأخلاق والقيم	5	0.853	0.924
	الثقافة والتعليم	5	0.877	0.936
	الثبات الكلي	15	0.940	0.970

يتبين من الجدول (8) أن قيمة معامل ثبات أبعاد محاور أداة الدراسة جيدة، حيث كان معامل ثبات المحور الأول (0.961) وبصدق ذاتي بلغ (0.980)، ومعامل ثبات المحور الثاني (0.949)، وبصدق ذاتي بلغ (0.974)، بينما معامل ثبات المحور الثالث (0.940)، وبصدق ذاتي بلغ (0.970)، وهذا يعني أن الاستبانة تتمتع بثبات عالٍ، ويوحى الثبات العالي للاستبانة إلى الاتساق الكبير في استجابات المبحوثين حول عبارات أداة الدراسة، ولذلك يمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة.

وبهذا تم الاحتفاظ بكافة عبارات أداة الدراسة بعد التحكيم وتكون الأداة في صورتها النهائية مكونة من (50) عبارة موزعة على محاور وأبعاد الأداة.

الأساليب الإحصائية:

اعتمدت الدراسة على عدد الأساليب الإحصائية والذي تم تطبيق هذه الأساليب على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss27) Statistical Package for Social Sciences في عملية تحليل البيانات وذلك كما يلي:

1- معامل ارتباط بيرسون s

(Person'Correlation): استخدم للتأكد

من صدق أداة الدراسة.

2- اختبار ألفا كرونباخ s

(Cronbach'Alpha): للتأكد من ثبات

أداة الدراسة.

3- التكرارات والنسب المئوية: لوصف المتغيرات

الديموغرافية لعينة الدراسة.

والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بُعد والدرجة الكلية للأبعاد، وذلك على النحو الآتي:

أ. مجال الكفاءة الإدارية:

جدول (9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الكفاءة الإدارية بجامعة صنعاء في ضوء عهد الإمام علي عليه السلام لمالك الأشتر.

الترتيب	م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مس توى الواق ع
2	1	القيادة الإدارية	3.05	0.86	61.00%	متوسط
1	2	التنظيم	3.14	0.85	62.80%	متوسط
4	3	الرقابة والتقييم	2.84	0.87	56.80%	متوسط
3	4	التخطيط الاستراتيجي	2.97	0.88	59.40%	متوسط
		المتوسط العام لأبعاد الكفاءة الإدارية	3.00	0.79	60.00%	متوسط

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لواقع الكفاءة الإدارية بجامعة صنعاء بلغ (3.00)، بانحراف معياري (0.79) وبوزن نسبي قدره (60.00%). هذه النتيجة تشير إلى أن مستوى الكفاءة الإدارية في الجامعة يقع ضمن المستوى "المتوسط" من وجهة نظر أفراد العينة. ويعكس

4- معاملي (الالتواء والتفلطح) (Skewness & Kurtosis): للتأكد من التوزيع الطبيعي.

5- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لوصف استجابات عينة الدراسة على عبارات الأداة والإجابة عن تساؤلات الدراسة.

6- اختبار التائي (t-test): لاختبار الفرق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول محوري الأداة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي.

7- اختبار التباين الأحادي (one way anova): للفرق بين متوسطات استجابات لأكثر من عینتين مستقلتين حول محور أداة الدراسة وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

اختبار المقارنة البعدية (LSD): لمقارنة الفروق الناتجة عن اختبار التباين الأحادي.

رابعاً: عرض النتائج ومناقشتها:

أ- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع الكفاءة الإدارية بجامعة صنعاء في ضوء عهد الإمام علي عليه السلام لمالك الأشتر من وجهة نظر العاملين فيها؟

للتعرف على واقع الكفاءة الإدارية بأبعادها (القيادة الإدارية، التنظيم، الرقابة والتقييم، التخطيط الاستراتيجي) بجامعة صنعاء في ضوء عهد الإمام علي عليه السلام لمالك الأشتر من وجهة نظر العاملين فيها، تم استخراج المتوسطات الحسابية

الانحراف المعياري المنخفض نسبياً (0.79) وجود ب. مجال الكفاءة المالية والأكاديمية: تقارب وتجانس في آراء أفراد العينة حول هذا الواقع.

جدول (10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الكفاءة المالية والأكاديمية بجامعة صنعاء في ضوء عهد الإمام علي عليه السلام لمالك الأشتر.

الترتيب	م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الواقع
2	1	الإدارة المالية	2.65	0.91	53.00%	متوسط
1	2	التميز الأكاديمي	2.90	0.86	58.00%	متوسط
3	3	البحث العلمي	2.46	0.93	49.20%	ضعيف
المتوسط العام أبعاد الكفاءة المالية والأكاديمية						
			2.67	0.81	53.40%	متوسط

يُظهر المتوسط العام لأبعاد الكفاءة المالية والأكاديمية في جامعة صنعاء درجة ممارسة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.67)، والانحراف المعياري (0.81)، والوزن النسبي (53.40%). وتشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى مقبول نسبياً من تطبيق

جدول (11) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيم الإنسانية والاجتماعية بجامعة صنعاء في ضوء عهد الإمام علي عليه السلام لمالك الأشتر.

الترتيب	م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الواقع
3	1	الإنساني والاجتماعي	2.51	0.88	50.20%	ضعيف
1	2	الأخلاق والقيم	2.87	0.85	57.40%	متوسط
2	3	الثقافة والتعليم	2.83	0.88	56.60%	متوسط
المتوسط العام أبعاد القيم الإنسانية والاجتماعية						
			2.74	0.78	54.80%	متوسط

تشير النتائج إلى أن مستوى ممارسة القيم الإنسانية والاجتماعية في جامعة صنعاء، وفقاً لعهد الإمام علي عليه السلام، جاء بدرجة متوسطة إجمالاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.74)، والانحراف المعياري (0.78)، والوزن النسبي (54.80%). هذا المستوى يعكس حضوراً جزئياً لتلك القيم داخل البيئة الجامعية، لكنه لا يُظهر تكاملاً مؤسسياً كافياً لترسيخها كثقافة

قيادية ومعياري سلوكي واضح في العمل الإداري والأكاديمي.

د- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الكفاءة الإدارية بجامعة صنعاء وفقاً للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) للفروق بين متوسطات أكثر من عينتين مستقلتين وذلك للمتغيرين (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وذلك كما تبينه الجداول الآتية:

أولاً: الفروق في تقديرات عينة الدراسة لمجالات الكفاءة الإدارية وفقاً لمتغير الجنس الاجتماعي:

للتأكد من صحة الفرضية، تناول الباحث الفروق حول محاور أداة الدراسة عند كل متغير على حدة وفقاً للأسلوب الإحصائي المناسب، حيث اعتمد الباحث الاختبار التائي لمتغيرين مستقلين (Independent-Samples T-Test) وذلك للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرين (الجنس الاجتماعي، المسمى الوظيفي)، واختبار

جدول (12) يبين نتائج الاختبار التائي (Independent-Samples T-Test) للفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول واقع الكفاءة الإدارية بجامعة صنعاء وفقاً لمتغير الجنس الاجتماعي

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى دلالة	الدلالة اللفظية
الكفاءة الإدارية	ذكر	177	3.01	0.83	0.388	0.698	لا توجد فروق
	أنثى	130	2.98	0.73			
الكفاءة المالية والأكاديمية	ذكر	177	2.70	0.85	0.625	0.533	لا توجد فروق
	أنثى	130	2.64	0.75			
القيم الإنسانية والاجتماعية	ذكر	177	2.81	0.83	2.046	0.042	وجود فروق
	أنثى	130	2.63	0.71			
الأداة ككل	ذكر	177	2.84	0.77	1.094	0.275	لا توجد فروق
	أنثى	130	2.75	0.67			

تبين من الجدول (12) السابق أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول واقع (الكفاءة الإدارية ، الكفاءة المالية والأكاديمية) والدرجة الكلية يُعزى لمتغير الجنس، حيث كانت قيمة (T) الناتجة عن الفروق بين متوسطات المتغيرين حول محوري الدراسة والدرجة الكلية (0.388، 0.625، 1.094) على التوالي بمستوى دلالة (0.0698، 0.533، 0.275) وهي

غير دالة إحصائياً كونها أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، مما يشير الاتفاق في تقديرات أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث على الواقع الحالي لل (الكفاءة الإدارية، الكفاءة المالية والأكاديمية) والدرجة الكلية بجامعة صنعاء .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول واقع (الكفاءة الإنسانية والاجتماعية) لعهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك

ذلك إلى أن الإناث منشغلات بالعمل الوظيفي والتزامات أخرى، مما يؤثر على إدراكهن لبعض تفاصيل القيم الاجتماعية والإنسانية في بيئة العمل. **ثانيًا: الفروق في تقديرات عينة الدراسة لمجالات الكفاءة الإدارية وفقًا لمتغير المؤهل العلمي:**

الأشتر في جامعة صنعاء يُعزى لمتغير الجنس، حيث كانت قيمة (T) الناتجة عن الفروق بين متوسطات المتغيرين حول المحور (2.046) بمستوى دلالة (0.042) وهي دالة إحصائيًا كونها أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وبمقارنة المتوسطات يتبين أن الفروق لصالح الذكور، ويرجع

جدول (13) يبين نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way A Nova) للفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول واقع الكفاءة الإدارية بجامعة صنعاء وفقًا لمتغير المؤهل العلمي

نتائج اختبار (One Way A Nova)				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجالات
الدلالة اللفظية	مستوى دلالة	قيمة (F)	درجة الحرية (df)					
وجود فروق	0.010	3.843	3	0.73	2.92	112	بكالوريوس	الكفاءة الإدارية
				0.78	2.76	53	ماجستير	
				0.84	3.14	107	دكتوراه	
				0.71	3.19	35	أقل من بكالوريوس	
				0.79	3.00	307	الإجمالي	
لا توجد فروق	0.088	2.205	3	0.75	2.63	112	بكالوريوس	الكفاءة المالية والأكاديمية
				0.79	2.52	53	ماجستير	
				0.85	2.69	107	دكتوراه	
				0.81	2.96	35	أقل من بكالوريوس	
				0.80	2.67	307	الإجمالي	
لا توجد فروق	0.431	0.920	3	0.76	2.66	112	بكالوريوس	القيم الإنسانية والاجتماعية
				0.67	2.69	53	ماجستير	
				0.85	2.80	107	دكتوراه	
				0.82	2.86	35	أقل من بكالوريوس	
				0.78	2.74	307	الإجمالي	
لا توجد فروق	0.088	2.198	3	0.70	2.74	112	بكالوريوس	الأداة ككل
				0.65	2.66	53	ماجستير	
				0.80	2.87	107	دكتوراه	
				0.73	3.00	35	أقل من بكالوريوس	
				0.73	2.80	307	الإجمالي	

تبين من الجدول (13) السابق أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول واقع (الكفاءة المالية والأكاديمية، القيم الإنسانية والاجتماعية) والدرجة الكلية لعهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر في جامعة صنعاء يُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة (F) الناتجة عن الفروق بين متوسطات المتغيرين حول محوري الدراسة والدرجة الكلية (0.205، 0.920، 2.198) على التوالي بمستوى دلالة (0.088، 0.431، 0.088) على التوالي كذلك وهي غير دالة إحصائياً كونها أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، مما يشير إلى أنه لا توجد اختلافات جوهرية في تقديرات أفراد عينة الدراسة على الواقع الحالي للـ (الكفاءة المالية والأكاديمية، القيم الإنسانية والاجتماعية) والدرجة الكلية بجامعة صنعاء، ويُعزى ذلك إلى أنهم يخضعون لنفس الأنظمة والقوانين واللوائح الإدارية والمالية المنظمة للعمل في الجامعة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول واقع الكفاءة الإدارية لعهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر في جامعة صنعاء يُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة (F) الناتجة عن الفروق بين متوسطات المتغيرات حول المحور (3.843) بمستوى دلالة (0.010) وهي دالة إحصائياً كونها أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وللتعرف على اتجاه تلك

الفروق الناتجة عن اختبار التباين الأحادي ولصالح من تكون، استخدم اختبار المقارنة البعدية (LSD) وكانت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول (14) يبين نتائج اختبار المقارنة البعدية للفروق الناتجة عن اختبار التباين حول واقع (الكفاءة الإدارية) بجامعة صنعاء وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (J)	الاختلاف بين المتوسطات (I-J)	مستوى الدلالة (Sig.)	اتجاه الفروق
الكفاءة الإدارية	ماجستير	دكتوراه	-3784.3*	.004	دكتوراه
	أقل من بكالوريوس	أقل من بكالوريوس	-4272.2*	.012	أقل من بكالوريوس
	دكتوراه	أقل من بكالوريوس	2130.3*	.043	دكتوراه

بينت نتائج اختبار المقارنة البعدية للفروق الناتجة عن اختبار التباين الأحادي حول واقع الكفاءة الإدارية بجامعة صنعاء وفقاً لمتغير المؤهل العلمي كانت بين أفراد العينة من ذوي المؤهل العلمي ماجستير وكلاً من ذوي المؤهلات العلمية (دكتوراه، أقل من بكالوريوس) ولصالح أفراد عينة الدراسة من ذوي المؤهلات العلمية (دكتوراه، أقل من بكالوريوس)، وكذلك بين ذوي المؤهل العلمي (دكتوراه) وذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) ولصالح ذوي المؤهل

العلمي دكتوراه. ويُعزى ذلك إلى امتلاكهم خبرة أكاديمية وعلمية ومعرفية باللوائح والنظم الإدارية. ثالثاً: الفروق في تقديرات عينة الدراسة لمجالات الكفاءة الإدارية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

جدول (15) يبين نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way A Nova) للفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول

واقع الكفاءة الإدارية بجامعة صنعاء وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

نتائج اختبار (One Way A Nova)				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجالات
الدلالة اللفظية	مستوى دلالة	قيمة (F)	درجة الحرية (df)					
لا توجد فروق	0.586	0.536	2	0.71	2.95	60	أقل من (5) سنوات	الكفاءة الإدارية
				0.85	2.94	69	من (6-10) سنوات	
				0.79	3.04	178	أكثر من (10) سنوات	
				0.78	3.00	307	الإجمالي	
لا توجد فروق	0.638	0.450	2	0.74	2.58	60	أقل من (5) سنوات	الكفاءة المالية والأكاديمية
				0.76	2.68	69	من (6-10) سنوات	
				0.84	2.70	178	أكثر من (10) سنوات	
				0.80	2.67	307	الإجمالي	
لا توجد فروق	0.517	0.661	2	0.68	2.63	60	أقل من (5) سنوات	القيم الإنسانية والاجتماعية
				0.72	2.77	69	من (6-10) سنوات	
				0.84	2.76	178	أكثر من (10) سنوات	
				0.78	2.74	307	الإجمالي	
لا توجد فروق	0.604	0.506	2	0.64	2.72	60	أقل من (5) سنوات	الأداة ككل
				0.72	2.79	69	من (6-10) سنوات	
				0.77	2.83	178	أكثر من (10) سنوات	
				0.73	2.80	307	الإجمالي	

تبين من الجدول (15) السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول واقع (الكفاءة الإدارية ، الكفاءة المالية والأكاديمية، القيم الإنسانية والاجتماعية) والدرجة الكلية لعهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر في جامعة صنعاء يُعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة (F) الناتجة عن الفروق بين متوسطات المتغيرين حول مجالات الدراسة والدرجة الكلية (0.536، 0.450، 0.661، 0.506) على التوالي بمستوى دلالة (0.586، 0.638، 0.517،

0.604) على التوالي كذلك وهي غير دالة إحصائياً كونها أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، مما يشير إلى أنه لا توجد اختلافات جوهرية في تقديرات أفراد عينة الدراسة على الواقع الحالي للكفاءة الإدارية بمجالاتها لعهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر بجامعة صنعاء وفقاً لاختلاف سنوات خبرة أفراد العينة.

رابعاً: الفروق في تقديرات عينة الدراسة لمجالات الكفاءة الإدارية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي:

جدول (16) يبين نتائج الاختبار التائي (Independent-Samples T-Test) للفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول واقع الكفاءة الإدارية بجامعة صنعاء وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجالات	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى دلالة	الدلالة اللفظية
الكفاءة الإدارية	أكاديمي	162	2.99	0.84	-0.184	0.854	لا توجد فروق
	إداري	145	3.01	0.73			
الكفاءة المالية والأكاديمية	أكاديمي	162	2.63	0.83	-0.941	0.347	لا توجد فروق
	إداري	145	2.72	0.78			
القيم الإنسانية والاجتماعية	أكاديمي	162	2.77	0.78	0.813	0.417	لا توجد فروق
	إداري	145	2.70	0.79			
الأداة ككل	أكاديمي	162	2.80	0.75	-0.120	0.904	لا توجد فروق
	إداري	145	2.81	0.72			

تبين من الجدول (16) السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول واقع (الكفاءة الإدارية ، الكفاءة المالية والأكاديمية، الكفاءة الإنسانية والاجتماعية) والدرجة الكلية لعهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر

في جامعة صنعاء يُعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث كانت قيمة (T) الناتجة عن الفروق بين متوسطات المتغيرين حول مجالات الدراسة والدرجة الكلية (-0.184، -0.941، 0.813، -0.120) على التوالي بمستوى دلالة (0.854، 0.347،

0.417، 0.904) وهي غير دالة إحصائيًا كونها أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، مما يشير الاتفاق في تقديرات أفراد عينة الدراسة من الأكاديميين والإداريين على الواقع الحالي للكفاءة الإدارية بمجالاتها المختلفة لعهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر بجامعة صنعاء.

خامسًا: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات: الاستنتاجات:

بناءً على نتائج الدراسة يمكن تقديم الاستنتاجات التالية:
أظهرت النتائج أن الواقع العام للكفاءة الإدارية بجامعة صنعاء هو مستوى "متوسط" إجمالاً. إلا أن هذا المتوسط يخفي وراءه تباينًا كبيرًا وتحديات جوهرية تكشف عن وجود فجوة بين البنية الإدارية الرسمية وبين تطبيقها على أرض الواقع، خاصة في الجوانب الإنسانية والبحثية. يمكن تلخيص الاستنتاج العام في النقاط التالية:

- قوة في الهيكل التنظيمي وضعف في عدالة التطبيق: تتمتع الجامعة بنقاط قوة نسبية في الجانب التنظيمي والهيكلية؛ حيث يرى العاملون أن الجامعة لديها هياكل تنظيمية واضحة تحدد أدوار العاملين فيها. كما أن هناك وعيًا بأهمية القيم الأخلاقية الأساسية؛ لكن هذا الإطار التنظيمي الجيد ينهار عند التطبيق العادل، والذي يظهر من خلال ضعف في آليات تطبيق مبدأ الثواب والعقاب بإنصاف وتوزيع الميزانيات بعدالة بين العاملين، مما يشير إلى أن المشكلة لا تكمن

في غياب الأنظمة بقدر ما تكمن في غياب العدالة عند تنفيذها.

- ضعف دعم البحث العلمي كأولوية: يُعد مجال البحث العلمي هو الحلقة الأضعف في أداء الجامعة، حيث حصل على تقييم "ضعيف" بشكل عام. هذا الضعف ليس هامشيًا، بل يمس صميم هوية الجامعة كمؤسسة معرفية. ويظهر ذلك من خلال الضعف لدى الجامعة في دعم الباحثين ماديًا ومعنويًا، بالإضافة إلى ضعف توفير التمويل الكافي للأبحاث. وفي حين تُبدي الجامعة اهتمامًا بتطوير "برامج تلبي حاجات سوق العمل"، فإن إهمالها لدعم الباحثين يقوّض قدرتها على الابتكار والتطور والمساهمة في بناء المعرفة.

- غياب البُعد الإنساني والاجتماعي في بيئة العمل: كشفت الدراسة عن ضعف مؤسسي واضح في تبني القيم الإنسانية والاجتماعية التي يركز عليها عهد الإمام علي عليه السلام. فقد حصل بُعد "الإنساني والاجتماعي" على تقييم "ضعيف".

- اتفاق عام حول واقع المشكلات: من النتائج غياب فروق إحصائية في تقييم واقع الكفاءة الإدارية بناءً على متغيري سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي (أكاديمي أو إداري). هذا الاتفاق في وجهات النظر بين مختلف فئات العاملين يؤكد أن القصور والمشكلات المذكورة هي مشكلات جوهرية وعامة فيثقافة

الجامعة وممارساتها، مما يتطلب حلولاً جذرية وشاملة.

التوصيات:

في ضوء النتائج والاستنتاجات، توصي الباحثة بما يلي:

1. بناء نظام شفاف وعادل لتقييم الأداء يركز على معايير واضحة، وتفعيل مبدأ "الثواب والعقاب" بشكل عادل لتمييز المحسن من المسيء، واستخدام الرقابة كأداة للتحسين والتطوير وليس للتخويف.
2. تطوير خطط استباقية لإدارة الأزمات، وتحسين آليات إشراك الكوادر المختلفة في وضع الرؤى المستقبلية للجامعة.
3. تخصيص ميزانية كافية ومستقلة لدعم المشاريع البحثية.
4. تقديم حوافز مادية ومعنوية للباحثين، وتسهيل الإجراءات الإدارية المتعلقة بالبحث العلمي، وربط الأبحاث بخطط التنمية الوطنية واحتياجات المجتمع.
5. مراجعة سياسات توزيع الميزانيات والرواتب والمكافآت لضمان تحقيق العدالة والشفافية بين جميع وحدات الجامعة والعاملين فيها.
6. توفير برامج منتظمة للتطوير المهني والتعليم المستمر لأعضاء هيئة التدريس لمواكبة المستجدات العلمية.
7. تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية للقيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعة حول المبادئ

القيادية المستمدة من عهد الإمام علي عليه السلام، بهدف تحويل هذه القيم إلى ممارسات عملية.

رابعاً: المقترحات:

يمكن اقتراح إجراء المزيد من الأبحاث المتعلقة بالكفاءة الإدارية في الجامعات على النحو التالي:

- 1- إجراء دراسة تناول الكفاءة الإدارية في الجامعات الأهلية في ضوء عهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر.
- 2- إجراء دراسة تتناول تقييم الكفاءة الإدارية في الجامعات اليمنية الأخرى في ضوء عهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر: دراسة مقارنة بين جامعة صنعاء وجامعات أخرى في اليمن.
- 3- إجراء دراسة تتناول الكفاءة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في ضوء عهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر: دراسة ميدانية على موظفي جامعة صنعاء.
- 4- إجراء دراسة تتناول الكفاءة الإدارية في المؤسسات القضائية في ضوء العدالة الإدارية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- [1] ابن سعيدي، عايشة، (2020). تقييم الكفاءات الإدارية لمديرات مدارس الابتدائية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي، دراسة ميدانية بولاية المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بو ضياف، المسيلة، الجزائر
- [2] الطائي، أزهر، عمر، (2015). المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعتي

- [10] الحوثي، عبد الملك بدر الدين، (2023). البرنامج التدريبي لمحاضرات السيد القائد من دروس عهد الإمام علي لمالك الأشتر، مكتب رئاسة الجمهورية، المركز الوطني لبناء القدرات ودعم اتخاذ القرار، ط2، اليمن.
- [11] راهي، جاسم عبد الواحد، (2014). عهد الإمام علي عليه السلام إلى مالك الأشتر قراءة في الأفكار والصياغة، قسم اللغة العربية، كلية العلوم الإنسانية، العراق.
- [12] زهير، عبد الكريم محمد، (2024). تأثير التكنولوجيا على إدارة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية: دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد.
- [13] سلطان، مصعب علي محمد، (2023). قياس الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر تدريسي الجامعة، جامعة تكريت، كلية التربية للعلوم الإنسانية، مج30، ع7، العراق.
- [14] الشامي، عبدالله محمد، (2021). رؤية مقترحة لتطوير الممارسات الإدارية في الجامعات اليمنية في ضوء عهد الإمام (عليه السلام) لمالك الأشتر، في قسم العلوم التربوية، مجلة جامعة عمران، اليمن، مجلة عمران.
- [15] شرف الدين، أحمد، (2024). اختيار القضاة في قانون السلطة القضائية اليمنية.. دراسة تطبيقية على عهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر، جامعة صنعاء، اليمن.
- [16] شكر، فايز علي، (2012). الرعاية في عهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر، قبسات من نهج البلاغة، ط2، مكتبة الروضة الحيدرية، لبنان .
- بغداد والمستنصرية ومقترحات ومعالجتها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية (ابن الهيثم) جامعة بغداد.
- [3] الأمين، محمد بن جدور. (2013). دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف: الجزائر.
- [4] بامخرمة، خديجة محمد أحمد، (2016). أهمية الكفاءة الإدارية في المؤسسات، بحوث ودراسات مجلة المنال، مج2، ع30، 18-22 <https://almanalmagazine.com>
- [5] النيسام، فيصل بن خالد، (2007). الكفاءة الإدارية للقيادات الأكاديمية، موسوعة <https://services.kfu.edu.sa/ScientificJournals/ar/Home/ContentsDetails/13703>
- [6] جرداق، جورج، (2010)، على وعصره، باب وجهاء الزمان، ج3، دار الأندلس، دار مكتبة الحياة، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان.
- [7] الجبلاوي، محمد أحمد، (2016). دور الإدارة في تحسين أداء المؤسسات التعليمية دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد.
- [8] الحسيني، علاء إبراهيم محمود الحسيني، (2022)، العدالة المالية عند الأمام علي (ع)، شبكة النبأ المعلوماتية، مقالة، إسلاميات – أهل البيت، كلية القانون، جامعة كربلاء، العراق.
- [9] الحرمان، قاسم أحمد القاسم، (2022). القيادة الإسلامية في فكر الإمام علي من واقع عهده لمالك الأشتر "دراسة في السياسة الشرعية" أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة صنعاء .

الحديثة، المجلة النفسية والتربوية، العدد 8، ص332-387.

[24] عباس، سهيلة محمد، (2006). إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والتحديات، دار وائل للنشر والتوزيع ط2، جامعة السعيدة، عمان.

[25] عبد المؤمن، الشويطر معمر، (2024)، دوافع الفساد الإداري المتعلقة بالوظيفة والتدابير المتخذة لمكافحته، قسم القانون الدولي، كلية القانون، جامعة بني وليد، ليبيا.

[26] عثمان، منعم عبد القادر، (2005). كفايات مدير المدرسة الثانوية وعلاقتها بالأدوار التي يضطلع بها، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بغداد، العراق.

[27] العميان، محمود، (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان.

[28] العوش، أشواق يحيى يحيى، (2023). القيادة المستدامة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد 2، ع 19، 30 ديسمبر، ص: 1-25.

[29] العيسوي، عبدالرحمن. (1992). الكفاءة الإدارية، مفهوم الإدارة وأنماطها، ط2، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، جامعة الإسكندرية، مصر.

[30] القواسمي، ضياء حامد، (2023). هل للكفاءة الإدارية دور التفاعل مع الواقع، مجلة المدقق، التحرير، قناة الجزيرة، مهندس وكاتب، جامعة بوليتكنك، فلسطين.

[17] صالح، محمد أحمد، (2022)، الكفاءة الإدارية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى عمداء كليات جامعات محافظة بغداد من وجهة نظر رؤساء الأقسام، رسالة ماجستير غير منشورة، وزارة التربية، المديرية العامة لتربية الرصافة الأولى.

[18] الصفار، الشيخ حسن، (1999). خطب الجمعة، التعامل الإنساني في سيرة الإمام علي عليه السلام، مكتب سماحة السيد، موقع يعتني بنتاج سماحة الشيخ الفكري والثقافي.

[19] الصيادي، بشرى ناجي صالح، (2022) الريادة الاستراتيجية بمستوى الأداء المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.

[20] الطبطبائي، (2006). موسوعة الإمام علي بن أبي طالب عليه السلام في الكتاب والسنة والتاريخ، ج2، مجلد 7، قم المقدسة، ط2.

[21] الطهراني، الشيخ آقا بزرك، (1998). الذريعة إلى تصانيف الشيعة، الجزء الثالث، مجلد 23، مكتبة مدرسة الفقاهة، دار الأضواء، قم، إيران.

[22] الظرافي، أحمد ناصر، (2018). أصل السلطة، والتحول المبكر إلى الإدارة والاستراتيجية في العهد العلوي لمالك الأشتر "دراسة مقدمة للمؤتمر العلمي الأول للارتقاء بالعمل المؤسسي".

[23] العامري، عبد العزيز عبد الهادي، (2020). العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرهما على التهكم التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة

- [31] علي، علي جاسم محمد، (2019). **ثقافة العمل الجماعي في الإسلام**، مقالات وبحوث، مؤسسة علوم نهج البلاغة، كلية التربية، جامعة البصرة، العراق.
- [32] كاظم، شاكر حميد، (2017). **الرؤية السياسية عند الإمام علي عليه السلام لمالك الأشتر**، مؤسسة علوم نهج البلاغة في العتبة الحسينية المقدسة ط1، ص17، العراق، كربلاء، مجاور مقام علي الأكبر عليه السلام.
- [33] الكعني، ناصر محمد، (2022). **الفساد الأكاديمي في الجامعات اليمنية واستراتيجيات مكافحته في ضوء الحوكمة الرشيدة، أطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة صنعاء، اليمن.
- [34] المجلسي، محمد بن باقر بن محمد، (2001). **الاصطفائي، بحار الأنوار الجامعة لدرر أخبار الأئمة الأطهار**، ط2، مؤسسة الوفاء: بيروت.
- [35] المحطوري، المرتضى بن زيد، (2014). **عهد الإمام علي للأشتر**، قانون حياة.. ودستور دولة، مكتبة بدر للطباعة والنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
- [36] مروءة، سامي كامل، (2006). **العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء التنظيمي للمعلمين في محافظة بيت لحم**، قسم التربية، جامعة القدس.
- [37] مطر، عبد الرحمن جمال، (2024). **دور تطبيق الإدارة الرشيدة في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين، دراسة ميدانية في جامعة خاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الإدارة في جامعة ميد أوشن، السعودية.
- [38] الموسوي، نجم عبدالله، (2024). **مبدأ القيادة في فكر الإمام علي (عليه السلام)**، كلية التربية، جامعة ميسان، العلوم التربوية والنفسية، البصرة، العراق، موقع الولاية، WWW.ar.shafaqna.com.
- [39] الحسيني، علاء إبراهيم محمود، (2022). **العدالة المالية عند الإمام علي (ع)**، شبكة النبا المعلوماتية، مقالة، إسلاميات – أهل البيت، كلية القانون، جامعة كربلاء، العراق. (المصدر السابق نفسه).
- [40] النجار، صباح مجيد، عبد الكريم محسن، (2022). **أهمية الكفاءة الإدارية**، دار وائل للطباعة والنشر، لبنان مؤسسة الشباب.
- [41] الهادي، خالد عبد الرحمن، (2024). **مفهوم الإدارة في عهد الإمام علي بن أبي طالب عليه السلام – ورسالته لمالك الأشتر**، مجلة الثورة، صنعاء، اليمن.
- [42] الغراوي، عباس إسماعيل، (2018). **الآثار النبوية للأعمال في عهد الإمام علي (عليه السلام)** لمالك الأشتر، ط1، العتبة الحسينية المقدسة، مؤسسة نهج البلاغة، دار الكتب، بغداد، العراق.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- [1] Benwitz, (2001). **The competent Manager; amodelof Effective performance**. Wiley; New York.
- [2] Sandis, Henry, Mintzberg, (2024). Theron Nanageril, Workstation Managig.
- [3] Qojani, Mahmoud, (1995). Government Decree in Administration Explanation of the Treaty of Amir al- Mu'minin Ali ibn AbiTalib with Malik al- Ashtar, Government Training Center for Administration, Tehran.
- [4] Byrd, J, (2021). " Organizational Development and Change" Chapter in Organizational Behavior, Open Stax.