معالم صناعة القادة في المدرسة القرآنية:
القائد الشهيد "الغماري" أنموذجاً

دراسة مفاهيمية تحليلية مقارنة في ضوء كلمة السيد القائد (يحفظه الله)

مركز البحوث والمعلومات



في الدراسة:

- استقراء وتحليل: المعَالِم البارزة [التسعة] والخِصَال [التسعة عشر] المنبثقة عنها في شخصية القائد الشهيد "الغُماري" رضوان الله عليه، وتحويلها إلى:
- برنامج تدريبي تأهيلي متكامل للقيادات العسكرية والمدنية.
- مصفوفة مؤشرات النجاح والإخفاق في البرنامج.
- أوزان مجالات تقييم البرنامج وأدوات القياس.
- توزيع أنشطة منهج البرنامج على أنواع الخِصَال الـ (19).
- مجالات النواة المشتركة للمسارين العسكري والمدني.
- نموذج الوصف السلوكي لدرجات المستهدفين.
- جسور العبور لتجاوز عقبات الطريق.
- خطة تنفيذية: مراحل - تزمين - أنشطة - مخرجات.

معالم صناعة القادة في المدرسة القرآنية:
القائد الشهيد "الغماري" أنموذجاً

دراسة مفاهيمية تحليلية مقارنة في ضوء كلمة السيد القائد (يحفظه الله)

نوفمبر 2026م - جمادى الأخرة 1448هـ

الآراء الواردة في الورقة البحثية
لا تعبر بالضرورة عن رأي الوكالة

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿مِنَ الْمُؤْمِنِينَ رِجَالٌ صَدَقُوا مَا عَاهَدُوا اللَّهَ عَلَيْهِ فَمِنْهُمْ مَنْ قَضَى نَحْبَهُ وَمِنْهُمْ مَنْ يَنْتَظِرُ وَمَا بَدَّلُوا تَبْدِيلًا﴾

[الأحزاب:23]

قائمـــــة المحتـويات

إضاءة 6

الملخص 7

لماذا عدنا إلى القائد الشهيد "الغُماري"؟ 10

إطلالة على روحيّة المُقيِّم والمُقيَّم 12

المقدمة 14

الإطار النظري 17

الإطار المفاهيمي 20

المحور الأول: مرايا القائد 25

مرآة العقيدة: الثقة بالله والإخلاص والتقوى وبيع النفس 28

مرآة الفكر: الرشد والوعي وصناعة القرار 33

مرآة الاستراتيجية: القوة المعنوية والثبات في ميزان القوة 35

مرآة المجتمع: الخُلق والقدوة وامتداد الأثر 38

المحور الثاني: ميزان القائد 40

ميزان الوصف والمعيار: كيف يتحوّل المعلَم إلى ميزان؟ 42

ميزان النية والمنطلق: الإيمان والإخلاص والتفاني 46

ميزان الميدان: المسارعة والتقوى والصبر 49

ميزان العقل والخُلق والابتكار: بين قيادة الميدان وإدارة الدولة 52

المحور الثالث: صناعة القائد 55

أسس التربية القيادية: القدوة والقيمة قبل التقليد 57

هندسة المنهج: الأساسيات والضوابط 61

الخطة التنفيذية: مراحل - تزمين - أنشطة - مخرجات 66

برنامج واحد لمسارين: القائد العسكري والقائد المدني 70
المحور الرابع: الكفاءة والعقبات 73
قياس الكفاءة وتقييم القائد تربوياً وأخلاقياً..... 75
أدوات القياس والمؤشرات السلوكية من الصفة إلى الدليل 80
عقبات الطريق: بين خطورة أبرزها وتفاوت مدياتها 83
جسور العبور: السُّبل والضمانات 86
النتائج 90
التوصيات 93
الخاتمة..... 96
الملاحق المفاهيمية..... 98
ملحق رقم (1): تعريف أبرز المصطلحات..... 99
ملحق رقم (2): الخصال [الـ 91] المنبثقة عن المعَالِم البارزة [الـ 9] 99
ملحق رقم (3): مقترح مصفوفة مؤشرات النجاح والإخفاق..... 104
ملحق رقم (4): مقترح توزيع أنشطة المنهج على أنواع الخِصَال الـ (91)..... 105
ملحق رقم (5): مقترح أوزان مجالات التقييم وأدوات القياس 105
ملحق رقم (6): مقترح الخطة التنفيذية: مراحل، تزمين، أنشطة، مخرجات 106
ملحق رقم (7): مقترح مجالات النواة المشتركة للمسارين العسكري والمدني..... 107
ملحق رقم (8): مقترح نموذج الوصف السلوكي لدرجات المستهدفين 108
ملحق رقم (9): مقترح (جسور العبور) لتجاوز عقبات الطريق 108
المراجع والمصادر 109

إضاءة

- [اليـوم أعلنـت القـوَّات المسلَّحة نبـأ استشـهاد أخينـا، ورفيـق دربنـا، المجاهـد العزيـز، والقائـد الكبـير، رئيـس هيئـة الأركان، المجاهـد العظيـم/ محمـد عبدالكريـم الغُـماري «رِضْـوَانُ اللـهِ عَلَيْـهِ»].

- [هـذا الشـهيد العظيـم تـوَّج كل عطاءاتـه الكـبرى، وهـو الـذي لم يـألُ جهداً في فعـل كل مـا يسـتطيع لنـصرة الشـعب الفلسـطيني، للإسـناد بفاعليـةٍ عاليـة، وقد كان لهذا الإسـهام نتائجـه الكـبرى، وآثـاره العظيمـة، ومنـذ استشـهاده والعمـل مسـتمرٌ عـلى قـدمٍ وسـاق، مـن خـلال رفاقـه في المسـؤولية والجهـاد، الذيـن يواصلـون المشـوار بـكل مـا يمتلكونـه مـن إيمـانٍ، ووعـيٍ، وخـبرةٍ، ومعرفـةٍ، وتجـارب كثـيرة، ولديهـم الكفـاءة العاليـة في مواصلـة المشـوار بـكل فاعليـةٍ، وبـأداءٍ عظيـم، وبسـدٍ للفـراغ].

○ مـن كلمة السـيد القائـد عبدالملـك بدرالدين الحـوثي (يحفظـه اللـه)، بتاريـخ 16 أكتوبـر 2025م، الموافـق: 24 ربيـع الثاني 1447هـ .

الملخص

انطلقت الدراسة من سؤالٍ عمليّ ناتج عن الكلمة الاستثنائية للسيد القائد العَلَم/ عبدالملك بدرالدين الحوثي(يحفظه الله) في استشهاد القائد الجهادي الكبير الشهيد/ محمد عبدالكريم الغُماري (رضوان الله عليه)، وهو:

- كيف نحوّل المعَالِم البارزة في شخصيّة القائد «الغُماري» إلى أدوات تربوية وتدريبية وتأهيلية ومن ثمّ مؤشرات قياس لصناعة قادة يتحلّون بهذه المعَالِم في الميدانين العسكري والمدني للدولة كما جاء في وصف السيد القائد (يحفظه الله)؟

ولأنّ مفاتيح شيفرة **كلمة السيد القائد** (يحفظه الله) حول شهيد الأمّة «الغُماري" تقوم – باعتقادنا- على أربع أدوات استفهامية هي: [**هل؟، أين؟، ما الذي؟، كيف؟**]، التي تصدّرت جُمَلاً لسماحتهِ ذات أبعاد دلالية عميقة، فقد اتخذت الدراسة:

- من [**كيف؟**]: سؤالاً محورياً لمحتواها..
- ومن [**هل؟**]: منطلقاً لعرضها التحليلي ونِتاجها الفكري والثقافي..
- ومن [**أين؟، وما الذي؟**]: معياراً لمقارناتها، واستخلاصاً لنتائجها العملية.

لتجيب مداراتها **أولاً**: على استفهامات سماحته(يحفظه الله)، ولتثبت للأمّة الإسلاميّة **ثانياً**: مدى جديّة وواقعيّة بصيرة المدرسة القرآنية المتمثّلة في **منهجية أطروحات السيد القائد** (يحفظه الله) في أسس بناء وصناعة القادة، وفي امتداد أثرهم كشهداء للمدرسة القرآنية الذين يخلِّدهم التاريخ "ليكونوا ملهمين للأجيال"، وليكونوا «مدرسةً واقعيةً قائمة في الواقع»، و"يرتبط بهم الناس أيضاً في الاستلهام من إسهاماتهم الروحية والقيمية والأخلاقية"، كما أكّد **سماحة السيد القائد** (يحفظه الله).

ولتطبيق ذلك، اعتمدت الدراسة منهجاً تحليلياً مفاهيمياً استنباطياً مقارناً في إطارٍ تربويٍّ جامع، استلهمَ مقوّمات ومعَالِم صناعة القيادة الإيمانية والجهادية من مرجعين رئيسيين هما: القرآن الكريم، و**كلمة السيد القائد المجاهد/ عبدالملك بدر الدين الحوثي** (يحفظه الله) في استشهاد القائد الغُماري (رضوان الله عليه)، وقارنتهما -**للاستئناس وبناء الأدوات**- بمصادر إسلامية وأجنبية في القيادة والتدريب والتقييم، دون أن تنتج تلك المصادر حُكماً مستقلاً عن المرجعين.

وبناءً على ذلك، عَمَدت الدراسة إلى استخراج المعَالِم البارزة الـ (9) من نص **كلمة السيد القائد** (يحفظه الله) بألفاظها وشواهدها القرآنية، وقامت بتحويلها من نطاق التوصيف الاستذكاري لمعَالِم الشخصية القيادية الفذّة إلى بُنية مفاهيمية معيارية واقعيّة، من خلال تفكيكها وفق قاعدة العدّ إلى (19) خَصلَة قيادية قابلة للتدريب والتطوير والتأهيل والقياس، عبر تصنيفها إلى خمسة أبعاد رئيسية هي: [**البواعث القلبية، والمرجعية الضابطة، والأداء والثبات، والقدرات العقلية والنفسية، والخُلُق والتعامل**]، ثم قامت بتحليلها في اتجاهاتٍ أربع (**عقدية، فكرية، استراتيجية، ومجتمعية**)، ثم طوّرتها إلى **مصفوفة تجريبية** لمعايير النجاح والإخفاق في الميدانين العسكري والمدني للدولة، وصمّمت نموذجاً تقييمياً كاملاً، إلى جانب وضع **خطة عمل تنفيذية بمسارين (عسكري ومدني)**، وبرنامج تدريبي مرحلي، مع استعراض أبرز التحديات الميدانية والتنظيمية **وسبل تجاوزها**.

وقد تجلّت أبرز توصيات الدراسة، في **ضرورة اعتلاء المنظومة القرآنية** صدارة **برامج الإعداد القيادي العسكري والمدني**، وببناء وتطوير دليل مؤشرات سلوكية يُجرَّب ميدانياً، وباعتماد مقترح تسلسل المصطلحات المنهجية الموحّدة: (**مَعْلَم - خَصلَة - مؤشّر سلوكي**) رسمياً في أدبيات مؤسسات التدريب والتأهيل

العسكري والمدني، واعتماد التقييم التكويني أولاً في أبرز قائمة عقبات تطبيق البرنامج، وعدم ربط نتائجه بقرارات مصيرية قبل التأكد من ثبات الأدوات.

فيما رصدت الدراسة أبرز التحديات المتمثلة باختزال التربية في تدريب المهارات، وتحويل المؤشرات إلى مظاهر شكلية، وصعوبة قياس الباطن، وتكييف المنظومة للسياق المدني، فيما أكدت بأنّ كل رقم أو وزن أو مدة زمنية في الدراسة تعتبر اقتراح أوّلي يحتاج إلى تجريبٍ ميدانيّ، وتحكيمٍ عقلانيّ، يسترشد بهدى الله، ويعمل بالأسباب.

وخلُصت الدراسة إلى تأكيد فكرتها المحورية في أن «المدرسة القرآنية» ليست مجرد إطار فكري عابر، بل **هي حاضنة تربوية إيمانية قائمة على التوجه الإيماني والانطلاقة الواعية، تصنع القادة بالقيم الإيمانية الراقية لا بالتقاليد والأعراف العسكرية المادية وحدها، بل هو التوجّه الحقيقي كما أراده الله تجلّى في عُلاه، وكما أكّده سماحة السيد القائد (يحفظه الله) بقوله:** «في مدرسة الإيمان والجهاد والقرآن، يُصْنَع هذا التَّوَجُّه، هذه الروحية تترسَّخ".

▪ **الكلمات المفتاحية**

صناعة القادة - قيادة عسكرية ومدنية - قيم قرآنية- جهاد- دراسة وثائقية - تحليل مقارن - برنامج تدريبي مقترح – منهج - تقييم سلوكي.

لماذا عدنا إلى القائد الشهيد "الغُماري"؟



- **لأننا قطعنا وعداً.**
- **ولأنّ كلمة السيد القائد العَلَم المجاهد/ عبدالملك بدرالدين الحوثي (يحفظه الله) حول الشخصيّة الجهاديّة والإيمانيّة للقائد الجهادي الكبير، الشهيد العظيم/ محمد عبدالكريم الغُماري، لم تكن مجرد وصف، أو حديث نعي أو ديباجة تأبين فرضها الحدث، بل كانت وما تزال وستظلّ: خطاب منهجٍ متكاملٍ تعتمده المدرسة القرآنية في صناعة وتخرّج من وصفهم الحق تبارك وتعالى بقوله: ﴿رِجَالٌ صَدَقُوا مَا عَاهَدُوا اللَّهَ عَلَيْهِ فَمِنْهُمْ مَنْ قَضَى نَحْبَهُ وَمِنْهُمْ مَنْ يَنْتَظِرُ وَمَا بَدَّلُوا تَبْدِيلًا﴾.**
- **ولأنّ** المعَالِم التسعة البارزة في شخصية القائد الشهيد «الغُماري" تُعتبر منظومة متكاملة لا تُختزل في الجانب العسكري وحسب، فهي تجمع بين بواعث المحرّكات الداخلية القلبيّة، والمرجعيّة الضابطة، والأداء الثابت، والقدرات العقلية والنفسية، والأخلاق والتعامل.
- **ولأنّ بالإمكان** تحويل هذه المعَالِم البارزة إلى تسعة عشر خَصلَة من الخِصَال القابلة للتدريب، وإلى مؤشرات سلوكية قابلة للقياس، وإلى معايير

نجـاح وإخفـاق تصلـح لقيـادة الجانبـين العسـكري والمـدني للدولـة معـاً، ثـم البنـاء عـلى ذلـك بمنهـج تدريبـي عـبر ثلاثـة مكوّنـات (**قرآنيّـة وخُلُقيّـة ومهَاريّـة**) في المسـارين العسـكري والمـدني، وإعـداد خطـة تنفيذيـة مـن أربـع مراحـل، ونموذجـاً لتقييـم الكفـاءة التربويّـة والأخلاقيّـة في خمسـة مجـالات كنـواة مشـتركة بـين المسـارين.

وعـلى ذلـك، كان لا بـد لنـا مـن المـضيّ قُدمـاً في تتبّـع «سريـرة السـيرة»، لنفتـح نافـذةً للبصـيرة، توقـاً لإحـداثَ أثـراً في «المسـيرة»، ولعـلّ.

إطلالة على روحيّة المُقيِّم والمُقيَّم

أن يُقيّمكَ قائدكَ العسكريّ أو رئيسكَ في العمل المدنيّ بإشاراتٍ إيجابيّةٍ داعمة في إطار العمل الوظيفي المحدود، فذاك هو ما يسعى إليه كل فردٍ يعمل في كلا المسارين طامعاً في ترقية عمل، أو تميّز بين الأقران، فكيف الحال هنا بمن يقيّمهُ قائد الأمّة ونبراس آفاق مشروعها القرآنيّ العظيم بتقييمٍ غير مسبوق، غير مستهلك، بل هو تقييم مترامي الآفاق غير محدود، تقييماً فيه صلاح الدنيا وفلاح الآخرة !!.

لا شكّ أن ذلك مفخرة وعزّة ورِفعة لا يضاهيها شيء من متاع الدنيا الفانية، وتلك هي الشرارة التي أحرقت يباس القلوب، وغمرتها بخُضرة السكينة، ومنحتها غِبطةً في السعي لنيل مكارمها، وتوقاً إيمانياً عالياً للتحلّي بها، وشرفاً لا يدانيه شيء، ومجداً لا تنخره همهمة صديق ولا كيد عدوّ.

تلك البيارق الناصعة التي سلّمها السيد القائد عبدالملك بدرالدين الحوثي (يحفظه الله) لـ القائد الشهيد محمد عبدالكريم الغُماري (رضوان الله عليه) في خطابٍ استثنائيّ شهدتهُ الأمّة، ستبقى بيارق فضائل لا يمحوها زمن، ولا تتربّص بها عقبات، ولا تُخضعها أقاويل، ولا تتسرّب إليها أباطيل، بل ستظلّ لامعةً، زكيّةً، عذبةً، سامقةً، غنيّة، لا تنهشها فاقة أخلاق، ولا تزدريها مسافات خطوب.

ذلكم هو بعض ما يُشير إلى القائد الشهيد الغُماري (رضوان الله عليه)، وما أدراكم ما "**الغُماري**"، فلقد حاولنا في الجزء الأول من الملف التوثيقي تحت عنوان: [**القائد الشهيد الغُماري.. أزمنةٌ مِن الصبرِ، والأسرِ، والجمرِ، والنصرْ**]، المنشور بتاريخ: 29 أكتوبر 2025م، أردنا حينئذ، أن نوثّق شيئاً من سيرته العظيمة ومسيرتهِ الشاهقة كمحاولةٍ أولى للنفاذ إلى البوابة الرئيسية من

كينونـة الرجـل: "**فتـى الشـعار**"، غـير أننـا لم نحـظَ سـوى بسـطور ورقـة موقـف عابـرة، في مقـام رجـلٍ غـير عابـر.

وهـا نحـن اليـوم نلتمـسُ مسـاراً آخـر في محاولـةٍ ثانيـة للوصـول إلى معَالِـم أزمنـة «**الغُـماري**" **الفتـى والرجـل، الفـرد والأمّـة، المواطـن والمسـؤول، الجنـدي والقائـد، الذِكْـر والذكـرى، السريـرة والأثـر، حامـل لـواء المعَالِـم الزكيّـة ومهندس مِراسـها، أسـتاذ الشـمائل المحمّديّـة وأنمـوذج التحـلّي بقِياسـها، منجـم الفضائـل والتُقـى، وحُجـة التقديـر للهُـدى...**

فيـا "**هاشـم اليمـن**": سـلام اللـه إليـكَ ورضوانـه عليـكَ مـا تعاقـب الليـل والنهـار، أيهـا الراحـل جسـدا، والأبقـى روحـاً وريحانـاً ومـددا، سـيبقى ذكـركَ فينـا ذخـيرة، واسـتلهام الأجيـال لـكَ شـعيرة، والسـير عـلى خُطـاكَ بصـيرة، ومحاولـة الوصـول إلى ذُراكَ غايـة، والعمـل بمعَالِمـكَ سـؤدداً وهدايـة.

المقدمة

حـين تشـتدّ الأزمـات بالأمّـة ويضيـق الأفـق بوعدهـا الحـقّ، لا يبحـث النـاس عـن شعارات ولا عـن رتبـة عسـكرية، بـل يبحثـون عـن رجـل يثبُـت حـين يتزلزل غـيره، ويقـرّر حـين يـتردد الجميـع، ويتقـدّم الصفـوف قبـل أن يُطلـب منـه التقـدم، هـذا القائـد لا تصنعـه هيمنـة الأوامـر، ولا تمنحـه السـطوة هيبـة النياشـين، بقـدر مـا تصنعـه مدرسـة قرآنيّـة إيمانيّـة، وتبنيـه قيَـم، وتصقلـه مواقـف لا تُنـسى في دروب بصـيرة أعـلام الهُـدى عليهـم السـلام.

ومـن هنـا تنطلـق هـذه الدراسـة، مـن نـصّ خطـابٍ اسـتثنائيّ عـن حـدثٍ اسـتثنائيّ وحـول رجـلٍ اسـتثنائيّ ألقـاه عَلَـم الهُـدى الاسـتثنائي **السـيد القائـد عبدالملـك بدرالديـن الحـوثي** (يحفظـه اللـه)، مسـتعرضاً فيـه بقلـبٍ مكلـوم، وأعـينٍ متوقّـدة، وقلـبٍ رؤوف، وانسـيابيةٍ شـاهقة، ودقـةٍ متناهيـة، وبصـيرةٍ واعيـة، اسـتعرض مـن خـلال كلمتـه دسـتوراً لصناعـة القائـد المؤمـن المجاهـد عـبر تسـعة معَالِـم بـارزة تضمنـت قرابـة العشريـن صفـة وسِـمَة وخُلـق رفيـع المقـام، نالـت جميعها اسـتحقاق جائزتهـا بجـدارة شـخصية **القائـد الشـهيد/ محمـد عبدالكريـم الغُـماري** (رضـوان اللـه عليـه)، وجعلـت منـه شـاهداً حيـاً عـلى مـا تصنعـه مدرسـة أعـلام الهُـدى حـين تتـولى بنـاء الإنسـان، لتمنحـه روحيّـة إيمانيّـة وجهاديّـة، وإخلاصـاً وتجـرّد، ومبـادرةً ومسـارعة، وأداءً بتقـوى اللـه، بصـبرٍ وتفـانٍ وبيـعٍ للنفـس مـن اللـه، ورشـداً وحكمـةً واتـزان، وحُسـن خُلـق، وسِـعة صـدر، وابتـكاراً وتكيّفـاً مـع الظـروف.

ففـي تلـك الكلمـة العظيمـةٍ ذات الطابـع الإنسـانيّ الأخـويّ القيـاديّ الجهـاديّ التربـويّ الروحـانيّ الشـفيف التـي خصصهـا سـيدنا وقائدنـا العَلَـم المجاهـد/ السـيد عبدالملـك بدرالديـن الحوثي(يحفظـه اللـه)، ليتحـدّث فيهـا بنورانيّـةٍ سـاطعةٍ عـن استشـهاد القائـد الجهـادي الكبـير الفريـق الركـن محمـد عبدالكريم

الغُماري (رضوان الله عليه)، مستعرضاً في سياقها النبيل تسعة معَالِم بارزة لصفاتٍ استثنائية جليلة تحلّى بها «القائد الغُماري"، ولازمتهُ حتى الارتقاء شهيداً إلى جنّات الخلود.

تلك المواصفات النبيلة والسجايا العظيمة التي خلعها **السيد القائد** إطاراً لمعَالِم بارزة، وتجليّاتٍ لعناوين رئيسية صاغت وبلورة حياة القائد المجاهد الشهيد "الغُماري" رضوان الله عليه، تُخفي وراءها - بلا شكّ - عناقيد ضياءٍ لعناوين فضائل خفيّة على بائعي الضمائر، جليّة لأولي البصائر، توّجت تلك العناقيد قاموس حياة «القائد الشهيد الغُماري" سيتعرّف عليها المشاهد الفطن، والمستمع الشغوف، والقارئ الواعي، والمتتبّع لأنوار الهدى مستبصراً ما خفي مما أراده وأورده السيد القائد (يحفظه الله).

غير أنّ الجانب الأكثر إدراكاً لواقع حياتنا فيما ذكره السيد القائد من صفات شهيد القدس الشريف «القائد الغُماري"، هي تلك المعايير القيادية الكبرى والأبرز، والتي ستكون بمثابة الأساس لفلترة وقياس معيار القيادة وتجلياتها لأيّ جنديّ في المسيرة المباركة وهو يتطلّع لأن يحظى بشرف الالتحاق والمُضيّ في طريق معركة "الفتح الموعود والجهاد المقدّس،

إذن، فالمعيار الربّانيّ واضح المعَالِم، سهلة قراءة عناوينه، مرضيٌّ عن حاملها من الله قبل البشر، غير أن تطبيقها الواقعي يتطلّب نفوساً أبيّة، تُقدّم الفعل على القول، وتتجاوز عثرات الطريق بروحانيّةٍ عالية قلّ نظيرها، وفي ذات المسار، قد تصعُب على واقع الأكثريّة، لكنها وللمفارقة العظيمة - في واقع الأمّة - كانت وما تزال جزءاً أساسياً لنماذج بشريّة استثنائية، منهم من قضى نحبه ومنهم من ينتظر، فسلام الله عليهم أجمعين.

لذا، فالأحرى بكل جنديّ في طريق الحق متّشحاً ضياء المسيرة المباركة، أن يضع معايير هذه الصفات العظيمة صوب عينيه ليل نهار، يقيّم بها

سلوك حياته، ويراجع فيها خطواته، ويُغذّي منها مساراته، ويعمل جاهداً لأن يرتقي بنفسيّته الجهادية إلى مصافّها، ليكون فرداً نبيلاً يستحقّ شرف الحظوة الإلهيّة، وتلك هي الغاية العُظمى التي تجندلَت في طريقها الرقاب، وتطاولت لبلوغ ذُراها الأعناق، ولكن، لا يُلقّاها إلا الصابرون في دروب المسيرة القرآنيّة، من صقلتهم لفحات عقبات المصاعب، ومن هندستهم نفحات عطايا التجارب، أولئك وحدهم، لا غيرهم، هم المستبصرون بنور الهداية والرشاد.

الإطار النظري

▪ مشكلة الدراسة:

طرحت **كلمة السيد القائد عبدالملك بدرالدين الحوثي** (يحفظه الله) بين أيدينا عرضاً غنيّاً لتسعة معَالِم بارزة في شخصية القائد **الشهيد محمد عبدالكريم الغُماري** (رضوان الله عليه)، وعرضاً أغنَى عن المدرسة القرآنية التي أنتجت هذا النموذج الفريد، غير أن مشكلة هذه الدراسة هي في كيفيّة تحويل تلك المعَالِم البارزة إلى أدوات تربوية وتقييمية تصلح لتدريب وتأهيل وصناعة القادة العسكريين والمدنيين؟

ومن هنا، بدأت مهمّة هذه الدراسة المتواضعة لتفتح باباً تراءى لها في **غُصّة فؤاد السيّد الكريم والقائد الحكيم وهو يعتصر وجع الأمّة في مقام الوداع والوفاء لرجلٍ استثنائيّ قلّ نظيره.**

▪ الأسئلة البحثية:

- **ما هي الأبعاد الدينية والفكرية والسياسية والاجتماعية لمعَالِم البارزة التسعة الواردة في كلمة السيد القائد (يحفظه الله)؟**
- **كيف يمكن تحويل تلك المعَالِم إلى معايير لنجاح القائد العسكري والمدني أو إخفاقه؟**
- **ما هي أبرز التوصيات التربوية والمنهجية لتطوير برامج إعداد وتأهيل وصناعة القادة المستنبطة من ثنايا سطور كلمة السيد القائد (يحفظه الله)؟**
- **كيف تُترجم هذه التوصيات إلى خطة عمل تنفيذية لبرنامج تدريبي متكامل؟**
- **ما هو نموذج تقييم الكفاءة التربوية والأخلاقية للقادة المبنيّ على هذه المعايير؟**
- **ما هي أبرز التحديات العملية المتوقّعة، وكيف يتم تجاوزها؟**

- **المرجعيــة:**

○ **مرجعان رئيسيان هما:**

- **القرآن الكريم.**
- **نـصّ كلمـة السـيد القائـد/ عبدالملـك بـدر الديـن الحـوثي "يحفظـه اللـه"**، ألقاهـا بتاريـخ يـوم الثلاثـاء: 1447/4/29هـ - الموافـق: 2025/10/21م، في استشـهاد القائـد الجهـادي الكبـير، رئيـس هيئـة الأركان العامـة في القـوات المسـلحة اليمنيـة، القائـد الشـهيد/ محمـد عبدالكريـم الغُـماري (رضـوان اللـه عليـه).

○ **مصـادر خارجيـة** (عربيـة – إسـلامية - أجنبيـة): **للاسـتئناس والمقارنـة وبنـاء الأدوات، ولا تُنتـج حكـماً مسـتقلاً عـن المرجعـين.**

- **الفجوة البحثية:**

الأدبيـات السـابقة -عربيـة وأجنبيـة- قدّمـت أُطـر للقيـادة الأخلاقيـة وللتقييـم الوجـداني وللتقييـم العسـكري الشـامل، لكنهـا لم تُقـدّم نموذجـاً يسـتنبط معايـير التقييـم مـن نصـوص قرآنيّـة بعينهـا، ثـم يحوّلهـا إلى خِصَـال قابلـة للتدريـب، لذلك تنـدُر مثـل هـذه الأعـمال التـي تحـوّل المنظومـة القيَميّـة القرآنيـة في القيـادة إلى برامـج منهجيـة، وإلى معايـير قابلـة للقيـاس، ولهـذا تحـاول هـذه الدراسـة وضـع الأسـاس المفاهيمـي لهـذا التحويـل، انطلاقـاً مـن كلمـة **السـيد القائـد عبدالملـك بدرالديـن الحـوثي** (يحفظـه اللـه)، بوصفهـا مرجعـاً أساسـياً نسـتندُ عليهـا في دراسـة وتحليـل "**المعَالِـم البـارزة**" في شـخصية **القائـد الشـهيد محمـد عبدالكريـم الغُـماري** (رضـوان اللـه عليـه) تحليـلاً نظريّـاً لا بحثـاً مسـتقصياً.

▪ منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على منهج تحليلي مفاهيمي مقارن استنباطي، حيث قامت بتحليل المفاهيم المستنبطة من نصّ كلمة **السيد القائد** (يحفظه الله) ومن القرآن الكريم كمرجَعين أساسيين لها، متخذةً من أنموذج القائد الشهيد محمد عبدالكريم الغُماري (رضوان الله عليه) حالة ميدانية واقعية تم دراستها في إطارها الخطابي والتحليلي، فيما تم إسقاط المعَالِم النظرية عليها لاستلهام إمكانيّة تطبيق ذلك عمليّاً عبر مقارنتها مع أدبيات مختلفة في القيادة والتدريب والتقييم مُصاغة من قيادات ورموز دينية وسياسية وعسكرية ومدنيّة معتبرة، من خلال تطويعها في بناء الأدوات ومقترحات البرنامج التدريبي التأهيلي والتطبيقي ومؤشر القياس، دون أن تُنتج هذه **الأدبيات حُكماً مستقلاً عن المرجِعَين الأساسيين.**

▪ الحدود:

دراسة نصية تحليلية لكلمةٍ واحدة عن شخصيةٍ واحدة تم الانطلاق منها والبناء عليها، وبهذا: لا تعميم أو قياس تجريبي على شخصيات أخرى، ولا نتائج ميدانية مُختلَقة، فيما تبقى مقترحات البناء والنتائج المتوقعة في هذه الدراسة بمثابة فرضيات عمل تنتظر التجريب في الميدان.

الإطار المفاهيمي

رغـم المُصـاب الجلَـل والخسـارة الفادحـة للأمّـة برحيـل القائـد الشـهيد «الغُـماري» رضـوان اللـه عليـه، إلا أن كلمـة السـيد القائـد (يحفظـه اللـه)، كانـت عـزاءً مختلفـاً، وبلسـماً شـافياً كافيـاً في الإشـارة إلى أن بإمـكان الأمّـة أن تحظـى بـ «غُـماري» ثـانٍ وثالـث وعـاشر .. وألـف، إن وعَـت واسـتلهمَت وسـعَت لتطبيـق البرنامـج الإلهـيّ الـذي سـار عليـه القائـد الشـهيد «الغُـماري»، وتمثّلـه سـلوكاً عمليّـاً فريـداً قبـل نيلـه الشـهادة، ليصبـح نبراسـاً مُلهِـمَاً للأجيـال بعدهـا.

- **غايات هاتهِ الدراسة:**

- **الغايـة الأولى:** دراسـة **المعَالِـم البـارزة الـ :(9)** في شـخصيّة القائـد الشـهيد محمد عبدالكريـم الغُـماري (رضـوان اللـه عليـه)، وتحليلهـا بـكل مـا تحتويـه مـن جوانـب دينيـة وفكريـة وسياسـية واجتماعية.

- **الغايـة الثانيـة:** تفكيك(**المعَالِـم البـارزة**) وفـق قاعـدة العـدّ إلى: (19) خَصلَـة قياديـة قابلـة للتدريـب والتطويـر والتأهيـل والقيـاس، عـبر تصنيفهـا إلى خمسـة أبعـاد رئيسـية هـي: [**البواعـث القلبيـة، والمرجعيـة الضابطـة، والأداء والثبـات، والقـدرات العقليـة والنفسـية، والخُلُـق والتعامـل**]، ومـن ثـمّ جعلهـا قواعـد ومعايـير لتقييـم نجـاح القائـد العسـكري والمـدني أو فشـله.

- **الغايـة الثالثـة:** اسـتخلاص أبـرز التوصيـات التربويـة والمنهجيـة مـن (**المعَالِـم البـارزة**) والاسـتفادة منهـا في تطويـر برامـج الإعـداد والتأهيـل.

- **الغايـة الرابعـة:** تحويـل التوصيـات إلى مقـترح خطـة عمـل تنفيذيـة لبرنامـج تدريبـي متكامـل.

- **الغايـة الخامسـة:** اقـتراح نمـوذج لتقييـم الكفـاءة التربويـة والأخلاقيـة للقـادة بنـاءً عـلى المعايـير.

- **الغاية السادسة:** استشراف أبرز التحديات العملية المتوقّعة في الميدان، واقتراح سُبل تجاوزها.

▪ المدرسة القرآنية بوصفها الإطار الحاضن:

يصف السيد القائد عبدالملك بدرالدين الحوثي (يحفظه الله) المدرسة القرآنية بأنها: «مدرسة قائمة على التوجه الإيماني، والانطلاقة الإيمانية»، ويجعل من القائد الشهيد محمد عبدالكريم الغُماري (رضوان الله عليه) نموذجاً راقياً فيها، ويذكُر أن أمثاله «**سيخلِّدهم التاريخ**» ليكونوا «**ملهمين للأجيال**»، وأن الناس يرتبطون بهم في الاستلهام من «**إسهاماتهم الروحية والقيمية والأخلاقية**»، ويؤكّد بأن مثل هذا القائد الملهِم: «**يؤدِّي مهامه الجهادية ليس بالروتين العسكري، والتقاليد العسكرية المعروفة في الجيوش؛ بل بما هو أرقى منها، ويتميَّز عنها، كما قلنا: بتقوى الله «سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى»**.

وفي ضوء ذلك، فالأثر المنهجي الإيماني هنا حاسم، إذ لا يُقرأ القائد الشهيد «الغُماري" هنا بمعزل عن بيئة التنشئة في المدرسة القرآنيّة التي أنتجته، بحيث تكون هذه البيئة المباركة منطلقاً أساسياً -نورانيّاً وعمليّاً- في منهج البرنامج المقترح بهذه الدراسة، وبذلك يكون المكوّن التربوي القرآني في المنهج غير مقتصر على المهارة فقط، بل باعتبار أنّ المدرسة القرآنية ستبقى دوماً بوصفها الإطار الحاضن للمنهج ككل، ولو تأمّلنا كتاب الهُدى الأول، كتاب الله الكريم الذي يستمدّ سماحتهُ (يحفظه الله) من نبعهِ ومن آفاق بصيرتهِ، لوجدنا أنّ الحق تجلّى في عُلاه يضع قاعدة أساسيّة وهامة لصناعة القادة في آيةٍ جامعة بقوله تعالى: ﴿**وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ**﴾، إذن هو الصبر واليقين، ثم الهداية فالقيادة، وهذا بالضبط ما يرمي إليه **السيد القائد** (يحفظه الله) في كلمتهِ، إذ جعل

رأس المعَالِم "**الثقة بالله**" وقلبها "**الصبر**"، على أن الأخلاق تُكتسب بتزكية النفس ومجاهدتها، وفي طليعة ذلك ترويضها وتهذيبها بالخُلُق الحسن.

▪ أدبيات القيادة والأخلاق:

وإذا ما قارنّا أو استعرضنا سريعاً نُظم وأدبيّات القيادة الحديثة نجد بأنها تُسمّي جانباً من هذه المعاني بأسماء متعددة، فالقيادة التحويلية عند "**بيرنز**" ثم "**باس وريجيو**" ترفع دوافع الأتباع وقيمهم، وتقوم على التأثير المثالي والتحفيز الملهِم والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي[1]، والقيادة الأخلاقية عند "**براون وتريفينو وهاريسون**" تعتبر سلوك مناسب معياري يُمارَس عبر الأفعال الشخصية والعلاقات، ويُعزَّز بالقدوة والتواصل واتخاذ القرار، وتفسر ذلك نظرية التعلّم الاجتماعي[2]، بينما في الفكر العسكري تحتل القوى المعنوية مكانة أصيلة، إذ أفرد "**كلاوزفيتز**" بكتابه «**في الحرب**» فصلاً بعنوان «**القوى المعنوية**»[3]، وتحدّث "**صن تزو**" عن "**القانون المعنوي**" الذي يجمع الناس على قائدهم[4]، وأكد "**أردان دو بيك**" مكانة العامل المعنوي في القتال[5]، وأما في الفكر السياسي فقد ميّز "**فيبر**" بين أخلاق القناعة وأخلاق المسؤولية، وجعل الشغف والمسؤولية وحسن التقدير من صفات السياسي[6]، وفي الوثائق المؤسسية المعاصرة تعرض عقيدة الجيش الأمريكي نموذجاً للقائد بثلاث فئات من الصفات (**الشخصية، والحضور، والعقل**)، وثلاث كفايات: (**يقود، ويطوّر،**

1 جيمس ماكغريغور بيرنز، «القيادة»، 1978م. وتفصيله في قائمة المراجع، برنارد باس ورونالد ريجيو، «القيادة التحويلية»، ط2، 2006م.

2 براون وتريفينو وهاريسون، «القيادة الأخلاقية: منظور التعلم الاجتماعي»، 2005م.

3 كلاوزفيتز، «في الحرب»، الكتاب الثالث، الفصل الثالث «القوى المعنوية».

4 صن تزو، «فن الحرب».

5 أردان دو بيك، «دراسات المعركة».

6 ماكس فيبر، «السياسة بوصفها مهنة»، 1919م.

ويحقق)[7]، بينما تنظر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى النزاهة في القطاع العام بوصفها ثقافة مؤسسية تُبنى[8].

أما من المنظور الإسلامي فيقدّم "**بيكن وبدوي**" عرضاً للقيادة[9]، بينما يبيّن "**الإمام الخميني**" رضوان الله عليه في كتاب "**الحكومة الإسلامية**" حاجة الحاكم إلى العلم بالقانون والعدالة[10]، غير أنّ منهج دراستنا يضع كل هذه الأدبيات مرجعاً للمقارنة لا مرجعاً للحُكم، ومع تقديرنا لها، فالميزان عندنا هما: **ما قرره القرآن الكريم، وما أبرزته كلمة السيد القائد (يحفظه الله).**

▪ أدبيات التأهيل والتقييم:

هذا المنحى في أدبيات التأهيل والتقييم يمنح دراستنا جُلّ أدواتها، فمثلاً تصنيف الأهداف الوجدانية: (**الاستقبال، فالاستجابة، فالتقييم القيَمي، فالتنظيم، فالتميّز بقيمة**) يفسّر كيف تتحول القيمة إلى طبع[11]، والنموذج الرباعي للسلوك الأخلاقي عند ريست: (**الحساسية، والحكم، والدافعية، والتنفيذ**) يبيّن أن الفعل الأخلاقي لا يكتمل بالمعرفة وحدها[12]، وأما نموذج "**كيركباتريك**" لتقييم التدريب:(**ردّ الفعل، والتعلم، والسلوك، والنتائج**) فيحدد مستويات القياس[13]، والتعلّم بالقدوة عند "**باندورا**" يفسّر قوة النموذج الحي[14]،

7 وزارة الجيش الأمريكية، «عقيدة الجيش ADP 6-22»، 2019م.
8 منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، «دليل النزاهة العامة»، فصل «القيادة»، 2020م.
9 رفيق بيكن وجمال بدوي، «القيادة: منظور إسلامي»، 1999م.
10 الإمام روح الله الخميني (رضوان الله عليه)، «الحكومة الإسلامية»، 1970م.
11 كراثول وبلوم وماسيا، «تصنيف الأهداف التربوية: المجال الوجداني»، 1964م، ديفيد كراثول، «مراجعة لتصنيف بلوم: نظرة عامة»، 2002م.
12 جيمس ريست، «النمو الأخلاقي: تطورات في البحث والنظرية»، 1986م. ريست ونارفايز وتوما وبيبو، «مقاربة نيو-كولبرغية لبحوث الأخلاق»، 2000م.
13 (كيركباتريك2)، «تقييم البرامج التدريبية: المستويات الأربعة»، 2006م.
14 ألبرت باندورا، «نظرية التعلم الاجتماعي»، 1977م.

والمقاييس المرتكزة على السلوك تعلّمنا كيف نحوّل الصفة إلى سلوك قابل للمشاهدة[15].

ومن الأدبيات التربوية الإسلامية يتناول **الإمام الخميني** (رضوان الله عليه) في "**الجهاد الأكبر**" جهاد النفس وتهذيبها أساساً لإعداد الإنسان للمسؤولية[16]، وتتضمن رائعته "**الوصية الإلهية السياسية**" توجيهات حصيفة، وتعليمات فريدة، ترفع من قيمة المسؤولين المدنيين والعسكريين في الدنيا قبل الآخرة[17].

15 سميث وكيندال، «إعادة ترجمة التوقعات»، 1963م.
16 الإمام روح الله الخميني (رضوان الله عليه)، «الجهاد الأكبر» (جهاد النفس).
17 الإمام روح الله الخميني (رضوان الله عليه)، «الوصية الإلهية السياسية».

المحور الأول:
مرايا القـــائد

المحور الأول: مرايا القائد

يقـرأ هـذا المحـور (المعَالِم التسـعة البارزة) في شـخصية القائد الشـهيد محمـد عبدالكريـم الغُماري(رضـوان اللـه عليـه)، بأبعادهـا الدينيـة والفكريـة والسياسـية والاجتماعيـة، ويضعهـا في أربـع مرايـا تكشـف كل واحـدة منهـا وجهـاً مـن وجـوه القائـد المؤمـن.

وهـو كذلـك يجيـب عـن الغايـة الأولى مـن غايـات هـذه الدراسـة في إطارهـا النظـري والمفاهيمـي، وبالتـالي، فهـذا المحـور يمُهَّـد بجـدول الدراسـة وقاعـدة العـدّ لـكل ما سـيأتي بعـده.

- **جدول الدراسة:** (المَعْلَم - الخِصَال – الشواهد)
- **موضع الفقرة:** المعَالِم التسعة البارزة بترتيبها وألفاظها من نصّ كلمة السيد القائد (يحفظه الله)، فيما توزيع الخِصَال عليها من اجتهاد الدراسة.

م	المَعْلَم البارز	الخِصَال التي يتضمنها
1	[الروحية الإيمانية والجهادية]	الثقة بالله، التوكل على الله
2	[الإخلاص لله، والتجرُّد من أي أهداف أو حسابات شخصية]	الإخلاص لله، التجرد
3	[روح المبادرة والمسارعة في أداء المهام الجهادية]	المبادرة والمسارعة
4	[الأداء للمسؤولية الجهادية بتقوى الله]	التقوى في الأداء
5	الصبر]	الصبر
6	[التفاني في سبيل الله، وبيع النفس من الله]	التفاني، بيع النفس
7	[الرشد، والحكمة، والتوازن النفسي، والوعي، والتقدير للهدى]	الرشد، الحكمة، التوازن النفسي، الوعي، التقدير للهدى
8	[حُسن الخُلق، وسِعة الصدر، والاحترام للناس]	حُسن الخُلق، سعة الصدر، الاحترام للناس
9	[الابتكار والتكيُّف مع الظروف]	الابتكار، التكيف مع الظروف

[للمزيد من التوسّع في الأنواع المنبثقة والشواهد، انظر ملحق رقم (2)].

قاعدة العدّ:

وحدة العدّ هي المصطلح الذي يُفرد له في نصّ كلمة السيد القائد (يحفظه الله) تحليل مستقل كشرح، أو كشاهد قرآني، أو كإسناد إلى عنوان المَعْلَم الذي بُني عليه الكلام، وبهذه القاعدة تبلغ الخِصَال تسع عشرة خَصلَة، والقاعدة من وضع هذه الدراسة لا من نص كلمة السيد القائد.

مرآة العقيدة: الثقة بالله والإخلاص والتقوى وبيع النفس

تُمثل مرآة العقيدة النافذة الجوهرية التي ينبع منها كل سلوك قيادي في المدرسة القرآنية، والقائد هنا ليس مجرد مدير منفذ للتعليمات أو تكنوقراط يدير العمليات بموجب الصلاحيات والتقارير المادية، بل هو إنسان ارتقى في سلم العبودية لله، فصارت العقيدة لديه قوة فاعلة ومحركة في واقع الميدان.

في هذه المرآة يظهر المَعْلَم الأول[الروحية الإيمانية والجهادية] بوجهه الأصفى، إذ يقول السيد القائد (يحفظه الله): «**تجلَّت هذه الروحية في الانشداد العظيم نحو الله «سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى»، محبةً لله، خوفاً من عذاب الله في حالة التفريط، أو التقصير، أو التواني في أداء المسؤولية**»، ثم «**تجلَّت هذه الروحية في الثقة العظيمة بالله «سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى»**، ويجعل الثقة «**من أهم التجليات الإيمانية في الإنسان**»، والثقة هنا ليست شعوراً عابراً، بل هي حساب مختلف للمعركة كلها، فسماحة السيد القائد يقابل بين من «**يحسبون حساب الإمكانات**» فيرون أنفسهم لا يملكون مثل ما يملك الخصم، وبين من يحسب أول ما يحسب «**معيَّة الله**» ووعده، مستشهداً بقول الله تعالى: ﴿**إِنْ تَنْصُرُوا اللَّهَ يَنْصُرْكُمْ وَيُثَبِّتْ أَقْدَامَكُمْ**﴾ [محمد: 7]، وقوله تعالى: ﴿**وَلَيَنْصُرَنَّ اللَّهُ مَنْ يَنْصُرُهُ إِنَّ اللَّهَ لَقَوِيٌّ عَزِيزٌ**﴾ [الحج: 40].

وإلى جانب الثقة يقف [التوكل]، فالقائد وصحبه «**يعون قيمة التَّوَكُّل**» امتثالاً لقوله تعالى: ﴿**وَعَلَى اللَّهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُؤْمِنُونَ**﴾ [آل عمران: 122]، وفي هذه الصورة سرّ الانطلاق بلا تردد، فهي «**ثقة**» تُسقط حساب الخوف، و «**توكّل**» يملأ الميدان فعلاً لا انتظاراً، وهذا ما يجعل [الثقة والتوكل] أول خَصلتين في المنظومة، ويجعل غيابهما أول علامات الإخفاق.

و[التوكل] في هذه الصورة فعل لا انتظار، إذ يؤكد السيد القائد (يحفظه الله) إن القائد ينطلق «**بفاعلية عالية، بثقة تامَّة بالله**»، فتجتمع في المسلك الواحد حرارة العمل وطمأنينة القلب، وبين التوكل والتواكل فرق واضح، فالتوكل يأتي بعد النظر في الموقف والإعداد له، وهذا ما يجعل مؤشر التوكل في المنهج سلوكاً قابلاً للملاحظة، فالقائد يُعدّ ما يستطيع ثم يتحرك، ولا يتعلّل بالتوكل ليترك الإعداد، ولا يتعلّل بالإعداد ليترك التوكل.

- ويبرز السيد القائد (يحفظه الله) قيمة الثقة بذكر ضدها، فحين يغيب الله عن الحساب يتجه الناس «**اتِّجاه الهزيمة، اليأس، الضعف**»، ويستشهد بقوله تعالى: ﴿نَسُوا اللَّهَ فَنَسِيَهُمْ﴾ [التوبة: 67]، وقوله: ﴿نَسُوا اللَّهَ فَأَنْسَاهُمْ أَنْفُسَهُمْ﴾ [الحشر: 19]. والمعنى التربوي عميق هنا، فمن نسي الله نسي نفسه، فلم يعد يعرف قدرها ولا طاقتها ولا موقعها، وصار يقيس ذاته بمقياس خصمه، أما من أحسن الصلة بالله فيعرف نفسه معرفة صحيحة، ويعلم أن النصر وعد من الله، وهو «الذي لا يخلف وعده»،

- فيما يأتي الإخلاص ليحفظ هذه الطاقة من التشوّه، إذ يشير السيد القائد (يحفظه الله) إلى هذا المعلَم بكونه: «**من أهم ما في التربية الإيمانية: أن الإنسان ينطلق في أداء مسؤولياته المقدَّسة، وفي مقدِّمتها: الجهاد في سبيل الله تعالى، بكل إخلاصٍ لله**»، كهدفٍ أسمى، وغايةٍ عظمى، واستحقاقاً للرشد الإيماني، إذ أنّ: «**من مظاهر الإيمان، ومن تجليات الهداية: أن يرتبط الإنسان في الغايات والأهداف بالله «سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى»**»، ثم يقرأ سماحته قوله الله تعالى تأكيداً لما سبق: ﴿وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ﴾[العنكبوت: 69] ، فيما الدلالة المهمة لكلمة «فِينَا" تعبّر عن: «**عمق الإخلاص لله**» و «**التَّجرد التام من أي غايات أو أهداف لدى الناس**»، و

«**التفاني في سبيل الله «سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى»**"، وهنا **يتميز القائد المؤمن** عن كل قائد تحرّكه حسابات الموقع والمكسب، فيما تتضح قيمة الإخلاص حين ننظر إلى ما يُفسده، فسماحته (يحفظه الله) يجعل غاية إخلاص المؤمن «**الهدف الأسمى من أيِّ هدفٍ آخر، والغاية العظمى فوق كلِّ غاية**»، وكل ما يزاحم هذه الغاية من طمع في موقع أو رغبة في ثناء أو خوف على مكانة، يدخل في باب ما يسمّيه **السيد القائد**: "**أطماع، أو عقد، أو عوائق أخرى، أو عدم استيعاب لقدسية المهام الجهادية**"، ومن هنا يصبح الإخلاص خطاً أول في الدفاع عن القائد، فمن سلم قلبه من هذه المزاحمات سلمت قراراته، ومن اختل فيه شيء ضعفت قدرته على الحسم لأنه يحسب لكل قرار حساباً شخصياً.

- **أما التقوى فتصنع من الأداء شيئاً أرقى من الاحتراف**، يقول **السيد القائد** (يحفظه الله): "**الأداء القائم على أساس التقوى**"، ويجعلها اهتماماً وحذراً من التفريط، وتحلّياً بصفات المتقين، وانضباطاً على أساس القيم والتعليمات الإلهية، وبهذا تضيف المرجعية الضابطة إلى الحماس سياجاً يمنع الانفلات.

- **ويحدد السيد القائد (يحفظه الله)** محرّكيَ هذه الروحية بقوله إنها تجلّت «**محبةً لله، خوفاً من عذاب الله في حالة التفريط، أو التقصير، أو التواني في أداء المسؤولية**»، فالمحبة تجذب، والخوف من التفريط يحرس، ومن عمل بالمحبة وحدها خُشي عليه التساهل، ومن عمل بالخوف وحده خُشي عليه الانكماش، وبالاجتماع بينهما تنتظم الحرارة والانضباط، وهذا ما يجب أن تقصده وحدات التدبر في المنهج، أن يتعلم القائد كيف يعمل بحب وهو حذر.

▪ ويفصّل السيد القائد (يحفظه الله) التقوى في ثلاثة وجوه: «**الانضباط العملي على أساس القيم والتعليمات الإلهية**»، و «**الجِدِّيَّة العالية في أداء المسؤولية**»، و«**المواصفات الراقية**» التي وصف الله بها المتقين، ويقابل بينها وبين «**أعراف معروفة عالمياً**» في الأداء العسكري، وليس المقصود إسقاط تلك الأعراف، وإنما أن تقوم عليها القيمة فلا تحلّ محلها، فإذا التزم القائد بالانضباط التزمه تقوى وأمانة قبل أن يلتزمه عرفاً، فيثبت انضباطه حين تغيب الرقابة.

▪ وتختم مرآة العقيدة بأعمق ما فيها عن بيع النفس، فالله مالك الأنفس، وقد فتح لعباده باب الصفقة الكبرى معه:﴿**إِنَّ اللَّهَ اشْتَرَى مِنَ الْمُؤْمِنِينَ أَنْفُسَهُمْ وَأَمْوَالَهُمْ بِأَنَّ لَهُمُ الْجَنَّةَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَيَقْتُلُونَ وَيُقْتَلُونَ وَعْدًا عَلَيْهِ حَقًّا فِي التَّوْرَاةِ وَالْإِنْجِيلِ وَالْقُرْآنِ وَمَنْ أَوْفَى بِعَهْدِهِ مِنَ اللَّهِ فَاسْتَبْشِرُوا بِبَيْعِكُمُ الَّذِي بَايَعْتُمْ بِهِ وَذَلِكَ هُوَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ**﴾ [التوبة: 111]، وقال سبحانه وتعالى:﴿**وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يَشْرِي نَفْسَهُ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ وَاللَّهُ رَءُوفٌ بِالْعِبَادِ**﴾[البقرة: 207]. وهي الصفقة التي تحرّر الإنسان من أكبر قيد، فتجعله يتحرك بلا خوفٍ من الموت، إذ لا يقف **السيد القائد** (يحفظه الله) عند الصفقة، بل يبيّن لماذا هي مكسب، فرحيل الإنسان من الدنيا «**محتوم**»، وليس لبشر فيها خلود: ﴿**وَمَا جَعَلْنَا لِبَشَرٍ مِنْ قَبْلِكَ الْخُلْدَ أَفَإِنْ مِتَّ فَهُمُ الْخَالِدُونَ**﴾ [الأنبياء: 34]، ﴿**كُلُّ مَنْ عَلَيْهَا فَانٍ**﴾ [الرحمن: 26]. فيصير السؤال: كيف تُستثمر هذه النهاية؟ ويجيب سماحته: بـ«**استثمار هذه النهاية على أرقى مستوى بالشهادة في سبيل الله**»، والانتقال إلى «**حياة حقيقية**»، كما قال تعالى: ﴿**وَلَا تَحْسَبَنَّ الَّذِينَ قُتِلُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ أَمْوَاتًا بَلْ أَحْيَاءٌ عِنْدَ رَبِّهِمْ يُرْزَقُونَ فَرِحِينَ بِمَا آتَاهُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ**﴾ [آل عمران: 169-170]، فيما للتفاني أثر

عمـليّ يصفـه **السـيد القائـد** (يحفظـه اللـه) بدقـة، في أنـه يمنـح «**الأداء الفاعـل، في مسـتوى الإقـدام، والجـرأة**»، لأن الإنسـان ينطلـق «**متحـرِّراً مـن قيـود الخـوف**»، ولهـذا يصـير بيـع النفـس في المنهـج خَصلَـة تربويـة لا شـعاراً، بكونـهِ تدريـب عـلى تحريـر القـرار مـن الخـوف عـلى الـذات، فيتخـذ القائـد القـرار الصعـب دون مسـاومة داخليـة، وبهـذه الخِصَـال الأربعـة (**ثقـة وإخـلاص وتقـوى وبيـع نفـس**) تتأسـس بواعـث القائـد القلبيـة ومرجعيتـه الضابطـة، وهـي الأرض التـي تنبـت عليهـا بقيـة المعـالم.

مرآة الفكر: الرشد والوعي وصناعة القرار

إذا كانت مرآة العقيدة توفر القوة المحركة والباعث الروحي، فإن مرآة الفكر توفر الرؤية الصائبة والميزان الإدراكي الذي يضمن سلامة الاتجاه وصوابية القرار، فالقيادة في المدرسة القرآنية ترفض الارتجال والعشوائية والمزاجية، وتعتمد على الفكر النيّر الرشيد المقترن بالتوازن النفسي.

وهنا، يعرض المَعْلَم السابع الجانب الإدراكي والنفسي:[**الرشد، والحكمة، والتوازن النفسي، والوعي، والتقدير للهدى**]، ويصفه **السيد القائد** (يحفظه الله) بأنه: «**من أهم المواصفات الإيمانية والإنسانية في الكمال الإنساني**"، والرشد عنده يبدأ من مصدر الفكرة، من ارتباط وثيق بهدى الله والقرآن الكريم، واستيعاب للمفاهيم القرآنية، و "**رؤيةً صحيحة، ليست رؤية مزاجية** " ولا مما "**تلقَّفها ممن هبَّ ودب**"، وهذا الارتباط يكون "**بإصغاء، وتفهم، وتجرُّد تام**"، فيتجرد القائد "**من استنتاجاته الشخصية، نظرته المعوجة**".

- **ولا يكتمل الرشد الفكري بغير التوازن النفسي، فالسيد القائد** (يحفظه الله) يلاحظ أن الإنسان قد يعرف أن تصرفه خاطئ ويمضي فيه، والتوازن عنده أن يكون صاحب "**نفسية حليمة متوازنة**"، "**لا يستهتر ويتجاوز الحدود في حالة الغضب، ولا في حالة الخوف، ولا في حالة الرضا**"، وبهذا المعنى **يتحوّل القرار الراشد إلى صناعة ذات ثلاث حلقات**، هي هُدىً يوجّه الرؤية، ووعياً يقدّر الأمور، ونفساً متزنة تنفّذ بمقتضى الحق.

- **والوعي لدى السيد القائد** (يحفظه الله) وعي عمليّ لا نظريّ، فهو يتحدث عن «**وعي عملي، وعي بأهمية الأمور**"، أي إدراك لحجم الموقف وكلفة التأخير وقيمة الفرصة، وهذا الوعي يحمي الرشد من أن يبقى فكرة جميلة لا أثر لها، فقد يعرف الإنسان الصواب ولا يشعر بإلحاحه، فيؤجله، ولذلك

جمع **السيد القائد** بينه وبين المسارعة، وعدّ المسارعة من «**تجليات الرشد، والبصيرة، والوعي، والحكمة، والإدراك**"، ومن اللافت أن سماحته (يحفظه الله) يذكر الرضا إلى جانب الغضب والخوف، فكثير من القرارات الخاطئة تصدر لحظة النشوة، كما تصدر لحظة الغضب من خصم أو الخوف من خطر، والتوازن النفسي الذي يطلبه سماحته يعمّ الأحوال الثلاثة، أن يبقى القائد: «**محافظاً على توازنه**"، "**يتصرَّف بمسؤولية، بمقتضى الحكمة، بمقتضى الحق، بمقتضى ما يقتضيه الحق، والتعليمات الإلهية، مهما كانت الظروف**".

- **ويمكن تلخيص صناعة القرار الراشد في أربع خطوات مستنبطة من نصّ كلمة السيد القائد** (يحفظه الله):

- **الأولى: الإصغاء لهُدى الله**، بحرص وتقبُّل وتفهّم وتجرّد، قبل أي استنتاج شخصي .
- **الثانية: الوعي بالموقف**، بفهم قيمة الأمور وخطر التأخير وكلفة التفريط.
- **الثالثة: ضبط النفس**، بتهدئة الانفعال حتى لا يتحكّم في الحُكم.
- **الرابعة: التنفيذ بمسؤولية**، بقرار منضبط بمقتضى الحق، وأداء متابَع.

وهذه الخطوات تفسّر قول السيد القائد (يحفظه الله) أنّ الرشد يحتاج إلى «**مفاهيم من حكمة الله أحكم الحاكمين، تصنع الإنسان حكيماً**"، فالمفاهيم القرآنية الكريمة هي مادة التفكير، والتوازن النفسي هو الوعاء الذي يُنفَّذ فيه القرار، فسماحتهُ ينطلق -ببصيرتهِ الثاقبة- من شواهد **القرآن الكريم**، فالتثبّت قبل الحكم قاعدة في قوله تعالى: ﴿**إِن جَآءَكُمْ فَاسِقُۢ بِنَبَإٍ فَتَبَيَّنُوٓاْ**﴾ [الحجرات: 6]، والتحكّم بالغضب صفة من صفات المحسنين: ﴿**وَالْكَٰظِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ**﴾ [آل عمران: 134]، **وبهذا يتبين أن مرآة الفكر تجمع العقل الموجَّه بالهُدى والنفس المنضبطة بالحلم، وتعطي القائد قدرة على القرار الصائب في ساعة الشدّة.**

مرآة الاستراتيجية: القوة المعنوية والثبات في ميزان القوة

في مرآة الاستراتيجية، تترجم العقيدة والفكر إلى أداء ميداني صلب قادر على مواجهة الشدائد وإحداث فارق استراتيجي في إدارة الصراع وتغيير معادلات القوة، إذ تتضمن هذه المرآة ثلاثة معَالِم بارزة تشكّل الأركان العملية لبناء التفوق الاستراتيجي.

ولأن هذه المعَالِم الثلاثة [**الصبر، والمسارعة، والابتكار**] تحوّل الإيمان إلى فعل في الميدان، فإن **السيد القائد** (يحفظه الله) لا يُسقط حساب القوة المادية، لكنه يضع فوقه ميزاناً آخر، فيقول إن ما أثّر في كثير من الجيوش هو انعدام الثقة بالله، وإنهم «**دائماً يحسبون حساب الإمكانات**» ويتجهون "**اتِّجاه الهزيمة، اليأس، الضعف**»، وفي المقابل يرى أن القائد المؤمن لم تؤثر فيه «**المقارنات بين ما يمتلكه العدو في مقابل ما نمتلكه**» ولا «**بساطة الإمكانيات**».

- **والصبر عمود هذا الثبات، وقد جعله السيد القائد** (يحفظه الله) "**من أعظم وأهم القيم الإيمانية**"، ووصف القائد الشهيد "الغُماري" (رضوان الله عليه) بأنه "**صبورٌ بما تعنيه الكلمة، وصبَّار**"، وربطه بصبر الربانيين الذين لا يهنون ولا يضعفون ولا يستكينون، والقرآن الكريم يقرر هذه القوة المعنوية في قصة طالوت: ﴿**كَم مِّن فِئَةٍ قَلِيلَةٍ غَلَبَتْ فِئَةً كَثِيرَةً بِإِذْنِ اللَّهِ وَاللَّهُ مَعَ الصَّابِرِينَ**﴾ [البقرة: 249]، وهو أيضاً في الفكر العسكري المقارن عنصر أصيل، فـ«**كلاوزفيتز**» يخصّ القوى المعنوية بفصل مستقل من كتابه[18].

- **أما المسارعة فهي فن الوقت في الميدان، فالسيد القائد** (يحفظه الله)

18 كلاوزفيتز، «في الحرب»، الكتاب الثالث، الفصل الثالث «القوى المعنوية».

يشير إلى أن التباطؤ والتثاقل «**مخاطر تؤدِّي إلى إخفاقات، تؤدِّي إلى نجاحات للأعداء**»، وإن للمسارعة قيمة عملية وقيمة إيمانية معاً، وإنها "**من تجليات الرشد، والبصيرة، والوعي، والحكمة**"، ثم يأتي الابتكار ليكمل الحلقة، فحين تقل الإمكانات يبتكر المؤمن، فيحوّل التحدي إلى فرصة بالتكيف والهداية.

- **ويمدّ السيد القائد** (يحفظه الله) هذا المنطق إلى ثلاثة ميادين لبناء القوة: "**في بناء القدرات العسكرية**»، و «**في البناء والتأهيل للقوَّة البشرية**"، و "**في التعبئة كذلك**»، وفي ميدان القوة البشرية يُعيد المعادلة نفسها؛ بناء إيماني وتربية وتثقيف قرآني مع المهارة والتدريب، والدلالة الاستراتيجية أن الإنسان المؤمن المؤهَّل هو الحلقة التي تربط بقية الميادين، فلا قيمة لقدرة مادية بلا قائد يحسن استعمالها.

- **ويصف السيد القائد** (يحفظه الله) أثر الابتكار في هذه القدرات بأنه: "**نقلة فارقة في القدرات والإمكانات**" رغم الظروف الصعبة، لأن أصحابه "**لم يستسلموا، ولم يهنوا، ولم ييأسوا، ولم يحبطوا**»، وهذه الفقرة تفتح سؤالاً استراتيجياً مهماً:

- كيف يتحوّل الظرف الشحيح إلى دافع للإبداع؟

والجواب **في كلمة السيد القائد** (يحفظه الله) بالجمع بين الاعتماد على الله والعمل، فتأتي النتائج بفضل الله، وهو الذي يهدي: ﴿**وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ**﴾ [العنكبوت: 69].

ولهذا الأثر الاستراتيجي وجه إنساني يذكره السيد القائد (يحفظه الله) صراحة، فهؤلاء هم «**الذين ضحُّوا بأنفسهم في سبيل الله**»، وهم الذين «**سيخلِّدهم التاريخ**»، ومعنى ذلك أن الاستراتيجية لا تُقاس بمدة القائد في

موقعه، وإنما بما يتركه من مدرسة وروح تحمل المسؤولية بعده، وهو معيار يستحق أن يدخل في تقييم القادة اليوم عندما يكون السؤال: **ماذا ترك قائد المرحلة من فريق قادر على المواصلة؟**

- **ويظهر البعد الاستراتيجي كذلك في التعلم المؤسسي، فالمسار عند السيد القائد** (يحفظه الله): "**مسار بناء، وتعاظم للقدرات، وتراكم للخبرة، واستفادة من التجارب**»، أي أن القيادة المؤمنة لا تكتفي بالثبات، بل تجمع الخبرة وتبني عليها، فتتحول الخسارة إلى درس والعطاء إلى زخم.

ولا تُهمل هذه المرآة القوة المادية، فالقرآن الكريم يأمر بإعدادها: ﴿**وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا اسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ**﴾ [الأنفال: 60]. لكن المعادلة في هذه المدرسة أن يسير الإعداد المادي والمعنوي معاً، فتصير القوة المعنوية مضاعِفاً لا بديلاً، وهكذا يتبين أن الثبات في ميزان القوة لا يعني تجاهل الميزان، وإنما إضافة بُعد غائب عنه.

مرآة المجتمع: الخُلق والقدوة وامتداد الأثر

القيادة القرآنية ليست سلطة قهرية أو استعلاءً فوق الناس، بل هي رحمة، ورعاية، وحسن تعامل، وامتداد إنساني واجتماعي يربط القائد بأمته ومجتمعه ورفاق دربه بأوثق العرى، ولذلك تتجلى في هذه المرآة معَالِم السلوك الاجتماعي والأخلاقي للقائد والقدوة الملهمة.

وللقائد وجه آخر في المجتمع، فالسيد القائد (يحفظه الله) يذكر «**حُسن الخُلق، وسِعة الصدر، والاحترام للناس**" ويعدّها مواصفات إيمانية ذات قيمة في علاقة الإنسان بالله، وذات قيمة إيجابية في الحياة وفي موقع المسؤولية، ويشهد أن القائد الشهيد محمد عبدالكريم الغُماري (رضوان الله عليه) معروف بها «**في تعامله مع الناس، مع رفاق دربه في المسؤولية والجهاد، مع المجتمع**»، وعلى هذا الخُلق يقوم تماسك الفريق وثقة الناس بقيادتهم، والقرآن الكريم يخاطب النبي صلى الله عليه وسلم بقوله: ﴿**وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ**﴾ [القلم: 4]، ويعلّل التفاف الناس به: ﴿**وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ**﴾ [آل عمران: 159].

ثم ينتقل السيد القائد (يحفظه الله) إلى امتداد الأثر، فشهداء المدرسة القرآنية: «**يخلِّدهم التاريخ؛ ليكونوا ملهمين للأجيال**»، وليكونوا «**مدرسةً واقعيةً قائمة في الواقع**»، و«**يرتبط بهم الناس أيضاً في الاستلهام من إسهاماتهم الروحية والقيمية والأخلاقية**»، وهذا هو معنى القدوة في المنهج، أن يتحوّل الأثر الشخصي إلى مدرسة يرتبط بها الناس في الاستلهام، فيصير القائد مَعْلَماً حتى بعد غيابه، والقرآن الكريم يقرر مكانة القدوة: ﴿**لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ**﴾ [الأحزاب: 21].

- ويقدّم السيد القائد (يحفظه الله) رؤية للتربية بالنموذج القرآني،

فهذه المدرسة "**مستمرة في إنتاجها**" لنماذج تتحرك من "**نفس المنطلق**"، "**وإن تفاوتت المستويات**"، وفي هذا التوصيف لسماحتهِ فائدتان للمنهج، **الأولى**: أن النموذج يُصنع ويتكرر، فليس القائد قدراً فريداً لا يتكرر، **والثانية** أن التفاوت في المستوى أمر طبيعي، فيُصمَّم البرنامج القرآني بمستويات متدرّجة، ولا يُطلب من كل متدرِّب أن يبلغ ذروة المعَالِم في أول طريقه.

- **ويتصل بالمجتمع جانب آخر هو الجهد الذي يقف خلف الأثر، فالسيد القائد (يحفظه الله)** يذكر أن للقائد أثراً في إنجاز ما أُنجز «**بجهوده، بسعيه، بسعيه الدؤوب، باهتمامه، بمتابعاته**»، وهذه خِصَال العمل اليومي الصامت تتجلى في المتابعة والإصرار والاهتمام، وهي خلف الصورة الكبرى، وعلى المنهج أن يعلّمها كما يعلّم المواقف الكبيرة.

- **وتتضح أهمية الاحترام للناس حين نتذكر أن القائد يعمل بالناس لا بالأوامر وحدها، فالسيد القائد** (يحفظه الله) يجعل الاحترام «**من أهم ما في حُسن الخُلق**"، ومعنى ذلك أن القائد الذي يحترم مرؤوسيه يكسب جهدهم الطوعي، والذي يزدريهم يكسب طاعة شكلية تنكشف عند الشدة، وفي الجانب المدني للدولة تتسع الدائرة من الفريق إلى الجمهور، فاحترام المواطن والمراجع والمخالف رأس مال اجتماعي يُبنى ببطء ويُهدم بموقف واحد.

- **والبُعد الاجتماعي هنا يمتد من الفريق إلى الأمة، فالسيد القائد** (يحفظه الله) يؤكد أن التضحيات زادت الشعب والجيش «**ثباتاً وصموداً**"، وأن المسار ظل "**مساراً تصاعدياً، مسار ارتقاء**»، ومن هذا الامتداد يتعلم المنهج أن الخُلق والقدوة ليسا زينة، وإنما رأس مال اجتماعي يصنع الاستمرار.

المحور الثاني:
ميزان القــائد

المحور الثاني: ميزان القائد

في الدراسات المفاهيمية لا يُكتفى بتقديم الوصف القيَمي الشائع، بل يجب أن تنتقل المفردة القيادية من الوصف الانطباعي إلى المعيار التقييمي المتكامل، لأن الهدف البنائي من هذا المحور هو تحويل (المعَالِم البارزة التسعة) إلى مساطر وموازين عملية قياسية، يسهل استخدامها للحكم على أداء القائد بالنجاح أو الإخفاق، سواءً كان يمارس مهامه في الساحة العسكرية أو المؤسسة المدنية.

ولذلك، فهذا المحور يحوّل المعَالِم من صور تُحكى إلى موازين تُقاس بها قيادة القائد، عسكرياً كان أو مدنياً، ويجيب عن الغاية الثانية للدراسة، فيبيّن كيف يصير المَعْلَم خَصلَة ثم مؤشراً، ويجيب عن علامات النجاح والإخفاق في كل ميزان.

ميزان الوصف والمعيار: كيف يتحوّل المعلَم إلى ميزان؟

عملية نقل الخصلة القيادية من خانة الثناء والتوصيف الوصفي إلى خانة المعيار القياسي تتطلب ضبط ثلاثة مستويات مفاهيمية متدرجة، فمثلاً الوصف يقول: «**كان القائد الشهيد كذا وكذا...**»، والمعيار يسأل «**هل تتوفّر هذه المعَالِم أو خِصَالها في قادة اليوم؟**»، وللانتقال من الأول إلى الثاني **تعتمد الدراسة تسلسلاً من ثلاث درجات:**

- **المَعْلَم**، وهو علامة العرض في نص **كلمة السيد القائد** (يحفظه الله).
- **والخَصلَة**، هي وحدة قابلة للتدريب.
- **والمؤشر السلوكي**، هو وحدة قابلة للقياس.

ولا تُستعمل مفردة "**السِمَة**" إلا في سياق نفسي صريح، لأنها توحي بالفطرة وعدم الاكتساب، بينما تؤكد كلمة **السيد القائد** أن هذه الخِصَال تُصنع وتترسّخ: [**في مدرسة الإيمان والجهاد والقرآن، يُصْنَع هذا التَّوَجُّه، هذه الروحية تترسَّخ، ينطلق الإنسان وهو يحملها، متحرِّراً من قيود الخوف والذعر، ومنطلقاً بتفانٍ، بأداءٍ عالٍ، برغبةٍ كبيرةٍ، وانشدادٍ عظيم إلى الله «سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى»**].

- **وتصنِّف الدراسة الخِصَال التسع عشرة في خمسة أنواع مستنبطة من نص كلمة السيد القائد** (يحفظه الله)، والتصنيف – هنا- من وضع الدراسة لا من الكلمة، وهو موزّعة على النحو التالي:

- **النوع الأول:** [البواعث القلبية]، وهي **خمس خِصَال: (الثقة بالله، والتوكل، والإخلاص، والتجرد، وبيع النفس)**، أساسها الانشداد إلى الله والارتباط برضوانه ووعده.
- **النوع الثاني:** [المرجعية الضابطة]، وهي **ثلاث خِصَال: (التقوى، والرشد،**

والتقدير للهدى)، أساسها الارتباط بالهدى والقيم والتعليمات الإلهية.

- **النوع الثالث:** [الأداء والثبات]، وهي أربع خِصَال:**(المبادرة والمسارعة، والصبر، والتفاني، والتكيف مع الظروف)**، أساسها الفاعلية والاستمرار والإقدام.
- **النوع الرابع:** [القدرات العقلية والنفسية]، وهي أربع خِصَال:**(الحكمة، والتوازن النفسي، والوعي، والابتكار)**، أساسها الجانب الإدراكي والنفسي.
- **النوع الخامس:** [الخُلق والتعامل]، وهي ثلاث خِصَال:**(حُسن الخُلق، وسعة الصدر، والاحترام للناس)**، أساسها التعامل مع الرفاق والمجتمع.

[للمزيد من الوعي المفاهيمي، انظر ملحق رقم (5)].

- **وأما الحكم بالنجاح والإخفاق فله قاعدة بسيطة**، بحيث يُعدّ السلوك ناجحاً حين يظهر مؤشره بانتظام وبلا اعتراض، ويُعدّ إخفاقاً حين يظهر الضدّ، أو حين يغيب حيث يُنتظر حضوره، والعبرة بالاتساق عبر الزمن والمواقف، لا بالموقف الواحد.

- **فيما تنبّه الدراسة إلى أن بعض الباطن**، كالإخلاص، لا يُقاس مباشرة، وإنما يُستدل عليه بآثار سلوكية، ويبقى حكم باطنهِ إلى علّم الغيوب تجلّى في عُلاه، **ولذا نجد أنّ السيد القائد نفسه** (يحفظه الله) يُشير لهذا الأدب الرفيع حين تحدّث عن القائد الشهيد «**الغُماري**" بقوله: "**ولا نُزَكِّي على الله أحداً**".

- **ولكي يكون معيار التقييم صالحاً، فالدراسة تشترط فيه ثلاثة أمور:**

- **الأول:** أن يُشتق من نص السيد القائد (يحفظه الله)، أو من القرآن الكريم، لا من ذوق أو مزاجيّة نفسيّة المقيِّم.

- **والثاني:** أن **يكون التقييم قابلاً للملاحظة في سلوكٍ محدّد.**
- **والثالث:** أن **يُنصف القائد في ظروفه**، فلا ينبغي أن يُحاسَب قائد الميدان بمؤشر العمل المكتبي المدني، ولا العكس.

ولهذا، تفرّق الدراسة بين **المؤشر المشترك** الذي يصلح للجميع كالتقوى والصبر، **والمؤشر الخاص** الذي يُترجم بحسب الموقع كالمسارعة والابتكار.

- **كذلك تقترح الدراسة مفهوم "الخِصَال الحرجة»**، وهي التي لا يعوّض تفوقُ غيرها غيابَها، كالإخلاص والتجرد والتقوى، فقد يكون القائد بارعاً في الابتكار والمسارعة لكنه يعدّل مواقفه بحسب مصلحته، وهذا يُسقط ثقة الناس فيه مهما بلغت براعته، وسبب اختيار هذه **الخِصَال أن السيد القائد (يحفظه الله) يجعلها أصل الهداية والرعاية الإلهيّة: «من مظاهر الإيمان، ومن تجليات الهداية: أن يرتبط الإنسان في الغايات والأهداف بالله «سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى»، فوجهته نحو الله «سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى»، وهذه ميزة مهمة جدًّا".**

- **أيضاً تُراعي الدراسة موضوع "التدرّج» الذي أشار إليه السيد القائد (يحفظه الله) بقوله «وإن تفاوتت المستويات"**، فالمعيار يصف الاتجاه الذي يُراد السير نحوه، وتُقرأ نتيجة المتدرِّب بوصفها موقعاً على الطريق لا حكماً نهائياً عليه.

- **وللمعيار التقييمي ثلاثة مستويات يُنظر فيها إلى الأثر:**
  - مستوى **الفرد** في سلوكه.
  - ومستوى **الفريق** في تماسكه وروحه.
  - ومستوى **المؤسسة** في ثقافتها وقراراتها.

- **فالقائـد الصابـر يرفـع صـبر فريقـه، والقائـد المتهـور ينقـل تهـوره إلى مـن حولـه**، ولذلـك تُقـرأ المـؤشرات عـلى القائـد، ثـم يُنظـر في أثـره عـلى مـن يقودهـم، وهـذا – مقارنـة- يوافـق المنظـور الـذي تبنّـاه بـراون وزمـلاؤه حـين ربطـوا القيـادة الأخلاقيـة بتأثـير القـدوة في سـلوك الأتبـاع[19].

19 براون وتريفينو وهاريسون، «القيادة الأخلاقية: منظور التعلم الاجتماعي»، 2005م.

ميزان النية والمنطلق: الإيمان والإخلاص والتفاني

يمثل هذا الميزان حجر الزاوية في تقييم البنية الداخلية للقائد؛ إذ أن سلامة النية والمنطلق هي التي تضمن استقامة الأداء الميداني والمدني وعدم انحرافه نحو المصالح الذاتية أو العبودية للذات والطاغوت.

إذن، **هذا الميزان يفحص ما قبل الفعل**، مثلاً من أين انطلق القائد؟، ولمن؟، وبأي ثمن؟ وهو أول ما يُسأل عنه، لأن **السيد القائد** (يحفظه الله) يجعله أصل الهداية، فمن ارتبطت غاياته بالله «**يحظى فيها برعاية من الله**" وهداية تؤثر في "**تدبيره، في خططه، في حركته العملية**».

- **وعلامات النجاح فيه، كما هي مستنبطة من ألفاظ نصّ كلمة السيد القائد (يحفظه الله):**

- حين يقدّم وعد الله وهدايته في حسابه للأمور، ولا يجعل الموازنة بين الإمكانات وحدها هي الحاكمة، فذلك يعني: **الثقة بالله**.
- وعندما يتحرك بلا تردد حين يتبين الموقف، ويُشرك فريقه في الروحية نفسها، فذاك هو: **التوكل**.
- وحين تُقاس مواقفه بالمبدأ لا بالمنفعة، وتبقى ثابتة حين يغيب المراقب البشري، فذلك يعني :**الإخلاص والتجرد**.
- أما عندما يبذل أعلى مستوى من الجد والعطاء والإقدام، ويتحرر من قيد الخوف، فذلك يؤكد بأنه بلغ منزلة: **التفاني وبيع النفس**.

- **فيما تأتِ علامات الإخفاق عكسها:**

- قائد يؤجل الموقف حتى تكتمل الإمكانات.
- أو يعدّل مواقفه بحسب مصالحه الشخصية.
- أو يتراجع عند أول كُلفَة.

- **تساءل السيد القائد** (يحفظه الله) بألم: «**ما الذي كبَّل أُمَّتنا الإسلامية وقيَّدها؟**»، ليؤكّد: «**من أكبر المؤثِّرات هو حالة الخوف، الوَهْن**"، ثم يُشير إلى جذر هذا الإخفاق بقول الرسول [صلوات الله عليه وعلى آله] إن الوهن هو: ((حُبُّ الدُّنْيَا، وَكَرَاهِيَّةِ المَوْت))، فهو الذي «**كبَّل أُمَّتنا الإسلامية وقيَّدها**»، وفي الأدبيات المقارنة يشبه هذا الميزان التمييز الذي أقامه "فيبر" بين الحماسة المجردة والمسؤولية المقترنة بها[20]، فيما التفوّق الإيماني هنا أن **سماحة السيد القائد** جعل منبع الاثنين واحداً هو **الارتباط بالله**.

والتفاني في المنظومة القرآنيّة ليس تهوراً، فالقرآن الكريم الذي جعل الصفقة مع الله جعل معها الثبات والذكر والطاعة: ﴿**إِذَا لَقِيتُمْ فِئَةً فَاثْبُتُواْ وَاذْكُرُواْ اللَّهَ كَثِيراً**﴾[الأنفال: 45]، فالنية الصحيحة تُختبر بانضباط الفعل لا بحرارة الشعور وحدها، وبذلك يمكننا اختصار هذا الميزان في ثلاثة أسئلة تشخيصية يطرحها المقيّم والمتدرِّب على نفسه: **لمن أعمل؟ وبمن أثق؟ وبأي ثمن أبيع؟**، والجواب لدى السيد القائد (يحفظه الله)، فالإخلاص هنا يجيب عن الأول باعتبارهِ: "**الهدف الأسمى من أيِّ هدفٍ آخر، والغاية العظمى فوق كلِّ غاية**، والثقة تجيب عن الثاني: «**الثقة به، بوعده الحق، بهدايته**»، فيما بيع النفس يجيب عن الثالث، إذ جعل الله الثمن «**رضوانه والجنَّة**"، وهو في كلمة سماحتهِ: "**أرقى، وأعظم، وأسمى، وأقدس ثمن**».

- **ومما يُسأل عنه في هذا الميزان صدق الارتباط بالقضية على مدى الزمن، فالسيد القائد (يحفظه الله)** لا يصف لحظة حماسة، وإنما يصف مساراً طويلاً من العطاء، ويتحدث عن أنموذج القائد الشهيد محمد

20 ماكس فيبر، «السياسة بوصفها مهنة»، 1919م.

عبدالكريم الغُماري(رضوان الله عليه) كسيرة بناء وعمل وإنجاز طوال مسيرة حياته الجهادية، فهو قد بذل "**بجهوده، بسعيه، بسعيه الدؤوب، باهتمامه، بمتابعاته**"، ولذلك لا يكفي موقف بطولي واحد لإثبات النية، فالنية تُعرف بالاستمرار، وتُختبر كذلك في المهام الصغيرة المملة كما تُختبر في الكبيرة اللامعة.

- **وللتجرّد في هذا الميزان اختبار عملي**، فمثلاً سؤال: **ماذا يفعل القائد حين تتعارض مصلحته الشخصية مع الموقف الصحيح؟** فمن ارتبطت غاياته بالله لا يحتاج إلى من يراقبه، ومن ارتبطت بغيره تغيّرت بتغيّر ذلك الغير، **ولهذا أكّد السيد القائد (يحفظه الله) على: "التَّجرد التام من أي غايات أو أهداف لدى الناس، أو هنا أو هناك»**.

- **وتتغير صورة هذا الميزان في الإطار المدني للدولة دون أن يتغير جوهره**، فالمنصب المدني فرصة للمنفعة أكثر منه في الميدان العسكري فيما يرتبط بالناس تحديداً، ولذلك يتحوّل الإخلاص في الجانب المدني إلى أسئلة محددة مثل: **هل يُفصل القرار العام عن المصلحة الخاصة؟ وهل يُعلن تضارب المصالح؟ وهل يُعطى الحق لصاحبه ولو لم يكن قريباً؟** وكل سؤال منها يترجم معنى التجرد الذي تحدث عنه **السيد القائد (يحفظه الله)** إلى سلوك إداري، وبمثل هذه الأسئلة يمتد معيار النية من المعسكر إلى المكتب، ويظل المنطلق واحداً هو أن تكون الغاية مرتبطة بالله.

ميزان الميدان: المسارعة والتقوى والصبر

ينتقل الميزان هنا لقياس الأداء العملي الحركي للقائد في المواجهة المباشرة وإدارة المهام الميدانية والمؤسسية، وتبدأ علاماته من المسارعة، فالسيد القائد (يحفظه الله) يجعلها قيمة «**من أهم وأعظم القيم الإيمانية**" ومن أهم عوامل "**النجاح العملي**"، لأنها: «**روحية مهمة يربِّينا عليها القرآن الكريم، عندما نجد في قول الله** «سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى»: ﴿**وَسَارِعُوا إِلَى مَغْفِرَةٍ مِنْ رَبِّكُمْ وَجَنَّةٍ عَرْضُهَا السَّمَاوَاتُ وَالْأَرْضُ أُعِدَّتْ لِلْمُتَّقِينَ**﴾[آل عمران: 133]"، فيما مؤشرها السلوكي أن يتدارك القائد الأمور في وقتها، ويتحرر من: "**التباطؤ، والتثاقل، والتواني**"، أما مؤشر إخفاقها فهو تأخرٌ متكرر يعلّله بالظروف.

- **وعلامات التقوى:** أن يكون الأداء جاداً حذراً من التفريط، منضبطاً بالقيم الإلهية، متحلياً بصفات المتقين، ولهذا لا يكفي أن تكتمل الإجراءات العسكرية فقط، **فالسيد القائد (يحفظه الله)** يقول إن البعض يكتفي «**بالتقاليد والأعراف التي هي مرتبطة بالجانب العسكري**"، "**ولكن هناك ما هو أرقى من ذلك بكثير**»، وميزان الإخفاق هنا أن يحضر الشكل العسكري ويغيب الورَع، بكونه سلامة في الإجراء ولكنه تفريط في الأمانة.

- **وفي ميزان التقوى مقارنة مفيدة بين قائدين:** الأول **متقن** للإجراء لكنه ضعيف الورع، والثاني ورع لكنه قليل الإتقان، **والسيد القائد** (يحفظه الله) لا يرضى بكليهما، بل بمن: يجمع بين «**الجِدِّيَّة العالية في أداء المسؤولية**" و"**الانضباط العملي على أساس القيم والتعليمات الإلهية**»، وبذلك يكون معيار الميدان مزدوجاً بين إتقان العمل وسلامة الأمانة معاً، فإن اختلّ أحدهما كان الإخفاق.

- **وللمسارعة معيار زمني يمكن قياسه من خلال: متى بدأ القائد التنفيذ بعد اتضاح الموقف؟ وكم من الوقت استغرق تدارك الخطأ؟ وهل تأخر لأن الظرف حقاً لم يسمح، أم لأن في نفسه تثاقلاً؟**، وهنا يعالج السيد القائد (يحفظه الله) الشق الأخير بقوله إنها تحتاج إلى: «**تحرُّر الإنسان من العوائق النفسية**"، وهي ما يسميها "**ترسُّبات نفسية**، ولذلك لا يُعالج التباطؤ بالضغط الإداري وحده، وإنما بتربية تحرر النفس من الأطماع والعُقَد التي تعطّل الحركة.

- **أما الصبر فمقياسه الاستمرار تحت الضغط، فالسيد القائد** (يحفظه الله) يضع له مراتب: "**صابر**"، ثم "**صَبَّارٍ**"، وهي "**مرتبة أعلى**"، ثم "**الصبر الجميل**" في الأداء والتعامل، فيما علامة النجاح أن يواصل القائد العمل في الشدة دون أن يهن أو يضعف أو يستكين، وأن يلجأ إلى الله ليمدّه بالصبر كما علّمنا القرآن الكريم: ﴿**رَبَّنَا أَفْرِغْ عَلَيْنَا صَبْرًا وَثَبِّتْ أَقْدَامَنَا وَانْصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ**﴾[البقرة: 250] ، فيما علامة الإخفاق أن تكسر الشدة عزمه أو تحطّم معنوياته أو تُفقده طريقته في التعامل، وهذا المعنى يتجلّى في المرتبة العُليا من الصبر، إذ قرن الحق تبارك وتعالى في وصف نبيه الكريم إبراهيم (عليه السلام) بين «**صبّار**» و«**شكور**»:{**صَبَّارٍ شَكُورٍ**}[إبراهيم:5].

ولهذا المعنى حضور في التجارب القيادية المعاصرة، إذ تروي مذكرات **الإمام الخامنئي** رضوان الله عليه: "**إن مع الصبر نصراً**" تجربة العمل القيادي تحت الضغط[21]، ويدعو الطلبة الضباط إلى «**الجهاد الأكبر**" جهاد النفس، باعتبار ذلك من أرقى معاني الصمود والمقاومة[22].

21 الإمام علي الخامنئي (رضوان الله عليه)، «إن مع الصبر نصراً: مذكرات السيد علي الخامنئي»، 2019م.

22 الإمام علي الخامنئي (رضوان الله عليه)، كلمته في حفل تخرج الضباط الطلبة بجامعة الإمام الحسين (ع)، 23 مايو 2016م.

- **وللصبر في كلمة السيد القائد(يحفظه الله) صورة تُعدّ من أصدق مؤشرات الإخفاق**، وهي الأثر الذي تتركه الشدائد في غير الصابرين: فهي «**إمَّا توهنهم**"، "**أو تضعفهم**"، "**أو تكسر من عزمهم وإرادتهم**"، "**أو تحطِّم نفسياتهم ومعنوياتهم**"، وهذه الصور الأربع: (**الوهن والضعف وانكسار العزم وتحطّم المعنويات**) تصلح مؤشرات إخفاق جاهزة تُرصد في الميدان وفي المكتب، ويقابلها ما وصف به القرآن الكريم الربانيين: ﴿**وَكَأَيِّنْ مِنْ نَبِيٍّ قَاتَلَ مَعَهُ رِبِّيُّونَ كَثِيرٌ فَمَا وَهَنُوا لِمَا أَصَابَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَمَا ضَعُفُوا وَمَا اسْتَكَانُوا وَاللَّهُ يُحِبُّ الصَّابِرِينَ**﴾[آل عمران: 146].

ميزان العقل والخُلق والابتكار: بين قيادة الميدان وإدارة الدولة

يعالج هذا الميزان المقوّمات الذهنية والأخلاقية والتنفيذية التي يحتاجها القائد العسكري في الثغور، والقائد المدني في الوزارات والمؤسسات، وبالتالي يفرز هذا الميزان ما يجعل القائد صالحاً لقيادة الميدان وإدارة الدولة معاً، ففي الرشد مثلاً تتحوّل مؤشراته إلى قرارات مبنية على مرجعية لا على مزاج، فتجد القائد يستمع قبل أن يحكم، ويتثبّت من الخبر، ويتجرد من الاستنتاج الشخصي، وفي التوازن النفسي لا يدفعه الغضب ولا الخوف ولا الرضا إلى تصرّف مستهتر، ومقابل ذلك في الجانب المدني للدولة أن يقرّر القائد بعاطفة اللحظة، أو يتلقف الرأي وفق: «رؤية مزاجية، أو استنتاجية من حالة غير سليمة، غير صحيحة، أو تلقَّفها ممن هبَّ ودب"، كما يشير لذلك السيد القائد (يحفظه الله).

- **ففي الخُلق يؤكد السيد القائد** (يحفظه الله) أنّ: «**من أتعب الناس في مواقع المسؤولية من لا يمتلكون هذه المميِّزات**"، وإنه: "**كلما كبرت مسؤولية الإنسان، تحتاج إلى أن يكون حسن خُلق**"، ولذلك فإن النجاح الخُلقي يُرى في تعامل القائد مع من هم دونه قبل من هم فوقه، إذ تراه يناقش بسعة صدر، ويحترم المخالف، ولا ينفجر عند أبسط نقاش.

- **وفي الابتكار فالسيد القائد**(يحفظه الله) يعدّه شرطاً لتحويل الظرف الصعب إلى طريق: «**يتكيَّفون مع الظروف، ويبتكرون ما يلائم ويدعم الموقف**، ومعياره في الميدان العسكري وسيلة جديدة بإمكانات قليلة، وأما معياره في الميدان المدني فهو حلّ إداري أو اقتصادي مبتكر في ظرف محدود الموارد، ليكون الإخفاق حينها أن ييأس القائد لأنه لا يملك الحلول.

- **ولا تعني سعة الصدر التساهل**، فالقائد الذي يناقش بهدوء قد يكون حازماً في القرار، **فالسيد القائد**(يحفظه الله) يقول عن الذين «**أخلاقهم سيئة**" ويفتقدون هذه المواصفات، بأنهم: "**مشاكسون، متعبون، نزقون، ضيِّقو النفوس، يصعب معهم مناقشة أي موضوع**"، وأنّ نتيجة ذلك: "**إشكاليةً كبيرة في أدائه العملي**"، وفي الجانب المدني للدولة تتضاعف هذه الإشكالية، لأن ضيق صدر المسؤول يحجب عنه المعلومة الصادقة والنقد النافع، فيحكم بنصف الصورة.

- **ولخُلق الصدق والوفاء في ميزان الدولة أهمية خاصة، فالسيد القائد**(يحفظه الله) يعدّ «**مكارم الأخلاق بشكلٍ عام: صدق، وفاء**" من مضمون حُسن الخُلق، ويُترجم الصدق في الجانب المدني إلى دقة التقارير وعدم تزيين الواقع، ويُترجم الوفاء إلى الالتزام بالوعود والاتفاقات وحفظ حق من خدم، فيما يبقى من علامات الإخفاق قائد تُحسّن تقاريره صورته وتُخفي حقيقة الميدان، أو وعد لا يتبعه تنفيذ، ومن هنا كان الخُلق في هذا الميزان شرطاً من شروط الكفاءة لا زيادة عليها.

- **وتحتاج الدولة إلى معيار للأمانة**، إذ أن الذي يفصل بين الميدان العسكري والميدان المدني أن الأمانة في الجانب العسكري تتعلق بالأرواح والسلاح والأسرار، وفي الجانب المدني تتعلق بالمال العام والوظيفة والمعلومة، والخَصلَة واحدة، لكنها تتغير بحسب مواضع الاختبار.

- **فيما يُختبر الرُشد المدني خاصة في المشورة والتثبّت**، فالقرآن الكريم يجمع الشورى إلى العزم والتوكل في قوله تعالى: ﴿**وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ**﴾ [آل عمران: 159]، فالعزم بعد الشورى، والتوكل بعد

العزم، وفي هذا إطار قرار كامل يصلح معياراً للمسؤول المدني، بحيث يستشير أهل العلم والخبرة، ثم يحسم، ثم يتوكل ويتحمّل التبعات.

- **وتكشف مقارنة الميدان العسكري بالمدني للدولة**، في أن الخِصَال واحدة وأن الترجمة هي التي تتغيّر، وفي القرآن الكريم أصل لمعيار الكفاءة المدنية: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَـْٔجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾[القصص: 26]، وقال النبيّ يوسف (عليه السلام): ﴿اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَآئِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾[يوسف: 55]، وهذان يجمعان القوّة والأمانة والحفظ والعلم، وهو قريب مما قرره **الإمام الخميني** (رضوان الله عليه) في كتاب "**الحكومة الإسلامية**" من حاجة الحاكم إلى العلم بالقانون والعدالة[23]، إذ يأتي العدل والأمانة معياراً للقاضي والمسؤول: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّواْ الْأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهْلِهَا﴾[النساء: 58]، و ﴿اعْدِلُواْ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ﴾ [المائدة: 8]، وتفصيل هذا في مصفوفة [**مؤشرات النجاح والإخفاق**] وترجمتها المدنية في **الملحق رقم (3)** لمن أراد التوسّع في الوعي المفاهيمي.

23 الإمام روح الله الخميني (رضوان الله عليه)، «الحكومة الإسلامية»، 1970م.

المحور الثالث:
صناعة القـائد

المحور الثالث: صناعة القائد

تـأتي الغايـة التربويـة الأساسـية لهـذه الدراسـة في تحويـل (المعَالِـم البـارزة التسـعة) مـن حالـة التوصيـف النظـري إلى التثقيـف العمـلي، مـن خـلال اقـتراح منهـج تدريبـي وتربوي عمـلي ومسـتدام يُصـاغ لإعـداد أجيـال متتابعـة مـن القـادة العسـكريين والمدنيـين وفـق أسـس المدرسـة القرآنيـة.

لـذا، ينتقـل هـذا المحـور مـن ميـزان القائـد إلى صناعتـه، مـن خـلال الإجابـة عـلى سـؤال: كيـف يُبنـى القائـد الـذي تتجسّـد فيـه الخِصَـال؟.

وبذلـك يجيـب هـذا المحـور عـن الغايتـين الثالثـة والرابعـة، فهـو يسـتخلص أسـس التربيـة، ثـم يهنـدس منهجـاً بوحـدة مسـتقلة لـكل خَصلَـة، ثـم يقـترح خطـة تنفيذيـة بمراحلهـا ومخرجاتهـا، ويُختتـم بتكييـف البرنامـج للمسـارين العسـكري والمـدني.

أسس التربية القيادية: القدوة والقيمة قبل التقليد

يؤكد **السيد القائد (يحفظه الله)** بأن القائد ثمرة تربية لا ثمرة مهارة وحدها، فهو يذكر أن النجاح في بناء القدرات العسكرية وبناء وتأهيل القوة البشرية وكذلك التعبئة «**في كل المراحل الماضية، بكل العطاءات والتضحيات**"، قد تحقّق ذلك: "**مع البناء الإيماني، والتربية الإيمانية، والتثقيف القرآني، ومع المهارة العسكرية والتدريب والتأهيل على كلِّ المستويات**"، بما في ذلك المستويات القيادية، وهذا المنحى من بصيرة سماحتهِ يُعتبر أول أُسُس المنهج، بمعنى أن يُقدَّم البناء الإيماني، وتُضاف إليه المهارة، وليس في ذلك استخفاف بالمهارة، وإنما ترتيب للأولويات.

وعلى ذلك، مما تحدث به السيد القائد (يحفظه الله) بهذا الشأن ومن بقيّة كلمته الخالدة، تستخلص الدراسة ستة أسس تربوية كالتالي:

- **أساس القيمة قبل التقليد**، بحيث تُغرس القيمة أولاً، ثم تُحفظ الإجراءات، **فالسيد القائد** (يحفظه الله) يعدّ العسكرية التقليدية أساساً مشتركاً بين الجيوش، وتجعل التقوى هي الأرقى.
- **وأساس القدوة الحية**، وفيه يتعلم القائد من نموذج يراه، لا من شرح يسمعه فقط، **فالسيد القائد** (يحفظه الله) يقول إن مثل هؤلاء القادة الشهداء سيكونون «**ملهمين للأجيال**"، وتدعم هذا نظرية التعلم الاجتماعي عند «باندورا»، وعلاقتها بالقيادة الأخلاقية عند «**براون وزملائه**»[24].
- **وأساس البيئة كجزء من المنهج**، لأن المدرسة القرآنيّة الحاضنة هي التي أنتجت النموذج، فيُصمَّم البرنامج بحيث يعيش المتدرِّب في جو القيم لا في قاعة محاضرات معزولة.

24 ألبرت باندورا، «نظرية التعلم الاجتماعي»، 1977م، براون وتريفينو وهاريسون، «القيادة الأخلاقية: منظور التعلم الاجتماعي»، 2005م.

- **وأساس التدرج، فالسيد القائد (يحفظه الله) يذكر المسار "الذي يبني الناس فيه قدراتهم بالتدريج"**، فيُبنى السلوك درجة بعد درجة.
- **وأساس اللجوء إلى الله**، بحيث يتضمن المنهج الدعاء وطلب الثبات، كما علّم القرآن الكريم في طلب الصبر.
- **وختامها أساس وحدة الإيمان والعمل**، بحيث لا تدريب قيَمي بلا تطبيق، ولا تطبيق بلا قيمة، فالقرآن الكريم ينكر الفصل بين القول والفعل: ﴿**يَـٰٓأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُواْ لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ**﴾ [الصف: 2].

▪ **ويفيد تصنيف الأهداف الوجدانية في فهم كيفية بلوغ القيمة طبعاً ثابتاً**، بحيث يستقبل المتدرِّب القيمة، فيستجيب لها، ويقدّرها، وينظّمها في منظومته، فتصبح صفة غالبة في سلوكه[25]، وبهذا، يفسّر المنهج القرآني الفرق بين من يحفظ القول عن الصبر ومن يكون صبّاراً، ويضيف نموذج "**ريست الرباعي**" أن الفعل الأخلاقي يحتاج إلى حساسية للموقف، وحكم سليم، ودافعية، وقدرة على التنفيذ، وبهذا يمكن تغطية هذه الحلقات الأربع في كل وحدة[26].

▪ **كذلك يمكن ربط درجات هذا التصنيف بالخِصَال لتحديد ما يطلبه المنهج من المتدرِّب في كل مرحلة**[27]، ففي بدء البرنامج يكفي أن يستقبل المتدرِّب المفهوم ويستجيب له، كأن يتأمل الثقة بالله ويناقشها، وفي منتصفه يُطلب منه تقدير القيمة وتنظيمها في حياته المهنية، فيرتب قراراته على أساسها،

25 كراثول وبلوم وماسيا، «تصنيف الأهداف التربوية: المجال الوجداني»، 1964م، ديفيد كراثول، «مراجعة لتصنيف بلوم: نظرة عامة»، 2002م.

26 جيمس ريست، «النمو الأخلاقي: تطورات في البحث والنظرية»، 1986م، ريست ونارفايز وتوما وبيبو، «مقاربة نيو-كولبرغية لبحوث الأخلاق»، 2000م.

27 كراثول وبلوم وماسيا، «تصنيف الأهداف التربوية: المجال الوجداني»، 1964م، ديفيد كراثول، «مراجعة لتصنيف بلوم: نظرة عامة»، 2002م.

وفي نهايته يُنتظر أن تصبح القيمة طبعاً يظهر في السلوك دون تكلّف، وهذا التدرّج يحمي المنهج من أن يطلب الصبر الراسخ المتدرِّب في الأسبوع الأول.

وبهذا، تتحوّل هذه الأسس إلى ممارسات، فالبيئة الحاضنة تعني أن يعيش المتدرِّب في جماعة تعمل بالقيم، وتتجلى فيها صفات التقوى والصبر والخُلق في المعاملة اليومية قبل أن تُدرَّس، والقدوة تعني أن يرافق المتدرِّب قائداً متمرساً يرى كيف يقرر وكيف يتعامل وكيف يصبر، ثم يتحاور معه، وفي ذلك تحقيق لما أراده **السيد القائد** (يحفظه الله) حين جعل الشهداء «**مدرسةً واقعيةً قائمة في الواقع**" يرتبط بها الناس.

- **ويُستخلص أيضاً من كلمة السيد القائد (يحفظه الله) معنىً خاصاً لـ "القيمة قبل التقليد"**، فليس المقصود إلغاء التقاليد العسكرية والإدارية، فسماحتهُ يشير بأنها «**أعراف معروفة عالمياً**"، وإنما المقصود أن تُبنى عليها القيمة ولا تحلّ محلها، فإذا طُلب الانضباط قُدِّم لأنه تقوى وأمانة قبل أن يكون عرفاً.

- **وللجانب الروحي موضع صريح في التربية، فالسيد القائد** (يحفظه الله) يعلّمنا أن الإنسان يلجأ إلى الله ليمدّه بالصبر، كما قال تعالى: ﴿**وَاصْبِرْ وَمَا صَبْرُكَ إِلَّا بِاللَّهِ**﴾ [النحل: 127]، **لذلك**، يتضمن المنهج جلسات دعاء وتدبر يتعلم فيها المتدرِّب أن الثبات توفيق من الله لا قدرة ذاتية فقط، فيتواضع في نجاحه ولا ينكسر في شدّته.

- **ويربط ما سبق بين أسس التربية وحلقات النموذج الرباعي**، فالحساسية الأخلاقية تُبنى بالوعي وقراءة الموقف، والحكم الأخلاقي يُبنى بالرشد

والحكمـة، والدافعيـة تُبنـى بالبواعـث القلبيـة، والتنفيـذ يُبنـى بالصـبر والتفـاني والمسـارعة[28]، وبهـذا يتحـوّل الجـدول الخـماسي للخِصَـال إلى نسـيج واحـد: مـا أُدرك وحُكـم عليـه وأُريـد ثـم نُفِّـذ.

28 جيمس ريست، «النمو الأخلاقي: تطورات في البحث والنظرية»، 1986م.

هندسة المنهج: الأساسيات والضوابط

لتطبيق ما سبق عملياً، تقوم رؤيتنا لهذا المنهج التدريبي على قاعدة بسيطة، وهي أن تحتوي الحقيبة التدريبية القيادية على (19) وحدة تدريبية تخصصية توازي الخصال الـ(19) المشتقة من [المعَالِم التسعة البارزة] التي تحدّث السيد القائد عبدالملك بدرالدين الحوثي (يحفظه الله) عن توفّرها في شخصية القائد الشهيد محمد عبدالكريم الغُماري (رضوان الله عليه)، ولكل وحدة هدف يُراد بلوغه، وسلوك يُراد ظهوره، ولتفعيل ذلك نقترح بناء هذه الهندسة المعرفيّة كالتالي:

- **أولا:** أن يقوم المنهج التدريبي على ثلاثة مكوّنات:

- المكوّن القرآني، وهو الضوء الأصل.
- المكوّن الخُلقي، وهو الغارس للقيمة.
- المكوّن المهاري، وهو المُطبَّق في الميدان.

- **ثانياً:** أن يتولى الوحدة مدرّب يجمع ثلاثة شروط:

- علم بالمفاهيم القرآنية
- وخبرة ميدانية
- وسلوك يصدّق قوله.

فالمدرّب في هذا المنهج هو أول معيار للخَصلَة يراها المتدرِّب، وإذا ناقض قولُه فعلَه ضاع الأثر.

- **ثالثاً:** أن يكون لكل وحدة هيكلاً ثابتاً من خمسة عناصر كالتالي:

1- الأصل القرآني: يُعتمد في ذلك دراسة الآيات القرآنية الواردة في نصوص

السيد القائد (يحفظه الله) المرتبطة بالخَصلَة الإيمانيّة للوحدة، وإعمال بصيرته الهادية فيها بكونها الحاكمة للخصلة.

2- **الهدف السلوكي:** ويتجلّى بغرس القيمة الإيمانيّة للخصلة نظرياً، واستخراج الدروس الاستراتيجية المستفادة منها، بالاعتماد على الأصل القرآني.

3- **الموقف التدريبي الواقعي:** من خلال التطبيقات العملية والمحاكاة الواقعيّة، كالتمارين الشاقة والمحاكاة الميدانية التي تقيس قدرة المتدرِّب على الصمود والتفكير الابتكاري تحت التوتر والانفعال وقلة الإمكانيات.

4- **المؤشر المستهدف:** بقياس المؤشرات السلوكية على مدى استيعاب تدرّب الأفراد على الأهداف الدالة عليها.

5- **أداة التقويم:** ومثال ذلك في وحدة "**الصبر**"، أن **الهدف** يبقى في أن يواصل المتدرِّب العمل تحت الضغط، **والأصل** آيات الصبر في كلمة **السيد القائد**، والموقف تمرين ممتد بظرف صعب ثم مراجعة جماعية، **والمؤشر** استمرار الأداء دون تراجع، فيما تبقى **أداة التقويم** كملاحظة مسجّلة يُضاف إليها تقدير الزملاء.

- **رابعاً: أن تتوزّع وحدات المنهج على أنواع الخِصَال كالتالي:**

- في وحدات **البواعث القلبية:**[**الثقة-التوكل-الإخلاص-التجرّد-بيع النفس لله**] يغلب عليها المكوّن القرآني، وتناسبها أنشطة مثل التدبّر الموجّه ودراسة الحالات من نصوص **السيد القائد** (يحفظه الله)، ومن خلوات مراجعة النيّة.

- وفي وحدات **المرجعيّة الضابطة:**[**التقوى-الرشد-التقدير للهدى**] يغلب عليها **القرآني والخُلقي**، وتناسبها قراءة المفاهيم القرآنية الكريمة والموازنة بين القرارات وتمارين الإصغاء.

- وفي وحدات **الأداء والثبات**[**المسارعة-الصبر-التفاني-التكيّف**] يغلب عليها

الجانب المهاري، وتناسبها تمارين ميدانية بأزمنة محددة وسيناريوهات ضغط.

- وفي وحدات **القدرات العقلية والنفسية**[**الحكمة-التوازن-الوعي-الابتكار**] يغلب عليها **الجانبين المهاري والخُلقي**، وتناسبها محاكاة القرارات وورش حل المشكلات بموارد محدودة.
- وفي وحدات **الخُلق والتعامل**[**حُسن الخُلق-سعة الصدر-الاحترام للناس**] يغلب عليها **الجانب الخُلقي**، وتناسبها لعب الأدوار والمناقشات المفتوحة والتغذية الراجعة من الفريق.

[للمزيد من الوعي المفاهيمي، انظر ملحق رقم (4)].

- **خامساً: أن تتوزّع حصّة كل وحدة بين المكوّنات الثلاثة بحسب طبيعتها، فمثلاً :**

- في وحدات **البواعث القلبية** يغلب **المكوّن القرآني**.
- وفي وحدات **الخُلق** يغلب **المكوّن الخُلقي**.
- وفي وحدات **الأداء** يغلب **المكوّن المهاري**، مع حضور المكوّنات كلها في كل وحدة.

- **سادساً: أن تُحدّد لكل وحدة حدودها**، بحيث لا تدّعي الوحدة أنها تصنع الخَصلَة، وإنما تضع بذرتها وتدرِّب أولى سلوكياتها وتعطي المتدرِّب أدوات يواصل بها، فمثلاً: **الصبر الراسخ** يتكوّن في شهور وسنوات، **ووحدة الصبر** مدخل إليه، وهذه الصراحة التربوية تحمي البرنامج من وعدٍ زائف بتحويل القائد في أيام للهدف المنشود، وتجعل المتابعة بعد الدورة جزءاً أصيلاً من المنهج.

- **سابعاً**: أن يتنقّل برنامج جلسة الوحدة على أربع محطات:

- تدبّر قرآني قصير.
- ثم عرض الموقف الشارح من خطاب السيد القائد (يحفظه الله) أو من الواقع.
- ثم تطبيق في موقف مُحاكى.
- ثم مراجعة جماعية وتأمّل فردي، مع تسجيل الملاحظات.

ولتقريب الصورة نستعرض خمسة أمثلة:

- مثلاً في وحدة «الثقة بالله»: يُدرَّب المتدرِّب على قراءة الموقف بميزانين، بمعنى ما عند الخصم وما وعند الله، ثم يكتب خطته بحيث لا يُسقط أحدهما، وهي التفاتة السيد القائد (يحفظه الله) نفسه حين قابل بين من «يحسبون حساب الإمكانات» ومن يحسب «حساب وعود الله».
- وفي وحدة «المسارعة»: يُكلَّف المتدرِّب بمهمة محددة الزمن تعترضها عوائق مفاجئة، ويُقاس تدارك التأخير، ثم يُناقش معه كيف تتحول التسويفات النفسية إلى «التباطؤ، والتثاقل، والتواني» التي أشار إليها السيد القائد (يحفظه الله).
- وفي وحدة «سعة الصدر»: يُنفَّذ لعب أدوار مختلفة تتضمّن نقداً حاداً من زميل أو مرؤوس وغير ذلك، ويُراقب حينها سلوك المتدرِّب بين الإنصات والانفعال ومدى تقبّل النقد أو رفضه، وكذلك مدى الاستيعاب التطبيقي الناتج عنه.
- وفي وحدة «الإخلاص والتجرّد»: تُعرض على المتدرِّب مواقف تتعارض فيها المصلحة الشخصية مع الموقف الصحيح، ويُطلب

منه اختيار التصرف وتعليله كتابة، ثم يُقارن اختياره في موقف معلن بموقف غير معلن.

- وفي وحدة «الصبر»: يُنفَّذ تمرين ممتد على مرحلتين، الأولى مرحلة سهلة تُبنى فيها الثقة بالنفس، والثانية مرحلة ضاغطة تُجرَّب فيها القدرة على الاستمرار، يعقبها تأمّل فردي في النفس قبل الشدة وبعدها، ثم دعاء جماعي بالثبات.

- **ثامناً**: أن تُختتم كل وحدة بتقويم مصغَّر من ثلاثة أسئلة:

- ماذا تعلّمت؟ وما الذي سأفعله بشكل مختلف؟ وما الذي ينقصني؟

وتُحفظ الإجابات في ملف المتابعة ليُبنى عليها الحوار مع المشرف، وهذه الطريقة تجمع بين التقويم التكويني وتأمّل المتدرِّب في نفسه.

- **تاسعاً**: أن يكون لكل وحدة عنواناً خاصاً بها، فمثلاً [الوحدة الخامسة: الصبر على المعاناة، والتحمّل في الشدائد].

على أن يبلغ زمن كل «وحدة" نحو ست ساعات تدريبية موزعة على جلسات، بما يعطي المنهج التدريبي كاملاً نحو مئة وأربع عشرة ساعة للخِصَال التسع عشرة.

ويبقى ما سبق في بناء هندسة المنهج هو اقتراح أوليّ، يحتاج إلى مراجعة للحذف منه أوالتعديل عليه أو الإضافة إليه، ثم إقرار، فتجريب وتحكيم.

الخطة التنفيذية: مراحل ـ تزمين ـ أنشطة ـ مخرجات

تقترح الدراسة خطة من أربع مراحل متدرّجة، فيما يأتي تزمينها وأنشطتها ومخرجاتها هنا كاقتراح، وليس نتائج ميدانية:

- تبدأ الخطة **بمرحلة التأسيس** لمدة (**ثمانية أسابيع**)، وتتضمن أنشطتها تعريف المصطلحات، وتشكيل فريق التصميم، ومراجعة البناء على كلمة السيد القائد (يحفظه الله) وفهم أبعاد الآيات القرآنيّة، على أن تتمثّل مخرجاتها في وثيقة مفاهيمية معتمدة وقائمة بالخِصَال والمؤشرات المبدئية الجاهزة للانتقال للمرحلة التالية.
- يلي ذلك **مرحلة البناء والتجريب**، ومدتها (**إثنا عشر أسبوعاً**)؛ حيث تتوزع أنشطتها على كتابة الوحدات، وتصميم أدوات القياس، وتجربتها على عينة مصغرة، وتتمثّل مخرجاتها في حقيبة المتدرِّب، ودليل المؤشرات، وتقرير التجريب.
- ثم تأتي **مرحلة التنفيذ المرحلي**، بمدة تبلغ (**أربعة وعشرين أسبوعاً**)، حيث تُوزع أنشطتها لتنفيذ الوحدات على دفعات للمسارين(العسكري والمدني) مع إجراء تقييم تكويني بعد كل وحدة، وتتمثّل مخرجاتها في ملفات متابعة للمتدرِّبين وتقارير دورية عن التقدّم المحرز.
- وختامها **مرحلة التقويم والتطوير**، بمدة تبلغ (**ثمانية أسابيع**)، حيث تتوزع أنشطتها على تحليل النتائج، ومراجعة الأدوات والمؤشرات، وإجراء التحكيم الخارجي، وتتمثل مخرجاتها في إعداد تقرير شامل، وصياغة منقحة للمنهج والمقياس.

[للمزيد من الوعي المفاهيمي، انظر ملحق رقم (6)].

- **وتقوم الخطة التنفيذية على ثلاث ضمانات:**

- **الأولى:** فريق مختلط من المختصين بالقرآن الكريم والتربية والتدريب والميدان.
- **الثانية:** إخضاع كل دليل للتجريب قبل تعميمه.
- **الثالثة:** أن يقاس أثر البرنامج على أربعة مستويات تنصّ على: (**رضا المتدرِّبين، وما تعلموه، وما تغيّر في سلوكهم، وما تحقق من نتائج**)[29]، ويبقى المستوى الأخير أطولها زمناً وأقلها ضبطاً، فلا يترتب عليه حكم قبل جمع البيانات الكافية.

- **وتحتاج كل مرحلة إلى «بوابة جودة» تُغلَق قبل الانتقال إلى التي تليها:**

- فبوابة **التأسيس** يتم اعتماد المصطلحات وقائمة الخِصَال من فريق التصميم.
- وبوابة **البناء والتجريب** يجب أن تُنتج الأدوات وتُجرَّب على مجموعة صغيرة وتُعدَّل بحسب ملاحظاتها.
- وبوابة **التنفيذ** تقتضي أن تنتظم الدفعات ويُسجَّل التقييم التكويني لكل متدرِّب.
- وبوابة **التقويم** يصدر عنها تقرير شامل بما نجح وما أخفق.

- **وفي مرحلة التجريب، نقترح اختيار مجموعة مصغرة تضم ما بين عشرين إلى ثلاثين متدرِّباً:**

- يمثلون المسارين (**العسكري والمدني**) والمستويات،
- مع التأكيد لهم أن الغرض هو تجربة الأدوات وليس تقييم أدائهم.

وذلك لتمكين المجموعة من استدراك مشكلات الصياغة، وضبط الوقت، وفهم المؤشرات قبل توسيع نطاق التطبيق.

29 (كيركباتريك2)، «تقييم البرامج التدريبية: المستويات الأربعة»، 2006م.

- **وتدار الخطة من قبل لجنة قيادة تضم ثلاثة مختصين: [القرآني والتربوي والميداني]، مع الاستعانة بمرجع متخصص في المصطلحات:**

- على ألا تُعتمد أي وحدة تدريبية إلا بعد توقيع المختصين الثلاثة؛ نظراً لاستناد المنهج إلى تكامل المكونات بشكل جوهري،
- ثم تصدر المخرجات تباعاً وفق التسلسل التالي: **دليل** المؤشرات، يليه **حقيبة** المدرب، ثم **نموذج** التقييم بعد مرحلة التحكيم.

- **وتتضمن الخطة بدائل للتعامل مع المخاطر المحتملة:**

- في حال تعذر جمع المتدرِّبين لفترة طويلة، يُقسم البرنامج إلى وحدات تدريبية قصيرة ومكثفة.
- وإذا حدث نقص في أعداد المدربين المؤهلين، يتم بدء التنفيذ بمجموعة صغيرة تُؤهل لتولّي تدريب الدفعات اللاحقة.
- كما يُعاد تنفيذ المرحلة الثانية في حال ظهور ملاحظات جوهرية على المؤشرات أثناء فترة التجريب قبل البدء في التوسع.

وبذلك تظل الأولوية لضمان دقة الأدوات ومصداقيتها على حساب سرعة الانتشار.

- **ومن شروط نجاح الخطة التدرج في الصعوبة داخل كل مسار:**

- بحيث تبدأ الوحدات بأسهل المواقف.
- ثم تتصاعد إلى المواقف المركّبة والضاغطة.

وهذا تطبيق لما ذكره السيد القائد (يحفظه الله) من أن البناء يتم «بالتدريج"، فلا يُطلب من المتدرِّب الصبر الشديد قبل أن يتدرّب على الصبر المتوسط.

- **وتحتاج الخطة إلى موارد محددة الأدوار بحيث:**

- يكون لها **قائد برنامج** يتولى الإدارة العامة.
- **ومسؤول علمي** يضمن سلامة المضامين القرآنية والتربوية.
- **ومسؤول قياس** يشرف على الأدوات والبيانات.
- **ومدربون ومرشدون** يقودون الدفعات.
- ويُوضع **جدول زمني** مرن يراعي مهام المتدرِّبين.
- ويُخصَّص جزء من الميزانية **للتجريب والتحكيم** لأنهما أكثر المراحل إهمالاً وأعظمها أثراً.

وعلى ذلك، فكل ما تحتوي عليه هذه الخطة هو اقتراح أولي يُكيَّف بحسب الجهة المنفذة.

برنامج واحد لمسارين: القائد العسكري والقائد المدني

نظـراً لأن المدرسـة القرآنيـة توفـر منظومـة قيَميـة إنسـانية شـاملة، فـإن البرنامـج التدريبـي يُصمـم بنفـس الأصـول والحقائـب الوجدانيـة والفكريـة لـكل مـن القائـد العسـكري والقائـد المـدني، مـع تكييـف التطبيقـات الميدانيـة والمـؤشرات السـلوكية لتناسـب طبيعـة سـياق عمـل كل منهـما، لأنّ الخِصَـال واحـدة والسـياق مختلـف، **فالاقـتراح** هنـا، تطويـع برنامـج النـواة المشـتركة للمسـارين (**عسـكري - مـدني**)، بحيـث تقـدَّر النـواة المشـتركة وهـي [**المكـوّن القـرآني والخُلقـي وبواعـث القلـب**]، بنحـو سـتين بالمئـة مـن البرنامـج، ويبقـى نحـو أربعـين بالمئـة للتخصـص، وإيضـاح ذلـك كالتـالي:

- **تتقاسم المسارين خمسة مجالات تختلف ترجمتها:**

- ففـي **المسـارعة** يعنـي المسـار العسـكري سرعـة الاسـتجابة في الميـدان وتنفيـذ المهـام في أوقاتهـا، ويعنـي المـدني إنجـاز المعامـلات والقـرارات الإداريـة في وقتهـا.
- وفي **الصـبر** يعنـي العسـكري الثبـات تحـت النـار والإرهـاق والتعـب الميـداني، ويعنـي المـدني الثبـات تحـت ضغـط الأزمـات والمسـاءلة وتعقيـد العمـل.
- وفي **الرشـد والحكمـة** يعنـي العسـكري قـراراً ميدانيـاً منضبطـاً بالمرجعيـة، ويعني المـدني قـراراً إداريـاً أو سياسـياً مبنيـاً عـلى المعلومة والمشـورة.
- وفي **الخُلـق وسـعة الصـدر** يعنـي العسـكري حسـن التعامـل مـع الرفـاق والمرؤوسـين، ويعنـي المـدني حسـن التعامـل مـع الموظفـين والجمهـور والمراجعـين.
- وفي **الابتـكار** يعنـي العسـكري وسـائل بإمكانـات قليلـة وحلـولاً ميدانيـة، ويعنـي المـدني حلـولاً إداريـة واقتصاديـة في ظـرف محـدود المـوارد.

وفي ضـوء ذلك، فالمسـار العسـكري يركـز في تطبيقاته الميدانية عـلى إدارة العمليات

الجهادية، والتخطيط للسيطرة والثبات في الثغور، والتكيف مع انقطاع الإمداد والتسليح، وتطوير أساليب مواجهة التفوق التقني للعدو، والتعامل الأخلاقي مع الأفراد والشعب في مناطق المواجهة.

بينما المسار المدني، يركز في تطبيقاته الإدارية على إدارة المؤسسات والوزارات والخدمات العامة، وتحسين الجودة ومكافحة الفساد، وسعة الصدر في استقبال شكاوى المواطنين، والتكيف مع الحصار المالي والاقتصادي بابتكار حلول تنموية ذاتية، والأداء الوظيفي بروحية المسؤولية والتقوى بعيداً عن البيروقراطية الجافة.

[للمزيد من الوعي المفاهيمي، انظر ملحق رقم (7)].

- **وتستفيد الترجمة المدنية من أدبيات المؤسسات**، فمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تنظر إلى النزاهة بوصفها ثقافة مؤسسية تُبنى بالقيادة والنظم معاً[30]، وعقيدة الجيش الأمريكي تفصل بين ما يكونه القائد وما يفعله[31]، وهو تمييز يخدم تصميم المسارين؛ النواة المشتركة لما يكونه القائد، والمسار التخصصي لما يفعله.

- **ويتضمن البرنامج لقاءات مشتركة**؛ يجلس فيها العسكري والمدني على طاولة واحدة، ويعالجان معاً سيناريو أزمة تجمع الميدان والدولة، وفي ذلك فائدتان هما: أن يفهم كل منهما قيود الآخر وحاجاته، وأن يتدرّبا على القرار المشترك بالمرجعية نفسها: [**القرآن الكريم - بصيرة السيد القائد (يحفظه الله)**].

30 منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، «دليل النزاهة العامة»، فصل «القيادة»، 2020م.

31 وزارة الجيش الأمريكية، «عقيدة الجيش ADP 6-22»، 2019م.

- **وتحذّر الدراسة من خطرين عند التكييف:**

- **الأول:** أن يتحوّل المسار المدني إلى نسخة مخففة من المسار العسكري، فتُهمل خصوصية العمل الإداري والخدمي.
- **والثاني:** أن يُترك المسار العسكري بلا حظ من الخُلق وسعة الصدر بدعوى أن الميدان يتطلب الصرامة، **والسيد القائد** (يحفظه الله) ينفي هذا حين يجعل حُسن الخُلق معروفاً به القائد «**وهذا معروفٌ به شهيدنا العزيز في تعامله مع الناس، مع رفاق دربه في المسؤولية والجهاد، مع المجتمع، من عرفه في إطار علاقة، ومعاملة، ومعرفة مباشرة؛ يدرك ما يتميَّز به في هذه المواصفات المهمة**".

- **وتُدار النواة المشتركة** بمدربين من الخلفيتين (**العسكرية والمدنية**)، **وتُختم كل مرحلة** بتقييم تكويني مشترك يقارن بين المسارين دون تمييز أحدهما على الآخر.

- ونقترح أن تحضر **نخبة من القيادات العليا** في المسارين (**العسكري والمدني**) كمجموعة ثالثة صغيرة تحضر جلسات مكثفة في **الرشد وصناعة القرار والتوازن النفسي**، لأن أثر هذه الخِصَال يتضاعف مع اتساع المسؤولية، وهذا يوافق قول **السيد القائد (يحفظه الله)** : "**كلما كبرت مسؤولية الإنسان، تحتاج إلى أن يكون حسن خُلق**"، فكلما اتسع الموقع زادت الحاجة إلى الخُلق وسعة الصدر.

المحور الرابع:
الكفاءة والعقبات



المحور الرابع: الكفاءة والعقبات

يضع هذا المحور برنامج التدريب والتأهيل على المحك، في كيف نعرف أن القائد تحققت فيه الخِصَال؟ وما الذي يعوق ذلك؟ وبذلك يُجيب المحور عن الغايتين الخامسة والسادسة بنموذج تقييم وأدوات قياس، ثم بعقبات متوقعة وسبل لتجاوزها.

ومع ذلك، فإن بناء نموذج حقيقي لتقييم الكفاءة القيادية في المدرسة القرآنية لا ينطلق من مجرد استمارات أداء بيروقراطية جافة، ولا يقتصر على مقاييس الكفاءة الجهادية المادية والمهارية الصرفة، بل يرتكز بعمق على قياس المنظومة الوجدانية، والأخلاقية، والإيمانية التي تشكل جوهر وجدان الشخصية القيادية، والقائد في هذه المدرسة ليس مجرد موظف تنفيذي أو ضابط يدار باللوائح العسكرية البحتة، بل هو مجاهد رباني تتكامل فيه البواعث القلبية مع الوعي الاستراتيجي والأداء الميداني الصلب.

قياس الكفاءة وتقييم القائد تربوياً وأخلاقياً

يقوم هذا النموذج على خمسة مجالات مطابقة لأنواع الخِصَال المستنبطة مباشرة من معَالِم شخصية القائد الشهيد محمد عبدالكريم الغُماري (رضوان الله عليه) الواردة في كلمة السيد القائد (يحفظه الله)، ولكل مجالٍ وزن يعكس ثقله في المنظومة، وبما أن هذه الأوزان تأتي كاقتراح أولي، يبقى التعديل عليها بعد التجريب والتحكيم.

- **إذن، يكون توزيع الوزن على المجالات الخمسة كالتالي:**

- **مجال** [البواعث القلبية والإيمانيّة]، وزنه (20%)، ويقيس عمق ارتباط القائد بالله تعالى، **متضمناً**: الثقة المطلقة بالله دون اكتراث بالإمكانات المادية المعاكسة، التوكل الواعي، الإخلاص والتجرد التام من الحسابات الشخصية والمكاسب الدنيوية، التفاني وبيع النفس في صفقة الرضوان الإلهي، والتحرر الكامل من قيود الخوف والذعر.
- **مجال** [مرجعية الرشد الضابطة]، وزنه (15%)، ويقيس البناء الفكري والنفسي للقائد، متضمناً: التقوى في أداء المسؤولية والحذر الشديد من التفريط والتواني، الرشد والحكمة الفكرية المستندة إلى التقدير لهدى القرآن الكريم، والانضباط العملي الصارم الملتزم بالتعليمات والقيم الإلهية.
- **مجال** [الأداء الميداني والثبات]، وزنه (25%)، ويقيس الفاعلية والاستمرار والقدرة على مواجهة التحديات، **متضمناً**: المسارعة والمبادرة في أداء المهام الجهادية والإدارية، الصبر والتحمل الشامل للشدائد والمعاناة النفسية والجسدية.
- **مجال** [القدرات العقلية والنفسية]، وزنه (20%)، ويقيس جودة القرار عبر الحكمة والتوازن النفسي والوعي، والتفاني في سبيل الله، **متضمناً**: الابتكار

والتكيف مع الظروف الصعبة وتحويل التحديات إلى فرص.

- **مجال [الخُلق والتعامل وامتداد الأثر]**، وزنه (20%)، ويقيس الأثر الاجتماعي والعلاقاتي للقائد، **متضمناً**: حُسن الخُلق ومكارم الأخلاق (كالصدق والوفاء)، سعة الصدر واحترام الناس ورفاق الدرب، والقدرة على بناء القدرات البشرية وتنمية الأجيال القيادية المرادفة.

[للمزيد من الوعي المفاهيمي، انظر ملحق رقم (5)].

وعلى ذلك، يكون لكل درجة مجال وصف سلوكي مرتكز على مقاييس (BARS) التي سنستفيد منها في كيف نحوّل الصفة إلى سلوك قابل للمشاهدة، بحيث تُربط درجات كل مجال بمثال سلوكي ملموس[32]، ولذا، ستُقرأ النتيجة على مستوى المجالات لا على مستوى رقم واحد، لأن الجمع في رقم يخفي التباين الذي هو أنفع ما في التقييم.

- **ويفرّق نموذجنا المقترح بين تقييم الكفاءة التربوية**، أي ما تعلّمه القائد ونمّاه، **وبين تقييم الكفاءة الأخلاقية**، أي ما يظهر في سلوكه وتعامله، فالأولى تقيس مسار النمو، والثانية تقيس حالة الأداء، وعليهما معاً يقوم الحكم، وبما أنّ **السيد القائد** (يحفظه الله) يضع الغاية في الارتقاء، إذ يصف المسار بأنه «**مسار بناء، وتعاظم للقدرات**"، قوامه "**تراكم للخبرة، واستفادة من التجارب**»، فإن هذا النموذج في أصله هو أداة تطوير قبل أن يكون أداة فرز.

32 سميث وكيندال، «إعادة ترجمة التوقعات»، 1963م.

ولبيان طريقة الوصف السلوكي للدرجات

نستعرض مثالان للصبر وسعة الصدر:

- **المتدرِّب يكون في حالة [الصبر] على أربع درجات:**

- في درجة «**ناشئ**» حين **يتراجع عن المهمة عند أول مشقة ويشكو من العوائق.**
- وفي درجة «**متنامٍ**» حين يستمر في **المهام السهلة ويضعف عند الإرهاق.**
- وفي درجة «**متمكن**» حين **يواصل العمل تحت الضغط دون تراجع في المعنويات.**
- وفي درجة «**رائد**» حين **يثبّت غيره في الشدة ويحوّل الصعوبة إلى مدرسة.**

- **وأما في سعة الصدر فيكون المتدرِّب:**

- **ناشئاً** حين **يقاطع المخالف وينفعل سريعاً عند النقد.**
- **ومتنامياً** حين **يصغي في المواقف الهادئة ويتوتر عند النقاش الحاد.**
- **ومتمكناً** حين **يناقش بهدوء ويحترم المخالف ويراجع رأيه إذا ظهر الحق.**
- **ورائداً** حين **يهيّئ بيئة نقاش آمنة ويشجع على النقد الصادق.**

[للمزيد من الوعي المفاهيمي، انظر ملحق رقم (8)].

- **فيما يُنصح بتسجيل أربع قراءات لكل متدرِّب:**

من خلال قراءة قاعدية قبل البرنامج، وقراءة في منتصفه، وقراءة ختامية بعده، وقراءة متابعة بعد فترة من العودة إلى العمل، والمقارنة بين القراءات هي مادة التقييم الحقيقية، لأنها تكشف النمو لا الحالة وحدها، ويُشرك المتدرِّب في قراءة نتائجه ليتحوّل التقييم إلى حوار تربوي لا حكم من فوق.

- **ويستفاد من رباعية مستويات "كيركباتريك" في ربط النموذج بقياس الأثر:**

من خلال رضا المتدرِّبين، وما تعلموه، وتغيّر سلوكهم، ثم النتائج المؤسسية، والمستويان الأخيران هما الأهم والأصعب، ولذلك يُجريان بعد مدة من انتهاء البرنامج [33].

- **ويُنصح في قراءة الملف الشخصي للمتدرِّب بثلاث قواعد:**

- فـ (**الأولى**): أن **تُنظر المجالات الخمسة** معاً، فلا يُحتفى بقائد متفوق في الأداء ضعيف في الخُلق.
- فيما (**الثانية**): أن **تُراجع الخِصَال الحرجة أولاً**، فإن ظهر خلل في الإخلاص أو التجرد أو التقوى فهو موضع الاهتمام الأول مهما ارتفعت بقية الدرجات،
- أما (**الثالثة**): أن **يُبنى لكل متدرِّب خطة نموّ** من هدفين أو ثلاثة، تحدد الخَصلَة والسلوك المستهدف والموقف المُدرِّب والمدة، وتُراجع الخطة في الدراسة التالية.

- **ويُحذَّر من سوء ثلاثة استعمالات للنموذج:**

- أن **يُستعمل كأداة للتمييز والمقارنة** بين الأشخاص، بينما هو وُضع لتشخيص النموّ.

33 (كيركباتريك2) ، «تقييم البرامج التدريبية: المستويات الأربعة»، 2006م.

- أو أن **يُختزل المتدرِّب** في رقم واحد.
- أو أن **تُكشف تفاصيل ملفه** لمن لا يحتاج إليها.

وفي هـذه التحذيـرات تطبيـق عمـليّ لخُلـق الاحـترام الـذي نبّـه إليـه السـيد القائـد (يحفظـه اللـه)، فالتقييـم الـذي يهـين صاحبـه يفقـد قدرتـه عـلى إصلاحـه.

أدوات القياس والمؤشرات السلوكية من الصفة إلى الدليل

لـكي تتحـوّل الخِصَـال التربويـة التـي يحملهـا القائـد في وجدانـه إلى أداة قيـاس موضوعيـة يمكـن إخضاعهـا للمتابعـة والتقويـم، يجـب الانتقـال المنهجـي مـن الصفـة إلى الدليـل السـلوكي المُشَـاهد، باعتبـار أنّ كل وصـف يحتـاج إلى دليـل، فالدليـل السـلوكي هـو مـا يُـرى أو يُسـمع أو يُوثَّـق.

- **وفي ضوء ذلك، تقترح الدراسة ست أدوات قياس متكاملة:**

- أداة [**الملاحظـة المرتكـزة عـلى مـؤشرات**]، بحيـث يسـجّل المقيِّـم أو المـدرِّب سـلوكاً محـدداً في موقـف محـدد، لا انطباعـاً عامـاً.
- أداة [**التقييـم المتعـدد المصـادر**]، مـن خـلال تلقّـي التقييـم مـن الرؤسـاء والزملاء والمرؤوسـين، وهـو الأنسـب لخِصَـال التعامل كسـعة الصـدر والاحترام.
- أداة [**مواقـف المحـاكاة**]، كسـيناريوهات ضغـط ومـوارد محـدودة تكشـف الصـبر والابتـكار والتـوازن.
- أداة [**المقابلـة الموقفيـة**]، وتتمثّـل في أسـئلة عـن مواقـف سـابقة وكيـف تـصرف فيهـا، لقيـاس الحكمـة والرشـد.
- أداة [**اختبـار حكـم موقفـي**]، بحيـث تُعـرض عليـه مشـكلة أخلاقيـة ويُطلـب اختيـار تصرّفـه فيهـا مـع توضيحـه للأسـباب.
- **وأخرهـا** أداة [**ملـف المتابعـة والتأمـل**]، وهـي التـي يـدوّن فيهـا المتـدرِّب مواقفـه ومراجعاتـه، ويُراجَـع ذلـك مـع المـشرف.

- **ومن أمثلة المؤشرات المستنبطة من ألفاظ كلمة السيد القائد (يحفظه الله):**

مثـلاً في **المسـارعة**، يبـدأ المهمـة في وقتهـا ويتـدارك التأخـير، وفي **الصـبر** يسـتمرّ أداؤه في الظـروف الشـديدة دون تراجـع في المعنويـات، وفي **سـعة الصـدر** يناقـش

الموضوعـات الصغـيرة بهـدوء ولا ينفعـل، وفي **التـوازن** لا يتغـيّر مسـتوى تصرفـه بتغـير حـال الغضـب أو الخـوف أو الرضـا، وفي **الابتـكار** يقـدّم حـلاً مناسـباً للظرف بالمـوارد الموجـودة.

- **وبالنسبة لصياغة المؤشر الجيّد، فلها صيغة بسيطة وهي:**

- من يفعل، وماذا يفعل، وفي أي موقف، وبأي اتساق؟

فمثـلاً قولنـا: "**القائـد صبـور**"، يعتـبر وصـف عـام لا يُقـاس بموقـفٍ واحـد، أمـا جملـة "**يواصـل تنفيـذ الخطـة بعـد فشـل المحاولـة الأولى دون تذمـر أمـام فريقـه**"، فـهـي مـؤشّر يُـرى ويُسـجَّل، ومـن الأفضـل أن تُجتنـب المـؤشرات التـي تعتمـد عـلى الحـدس أو عـلى نيّـةٍ لا تُـرى، كقولنـا «**يخلـص للـه**"، إذ لا يعلـم ذلـك إلا اللـه تجـلّى في عُـلاه.

- **وقد تتعرّض أدوات القياس لتحيّزات معروفة في التقييم:**

منهـا **انطبـاع الهالـة** حـين يؤثـر خُلـق واحـد جيـد في الحكـم عـلى بقيـة الخِصَـال، ومنهـا **رغبـة المتـدرِّب في الظهـور بمظهـر حسـن أمـام المقيِّـم**، وعـلاج ذلـك بتقليـل تعـدّد المقيِّمـين وتعـدّد المواقـف، وتدريـب المقيِّـم عـلى كتابـة مـا رآه لا مـا اسـتنتجه، وإبقـاء البـاب مفتوحـاً أمـام المتـدرِّب لتوضيـح موقفـه.

- **وللمؤشرات القياسية مصدر ثالث هو القائد المتدرِّب نفسه:**

لـذا ينبغـي أن يتأمـل المتـدرِّب مواقفـه في ملـف المتابعـة، ويكتـب أيـن نجـح وأيـن قـصّر، ويقـارن ذلـك بمـا كتبـه المقيّمـون، والفـرق بـين القراءتـين مـادة حـوار مـع المـشرف، فمـن رأى نفسـه أفضـل مـما يـراه النـاس يحتـاج إلى مراجعـة، ومـن رأى نفسـه أقـل مـما يرونـه يحتـاج إلى تثبيـت.

- **وهنا نوضّح مثالاً متكاملاً في كيفيّة انتقال الفكرة أو الخَصلَة الفاضلة من كلمة السيد القائد (يحفظه الله) إلى الأداة في الواقع الميداني:**

فمثلاً [**المَعْلَم الخامس**] هو "**الصبر**"، والخَصلَة المشتقة منه هو **الصبر** تحت **الضغط**، والمؤشر السلوكي أن يواصل القائد تنفيذ الخطة في الإرهاق دون أن تنخفض معنويات فريقه، والأداة محاكاة ميدانية ممتدة مع ملاحظة مرتكزة على السلوك وتقييم من الزملاء، ودرجة النتيجة على سُلّم الدرجات الأربع الموضّحة، وبذلك تستند هذه الحلقة كلها إلى الألفاظ الواردة على لسان **السيد القائد (يحفظه الله)**: "**صبر على المعاناة النفسية والجسدية**"، إلى قوله: "**صبر في إطار استمرارية وعمل**"، مع الإحاطة بحديث سماحتِه (يحفظه الله) عن بعض الناس الذين يتأثرون بالشدائد سلباً فيوهنون ويضعفون وينكسرون عزماً وإرادة وتتحطم نفسياتهم ومعنوياتهم، وبمثل هذا الربط يتحقق مبدأ أن كل أداة تقيس شيئاً قاله السيد القائد (يحفظه الله)، بحيث لا يدخل في التقييم ما ليس له أصل فيها.

- **أما الباطن، كـ(الإخلاص وبيع النفس):**

فلا يخضع للقياس المباشر، والمنهج هنا بحسب **السيد القائد** (يحفظه الله): "**ولا نُزَكِّي على الله أحداً**"، فهو لا يدّعي قياسه، وإنما يتتبع آثاره، من خلال ثبات الموقف عند غياب المراقب البشري، وتحمّل الكلفة دون منّة، وعدم السعي إلى الظهور، **فيما يبقى مرجع الحكم على القلوب إلى الله علاّم الغيوب.**

عقبات الطريق: بين خطورة أبرزها وتفاوت مدياتها

يصطدم بلا شكّ تطبيق أي نموذج تربوي قيادي أصيل في الواقع العملي بعقبات وتحديات هيكلية ونفسية وثقافية، باعتبار عملية نقل المنظومة القيمية والتربوية القرآنية إلى واقع التطبيق العملي والمؤسسي سواء في السلك العسكري أو المدني.

- **وعلى ذلك، تتوقع الدراسة ثماني عقبات رئيسية، وهي استشراف تحليلي لا نتائج ميدانية، وهي على النحو التالي:**

1) عقبة [**اختزال التربية في المهارة**]: وتكمن إشكاليتها في أن يُنفَّذ المكوّن المهاري وحده لأنه الأسهل في القياس، وحينها تفقد المنظومة روحها الإيمانيّة.
2) عقبة [**شكلية المؤشرات**]: أن يتعلم المتدرِّب إظهار السلوك المطلوب أمام المقيّم دون أن يتحوّل عنده إلى قيمة.
3) عقبة [**صعوبة قياس الباطن**]: خطر الحكم على النيات، أو الوقوع في الرياء بدل الإخلاص.
4) عقبة [**غياب أدوات مجرّبة**]: لا يوجد حتى الآن دليل مؤشرات محكَّم، فالبدء من الصفر.
5) عقبة [**تفاوت جودة المدربين**]: المنهج القائم على القدوة يتأثر بمن يقدّمه.
6) عقبة [**صعوبة التكييف المدني**]: مؤشرات الميدان قد لا تنتقل حرفياً إلى مؤسسات الدولة.
7) عقبة [**الاستعجال في استعمال النتائج**]: ربط التقييم بالترقية والعزل قبل نضج الأدوات.
8) عقبة [**ضيق الزمن والموارد**]: تنافس البرنامج على وقت القادة المشغولين بمهام الميدان.

- **وأخطر هذه العقبات ثلاث منها تستحق وقفة خاصة:**

- **فالأولى** هي عقبة: "**اختزال التربية في المهارة**"، لأن المهارة أسهل في الشرح والقياس والتمويل، فيميل البرنامج إليها تلقائياً، وإذا حدث ذلك فقدت المنظومة ما يميزها، وقد نبّه **السيد القائد** (يحفظه الله) إلى أن الأداء المطلوب ليس «**بالروتين العسكري**" وحده.
- فيما **الثانية** هي عقبة: "**شكلية المؤشرات**"، فحين يعرف المتدرِّب المؤشر قد يحاكيه أمام المقيّم، ويتحوّل الخُلق إلى تمثيل، وجذر المشكلة أن المؤشر وسيلة لا غاية، وأن الغاية هي القيمة، ولذلك يُدمج في البرنامج ما يغذّي الدافع الداخلي من تدبّر وصحبة ودعاء، فلا يبقى المقيّم هو الحافز.
- أما **الثالثة** فهي "**قياس الباطن**"، فالإخلاص لا يُقاس، وأي محاولة لقياسه مباشرة تفتح باب الاتهام بالرياء أو التزكية المفتوحة، ولذلك يلتزم **المنهج بما قاله السيد القائد** (يحفظه الله): «**ولا نُزَكِّي على الله أحداً**"، فلا يُحكم على القلوب، بل يُكتفى بالأثر السلوكي المرئي.

وبقية العقبات إجرائية في طبيعتها، لكنها تحدد نجاح التنفيذ، فمثلا تفاوت المدربين يؤثر في صدق القدوة، وغياب الأدوات المجرَّبة يجعل الجيل الأول من المتدرِّبين حقل تجربة، وضيق الوقت قد يدفع القادة إلى الاعتذار عن الحضور.

- **وللتكييف المدني عقبة خاصة تستحق التنبيه:**

فالمؤسسات المدنية قد تعمل بإيقاع مختلف وتحكمها أنظمة ولوائح، وقد يُفهم الدعم القرآني للمنهج على أنه يتعارض مع الأطر المؤسسية القائمة، والصواب أن المنهج القرآني لا يُلغي النظام بل يمنحه الروح، فالتقوى تعمل مع اللوائح

لا ضدها، والنزاهة التي تتحدث عنها المؤسسات الدولية ثقافة تُبنى بالقيادة والنظم معاً، وهو ما يلتقي مع هذا المنهج في إطاره العملي[34].

- **وتبرز عقبة القدوة في المنهج المبني عليها:**

فإذا ظهر في البيئة التدريبية سلوك يناقض القيَم المدرّسة، مثلاً كقائد دورة يتعالى على المتدرِّبين أو إدارة تحابي بعضهم، فإن ذلك يهدم ما تبنيه الوحدات، لأن المتدرِّب يتعلّم مما يراه أكثر مما يسمعه[35]، ولهذا تُعدّ سلامة البيئة التدريبية شرطاً من شروط البرنامج، وتُقيَّم كما يُقيَّم المتدرِّبون.

34 منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، «دليل النزاهة العامة»، فصل «القيادة»، 2020م.

35 ألبرت باندورا، «نظرية التعلم الاجتماعي»، 1977م.

جسور العبور: السُبل والضمانات

غالبـاً لـكلّ عقبـةٍ جسر عبـور، ولهـذا في موضوعنـا هذا لـكي نتمكن مـن مواجهة التحديـات السـابقة وتذليـل عقبـات الطريق، تقترح الدراسـة منظومة من جسـور العبـور وضمانـات الجـودة المنهجيـة التي تضمـن نجاح التطبيـق العملي.

- **وعليه، فكل جسر عبور تسنده فكرة تربويّة على النحو التالي:**

- ففـي عقبـة: [**اختـزال التربيـة في المهـارة**]، يُعالـج بإلـزام البرنامـج بمكوّنـه القـرآني والخُلقـي، وقيـاس الوحـدة بمـؤشر قيَمـي ومـؤشر مهـاري معـاً.
- وفي عقبـة: [**شكلية المؤشرات**]، تُعالـج بالملاحظـة في مواقـف غـير معلنـة، فيـما يكـون التقييـم متعـدّد المصـادر والمتابعـة عـبر الزمـن.
- وفي عقبـة: [**قيـاس الباطـن**]، يُعالـج بالاكتفـاء بالآثـار السـلوكية ومنـع تقديـم الحكـم عـلى القلـوب في التقاريـر.
- وفي عقبـة: [**غيـاب الأدوات المجرّبـة**]، يُعالـج بتجريـب مصغّـر، وبتحكيـم المختصـين، وبالتعديـل قبـل التعميـم.
- وفي عقبـة: [**تفـاوت المدرِّبـين**]، يُعالـج ببرنامـج لتأهيلهـم، وبمراجعـة الأقـران، وباختيـار مـن اجتمعـت فيهـم القـدوة والكفـاءة.
- وفي عقبـة: [**التكييـف المـدني**]، يُعالـج ببنـاء مؤشرات مدنية، وبمشـاركة ممارسـين مميزيـن مـن المؤسسـات، وبتجربـة كل ذلك قبـل الاعتماد.
- وفي عقبـة: [**الاسـتعجال**]، يُعالـج باعتـماد التقييـم التكوينـي أولاً، وبعـدم ربطـه بقـرارات مصيريـة قبـل ثبـات الأدوات.
- وفي عقبـة: [**ضيـق الزمـن**]، يُعالـج بوحـدات قصـيرة مرنـة، وبربـط التدريـب بمهـام العمـل الفعليـة.

[للمزيد من الوعي المفاهيمي، انظر ملحق رقم (9)].

- **وتضيف الدراسة أيضاً ضمانات جودة عامة على النحو التالي:**

- ببنـاء **دليـل المـؤشرات السـلوكية** التفصيـلي بوضـوح ونـشره عـلى المتدرِّبـين كمدونـة سـلوك للتقييـم تحفـظ كرامـة المتـدرِّب، ويتبـع ذلـك مراجعـة دوريـة للمـؤشرات في ضـوء مـا تكشـفه التجربـة.
- وبتوفـير **دليـل الأدوات** الـذي يقـوم عـلى تحويـل كل خَصلَـة معنوية مـن الخصال الـ 19 المسـتنبطة مـن المَعَالِـم التسـعة البـارزة إلى أدلـة نظريّـة لمواقف سـلوكيّة مُشَـاهدَة وملموسـة، بحيـث يسـتطيع الجميـع رصدهـا عـبر مشـاهدات يوميـة ومواقـف عمـل حقيقيـة لا عـبر اختبـارات نظريّـة مجـردة فقـط.
- وبتدريب المدرِّبين والمقيِّمين على **الإنصاف وتجنّب الانطباع الأول**.
- وباعتـماد **التـدرّج والمرحليّـة الصارمـة**، مـن خـلال البـدء الإلزامـي بتطبيـق التقييـم التكوينـي والتطويـري حـصراً في المراحـل الأولى، وعـدم ربـط نتائـج التقييـم بقـرارات عقابيـة أو مصيريـة كالاسـتبعاد أو الترقيـات الحاسـمة حتـى تترسّـخ الأدوات وتألفهـا الكـوادر المتدرِّبـة، وتُثبـت فعاليتهـا الميدانيـة.
- **ختامـاً: بمأسسـة برامـج التأهيـل المـزدوج والمسـتمر** بالسـعي لدمـج المكـوّن القـرآني، والمكـوّن الخُلقـي، والمكـوّن المهـاري والتقنـي في كافـة دورات الإعـداد والترقيـة القياديـة، مـع إيجـاد مسـارين تدريبيـين تخصصيـين (مسـار عسـكري، ومسـار مـدني) لضـمان تكييـف المـؤشرات بدقـة مـع طبيعـة كل قطـاع.

وكل هـذه الضمانـات هـي في الأصـل امتـداد لخُلـق الاحـترام للنـاس الـذي أبرزتـه كلمـة السـيد القائـد (يحفظـه اللـه) في المَعْلَـم الثامـن.

- **فيما يرتكز الجسر الأكبر على ما يمكن تسميته بميثاق شرف البرنامج:**

وهـو وثيقـة قصـيرة تُقـرأ عـلى المتدرِّبـين والمقيِّمـين في أول البرنامج، يتـم التوضيح فيهـا أن الغايـة مـن البرنامـج هـي بنـاء القائـد لا إحراجـه، وأن التقييـم تكوينـي

مستمر، وأن الباطن لله، وأن المؤشرات معلنة، وأن للمتدرِّب حق الاعتراض والتوضيح، وأن يستمد الميثاق روحه من خُلق الاحترام وهو الأهمّ، كما تحدّث عنه السيد القائد (يحفظه الله): "**الاحترام للناس من أهم ما في حسن الخلق**».

- **ونقترح أيضاً مع الميثاق نظام إنذار مبكّر:**

فمثلاً إذا ظهر في تقارير الدفعات أن المتدرِّبين يحفظون الإجابات ولا يغيّرون سلوكهم، أو أن مقيِّماً بعينه ينفرد بدرجات متطرفة، أو أن التقييم يُستعمل خارج غرضه...، فحينئذ يعمل نظام الإنذار على إيقاف استمرارية تنفيذ البرنامج، وإحالة مخرجات ما سبق للمراجعة.

- **كذلك يُقاس نجاح البرنامج نفسه بمؤشرات أداء مبسّطة كالتالي:**

- نسبة إتمام المتدرِّبين للوحدات.
- ووضوح المؤشرات في استبانات المقيّمين والمتدرِّبين.
- وتقارب تقديرات المقيِّمين لموقف واحد.
- ومدى استعمال الأدوات في مؤسساتهم بعد الدورة.

وكلها مؤشرات أولية تنتظر التجريب.

- **وعلى كل ما سبق، فجودة البرنامج ترتبط بالبيئة التي يعود إليها المتدرِّب:**

بحيث، إذا عاد إلى جماعة لا تحتمل الصدق ولا تقدّر الصبر، فالنتيجة ضياع ما تعلّمه، ولهذا نقترح إشراك رؤساء المتدرِّبين في جلسات تعريفية، ليعرفوا ما يُراد من قادتهم فيدعموه.

- **ختاماً: تُنظَّم كل هذه الجسور في زمن البرنامج على ثلاث دفعات:**

- ففي **الدفعة الأولى**، وقبل أي تنفيذ، يُعلَن الميثاق وتُعتمد المصطلحات وتُدرَّب فرق التقييم.
- وفي **الدفعة الثانية**، أثناء التنفيذ، تُراجع تقارير الإنذار المبكر وتُعدَّل الوحدات بحسب الملاحظات.
- وفي **الدفعة الثالثة**، بعد التنفيذ، يُجرى التحكيم الخارجي وتُنشر النتائج الأولية وتُحدَّث الأدوات.

وبهذا، يبقى البرنامج في حالة مسار تعلّم دائم، بذات الروح التي تحدث عنها **السيد القائد** (يحفظه الله): "**مسار بناء، وتعاظم للقدرات، وتراكم للخبرة، واستفادة من التجارب**».

النتـــائج

بعد هذه الرحلة الماتعة في روضة المدرسة القرآنية، عبر التحليق في فضاءات كلمة السيد القائد عبدالملك بدرالدين الحوثي(يحفظه الله) الخاصة بالمعالم البارزة في شخصية القائد الشهيد/محمد عبد الكريم الغُماري(رضوان الله عليه)، حيث كنا ما بين قراءة وتحليل واستنباط ووضع مقترحات لبرامج وخطة عمل ونحو ذلك، فقد خلُصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ما بين تأكيد واعتبار وإشارة واشتراط على النحو التالي:

- تُؤكّد الدراسة فكرتها المحورية في أن «المدرسة القرآنية» ليست مجرد إطار فكري عابر، بل هي حاضنة تربوية إيمانية قائمة على التوجه الإيماني والانطلاقة الواعية، تصنع القادة بالقيَم الإيمانية الراقية لا بالتقاليد والأعراف العسكرية المادية وحدها، بل هي بالتوجّه الحقيقي كما أراده الله تجلّى في عُلاه، وكما أكّدها سماحة السيد القائد (يحفظه الله) بقوله: "في مدرسة الإيمان والجهاد والقرآن، يُصْنَع هذا التَّوَجُّه، هذه الروحية تترسَّخ".

- كذلك تؤكد الدراسة بأنّ المعَالِم التسعة البارزة ليست صفات متفرقة، بل هي بمثابة منظومة قيَميّة قرآنية متكاملة في القيادة، تجمع بين المحركات الداخلية للبواعث القلبية كـ (الثقة بالله، الإخلاص، التقوى، بيع النفس)، والمرجعية الضابطة كـ (الرشد والوعي)، والأداء الثابت كـ (المسارعة والمبادرة، الصبر)، والقدرات العقلية والنفسية كـ (الابتكار والتكيّف مع الظروف)، والأخلاق والتعامل كـ (حسن الخلق واحترام الناس).

- **تُشير الدراسة أيضاً بإمكانية تحويل «المعَالِم البارزة التسعة» إلى 19 خَصلَة قابلة للتدريب، وإلى مؤشرات سلوكية قابلة للقياس**، مع ضرورة الإقرار بأن الجوانب الباطنية منها تبقى خارج القياس المباشر الكامل، **وبالتالي لا يمكن اختزال المعَالِم البارزة والخصال المنبثقة عنها -كمنهج تربوي- في الجانب العسكري الجهادي فقط، فهي صالحة وبل وهامّة للجانب المدني أيضاً.**

- **ولكي يكون معيار التقييم التدريبي والتأهيلي صالحاً، فالدراسة تشترط فيه ثلاثة أمور:**

- **الأول:** أن **تُشتق المعايير من نصوص الكلمات والخطابات وكل النتاجات الفكريّة للسيد القائد** (يحفظه الله)، **أو من القرآن الكريم**، لا من ذوق أو مزاجيّة نفسيّة المدرِّب والمقيِّم.
- **والثاني:** أن **يكون التقييم قابلاً للملاحظة في سلوكٍ محدّد.**
- **والثالث:** أن **يُنصف القائد في ظروفه**، فلا ينبغي أن يُحاسَب قائد الميدان العسكري بمؤشر العمل المكتبي المدني، ولا العكس.

- **كذلك، تفرّق الدراسة بين المؤشر المشترك الذي يصلح للجميع كالتقوى والصبر، والمؤشر الخاص الذي يُترجم بحسب الموقع كالمسارعة والابتكار.**

- **تؤكّد الدراسة أنّ الجانب القيَمي والأخلاقي في كلمة السيد القائد (يحفظه الله) أعمق أثراً من الجانب الإجرائي لبرنامج التدريب والتأهيل، لذا من المهم أن تركّز جلسات البرنامج على المكوّن التربوي القرآني وليس التدريب المهاري فقط.**

- **تؤكد الدراسة بأنّ نجاح المنهج التدريبي والتأهيلي يرتبط بجودة القدوة**

والبيئـة، لا بالمحتـوى وحـده، لأن المدرسـة القرآنيّـة العمليّـة هـي الحاضنـة وهـي الجـزء الأهـم في المنهـج.

- ختامـاً: تشـير الدراسـة إلى أنّ قابليـة تكـرار أنمـوذج القائـد الشـهيد محمـد عبدالكريـم الغُماري(رضـوان اللـه عليـه) مـن حيـث دراسـة الحالـة وإثبـات واقعيتهـا عـلى شـخصيات قياديـة أخـرى، متوقّـف عـلى دراسـات لاحقـة تمتلـك أهـم الأدوات التـي توفّـرت للقائـد الشـهيد «الغُـماري"، باعتبـاره اليـوم أنموذجـاً مشرقـاً لدراسـةٍ واحـدة.

التوصيات

بعد هذا التجوال البديع في آفاق مدرسة أعلام الهدى، ومصابيح الدجى عليهم السلام أجمعين، وبعد اقتراح الدراسة للبرنامج التدريبي التأهيلي لصناعة القادة في المسارين العسكري والمدني، توصي بالتالي:

التوصيات تربوية:

- دمج معَالِم [الإيمان والإخلاص والتقوى والصبر وحسن الخُلق] في أهداف البرنامج ومحتواه وتقييمه، بدلاً من تدريس كل قيمة بمعزل عن الأخرى، بحيث تكون القيَم الإيمانية محوراً متكاملاً للبرنامج.
- تضمين البرامج أنشطةً للتأمل الذاتي ومناقشة المواقف التي يظهر فيها الفرق بين أداء المسؤولية طلباً للمصلحة العامة والسعي وراء مكاسب شخصية، مع تجنب الحكم على النيّات من الخارج، ففي ذلك ترسيخ الإخلاص ونزاهة القصد.
- ربط تحمّل المسؤولية بالتقوى والانضباط واحترام الناس، مع التوضيح للمتدربين أن الانخراط في البرنامج التدريبي لا ينفصل عن التقدير الواعي للنتائج والالتزام بالضوابط الأخلاقية.
- تنظيم أنشطة تربوية تساعد على تنظيم الانفعال، وتحمّل الإحباط، وطلب الدعم عند الحاجة، على أن يُتناول الصبر والثبات النفسي كقدرة على المثابرة المسؤولة.
- تضمين المنهج تحليل حالات تعليمية ، يتدرب فيها المشاركون على جمع المعلومات، ومراجعة الافتراضات، والموازنة بين الخيارات، وتعزيز الحكمة والوعي وحسن التقدير وتفسير أسباب القرار.

- إتاحة الفرص لمبادرات خدمية أو تعليمية، ومشروعات حلّ المشكلات، مع تقييم جودة التخطيط والتعاون واحترام القيود، لا مجرد سرعة التنفيذ، لإتاحة الفرصة لتنمية روح المبادرة والابتكار.
- تصميم أنشطة للحوار، والاستماع، وإدارة الاختلاف، واحترام الناس، بما يترجم معَالِم حسن الخُلق وسعة الصدر إلى ممارسات قابلة للملاحظة، تعزيزاً لإدراج خِصال الأخلاق ومهارات التعامل في التدريب العملي.

○ التوصيات المنهجية:

- وضع تعريف واضح لكل معَلَم بمؤشرات سلوكية تربوية مناسبة، مثل جودة الإنصات، أو وضوح المبررات، أو القدرة على ضبط الانفعال، مع تجنب قياس النوايا الباطنة.
- اعتماد تسلسل المصطلحات المنهجية الموحّدة المقترحة في الدراسة: (معْلَم - خَصلَة - مؤشّر سلوكي) وتثبيتها في أدبيات مؤسسات التدريب والتأهيل العسكري والمدني.
- بناء دليل مؤشرات سلوكية لكل خَصلَة بالتعاون مع جهات تدريب مختصة، وتجريبه ميدانياً.
- تطوير تصميم الدراسة للمنهج التدريبي والتأهيلي بحيث يجمع المكوّن القرآني والمكوّن الخُلقي والمكوّن المهاري، ويُفرَد منه مسارين: مدني وعسكري.
- اعتماد التقييم التكويني أولاً في قائمة العقبات، وعدم ربطه بقرارات مصيرية قبل ثبات الأدوات.
- وضع مدونة سلوك للمقيِّمين تحفظ كرامة المتدرِّب وتمنع الحكم على النيات.

- نشر الأدوات بعد تحكيمها في الإطار المسموح به، لفتح باب النقد والتطوير.
- استخدام طرق تعليم متنوعة كالجمع بين الحوار، والتأمل الفردي، ودراسة الحالات، والعمل الجماعي، والمشروعات التطبيقية، كي لا يقتصر الإعداد على المحاضرة أو الحفظ.
- مراجعة وضبط استخدام نصوص الآيات القرآنيّة، وطرق عرضها في سياقها، مع التفريق بين نص الآية وتفسيرها والاستنتاج التربوي المستخلص منها، وفقاً لما ورد في كلمة السيد القائد (يحفظه الله).
- ضرورة أن يستند التقييم إلى ملفات إنجاز، وتأملات مكتوبة، وملاحظات سلوكية في أنشطة تعليمية، وتغذية راجعة من المدرِّبين والأقران، مع مراعاة ألا تُختزل نتائج التقييم في انطباع واحد أو اختبار واحد.
- ضرورة تأهيل المدرِّبين قبل المتدرِّبين بما يكفي في التربية الأخلاقية، وإدارة الحوار، والتعامل الحساس مع النصوص الدينية من خلال اعتماد سياق كلمة السيد القائد (يحفظه الله)، والتمييز بين عرض المادة وتحويلها إلى توجيه تطبيقي، لأن القدوة هو ناقل المنهج.
- تطبيق مراجعة دورية للبرنامج، بحيث تُراجع الأهداف والأنشطة وأدوات التقييم بمشاركة تربويين ومتخصصين، وتُختبر ملاءمتها للفئة المستهدفة، ثم تُعدّل بناءً على التغذية الراجعة والنتائج.
- دعم إجراء دراسات لاحقة سواء دراسة حالة أو شاملة، وإجراء مقارنات بين نماذج قيادية أخرى، ثم العمل على القياس والتحكيم.

الخاتمة

في ختـام سـياحتنا الوارفـة تحـت ظِلال روحانيّـة ومنهجيّة المدرسـة القرآنيّة مدرسـة أعـلام الهـدى لصناعـة القـادة، نُجـدّد التأكيـد بـأنّ (المعَالِـم البـارزة) في شـخصية القائـد الشـهيد محمـد عبدالكريـم الغُـماري (رضـوان الله عليـه)، الواردة على لسـان سـيدنا وقائدنـا العَلَـم المجاهد/السـيد القائـد عبدالملـك بدرالديـن الحوثي(يحفظـه اللـه)، تُمثّـل إنجـازاً معرفيـاً وتربويـاً واسـتراتيجياً فريـداً؛ فهـي لا تـؤرخ لشـخصية فحسـب، بـل تبنـي نموذجـاً إنسـانياً جهاديـاً ومدنيـاً وحضاريـاً متكامـلاً يتجـاوز عيـوب المناهـج الغربيـة المسـتوردة وغيرهـا مـن الأعـراف التقليديـة.

كـما نؤكّـد أن تلـك المعَالِـم العظيمـة لا تتوقـف لـدى التوصيـف الفـردي، بـل هـي منظومـة قرآنيّـة تربويـة قياديـة متكاملـة يمكـن بناؤهـا مفاهيميـاً، وتحويلهـا إلى مناهـج يمكـن أن تُـدرَّب واقعـاً، وتُقـاس بمـؤشراتٍ ظاهـرة، فيـما يبقـى مـا في القلـوب للخالـق القديـر، إذ لا يمكننـا تجـاوزه تجـلّى في عُـلاه.

وكـما احتفظـت الدراسـة بالصـورة المشرقـة للقائـد الشـهيد محمـد عبدالكريـم الغُماري(رضـوان اللـه عليـه) كـما وردت في كلمـة **السـيد القائـد** (يحفظـه اللـه)، فهـي كذلـك قـد جعلـت مـن المعَالِـم البـارزة في شـخصيته بـذرة عمـل لتدريـب وتأهيـل مـن أراد اللـه لهـم أن يرتقـوا إلى مسـتواه، ليكونـوا كـما **قـال السـيد القائد: "ملهمـين للأجيـال، ليكونـوا مدرسـةً واقعيـةً قائمـة في الواقـع، ويرتبـط بهـم النـاس أيضـاً في الاسـتلهام مـن إسـهاماتهم الروحيـة والقيميـة والأخلاقيـة"**.

وبناءً على كلّ ما سبق:

- **يبقـى تحويـل** هـذه المعَالِـم البـارزة إلى مقوّمـات ومعايـير ومناهـج ونمـاذج تقييـم هـو الخطـوة الأولى والأساسـية نحـو بنـاء أجيـال قياديـة عسـكرية

ومدنيـة راسـخةَ الإيمـان، قويّـة العـزم، واعيـةً بالمسـؤولية، وقـادرةً عـلى صنـع النـصر وصياغـة مسـتقبل الأمـة بعـزّة واقتـدار.

- **كـما نأمـل أن تكـون هـذه الدراسـة** منطلقـاً أساسـياً لأبحـاث ودراسـات استـراتيجية قادمـة، سـواء دراسـة "**نموذجنا**" بشـكلٍ أوسـع، أو مقارنـةً بنماذج قياديـة أخـرى بنـاءً عـلى مقيـاس مُحكَّـم.
- **ثـم .. إن كنّـا أصبنـا في دراسـتنا فبفضـل اللـه، وإن قصّرنـا أو أخطأنـا فمـن أنفسـنا، وليبـقَ البـاب مُشرَعـاً لمـن يـرد أن يطـوّر مـن مداميـك بنـاء هـذا الطريـق العظيـم.**

والحمد لله رب العالمين.

الملاحـــق:
المفاهيمية

ملحق رقم (1): تعريف أبرز المصطلحات

	التعريف الإجرائي في الدراسة
المدرسة القرآنية	**كما يصفها السيد القائد (يحفظه الله):** «مدرسة قائمة على التوجه الإيماني، والانطلاقة الإيمانية، لها هذه النماذج من الشهداء، والقادة الذين ينطلقون من نفس المنطلق، وإن تفاوتت المستويات، لكن هذه المدرسة مستمرة في إنتاجها، ونماذجها التي تتحرَّك في إطار هذه المسؤولية المقدَّسة، والأداء العظيم".
المَعْلَم	علامة العرض البارزة، وهو أحد المعَالِم التسعة بألفاظها في نصّ **كلمة السيد القائد** (يحفظه الله).
الخَصلَة	وحدة فرعيّة قابلة للتدريب والتطوير، مشتقة تحليلياً من المَعْلَم البارز وفق نوعيّة وتصنيف قاعدة العدّ، وعددها بالدراسة: [تسعة عشر].
السِمَة	لا تُستعمل إلا في سياق نفسي صريح، لأنها توحي بالفطرة وعدم الاكتساب.
قاعدة العدّ	- وحدة العدّ هي المصطلح الذي يتتبّع ما أُفردَ له في نصّ كلمة **السيد القائد** (يحفظه الله) من تحليل مستقل كشرح، أو كشاهد قرآني، أو كإسناد إلى عنوان المَعْلَم الذي بُنِي عليه حديث سماحته. - وبتطبيق هذه القاعدة يكون عدد الخِصَال: 19 خَصلَة مستخرجة من المعَالِم البارزة الـ 9 في شخصية القائد الشهيد محمد عبدالكريم الغُماري (رضوان الله عليه)، المذكورة في نصّ كلمة السيد القائد عبدالملك بدرالدين الحوثي (يحفظه الله). - **ويبقى التنويه بأن قاعدة العدّ من اجتهاد ووضع هذه الدراسة، لا من نص كلمة السيد القائد.**
المؤشر السلوكي	وحدة قابلة للقياس، كسلوك محدد يُرى أو يُسمع أو يُوثَّق في موقف محدد.
التقييم التكويني	عملية قياس مستمرة، وتقييم يهدف إلى التطوير والتوجيه، ولا يُبنى عليه قرار مصيري.
المسارين العسكري والمدني	تخصيص تطبيقي للنواة المشتركة من الخِصَال، بحسب بيئة العمل.
الباطن	ما لا يُقاس مباشرة من أعمال القلوب، ويُستدل عليه بآثار سلوكية دون الحكم عليه، ويبقى قياس ما في القلوب شأن علّام الغيوب تجلّى في علاه.

ملحق رقم (2): الخصال [الـ 19] المنبثقة عن المعَالِم البارزة [الـ 9]

- **في الجدول التالي تتجلّى عناوين المعَالِم البارزة في شخصية الشهيد**

القائـد محمـد عبدالكريـم الغُـماري (رضـوان اللـه عليـه) وفـق مـا ورد في كلمـة السـيد القائـد (يحفظـه اللـه).

- اسـتخرجت الدراسـة تسـعة عـشر خَصلَـة إيمانيـة متجـذّرة وقياديـة مُكتَسَـبَة وقائيـاً وتدريبيـاً، جميعهـا منبثقـة عـن **المعَالِـم التسـعة البـارزة** وفـق نوعيّـة وتصنيـف **قاعـدة العـدّ**.
- **الشواهد مأخوذة من كلمة السيد القائد (يحفظه الله).**

م	الخَصلَة	المَعْلَم	النوع التصنيفي	الشواهد من نصّ كلمة السيد القائد
1	الثقة بالله	الأول: "الروحية الإيمانية والجهادية"	بواعث قلبية	[مـن أهـم التجليـات الإيمانيـة في الإنسـان: ثقتـه باللـه «سُـبْحَانَهُ وَتَعَـالَى»]، ﴿إِنْ تَنْصُرُوا اللَّهَ يَنْصُرْكُمْ وَيُثَبِّتْ أَقْدَامَكُمْ﴾[محمـد:7]، ﴿وَكَانَ حَقًّا عَلَيْنَا نَصْرُ الْمُؤْمِنِينَ﴾ [الـروم:47]، ﴿وَلَيَنْصُرَنَّ اللَّهُ مَنْ يَنْصُرُهُ إِنَّ اللَّهَ لَقَوِيٌّ عَزِيزٌ﴾ الحـج:40
2	التوكل على الله	الأول: "الروحية الإيمانية والجهادية"	بواعث قلبية	[ينطلـق معـه رفاقـه في المسـؤولية والجهـاد بهـذه الروحيـة العظيمـة، وبالتَّـوَكُّل عـلى اللـه «سُـبْحَانَهُ وَتَعَـالَى»، يعـون قيمـة التَّـوَكُّل]، ﴿وَعَلَى اللَّهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُؤْمِنُونَ﴾ آل عمـران:122
3	الإخلاص لله	الثاني: "الإخلاص لله، والتجرُّد من أي أهداف أو حسابات شخصية"	بواعث قلبية	[الجهـاد في سـبيل اللـه تعـالى، بـكل إخـلاص للـه]، ﴿وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ﴾ العنكبوت:69
4	التجرد من الأهداف والحسابات الشخصية	الثاني: "الإخلاص لله، والتجرُّد من أي أهداف أو حسابات شخصية"	بواعث قلبية	[التَّجـرد التـام مـن أي غايـات أو أهـداف لـدى النـاس، أو هنـا أو هنـاك] ، [أهدافـه وغاياتـه مرتبطـة برضـوان اللـه "سُـبْحَانَهُ وَتَعَـالَى"، ومـا وعـده اللـه بـه، ويـرى في ذلـك الهـدف الأسـمى مـن أيِّ هـدفٍ آخـر، والغايـة العظمـى فـوق كلِّ غايـة، وهـذا مـن الرشـد الإيمـاني، مـن مظاهـر الإيمـان، ومـن تجليـات الهدايـة: أن يرتبـط الإنسـان في الغايـات والأهـداف باللـه "سُـبْحَانَهُ وَتَعَـالَى"، فوجهتـه نحـو اللـه "سُـبْحَانَهُ وَتَعَـالَى"، وهـذه ميـزة مهمـة جـدًّا.]

م	الخَصلَة	المَعْلَم	النوع التصنيفي	الشواهد من نصّ كلمة السيد القائد
5	المبادرة والمسارعة	الثالث: "روح المبادرة والمسارعة في أداء المهام الجهادية"	أداء وثبات	﴿وَسَارِعُوا إِلَى مَغْفِرَةٍ مِنْ رَبِّكُمْ وَجَنَّةٍ عَرْضُهَا السَّمَاوَاتُ وَالْأَرْضُ أُعِدَّتْ لِلْمُتَّقِينَ﴾آل عمران:133، [من أهم فرائض الله "جَلَّ شَأْنُهُ" ومن أهمها فيما يتعلَّق بالإيجابية الكبرى لروحية المسارعة والمبادرة، والتَّحَرُّر من حالة التباطؤ، والتثاقل، والتواني]
6	التقوى في الأداء	الرابع: "الأداء للمسؤولية الجهادية بتقوى الله"	مرجعية ضابطة	[من المعَالِم البارزة في شخصية شهيدنا العزيز "رِضْوَانُ اللهِ عَلَيْهِ": الأداء للمسؤولية الجهادية بتقوى الله]، [يؤدِّي مهامه الجهادية ليس بالروتين العسكري، والتقاليد العسكرية المعروفة في الجيوش؛ بل بما هو أرقى منها، ويتميَّز عنها، كما قلنا: بتقوى الله "سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى"]
7	الصبر	الخامس: "الصبر"	أداء وثبات	[كان بهذا المستوى العالي من الصبر، صبورٌ بما تعنيه الكلمة، وصبَّار، يصبر على شدائد، وعلى شدائد أكثر منها، وأكبر منها، وأصعب منها، يصبر على معاناة كثيرة، وعوائق كثيرة، ومتاعب كثيرة، يتحمَّل نفسياً وجسدياً، وبالصبر الجميل، الصبر الجميل في أدائه، في تعامله، في روحيته، وهذه من أهم المميِّزات الإيمانية، صبر الربَّانيين]، ﴿صَبَّارٍ شَكُورٍ﴾إبراهيم:5، ﴿وَكَأَيِّنْ مِنْ نَبِيٍّ قَاتَلَ مَعَهُ رِبِّيُّونَ كَثِيرٌ فَمَا وَهَنُوا لِمَا أَصَابَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَمَا ضَعُفُوا وَمَا اسْتَكَانُوا وَاللَّهُ يُحِبُّ الصَّابِرِينَ﴾آل عمران:146، ﴿رَبَّنَا أَفْرِغْ عَلَيْنَا صَبْرًا وَثَبِّتْ أَقْدَامَنَا وَانْصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ﴾البقرة:250، ﴿وَاصْبِرْ وَمَا صَبْرُكَ إِلَّا بِاللَّهِ﴾النحل:127
8	التفاني	السادس: "التفاني في سبيل الله، وبيع النفس من الله"	أداء وثبات	[روحية التفاني في سبيل الله "سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى" لها أهمية كبيرة جدًّا في مستوى الأداء الفاعل، في مستوى الإقدام، والجرأة، والعمل في الظروف، في المخاطر الكبرى؛ لأن الإنسان ينطلق متحرِّراً من قيود الخوف]
9	بيع النفس لله	السادس: "التفاني في سبيل الله، وبيع النفس من الله"	بواعث قلبية	﴿إِنَّ اللَّهَ اشْتَرَى مِنَ الْمُؤْمِنِينَ أَنْفُسَهُمْ وَأَمْوَالَهُمْ بِأَنَّ لَهُمُ الْجَنَّةَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَيَقْتُلُونَ وَيُقْتَلُونَ وَعْدًا عَلَيْهِ حَقًّا فِي التَّوْرَاةِ وَالْإِنْجِيلِ وَالْقُرْآنِ وَمَنْ أَوْفَى بِعَهْدِهِ مِنَ اللَّهِ فَاسْتَبْشِرُوا بِبَيْعِكُمُ الَّذِي بَايَعْتُمْ بِهِ وَذَلِكَ هُوَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ﴾التوبة:111، ﴿وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يَشْرِي نَفْسَهُ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ وَاللَّهُ رَءُوفٌ بِالْعِبَادِ﴾البقرة:207

م	الخَصلَة	المَعْلَم	النوع التصنيفي	الشواهد من نصّ كلمة السيد القائد
10	الرشد الفكري	السابع: "الرشد، والحكمة، والتوازن النفسي، والوعي، والتقدير للهدى"	مرجعية ضابطة	[وفي إطار الجهاد في سبيل الله "سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى"، يفتقر الإنسان من أهم ما يفتقر إليه: إلى هذه المواصفات: كيف يحمل الرشد في فكره، يحمل تفكيراً ورؤيةً مبنيةً على الرشد؟ هذا نحتاج فيه إلى الارتباط الوثيق بهدى الله "سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى"، بالقرآن الكريم، بالاستيعاب للمفاهيم القرآنية]
11	الحكمة	السابع: "الرشد، والحكمة، والتوازن النفسي، والوعي، والتقدير للهدى"	قدرات عقلية ونفسية	[يتصرَّف بمسؤولية، بمقتضى الحكمة، بمقتضى الحق، بمقتضى ما يقتضيه الحق، والتعليمات الإلهية، مهما كانت الظروف]
12	التوازن النفسي	السابع: "الرشد، والحكمة، والتوازن النفسي، والوعي، والتقدير للهدى"	قدرات عقلية ونفسية	[حينما يمتلك الإنسان نفسية حليمة متوازنة، لا يستهتر ويتجاوز الحدود في حالة الغضب، ولا في حالة الخوف، ولا في حالة الرضا، متوازن مع كل حالاته النفسية، لا يتصرَّف لا بشكلٍ طائش، ولا بشكلٍ مستهتر، ولا بشكلٍ عابث في مقام المسؤولية؛ بل يبقى محافظاً على توازنه]
13	الوعي	السابع: "الرشد، والحكمة، والتوازن النفسي، والوعي، والتقدير للهدى"	قدرات عقلية ونفسية	[وعي عملي، وعي بأهمية الأمور، بقيمة الأمور التي نبادر فيها، بمخاطر التواني، والتثاقل، والتباطؤ، وما ينتج عنه، فهي من تجليات الرشد، والبصيرة، والوعي، والحكمة، والإدراك، الإدراك العميق والواعي، وفي نفس الوقت هي من القيم التي تُبَيِّن تحرُّر الإنسان من العوائق النفسية، والتَّرَسُّبَات النفسية، التي تجعل الآخرين يتباطؤون، يتثاقلون، لا يتحرَّكون برغبة ولا بمسؤولية في أداء مهامهم؛ لأن لديهم ترسُّبات نفسية، هي علل نفسية مؤثِّرة على نفسياتهم، من أطماع، أو عقد، أو عوائق أخرى، أو عدم استيعاب لقدسية المهام الجهادية... أو أي عوائق أخرى.
14	التقدير للهدى	السابع: "الرشد، والحكمة، والتوازن النفسي، والوعي، والتقدير للهدى"	مرجعية ضابطة	[ولهذا ارتباط الإنسان الوثيق بهدى الله "سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى" بإصغاء، وتفهم، وتجرُّد تام، يعني: لدى الإنسان حرص على أن يتقبَّل هدى الله، أن يطبع تفكيره ونظرته بهدى الله "سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى"، بالمفاهيم الصحيحة التي هي من القرآن الكريم، وأن يتجرَّد من استنتاجاته الشخصية، نظرته المعوجة، أو مِمَّا يتلقَّفه الناس من هنا وهناك بشكلٍ عشوائي.]

م	الخَصلَة	المَعْلَم	النوع التصنيفي	الشواهد من نصّ كلمة السيد القائد
15	حُسن الخُلق	الثامن: "حُسن الخُلق، وسِعة الصدر، والاحترام للناس"	خُلق وتعامل	"ولذلك كلما كبرت مسؤولية الإنسان، تحتاج إلى أن يكون حسن خُلق، يمتلك حُسن الخُلق، ومكارم الأخلاق بشكلٍ عام: صدق، وفاء... وكل القيم "
16	سعة الصدر	الثامن: "حُسن الخُلق، وسِعة الصدر، والاحترام للناس"	خُلق وتعامل	[من أتعب الناس في مواقع المسؤولية من لا يمتلكون هذه المميِّزات، مَنْ أخلاقهم سيئة، مشاكسون، متعبون، نزقون، ضيِّقو النفوس، يصعب معهم مناقشة أي موضوع، أو أي مسألة، أو أي قضية، لا يتحمَّلون أن يدرس الإنسان معهم أبسط موضوع، يعيشون حالة التوتُّر، الانفعال، الغضب، الطيش، يكاد أن ينفجر في أي لحظة، هذه حالة تؤثِّر على أداء الإنسان حينما يكون في موقع مسؤولية، وكلما كبرت المسؤولية، وافتقد الإنسان هذه المواصفات؛ كلما كانت إشكاليةً كبيرة في أدائه العملي.]
17	الاحترام للناس	الثامن: "حُسن الخُلق، وسِعة الصدر، والاحترام للناس"	خُلق وتعامل	[حسن التعامل مع الناس، والاحترام لهم، الاحترام للناس من أهم ما في حُسن الخُلق]
18	الابتكار	التاسع: "الابتكار والتكيُّف مع الظروف"	قدرات عقلية ونفسية	[يبتكرون ما يلائم ويدعم الموقف من مستوى ما هم عليه من الظروف، وهذا هو الذي يساعد على تحويل التحديات إلى فرص؛ لأن البعض من الناس قد ييأس، قد يصاب بالإحباط، قد يضعف، قد يتراجع؛ لأنه لا يمتلك الحلول تجاه بعض الأمور؛ لكن بعقلية الابتكار، بتفكير الابتكار، وبالهداية من الله "سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى"، يأتي الإبداع، تأتي الوسائل، يأتي المسار البنَّاء، الذي يبني الناس فيه قدراتهم بالتدريج، ويعطيها الله "سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى" الفاعلية العالية]
19	التكيف مع الظروف	التاسع: "الابتكار والتكيُّف مع الظروف"	أداء وثبات	[عندما ينطلق الناس في سبيل الله "سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى"، لهم ظروفهم الصعبة، معاناتهم الكبيرة، يواجهون الكثير من التحديات، لكن بالروحية الإيمانية والجهادية، هم مصمِّمون على أداء مهامهم ومسؤولياتهم، مهما كانت الظروف صعبة، مهما كانت الظروف شديدة، مهما افتقدوا لكثير من الإمكانيات، فهم يتكيَّفون مع الظروف]

ملحق رقم (3): مقترح مصفوفة مؤشرات النجاح والإخفاق

مستنبطة من ألفاظ نص **كلمة السيد القائد** (يحفظه الله) ، ومن وضع الدراسة وبالاستفادة من مصادرها الخارجية.

المَعْلَم	مؤشرات النجاح	مؤشرات الإخفاق	التكييف المدني للمصفوفة
الروحية الإيمانية والجهادية	يحسب حساب معية الله ووعده، ويتحرك بلا تردد، يشرك فريقه في الروحية نفسها	يحسب الإمكانات وحدها فيتجه إلى الهزيمة واليأس	يتخذ قرار المبدأ رغم قلة الموارد وتعدد الضغوط
الإخلاص والتجرد	غاياته مرتبطة برضوان الله، لا يتغير موقفه بتغير المنفعة	يعدّل مواقفه بحسب المصلحة الشخصية	يفصل القرار العام عن المنفعة الخاصة ويعلن تضارب المصالح
المبادرة والمسارعة	يتدارك الأمور ويتحرر من التباطؤ	يتثاقل ويتوانى فتفوت الفرص	ينجز القرارات والمعاملات في وقتها
التقوى	جدية وحذر من التفريط وانضباط بالقيم	إجراء سليم شكلاً وتفريط في الأمانة	يلتزم بأنظمة العمل ونزاهته حتى دون رقابة
الصبر	يتحمل نفسياً وجسدياً ويستمر دون وهن، يطلب الثبات بالدعاء	تكسره الشدائد أو تحطم معنوياته	يثبت في الأزمات الطويلة ولا يتراجع عن الإصلاح عند أول عائق
التفاني وبيع النفس	إقدام وجرأة وتحرر من قيد الخوف	تشبث بالدنيا وخوف يقيّد الحركة	يتحمل كلفة قراره العام، ويقدّم المصلحة العامة
الرشد والتوازن	رؤية مبنية على الهدى، توازن في الغضب والخوف والرضا	رؤية عشوائية مما تلقّفه من هنا وهناك، تصرف طائش	يقرر بالمشورة والمعلومة ولا ينفعل ويتثبت من الخبر
الخُلق وسعة الصدر	حسن تعامل واحترام للناس، يناقش بهدوء	مشاكسة ونزق وضيق صدر وانفعال	يحسن إلى الموظفين والجمهور ويقبل النقد
الابتكار والتكيف	يبتكر ما يلائم الموقف ويحوّل التحدي إلى فرصة	ييأس ويُحبَط لعدم وجود حلول	يبتكر حلولاً إدارية في ظرف محدود الموارد

ملحق رقم (4): مقترح توزيع أنشطة المنهج على أنواع الخِصَال الـ (19)

نوع الخِصَال	وحدات المنهج	المكوّن الغالب	أنشطة مقترحة
بواعث قلبية	الثقة، التوكل، الإخلاص، التجرد، بيع النفس	القرآني	تدبّر موجّه، ودراسة حالات من الكلمة، وخلوات مراجعة النية
مرجعية ضابطة	التقوى، الرشد، التقدير للهدى	القرآني والخُلقي	قراءة مفاهيم قرآنية، وموازنة بين قرارات، وتمارين الإصغاء
أداء وثبات	المسارعة، الصبر، التفاني، التكيف	المهاري	تمارين ميدانية بأزمنة محددة، وسيناريوهات ضغط
قدرات عقلية ونفسية	الحكمة، التوازن، الوعي، الابتكار	المهاري والخُلقي	محاكاة قرارات، وورش حل مشكلات بموارد محدودة
خُلق وتعامل	حُسن الخُلق، سعة الصدر، الاحترام	الخُلقي	لعب أدوار، ومناقشات مفتوحة، وتغذية راجعة من الفريق

ملحق رقم (5): مقترح أوزان مجالات التقييم وأدوات القياس

المجال	الوزن	الخِصَال	أمثلة على الأدوات	ما يقيسه	الموجّه الأساس في كلمة السيد القائد
البواعث القلبية والإيمانية	20%	الثقة، التوكل، الإخلاص، التجرد، بيع النفس	مقابلة موقفية، وملف تأمل، وآثار الثبات عند غياب المراقب البشري	المنطلق والغاية	الانشداد إلى الله، والارتباط برضوانه ووعده
المرجعية الضابطة	15%	التقوى، الرشد، التقدير للهدى	اختبار حكم موقفي، وملاحظة مرتكزة على مؤشرات	الانضباط بالقيم	الارتباط بالهدى والقيم والتعليمات الإلهية
الأداء والثبات	25%	المسارعة، الصبر، التفاني، التكيف	محاكاة ضغط، وسجل إنجاز، وملاحظة ميدانية	الفاعلية والاستمرار	الفاعلية والاستمرار والإقدام
القدرات العقلية والنفسية	20%	الحكمة، التوازن، الوعي، الابتكار	ورش حل مشكلات، وسيناريوهات قرار	جودة القرار	الجانب الإدراكي والنفسي
الخُلق والتعامل	20%	حُسن الخُلق، سعة الصدر، الاحترام للناس	تقييم متعدد المصادر، ولعب أدوار	العلاقة بالناس	التعامل مع الرفاق والمجتمع

ملحق رقم (6): مقترح الخطة التنفيذية: مراحل، تزمين، أنشطة، مخرجات

المرحلة	المدة المقترحة	التركيز المحوري	محتوى المنهج	الأنشطة الرئيسية	مخرجات نظرية	مخرجات إيمانية
المرحلة الأولى: [التأسيس] البناء الإيماني والوجداني	8 أسابيع	مرآة العقيدة والمرجعية القرآنية	تعريف المصطلحات، وتشكيل فريق التصميم، ومراجعة الكلمة والآيات	- دورات تثقيفية قرآنية مكثفة. - ورش عمل في الإخلاص والتجرد وتزكية النفس. - نقاشات إيمانية وتطبيقات السلوك الروحي.	وثيقة مفاهيمية معتمدة، وقائمة الخِصَال والمؤشرات المبدئية	- ترسيخ الهوية الإيمانية. - التحرر من الحسابات الذاتية والخوف. - تعميق الثقة بالله.
المرحلة الثانية: [البناء والتجريب] التأهيل الإدراكي والفكري	12 أسبوعاً	مرآة الفكر والرشد والوعي	كتابة الوحدات، وتصميم أدوات القياس، وتجريب على مجموعة صغيرة	- دراسة المفاهيم القرآنية في الحكمة وصناعة القرار. - تطبيقات التوازن النفسي والضبط الذاتي عند الغضب. - ورش تحليل الخطابات الاستراتيجية والوعي بالواقع.	حقيبة المدرب، ودليل المؤشرات، وتقرير التجريب	- امتلاك رؤية قيادية راشدة. - القدرة على صناعة القرار تحت الضغط. - النضج الفكري والاتزان النفسي.
المرحلة الثالثة: [التنفيذ المرحلي] المعيشة الميدانية والتطبيق	24 أسبوعاً	مرآة الاستراتيجية والابتكار	تنفيذ الوحدات على دفعات للمسارين، وتقييم تكويني بعد كل وحدة	- تمارين محاكاة ميدانية شاقة في ظروف قاسية. - ورش حل المشكلات وابتكار الوسائل البديلة. - تطبيقات المبادرة والمسارعة وإدارة الأزمات.	ملفات متابعة للمتدرِّبين، وتقارير تقدم	- اكتساب المرونة والصبر الشديد. - القدرة على التكيف مع قلة الإمكانيات. - تحويل التحديات إلى فرص.

المرحلة	المدة المقترحة	التركيز المحوري	محتوى المنهج	الأنشطة الرئيسية	مخرجات نظرية	مخرجات إيمانية
المرحلة الرابعة: [التقويم والتطوير] الاندماج القيادي والتقييم	8 أسابيع	مرآة المجتمع والقيادة الحية	تحليل النتائج، ومراجعة الأدوات والمؤشرات، وتحكيم خارجي	ممارسة القيادة الفعلية لمشاريع ميدانية أو إدارية. - تطبيقات حسن التعامل وسعة الصدر والاحترام. - خضوع القائد لنظام التقييم الشامل 360 درجة.	تقرير شامل، وصيغة منقحة للمنهج والمقياس	جاهزية لتولي المسؤوليات. - تمثل سلوك القدوة الحسنة. - اعتماد لائحة الكفاءة القيادية.

ملحق رقم (7): مقترح مجالات النواة المشتركة للمسارين العسكري والمدني

المجال	المسار العسكري	المسار المدني
المسارعة	سرعة الاستجابة في الميدان وتنفيذ المهام في أوقاتها	إنجاز المعاملات والقرارات الإدارية في وقتها
الصبر	الثبات تحت النار والإرهاق والتعب الميداني	الثبات تحت ضغط الأزمات والمساءلة وتعقيد العمل
الرشد والحكمة	قرار ميداني منضبط بالمرجعية	قرار إداري أو سياسي مبني على المعلومة والمشورة
الخُلق وسعة الصدر	حسن التعامل مع الرفاق والمرؤوسين	حسن التعامل مع الموظفين والجمهور والمراجعين
الابتكار	وسائل بإمكانات قليلة وحلول ميدانية	حلول إدارية واقتصادية في ظرف محدود الموارد

ملحق رقم (8): مقترح نموذج الوصف السلوكي لدرجات المستهدفين

الدرجة	الصبر (أداء وثبات)	سعة الصدر (خُلق وتعامل)
ناشئ	يتراجع عن المهمة عند أول مشقة، ويشكو من العوائق	يقاطع المخالف، وينفعل سريعاً عند النقد
متنامٍ	يستمر في المهام السهلة، ويضعف عند الإرهاق	يصغي في المواقف الهادئة، ويتوتر عند النقاش الحاد
متمكن	يواصل العمل تحت الضغط دون تراجع في المعنويات	يناقش بهدوء، ويحترم المخالف، ويراجع رأيه إذا ظهر الحق
رائد	يثبّت غيره في الشدة، ويحوّل الصعوبة إلى مدرسة	يهيّئ بيئة نقاش آمنة، ويشجع على النقد الصادق

ملحق رقم (9): مقترح (جسور العبور) لتجاوز عقبات الطريق

العقبة	جسر العبور
اختزال التربية في المهارة	يُلـزَم البرنامـج بمكوّنـه القـرآني والخُلقـي، وتُقـاس الوحـدة الواحـدة بمـؤشر قيمـي ومـؤشر مهـاري معـاً
شكلية المؤشرات	ملاحظـة في مواقـف غـير معلنـة، وتقييـم متعـدد المصـادر، ومتابعـة عـبر الزمـن لا في لحظـة واحـدة
قياس الباطن	الاكتفاء بالآثار السلوكية، ومنع تقديم الحكم على القلوب في التقارير
غياب الأدوات المجرّبة	تجريب مصغّر، وتحكيم من مختصين، وتعديل قبل التعميم
تفاوت المدربين	برنامـج لتأهيـل المدربـين، ومراجعـة الأقـران، واختيـار مـن اجتمعـت فيهـم القـدوة والكفـاءة
التكييف المدني	بناء مؤشرات مدنية بمشاركة ممارسين من المؤسسات، وتجربتها قبل الاعتماد
الاستعجال	اعتماد التقييم التكويني أولاً، وعدم ربطه بقرارات مصيرية قبل ثبات الأدوات
ضيق الزمن	وحدات قصيرة مرنة، وربط التدريب بمهام العمل الفعلية

المراجع والمصادر

■ المرجعان الأساسيان

- **القرآن الكريم.**
- **نصّ كلمة السيد القائد/ عبدالملك بدر الدين الحوثي «يحفظه الله»، ألقاها بتاريخ يوم الثلاثاء: 1447/4/29هـ - الموافق: 2025/10/21م، في استشهاد القائد الجهادي الكبير، رئيس هيئة الأركان العامة في القوات المسلحة اليمنية، القائد الشهيد/ محمد عبدالكريم الغُماري (رضوان الله عليه).**

■ المصادر

1) **الإمام روح الله الموسوي الخميني** (رضوان الله عليه)، كتاب «الحكومة الإسلامية»، دروس ألقيت في النجف الأشرف في يناير وفبراير 1970م، ترجمة حامد الغار، مؤسسة تنظيم ونشر تراث **الإمام الخميني**. بيانات الطبعة العربية تُراجَع في الطبعة المعتمدة.

2) **الإمام روح الله الموسوي الخميني** (رضوان الله عليه)، كتاب «الجهاد الأكبر» (جهاد النفس).

3) **الإمام روح الله الموسوي الخميني** (رضوان الله عليه)، «الوصية الإلهية السياسية»، نسخة عربية منشورة على موقع منظمة الثقافة والعلاقات الإسلامية.

4) **الإمام علي الخامنئي** (رضوان الله عليه)، كتاب «إن مع الصبر نصراً: مذكرات السيد علي الخامنئي»، جمع وإعداد: محمد علي آذرشب، مراجعة: محمد مهدي شريعتمدار، مركز الحضارة لتنمية الفكر الإسلامي، 2019م.

5) **الإمام علي الخامنئي** (رضوان الله عليه)، كلمته في حفل تخرج الضباط الطلبة في جامعة الإمام الحسين (ع)، 23 مايو 2016م، الموقع الرسمي للإمام الخامنئي.

6) **جيمس ماكغريغور بيرنز**، «القيادة»، نيويورك: دار هاربر آند رو، 1978م.

7) **برنارد م. باس ورونالد إ. ريجيو**، «القيادة التحويلية»، ط2، ماهوا (نيوجيرسي): لورانس إرلباوم وشركاؤه، 2006م.

8) **مايكل إ. براون، ولندا ك. تريفينو، وديفيد أ. هاريسون**، «القيادة الأخلاقية: منظور التعلم الاجتماعي لبناء المفهوم واختباره»، مجلة «السلوك التنظيمي وعمليات القرار الإنساني»، 2005م.

9) **جيمس ر. ريست**، كتاب «النمو الأخلاقي: تطورات في البحث والنظرية»، نيويورك: دار براجر،1986م.

10) **جيمس ريست، ودارسيا نارفايز، وستيفن توما، وموريل بيبو**، «مقاربة نيو-كولبرغية لبحوث الأخلاق»، «مجلة التربية الأخلاقية»، 2000م.

11) **ديفيد ر. كراثول، وبنجامين س. بلوم، وبرترام ب. ماسيا**، «تصنيف الأهداف التربوية: الدليل الثاني، المجال الوجداني»، نيويورك: دار ديفيد مكاي، 1964م.

12) **ديفيد ر. كراثول**، «مراجعة لتصنيف بلوم: نظرة عامة»، مجلة «النظرية في الممارسة»، 2002م.

13) **دونالد ل. كيركباتريك وجيمس د. كيركباتريك**، «تقييم البرامج التدريبية: المستويات الأربعة»، ط3، سان فرانسيسكو: بيريت-كوهلر، 2006م.

14) **ألبرت باندورا**، «نظرية التعلم الاجتماعي»، إنجلوود كليفس (نيوجيرسي): دار برنتس هول، 1977م.

15) **باتريشيا سي. سميث ول. م. كيندال**، «إعادة ترجمة التوقعات: مقاربة

لبناء مرتكزات غير ملتبسة لمقاييس التقدير»، مجلة علم النفس التطبيقي، 1963م.

16) **كارل فون كلاوزفيتز**، «في الحرب»، ترجمة إلى الإنجليزية: ج. ج. غراهام (1873م)، مشروع غوتنبرغ رقم 1946، الكتاب الثالث، الفصل الثالث «القوى المعنوية،

17) **صن تزو**، «فن الحرب»، ترجمة إلى الإنجليزية: ليونيل غيلز، مشروع غوتنبرغ رقم 132.

18) شارل أردان دو بيك، «دراسات المعركة: القتال القديم والحديث»، ترجمة إنجليزية، مشروع غوتنبرغ رقم 7294.

19) **ماكس فيبر**، «السياسة بوصفها مهنة» (1919م)، ضمن: «من ماكس فيبر: مقالات في علم الاجتماع»، تحرير: هـ. هـ. غيرث وس. رايت ميلز، نيويورك: مطبعة جامعة أكسفورد، 1946م.

20) **وزارة الجيش الأمريكية**، «عقيدة الجيش ADP 6-22: قيادة الجيش والمهنة"، واشنطن: قيادة وزارة الجيش، 31 يوليو 2019م.

21) **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية**، «دليل النزاهة العامة»، فصل «القيادة»، باريس: منشورات المنظمة، 2020م.

22) **رفيق عيسى بيكن وجمال بدوي**، «القيادة: منظور إسلامي»، بلتسفيل (ماريلاند): دار أمانة للنشر، 1999م.



وكالة الأنباء اليمنية (سبأ)
مركز البحوث والمعلومات

www.saba.ye/ar