



جامعة العريش



كلية التربية

مجلة كلية التربية

علمية محكمة ربع سنوية

(السنة التاسعة – العدد الخامس والعشرون – يناير 2021م)

<http://foej.aru.edu.eg/>

j_foea@aru.edu.eg

تهنئة

يتقدم مجلس إدارة المجلة العلمية لكلية التربية جامعة العريش، وأ أسرة هيئة التحرير لجموع الشعب المصري، بخالص التهاني بمناسبة العام الميلادي الجديد. وللمجتمع الجامعي بخالص التهاني لقرب بداية السنة التاسعة لإنشاء المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة العريش

هيئة التحرير

أ.د. رفعت عمر عزوز	أستاذ أصول التربية – عميد الكلية (رئيس مجلس الإدارة)
أ.م.د. عصام عطية عبد الفتاح	أستاذ أصول التربية المساعد (المشارك) وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث (نائب رئيس مجلس الإدارة)
أ.د. محمد رجب فضل الله	أستاذ المناهج وطرق التدريس (المتفرغ) رئيس التحرير
أ.م.د. كمال طاهر موسى	أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد (المشارك) – عضو
د. محمد علام محمد طلحة	مدرس المناهج وطرق التدريس – عضو
د. ضياء أبو عاصي فيصل	مدرس الصحة النفسية – عضو
أ. محمد إبراهيم محمد عربي	مدير سفارة المعرفة بالكلية – المسؤول المالي
أ. أسماء محمد علي الشاعر	سكرتارية مكتب عميد الكلية – المسؤول الإداري
أ. أحمد مسعد العسال	أخصائي – مسؤول إدارة الموقع الإلكتروني للمجلة

الهيئة الاستشارية لمجلة الكلية

الأساتذة الخبراء

مقررو اللجان العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين

بالتخصصات التربوية التالية:

أصول التربية ، وإدارة التعليمية والتربية المقارنة، وعلم النفس التربوي ،
والصحة النفسية، والمناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم.

وفقا لقرار المجلس الأعلى للجامعات رقم (4444) بتاريخ 2019-9-26

• بقرار مجلس الإدارة بتاريخ / 21 / 10 / 2019

قواعد النشر بمجلة كلية التربية بالعريش

1. تنشر المجلة البحوث والدراسات التي تتوافر فيها الأصالة والمنهجية السليمة على ألا يكون البحث المقدم للنشر قد سبق وأن نشر، أو تم تقديمه للمراجعة والنشر لدى أي جهة أخرى في نفس وقت تقديمه للمجلة.
2. تُقبل الأبحاث المقدمة للنشر بإحدى اللغتين: العربية أو الإنجليزية.
3. تقدم الأبحاث إلكترونياً مكتوبة بخط (Simplified Arabic)، وحجم الخط 12، وهوامش حجم الواحد منها 2.5سم، مع مراعاة أن تتسق الفقرة بالتساوي ما بين الهامش الأيسر والأيمن (Justify). وترسل إلكترونياً على شكل ملف (Microsoft Word).
4. يجب ألا يزيد عدد صفحات البحث المُحكّم بما في ذلك الأشكال والرسوم والمراجع والجداول والملاحق عن (25) صفحة (وفقاً ل قالب النشر المعتمد بالمجلة). (الزيادة بدون حد أقصى برسوم إضافية). ولا يزيد البحث المُستل عن (20) (وفقاً لقالب النشر المعتمد بالمجلة) و(الزيادة بدون حد أقصى برسوم إضافية).
5. يقدم الباحث ملخصاً لبحثه في صفحة واحدة، تتضمن الفقرة الأولى ملخصاً باللغة العربية، والفقرة الثانية ملخصاً باللغة الإنجليزية، وبما لا يزيد عن 200 كلمة لكل منها.
6. يكتب عنوان البحث واسم المؤلف والمؤسسة التي يعمل بها على صفحة منفصلة ثم يكتب عنوان البحث مرة أخرى على الصفحة الأولى من البحث.
7. يجب عدم استخدام اسم الباحث في متن البحث أو قائمة المراجع ويتم استبدال الاسم بكلمة "الباحث"، ويتم أيضاً التخلص من أية إشارات أخرى تدل على هوية المؤلف.
8. البحوث التي تقدم للنشر لا تعاد لأصحابها سواءً قبل البحث للنشر أم لم يقبل. وتحفظ هيئة التحرير بحقها في تحديد أولويات نشر البحوث.
9. لن ينظر في البحوث التي لا تتفق مع شروط النشر في المجلة، أو تلك التي لا تشمل على ملخص البحث في أي من اللغتين.

10. يقوم كل باحث بنسخ وتوقيع وإرفاق إقرار الموافقة على اتفاقية النشر.
11. يسهم الباحث في تكاليف نشر بحثه، ويتم تحويل التكلفة على الحساب الخاص بالمجلة. يجب إرسال صورة عن قسيمة التحويل أو دفع المبلغ، مع البحث إلكترونياً. التكاليف تشمل: مكافأة التحكيم، وتكلفة الطباعة والنشر، والحصول على نسخة من العدد، وعدد (5) مستلآت من البحث المُحكّم، و (3) من البحث المُستل.
12. يتم نشر البحوث أو رفض نشرها في المجلة بناءً على تقارير المحكمين، ولا يسترد المبلغ في حالة رفض نشر البحث من قبل المحكمين.
13. يُمنح كل باحث إفادة بقبول بحثه للنشر بعد إتمام كافة التصويبات والتعديلات المطلوبة، وسداد الرسوم المقررة، وتوقيع إقرار النشر.

محتويات العدد (الخامس والعشرون)

السنة السابعة		هيئة التحرير
الرقم	عنوان البحث	الباحث
مقال العدد		
1	بحوث الإدارة التربوية: من النمطية إلى التجديد	أ.د/ كمال عبد الوهاب أحمد أستاذ الإدارة التربوية بكلية التربية بالعریش بمصر، وحفر الباطن بالسعودية
بحوث العدد		
1	العوامل المعززة للتعايش السلمي من وجهة نظر الطلبة في الجامعات السعودية	أ.د. عائشة بنت سيف الأحمدی أستاذ أصول التربية كلية التربية – جامعة طيبة د. رويدة بنت عبد الحميد سمان الاستاذ المشارك بكلية الاداب والعلوم الانسانية ببنبع- جامعة طيبة
2	أساليب التنشئة الاسرية تبعاً لمتغيري النوع والمرحلة الدراسية لدى عينة من الطلبة المراهقين بمدارس تربية الزرقاء الأولى	د/ امل محمد عثمان حسين تربية الزرقاء الأولى مديرة مدرسة الشفاء بنت عبد الله/ الثانية
3	استخدام عملية التخطيط للعمل الكتابي في تنمية مهارات التعبير باللغة العربية لدى تلاميذ الصف الخامس من التعليم الأساسي	أ.د. محمد رجب فضل الله أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية المتفرغ كلية التربية – جامعة العریش د. سكينه عبد الرازق شحتو مدرس المناهج وطرق تدريس اللغة العربية كلية التربية – جامعة العریش الباحثة/ شيماء مصطفى فهمي البيك معلمة اللغة العربية بإدارة العریش التعليمية

197-165	أ.د. رفعت عمر عزوز أستاذ أصول التربية كلية التربية – جامعة العريش د. أحمد عبد العظيم سالم أستاذ ورئيس قسم أصول التربية المساعد كلية التربية – جامعة العريش الباحثة/ أسماء عبد الستار أحمد مدرس مساعد بقسم أصول التربية	دور التربية الوقائية لطفل الروضة في تدعيم الأمن الفكري – دراسة تحليلية	4
248-199	د. نبيلة عبدالرؤف شراب أستاذ علم النفس التربوي المساعد كلية التربية – جامعة العريش د. سليم محمد سليم أستاذ علم النفس التربوي المتفرغ كلية التربية – جامعة العريش الباحثة/ وسام مسعد السيد عزام معيدة بقسم علم النفس التربوي	فاعلية استخدام استراتيجية التخيل البصرى فى علاج صعوبة التذكر لدى طلاب الجامعة	5
293-250	أ.د. محمد أحمد عبد الدايم أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية – جامعة الزقازيق د. عصام عطية عبد الفتاح أستاذ أصول التربية المساعد كلية التربية – جامعة العريش الباحثة/ هند مدحت محمود حمدي سعد معلمة لغة عربية بالمرحلة الإعدادية	ملامح القيادة التربوية المتضمنة في سورة يوسف" دراسة تحليلية"	6

تقديم

سنة جديدة، وطموحات كبيرة

بقلم : هيئة التحرير

يطل علينا العام 2021م ليبشرنا بسنة جديدة من عمر مجلتنا (السنة التاسعة)، ومعها يصدر العدد الجديد (العدد 25).

يأتي العدد الجديد ، وقد اكتمل ملف المجلة لدى أكاديمية البحث العلمي؛ لتنضم المجلة إلى أخواتها في كليات ، ومؤسسات سبقتنا إلى بنك المعرفة المصري.

وإن شاء الله ، وخلال شهور قليلة، سيجد القارئ والباحث العربي كل بحوثنا المنشورة، وخاصة خلال السنوات الخمس الأخيرة – عبر هذا البنك ، وعدد كبير من محركات البحث. هذه واحدة من طموحاتنا التي كانت فكرة، وستتحول إلى واقع بإذن الله.

ويواكب ذلك طموح جديد نأمل أن يتم خلال العام الجديد، ويتمثل ذلك في الحصول على ترقيم دولي للنسخة الالكترونية من المجلة.

يأتي هذا التطور الذي يحدث عدداً بعد عدد؛ ليؤكد على التزام هيئة التحرير بتحقيق رؤية المجلة، وسياستها، وأهدافها الاستراتيجية، والتي تحددت في نشر وتأصيل الثقافة العلمية بين المتخصصين في المعاهد والمؤسسات العلمية المناظرة والمختصين من التربويين في الميدان التربوي من المعلمين والقيادات التربوية والباحثين، والارتقاء بمستوى الأداء في مجال التدريس والبحث العلمي من خلال نشر الأبحاث المبتكرة وعرض الخبرات الإبداعية ذات الصلة بهذا المجال،

وإيجاد قنوات للتواصل والتفاعل بين أهل التخصصات المختلفة في الميدان التربوي على المستوى المحلي، والعربي، والدولي، مع تأكيد التنوع والانفتاح والانضباط المنهجي، ومتابعة الاتجاهات العلمية والفكرية الحديثة في المجال التربوي ونقلها للأوساط التربوية في مستوياتها المختلفة بغرض المساهمة في صناعة المعرفة.

ولعل هذا التوسع في الانتشار عبر وسائط ورقية وإلكترونية، وهذه المنصة العلمية أصبحت - حالياً - مطلباً للباحثين من داخل مصر، ومن الدول العربية؛ لنشر بحوثهم سواء التي تمثل مقالات مرجعية في التخصصات المختلفة أو بحوث بغرض الترقى أو بحوث شباب الباحثين المستلة من رسائلهم العلمية للماجستير والدكتوراه.

ويشهد العدد الحالي (الـ 25) مقالاً مرجعياً يُنظر للجديد في مجال الإدارة التعليمية، وبحوثاً لباحثين من دولتي المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الشقيقتين في مجال أصول التربية والتربية الخاصة والصحة النفسية إلى جانب عدد من إنتاج الباحثين الشباب في مجالات التربية المختلفة، والتي ينشرونها تحت إشراف أستاذتهم في التخصصات المختلفة.

وتلتزم المجلة بتحكيم بحوثها بمعرفة عدد من المحكمين الخبراء في تخصصاتهم، وتحت إشراف هيئة استشارية من بعض مقرري وأعضاء اللجان العلمية المسؤولة عن ترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين في التخصصات التربوية المختلفة.

وتجدد هيئة التحرير التأكيد على القواعد المعتمدة لديها في تحكيم البحوث العلمية؛ حيث يكون لزاماً ارتباط موضوع البحث بمجال التربية، ومناسبة الدراسات السابقة، وإبرازها لرؤى متعددة، ووضوح أسئلة وأهداف البحث، وتحديد الواضح لعينة ومكان البحث، و إتباع البحث لمعايير التوثيق المحددة في دليل رابطة علم

النفس الأمريكية، العدد السابع (ويتضمن هذا التوثيق العناوين وكتابة المراجع في متن البحث وقائمة المراجع)، واحتواء قائمة المراجع على جميع الدراسات المذكورة في متن البحث والعكس أيضاً صحيح، مع ذكر حدود الدراسة، وتبريراتها، وسلامة تقرير البحث من الأخطاء اللغوية المتعلقة بالنحو والإملاء وكذا المعنى، مع أهمية تكامل جميع أجزاء التقرير، وترابطها بشكل منطقي.

ومن الجدير بالذكر أن هذه القواعد يتم تطبيقها على البحوث المستقلة، والبحوث المستقلة على حد سواء.

إنه عام جديد ندعو الله أن يكون عاماً سعيداً علينا جميعاً ، وسنة جديدة في عمر المجلة ندعو الله أن تتابع تقدمها وتطورها فيه.

سنة جديد: نتلافى فيها أخطاء، ونعالج فيها مشكلات، وفي نفس الوقت، نسعى لدعم الإيجابيات، ولتحقيق الطموحات، وللارتقاء بالمجلة؛ متطلعين لمكانة أفضل تليق بها بين المجالات العلمية بعامة، والتربوية منها بخاصة، وذلك على المستويين المحلي والعربي

والله الموفق

هيئة التحرير

البحث السادس

ملاحم القيادة التربوية المتضمنة في سورة يوسف" دراسة تحليلية"

إعداد

أ.د. محمد أحمد عبد الدايم د. عصام عطية عبد الفتاح
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية – جامعة الرقازيق كلية التربية – جامعة العريش

الباحثة/ هند مدحت محمود حمدي سعد
معلمة لغة عربية بالمرحلة الإعدادية

ملامح القيادة التربوية المتضمنة في سورة يوسف " دراسة تحليلية "

أ.د محمد أحمد عبد الدايم د.عصام عطية عبد الفتاح أ.هند مدحت محمود حمدي

ملاحم القيادة التربوية المتضمنة في سورة يوسف " دراسة تحليلية "

إعداد

د. عصام عطية عبد الفتاح

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية - جامعة العريش

أ.د. محمد أحمد عبد الدايم

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الرقازيق

الباحثة/ هند مدحت محمود حمدي سعد

معلمة لغة عربية بالمرحلة الإعدادية

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى: إبراز دور القيادة في صنع واتخاذ القرارات من خلال قصة يوسف-عليه السلام-، واستنباط أهم العمليات الإدارية التربوية كما وردت في سورة يوسف، والوصول إلى بعض النماذج الإدارية التربوية المستوحاة من سورة يوسف، وتحديد الدروس المستفادة تربوياً وإدارياً من سورة يوسف، واستخدمت الباحثة المنهج الاستنباطي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها تطبيق نماذج القرآن الكريم في النظم الإدارية المعاصرة، والأخذ بما جاء فيها كمعايير للحكم ووضع الخطط، تنفيذ عمل درامي للأطفال لغرس القيم المتضمنة في سورة يوسف تحت إشراف الأزهر والأوقاف، واقترحت الدراسة: إقامة برنامج تدريبي مقترح للمتخصصين في إدارة الأزمات في ضوء سورة يوسف.

Abstract:

This study aims to : Illustrate the role of leadership in making decisions in the story of Yosof - peace be upon him, Conclude the most important educational administrative processes in surrat Yosof, Discover the educational administrative ideals inspired by surrat Yosof, Define the educational and administrative lessons in surrat Yosof.

The researcher uses here the deductive approach, The study came up with a set of recommendations: Applying the models -

that mentioned in Holy Qur'an - to the contemporary administrative systems and using it as standards of judgment and developing plans, and Conducting a dramatic work for children to instill the values embedded in Surat Yusuf under the supervision of Al-Azhar and Awqaf, and The study suggested the establishment of a proposed training program for crisis management specialists in light of Surat Yusuf.

مقدمة:

القيادة قديمة قدم الإنسان، فقد مُرست منذ قديم الزمان نظرًا لما لها من دور فعال في تنظيم حياة الأفراد والمجتمعات وتوجيهها، فهي تعتبر أداة منظمة لسلوك واتجاه الأفراد وكلما استقامت القيادة استقام العمل الإداري بأكمله، فطاعة أولى الأمر واجبة ومن ذلك قوله تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا (59) ﴾ (1).

تعد القيادة من الأمور الحيوية لتنفيذ العمليات الإدارية وضمان تحقيق أهدافها، فإذا توافر تخطيط سليم وتنظيم سليم فلا يمكن تنفيذه دون وجود قيادة قوية وفعالة توجه هذا التنظيم وتسيطر عليه، وتمثل القيادة التربوية دورًا كبيرًا في نجاح الإدارة التعليمية، فالقائد تقع علي عاتقه الكثير من الأمور التي يجب أن تتوفر فيه فعليه أن يعمل على تنمية وتطوير الأفراد العاملين معه، كما يجب عليه إرشادهم إلى الصالح من الأمور كما يعمل على محاوره من معه، ولا يعتمد على توجيه الأوامر، ويشرح لهم كيفية تنفيذ المهام.

فالقيادة تعنى "القاد" وهو نقيض "السوق"، فالقاد من أمام والسوق من خلف، كما تعنى الأخذ بالزام والسير به نحو غاية مرسومة، والقائد لدى العرب الأخذ من

¹ سورة النساء، الآية 59.

الأقدمين تعنى المرشد والدليل والهادي ومنها قادة وهو جمع قائد⁽²⁾، ويرجع أصل القيادة لغة إلى الفكر اليوناني واللاتيني حيث اشتقت الكلمة الإنجليزية "Leadership" من الفعل "Archein": بمعنى يبدأ أو يقود وهو يتفق مع الفعل اللاتيني "Agree" ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة "Leader" فتعنى الشخص الذى يوجه أو يرشد أو يهدى الآخرين أي هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه⁽³⁾، أما حسب كاروس فالقيادة عمل الجيش، ويقال قاد الجيش بمعنى ترأسه وتدبر أمره⁽⁴⁾.

مشكلة البحث وأسئلته

تُعد القيادة من الأمور المهمة لنجاح أي مؤسسة سواء كانت تعليمية أو صناعية أو اقتصادية أو غيرها من المؤسسات، وتُعرف القيادة أنها: "صفة تدل على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي وأشخاص يتبعون عمله، ويسيرون على مثاله لتحقيق غاية مشتركة فيكون أحد الطرفين قائد والآخر مقود"⁽⁵⁾، والقيادة: "هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل رغبة في تحقيق أهداف محددة"⁽⁶⁾، وتُعرف أيضاً بأنها: "هي العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب"⁽⁷⁾.

² محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، ط3، دار صادر، بيروت، 1993، ص 315.

³ لويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعة والقيادة، ج 3، دار المعارف، القاهرة، ص 224.

⁴ خليل الجر، المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس، باريس، 1987، ص 96.

⁵ محمد الفاضل بن عاشور، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المعرفية للكتاب، مصر، 1975، ص 590.

⁶ فؤاد الشيخ وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 4، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1994، ص 185.

⁷ محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط3، دار المسيرة، عمان، 2015، ص 57.

والقيادة التربوية هي قدرة الشخص الناجح على التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف، فهي عملية تأثير تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة، فالقادة الناجحون يطورون رؤيتهم وفقاً لقيمهم الشخصية والمهنية، فهم يتحدثون عن رؤيتهم في كل فرصة سانحة؛ للتأثير على العاملين والمستفيدين لمشاركتهم هذه الرؤية⁽⁸⁾.

والقائد الإداري التربوي الناجح له دور كبير، فهو يقع على عاتقه عبء توجيه المجموعة وإرشادها وتوظيف كل فرد حسب قدراته على إنجاز العمل، والاستفادة من خبراتهم وتوفير جو من التعاون والألفة بينه وبين المعلمين.

لذلك يهدف البحث الحالي الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما مصادر تكوين الشخصية القيادية؟
- 2- ما صفات وخصائص القائد التربوي الناجح؟
- 3- ما صفات القائد التربوي في صنع القرارات واتخاذها؟
- 4- ما أنواع القرارات الإدارية؟
- 5- ما خطوات صنع القرار؟
- 6- ما عناصر اتخاذ القرار؟

ثالثاً - منهج الدراسة

يعتبر المنهج الاستنباطي هو أقرب المناهج المناسبة لتحقيق هدف هذه الدراسة، وهو من أبرز ما يتميز به مناهج البحث الإسلامية، وهو الطريقة التي يقوم بها الباحث ببذل أقصى جهد عقلي ونفسي عند دراسة النصوص، بهدف استخراج مبادئ تربوية مدعمة بالأدلة الواضحة.

رابعاً - أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

⁸ Ibrahim A.Ali Ibrahim And Mazin S.Abdalla Mohamed, **Educational Management, Educational Administration And Educational Leadership: Definitions And General Concepts**, SAS Journal Of Medicine, 2017, p327.

- 1- إبراز مصادر تكوين الشخصية القيادية.
- 2- الوصول إلى صفات وخصائص القائد التربوي الناجح.
- 3- استنباط دور القائد التربوي في صنع القرارات واتخاذها.
- 4- تحديد أنواع القرارات الإدارية.
- 5- معرفة خطوات صنع القرار .
- 6- تحديد عناصر اتخاذ القرار .

خامساً- أهمية الدراسة

تتمثل قيمة دراسة مضامين القيادة التربوية في سورة يوسف توضيح أن القرآن الكريم يحتوى في ثناياه على أسس الإدارة، وتوضيح بعض أدوات الإدارة في السورة، فلا تُوجد دراسة تناولت سورة يوسف تناولاً إدارياً شاملاً بكل ما تحتويه الوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ومراقبة، وكذلك توضيح أهمية القيادة وسمات القائد الإداري، بالإضافة إلى علم إدارة الأزمات، فسورة يوسف نموذج إداري متكامل ووحدة واحدة تتربط أحداثها في نسيج رائع.

وسورة يوسف توضح أيضاً أن التخطيط والقيادة الرشيدة أساس لكل نجاح والنهوض بالبلاد نحو التقدم والازدهار وهى سبيل الخروج وقت الأزمات والمحن. ويأتي البحث الحالي بوصفه إحدى الدراسات العلمية التأصيلية لاستخدام مناهج القصص القرآني في استنباط الأسس والعلوم الإدارية، وكيفية الاستفادة منه في الواقع، وتأصيل إسلامي لعلم الإدارة، وأيضاً إثراء للمكتبة التربوية.

سادساً- مصطلحات الدراسة

القيادة التربوية: "هي قدرة الشخص الناجح على التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف، فهي عملية تأثير تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة، فالقادة الناجحون

يطورون رؤيتهم وفقاً لقيمهم الشخصية والمهنية، فهم يتحدثون عن رؤيتهم في كل فرصة سانحة؛ للتأثير على العاملين والمستفيدين لمشاركتهم هذه الرؤية⁽⁹⁾.

سورة يُوسف : يأتي ترتيبها الثاني عشر من سور القرآن الكريم، وهي سورة مكية إلا ثلاث من آياتها، وعدد آياتها (111) مائة وإحدى عشرة آية، وعدد الكلمات (1975) ألف وسبعمائة وخمس وتسعون كلمة، وعدد الحروف (7125) سبعة آلاف ومائة وخمسة وعشرون حرفاً، سميت بسورة يوسف لأنها ذكرت قصة نبي الله يوسف كاملة دون غيرها من سور القرآن الكريم.

سابعاً- الدراسات السابقة

1- دراسة (أثمار ظاهر حبيب الشوهاني) بعنوان "دور القيادة في الاقتصاد وسياسة التخطيط من منظور إسلامي: قصة نبي الله يُوسف - عليه السلام - أنموذجاً" 2016⁽¹⁰⁾.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على أهم خصائص الشخصية القيادية الإسلامية، وكذلك توضيح أهمية القيادة وأثرها البالغ في توجيه الأزمات والعمل على إيجاد الحلول المناسبة.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالإضافة إلى استخدام الكتب والمقالات التي تناولت القيادة من منظور الفكر الغربي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن القرآن الكريم هو المعلم الأول حيث وضع أول موازنة في تاريخ البشرية والتي قام بها نبي الله يُوسف-عليه السلام-

⁹ Ibrahim A.Ali Ibrahim And Mazin S.Abdalla Mohamed, **Educational Management, Educational Administration And Educational Leadership: Definitions And General Concepts**, SAS Journal Of Medicine, 2017, p327.

¹⁰ أثمار ظاهر حبيب الشوهاني، دور القيادة في الاقتصاد وسياسة التخطيط من منظور إسلامي: قصة نبي الله يُوسف - عليه السلام - أنموذجاً، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، ع 41، العراق، 2016.

لمواجهة الأزمة التي حلت بالبلاد، أهمية اختيار القادة الكفاء للقيام بالمهام التي تتطلب مسئولية كبيرة مثلما فعل النبي الكريم من قدرة على متابعة كافة النواح، والتنسيق بين جميع الأقسام والعمل على المتابعة الدقيقة لكل منها، وأيضاً ضرورة العمل في جميع الظروف ومواجهة العناصر الفاسدة، فيوسف-عليه السلام- لم يمنعه الكهنة رغم سلطتهم ونفوذهم، ورغم اختلاف المذاهب والتوجهات، ولكن عقيدته الصحيحة جعلته على الطريق الصحيح.

2- دراسة (نايف شعبان) بعنوان "الإدارة في سورة يوسف عليه السلام" دراسة موضوعية، 2009 (11).

هدفت الدراسة إلى: إظهار النواحي الإدارية في سورة يوسف، والتأكيد على أن تفسير القرآن الكريم لم يتوقف عند مرحلة معينة، وأن النصوص القرآنية نصوص مقترحة للدراسة والبحث ولا تقف عند جانب واحد من العلوم، وتوجيه جميع العاملين إلى العمل بالجوانب الإدارية والاستفادة من النموذج القرآني لما فيه من شمولية. و استخدم الباحث المنهج التحليلي الاستنباطي في تحليله لهذه الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أهمية الإدارة الرشيدة للوصول إلى المراتب العليا، قيمة التخطيط وأهميته لتحقيق الأهداف والوصول للنجاح، التمسك بالقيم والمبادئ الإسلامية طريق الفلاح والنجاة في الدنيا والآخرة، وهي مرآة للمسلم لما يجب عليه من أقوال و أفعال، فالإدارة القويمة المتمسكة بمنهج الله ورسوله هي سبيل النجاة للخروج من الفتن والابتلاءات.

3- دراسة (فوقية محمد ياقوت شهبه) بعنوان " لمحات تربوية إدارية من سورتي النمل و يوسف " 2004 (12).

11 - نايف شعبان عبد الله قرموط، الإدارة في سورة يوسف، جامعة غزة، فلسطين، 2009.

12 - فوقية محمد ياقوت شهبه، " لمحات تربوية إدارية من سورتي النمل ويوسف "، جامعة طنطا، من مجلة كلية التربية، ع 33، مج 1، يونيو 2004.

هدفت الدراسة إلى: العناية بمجالي الإدارة العامة والاقتصاد وذلك بالاعتماد على سورتي النمل ويوسف.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مع أسلوب تحليل المحتوى لبيان للمحات التربوية الإدارية في هاتين الدراستين.
وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تضمنت سورة النمل لمحات تربوية لما يجب أن يكون عليه الإداري الناجح في الإدارة العامة أيًا كان موقعه الإداري، وتضمنت سورة يوسف لمحات تربوية لما يجب أن يكون عليه الإداري في المجال الاقتصادي، تشابهت اللمحات التربوية الإدارية في السورتين ومن هذه الملامح: اكتساب العلم والقدرة على تطبيقه، الاستشارة مع القدرة على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية، القدرة على التخطيط والتنظيم، سرعة تنفيذ الخطط ومتابعتها، القدرة على التقويم وتحقيق الأهداف.

أولا - مصادر تكوين الشخصية القيادية

تُوجد عدة عوامل تؤثر في تكوين الشخصية القيادية التربوية، حيث تعمل تلك العوامل على تشكيلها وإبرازها إلى حيز الوجود، ومن أبرز هذه العوامل الوراثة، والعلوم، والمعارف، والخبرة، والممارسة، والتدريب، ولكل عامل منها أثره في تكوين الشخصية القيادية.

أ- عامل الوراثة: يركز هذا العامل على "نظرية الرجل العظيم" التي ظهرت في أوروبا في القرن الثامن عشر، حيث كان محتواها أن القادة يولدون ولا يمكن صنعهم، وأن القيادة تورث من الأب إلى أبنائه وهكذا، ولكن بعد سقوط نظام الإقطاع بدا واضحا أن الوراثة ليست عاملا أساسيا في خلق القادة رغم أنها قد تلعب دورا جزئيا في ذلك⁽¹³⁾.

¹³ موسى العدوان، فن القيادة العسكرية، مجله الأقصى، ع 787، 1988، ص24.

ومعنى ذلك أن السمات القيادية تتوافر في عدد قليل من الأفراد، والسمات القيادية موروثية وليست مكتسبة، والقيادة مقتصرة على عدد محدود من العائلات، وهؤلاء القادة هم جوهر التغيير في المجتمع⁽¹⁴⁾، وفرض هذه النظرية لا يتحقق دائماً، فمن ينجح مع جماعته من أمثال هؤلاء القادة قد يعجز مع الجماعة ذاتها أو جماعة أخرى في بعض الظروف، وعلى الرغم من ذلك إلا أنها تعتبر حجر الأساس الذي بُنى عليه نظريات قيادية أخرى⁽¹⁵⁾.

ويبرز هذا العامل في شخصية سيدنا يوسف - عليه السلام - حيث إنه من سلالة الأنبياء، كان أبوه نبياً وقائداً، وجده، وجد أبيه، ولعل يوسف اكتسب تلك الصفات منهم ويتضح ذلك في قوله تعالى: ﴿وَكَذَلِكَ يَجْتَبِيكَ رَبُّكَ وَيُعَلِّمُكَ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَيُمَتِّعُكَ عَلَيْهِمْ وَعَلَىٰ آلِ يَعْقُوبَ كَمَا أَتَمَّهَا عَلَىٰ أَبْنَائِكَ مِنْ قَبْلِ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْحَاقَ إِنَّ رَبَّكَ عَلِيمٌ حَكِيمٌ﴾ (6)⁽¹⁶⁾، وأيضاً في قوله تعالى: ﴿وَاتَّبَعْتُ مِلَّةَ آبَائِي إِبْرَاهِيمَ وَإِسْحَاقَ وَيَعْقُوبَ مَا كَانَ لَنَا أَنْ نَشْرِكَ بِاللَّهِ مِنْ شَيْءٍ ذَلِكَ مِنْ فَضْلِ اللَّهِ عَلَيْنَا وَعَلَىٰ النَّاسِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَشْكُرُونَ﴾ (38)⁽¹⁷⁾.

ب- العلوم والمعارف: لا شك أن العلوم والمعارف هي إحدى وسائل النمو العقلي والذهني، ومن خلالها يستطيع الإنسان تنمية معرفته، وزيادة معلوماته عن أحدث الدراسات والأبحاث والإحصائيات التي قد تفيد في عمله القيادي، لأن العلوم والأبحاث والمعارف بشكل عام هي خلاصة تجارب الخبراء والباحثين وأصحاب الرأي،

¹⁴ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 309.

¹⁵ محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 31.

¹⁶ سورة يوسف، آية 6.

¹⁷ سورة يوسف، آية 38.

فهي تساعد على تنمية القدرات المهنية وتساعد على زيادة الإحساس بالشعور القيادي لدى الفرد⁽¹⁸⁾.

فسعة وتتوع ثقافة القائد، وبشكل خاص في المجال الذي يعمل به والمتخصص فيه، وعلى وجه العموم في المجالات الأخرى، سواء دينية وسياسية واقتصادية وغيره، الأمر الذي يمكن تحقيقه وتطويره بالدراسة، والخبرة، والتدريب، ومعرفة القائد لما هو جديد في القيادة والإدارة، والاستفادة من ذوى الخبرة في ذلك، ومن ثم تسخير كل ذلك بكفاءة لإنجاز العمل من أجل تحقيق الأهداف، وتوافر ذلك يعنى تحمل المسؤولية، والفهم العميق، والشامل للأمور والحزم⁽¹⁹⁾.

ولقد أعطى الله- عز وجل- ليُوسف- عليه السلام-، ومكنه من العلم وعلمه تأويل الأحاديث، مما جعله يصبح عزيز مصر ويتولى خزائن الدولة، وذلك في قوله تعالى: ﴿وَكَذَلِكَ يَجْتَبِيكَ رَبُّكَ وَيُعَلِّمُكَ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَيُتِمُّ نِعْمَتَهُ عَلَيْكَ وَعَلَىٰ آلِ يَعْقُوبَ كَمَا أَتَمَّهَا عَلَىٰ أَبَوَيْكَ مِنْ قَبْلِ إِبْرَاهِيمَ وَاسْحَاقَ إِنَّ رَبَّكَ عَلِيمٌ حَكِيمٌ﴾ (6) ﴿20﴾، وأيضا قوله تعالى: ﴿رَبِّ قَدْ آتَيْتَنِي مِنَ الْمُلْكِ وَعَلَّمْتَنِي مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ فَاطِرَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنْتَ وَلِيِّ فِى الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ تَوَفَّنِي مُسْلِمًا وَأَلْحَقْنِي بِالصَّالِحِينَ﴾ (101) ﴿21﴾.

ج- الخبرة والممارسة: لا أحد ينكر أهمية الخبرة في نجاح القائد التربوي وتفوقه، لأن الخبرة هي تراكم معرفي يستعمله الإنسان كلما احتاج إليه، فهي بمثابة الرصيد البنكي الذي يدخره الإنسان للحاجة، ومن فوائد الخبرة أيضا إنها تمنح

¹⁸ هايل عبد المولى طشطوش ، أساسيات في القيادة والإدارة النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار الكندى للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 39.

¹⁹ إبراهيم الديب، مدير المستقبل مدير القرن الواحد والعشرون، ط5، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، مصر، 2009، ص 32.

²⁰ سورة يوسف، الآية 6.

²¹ سورة يُوسف، الآية 101.

صاحبها الحكمة والتروي، والنظر إلى القائد الشاب الحديث العهد بالقيادة، وقارنه مع القائد الخبير صاحب الباع الطويلة في مجال القيادة كيف يتصرفان، عندها سنعرف أهمية الخبرة وفائدتها، ولا تأتي الخبرة إلا بتحويل المعرفة إلى تطبيق عملي⁽²²⁾.

بالرغم من تعليم الله-عز وجل- سيدنا يوسف-عليه السلام- تأويل الأحاديث، وأعطاه من العلم ما يمكنه من تسيير الأمور إلا إنه كان لا بد من الفهم العميق لخفايا الأمور؛ فسيدنا يوسف-عليه السلام- حين سُجن لرفضه مراودة امرأة العزيز والامتنال لرغباتها إلا أن في سجنه كانت فائدة له حيث دعا لعبادة الله الواحد الأحد، فهي دين آباءه إبراهيم وإسحاق ويعقوب ﴿إِنِّي تَرَكْتُ مِلَّةَ قَوْمٍ لَا يُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَهُمْ بِالْآخِرَةِ هُمْ كَافِرُونَ﴾ (37) وَأَتَّبَعْتُ مِلَّةَ آبَائِي إِبْرَاهِيمَ وَإِسْحَاقَ وَيَعْقُوبَ مَا كَانَ لَنَا أَنْ نُشْرِكَ بِاللَّهِ مِنْ شَيْءٍ ذَلِكَ مِنْ فَضْلِ اللَّهِ عَلَيْنَا وَعَلَى النَّاسِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَشْكُرُونَ (38)

﴿⁽²³⁾﴾، بالإضافة إلى تعلمه الكثير من الأمور عن الزراعة، والحبوب والغلة وحفظها ومخزون المياه من خلال الفنيه الذين كانوا مع في السجن، ومكنه ذلك من تفسير رؤيا الملك، وحل الأزمة الاقتصادية التي تعرضت لها البلاد.

د- التدريب: لقد أثبتت التجارب أن المواهب القيادية، والسماوات الوراثية لم تعد كافية لإنتاج القائد الإداري التربوي الفذ الناجح، بل لا بد من التدريب وزيادة المهارات الخاصة بالقيادة، لأن التدريب يتيح للقائد تعلم الأساليب، والأنماط الحديثة المتطورة، والتعرف على أدوات جديدة تساعده على اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب بحزم وحكمة في نفس الوقت، ولا بد للقائد من إتقان فنون التعامل مع الآخرين، بالإضافة إلى الأمور المتعلقة بالقيادة مثل: فن الاتصال وبناء العلاقات وغيرها من السلوكيات القيادية الناجحة⁽²⁴⁾.

²² هايل عبد المولى طشطوش، مرجع سابق، ص 40.

²³ سورة يوسف، آية 37 - 38.

²⁴ هايل عبد المولى طشطوش، مرجع سابق، ص 40.

وقد هباً الله- عز وجل- سيدنا يوسف- عليه السلام- منذ صغره للمهمة التي سيكلف بها فيما بعد، وتتمثل في تأويل الأحاديث، وذلك حينما قص على أبيه الرؤيا التي رآها في منامه، وذلك في قوله تعالى: ﴿ إِذْ قَالَ يُوسُفُ لِأَبِيهِ يَا أَبَتِ إِنِّي رَأَيْتُ أَحَدَ عَشَرَ كَوْكَبًا وَالشَّمْسَ وَالْقَمَرَ رَأَيْتُهُمْ لِي سَاجِدِينَ ﴾ (4) ﴿ (25)، ومن ثم بدأ يوسف- عليه السلام- الدعوة لله خلال تواجده في السجن، وقام بتأويل الرؤيا للفنتين وذلك في قوله تعالى: ﴿ وَدَخَلَ مَعَهُ السَّجْنَ فَتَيَانٌ قَالَ أَحَدُهُمَا إِنِّي أَرَانِي أَعْصِرُ خَمْرًا وَقَالَ الْآخَرُ إِنِّي أَرَانِي أَحْمِلُ فَوْقَ رَأْسِي خُبْرًا تَأْكُلُ الطَّيْرُ مِنْهُ نَبَأٌ بَاطِلٌ إِنَّا نَرَاكَ مِنَ الْمُحْسِنِينَ ﴾ (36) ﴿ (26).

وخاصة القول تمثل القيادة محوراً أساسياً من محاور العملية الإدارية، فالقيادة الرشيدة تتطلب عدة مصادر تؤثر في الشخصية القيادية التربوية ومنها: عوامل الوراثة، والعلوم والمعارف، والخبرة والممارسة، بالإضافة إلى التدريب، كما أنه لا بد من توافر عدة سمات في الشخصية القيادية التربوية ومنها: وجود عقيدة صحيحة، والاستناد إلى الحقائق، الحرص في التعاملات، والشجاعة والحزم وغيرها من الصفات، وهو ما تتناوله الباحثة في المحور التالي.

ثانياً- صفات وخصائص القائد التربوي الناجح

إن القائد الناجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية في مناخ تنظيمي يرضى عنه المرؤوسون، ويمكن توضيح صفات القائد الناجح التي تتمثل في العقيدة الصحيحة، لأنها تهدي إلى المثل العليا وتدعو إلى عقل الخير (27).

25 سورة يوسف، الآية 4.

26 سورة يوسف، الآية 36.

27 شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، مجلة الدراسات التربوية، ع 11، العراق، نينوى، 2010، ص 126 - 127.

فالقائد الإداري التربوي الناجح يقع على عاتقه إدارة المجموعة ككل، وتوجيهها إلى الطريق الصحيح؛ حتى يتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة التي تسعى إليها المؤسسة، وفيما يلي ستعرض الباحثة أهم تلك الصفات الواجب توفرها فيه:

أ- **العقيدة الصحيحة:** وهي الإيمان والطمأنينة وسكون القلب، والإنسان القوى الإيمان بعقيدة من العقائد هو ذلك الإنسان الذي استقر في ذهنه تلك العقيدة استقراراً يقينياً، ولم يعد يخاف على نفسه من أن يتسرب إلى ذهنه شيء يخالف مقتضى ذلك الإيمان، بخلاف الإنسان الضعيف الإيمان، فيخشى أن تؤثر الأحداث على إيمانه، ومن ثم قد يتعرض سلوكه للاضطراب والاختلال من آن لآخر⁽²⁸⁾، أما الإنسان القوى الإيمان فإن سلوكه يتوافق دائماً مع مقتضيات إيمانه، ونلمس خير شاهد على ذلك في التوافق الكامل بين سلوك ومواقف الرسول-صلى الله عليه وسلم- مع مقتضيات الإيمان العظيم الذي استقر في قلبه⁽²⁹⁾.

ويوسف-عليه السلام- ظلّ على عقيدته التي تعلمها من أبيه، ولم يتأثر بالمجتمع الذي انتقل للعيش فيه بعيداً عن أهله، ويتجلى ذلك في قوله تعالى: ﴿وَأَبَّعْتُ مِثْلَ آبَائِي إِبرَاهِيمَ وَإِسْحَاقَ وَيَعْقُوبَ مَا كَانَ لَنَا أَنْ نُشْرِكَ بِاللَّهِ مِنْ شَيْءٍ ذَلِكَ مِنْ فَضْلِ اللَّهِ عَلَيْنَا وَعَلَى النَّاسِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَشْكُرُونَ﴾ (38) ﴿⁽³⁰⁾، وعندما أرادت امرأة العزيز أن تراوده عن نفسها، ولكنه لإيمانه الصادق، وصدق عقيدته رفض

²⁸ أبو الأعلى المودودي، الإيمان بالله وملائكته وكتبه ورسله واليوم الآخر، دار الخلافة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، بدون تاريخ، ص 92 - 93.

²⁹ عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996، ص 145.

³⁰ سورة يوسف، الآية 38.

الانقياد لها متمسكاً بعقيدته: ﴿وَرَأَوْنَاهُ الَّتِي هُوَ فِيهَا عَن قَفْسِهِ وَغَلَقَتِ الْأَبْوَابَ وَقَالَتْ هَيْتَ لَكَ قَالَ مَعَاذَ اللَّهِ إِنَّهُ رَبِّي أَحْسَنَ مَثْوَايَ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ ﴾ (23) ﴿(31).

ب- الشورى: بحيث لا ينفرد القائد الإداري التربوي باتخاذ القرارات الهامة وحده بل يشرك معه مرؤوسيه في اتخاذ تلك القرارات، ومن ذلك قوله تعالى: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴾ (38) ﴿(32).

ويتضح ذلك من خلال موقف الملك حين رأى الرؤيا التي أفزعته وطلب ممن حوله من الكبراء ورجال الدولة وغيرهم تفسيرها وذلك في قوله تعالى: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَعٍ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَعٌ عِجَافٌ وَسَعٍ سُنْبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخْرٍ يَأْسَاتُ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَقْتُونِي فِي رُؤْيَايَ إِن كُنْتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبُرُونَ ﴾ (43) ﴿(33).

ت- الاستناد إلى الحقائق: فلا يصدق شيئاً حتى يتبين الأمر ويتأكد منه، ولا يعتمد على الظن والتأويل⁽³⁴⁾، فالإدارة العلمية الحديثة جاءت بناء على نظريات ودراسات علمية، ولقد سبقتها الإدارة في الإسلام بأمد طويل إذ أكدت على ضرورة الاستناد إلى الحقائق العلمية، فهو أمر محتوم لبناء قاعدة صلبة واضحة يقوم عليها العمل⁽³⁵⁾، ومن ذلك قوله تعالى: ﴿وَإِنَّ الظَّنَّ لَا يُغْنِي مِنَ الْحَقِّ شَيْئاً ﴾ (28) ﴿(36)، ومن خلال سورة يوسف يتضح بالرغم من براءة يوسف-عليه

³¹ سورة يوسف، الآية 23.

³² سورة الشورى، الآية 38.

³³ سورة يوسف، الآية 43.

³⁴ شهرزاد محمد شهاب، مرجع سابق، ص 126.

³⁵ محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015،

ص 37.

³⁶ سورة النجم، الآية 28.

السلام- مما تُسب إليه من مراودة امرأة العزيز، وشهادة الشاهد من أهلها إلا أن العزيز لم يستند للحقائق التي تبينت، وظهرت من خلال قد القميص من الخلف، واتخذ قرارًا بسجن يوسف-عليه السلام-، فالاستناد إلى الحقائق وتأكيد ما يُعد من الأمور المهمة في الإدارة والتعاقل عن تلك الحقائق يُعد من نظم الفساد الإداري، وذلك في قوله تعالى: ﴿قَالَ هِيَ رَاوَدَتْنِي عَنْ نَفْسِي وَشَهِدَ شَاهِدٌ مِّنْ أَهْلِهَا إِنْ كَانَ قَمِيصُهُ قُدَّ مِنْ قُبْلِ فَصَدَّقَتْ وَهُوَ مِنَ الْكَاذِبِينَ (26) وَإِنْ كَانَ قَمِيصُهُ قُدَّ مِنْ دُبُرٍ فَكَذَبَتْ وَهُوَ مِنَ الصَّادِقِينَ (27) فَلَمَّا رَأَى قَمِيصَهُ قُدَّ مِنْ دُبُرٍ قَالَ إِنَّهُ مِّنْ كَيْدِكُنَّ إِنَّ كَيْدَكُنَّ عَظِيمٌ (28) ﴾ (37).

ث- **لماح سريع الفهم:** كما يجب أن يكون القائد لِمَا حَا، وحكيماً في تصرفاته، فالقائد الإداري التربوي عليه أن يكون نكيًا؛ ليتمكن من السيطرة على زمام الأمور والتحكم بها، وهذ القدرة تختلف اختلافاً بيناً من شخص لآخر، والتمتع بروح المرح والدعابة، وبالتالي أداء دورها ومهامها في جميع الظروف (38)، ويوسف-عليه السلام- كان فطنًا، ينظر للأمور مستقبلاً، ويفكر في عواقب كل أمر منها، ويتضح ذلك في كثير من المواقف نذكر منها: خوفه من الله والامتناع عما دعته إليه امرأة العزيز ليقينه بأن النجاح بيد الله-عز وجل-، وبالاعتصام به، والبعد عم يغضبه ﴿قَالَ مَعَاذَ اللَّهِ إِنَّهُ رَبِّي أَحْسَنَ مَوْلَايَ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ (23) ﴾.

ج- **الشجاعة:** يجب أن يكون القائد شجاعاً، وحازماً عند اللزوم، ومرناً في الظروف العادية، فهي تمكن القائد من السيطرة على خوفه، واجتياز المخاطر والمصاعب، فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول في الحياة، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز

37 سورة يوسف، الآية 26 - 28.

38 نواف كنعان، مرجع سابق، ص 320 - 322.

الأعمال مع تحمله للنتائج المترتبة على ذلك والمسئولية الكاملة، في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر⁽³⁹⁾.

لقد كان يوسف-عليه السلام- شجاعاً حين فضل دخول السجن على مراودة امرأة العزيز فيما تدعوه إليه: ﴿قَالَ رَبِّ السِّجْنُ أَحَبُّ إِلَيَّ مِمَّا يَدْعُونَنِي إِلَيْهِ وَلَا أَتَصْرِفُ عَنِّي كَيْدَهُنَّ أَصْبُ إِلَيْهِنَّ وَأَكُنْ مِنَ الْجَاهِلِينَ﴾ (33)⁽⁴⁰⁾، وقد كان يوسف-عليه السلام- شجاعاً حين قرر تحمل مسئولية البلاد في الأزمة القاحلة التي مرت بها مصر وتمكن من الخروج من تلك الأزمة بالإضافة إلى معاونة الشعوب المجاورة ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ (55)⁽⁴¹⁾.

ح- **القدرة على تحمل المسئولية:** ويجب أن يكون القائد لديه القدرة على تحمل المسئولية الملقاة على عاتقه، فعلى المسئولين ألا يعطوا الفرد مسئولية قيادة مجموعة معينة لتحقيق أهداف محددة إلا إذا كان ذلك الفرد قادراً على القيادة بكفاءة⁽⁴²⁾.

معنى ذلك أن يكون القائد واثقاً من نفسه في مجال النشاط الذي يشرف عليه، ويوسف-عليه السلام- تحمل مسئولية كبيرة، وهى إدارة شؤون البلاد من خلال تفسير الرؤيا التي رآها الملك حيث قام بتقسيمها إلى سبع سنوات رخاء وعمل وزراعة وحفظ للغلل، وسبع سنوات عجاف قاحلة لا زرع فيها ولا ضرع، وتمكن من إطعام الناس بحسن استخدام ما تم ادخاره لتمر سنوات القحط ويأتي من بعد ذلك عام فيه الكثير

³⁹ محمود حسن الهوسى وحيدر شاكر، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، القاهرة،

2014، ص 114.

⁴⁰ سورة يوسف، الآية 33.

⁴¹ سورة يوسف، الآية 55.

⁴² حامد أحمد رمضان بدر، القيادة الإدارية: اتجاه إسلامي، مجلة الدراسات الإسلامية، مج 1، ع

1، مصر، 1984، ص 94.

من الخير ﴿ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ ﴾ (47) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ ﴿ (48) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ ﴾ (49) .

خ- **الشعور الإنساني:** وهو أن يحس القائد بأن اتباعه بشر ولا يختلفون عنه بشيء إلا في موقعه منهم، وبهذا يكون الشعور بالثقة متبادلاً بين الطرفين، فهم يريدون أن يكون رئيسهم أليفاً وأنيباً يسهل الوصول إليه، وعلى استعداد دائم لأن يستمع إلى آرائهم وأفكارهم ومشكلاتهم وأن يمد لهم يد العون والمساعدة إذا احتاجوا إليها⁽⁴³⁾.

وتتضح العلاقات الإنسانية في سورة يوسف في أسمى معانيها، حيث عمل على إيجاد علاقات بين جميع الشعوب، وجاءت القوافل إليه لطلب الطعام، كما عمل على تقوية العلاقة مع إخوته وذلك قوله تعالى: ﴿ وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُونِي بِهِ اسْتَخِصُّهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴾ (54) قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿ (55) وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَبُوءُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ ﴾ (56) ﴿ (44).

وخلاصة القول يتضح وجود شخصية قيادية تربوية نفاذة، وهي التي تستطيع أن تؤثر على سلوك الآخرين، وتجذب الاهتمام نحوها، مما يدعم الشخصية ويقويها بأن يتصف صاحبها بالاستقامة والتكامل العقلي والتوازن النفسي، فيوسف-عليه السلام- استطاع أن يؤثر فيما حوله بحسن خلقه، وقد اتصف بالجود والأمانة وصدق حديثه، وكثرة العبادة والإحسان إلى أهل السجن مما جعل الجميع يستشيريه ويأخذ برأيه في

⁴³ زكي محمود هاشم، أساسيات القيادة الإدارية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر،

1971، ص 123.

⁴⁴ سورة يوسف، الآية 54 - 56.

كافة أمورهم حتى بلغ خبر يوسف-عليه السلام-إلى الملك الذى عجز من حوله عن تفسير رؤياه وتمكن يوسف-عليه السلام-من تأويلها.

فنموذج نبي الله يوسف-عليه السلام- يدل على أنه شخص اجتمعت له كل الميزات الأخلاقية للقيادة والإدارة، من قوة ودراية نابعين من الحكمة التي علمها إياه المولى عز وجل، فضلاً عن الأمانة التي ظهرت في عفته ومراعاته لمحارم الله تعالى، ولذا فقد قادت تلك الأخلاق نبي الله يوسف-عليه السلام- أن يصوغ منها نموذجاً راقياً إبان ممارسته للحكم والاقتصاد، فهو من ناحية قد ضرب مثلاً في منع الاحتكار، ظهر ذلك في توزيعه من خير مصر على البلاد المجاورة في سنوات العجاف، كما ضرب مثلاً في الورع وقوة التحمل، فكان يوسف-عليه السلام- لا يشبع نفسه ولا يأكل هو والملك وجنودهما إلا أكلة واحدة في وسط النهار، حتى يكتفى الناس بما في أيديهم مدة السبع سنين، وفي ذلك تجلى واضح لأهمية العنصر البشرى والتكامل بينه وبين العناصر المادية الأخرى على اختلافها⁽⁴⁵⁾.

ثالثاً- دور القائد التربوي في صنع واتخاذ القرارات

تعتمد القيادة على عدة محاور أساسية تتمثل في الأعمال، والتماسك الاجتماعي وحاجات الأفراد، ويجب على القائد الإداري التربوي أن يكون مدركاً لتلك المحاور المشار إليها، ومدى اعتمادها على بعض وبالتالي يتطلب دور القائد القيام بما يلي⁽⁴⁶⁾:

أ- أن يشرح للمجموعة هدفها وأن يحدد لكل فرد دوره في تحقيق الهدف، وما هو منتظر منه أداؤه، وهي جميعاً أدوار وأعمال متناسقة، ومتعاونة لتحقيق الهدف، ودور القائد يتمثل في تحقيق الترابط والتكامل بين هذا الهدف العام وبين الأهداف الشخصية للعاملين، كما يتولى القائد تحديد خطوط الاتصال الفعالة التي تربط بين أجزاء التنظيم.

⁴⁵ أثمار ظاهر حبيب الشوهانى، مرجع سابق، ص 533.

⁴⁶ زكى محمود هاشم، مرجع سابق، ص 111 - 112.

ب - أن يخطط للمجموعة كيفية تحقيق الهدف، ويوجهها الوجهة الصحيحة لذلك ويوضح لها سبيل التقدم.

ج - أن يضع للمجموعة معايير موضوعية وعادلة للأداء.

د - أن يحفز أفراد المجموعة، ويبقى على علاقات طيبة معهم، ويعمل على رفع معنوياتهم وأن يعطى لكل منهم فهمًا واضحًا لموقفه ومكانته في تقدير قائد المجموعة، وبمعنى آخر يعطى لكل منهم الفرصة لأن يقف على مدى مساهمة مجهوداته في المجهودات الكلية للمشروع، كما أن ذلك من العوامل المشجعة التي تؤدي إلى شعور العاملين بالرضا عن أعمالهم، ومساهمة أفراد المجموعة في هذه الوظائف من الأهمية، فلو اتخذ القائد قرارته بمعزل عن معاونيه، ودون أن يسترشد بأرائهم ووجهات نظرهم، فإن تقبل المجموعة للقرارات سيكون أضعف، كذلك سيكون الوقت المستغرق في تنفيذ هذه القرارات أطول مما لو كانت قد نوقشت مع أعضاء المجموعة في بادئ الأمر.

وبالتطبيق على سورة يوسف حين مرت البلاد بالأزمة الاقتصادية التي عصفت بمصر والبلاد المجاورة، نجد مثالاً رائعاً في حُسن القيادة وإدارة الموقف من خلال تحديد الهدف، وهو الخروج بمصر من تلك الأزمة الطاحنة، فيوسف-عليه السلام- حين طلب من الملك تولى خزائن الأرض، لم يطلب ذلك لهدف شخصي أو لمصلحته بل حمل عبئاً ثقيلاً عندما وجد في مقدرته الوصول للهدف العام، وهو إخراج البلاد من الأزمة، ثم قام يوسف-عليه السلام- بتحديد المهام، وقسم الإدارات، وأنشأ الصوامع التي تحفظ الغلال، وأقام نظاماً لحماية البلاد من السرقة، كما اهتم بالموازنة والتخطيط، ليتمكن من الاستفادة بالموارد المتاحة، وتوفير ما يمكنه للانتفاع به في سنوات الجذب، وبذلك استطاع يوسف-عليه السلام-الإمساك بزمام الأمور، وتوجيه جميع الطاقات والموارد المتاحة لتحقيق أفضل نتيجة.

ويرى كثير من كتاب الإدارة أن الإدارة: "هي اتخاذ قرارات لدرجة أن كثيرًا منهم عند تعريفهم للإدارة قالوا إن الإدارة هي اتخاذ قرارات، وأن التوفيق في اتخاذ القرارات هو نجاح الإدارة، وأن عدم التوفيق في اتخاذ القرارات هو فشلها"⁽⁴⁷⁾. وهناك الكثير من القرارات الإدارية التربوية، والتي تختلف الآراء في اختيار الأسس التي يتم من خلالها تصنيف القرارات الإدارية أو تعدد أنواعها، وقد قام علماء الإدارة بعدة تصنيفات لأنواع القرارات الإدارية، فهناك من قسمها طبقاً لإمكانية برمجتها فهناك قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة، وهناك من يميز بينها طبقاً لطريقة اتخاذها، ويقسمها إلى قرارات ديموقراطية، وقرارات بيروقراطية، أو أوتوقراطية وغيرها من التصنيفات.

رابعاً- أنواع القرارات الإدارية

تعد دراسة أنواع القرارات الإدارية من الأمور المهمة نظراً لما يترتب عليه من تحديد الأساليب والأطر التي تعتمد لاتخاذ كل نوع منها.

أ- طبقاً لإمكانية برمجتها

❖ **القرارات المبرمجة:** هي القرارات المخططة سلفاً والمحددة بواسطة قواعد وإجراءات المنظمة، والتي تشرح بالتفصيل كيفية معالجة مشكلة روتينية معروفة⁽⁴⁸⁾، كما أنها هي القرارات التي يتم اتخاذها بشكل روتيني أو متكرر، وتتخذ في مواقف محددة، وتخضع لقواعد معينة، وتتعلق غالباً بالأعمال الجارية أو المعتادة، وغالباً ما تكون هناك إجراءات شكلية تمر بها عملية اتخاذ القرار، حيث يمكن جدولتها أو برمجتها وفقاً لروتين معين، وهذه القرارات تصدر عادة

⁴⁷ جميل جودت أبو العينين، أصول الإدارة من القرآن والسنة، دار ومكتبة الهلال ، بيروت، 2001، ص 64.

⁴⁸ أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 292.

بطريق تلقائي وفوري، ولا تحتاج إلى دراسة وجهد ذهني لاتخاذها⁽⁴⁹⁾، ومن أمثلة تلك القرارات: قرار يعقوب-عليه السلام- بألا يحكى يوسف-عليه السلام- رؤيته يقول تعالى: ﴿قَالَ يَا بُنَيَّ لَا تَقْصُصْ رُؤْيَاكَ عَلَىٰ إِخْوَتِكَ فَيَكِيدُوا لَكَ كَيْدًا إِنَّ الشَّيْطَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوٌّ مُّبِينٌ ٥﴾⁽⁵⁰⁾، سيدنا يعقوب-عليه السلام- حين قص يوسف- عليه السلام- رؤياه عليه، خشى عليه من غيرة إخوته وخاف أن يكيدوا له ولذلك طلب من يوسف عدم القص، فالمشكلة متمثلة في خوف سيدنا يعقوب-عليه السلام-، وبالتالي كان القرار بدون تفكير بألا يقص يوسف-عليه السلام- رؤياه على إخوته.

❖ **القرارات غير المبرمجة:** هي التي تتصف بأنها غير منكرة وغير روتينية، وغير محددة جيداً، ولا توجد إجراءات معروفة مسبقاً لحلها، وعادة ما تظهر الحاجة لاتخاذ هذه النوعية من القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة لأول مرة، ولا توجد خبرات مسبقة بشأن كيفية حلها، هذا النوع من المشاكل عادة ما يصعب تجميع معلومات كافية عنها، ولا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل والاختيار من بينها، فإن كل قرار يتم صنعه وفقاً لمتطلبات وظروف وخصائص المشكلة، ولا توجد أنماط موحدة لحل هذا النوع من المشكلات⁽⁵¹⁾، ومن أمثلة تلك القرارات: قرار الملك بإحضار سيدنا يوسف- عليه السلام- لتفسير رؤياه: شاهد الملك في منامه رؤيا عجيبة في قوله تعالى: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَىٰ سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعٌ سُنْبُلَاتٍ خَضِرٌ وَأَخْرَبَاتٍ يَا أَيُّهَا

⁴⁹ إبراهيم عبد العزيز شيحة، الإدارة العامة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1980، ص 15.

⁵⁰ سورة يوسف، آية 5.

⁵¹ على عبد الهادي مسلم، نظم المعلومات الإدارية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1994،

المَلَأُ أَقْتُونِي فِي رُؤْيَايَ إِنْ كُنْتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبُرُونَ ﴿43﴾ (52)، ولذلك قام بجمع الكبار والعلماء وغيرهم؛ لتفسير تلك الرؤيا، ولكن لم يتمكن أحد من تفسيرها، وحينها تذكر ساقى الملك يُوسُف-عليه السلام-عندما قام بتفسير الأحلام لهما في السجن، وأمر الملك على الفور بإحضار يُوسُف-عليه السلام- ويتجلى ذلك في قوله تعالى: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُونِي بِهِ فَلَمَّا جَاءَهُ الرَّسُولُ قَالَ ارْجِعْ إِلَىٰ رَبِّكَ فَاسْأَلْهُ مَا بَالُ النَّسُوءِ الَّذِي قَطَعْتَ أَيْدِيَهُنَّ إِنْ رَبِّي بِكَيْدِهِنَّ عَلِيمٌ ﴿50﴾ (53)، وتمكن يُوسُف-عليه السلام- من تفسير رؤيا الملك بما أعجب الملك وأيقنه من حسن التأويل، كما قام بوضع خطة زراعية وقسمها إلى سبع رءاء وسبع عجاف، واعتمد خلالها على منسوب المياه من الفيضان، وحساب ما يمكن زراعته وما سيتم استهلاكه وما سيتم ادخاره، فقام يُوسُف-عليه السلام- بإنشاء مخازن للغلال ومستودعات لحفظ القمح والحبوب، كما قام بإنشاء وحدات للمحاسبة والتدوين وغيرها من القرارات التي تمكن من خلالها معالجة الأزمة، والخروج منها ومنها أيضًا قرار من سيدنا يُوسُف-عليه السلام- بعدم الخروج من السجن إلا بعد ثبوت براءته، ويظهر ذلك في قوله تعالى: ﴿قَالَ مَا خَطْبُكَ إِذْ رَأَوْتَنِي يَوسُفُ عَنْ نَفْسِهِ قُلْ حَاشَ لِلَّهِ مَا عَلَّمْنَا عَلَيْهِ مِنْ سُوءِ قَوْلِ امْرَأَةِ الْعَزِيزِ الْآنَ حَصْحَصَ الْحَقُّ أَنَا رَأَوْتُهُ عَنْ نَفْسِهِ وَإِنَّهُ لَمِنَ الصَّادِقِينَ ﴿51﴾ ذَلِكَ لِيَعْلَمَ أَنِّي لَمْ أَخُنْهُ بِالْغَيْبِ وَأَنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي كَيْدَ الْخَائِنِينَ ﴿52﴾ وَمَا أُبْرِئُ نَفْسِي إِنْ التَّنَفَّسَ لِأَمْرَةٍ بِالسُّوءِ إِلَّا مَا رَحِمَ رَبِّي إِنْ رَبِّي

52 سورة يُوسُف، آية 43.

53 سورة يُوسُف، آية 50.

غَفُورٌ رَّحِيمٌ (53) ﴿54﴾، ويظهر ذلك في تفسير القرآن الكريم: " أن ساقى الملك ذهب إليه وأخبره بتفسير الرؤيا، ولعله أخبره بما شاهد عن يوسف، وأنه كريم حلِيم كامل الأوصاف كريم الأخلاق، قد حبس ظلماً فأمر الملك أن يؤتى يوسف لمقابلة الملك، وليسمع منه تفسير الرؤيا مشافهة بعد أن نجح يوسف بما عجزت عنه الكهنة وكبار العلماء ولما وصل رسول الملك إلى يوسف-عليه السلام- يخبره برغبة الملك في مقابلته رفض يوسف أن يخرج من السجن حتى يُعاد التحقيق في قضيته لتثبت براءته" (55)، فيوسف-عليه السلام- سُجن ظلماً، ومكث في السجن بضع سنين اشتهر خلالها بالجدود، والأمانة، وصدق الحديث، مما يلزم لخروجه من السجن أن يتم إظهار براءته حتى يتمكن من ممارسة مهمه، وأيضاً حتى لا تعاد الشائعات مرة أخرى عليه، ونتيجة لطلب سيدنا يوسف-عليه السلام- صدر قرار من الملك في التحقيق في هذا الأمر.

ب - القرارات الديمقراطية والقرارات البيروقراطية

1. **القرارات الديمقراطية:** يؤخذ هذا النوع من القرارات عن طريق إشراك ومشاورة أكبر قدر ممكن من المعنيين بموضوع القرارات، أو إشراك ممثلين عنهم، وغالباً ما تتخذ هذه القرارات بالتصويت حيث يجمع عليها جميع المصوتين أو تؤخذ بالأغلبية⁽⁵⁶⁾، ومن أمثلة تلك القرارات ما يلي: **قرار إخوة يوسف-عليه السلام- التخلص منه،** يقول تعالى: ﴿إِذِ قَالُوا لِيُوسُفُ وَأَخُوهُ أَحَبُّ إِلَيْنَا مِمَّا نَحْنُ وَإِنَّا مُبْتَلُونَ﴾ (8) **اقتلوا يوسف أو اطرحوه أرضاً يخل لكم**

⁵⁴ سورة يوسف، آية 51 - 53.

⁵⁵ عبد الله شحاته، تفسير القرآن الكريم، ج 11، دار غريب للطباعة والتوزيع، القاهرة، ص 2337.

⁵⁶ سامي زين العابدين حماد، أصول علم الإدارة، دار العلم للطباعة والنشر، السعودية، جدة، 1984، ص 209.

وَجْهٌ أَبِيكُمْ وَتَكُونُوا مِنْ بَعْدِهِ قَوْمًا صَالِحِينَ (9) قَالَ قَائِلٌ مِنْهُمْ لَا تَقْتُلُوا يُوسُفَ وَالْقَوْهَ فِي غِيَابَةِ الْجُبِّ يَلْتَقِطُهُ بَعْضُ السَّيَّارَةِ إِنْ كُنْتُمْ فَاعِلِينَ (10) ﴿57﴾.

المشكلة هنا تتمثل في شدة محبة الأب ليوسف، وخاصة بعد وفاة الأم، وشعور الإخوة بالغيرة من أخيهم، ثم يبدأ الإخوة في دراسة مشكلتهم، والتفكير فيها، وخاصة أنهم أكثر عددًا ﴿وَحَزْنٌ عُسْبَةٌ﴾، فيبدأ الإخوة بالتفكير بالبدائل التي تمكنهم من التخلص من أخيهم، وتظهر هذه البدائل فيما يلي: ﴿اقتلوا يُوسُفَ﴾، أو البديل الثاني ﴿اطْرُحُوهُ أَرْضًا﴾، ومن ثم ﴿وَأَلْقُوهُ فِي غِيَابَةِ الْجُبِّ﴾. ومن ثم إجماع جميع الإخوة على اختيار أحد هذه البدائل، وهو إلقاء يوسف- عليه السلام- في غيابة الجب، لتقوم أحد القوافل بأخذه وبالتالي يتم إقصاءه بعيدًا وتكون محبة أبيهم لهم.

2. القرارات البيروقراطية أو الأوتوقراطية: هذا القرارات يتم اتخاذها من قبل القائد، ويعلنها على مرؤوسيه دون إعطائهم فرصة في المشاركة في اتخاذها أو إبداء الاعتراض عليها⁽⁵⁸⁾ ومن أمثلة ذلك: قرار من إدارة القصر بسجن سيدنا يوسف- عليه السلام-: ويتجلى ذلك في قوله تعالى: ﴿ثُمَّ بَدَأْهُمْ مِنْ بَعْدِ مَا رَأَوْا الْآيَاتِ لَيْسَجْنَهُ حَتَّىٰ حِينٍ﴾ (35) ﴿59﴾، ظهرت براءة سيدنا يوسف- عليه السلام- من مراودة امرأة العزيز، وبالرغم من ثبوت براءته من خلال حكم الشاهد الذي أقر بأن القميص قُد من دُبر، وبالتالي يقع الإثم على امرأة العزيز ﴿وَإِنْ كَانَ قَمِيصُهُ قُدَّ مِنْ دُبُرٍ فَكَذَبَتْ وَهُوَ مِنَ الصَّادِقِينَ﴾ (27) فلَمَّا

⁵⁷ سورة يُوسُفَ، آية 8 - 10.

⁵⁸ سامى زين العابدين حماد، مرجع سابق، ص 209.

⁵⁹ سورة يُوسُفَ، آية 35.

رَأَى قَمِيصَهُ قَدْ مِنْ دُبُرٍ قَالَ إِنَّهُ مِنْ كَيْدِكُنَّ إِنَّ كَيْدَكُنَّ عَظِيمٌ (28) ﴿60﴾، وحاولت امرأة العزيز مرة أخرى من خلال إحضار النسوة اللاتي في المدينة للمحاولة مرة أخرى بإيقاع يُوسف، ولكنه استعصم بنفسه، وبالرغم من ثبوت براءته، فقد تم الإجماع بإصدار قرار بسجن يُوسف-عليه السلام-.

ج - القرارات حسب موضوعيتها

1. **القرارات العقلانية:** هذه القرارات تعنى بالتحليل المنطقي العقلاني المنظم للمواقف بهدف التعرف على البدائل، وتقويمها، وتطبيقها، ومراجعتها ضمن خطوات متسلسلة، والقرار العقلاني لا يعتمد على الاتجاهات الشخصية بل يعتمد على أسس ونظم معينة⁽⁶¹⁾، ومن أمثلة تلك القرارات: **قرار الشاهد ببراءة يُوسف-عليه السلام- :** فيُوسف-عليه السلام- لم يستجب لامرأة العزيز بل وحاولت إلقاء التهمة عليه وحينها حاول يُوسف-عليه السلام- أن يبرئ نفسه وشهد شاهد من أهلها، وبالفعل تقرر براءة يُوسف-عليه السلام-، وبالرغم من ذلك تم سجن يُوسف-عليه السلام-، وفي ذلك يقول تعالى: ﴿قَالَ هِيَ رَأَوْنِي عَنْ نَفْسِي وَشَهِدَ شَاهِدٌ مِنْ أَهْلِهَا إِنْ كَانَ قَمِيصُهُ قَدْ مِنْ قُبْلِ فَصَدَقَتْ وَهُوَ مِنَ الْكَاذِبِينَ (26) وَإِنْ كَانَ قَمِيصُهُ قَدْ مِنْ دُبُرٍ فَكَذَبَتْ وَهُوَ مِنَ الصَّادِقِينَ (27) فَلَمَّا رَأَى قَمِيصَهُ قَدْ مِنْ دُبُرٍ قَالَ إِنَّهُ مِنْ كَيْدِكُنَّ إِنْ كَيْدَكُنَّ عَظِيمٌ (28)﴾⁽⁶²⁾.

⁶⁰ سورة يُوسف، آية 27 - 28.

⁶¹ ألفريد جوهانس، المفاتيح العشرة للنجاح، ترجمة سمية الحسنى، دار المنارة الإسلامية، الكويت،

2009، ص 112.

⁶² سورة يُوسف، آية 26 - 28.

ويتضح ذلك من خلال ما يلي: "الشاهد هنا في هذه الآية الكريمة من خاصية الملك، وكان رجلاً حكيماً عاقلاً حصيف العقل، بعد أن رأى ما رأى، فلم يرد أن يواجه المرأة، لكنه تكلم بصدق وأمانة، فقرر بعد أن رأى القميص قد من دبر، إنه من كيدكن إن كيدكن عظيم، وفيه إشارة إلى أن المرأة كاذبة في أقوالها، ويوسف-عليه السلام - صادق وبرئ مما وجه إليه من اتهامات باطلة" (63).

فالمشكلة هنا تتمثل في تبرئة زوجة العزيز، وإلقاء التهمة على يوسف، وقد تم إجراء عدد من التدابير لهذه المشكلة من خلال إحضار شاهد للفصل في الأمر، وقد اتضح ما يلي: إنكار يوسف-عليه السلام- ما حدث، قد القميص من دبر مما يؤكد كلام يوسف-عليه السلام-، الاعتراف بفعل زوجة العزيز.

فالشاهد هنا قام بتحليل منطقي عقلائي للموقف من خلال ظواهر واضحة، وهي القميص الذي تمكن من خلاله الاستدلال على براءة يوسف-عليه السلام-، ومنها قرار يوسف-عليه السلام- أخذ أخيه منهم وذلك من خلال قوله تعالى: ﴿قَالُوا فَمَا جَزَاؤُهُ إِنْ كُنتُمْ كَاذِبِينَ﴾ (74) (64)، وأيضاً قرار يوسف - عليه السلام - بعدم مطاوعة امرأة العزيز، ويتضح ذلك في قوله تعالى: ﴿قَالَ مَعَاذَ اللَّهِ إِنَّهُ رَبِّي أَحْسَنَ مَوْلِيَّ إِنَّهُ لَأَنْفَلِحَ الظَّالِمُونَ﴾ (65).

2. **القرارات العاطفية:** هي تلك القرارات التي تتأثر بالمشاعر الداخلية لمتخذ القرار، وتكون هذه القرارات بعيدة عن التفكير الناقد، وتظهر تلك القرارات فيما يلي: قرار امرأة العزيز بمراودة يوسف-عليه السلام- عن نفسه، يقول تعالى: ﴿وَرَاوَدَتْهُ الَّتِي هُوَ فِي بَيْتِهَا عَنْ نَفْسِهِ وَغَلَّقَتِ الْأَبْوَابَ وَقَالَتْ هَيْتَ لَكَ قَالَ

⁶³ وهبة بن مصطفى الزحيلي، مرجع سابق، ص 580.

⁶⁴ سورة يوسف، آية 74.

⁶⁵ سورة يوسف، آية 23.

مَعَاذَ اللَّهِ إِنَّهُ رَبِّي أَحْسَنُ مَوْلَىٰ إِنَّهُ لَإَيْفَاحُ الظَّالِمُونَ (23) وَلَقَدْ هَمَّتْ بِهِ وَهَمَّ بِهَا لَوْلَا
أَنْ رَأَىٰ بُرْهَانَ رَبِّهِ كَذَلِكَ لِنَصْرِفَ عَنْهُ السُّوءَ وَالْفَحْشَاءَ إِنَّهُ مِنْ عِبَادِنَا
الْمُخْلِصِينَ (24) (66)، لقد كان يوسف-عليه السلام- غاية في الجمال
والحسن مما جعل امرأة العزيز تقرر مرادته أي الإيقاع به، فالمشكلة هنا
تكمن في تعلق امرأة العزيز بيوسف-عليه السلام- واستخدامها كافة الوسائل
المتاحة للإيقاع به، وبالتالي كان قرارها وهو المرادة من جانبها، حين لم تجد
أي استجابة منه، فهو نبي الله -عز وجل- كما أنه ذو خلق عظيم، وفشل
مخططها بالإيقاع به، فقرارها بناءً على مشاعر داخلية منها، لم تفكر في
عواقبها ونتائجها.

د- القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية

1. **القرارات التنظيمية** : تتضمن قواعد عامة ملزمة تطبق على عدد غير محدد
من الأفراد، وهي تعد بمثابة تشريعات ثانوية تصدرها الإدارة، بغرض إحكام
الأعمال الموكلة إليها، ومن أمثلة ذلك: اللوائح، ومنح السلطات والسياسات
الواجبة الإتيان، وتعيين أجهزة العمل، وترتيبها في الهيكل التنظيمي للمنشأة
وتحديد العلاقات بينها (67)، ويتضح ذلك في سورة يوسف من خلال ما يلي:
قرار الملك باستخلاص يوسف-عليه السلام- لنفسه، وتعيينه في إدارة الدولة،
حين تيقن الملك من براءة يوسف-عليه السلام-، كما تيقن من نزاهته وحسن
تدبيره للأمور، لذا قرر الملك أن يستخلص يوسف-عليه السلام-؛ ليتمكن من
استشارته فيما يريد، ويكن من حاشيته، وتولى يوسف-عليه السلام- مكانة
كبيرة عند الملك، وأصبح مسئولاً عن خزائن الدولة، وينظم الأمور، ويضع
الخطط، ويحدد العلاقات والأسس التي يجب تنظيم أمور الدولة بها، كما أنشأ

⁶⁶ سورة يوسف، آية 23 - 24.

⁶⁷ محمود عساف، أصول الإدارة، مكتب لطفى للنشر، القاهرة، 1982، ص 66.

علم العلاقات العامة من خلال التواصل مع الشعوب المجاورة في سنوات الأزمات الاقتصادية التي عصفت بالبلاد.

ويتجلى ذلك لنا في قوله تعالى: ﴿ وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصُ لَهُ نَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ ۝ (54) ﴾⁽⁶⁸⁾، يقول تعالى إخباراً عن الملك حين تحقق براءة يوسف-عليه السلام- ونزاهة عرضه مما نسب إليه، قال: ﴿ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصُ لَهُ نَفْسِي ﴾، أي: أجعله من خاصتي وأهل مشورتني ﴿ فَلَمَّا كَلَّمَهُ ﴾، أي: خاطبه الملك وعرفه، ورأى فضله وبراعته، وعلم ما هو عليه من خلق وخلق وكما قال له الملك: ﴿ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ ۝ ﴾، أي: إنك عندنا قد بقيت ذا مكانة وأمانة، فقال يوسف-عليه السلام-: ﴿ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴾، مدح نفسه، ويجوز للرجل ذلك إذا جهل أمره، للحاجة، وذكر أنه ﴿ حَفِيظٌ ﴾ أي: خازن أمين، ﴿ عَلِيمٌ ﴾⁽⁶⁹⁾.

2. القرارات الشخصية : تمثل هذه الأنماط من القرارات النزاعات الذاتية، والشخصية للرئيس، أو المدير، إذ أنها تتأثر بالميول الشخصية، وطبيعة الخبرة التراكمية لديه في اتخاذ مثل هذه القرارات، لا يتم تحويل صلاحيات اتخاذها لأي مستوى إداري معين بعكس القرارات التنظيمية⁽⁷⁰⁾، ويتضح من خلال سورة يوسف فيما يلي: قرار عزيز مصر لأهله بإكرام يوسف-عليه السلام- ويتجلى ذلك في قوله تعالى: ﴿ وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِصْرَ لِامْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَوْءَاةَ

⁶⁸ سورة يوسف، آية 54.

⁶⁹ اسماعيل بن عمر بن كثير القرشي الدمشقي أبو الفداء عماد الدين، تفسير ابن كثير، ج4، دار طيبة، 1999، ص 395.

⁷⁰ محمود حسن الهواس و حيدر شاکر البرزنجي، مرجع سابق، ص 50.

عَسَىٰ أَن يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَكَذَا وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِن تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَىٰ أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ (21) ﴿71﴾، ويُخبر الله تعالى أُلطافه بيُوسف، أنه قبيص له الذي اشتراه من مصر، حتى اعتنى به وأكرمه وأوصى أهله به، وتوسم فيه الخير والفلاح، وقال لامرأته: ﴿أَكْرِمِي مِثْوَاهُ عَسَىٰ أَن يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَكَذَا﴾، وكان الذي اشتراه من مصر عزيزها (72).

ومنها قرار من إدارة القصر بسجن سيدنا يُوسف-عليه السلام:-
ويتجلى ذلك في قوله تعالى: ﴿ثُمَّ بَدَأْ لَهُمْ مِن بَعْدِ مَا رَأَوُا الْآيَاتِ لَيْسَجْنُهُنَّ حَتَّىٰ حِينٍ (35)﴾ (73)، ظهرت براءة سيدنا يُوسف-عليه السلام- من مرادة امرأة العزيز وبالرغم من ثبوت براءته من خلال حكم الشاهد الذي أقر بأن القميص قُد من دُبر، وبالتالي يقع الإثم على امرأة العزيز ﴿وَإِنْ كَانَ قَمِيصُهُ قُدَّ مِن دُبُرٍ فَكَذَبَتْ وَهُوَ مِنَ الصَّادِقِينَ (27)﴾ فلما رأى قَمِيصُهُ قُدَّ مِن دُبُرٍ قَالَ إِنَّهُ مِن كَيْدِكُنَّ إِنَّ كَيْدَكُنَّ عَظِيمٌ (28) ﴿74﴾، وحاولت امرأة العزيز مرة أخرى من خلال إحضار النسوة اللاتي في المدينة للمحاولة مرة أخرى بإيقاع يُوسف ولكنه استعصم بنفسه.

وأيضاً قرار يُوسف - عليه السلام - بإحضار أخيه من فلسطين: مكن الله سيدنا يُوسف-عليه السلام- في الأرض، وأخرجه من الضيق إلى الفرج، فقرار خروجه من السجن كان بمثابة الحياة بالنسبة ليُوسف، واستطاع بصدقه،

71 سورة يُوسف، آية 21.

72 اسماعيل بن عمر بن كثير القرشي الدمشقي أبو الفداء عماد الدين، مرجع سابق، ص 378.

73 سورة يُوسف، آية 35.

74 سورة يُوسف، آية 27 - 28.

وحسن تدبيره وإخراجهم من أزمة القحط والجفاف وبتوفيق من الله-عز وجل- ، أن يكسب ثقة الملك، ويطلب منه أن يكون هو المسئول عن خزائن الدولة، مما جعله يلتقى بإخوته دون أن يعرفوه، وحين سألهم عن سبب مجيئهم، وعن قومهم عرفوه بأنفسهم، فطلب منهم إحضار أخيهم الذين ذكروهم في حديثهم، ويتجلى ذلك في قوله تعالى: ﴿وَجَاءَ إِخْوَةُ يُوسُفَ فَدَخَلُوا عَلَيْهِ فَعَرَفَهُمْ وَهُمْ لَهُ مُنْكَرُونَ﴾ (58) وَلَمَّا جَهَّزَهُمْ بِجَهَّازِهِمْ قَالَ أَتُونِي بِأَخٍ لَكُمْ مِنَ أَبِيكُمْ أَلا تَرَوْنَ أَنِّي أُوفِي الْكَيْلَ وَأَنَا خَيْرُ الْمُنْزِلِينَ ﴿59﴾ (75)، ولذا طلب من إخوته إحضار أخيه بنيامين، وأخبرهم بأنهم إن لم يحضروه فلن يعطيهم الكيل المخصص لهم.

بالإضافة إلى قرار الأخ الأكبر ليوسف-عليه السلام- بعدم العودة مع إخوته بعد أخذ يوسف-عليه السلام- لأخيه بنيامين، حين طلب يوسف-عليه السلام- من إخوته إحضار أخيهم بنيامين، لم يرغب سيدنا يعقوب-عليه السلام- في إرساله معهم خوفاً عليه من أن يفعلوا به مثلما فعلوا بيوسف-عليه السلام-، ولذا امتنع في بداية الأمر ثم أرسله معهم بعدما أعطوه الوعود والمواثيق على العودة به، وحين قرر سيدنا يوسف-عليه السلام- أخذ أخيه عنده وقام بتعريفه بنفسه، ثم دبر حيلة ليتمكن من أخذه ليديه، وكان له ما أراد، قرر أخوه الأكبر عدم العودة معهم والبقاء في مصر حتى يأذن له أبوه، لأنهم أعطوا الأب المواثيق التي تضمن له عودتهم بأخيهم بنيامين، ويتجلى ذلك في قوله تعالى: ﴿فَلَمَّا اسْتِأْذَنُوا مِنْهُ خَلَصُوا نَجِيًّا قَالَ كَبِيرُهُمْ أَلَمْ تَعْلَمُوا أَنَّ أَبَاكُمْ قَدْ أَخَذَ عَلَيْكُمْ مَوْثِقًا مِنَ اللَّهِ وَمِن قَبْلُ مَا فَرَّطْتُمْ فِي يُوسُفَ فَلَنْ أَبْرَحَ الْأَرْضَ حَتَّى يَأْذَنَ لِي أَبِي أَوْ يَحْكُمَ اللَّهُ لِي وَهُوَ خَيْرُ الْحَاكِمِينَ﴾ (80) ﴿76﴾.

75 سورة يوسف، آية 58 - 59.

76 سورة يوسف، آية 80.

وهناك قرار سيدنا يعقوب-عليه السلام- بإرسال أبنائه لطلب الزاد بعد اشتداد أزمة القحط، وزاد الضيق على قوم سيدنا يعقوب-عليه السلام-، كما زاد حزنه على بنيه، ولذا طلب من أبنائه أن يذهبوا إلى مصر ويحاولوا جلب الطعام لقومهم وذلك في قوله تعالى: ﴿ يَا بَنِيَّ اذْهَبُوا فَتَحَسَّسُوا مِنْ يُوسُفَ وَأَخِيهِ وَلَا تَيَاسُوا مِنْ رُوحِ اللَّهِ إِنَّهُ لَا يَيَاسُ مِنْ رُوحِ اللَّهِ إِلَّا الْقَوْمُ الْكَافِرُونَ ﴾ (87) ﴿77﴾.

يقول تعالى مخبراً عن يعقوب-عليه السلام- أنه ندب بنيه على الذهاب إلى الأرض، يستعلمون أخبار يوسف وأخيه بنيامين، والتحسس يكون في الخير والتجسس يستعمل في الشر، وبشرهم وأمرهم ألا ييأسوا من روح الله، أي: لا يقطعوا رجاءهم وأملهم من الله فيما يرمونه ويقصدونه، فإنه لا يقطع الرجاء، وقوله: ﴿ فَلَمَّا دَخَلُوا عَلَيْهِ ﴾ تقدير الكلام: فذهبوا فدخلوا بلد مصر، ودخلوا على يوسف، ﴿ قَالُوا يَا أَيُّهَا الْعَزِيزُ مَسَّنَا وَأَهْلَنَا الضُّرُّ ﴾ يعانون من الجذب والقحط وقلة الطعام، ﴿ وَحِثْنَا بِضَاعَةَ مُزْجَاةٍ ﴾ أي: ومعنا ثمن الطعام الذي تمتاره، وهو ثمن قليل" (78).

وآخر هذه القرارات قرار سيدنا يوسف-عليه السلام- بإظهار نفسه وتعريف إخوته بشخصه: حضر إخوة يوسف-عليه السلام- لطلب الطعام، نظرًا لاشتداد الأزمة والضيق، وأخذوا معهم ثمنًا قليلًا؛ لسوء الأحوال لديهم، وما أصاب قومهم من هم وحزن، وما هو فيه من سعة وملك وسلطان، وحينها رق قلب يوسف-عليه السلام- لما أصابهم، وقرر التعريف بنفسه، ويقول

77 سورة يوسف، آية 87.

78 اسماعيل بن عمر بن كثير القرشي الدمشقي أبو الفداء عماد الدين، مرجع سابق، ص 306 -

تعالى: ﴿ قَالَ هَلْ عَلِمْتُمْ مَا فَعَلْتُمْ بِيُوسُفَ وَأَخِيهِ إِذْ أَنْتُمْ جَاهِلُونَ ﴾ (89) قَالُوا إِنَّكَ لَأَنْتَ يُوسُفُ قَالَ أَنَا يُوسُفُ وَهَذَا أَخِي قَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَيْنَا إِنَّهُ مَنْ يَتَّقِ وَيَصْبِرْ فَإِنَّ اللَّهَ لَا يُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ ﴾ (90) ﴿⁽⁷⁹⁾، وطلب منهم أن يقوموا بإحضار أبيه وقومهم.

وصناعة القرار تحتاج إلى شخصية قيادية واعية قادرة على تحمل النتائج، ولصناعة القرار مجموعة من الخطوات التي يجب أن يلتزم بها صانع القرار وتتمثل تلك الخطوات في: تحديد المشكلة، جمع المعلومات وتكوين البدائل، تقييم البدائل، الاختيار بين البدائل، تنفيذ القرار، و تقييم القرار.

خامساً - خطوات صنع القرار

يُعد صنع القرار من أهم السمات التي تميز العملية الإدارية التربوية، وتميز الإداري التربوي الناجح، لما يترتب عليه إما إنجاح المنظمة أو المؤسسة أو العمل على فشلها وتأخرها، فقد يقوم الأفراد بجهد كبير في عمل ما، ولكن نتيجة لقرار خاطئ، يؤدي ذلك لضياع كل ما بُذل من جهد، فاتخاذ القرار يحتاج إلى شخصية قوية، تستطيع حسم الأمر، والتفكير جيداً في كافة النتائج التي توصل إليها كافة البدائل المطروحة، واختيار الأنسب والأفضل منها في نهاية الأمر، وهناك مجموعة من العوامل التي تستدعي أن يقوم الفرد باتخاذ قرار تجاه أمر من الأمور، كما أن "خطوات صنع القرار واتخاذها، ينحصر في ثلاث مراحل أساسية، تبدأ بتحديد المشكلة، ثم تعيين الحلول البديلة الممكن تطبيقها، وأخيراً فصل الحلول وضعها موضع التنفيذ " (80).

79 سورة يُوسُف، آية 89 - 90.

80 عبد الغنى بسيوني عبد الله، أصول علم الادارة العامة : دراسة لأصول و مبادئ علم الادارة و تطبيقاتها في الاسلام و الولايات المتحدة الامريكية و فرنسا و مصر و لبنان، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1992، ص 298.

عملية اتخاذ القرار تمر بعدة مراحل؛ لكي يتمكن الفرد من اتخاذ قرار صحيح يؤدي إلى أفضل النتائج المرجوة، وهذه المراحل هي:

أ- **تحديد المشكلة:** عندما تظهر مشكلة ما يبدأ الجميع بفرض الفروض التي أدت لتلك المشكلة، ويجب أن يتم جمع المعلومات، وتحليل الحقائق، والنتائج التي أدت للوصول للمشكلة، وقد يكون هناك أكثر من سبب للمشكلة، وليس سبب واحد، وبالتالي يتطلب الأمر توافر المعلومات الخاصة من كافة الجوانب، ودراسة التساؤلات والمعلومات والحقائق التي أدت إلى ظهور المشكلة، فعند تعريف المشكلة ينبغي صياغتها بدقة ووضوح.

فتحديد المشكلة يعد أهم خطوة في عملية اتخاذ القرار، فالتشخيص الخاطئ للمشكلة يؤدي إلى اتخاذ قرار خاطئ، مهما كانت الدقة والوضوح في تنفيذ الخطوات، ولهذا فلا يقتصر دور المدير على اتخاذ القرار في المشكلة المعروضة، بل يجب عليه التعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة، وتشخيصها، وتحديدًا دقيقًا من حيث نوعها، وكيف نشأت؟، وإيضاح الأسباب الرئيسية للمشكلة، ثم الأسباب الثانوية، وعند التعرف على هذه الأسباب توجه الجهود لحل هذه المشكلة⁽⁸¹⁾، ولعل أهم عنصر يساعد المدير في التعرف على المشكلة أن يكون صاحب القرار ملماً بجميع جوانب المشكلة وظروفها وأطرافها وفروعها، وعالمًا بظروف البيئة التي يحيا فيها، وبجوانب المجتمع الذي توجد فيه المنظمة من أجل التوصل إلى قرارات سديدة، تنتهي إلى حل المشكلة وإلى رضا الجميع عن هذا القرار⁽⁸²⁾.

ومن خلال سورة يوسف قرار إخوة يوسف-عليه السلام- التخلص منه، فتم تحديد المشكلة، وتكمن المشكلة في محبة الأب ليوسف-عليه السلام-، فبيدأ التفكير

⁸¹ سمير أحمد عسكر، أصول الإدارة، دار القلم للنشر، الإمارات العربية المتحدة، دبي، 1996، ص 143.

⁸² أحمد عبد الله الصباب، أصول الإدارة الحديثة، مكتبة الصباح للنشر، الرياض، 1993، ص 360.

في كيفية تخلصهم من أخيهم؛ لاعتقادهم بأن أباهم يميل إلى يوسف وأخيه ويتضح ذلك في قوله تعالى: ﴿ إِذْ قَالُوا لِيُوسُفُ وَأَخُوهُ أَحَبُّ إِلَيْنَا مِمَّا نَحْنُ عُصْبَةٌ إِنَّ أَبَانَا لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ ﴾ (8).

ب- جمع المعلومات وتكوين البدائل : يتم جمع المعلومات لمعرفة الحلول البديلة يتطلب الأمر فحص مكونات المشكلة، فالمقترحات البديلة تكون وسيلة من وسائل التفكير في حلول للمشكلة، ويجب التفكير في أكبر عدد ممكن من البدائل المتاحة، ثم يتم إجراء المناقشات مع الآخرين مما ينتج عن هذه المناقشات استبعاد بعض من تلك البدائل، فكلما كانت البيانات والمعلومات كاملة ودقيقة وصحيحة كلما أدى ذلك إلى نجاح القرار المتخذ.

وتختلف المعلومات والبيانات من مشكلة إلى أخرى، وفقاً لطبيعة المشكلة وتصنيف المعلومات والبيانات التي يستعملها المدير في عملية اتخاذ القرار إلى الأنواع الآتية (83):

* المعلومات الأولية: هي التي تجمع من مصادرها الأولية عن طريق الاتصال المباشر، أو عن طريق الاستقصاء، والمشاهد، والزيارات الميدانية، أو مراقبة سجلات المنظمة.

* المعلومات الكمية والنوعية: المعلومات الكمية هي المعلومات المتعلقة بالأرقام، والإحصائيات، والنسب المحددة، أما المعلومات النوعية فهي عبارة عن أحكام، أو تقويمات، أو تقديرات محددة بأرقام.

* الآراء والحقائق: يقصد بها الاقتراحات، والأفكار، ووجهات النظر التي يقدمها الخبراء والمستشارون والمساعدون لمتخذ القرار، والتي تساهم في الوصول إلى حلول مناسبة للمشكلة.

⁸³ محمد عبد الرحمن المهوس وهاني يوسف خاشقجي، مبادئ الإدارة العامة والتنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1987، ص 124.

ومن خلال قرار الإخوة في التخلص من أخيهم فتم وضع عدة حلول للمشكلة -،
و يبدأ إخوة يوسف في البحث والتفكير في إيجاد حلول لتلك المشكلة من خلال إيجاد
مجموعة من البدائل وهي:

* قتل يوسف ﴿اقتلوا يوسف﴾.

* طرحه أرضاً ﴿أوطرحوه أرضاً﴾.

* إلقاءه في غيابة الجب ﴿وَألقوه في غيابة الجب﴾.

ج - تقييم البدائل: تتطلب هذه الخطوة دراسة كل بديل على حدة، ومعرفة
المزايا والعيوب، التي قد تنتج من اتخاذ هذا القرار، ومن الصعوبة التنبؤ بالدقة كاملة
لكل بديل من البدائل، وهذه الخطوة بالطبع تستلزم التنبؤ بالمستقبل لأن المزايا
والعيوب، لن تظهر إلا في المستقبل، وتبدو صعوبة هذه الخطوة في اتخاذ القرارات
في أن التنبؤ بالمستقبل نفسه شيء آخر، ومما يزيد الأمور تعقيداً أن الوقت غالباً ما
يكون ضيقاً، ولا يسمح باكتشاف كل النتائج المتوقعة لكل بديل، لذا من الصعب التنبؤ
بدقة كاملة (84).

ويقوم الإخوة بدراسة الحلول المقترحة، فالهدف من تلك البدائل هو الانفراد بمحبة
الأب، وكان البديل الأول، وهو القتل والتخلص منه بشكل نهائي، فبدأ التفكير في
الأمر، وبعد مشاورات بينهم تم رفض هذا الاقتراح لكونهم أبناء أنبياء، وجريمة القتل
تتطلب خلو القلب من المشاعر الإنسانية وصعوبة المهمة، ولكن تم تعديل هذا البديل
قبل وضع مسارات الخطة ويتضح ذلك من قوله: ﴿قال قائل منهم لا تقتلوا يوسف وألقوه في
غيابة الجب يلتقطه بعض السيارة إن كنتم فاعلين (10)﴾ (85)، وبدأ التفكير في البديل

⁸⁴ رافع النصير الزغول وعماد عبد الرحيم الزغول، علم النفس المعرفي، دار الشروق للطباعة،

القاهرة، 2003، ص 326.

⁸⁵ سورة يوسف، آية 10.

الثاني، وهو أن يطرحوه أرضاً، ولكن النتيجة مشابهة للقتل، ففي الإقصاء لمكان بعيد، وهو طفل صغير مما يجعله عرضة للعديد من الصعاب، وعدم قدرته الدفاع عن نفسه، وأيضاً الخوف من عودة يوسف، وبالتالي يفصح أمرهم وينكشف فعلهم.

د- الاختيار بين البدائل: بعد تحديد المشكلة، وتحليلها، وتحديد البدائل، وتقييم كل بديل، يصبح أمام صاحب المشكلة أو المسئول عن حلها عدة بدائل يتم المفاضلة والاختيار من بينها، وقد يكون للمشكلة الواحدة أكثر من حل، فلا بد من مقارنة عيوب ومساوئ كل بديل بالمكاسب المتوقعة من كل منهم حيث يتم اختيار البديل الذي يوفر الوقت والجهد ويؤدي إلى أفضل النتائج.

وتتم المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأمثل وفقاً للمعايير الآتية⁽⁸⁶⁾:

* تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، ويفضل اختيار البديل الذي يحقق أهم الأهداف.

* اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها و نظمها وإجراءاتها.

* قبول العاملين في المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.

* درجة تأثير الحل البديل على العلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمة.

* درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل.

* كفاءة الحل البديل والعائد الذي سيحققه.

لذلك فإن اختيار البديل المناسب يجب أن يكون بديلاً قابلاً للتطبيق، بالإضافة إلى كونه مفهومًا بالنسبة للعاملين في المنظمة؛ حتى يسهل تنفيذه ويحقق الأهداف المرجوة.

وبعد قيام إخوة يوسف-عليه السلام- بتقييم كل بديل تم الاتفاق على أحد

البدائل، توصل أحد الإخوة إلى أمر الإلقاء في الجب، وهو البديل الثالث لخطتهم،

⁸⁶ محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1997،

وأجمعوا على هذا الأمر، حيث أنه أقل البدائل ضرراً، فالتوقع هنا بعد الإلقاء في الجب، أن تمر قافلة فتأخذ يوسف معهم، وبالتالي يتم إبعاده بصورة نهائية عن أبيهم.

هـ- **تنفيذ القرار:** مجرد اتخاذ القرار لا يكفي، بل يجب أن يتم وضع القرار موضع التنفيذ، ول يتم تنفيذ القرار لابد من تحديد الهدف الذي يجب الوصول إليه من القرار.

لذا يجب تحديد الوقت الذي يستغرقه تنفيذ الحل، ومراحل التنفيذ، والعاملين الذين تم تكليفهم بالتنفيذ، وتحديد مسئولية كل واحد منهم، والطريقة التي سيتم بها تطبيق الحل، والوسائل التي يمكن استعمالها لمراقبة التنفيذ، والمعايير التي تقيس درجة نجاحه، بالإضافة إلى مراعاة ما قد يستجد من مشكلات أثناء الحل، ووضع خطة مناسبة لمواجهتها وعلاجها، وكذلك تحديد البديل الذي قد تدعو الظروف لاستخدامه إلى جانب الحل المختار⁽⁸⁷⁾.

كما أن عملية تقويم القرار ومتابعة تنفيذه، تمكن من اكتشاف المشكلات والمعوقات التي يقابلها التنفيذ، والعمل على حلها مبكراً أو الحد منها بقدر الإمكان، وتنمي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحرى الدقة أو الواقعية في تحليل عملية التنفيذ، وتساعد على تنمية روح المسئولية لدى المرؤوسين، وحثهم على المشاركة في صنع القرارات⁽⁸⁸⁾.

وبذلك بدأ إخوة يوسف إجراءات تنفيذ القرار، فبدأ الإخوة في مراودة أبيهم عنه حتى يتمكنوا من تنفيذ مخططهم، فقالوا: ﴿قَالُوا يَا أَبَانَا مَا لَكَ لَا تَأْمَنَّا عَلَى يُوسُفَ وَإِنَّا لَهُ

⁸⁷ عامر الكبيسي، الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الخليج للطباعة، الشارقة، 1983،

ص 345

⁸⁸ سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة : الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق، الرياض،

1997، ص 360.

لنَاصِحُونَ (11) ﴿⁸⁹﴾، ثم طلبوا من أبيهم أن يخرج يوسف معهم ليلعب، ويتمتع، وتعهدهوا لأبيهم بأنهم سيقومون برعايته وحفظه، وذلك في قوله تعالى: ﴿أَرْسِلْهُ مَعَنَا غَدًا يَرْتَعْ وَيَلْعَبْ وَإِنَّا لَهُ لَحَافِظُونَ (12)﴾ ﴿⁹⁰﴾، وظنوا بأن أباهم سيلين لهم ويخضع، ويوافقهم بلا أي تردد، ولكنه فاجأهم بقوله: ﴿قَالَ إِنِّي لَيَحْزُنُنِي أَنَّ تَذَهُبُوا بِهِ وَأَخَافُ أَنْ يَأْكُلَهُ الذِّئْبُ وَأَنْتُمْ عَنْهُ غَافِلُونَ (13)﴾ ﴿⁹¹﴾، مُلمحًا بحزنه على فراقه وخوفه من خطر الذئب عليه، وهنا تداركوا كيدهم، وخطتهم، وتنبهوا إلى ما ذكره أبوهم من أمر الذئب، فبدأوا أولاً بطمأننته؛ كي لا تفوت فرصة المراودة، فقالوا: ﴿قَالُوا لَنْ نَأْكُلَهُ الذِّئْبُ وَنَحْنُ عُصْبَةٌ إِنَّا إِذًا لَخَاسِرُونَ (14)﴾ ﴿⁹²﴾، فسكت عنهم، ثم تناقشوا أمرهم ومراحل خطتهم، وأجمعوا أن يدخلوا الذئب فيها، فكان الذئب لهم مخرجًا، حيث لم تكن في خطتهم السابقة نهاية، يواجهون بها أباهم، حين يعودون إليه بغير يوسف، فصارت خطتهم بعد ذلك محددة، وواضحة قابلة للإجراء والتنفيذ⁽⁹³⁾.

و- **تقييم القرار:** يُعد تقييم القرار آخر خطوة من خطوات اتخاذ القرار، فيتم جمع معلومات عن فعالية القرار، وإذا اتضح أن القرار غير فعال أو مناسب، فإنه يعاود دورة القرار مرة أخرى وجمع معلومات أكثر دقة، ومن ثم الاختيار مرة أخرى من بين البدائل.

⁸⁹ سورة يوسف، آية 11.

⁹⁰ سورة يوسف، آية 12.

⁹¹ سورة يوسف، آية 13.

⁹² سورة يوسف، آية 14.

⁹³ صابر عوض حسين، لغة التخطيط في القرآن الكريم، مجلة كلية اللغات والترجمة، ع 5،

مصر، 2013، ص 50.

ومن خلال قرار الإخوة في التخلص من يوسف-عليه السلام-، والتفكير في عدد من البدائل واختيار البديل الأنسب لخطتهم، وبالتالي كان تنفيذ القرار من الجميع فهم شركاء في المسؤولية أمام أبيهم، ولم يتخلف أحد منهم عما أجمعوا عليه، قال تعالى: ﴿وَجَاءُوا أَبَاهُمْ عِشَاءً يَبْكُونَ (16) قَالُوا يَا أَبَانَا إِنَّا ذَهَبْنَا نَسْتَبِقُ وَتَرَكْنَا يُوسُفَ عِنْدَ مَتَاعِنَا فَأَكَلَهُ الذِّبُّ وَمَا أَنْتَ بِمُؤْمِنٍ لَنَا وَلَوْ كُنَّا صَادِقِينَ (17)﴾⁽⁹⁴⁾، فأخوة يوسف-عليه السلام- استخدموا عناصر اتخاذ القرار، وبالفعل قاموا بالتخلص من يوسف، وألقوه في الجب اعتقاداً منهم بأنه الحل للانفراد بمحبة الأب.

وبالتطبيق على سورة يوسف، يتضح أنها عبارة عن مجموعة من القرارات الإدارية التربوية، وإن اختلف تصنيف تلك القرارات سواء كانت مبرمجة، أو غير مبرمجة، ديمقراطية، أو أوتوقراطية، شخصية، تنظيمية أو عاطفية، ويتضح أن كل القرارات مرت بخطوات صنع القرار.

سادساً- عناصر اتخاذ القرار

تحتوي عملية اتخاذ القرار على عدة عناصر مهمة؛ حتى نستطيع الحصول من خلالها على قرار ناجح، وتتمثل فيما يلي :

أ- **متخذ القرار:** هو شخص لديه مهمة تحتاج إلى تنفيذ أو مشكلة تتطلب حلاً، ولديه نظام قيم واتجاهات، ودوافع، ورغبات في تحقيق الأفضل، ومخزون من الخبرة، والمعرفة، ومصادر معلومات، وقدرات عقلية، ومهارات تفكير محدودة⁽⁹⁵⁾.
ويتصف متخذ القرار الفعال بالخصائص الآتية⁽⁹⁶⁾ :

⁹⁴ سورة يوسف، آية 16 - 17.

⁹⁵ رافع النصير الزغول و عماد عبد الرحيم الزغول، مرجع سابق، ص 316.

⁹⁶ عبد الهادي فخرى، علم النفس المعرفي، دار أسامة، عمان، 2010، ص 248.

* **الخبرة:** يكتسب الفرد من خلالها أنماطاً محددة من السلوك المطلوب، والضروري لاتخاذ القرار، وهو مفيد عند اتخاذ القرارات ذات الطبيعة الواضحة، لكنه يعتبر معيقاً في حالة القرارات التقليدية.

* **القدرة على تقييم المعلومات بحكمة:** تعتمد هذه الخاصية على عمر الفرد، ونضجه، وعقلانيته، وقدرته على التعليل، والمحاكمة العقلية، وتظهر من خلال اختيار المعلومات الحرجة، وتحديد أهميتها، وتقييمها، وتقدير نتائج القرار وآثاره.

* **الإبداع:** قدرة الفرد على تجميع المعلومات والأفكار، ورؤية المشكلة من جوانب قد لا يستطيع الآخرون رؤيتها من خلال استخدامه لقدراته الإبداعية من أجل الوصول إلى قرارات جديدة ومفيدة.

* **المهارات العددية:** وتكمن في قدرة الفرد على استخدام الأساليب الاحصائية.
و في سورة يوسف تنوعت المواقف والقرارات لتنوع متخذها، حسب الموقف نظراً لتنوع الأفراد كما يلي:

- سيدنا يعقوب - عليه السلام-: هو متخذ القرار، حين طلب من يوسف-عليه السلام- عدم قص رؤياه على إخوته، وأيضاً حين أرسل أبناءه لطلب الزاد حين اشتدت الأزمة.

- إخوة يوسف: هم متخذو القرار، حين قرروا التخلص من أخيهم.
- العزيز: هو متخذ القرار حين قرر الاحتفاظ بيوسف-عليه السلام- لديه في القصر وأيضاً حين أصدر قرار بسجنه.

- امرأة العزيز: هي متخذة القرار حين قررت مراودة يوسف-عليه السلام- عن نفسه، وأيضاً حين قررت إحضار النسوة اللاتي في المدينة حين تحدثن عنها.
- الشاهد: حين قرر قول الحق والإدلاء ببراءة يوسف-عليه السلام-.

- الملك: حين أمر بإحضار يوسف-عليه السلام- لتفسير رؤياه، وأيضاً حين أمر بالتحقيق في مسألة امرأة العزيز، وكشف براءة يوسف-عليه السلام-، حين قرر تمكين يوسف لديه وتعيينه في إدارة الدولة وحل الأزمة التي تمر بها البلاد.

- يُوسف-عليه السلام-: وهو صاحب القدر الأكبر من القرارات، بداية بقراره بعدم الانقياد لما طلبته منه امرأة العزيز، ثم قراره بعدم الخروج من السجن إلا بعد ثبوت براءته، بالإضافة إلى قراره بأخذ أخيه وإحضار أهله من مصر.
- الأخ الأكبر ليُوسف-عليه السلام-: حين قرر عدم العودة مع إخوته عندما أخذ يُوسف أخاهم.

ب- الأهداف والحوافز : إن تحديد الهدف مهم جدًا لاختيار البديل الذي يحقق ذلك الهدف، لكن في بعض الأحيان تتعدد الأهداف التي يسعى متخذ القرار إلى تحقيقها، وقد تتناقض تلك الأهداف مما يجعل العملية صعبة، والأهداف تحدد بحسب الحاجات أو الرغبة في تصحيح واقع معين في منظمة معينة مثلاً أو كبداية لتحقيق أهداف أخرى، لذلك يجب اعتماد مخطط للوصول للهدف، مشابه لتحديد الهدف، إلا أنه يُضاف عند تحديد الهدف عنصر التخيل، أي: تخيل نتائج المخطط بعد اعتماده⁽⁹⁷⁾.

ولابد من توافر هدف حتى يتم اتخاذ القرار على أسس سليمة، ويتم السعي للوصول إليه وتنفيذه، فهدف إخوة يُوسف هو الانفراد بمحبة الأب، وعودة الحال كما كانت من قبل، ولذلك اتخذوا القرار بالتخلص من يُوسف-عليه السلام-، وهدف امرأة العزيز هو الوصول ليُوسف-عليه السلام- ولذلك بذلت كل ما لديها من حيل ومراودة لتتمكن من الوصول إليه.

ج - البدائل: يقتضى على الأقل وجود بديلين متميزين، ويعتبر هذا العنصر هو جوهر عملية اتخاذ القرار، إذ بدون وجود بدائل فلن يكون هناك اختيار، ولن تكون هناك مشكلة تستدعي لاتخاذ القرار، وهذا يعني أن تكون البدائل متميزة حتى تؤدي

⁹⁷ راندا سهيل رزق الله، فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارة اتخاذ القرار لدى عينة من طلاب الصف الأول الثانوي دراسة ميدانية شبه تجريبية في مدارس مدينة دمشق الرسمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2002، ص 50.

إلى نتائج مختلفة⁽⁹⁸⁾، ومثال ذلك : ما فعله إخوة يوسف-عليه السلام- حين قرروا التخلص من أخيهم، وفكروا في عدة بدائل، ونتيجة كل بديل قبل تنفيذ مخططهم ﴿اقتلوا يوسفَ أو اطرحوه أرضاً يخل لكم وجهُ أبيكم وتكونوا من بعده قوماً صالحين﴾ (9) قال قائلٌ منهم لا تقتلوا يوسفَ وألقوه في غيابةِ الجبِ يلتقطه بعضُ السيّارةِ إن كنتم فاعلين﴾ (10) ﴿، وأيضاً حين طلب يوسف-عليه السلام- من إخوته إحضار أخيهم، وبذلك أصبحوا أمام بديلين إما إحضار أخيهم بالرغم من حزن أبيهم وخوفه عليه أو يمنع عنهم الطعام، وهم ففي أشد الحاجة إليه ﴿قال اتّوينا بأخ لكم من أبيكم ألا ترون أني أوفى الكيل وأنا خيرُ المنزلين﴾ (59) فإن لم تأتوني به فلا كيل لكم عندي ولا تقربون﴾ (60) ﴿، ومثال ذلك أيضاً حين قررت امرأة العزيز مرادة يوسف-عليه السلام- عن نفسها، واستعصم يوسف-عليه السلام-، فكان أمام بديلين إما موافقتها على ما تدعوه إليه أو يسجن، ولكنه اختار دخول السجن عما تدعوه إليه امرأة العزيز ﴿ولكن لم يفعل ما أمره ليسجنن وليكونا من الصّاعرين﴾ (32) ﴿.

د- المناخ : يُعد المناخ أمراً مهماً ينبغي مراعاته للحصول على قرار ناجح يمكن تنفيذه، ويمكن حصر أهم الجوانب المتعلقة بالمناخ في الموارد المتاحة لمتخذ القرار، والتي يمكن التصرف فيها لحل المشكلة التي تعترضه، وأنواع الأنشطة التي يمكن أن يقوم بها تنفيذ الحل الذي قد توصل إليه⁽⁹⁹⁾.

بالإضافة إلى تأثير القرارات السابقة، وما قد يكون بينها من تناقض واختلاف، وقد يكون مناخ القرار إما متسقاً بالتناسق أو بالتناقض، أو قد يكون مناخاً يتسم

⁹⁸ عبد الجواد بكر، السياسات التعليمية وصنع القرار، دار الوفاء، مصر، 2002، ص 17.

⁹⁹ وصل الله عبد الله حمدان السواط، فاعلية برنامج إرشادي سلوكي لتحسين مستوى النضج المهني وتنمية مهارة اتخاذ القرار المهني لدى طلاب الصف الأول الثانوي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص 83.

بالمخاطرة، إلا أن أفضل مناخ تتم في إطاره العملية هو المناخ الديمقراطي الذى يقوم على مبدأ الشورى والمشاركة، ويتميز بمحاولة الوصول إلى إجماع في الرأي، واعتماد السلطة على المهارات الخاصة، والمعارف لا على المكانة والنفوذ⁽¹⁰⁰⁾.

ويتضح ذلك من خلال سورة يوسف حين قررت امرأة العزيز مراودة يوسف-عليه السلام- عن نفسه، اعتقاداً منها أن المناخ المحيط سييسر لها الأمر؛ لأنه في نظرها خادم، وهى سيدته، وبالتالي لن يرفض مطالبها، ويستجيب لها على اعتبار إنها أعلى سلطة منه، أيضاً سيدنا يوسف-عليه السلام- حين طلب منه الملك تفسير الرؤيا، وبدأ في تنفيذ خطته السبعية الأولى والثانية اعتماداً على ما لديه من موارد متاحة، كما اعتمدت الخطة السبعية الثانية على ما تم تنفيذه خلال الخطة السبعية الأولى.

لقد تضمنت سورة يوسف عبراً وحكمًا، فهي من أروع قصص القرآن الكريم، ومثلت نموذجاً رائعاً في العمليات الإدارية التي سيتم تناولها في الفصول اللاحقة، مثل ما تمثل في التخطيط قصير المدى من تخطيط إخوة يوسف للتخلص منه وتخطيط امرأة العزيز للإيقاع بيوسف ومحاولاتها والتخطيط طويل المدى مثل الخطة الاقتصادية التي وضعها يوسف لتفسير رؤيا الملك، ومن ذلك ما احتوته السورة من تنظيم إداري بديع من وحدة الهدف والتخصص وتقسيم العمل وتبادل المشورة مع الجميع بالإضافة لوجود رقابة حكيمة تمكنت من تنفيذ الخطط كما جهز لها، ويلي تلك الخطوات اتخاذ قرار رشيد يضع الهدف في موضع التنفيذ للوصول للأهداف المرجوة.

المراجع

- سورة يوسف.
- سورة النساء، الآية 59.
- سورة النجم، الآية 28.

¹⁰⁰ مجدى عبد الكريم حبيب، سيكولوجية صنع القرار، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1997، ص 64.

- خليل الجر، المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس، باريس، 1987.
- لويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعة والقيادة، ج 3، دار المعارف، القاهرة.
- محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، ط3، دار صادر، بيروت، 1993.
- محمد الفاضل بن عاشور، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المعرفية للكتاب، مصر، 1975.
- فؤاد الشيخ وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 4، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1994.
- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط3، دار المسيرة، عمان، 2015.
- أثمار ظاهر حبيب الشوهاني، دور القيادة في الاقتصاد وسياسة التخطيط من منظور إسلامي: قصة نبي الله يوسف - عليه السلام - أنموذجاً، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، ع 41، العراق، 2016.
- نايف شعبان عبد الله قرموط، الإدارة في سورة يوسف، جامعة غزة، فلسطين، 2009.
- فوقية محمد ياقوت شهبه، " لمحات تربوية إدارية من سورتي النمل ويوسف "، جامعة طنطا، من مجلة كلية التربية، ع 33، مج 1، يونيو 2004.
- موسى العدوان، فن القيادة العسكرية، مجله الأقصى، ع 787، 1988.
- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
- هايل عبد المولى طشطوش ، أساسيات في القيادة والإدارة النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- إبراهيم الديب، مدير المستقبل مدير القرن الواحد والعشرون، ط5، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، مصر، 2009.

ملامح القيادة التربوية المتضمنة في سورة يوسف " دراسة تحليلية "

أ.د محمد أحمد عبد الدايم د عصام عطية عبد الفتاح أ.هند مدحت محمود حمدي

- شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، مجلة الدراسات التربوية، ع 11، العراق، نينوى، 2010.
- أبو الأعلى المودودي، الإيمان بالله وملائكته وكتبه ورسله واليوم الآخر، دار الخلافة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، بدون تاريخ.
- عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996.
- محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015.
- محمود حسن الهواسب وحيدر شاكر، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، القاهرة، 2014.
- حامد أحمد رمضان بدر، القيادة الإدارية: اتجاه إسلامي، مجلة الدراسات الإسلامية، مج 1، ع 1، مصر، 1984.
- زكي محمود هاشم، أساسيات القيادة الإدارية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، 1971.
- جميل جودت أبو العينين، أصول الإدارة من القرآن والسنة، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 2001.
- أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
- إبراهيم عبد العزيز شيحة، الإدارة العامة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1980.
- على عبد الهادي مسلم، نظم المعلومات الإدارية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1994.
- عبد الله شحاته، تفسير القرآن الكريم، ج 11، دار غريب للطباعة والتوزيع، القاهرة.

ملامح القيادة التربوية المتضمنة في سورة يوسف " دراسة تحليلية "

أ.د محمد أحمد عبد الدايم د عصام عطية عبد الفتاح أ.هند مدحت محمود حمدي

- سامى زين العابدين حماد، أصول علم الإدارة، دار العلم للطباعة والنشر، السعودية، جدة، 1984.
- ألفريد جوهانس، المفاتيح العشرة للنجاح، ترجمة سمية الحسنى، دار المنارة الإسلامية، الكويت، 2009.
- محمود عساف، أصول الإدارة، مكتب لطفى للنشر، القاهرة، 1982.
- عبد الغنى بسيوني عبد الله، أصول علم الادارة العامة : دراسة لأصول و مبادئ علم الادارة و تطبيقاتها في الاسلام و الولايات المتحدة الامريكية و فرنسا و مصر و لبنان، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1992.
- سمير أحمد عسكر، أصول الإدارة، دار القلم للنشر، الإمارات العربية المتحدة، دبي، 1996.
- أحمد عبد الله الصباب، أصول الإدارة الحديثة، مكتبة الصباح للنشر، الرياض، 1993.
- محمد عبد الرحمن المهوس وهاني يوسف خاشقجي، مبادئ الإدارة العامة والتنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1987.
- رافع النصير الزغول وعماد عبد الرحيم الزغول، علم النفس المعرفي، دار الشروق للطباعة، القاهرة، 2003.
- محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1997.
- عامر الكبيسي، الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الخليج للطباعة، الشارقة، 1983.
- سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة : الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق، الرياض، 1997.

- صابر عوض حسين، لغة التخطيط في القرآن الكريم، مجلة كلية اللغات والترجمة، ع 5، مصر، 2013.
- عبد الهادي فخري، علم النفس المعرفي، دار أسامة، عمان، 2010.
- راندا سهيل رزق الله، فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارة اتخاذ القرار لدى عينة من طلاب الصف الأول الثانوي دراسة ميدانية شبه تجريبية في مدارس مدينة دمشق الرسمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2002.
- عبد الجواد بكر، السياسات التعليمية وصنع القرار، دار الوفاء، مصر، 2002.
- وصل الله عبد الله حمدان السواط، فاعلية برنامج إرشادي سلوكي لتحسين مستوى النضج المهني وتنمية مهارة اتخاذ القرار المهني لدى طلاب الصف الأول الثانوي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.
- مجدى عبد الكريم حبيب، سيكولوجية صنع القرار، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1997.
- Ibrahim A.Ali Ibrahim And Mazin S.Abdalla Mohamed, Educational Management, Educational Administration And Educational Leadership: Definitions And General Concepts, SAS Journal Of Medicine, 2017.

رؤيتنا

أن نكون دورية علمية متميزة متخصصة في نشر المقالات والبحوث التربوية والنفسية. نسعى إلى التميز في نشر الفكر التربوي المتجدد والمعاصر، والإنتاج العلمي ذي الجودة العالية للباحثين في مجال: التربية وعلم النفس، بما يعكس متابعة المستجدات، ويحقق التواصل بين النظرية والتطبيق.

رسالتنا

نشر وتأسيس الثقافة العلمية بين المتخصصين في المعاهد والمؤسسات العلمية المناظرة والمختصين من التربويين في الميدان التربوي من المعلمين والقيادات التربوية والباحثين، والارتقاء بمستوى الأداء في مجال التدريس والبحث العلمي من خلال نشر الأبحاث المبتكرة وعرض الخبرات الإبداعية ذات الصلة بهذا المجال، وإيجاد قنوات للتواصل والتفاعل بين أهل التخصصات المختلفة في الميدان التربوي على المستوى المحلي، والعربي، والدولي، مع تأكيد التنوع والانفتاح والانضباط المنهجي، ومتابعة الاتجاهات العلمية والفكرية الحديثة في المجال التربوي ونقلها للأوساط التربوية في مستوياتها المختلفة بغرض المساهمة في صناعة المعرفة.

سياستنا

إتاحة فرص للنشر والتداول على المستويات المحلية، والإقليمية، والقومية، وذلك للإنتاج العلمي للباحثين على اختلاف درجاتهم وتخصصاتهم، وللتجارب الناجحة للممارسين في الميدان التربوي. والعمل على تنويع الإنتاج المنشور ليجمع بين الفكر والتنظير، والتجارب الفعلية والممارسات الأدائية. واتخاذ الإجراءات اللازمة، والتواصل مع الجهات المعنية لنقل المنشور من الأوراق إلى ميدان العمل. والحرص على الوضوح والمصداقية والتواصل الدائم مع الباحثين والمؤسسات والميدان التربوي.