

المعايير الإدارية المستوحاة من سورة يوسف عليه السلام

"دراسة تحليلية"

رسالة الماجستير لنيل درجة الماجستير في إدارة التربية الإسلامية

اعداد :

مبارك بن علي بن عزيز الحارثي ١٤٧١١٠٣٩

إشراف :

الدكتور منير العابدين

الدكتور ولدانا ورغاديناتا



قسم إدارة التربية الإسلامية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانق

٢٠١٨م

استهلال

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى :

﴿ لَقَدْ كُنَّا فِي قَصَصِهِمْ عِبْرَةً لِأُولِي الْأَلْبَابِ مَا كَانَ حَدِيثًا يُفْتَرَى وَلَكِنْ تَصْدِيقَ الَّذِي بَيْنَ يَدَيْهِ وَتَفْصِيلَ كُلِّ شَيْءٍ وَهَدَىٰ وَرَحْمَةً لِّقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ ﴾ سورة يوسف ١١١

الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع لوالدي حفظهما الله وأمد في عمريهما... كما أهدي هذا الجهد إلى كل داعية صادق مخلص في سبيل الله لقي الأذى والاضطهاد في سبيل الدعوة إلى الله عز وجل... كما أهدي هذا الجهد لكل مدير وإداري ناجح ساهم في بناء وتنمية وطنه ومجتمعه... والله الموفق

كلمة شكر وعرفان

الحمد لله القائل " ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه " الشكر الجزيل والثناء الجميل، للمتفرد بالعظمة والجلال، صاحب الأسماء الحسنى، والصفات العلى المسدل علينا ثوب ستره، وملبسنا رداء العافية، ومكرمنا بلطفه العظيم، ورزقه الوافر العميم، و أثني بالشكر والعرفان لوالديّ العزيزين اللذين لم يبخلا عليّ بالدعاء، و أرسل عبارات الشكر والعرفان للإنسان القدير، الذي حمل مشاعل النور، ليضيء لطلابيه ولوطنه دروب النجاح، ويمنعهم سلوك سبل الشتات، وطرق الفشل، ويأخذ بأيديهم إلى قمم التفوق، وروابي الشموخ، إلى الأستاذ الدكتور المكرم من جبل على المكارم، وتخلق بالعزائم، فأظهر الحزم عند وجوبه، والرحمة والعطف عند نضوبهما، إلى الدكتور العزيز/ منير العابدين المشرف الرئيس من كان له الفضل الكبير بعد الله سبحانه في متابعتي وعوني، وقدم لي المراجع بمختلف السبل فله مني الشكر والعرفان والدعاء له بأن يجاور سيد ولد عدنان في جنات الرضوان بعد عمرٍ مديد وصحةٍ وعافيةٍ ورزقٍ يزيد، وأتقدم بالشكر والعرفان لجميع أساتذتي في قسم الإدارة، وأتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الجميل لسادتي الفضلاء النبلاء، أصحاب المعالي هيئة المناقشة والحكم وهم:

١. فضيلة الدكتور : منير العابدين
 ٢. فضيلة الدكتور : ولدانا ورغاديناتا
 ٣. فضيلة الدكتور: تريو سوفرياتنو
 ٤. فضيلة الدكتور: عبد الملك كريم عمر الله
- وأقول لهم:

إن قلت شكرا فشكري لن يوفيكم ***** حقاً سعيتم فكان السعي مشكوراً
 إن جف حبري عن التعبير يكتبكم ***** قلب به صفاء الحب تعبيراً
 والشكر لجميع الأخوة والزملاء والشكر لله أولاً وأخراً

مالانج، ٢٠ أغسطس ٢٠١٨

الباحث:

مبارك بن علي بن عزيز الحارثي





جمهورية إندونيسيا
وزارة الشؤون الدينية
جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج
كلية الدراسات العليا قسم إدارة التربية الإسلامية
تقرير المشرفين

بسم الله الرحمن الرحيم، الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين.

بعد الاطلاع على البحث العلمي الذي حضره الطالب:

الاسم : مبارك بن علي بن عزيز الحارثي

رقم التسجيل : S-2 / ١٤٧١١٠٣٩

موضوع البحث : المعايير الإدارية المستوحاة من سورة يوسف عليه السلام (دراسة تحليلية)

وافق المشرفان على تقديمه إلى مجلس الجامعة.

المشرف الأول : المشرف الثاني

الدكتور منير العابدين : الدكتور ولدانا ورغاديناتا

الاعتماد،

● رئيس قسم إدارة التربية الإسلامية،

الدكتور الحاج واحد مورني، الماجستير

رقم التوظيف: ١٩٥٩٠٣٠٣٢٠٠٠٠٣١٠٠٢



جمهورية إندونيسيا
وزارة الشؤون الدينية
جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج
كلية الدراسات العليا قسم إدارة التربية الإسلامية

اعتماد لجنة المناقشة

عنوان البحث :

المعايير الإدارية المستوحاة من سورة يوسف عليه السلام (دراسة تحليلية)

إعداد الطالب : مبارك بن علي بن عزيز الحارثي رقم التسجيل : ١٤٧١١٠٣٩

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير قسم إدارة التربية الإسلامية

قد دافع الطالب عن هذا البحث أمام لجنة المناقشة وتقرر قبوله شرطا لنيل درجة الماجستير في

إدارة التربية الإسلامية، وذلك في يوم, بتاريخ:

وتتكون لجنة المناقشة من السادة الأساتذة:

١	الدكتور	رئيسا و مناقشا	التوقيع:
٢	الدكتور	مناقشا	التوقيع:
٣	الدكتور منير العابدين	مشرفا مناقشا	التوقيع:
٤	الدكتور ولدانا ورغاديناتا	مشرفا مناقشا	التوقيع:

الاعتماد على

عميد كلية الدراسات العليا،

الأستاذ الدكتور الحاج مولياي، الماجستير

رقم التوظيف : ١٩٥٥٠٧١٧١٩٨٢٠٣١٠٠٠٥

إقرار الطالب

أنا الموقع أدناه، وبياناتي كالتالي:

الاسم : مبارك بن علي بن عزيز الحارثي

رقم التسجيل : ١٤٧١١٠٣٩ / S-2

العنوان : المملكة العربية السعودية

أقر بأن هذه الرسالة التي حضرتها لتوفير شروط للحصول على درجة الماجستير في إدارة التربية الإسلامية كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج تحت عنوان:

المعايير الإدارية المستوحاة من سورة يوسف عليه السلام (دراسة تحليلية)

حضرتها وكتبتها بنفسني وما زورتها من إبداع غيري أو تأليف الآخر. وإذا ادعى أحد استقبالا أنها من تأليف وتبين أنها فعلا ليست من بحثي فأنا أتحمّل المسؤولية على ذلك، ولن تكون المسؤولية على المشرف أو على كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.

هذا، وحررت هذا الإقرار بناء على رغبتني الخاصة ولا يجبرني أحد على ذلك.

مالانج، ٤ أغسطس ٢٠١٨م

الطالب المقرر :

مبارك بن علي بن عزيز الحارثي

مستخلص البحث

الحارثي، مبارك بن علي بن عزيز، ٢٠١٨، المعايير الإدارية المستوحاة من سورة يوسف عليه السلام (دراسة تحليلية)، رسالة الماجستير، قسم إدارة التربية الإسلامية، كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا ملك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانق. المشرف الأول: د. منير العابدين، الماجستير. المشرف الثاني: د. ولدانا ورغاديناتا، الماجستير.

الكلمات الرئيسية: المعايير الإدارية، سورة يوسف.

هدف البحث إلى استنباط المعايير الإدارية المتضمنة في سورة يوسف، ويجب على مجموعة من الأسئلة هي: (١) ما المعايير الإدارية التي تضمنتها السورة المتعلقة بالإدارة الناجحة؟، (٢) ما المعايير الإدارية التي تضمنتها السورة المتعلقة بالمدير الناجح؟، (٣) ما المعايير الإدارية التي تضمنتها السورة المتعلقة بإدارة الازمات الحاضرة والمستقبلية؟، (٤) ما المعايير الإدارية التي تضمنتها السورة المتعلقة بالتعامل الإداري مع المخالف ومواجهة الشائعات؟، (٥) ما الاستراتيجيات المناسبة لتطبيق المعايير الإدارية المستوحاة من السورة؟، (٦) ما أهم المشكلات التي واجهت يوسف في تطبيق تلك المعايير الإدارية؟

ويكتسب البحث أهمية كبيرة كونه سيوظف القصص القرآني في تطوير الأداء الإداري ووضع لبنة أساسية في المعايير الإدارية من منظور إسلامي، وقد سار البحث وفق خطوات وإجراءات علمية متقنة؛ بما يحقق الخروج بفائدة كبيرة، وإضافة جديدة إلى حقل الإدارة في المعايير الإدارية من منظور إسلامي، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي في تكوين مباحثه وفصوله وحدد مجتمع البحث بالإدارة ومعاييرها، وكانت عينة البحث مجموعة من المعايير المحددة المتعلقة ببعض عناصر الإدارة (الإدارة - المدير - الازمات - المخالف)، والحديث عن الاستراتيجيات والمشكلات، واستخدم الباحث في جمع معلومات وبيانات البحث مجموعة من الأدوات أبرزها قائمة بالمعايير الإدارية، بعد التأكد من صدق وثبات القائمة، تم تحويلها إلى استمارة تحليل مكونة من ثلاثة أعمدة العمود الأول للمعيار والعمود

الثاني للآيات والعمود الثالث لوجه المطابقة بين المعيار والآيات، وتم التحليل بحسب شروط وقواعد التحليل للسورة (سورة يوسف) فوصل عدد المعايير المستوحاة من السورة إلى (٩٥) معياراً أنظر الملحق رقم (٥)، وبعد التحليل تم عرض نتائج التحليل على مجموعة من المتخصصين في مجال التفسير والإدارة وأقرت المعايير ووزعت على عناصر الإدارة المحددة في البحث كآتي: المعايير المتعلقة بالإدارة بلغت: (٤٠) معياراً ومنها كآتي : مدى تحقق نتائج غير مخطط لها ، يوجد تأثيرات جانبية للخطة خارج نطاق الفئة المستهدفة، المسؤولية المجتمعية ، والمتعلقة بالمدير بلغت: (٣٩) معياراً، ومنها الآتي : التكوين والتطوير، الحرص على الدمج بين التنظير والتطبيق، التخطيط الملائم لكل عمل، والمتعلقة بإدارة الأزمات بلغت: (١١) معياراً، ومنها الآتي: مواجهة المواقف والأزمات بهدوء وثبات، تبني التخطيط المسبق لإدارة الأزمات، المعلومات والبيانات عن الطوارئ والأزمات، والمتعلقة بالمخالف بلغت: (٥) معايير، ومنها الآتي : العمل على تحقيق المصلحة العامة، مدى امتلاك الشركاء لأهداف وإنجازات الخطة، تقرير الجزاء مقابل العمل الجيد، أما الاستراتيجيات التي استخدمها يوسف عليه السلام فقد بلغت: (١٠) استراتيجيات، وكانت أهم المشكلات التي واجهها يوسف عليه السلام: (٧) مشكلات، ولقد عرضت هذه على شكل نتائج وإجابات على أسئلة البحث، وختم البحث بخاتمة وملخص للبحث وتوصيات ومقترحات.

ABSTRAK

Al Harethi, Mobarak Ali Aziz, 2018, **Standart Administrasi dalam Surat Yusuf (Studi Analisis)**, Tesis, Program Studi Ekonomi Syariah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing (1) Dr. Munirul Abidin, M.Ag, (2) Dr. H. Wildana Wargadinata, Lc, M.Ag.

Kata Kunci: Standart Administrasi, Surat Yusuf.

Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui standart administrasi dalam surat yusuf, dan menjawab serangkaian pertanyaan: 1) Apa standart administrasi dalam surat yusuf yang berkaitan dengan manajemen yang unggul?, 2) Apa standart administrasi dalam surat yusuf yang berkaitan dengan manajer yang sukses?, 3) Apa standar administrasi dalam surat yusuf yang berkaitan dengan manajemen krisis masa kini dan masa mendatang?, 4) apa standart administrasi dalam surat yusuf yang berkaitan dengan interaksi administratif pada pelanggaran dan guna menghadapi tantangan?, 5) Apa strategi yang tepat untuk menerapkan standart administrasi dalam surat yusuf?, 6) Apa masalah utama yang dihadapi nabi Yusuf dalam menerapkan standart administrasi tersebut?

Penelitian ini mempunyai urgensi yang besar, dimana penelitian ini menggunakan cerita-cerita Alqur'an untuk mengembangkan kinerja administrasi dan meletakkan pondasi dalam hal standart administrasi dari perspektif Islam. Penelitian ini dilakukan sesuai dengan langkah-langkah dan prosedur ilmiah sehingga dapat memberikan manfaat yang besar, menambah hal baru dalam bidang manajemen, yaitu pada standart administrasi dari perspektif Islam. Peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif analisis dalam menyusun bab dan sub bab, dan juga menentukan populasi melalui kriteria manajemen dan standarnya. Sampel dari penelitian ini adalah beberapa standart

tertentu yang berkaitan dengan beberapa elemen manajemen (manajemen - manajer - krisis - pelanggaran), serta membahas tentang strategi dan masalah yang dihadapi. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan beberapa alat penelitian; diantaranya, daftar standart administrasi. Kemudian dilakukan uji validitas dan reliabilitas dari daftar tersebut, setelah itu data disalin ke daftar analisis yang terdiri dari tiga kolom; kolom pertama untuk standart administrasi, kolom kedua untuk ayat-ayat sedangkan kolom ketiga untuk bentuk kesesuaian antara standart administrasi dengan ayat-ayat. Adapun analisis data dilakukan sesuai dengan ketentuan dan aturan analisis pada surat Al-Qur'an (QS Yusuf) yang menghasilkan 95 standart. Hasil analisis diberikan kepada para ahli di bidang tafsir dan manajemen. 106 Standart tersebut disetujui dan didistribusikan ke beberapa elemen manajemen yang telah diidentifikasi dalam penelitian sebagai berikut: 40 standart berkaitan dengan manajmen, 39 standart berkaitan dengan manajer, 11 standart berkaitan dengan manajemen krisis, 5 standart berkaitan dengan pelanggaran. Adapun strategi yang digunakan oleh nabi Yusuf berjumlah 10 strategi. Ada 7 masalah yang di hadapi nabi Yusuf.

فهرس المحتويات

الإهداء	٢
كلمة شكر وعرفان	٣
إقرار الطالب	٧
مستخلص البحث	٨
فهرس المحتويات	١٢
الفصل الأول	١٧
الإطار العام	١٧
أ- مقدمة	١٧
ب- أسئلة البحث:	٢٢
ت- أهداف البحث:	٢٣
ث- فوائد البحث:	٢٣
ج- مسلمات البحث:	٢٤
ح- حدود البحث:	٢٤
خ- الدراسات السابقة:	٢٤
د- تحديد المصطلحات:	٣٥
مفهوم الإدارة:	٣٥
مفهوم المعايير:	٣٧
مفهوم المعايير الإدارية:	٣٨
سورة يوسف:	٣٨
ز- تقسيمات البحث:	٣٩
الفصل الثاني	٤٢
الإطار النظري	٤٢

توطئة	٤٢.....
1- مفهوم الإدارة :	٤٣.....
أ- تعريف الإدارة من منظور عام:	٤٣.....
ب- تعريف الإدارة من منظور إسلامي:	٤٨.....
2- وظائف الإدارة :	٤٨.....
3- مبادئ الإدارة:	٥٦.....
المعايير الإدارية	٦٢.....
أ- توطئة:	٦٢.....
ب- تعريف المعايير ومفهومها:	٦٢.....
١- تعريف المعايير:	٦٣.....
٢- مكونات المعايير:	٦٥.....
٣- إعداد المعايير وتصنيفها:	٦٥.....
٤- أقسام المعايير:	٦٦.....
٥- محتوى المعايير :	٦٩.....
ت- المعايير الإدارية التربوية :	٧٠.....
١- تعريفها	٧٠.....
٢- خصائص المعايير الإدارية التربوية :	٧٠.....
٣- أنواع المعايير الإدارية التربوية:	٧١.....
٤- نماذج من المعايير الإدارية التربوية :	٧١.....
نظريات الإدارة	٧٣.....
أولاً: المدرسة التقليدية:	٧٤.....
أ- نظرية الإدارة العلمية:	٧٥.....
ب- النظرية البيروقراطية:	٧٦.....
ت- نظرية الإدارة العامة:	٧٦.....
ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية (Human Relations School):	٧٧.....

٧٧.....	ثالثاً: المدرسة السلوكية:
٧٨.....	رابعاً: مدرسة الإدارة الكمية:
٧٨.....	خامساً: مدرسة (الاتجاهات) الحديثة:
٧٨.....	أ- نظرية Z في الإدارة: (أو النظرية اليابانية في الإدارة الحديثة):
٨٢.....	الفصل الثالث
٨٢.....	منهجية البحث وخطواته وإجراءاته
٨٢.....	أ- منهج البحث:
٨٤.....	ب- مجتمع البحث:
٨٥.....	ت- عينة البحث:
٨٥.....	ث- خطوات البحث:
٨٨.....	ج- أدوات البحث وخطوات إعدادها:
٨٨.....	١- قائمة بالمعايير الإدارية العالمية :
٩٣.....	ح- جمع البيانات والمعلومات:
٩٤.....	خ- بطاقة تحليل المحتوى:
٩٧.....	د- إجراءات تحليل المحتوى:
١٠٠.....	ذ- معالجة البيانات:
١٠٣.....	الفصل الرابع
١٠٣.....	عرض البيانات وتحليلها ومناقشتها
١٠٣.....	إجابة السؤال الأول الذي نصه:
١٢٦.....	إجابة السؤال الثاني الذي نصه:
١٤٢.....	إجابة السؤال الثالث الذي نصه:
١٤٧.....	إجابة السؤال الرابع الذي نصه:
١٤٨.....	إجابة السؤال الخامس الذي نصه:
١٧٢.....	إجابة السؤال السادس الذي نصه:
١٧٧.....	إجابة السؤال السابع الذي نصه :
١٨٨.....	الفصل الخامس

١٨٨.....	الخاتمة والتوصيات والمقترحات
١٨٨.....	ملخص البحث
١٩٠.....	التوصيات
١٩١.....	المقترحات
١٩٢.....	قائمة المصادر و المراجع
١٩٢.....	المراجع العربية.
١٩٨.....	المراجع الأجنبية
١٩٩.....	المواقع الإلكترونية
٢٠٠.....	الملاحق





الفصل الأول

الإطار العام

أ- مقدمة

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره ونعوذ بالله من شرور أنفسنا ومن سيئات أعمالنا من يهده الله فلا مضل له ومن يضل فلا هادي له وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له وأشهد أن محمدا عبده ورسوله" (١) ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تَقَاتِهِ وَلَا تَمُوتُنَّ إِلَّا وَأَنْتُمْ مُسْلِمُونَ﴾ (٢) ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾ (٣) ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا يُصْلِحْ لَكُمْ أَعْمَالَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَمَنْ يُطِيعِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ فَازَ فَوْزًا عَظِيمًا﴾ (٤):

يقول المولى سبحانه وتعالى حاثاً عن العمل وإتقانه ﴿وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ (٥) ويقول سبحانه داعياً إلى العظة والعبرة والتعلم من سير الأمم السابقة وقصصها ﴿لَقَدْ كَانَ فِي

(١) سنن الترمذي، كتاب النكاح، باب ما جاء في خطبة النكاح، (٤٠٤/٢) رقم (١١٠٥)، وصححه الألباني في مشكاة

المصابيح برقم/٣١٤٩

(٢) سورة آل عمران الآية (١٠٢)

(٣) سورة النساء الآية (١)

(٤) سورة الاحزاب الآية (٧١)

(٥) سورة التوبة الآية (١٠٥)

قَصَصِهِمْ عِبْرَةً لِأُولِي الْأَلْبَابِ ۖ مَا كَانَ حَدِيثًا يُفْتَرَىٰ وَلَكِنْ تَصْدِيقَ الَّذِي بَيْنَ يَدَيْهِ وَتَفْصِيلَ كُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً لِّقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ ﴿١﴾.

الإدارة هي توجيه الطاقات البشرية توجيهاً صحيحاً نحو خدمة بعضها، للوصول إلى الهدف الذي يحقق الخير والسعادة لجميع أفراد المجتمع، عن طريق استخدام الموارد بجميع أنواعها البشرية والمادية، بأسلوب علمي مبني على المعلومات والحقائق والإحصائيات الدقيقة، بحيث نصل إلى نتائج أفضل (٢).

ولقد حظيت الإدارة باهتمام كبير مع أنها حديثة النشأة كعلم مستقل، ويعزى هذا الاهتمام إلى طبيعتها، ووظائفها، وغاياتها، فمن حيث طبيعتها تُعد الإدارة فرعاً من فروع العلوم الإنسانية، وتتسم بالتحتمية بمعنى أن إنجاز الأعمال في المنظمات أو المؤسسات لا يتأتى إلا بها، وبذلك فليس للمنظمة أو المؤسسة الخيار في أن تأخذ بها أو ترفضها، ومن حيث وظائفها تنطوي الإدارة على مجموعة من الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتتسم هذه الوظائف بالتشابك والتداخل، فمع أن لكل وظيفة خصوصية معينة، وتستهدف تحقيق أغراض محددة، إلا أن هذه الأغراض تجتمع معاً لتحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة.

إن نجاح الإدارة المعاصرة متوقف على الكفاءات الفاعلة وفعالية إدارتها للمؤسسة أو المنظمة، والنجاح مسألة محكومة بتحقيق النتائج بصرف النظر عن الجهود المبذولة؛ المسألة ليست نشاطات أو مجهودات ولكنها مسألة نتائج، كما أن الفعالية ليست مجرد صفات تتصف بها الإدارة إنما هي نتائج متوقعة بحكم الرؤية المستقبلية للإدارة والتفاعل الوجداني من المدير والموظفين والحرص على الاستفادة من الوقت وتحديد الأولويات والشخصيات الدقيقة ولا يتم هذا كله إلا من خلال معايير محددة، وهذه المعايير هي التي تحدد مقياس القدرة الإدارية

(١) سورة يوسف الآية (١١١)

(٢) ينظر: الإدارة والحكم في الإسلام الفكر والتطبيق، عبدالرحمن الضحيان، الطبعة الأولى، جامعة أمها، ١٤٠٧ هـ،

للمدير والعاملين، كم أنها تقيس الفعالية الإدارية وكفاءة الأداء، وكفاية الوظائف والأدوار التي يؤديها المدير والموظفين، وقدرتهم في تحقيق الانجاز، ويطلق عليها معايير النضج الشخصي، ومعايير النضج الإداري والاجتماعي والتي هي جماع لمعايير فعالية الأداء الإداري، والتي تحقق للمدير الاستقلالية الرئاسية، والنظر إلى المدى البعيد والإيجابية والمهارات القيادية، وتمنح الموظف تنوع الاهتمامات والرقابة والتوجيه الذاتي، وتعمل على وضع المحددات الادارية لقياس الأداء والقدرات ^(١).

بناءً على ما سبق يتبين أن الإدارة وسيلة تنشد تحقيق غايات معينة وأغراض محددة لتحقيق أهداف المنظمة، فهي تعمل على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة من أجل الوفاء بتطلعات الفرد والجماعة، فالإدارة هي المرتكز الرئيس في تطوير الأفراد والجماعات، والعامل الحاسم في تحقيق التنمية في المجالات كافة.

لقد تدرج التطور الإداري فبالأمس كان مقصوراً على مجالات محدودة، أبرزها التربية والتعليم، حيث ظهرت الكثير من المدارس والنظريات التي سعت إلى تطوير الإدارة التعليمية، وتحديث عن سبل تطويرها، ثم ما لبث أن أضحى التطور الإداري منهجاً عاماً تسعى إليه كافة الإدارات في كافة المجالات، ونتيجة لهذا التسابق في تطوير المجال الإداري في كافة الجوانب ظهرت مشكلات عديدة أدت بعضها للعصف بالمنظمة أو المؤسسة، وكانت السبب الرئيس في فشل الكثير من المنظمات والمؤسسات بل والمشاريع، ونتيجة لهذه المشكلات الإدارية ظهرت دعوات لمعالجة هذه المشكلات، وكان أشهر هذه الدعوات، الدعوة إلى المعيارية الإدارية، وهي التي تدعو إلى وضع معايير إدارية تتضمن مجموعة من المؤشرات والمقاييس التي يستطيع من خلالها المقيمون تشخيص الخلل الإداري والمشكلة الإدارية، والسعي لحل ذلك الخلل وتلك المشكلة، كما أن المعيارية تساعد على تطوير العناصر الإدارية وكفاياتها وجميع وظائفها.

(١) ينظر: الإدارة المعاصرة والمدير المعاصر والمهارات الإدارية، محمد عبد المنعم شعيب، ط بدون، د بدون، ص ٦٤

المعايير الإدارية هي المحكات التي من خلالها تقيم المؤسسات والمنظمات، ولكنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن منظمة إلى أخرى، لأن هذه المعايير قد يحكمها مجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات والثقافات، ونظراً لهذا التباين وجب على كل مجتمع وضع المعايير المناسبة التي تتناسب مع قيمه ومعتقداته وثقافته، وهذا لا يمنع أخذ بعض المعايير من المجتمعات الأخر بما يتناسب وثقافة المجتمع، لكن للأسف نجد المجتمعات الإسلامية تعاني الكثير من الخلل الإداري، كما أنها أبسط المجتمعات في معالجة المشكلات الإدارية، والسبب في ذلك أنها غير قادرة على الأخذ بمعايير المجتمعات الأخرى لأنها قد تتعارض وثقافتها، وفي الوقت نفسه لم تضع معايير خاصة بها تنطلق منها في معالجة مشكلاتها الإدارية.

لقد ظهرت كثير من الأدلة المعيارية كدليل الاتحاد الأوروبي ودليل المنظمة اليابانية والدليل البريطاني وغيرها من الأدلة العالمية، والتي تسعى هذه القوى لفرضها على المجتمعات العالمية من خلال تنفيذ بعض المشروعات، ولكن بشرط تنفيذ تلك المعايير الخاصة بها، والحقيقة أن نسبة كبيرة من معايير تلك الدول يمكن استخدامها لعدم تعارضها مع ثقافتنا ولكن تظل فجوة كبيرة في التقييم الإداري، ومن هذا المنطلق وجب الالتفات للقرآن الكريم أعظم الكتب السماوية؛ لأنه تضمن منهاج الحياة لمن تدبره وسار على نهجه، ويؤكد ذلك كل ما يتوصل العلم الحديث إلى اكتشاف أو تجربة إلا ويكون القرآن الكريم قد تناول هذه التجربة أو أشار إلى ذلك الاكتشاف والشواهد على ذلك كثيرة، ومن تلك الشواهد علم الإدارة، والذي أعدت فيه الدراسات، وفاضت بفقونه الأبحاث، ولقد وردت في القرآن الكريم بأوصاف مختلفة، ومسميات عديدة، ذكرت على شكل قصص قرآني، حملت في طياتها الأسس والمبادئ والمعايير الإدارية المختلفة، التي كانت طريق نجاح وازدهار تلك الأمم، ومقياس رقيها، ومعيار تقدمها، ففاضت سور القرآن الكريم بتلك القصص التي تنبأنا عن حكمة ونجاح وخبرة في مجال الإدارة، سواء كانت إدارة الدولة بكافة شؤونها، أو إدارة أزماتها، أو إدارة علاقتها بالأمم أو المجتمعات آنذاك، كقصة طالوت وإدارته للجيش المسلم ومجيء داود عليه السلام على أثره، وذكر القرآن

معظم المشكلات المتعلقة بعدم وجود ضوابط ومحكات إدارية يحتكم إليها عناصر الإدارة ويسرون عليها.

وبحسب علم البحث لم يتطرق أحد إلى طرق السورة من هذه الزاوية، ولكن طرقت من زوايا أخرى متعلقة بتفسيرها سواء كان تفسيراً عاماً أو موضوعياً، عدا دراسة واحدة^(١) واقتصرت على تناول أدوات الإدارة فقط، ولم تشير إلى مانحن بصده من حصر للمعايير المتضمنة في السورة، ولهذا رأى الباحث أن يتناول السورة بسبرها وتحليلها وفق قائمة خاصة بالمعايير الإدارية المختلفة، ويستنبط ما تضمنته السورة من معايير بتحديد وصياغة المعيار، ثم ذكر ما يدل عليه من السورة، ومدى التطابق بين المعايير والآية الدالة عليه، فيخرج البحث بالمعايير الإدارية المتضمنة أو المستوحاة من سورة يوسف وتطبيقها في المجالات الإدارية المختلفة وقد جاء البحث ليجيب عن التساؤلات الآتية:

ب- أسئلة البحث:

ما المعايير الإدارية التي تضمنتها سورة يوسف؟
ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

- س ١: ما المعايير الإدارية التي تضمنتها السورة المتعلقة بالإدارة الناجحة؟
- س ٢: ما المعايير الإدارية التي تضمنتها السورة المتعلقة بالمدير الناجح؟
- س ٣: ما المعايير الإدارية التي تضمنتها السورة المتعلقة بإدارة الازمات الحاضرة والمستقبلية؟
- س ٤: ما المعايير الإدارية التي تضمنتها السورة المتعلقة بالتعامل الإداري مع المخالف ومواجهة الشائعات؟
- س ٥: ما الاستراتيجيات المناسبة لتطبيق المعايير الإدارية المستوحاة من السورة؟

(١) دراسة نايف قرموط: الإدارة في سورة يوسف عليه السلام، كلية أصول الدين، الجامعة الإسلامية، غزة.

س٦: ما أهم المشكلات التي واجهت يوسف في تطبيق تلك المعايير الإدارية؟

س٧: ما المصطلحات الإدارية التي تضمنتها السورة ؟

ت - أهداف البحث:

- ١ - تحديد المعايير الإدارية التي تضمنتها سورة يوسف.
- ٢ - معرفة المعايير الإدارية المتعلقة بالإدارة الناجحة التي تضمنتها السورة.
- ٣ - تحديد المعايير الإدارية المتعلقة بالمدير الناجح التي تضمنتها السورة.
- ٤ - معرفة المعايير الإدارية المتعلقة بإدارة الازمات الحاضرة والمستقبلية التي تضمنتها السورة.
- ٥ - معرفة المعايير الإدارية المتعلقة بالتعامل الإداري مع المخالف ومواجهة الشائعات التي تضمنتها السورة.
- ٦ - تحديد الاستراتيجيات المناسبة لتطبيق المعايير الإدارية المستوحاة من السورة.
- ٧ - معرفة المشكلات التي واجهت يوسف عليه السلام في تطبيق تلك المعايير.

ث - فوائد البحث:

مما لاشك فيه أن أي بحث أو دراسة لا يكون لها القبول إلا في حالة معرفة أهميتها وفوائدها وسنقف عند بعض فوائد البحث الحالي بعد إنجازه إن شاء الله وذلك في النقاط الآتية:

- ١ - التأكيد على ربط الأمة الإسلامية بكتاب ربها والرجوع إليه في مواجهة مشاكل ومعضلات الحياة
- ٢ - توظيف قصص وأمثال القرآن الكريم في وضع الحلول للمشاكل والقضايا جميعاً.

- ٣- مواكبة السباق المعرفي الذي يخوضه العالم في تطوير الحياة وإدارتها بفهم ومعرفة معاني وأحكام القرآن الكريم وتوظيفها.
- ٤- تحريك العقول المسلمة في البحث العلمي فيما يتعلق بقصص القرآن في مجالات الإدارة و المجالات الأخرى.
- ٥- فتح الباب أمام الباحثين لدراسة قصص القرآن الكريم من زوايا مختلفة.

ج- مسلمات البحث:

- ١- القصص القرآني لم يأت اعتباطاً وإنما ليعالج قضايا ومشاكل الحياة.
- ٢- العظة والعبرة في القصص القرآني توظيفه في شتى مناحي الحياة.
- ٣- الإدارة النبوية الموحى إليها من السماء أعظم نفعاً من الإدارة البشرية المستفادة من التجارب.
- ٤- الاستفادة من تجارب الأمم طريق النجاح الآمن.

ح- حدود البحث:

يمكننا تحديد حدود البحث في الآتي:

- الحدود الموضوعية: المعايير الإدارية المتضمنة في سورة يوسف.
- الحدود المكانية: من بداية السورة إلى نهايتها.
- الحدود الزمانية: قصة يوسف في زمنة.

خ- الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع والبحث وقف الباحث على عدد من الدراسات التي تناولت سورة يوسف وهي كالآتي:

١ - دراسة العلامة عبد الرحمن بن سعدي ١٣٧٠هـ: بعنوان " فوائد مستنبطة من

قصة يوسف عليه السلام " (١)

تناول العلامة السعدي رحمه الله في هذا الكتاب الفوائد المستنبطة من سورة يوسف حيث جعل الكتاب في صورة فوائد وقد جاء الكتاب في ٨٤ صفحة.

٢ - دراسة عبد الحميد محمود طهماز ١٩٩٠م: بعنوان: " الوحي والنبوة والعلم في

سورة يوسف " (٢)

هدف البحث إلى بيان أن الوحي مصدر من مصادر الحقيقة والعلم وجاء الكتاب في فصلين الفصل الأول تضمن الحديث عن المحن المتوالية التي مرَّ بها يوسف عليه السلام وجاء الفصل الثاني: يتحدث عن حياته عليه السلام وانتقاله إلى سُدة الحكم والسلطان.

٣ - دراسة نواف الحليسي ١٩٩٤م: بعنوان " المنهج الاقتصادي في التخطيط لنبي

الله يوسف عليه السلام " (٣)

هدف البحث إلى بيان المنهج الاقتصادي لنبي الله يوسف عليه السلام في جانب التخطيط، وقد شمل البحث سبعة مباحث رئيسية الأول: تحدث عن أهمية دراسة علم التاريخ الاقتصادي لمنهج قصص القرآن الكريم والمغزى الحق لعلوم التخطيط، أما المبحث الثاني فقد تضمن شرحاً مفصلاً لعلم التخطيط الفردي والخطوات التخطيطية العلمية للتخطيط والمحظورات والمنهيات الإسلامية للتخطيط والسمات والاخلاقيات الإسلامية في التخطيط الفردي، والمبحث الثالث اقتصر على تعليم الله عز وجل يوسف عليه السلام علم تأويل الاحاديث وعلمه العلم والحكمة ثم علمه عز وجل علم الرؤيا وعلم أنباء الغيب، والمبحث الرابع تحدث فيه

(١) فوائد مستنبطة من قصة يوسف عليه السلام: العلامة عبدالرحمن بن ناصر السعدي، الطبعة الأولى، مكتبة أضواء السلف، الرياض، ١٤٢٠هـ

(٢) الوحي والنبوة في العلم: عبد الحميد محمود طهماز، الطبعة الأولى، الدار الشامية، بيروت، ١٩٩٠م

(٣) المنهج الاقتصادي في التخطيط لنبي الله يوسف عليه السلام، نواف بن صالح الحليسي، الطبعة الرابعة، د بدون، الرياض، ١٩٩٤م

الباحث عن كل ما يتعلق بعلوم التخطيط للدولة والخطة السبعية وكذلك تحدث في المبحث عن السمات التخطيطية في الاسلام لحياتنا الاقتصادية العملية وعلوم التخطيط والمسؤولية المتنوعة ثم تحليل علوم الدولة في القرآن الكريم، وجاء المبحث الخامس ليوضح فيه منهج يوسف عليه السلام في التخطيط الحكومي والإداري الذي تضمن خطة الدولة المستقبلية بعيدة المدى وتحدث أيضاً عن السمات الاسلامية للخطة المستقبلية للدولة كما ذكر المبحث المراحل العلمية الأولى للخطة العامة للدولة، واقتصر المبحث السادس على السمات التخطيطية في العلاقات الإنسانية مع الشعوب والقبائل المجاورة، أما المبحث السابع فقد شرح فيه الباحث التخطيط العام لحماية الدولة.

٤- دراسة محمد الرحيلي ١٤٢١هـ: بعنوان " بعض المبادئ التربوية المستنبطة من

قصة يوسف عليه الصلاة والسلام" ^(١) هدفت الدراسة إلى بيان أهمية القصة القرآنية ذات المغزى التربوي الرفيع، ودراستها على جانب كبير من الأهمية وخصوصاً من الناحية التربوية، فهي قالب تربوي ومنبر إعلامي تنفذ من خلاله الدعوة إلى القلوب فتتهزها وإلى النفوس فتتنفضها نفضاً. فيها تربية شاملة متكاملة تربي الفرد والجيل المسلم على الأخلاق الإسلامية والتعاليم الربانية.

ومن هذا المنطلق تناول الباحث دراسته "بعض المبادئ التربوية المستنبطة من قصة يوسف عليه الصلاة والسلام" ولقد اعتمد الباحث على المصدرين الأساسيين القرآن والسنة وتجنب الإسرائيليات وما لم يصح من الأخبار على قدر الإمكان.

عرض الباحث في الفصل الأول: إلى مقدمة الدراسة، وموضوعها، وأهميتها، وأهدافها، وتساؤلاتها والمنهج المستخدم فيها، والدراسات السابقة.

(١) بعض المبادئ التربوية المستنبطة من قصة يوسف عليه الصلاة والسلام، محمد الرحيلي، رسالة ماجستير، كلية التربية،

جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٤٢١هـ

وعرض في الفصل الثاني: مفهوم القصة القرآنية، والفرق بينها وبين غيرها من القصص، والمميزات التربوية للقصة القرآنية.

وعرض الفصل الثالث: مكانة قصة يوسف عليه الصلاة والسلام ومزاياها وملخصها.

وعرض في الفصل الرابع: إلى بعض المبادئ في قصة يوسف عليه الصلاة والسلام وهي الإيمان، سلامة الفطرة، الابتلاء، الصبر، الشكر، الثقة بالله تعالى، الصدق، العفة.

وعرض الفصل الخامس: إلى التطبيقات التربوية للمبادئ المستنبطة من قصة يوسف عليه الصلاة والسلام في البيت، والمدرسة، والمجتمع، واستخدم الباحث في الدراسة المنهج الاستنباطي في استخراج المبادئ التربوية من القصة.

وأخيراً الخاتمة، والنتائج، والتوصيات وكان من أبرز النتائج الآتي: رغم وجود كثير من الألفاظ التي تشبه القصة في اللغة العربية مثل الحكاية، والرواية، الأسطورة، والملحمة إلا أنه لا يجوز أن يطلق أحد هذه الألفاظ على القصة القرآنية لتسمية، لها بذلك، ولما بينها وبين تلك الألفاظ من اختلاف في المحتوى.

تمزج لنا قصة يوسف عليه الصلاة والسلام بين الواقعية والمثال فهي ترسم لنا صورة يوسف عليه الصلاة والسلام النبي والبشر في آن واحد؛ النبي في إيمانه، وتقواه، وعصمته، وما يأتيه من وحي السماء، والبشر في حدود علمه، وطاقته، وما يدفع به عن نفسه من بلاء، ويوسف عليه الصلاة والسلام، يعد قدوة للشباب الحائر في شهواته في هذا العصر، وإن للتمسك بالمبادئ الإسلامية ثماراً عظيمة تعود بالنفع على الأفراد، والمجتمعات؛ فهي تكفل للأفراد سعادة في الدنيا والآخرة، وللمجتمعات أمناً، وسكينة، وتقدماً، ورقياً.

كما أوصى الباحث بالعناية بالقصة القرآنية والاستفادة مما فيها من مبادئ تربوية، وعبر مفيدة.

٥- دراسة عمر باحاذق ١٩٩٧م: بعنوان " الدلالة الإعجازية في رحاب سورة

يوسف " ^(١) هدفت الدراسة إلى إظهار الجوانب الفنية في القصة القرآنية في سورة يوسف، والكشف عن شيء من جمال القصة الأسر وبيان عجز البشر الإتيان بمثل قصص القرآن وإن حاولوا محاكاته، وقد قسم الباحث الدراسة إلى ثلاثة مباحث رئيسية هي: (عنصر التشويقن رسم الشخصية القرآنية وحيويتها، قوة الإحكام والربط) ثم سرد الباحث ما يستفاد من الآيات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وحدد البحث في إطار القصة القرآنية في سورة يوسف، ولم يفرد الباحث أي نتائج للبحث لكنه تحدث في إطار المباحث السابقة فقط.

٦- دراسة عبدالله بصفر ٢٠٠٥م: بعنوان " عبر ودلالات من سورة يوسف "

تناول هذا البحث العبر والدلالات في سورة يوسف، حيث جاء البحث في ٦٥ صفحة لم يضع فيه الباحث أبواب ولا مباحث فقط وضع عبر ودلالات وسرد مايدل عليها من السورة.

٧- دراسة بلحسيني نصيرة ١٤٢٧م: بعنوان " الصورة الفنية في القصة القرآنية

قصة سيدنا يوسف - عليه السلام - نموذجاً " دراسة جمالية " ^(٢) هدفت الدراسة إلى بيان الصورة الفنية في القصة القرآنية، و قد توزع هذا البحث على أربعة فصول، تعرض الباحث في الفصل الأول إلى مفهوم الصورة الفنية ووظيفتها وقسمها إلى مبحثين: الأول تحدث عن مفهوم الصورة في اللغة و ما اصطلح عليها عند النقاد و البلاغيين العرب المحدثين و المعاصرين، أما المبحث الثاني: فيتناول وظيفة الصورة الفنية وذلك في التزيين أو التشويه و الشرح أو التوضيح، و العجب و الاستجابة الانفعالية، و تناول الفصل الثاني: دراسة الصورة الفنية في القرآن الكريم و قد تفرع إلى ثلاثة مباحث: مبحث درس خصائص الصورة في

(١) الدلالة الإعجازية في رحاب سورة يوسف، عمر محمد عمر باحاذق، الطبعة الأولى، دار المأمون للتراث، بيروت، ١٩٩٧م

(٢) الصورة الفنية في القصة القرآنية قصة سيدنا يوسف - عليه السلام - نموذجاً " دراسة جمالية"، بلحسيني نصيرة، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، ١٤٢٧هـ

القرآن الكريم في تخيلها الحسي و تجسيمها الفني و تناسقها الفني أيضاً، و مبحثان رصد الوجه النفسي للصورة في القرآن الكريم وفيه تعرض الباحث إلى ما أضفته أساليب البيان من تشبيه و كناية و استعارة، من أوجه نفسية، و كذا الصورة الكامنة، أما المبحث الثالث: فتوجه فيه إلى موضوعات الصورة القرآنية من نماذج إنسانية متباينة و مظاهر الطبيعة و مشاهد القيامة من نعيم و جحيم.

وقد ولج الباحث في الفصل الثالث إلى عالم القصة فتطرق إلى فن التصوير في القصة القرآنية وتناول فيه أربع مباحث:

مبحث حول مفهوم القصة الفنية في اللغة والأدب العربي ومبحث ركز فيه على بيان مفهوم الفن في القصة القرآنية، و مبحث تعرض فيه إلى تتبع منهج القصة القرآنية النفسي، الحسي، التجريدي والديني، ويعرض لنا المبحث الرابع أوجه التصوير في القصة القرآنية و ما أضافه من قوة العرض و الإحياء وتصوير للعواطف والانفعالات ورسم للشخصيات وبين الباحث في الفصل الرابع من البحث ملامح التصوير والجمال في قصة سيدنا يوسف عليه السلام، و أنهى البحث بخاتمة تحمل ما استخلصه من ملاحظات، و ما توصل إليه من نتائج.

٨- دراسة نايف قرموط ٢٠٠٩م بعنوان " الإدارة في سورة يوسف عليه السلام "

(١):

هدفت الدراسة إلى إبراز الأدوات الإدارية فقط في سورة يوسف وكانت الدراسة في ثلاثة فصول فقط هي: الفصل الأول: تناول فيه معلومات عامة عن السورة وتعريف الادارة وموقعها في القرآن والسنة وعقد مقارنة بين الإدارة الإسلامية والادارة المعاصرة، وجاء الفصل الثاني: وتناول فيه أدوات الادارة فقط، وجاء الفصل الثالث: وتناول أداتين من أدوات الادارة بشيء من الشرح والتفصيل.

(١) الإدارة في سورة يوسف عليه السلام دراسة موضوعية: نايف شعبان عبدالله قرموط، رسالة ماجستير، كلية أصول الدين، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٩م

٩- دراسة عزوز سطوف ٢٠١٠م: بعنوان " بلاغة مقام القص القرآن سورة يوسف أنموذجاً " (١):

هدف البحث إلى التدليل البلاغي على مقام القصص القرآني سورة يوسف نموذجاً، وقد جاء البحث في ثلاثة فصول هي كالاتي: الفصل الأول: كان بمثابة الدراسة النظرية للبحث حيث عرف فيه القصة القرآنية وطبيعتها وأهم خصائصها وغاياتها وتحديد إطارها الزمني والمكاني ومقوماتها وتحدث في المبحث الثاني عن تعريف البلاغة ومفاهيم أجزائها، أما الفصل الثاني: فكان عبارة عن الدراسة التطبيقية للبحث، حيث كان المبحث الأول عبارة عن استقصاء لمقامات القصة في سورة يوسف، والمبحث الثاني التدليل من خلال حبكة القصة على بلاغة القرآن الكريم، وجاء الفصل الثالث: للتدليل بعلم البلاغة وفنونها على إعجاز القصة القرآنية.

١٠- دراسة كما أحمد غنيم ٢٠١١م: بعنوان " بناء السرد القصصي في سورة يوسف " (٢):

يتناول البحث قصة يوسف القرآنية، التي تختلف عن القصص الفنية، فالقصة الفنية تعتمد على الخيال أو المزج بين الحقيقة والخيال، والقصة القرآنية تستمد مادتها من الواقع والحقائق التاريخية، وبين البحث أن شخصية يوسف المفردة وشخصية إخوته الجماعية هما الشخصيتان

الرئيستان، وجاءت معظم شخصيات قصة يوسف متطورة. واعتمدت على البعد المادي في رسم الشخصية، حيث كانت صفة جمال يوسف عليه السلام محركاً فاعلاً في دفع أحداث

(١) بلاغة القص القرآن سورة يوسف نموذجاً، عزوز سطوف، رسالة ماجستير، كلية الآداب واللغات، جامعة منتوري قسنطينة، ٢٠١٠م

(٢) بلاغة القص القرآن سورة يوسف نموذجاً، عزوز سطوف، رسالة ماجستير، كلية الآداب واللغات، جامعة منتوري قسنطينة، ٢٠١٠م

القصة نحو التأزم، بالإضافة إلى البعد الاجتماعي في طبيعة العلاقة بين يوسف عليه السلام وإخوته من أبيه، كما برز البعد النفسي بشكل قوي في رسم شخصية إخوة يوسف، فالحسد والغيرة هما الدافع

الرئيس لتفجير أحداث القصة، واعتمدت أحداث القصة على بداية درامية متأججة، تقحم المتلقي مباشرة في الحدث الدال على المستقبل القريب والبعيد، واعتمدت على انتقاء الأحداث، وتبسيطها، وبدأ الصراع في قصة يوسف من اللحظة الأولى، واستمر الصراع الخارجي وتداعياته بين يوسف وإخوته من أبيه، حتى اللحظات الأخيرة، وكان المتلقي يعرف ما مكّنه الله ليوسف، لكن إخوته لا يعلمون، وتميزت لغة قصة يوسف بغلبة الحوار على السرد، وامتلكت تكثيف القصة القصيرة، ودقة السيرة، وسردية الرواية، وحوارية المسرح، بكل ما فيه من سلاسة الانتقال من موقف إلى آخر ومن مشهد إلى غيره.

١١-دراسة فيان صالح علي ٢٠١٣م: بعنوان " أبعاد اقتصادية في قصة النبي يوسف (عليه السلام) في ضوء القرآن الكريم":

هدف البحث إلى بيان الأبعاد الاقتصادية في قصة يوسف عليه السلام واشتمل البحث على تمهيد. ومبحثين وخاتمة، وتضمن التمهيد قصة النبي يوسف عليه السلام كما جاءت في القرآن الكريم وجاء المبحث الأول بعنوان، التعريف بالاقتصاد الإسلامي ويشتمل على المطلب الأول: التعريف بالاقتصاد لغة واصطلاحاً والمطلب الثاني: المبادئ والقيم الأخلاقية ذات المردود الاقتصادي والمطلب الثالث: الإدارة والتخطيط في الإسلام و المطلب الرابع: نظرة الإسلام إلى المال، والمبحث الثاني بعنوان، البعد الاقتصادي في قصة النبي يوسف عليه السلام ويشتمل على المطلب الأول: الخطة الاقتصادية في سورة يوسف عليه السلام، والمطلب الثاني: الاستهلاك بالمفهوم الشرعي والاقتصادي، والمطلب الثالث الأمن الغذائي، والمطلب الرابع تفسير قوله تعالى

(أجعلني على خزائن الأرض)، ثم ذكر الباحث أهم دروس وعبر مستفادة من قصة النبي يوسف عليه السلام، والخاتمة في أهم نتائج البحث، وقائمة بأهم المصادر، والمراجع الواردة في البحث.

١٢-دراسة ماجد محمود ٢٠١٣م: بعنوان " المضامين التربوية المستنبطة من سورة

يوسف-وتطبيقاتها التربوية " ^(١) هدفت هذه الدراسة إلى استنباط المضامين التربوية في سورة يوسف في مجالات الأهداف والأساليب التربوية وعمليات العلم، أتبع المنهج الاستنباطي، وتمثلت الإجراءات بدراسة السورة الكريمة كاملة ثم تحديد مجموعة من الآيات بلغ عددها (١٦) آية بطريقة انتقائية، وتبويب هذه المجموعة من الآيات إلى ثلاثة أبواب تماشيا مع أهداف الدراسة، والرجوع إلى كتب التفسير المعتمدة، وكتب الأدب التربوي لاستنباط المضامين التربوية منها، واقتراح صيغ تطبيقها في مجال المعلم والمتعلم، فخرجت الدراسة بنتائج أهمها: إن سورة يوسف تزخر بالأهداف التربوية في مجالاتها المعروفة الوجدانية والمعرفية والنفسية الحركية، كما أن السورة الكريمة زاخرة بالأساليب التربوية كالقصة والحوار والقدوة والتعلم باللعب، وهي زاخرة كذلك بعمليات العلم: كالملاحظة واستخدام الأرقام وفرض الفروض والتصنيف والتنبؤ، وأوصت بإجراء دراسات أخرى لإكمال البحث في هذه السورة، وفي سور القرآن الكريم الأخرى لما فيها من مضامين تربوية ينبغي أن ينهل منها المعلم والمتعلم.

١٣-دراسة علي طاهر ٢٠١٥م: بعنوان " الاعجاز البلاغي في قصة يوسف عليه

السلام " ^(٢) هدفت الدراسة إلى جمع وتبويب ما تناثر من الاعجاز البلاغي في قصة يوسف من بطون الكتب، وجعل الباحث الكتاب في ثلاثة فصول.

(١) المضامين التربوية المستنبطة من سورة يوسف-وتطبيقاتها التربوية، ماجد أيوب محمود، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الصرفة، جامعة ديالى، العراق، ٢٠١٣م

(٢) الاعجاز البلاغي في قصة يوسف عليه السلام، علي الطاهر عبد السلام، ط بدون، د بدون، مصر، ٢٠١٥م

أما الفصل الأول فكان بعنوان: الإعجاز القرآني، تناولت فيه الإعجاز من الناحية اللغوية، ومن ثم حقيقة الإعجاز القرآني، واختلاف العلماء في الاستدلال على وجوه الإعجاز، بعد ذلك تطرق الباحث إلى وجوه الإعجاز القرآني، وللعلماء الأفاضل آراء متفرقة في وجوه الإعجاز ذكرها الباحث، وعرض صوراً من الإعجاز القرآني، وصولاً إلى الإعجاز العلمي في القرآن الذي شغل بال الباحثين، خاصة بعد ظهور الاكتشافات العلمية الحديثة.

أما الفصل الثاني فأتى بعنوان: القصص القرآني، فأتى الباحث على المعنى اللغوي للقصص، وعرج على جماليات وحقيقة القصص القرآني، ومن ثم مقاصد وأغراض القصص القرآني، وبما أن قصة يوسف عليه السلام قد وردت فيما سبق القرآن من الكتب السماوية فإن الباحث جعل لذلك جانباً في الكتاب كما يقول الباحث؛ فأجرى مقارنة في السرد القصصي بين القرآن الكريم والعهد القديم " التوراة "، وتمت الإشارة إلى بعض الدلالات النفسية في قصة يوسف عليه السلام، بعد ذلك تتبع الباحث أثر قصة يوسف في الأدب والشعر، عارضاً نماذج من ذلك التأثير، ومن ثمَّ الحكمة في عدم تكرار قصة يوسف عليه السلام، ثم مستويات قصة يوسف، بعد ذلك الشخصيات المكونة لقصة يوسف عليه السلام.

أما الفصل الثالث فكان بعنوان: صور الإعجاز في قصة يوسف، تناول في جله الإعجاز البلاغي من استعارات وتشبيهات ومجاز وحذف وما إلى ذلك من ضروب البلاغة التي أعجزت أمراء البيان وبلغاء العرب وفصحاءهم، ومن غريب نظمته ودقته لم يأت القرآن موافقاً لسان العرب فقط، بل أتى بعضٌ منه على ما يوافق الأوزان العروضية، أما من حيث ربط القرآن بأوزان الشعر فيرى الباحث أن ذلك تنزيلاً من قدر القرآن، ووضعه موضع الشعر، فالقرآن الكريم أرفع من أن يكون كذلك، ولكن العروض يعد علماً من علوم العربية، والقرآن عربي، وإنما تحدى القرآن العرب في لغتهم وعلومها، فيرى أن لا بأس في هذا ما لم يمس القرآن بشيء مما لا يليق به؛ تنزيهاً له ولمكانته؛ فذكر الباحث ما وقعت عليه العين من الآيات التي

وافقت في حروفها . الساكنات والمتحركات . أوزان الشعر العربي، وبعد ذلك تطرق إلى التكرار، وهو ما تكرر من ألفاظ بالقصة، وليس معنى التكرار أنه زائد، وربما وردت اللفظة أو الآية مرات عدة بالسورة ولكن لكلٍ منها موضعها وسببها وفائدتها التي جاءت لأجلها.

هذا ما استطاع الباحث الوصول إليه من الدراسات المتعلقة بسورة يوسف.

- الفرق بين الدراسات السابقة والبحث الحالي:

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أن معظم الدراسات السابقة أهتمت بجوانب مختلفة فبعضها ذكرت الفوائد المستنبطة من السورة وبعضها تحدثت عن الجوانب البلاغية وأخرى ذكرت المضامين التربوية فقط وأقرب تلك الدراسات لهذا البحث هي دراسة قرموط فقط حيث طرقت أدوات الإدارة فقط، والبحث الحالي تناول المعايير الإدارية المستوحاة من السورة والفرق بينه وبين الدراسات السابقة واضحة، ويتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة بعد إنجازه إن شاء الله أنه طرق جزئية مهمة في علم الإدارة وهي المعايير والتي أضحت اليوم المقياس الرئيس لنجاح أو فشل أي إدارة، كما أن البحث سيخرج بقائمة متميزة في المعايير الإدارية القرآنية المستوحاة من سورة يوسف والتي ستفيد الكثير من الإدارات التي تعاني من مشكلات وإشكاليات كبيرة، كم ان البحث سيكون من دون شك نقلة نوعية في علم الإدارة بإذن الله، وسيفتح الباب أمام الباحثين لدراسة السورة في جوانب أخرى متعلقة بالإدارة .

د - تحديد المصطلحات:

١ - مفهوم الإدارة:

أ - المعنى اللغوي:

وردت عدة تعريفات في معاجم اللُّغة، إذ جاء تعريفها في "لسان العرب" في مادة (دور): "وأداره عن الأمر وعليه، ودأوره: لاوصه، ويقال: أدّرت فلاناً عن الأمر إذا حاولت إلزامه إياه وأدّرتَه عن الأمر إذا طلب منه (١)".

كما جاء تعريف بـ "معجم الطلاب" في مادة (أدار): "أدار الوزير العمل: أشرف عليه". وعلم الإدارة: علم يتعلق بكيفية إدارة الأعمال" (٢).

ب - المعنى الاصطلاحي:

أورد علماء الإدارة عدة تعريفات للإدارة العامة في الاصطلاح، تتفق في معناها العام وتتفاوت في بعض الجزئيات، كما عرّفها علماء المسلمين بتعريفات مختلفة، وسوف نورد بعض التعريفات بغرض الوقوف عليها ومقارنتها، سعياً للوصول إلى أمثل التعريفات وشمولها لمفهوم الإدارة العامة وما يميّز معنى الإدارة الإسلامية عن مفهوم الإدارة عند غير المسلمين.

* تعريف الإدارة عند علماء الإدارة المعاصرين:

عرّف الدكتور سعيد المصري الإدارة العامة بأنها: "مجموعة الأساليب والنظم المرتبطة بالمنشط الإدارية التي تؤدّيها منظمات وأجهزة الدولة والتي تهدف بصفة أساسية وقاطعة إلى تحقيق الصالح العام في المجتمع. والتي تؤثر قراراتها تأثيراً شاملاً وعماماً ومباشراً على مصالح أفراد المجتمع وجماعاته، والتي تتأثر حركتها وتصرفاتها بدرجة كبيرة بالتفاعل، والتي تتأثر حركتها

(١) لسان العرب مادة (دور)، ابن منظور، الطبعة الأولى، دار إحياء التراث العربي، مؤسسة التاريخ العربي، بيروت، لبنان، ١٤١٦ هـ ١٩٩٥ م، (٤/٤٤٨).

(٢) معجم الطلاب مادة (أدار)، محمد إسماعيل الصيني، وحيمور حسن يوسف، ط بدون، مكتبة لبنان، بيروت، ١٩٩١ م، ص ٥٠.

المستمرة مع مقومات وعوامل البيئة القومية والعالمية بجميع أبعادها السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية" (١).

كما عرّفها محمد سعيد عبد الفتاح بأنّها: "مزج من القوانين واللوائح والعلاقات التي تسمح بتحقيق وتنفيذ السياسة العامة. وينحصر عمل الإدارة في التوجيه والتنسيق والرقابة على مجموعة من الأفراد بقصد تحقيق أهداف محددة" (٢).

كما عرّفها الدكتور/ أمين الساعاتي بأنّها: "تعاون جهود الجميع في المحيط العام بحيث تنظم علاقات السلطات الثلاث: التشريعية، والتنفيذية، والقضائية، في تعاملها البشري والمادي من أجل تحقيق الأهداف العامة" (٣).

* تعريف الإدارة العامة في الإسلام :

وقد جاء تعريف الإدارة العامة في الإسلام أنّها: "نشاط جماعي مشروط يقوم به الراعي مع موظفيه العاملين في جميع الأجهزة الحكومية من خلال تقديم خدمة أو سلعة مشروعة إلى الرعية أي الجمهور بلا تمييز شعوراً منهم بأمانة الإدارة أثناء ممارستهم الإدارية وفقاً لأنظمة وتعليمات مصدرها الشريعة الإسلامية مستغلين في ذلك كافة الإمكانيات المتاحة. سعياً لتحقيق أهداف عامة مباحة من أجل توفير الأمن والرخاء والنماء للبلاد والعباد" (٤).

(١) أساسيات في دراسة الإدارة العامة، سعيد محمد المصري، الطبعة الثالثة، دار المريح للنشر، الرياض، ١٤٠٣هـ، ١٩٨٣م، ص ٢٥.

(٢) الإدارة العامة، محمد سعيد عبد الفتاح، الطبعة الخامسة، المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، الإسكندرية، ١٩٨٦م، ص ٢٠.

(٣) الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، أمين الساعاتي، الطبعة الثانية، دار الشروق، جدة، ١٤٠٥هـ، ص ٢١.

(٤) مقدمة في الإدارة العامة الإسلامية، أحمد بن داود المزجاحي الأشعري، الطبعة الأولى، الشركة الخليجية للطباعة والتأليف، جدة، المملكة العربية السعودية، ١٤٢١هـ ٢٠٠٠م، ص ٤٩-٥٠.

٢- مفهوم المعايير:

أ- المعنى اللغوي: المعايير جمع مَعْيَار والمَعْيَار العِيَار الذي يقاس به غيره ويسوّى.^(١)

ب- المعنى الاصطلاحي: المعايير هي: "بيان بالمستوى المتوقع وضعته هيئة مسؤولة أو معترف بها بشأن درجة أو هدف معين يراد الوصول إليه ويحقق قدرا منشودا من الجودة أو التميز".^(٢) ويعرفها كارتير بالمعيار بأنها: مجموعة من الشروط والأحكام التي تعتبر أساسا للحكم الكمي أو الكيفي من خلال مقارنة هذه الشروط بما هو قائم وصولاً إلى جوانب القوة والضعف.^(٣)

ويعرفها حلس بأنها: "مجموعة من الشروط والأحكام المضبوطة علمياً التي تستخدم كقاعدة أو أساس للمقارنة والحكم على النوعية أو الكمية بهدف تعزيز مواطن القوة لتعزيزها، وتشخيص مواطن الضعف لعلاجها".^(٤)

وتعرفها سارة الدغيشر: "بأنها مقاييس تصاغ في مواصفات أو شروط، تحدد الصورة المثلى التي نبغي أن تتوفر لدى العامل (أو المؤسسة) الذي توضع له المعايير ويقوم بوضعها منظمة متكاملة وتأخذ وقتاً وجهداً، وهي متفق عليها (محلياً وعالمياً) لتحقيق أهداف منشودة".^(٥) التعريف الإجرائي: هي مجموعة من المقاييس والأحكام المقننة والمضبوطة تستخدم لتقييم العمل في المؤسسات والمنظمات المختلفة، والتي استخدمها يوسف عليه السلام في إدارة مصر وأزمته.

(١) محيط المحيط، المعلم بطرس البستاني، ط بدون، مكتبة لبنان، بيروت. (١٩٧٧م)، ص ٦٤٧

(٢) الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الأكاديمي في الجامعات في ضوء المعايير الدولية، عماد الدين شعبان حسن، مجلة كلية التربية والعلوم الإنسانية-جامعة طيبة، العدد الرابع، أكتوبر ٢٠٠٩م

(3) Carter: "dictionary of education Hill co p153:1973

(٤) تحليل الاتجاهات للمناهج، سالم عبدالله حلس، الطبعة الاولى، د بدون، ٢٠٠٤م، ص ١١

(٥) مدخل المعايير جزء من متطلب مادة الاتجاهات الحديثة للمناهج، سارة الدغيشر، منشورات كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود، ٢٠١٦م، ص

٣- مفهوم المعايير الإدارية:

هي المعرفة والابتكار لأدوات فعالة يمكنها المساعدة في زيادة الإنتاجية وتوقي المخاطر حيث يمكنها جعل الإدارة أكثر نجاحاً وجعل حياة الناس اليومية أسهل وأكثر أماناً وراحة.

- **التعريف الإجرائي:** هي مجموعة من المحكات والمقاييس التي يضعها مجموعة من

المتخصصين لقياس مستوى سير العمل الإداري وتساعد على زيادة الإنتاج وتوقي المخاطر ومعالجة المشكلات.

٤- سورة يوسف:

هي إحدى سور القرآن الكريم المكية التي نزلت قبل الهجرة، و تقع في الجزئين الثاني عشر والثالث عشر وعدد آياتها (١١١) آية.

ذ- تقسيمات البحث:

يتكون البحث من خمسة فصول يضم كل فصل مجموعة من المباحث، وذلك على النحو الآتي:

الفصل الأول: المدخل العام للبحث

ويتكون من المباحث الآتية:

- | | |
|-----------------|------------------------|
| - مقدمة | - حدود البحث |
| - أسئلة البحث | - الدراسات السابقة |
| - أهداف البحث | - تحديد مصطلحات |
| - فوائد البحث | - منهجية البحث وخطواته |
| - مسلمات البحث | - تقسيمات البحث |
| - قائمة المراجع | |

الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

الإدارة (تعريفها - وظائفها - مبادئها - معايير الإدارة - نظرياتها)

- ١- تعريف الإدارة:
 - a. المعنى اللغوي
 - ب- المعنى الاصطلاحي
- ٢- وظائف الإدارة ومبادئها:
 - أ- وظائف الإدارة (التخطيط - التنسيق - التوجيه - التنظيم - الرقابة)
- ٣- مبادئ الإدارة :
- ٤- المعايير الإدارية:
 - أ- مفهوم المعايير الإدارية
 - ب أقسام المعايير الإدارية

ج- المعايير الإدارية التربوية :

هـ- نظريات الإدارة:

أ- تعريف النظريات ب- نظريات الإدارة

الفصل الثالث: منهجية البحث وخطواته وأدواته

- منهج البحث
- عينة البحث
- خطوات البحث
- أدوات البحث
- جمع البيانات والمعلومات
- معالجة البيانات

الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها وتفسيرها

- نتائج البحث
- مناقشة النتائج وتفسيرها

الفصل الخامس: الخاتمة

- ملخص البحث
- التوصيات والمقترحات
- قائمة المراجع
- الملاحق

الفصل الثاني

الإطار النظري

الفصل الثاني

الإطار النظري

توطئة :

الدين الاسلامي دين الإدارة، دين النظام، دين الاتقان، يستمد كل هذه المفاهيم والمعايير من القرآن الكريم دستور هذه الأمة، ومن السنة النبوية المطهرة على صاحبها أفضل الصلاة والسلام، ولقد جاءت سيرة الخلفاء الراشدين المهديين من بعد سيد الخلق عليه الصلاة والسلام، نمطاً حياً ونبوعاً متدفقاً ترتشف منه الأجيال والحضارات سمو الفكر الإداري الاسلامي، وتحدد لنا ماهية الإدارة في الاسلام.

الإدارة تطبيق إسلامي حيث وجه الإسلام الأمة إلى حسن استغلال الموارد البشرية، والقدرات الانسانية، ودعانا إلى التخلق بالصفات الحسنة، والقيم الحميدة، لا سيما أثناء ممارسة العمل الإداري فقد حثنا على الصبر ومغالبة الهوى، وضبط النفس والبعد عن الغضب، والتحلي بالتواضع واللين، ودعانا إلى الاجتهاد والتنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة، والعمل على التنسيق بين أدوات الإدارة وتفعيلها بما يعود بالنفع على الفرد والمجتمع، قال سبحانه وتعالى ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾^(١)

الإدارة نظام إسلامي ورد في صور مختلفة، وتطبيقات متعددة في القرآن والسنة، وسوف يتم الحديث في هذا الفصل عن الإدارة ووظائفها ومبادئها ومعاييرها وذلك في العناصر الآتية:

- مفهوم الإدارة العامة، ومن منظور إسلامي.

(١) سورة المائدة الآية: ٢٠.

- وظائفها ومبادئها.

١ - مفهوم الإدارة :

أ - تعريف الإدارة من منظور عام:

الإدارة من الأمور التي ليس هناك إجماع على تحديد تعريف مجمع عليه، ولكن جاءت تعريفات كثيرة للإدارة، لم يتفق علماء الإدارة على تعريف شامل وموحد لها، وسيتم عرض مجموعة من التعريفات التي عرفت بها الإدارة ليتضح مفهومها ومن هذه التعريفات الآتي:

يعرفها ديموك وزملاؤه بأنها: " انسياب النشاط من مستوى إلى مستوى آخر، ومن مرحلة إلى المرحلة التالية مع اندماج جميع العناصر بصفة مستمرة في مجرى واحد، وعمل الإدارة في المستوى الأعلى هو التأكد من حدوث الإندماج واستمراره " (١)

الإدارة تعني: تحقيق غرض معين، أو الوفاء بهدف محدد، وكلمة إدارة اشتقت من الكلمة اللاتينية (أدمنستري) والتي تتكون من جزئين: الأول (أد) ومعناه خدمة، والثاني (منستري) ومعناه الآخرين، من هذين الجزئين جاءت الإدارة وبالتالي يكون معنى الإدارة خدمة الآخرين، وتعني تقديم العون للآخرين، بهذا المعنى يكون من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الناس، أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة، وبهذا تصبح الإدارة نشاطاً حيويّاً مستمراً لخدمة المجتمع وإشباع حاجات أفرادها باعتبارها جزء من المجتمع الذي تعيش فيه، فهي تنظيم

(١) الإدارة العامة، أدوار ديموك، و ج ديموك ل، وكوينج، ط بدون، ترجمة إبراهيم على البرلسي، مؤسسة الحلبي وشركاؤه، القاهرة، ١٩٦٧م، ص ٤١٨، نقلاً عن الإدارة في الاسلام الفكر والتطبيق، عبدالرحمن الضحيان، الطبعة الأولى، دار الشروق جدة، ١٤٠٧هـ، ١٩٨٦م، ص ٢١

علاقات الأفراد، وتوجيه جهودهم، وإرشادهم لسبل الوصول إلى الأهداف المرسومة والمحددة^(١).

وعرفت الإدارة بأنها: "تعني النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة"^(٢)، وقد ركز هذا التعريف على العنصر البشري إذ جعله محور العملية الإدارية، وكيف يمكنه أن يحقق التعاون بين الأفراد وجهودهم المختلفة، وهذا يضيف على الإدارة طابعاً خاصاً باعتبارها عملية اجتماعية وإنسانية من جهة، واقتصادية وسياسية من جهة أخرى؛ ذلك أنه يتوجب في الإدارة الحسنة، أن تكون رشيدة لكي تحقق أهدافها بالاستخدام الأمثل، الفعال والمنتج للإمكانيات، حسب الموارد المتاحة مع توفير أفضل مناخ ممكن لعمل العنصر البشري، بحيث تحقق كفاية الإنتاج في ظل أفضل مناخ إنساني ملائم لاستثمار الجهود، واستخراج أفضل الطاقات^(٣).

وعرف بريخ الإدارة بأنها: "عملية اجتماعية تتضمن المسؤولية عن التخطيط الاقتصادي والتنظيم الفعال لعمليات المنظمة من أجل تحقيق هدف أو عمل محدد"^(٤).

وتعرف بأنها: "عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة"^(٥).

(١) ينظر: مقدمة في الإدارة، أغادير سالم العيدروس، جامعة أم القرى، بحث منشور، ت بدون، ص ٢، وأساسيات الإدارة والإشراف التربوي من منظورها العام والإسلامي، محمد البعداني، جامعة الإيمان، بحث منشور، صنعاء، ١٤٣٤هـ، ص ٧

(٢) الإدارة العامة، الأسس والوظائف، سعود النمر وآخرون، الطبعة الخامسة، الرياض، ١٤٢٢هـ، ص ٥.

(٣) ينظر: مقدمة في الإدارة، أغادير سالم العيدروس، مرجع سابق، ص ٢

(٤) ينظر: الإدارة عملية ونظام، كامل برير، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ١٤١٦هـ ص ١٤، والاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الاجتماعية، نادية عبدالجواد الجرواني، وهويدا محمد عبد المنعم، ومنال عبدالستار فهمي، الطبعة الأولى، مكتبة الرشد، الرياض، ٢٠١٤م، ص ٢١

(٥) الإدارة: النظريات والوظائف، خالد سعد الجضي، الطبعة الأولى، ١٤٢٧هـ، ص ١٨.

ويعرفها تايلور بأنها: معرفة ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة^(١)

أما تعريف الهواري للإدارة فيعرفها بأنها: "ذلك العضو في المؤسسة المسئول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها تلك المؤسسة سواء أكانت المؤسسة شركة أم مستشفى أم جامعة أو مصلحة أو وزارة... الخ، وقال بأنها: نشاط يتعلق بإتمام الأعمال بواسطة أشخاص آخرين"^(٢)

تعريف موسوعة العلوم الاجتماعية للإدارة بأنها: "العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، وتعرفها أيضاً بأنها: الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية"^(٣)

ويقول رالف دافيز: "الإدارة هي عمل القيادة التنفيذية"^(٤)

ويعرفها علاقي بأنها: "العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية في المنظمة من مواد وعدد ومعدات، وأفراد وأموال عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة"^(٥)

(١) ينظر: الإدارة عملية ونظام، مرجع سابق، ص ١٤، والاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الاجتماعية، مرجع سابق، ص ٢١

(٢) ينظر: الإدارة: الأصول والأسس العلمية، السيد الهواري، ط بدون، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٨٢م، و الإدارة في الاسلام الفكر والتطبيق، مرجع سابق، ص ٢١، و الإدارة عملية ونظام مرجع سابق، ص ١٤، والاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الاجتماعية، مرجع سابق ص ٢١

(٣) ينظر: الإدارة العامة والسلطة السياسية في الجزائر، شاري محمد، رسالة ماجستير، جامع الجزائر، كلية العلوم السياسية والاعلام، ٢٠٠٧م، ص ١٥

(٤) ينظر: الإدارة عملية ونظام، مرجع سابق، ص ١٤، والاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الاجتماعية، مرجع سابق، ص ٢١

(٥) الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مدني عبدالقادر علاقي، ط بدون، دار تهامة، جدة، ١٤٠١هـ، ص ١٠٠

ويعرف جون مي الإدارة بأنها " فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع " ^(١).

وتعرف الإدارة بأنها: "مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفاء والفعال للموارد، وذلك لغرض تحقيق هدف ما، أو مجموعة من الأهداف" ^(٢).

وتعرف الإدارة عند علماء الإدارة المعاصرين:

عرّف الدكتور سعيد المصري الإدارة العامة بأنها: "مجموعة الأساليب والنظم المرتبطة بالمنشط الإدارية التي تؤدّيها منظمات وأجهزة الدولة والتي تهدف بصفة أساسية وقاطعة إلى تحقيق الصالح العام في المجتمع. والتي تؤثر قراراتها تأثيراً شاملاً وعماماً ومباشراً على مصالح أفراد المجتمع وجماعاته، والتي تتأثر حركتها وتصرفاتها بدرجة كبيرة بالتفاعل، والتي تتأثر حركتها المستمرة مع مقومات وعوامل البيئة القومية والعالمية بجميع أبعادها السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية" ^(٣).

ويعرفها عساف بأنها: " الهيمنة على آخرين لجعلهم يعملون بكفاءة تحقيقاً لهدف موقوت منشود " ^(٤)

(١) ينظر: الادارة عملية ونظام، مرجع سابق، ص ١٤، والاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الاجتماعية، مرجع سابق، ص ٢١

(٢) ينظر: الادارة عملية ونظام، مرجع سابق، ص ١٤، والاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الاجتماعية، مرجع سابق، ص ٢١

(٣) أساسيات في دراسة الإدارة العامة، سعيد محمد المصري، الطبعة الثالثة، دار المريخ للنشر، الرياض، ١٤٠٣هـ، ١٩٨٣م، ص ٢٥.

(٤) أصول الإدارة، محمود عساف، ط بدون، دار الناشر العربي، القاهرة، ١٩٧٦م، ص ١٣

كما عرّفها محمد سعيد عبد الفتاح بأنها: "مزج من القوانين واللوائح والعلاقات التي تسمح بتحقيق وتنفيذ السياسة العامة. وينحصر عمل الإدارة في التوجيه والتنسيق والرقابة على مجموعة من الأفراد بقصد تحقيق أهداف محددة"^(١).

كما عرّفها أمين الساعاتي بأنها: "تعاون جهود الجميع في المحيط العام بحيث تنظم علاقات السلطات الثلاث: التشريعية، والتنفيذية، والقضائية، في تعاملها البشري والمادي من أجل تحقيق الأهداف العامة"^(٢).

وتعرف الإدارة بأنها: تنسيق الجهود المتعددة بقصد تحقيق السياسة العامة^(٣)

وتعرف بأنها: " مجموع العمليات والإجراءات والخطوات التي هدفها تنفيذ أو تحقيق السياسة العامة التي تعتنقها حكومة ما أو تصل للحكم معتنقة الرغبة في تنفيذها"^(٤)

وتعرف الإدارة بأنها: " مجموعة العمليات والمبادئ والقواعد والاساليب العلمية والفنية والقانونية، التي تقودها وتولاها سلطات ومنظمات عامة لجمع شتات الجهود، والطاقات والوسائل المادية والبشرية والتنظيمية وتحركها، وتوجهها بواسطة عمليات التخطيط والتنفيذ والتنظيم والمتابعة والرقابة؛ لتحقيق الأهداف العامة الرسمية المحددة في السياسات العامة للدولة المطلوب إنجازها بما تتوافق مع متطلبات الجهود المختلفة "^(٥)

(١) الإدارة العامة، محمد سعيد عبد الفتاح، الطبعة الخامسة، المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، الإسكندرية، ١٩٨٦م، ص ٢٠.

(٢) الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، أمين الساعاتي، الطبعة الثانية، دار الشروق، جدة، ١٤٠٥هـ - ١٩٨٥م، ص ٢١.

(٣) أصول الإدارة، ابراهيم عبدالعزيز شيخا، ط بدون، نشأة المعارف، الإسكندرية، ١٩٩٣م، ص ٤٣

(٤) الإدارة العامة والسياسة، عبد الملك عودة، ط بدون مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة ١٩٦٣م، ص ١٧.

(٥) الإدارة العامة، بكر القباني، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٥م، ص ٢٩

ب- تعريف الإدارة من منظور إسلامي:

هناك علاقة وطيدة بين الإدارة والشريعة الإسلامية، فقد أشار القرآن الكريم بلفظة الإدارة في قوله تعالى: {إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ} ^(١)، وفي السنة النبوية إشارة أخرى في حديث كعب بن عجرة رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "لا تقوم الساعة حتى يدير الرجل أمر خمسين امرأة" ^(٢).

ومن خلال التعريفات السابقة وما تهدف إليه؛ يظهر أن مفهوم الإدارة المعاصرة: هو مجموعة النظم والتشريعات والقوانين والأساليب التي تمارس في الأجهزة العامة في الدولة والأجهزة الخاصة، من خلال القيام بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة وتفاعلها مع البيئة المحيطة وفق ما يتوفر فيها من موارد خلال فترة زمنية محددة بهدف الوصول إلى أقصى قدر ممكن لغرض تحقيق الأهداف المنشودة في خدمة المجتمع.

٢- وظائف الإدارة :

أ- التخطيط:

وهو عبارة عن عملية التنبؤ بالمستقبل لتحديد أفضل الطرق والوسائل من أجل تنفيذ وإنجاز العمل والأهداف المرجوة، من خلال وضع خطط واضحة قد تكون مدتها خمس سنوات أو أكثر، ويقسم لقسمين: تخطيط طويل الأجل، وتخطيط قصير الأجل.

ويقصد به: التفكير المنظم الذي يسبق عملية التنفيذ من خلال استقراء الماضي، ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل؛ لإعداد القرارات المطلوبة؛ لتحقيق الهدف بالوسائل الفعالة.

(١) سورة البقرة الآية: ٢٨٢

(٢) أخرجه الطبراني في المعجم الكبير، ١ أبو يحيى مؤلف جعدة بن هبيرة، عن كعب بن عجرة، (٩/ ١٥٦)، ح ٣٤٦

التخطيط: هو العنصر الإداري الذي يسعى إلى تحقيق الرؤى والمهام والأهداف^(١). عن طريق تنفيذ الأفعال الصحيحة لوضع خطة مناسبة^(٢) ويتميز التخطيط بمجموعة من الخصائص وهي: أن التخطيط يعد العنصر والوظيفة الأساسية للإدارة، يهتم بتحقيق الأهداف الإدارية. يُعدّ وظيفة عقلية تهتمّ بشكلٍ أساسي في التفكير قبل البدء بتنفيذ أي عمل، يُعتبر عملية مستمرة، والتخطيط وظيفة من الوظائف الديناميكية؛ إذ يعتمد على وجود تغييرات مستمرة في العمل المخطط له؛ نتيجةً لظهور تغييرات في بيئة العمل، ويعتمد التخطيط على توقع الأعمال عن طريق الاعتماد على استخدام تقنيات علمية لتوقع توجّه العمل في المستقبل.^(٣)

ب- التنظيم:

وهو عبارة عن تصميم أو تشكيل هيكل تنظيمي يتضمن الصلاحيات والمهام المناطة بكل موظف، بالإضافة لواجباته ومسؤولياته واللوائح والتعليمات والسياسات التي تحكم الموارد البشرية، وقد عرف التنظيم كوظيفة إدارية بعدد من التعريفات منها:

تعريف ليندال ايرويك: " أن التنظيم هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص " ^(٤)

ويقول شيلستر برنارد " التنظيم نظام من النشاطات المتعاونة عن قصد ووعي بشخص أو أكثر، وهو يتطلب نظام الاتصال بين هذه النشاطات ويبرز دور الفرد في المساهمة الفعلية في العمل " ^(١)

(1) Jack E. Fincham, Basic Management Principles, Page 12, 13, 16, 17. Edited.

(2) planning", Learners Dictionary, Retrieved 2-7-2017. Edited

(3) Smriti Chand, "10 Nature or Characteristics of Planning – Discussed!" , Your Article Library, Retrieved 2-7-2017. Edited.

(٤) الإدارة المفاهيم والممارسات، ماجد محمد الفرا وآخرون، الطبعة الأولى، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠٠٢م، ص ١١١

وعرف سايمون التنظيم بأنه: "أنماط سلوكية وسياسية لتحقيق التعقل الإنساني وفي نهاية الأمر نستطيع القول أن التنظيم هو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف بأفضل كفاءة ممكنة" (٢).

ويعرف بأنه: "عملية حصر الواجبات والنشاطات المراد القيام بها وتقسيمها إلى اختصاصات الأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية، وإنشاء العلاقات بين الأفراد، بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل بانسجام وتناسق لتحقيق الهدف" (٣). وله خطوات كثيرة أهمها:

- ١- تحديد الأهداف الأساسية.
- ٢- تحديد ما يجب عمله من الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف والسياسات والخطط الموضوعية .
- ٣- تخصيص وتوزيع الأعمال.
- ٤- تجميع الوحدات الوظيفية المتشابهة في وحدة إدارية.
- ٥- تجميع الوحدات الإدارية المرتبطة مع بعضها في وحدة رئاسية "وحدة إدارية عليا"
- ٦- تقرير السلطة اللازمة، وتفويض رئيس كل مجموعة السلطة الضرورية لأداء هذه الأنشطة
- ٧- ربط هذه الأنشطة والوظائف والإدارات مع بعضها أفقياً ورأسياً من خلال علاقات السلطة والمسؤولية للوحدات المرتبطة رأسياً، وعلاقات التعاون للوحدات المرتبطة أفقياً.

(١) المرجع السابق، ص ١١١

(٢) المرجع السابق، ص ١١١

(٣) ينظر: الإدارة المفاهيم والممارسات، المرجع السابق، ص ١١١، و أصول الإدارة، محمود عساف، ط بدون، مطبعة لطفي، القاهرة، ١٩٨٢م، ص ١١٥

٨- إعداد الخريطة التنظيمية للمنشأة، ورسم الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوظائف والسلطات والعلاقات.

٩- إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي لكل وحدة وظيفية.

١٠- تحديد إجراءات القيام بكل وظيفة.^(١)

ت- التنسيق:

وهو عبارة عن عملية تأمين الاتصالات المباشرة أو غير المباشرة بين جميع المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي بشكل عمودي وأفقي، بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة. ويعرف بأنه الترتيب المنظم لجهود الجماعة لكي توحد هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد، وبهذا يعني التنسيق من وجهة نظر الإدارة توحيد وتكامل جهود الأفراد، وتتعلق تلك الجهود بالنواحي الآتية:

١- مقدار الجهود التي تبذل من ناحية الكم والنوع.

٢- توقيت هذه الجهود

٣- توجيه وتحديد الاتجاه الذي تسلكه.

وتنطلق الحاجة للتنسيق الإداري نتيجة لاختلاف الأفراد في فهمهم وتفسيرهم للقرارات الإدارية أو السياسات واللوائح والأنظمة ونظم العمل، وكذلك في تقديرهم للأهداف المطلوبة، وهنا تصبح مهمة المدير توضيح أهداف وقرارات وسياسات المنظمة لكل العاملين بشكل موحد لا يحمل اللبس أو الغموض (٢).

(١) ينظر: الإدارة المفاهيم والممارسات، المرجع السابق، ص ١١٥-١١٦

(٢) مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، أحمد الشميمري، وعبدالرحمن هيجان، وبشرى غنام، الطبعة

الخامسة، مكتبة العبيكان، الرياض، ١٤٢٩هـ-٢٠٠٨م، ص ١٩٩

والتنسيق نوعان تنسيق أفقي وتنسيق رأسي وله وسائل تستخدم له هي الآتي: (١)

١ - تسلسل الأوامر:

وتعني أن كل مرؤوس مسؤول فقط أمام رئيسه المباشر، وهذا يمكن الرئيس من التنسيق بين مرؤوسيه؛ لأن الاتصال بين العاملين في الوحدات الانتاجية بالأقسام المختلفة لا يتم إلا من خلال الرئيس المباشر أو الرئيس المشترك، إلا في حالة الاحتياج العاجل المتعلق بالعمل لأحد العاملين من وحدة أخرى وهنا يكون الاتصال مباشرة بين هؤلاء العاملين لأن الرجوع إلى الرئيس المشترك يحتاج وقت ومجهود لا طائل منه.

٢ - التنسيق بالقواعد والإجراءات:

هذا التنسيق يكون في حالة أن يكون العمل المطلوب القيام به يمكن التنبؤ به، والتخطيط له مسبقاً، ولهذا يتم التحديد المسبق للأعمال التي يجب على التابعين أو المرؤوسين القيام بها، وهنا تكون القواعد والإجراءات مفيدة لتنسيق الأنشطة الروتينية المتكررة.

٣ - التنسيق بالأهداف:

في هذا النوع من التنسيق يقوم المديرون بتحديد المقاصد والغايات لتابعيهم ليسهل التنسيق في الجهود لتحقيق الأهداف.

٤ - استخدام المساعدين في التنسيق:

يقوم بعض المديرين بتعيين مساعد للقيام بوظيفة المدير في تنسيق تابعة بشكل أيسر وحين يقوم بعض المرؤوسين بنقل مشكلة إلى المدير فإن المساعد يقوم بتجميع المعلومات عن المشكلة، ويبحث المشكلة ويقدم النصيحة عن البدائل المتاحة وهذا يزيد بفاعلية من قدرة المدير على تناول المشكلات وتنسيق عمل مرؤوسيه.

وهناك وسائل أخرى للتنسيق منها الآتي:

(١) المرجع السابق، ص ٢٠٩-٢١٢

- ١ - استخدام وسائل الاتصال
- ٢ - اللجان
- ٣ - المشروعات (تنظيم المصفوفات)
- ٤ - المناقشات غير الرسمية.
- ٥ - المنسق الخاص

ث- التوجيه:

وهو عملية التحفيز والإرشاد للموظفين بشكل إيجابي، من أجل ضمان سير العمل من خلال اطلاعهم على أهداف المنظمة لتحقيقها.

والتوجيه يعني: إصدار التعليمات والتوجيهات من الرؤساء إلى المرؤوسين لبدء العمل ولكيفية إنجازه، وحيث إن عملية التوجيه تتعلق بتفاعل الرئيس مع المرؤوسين، فإن على الرئيس أن يتعرف على شخصية العاملين معه، ويعرف كيف يعاملهم بالطريقة المناسبة. ويأتي ذلك عن طريق عملية الاتصال التي يجب تنميتها عند المدراء حتى يستطيعوا جعل الأفراد يحققون أهداف المؤسسة.

ويطلق بعض الباحثون مسمى القيادة على هذه الوظيفة من وظائف الإدارة وتعد القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير؛ لأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة؛ لأنها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية^(١). وتعرف القيادة بأنها: " نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستحالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة "^(٢) وتعرف بأنها: " فن التأثير

(١) ينظر: الإدارة المفاهيم والممارسات، مرجع سابق، ص ١٥٣

(٢) الإدارة: المفاهيم، الأسس، المهام، إبراهيم عبد الله المنيف، الطبعة الثالثة، دار العلوم للطباعة والنشر، جدة، ١٩٨٣م، ص ١٥١ - ١٨٦.

على الرجال" ^(١) والقيادة الفعالة هي: " محصلة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة" ^(٢) وللقيادة كوظيفة إدارية أهمية كبيرة تتمثل في الآتي:

- ٦- تقوم بتحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- ٧- توجه العناصر الانتاجية نحو تحقيق الأهداف.
- ٨- تنسق بين بقية الوظائف، وبدونها تفقد تلك الوظائف تأثيرها في تحقيق الأهداف.
- ٩- تساعد في التعامل المثمر مع المتغيرات البيئية والتي قد تؤثر في تحقيق الأهداف.
- ١٠- تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق الأهداف ^(٣).

وللتوجيه أدوات أهمها الآتي: ^(٤)

١١- الحوافز وهي المؤثرات التي يستخدمها الرئيس مع المرؤوسين لنتائج أفضل وهي نوعان:

حوافز مادية مثل: العلاوة والمكافأة في حالة الثواب والتقدير للموظف، أو الحسم في حالة العقاب.

حوافز معنوية (نفسية): وهي الأشياء التي يسعد بها الإنسان معنوياً مثل كلمة الشكر أو خطاب التهئة وهذا في حالة الثواب، أما في حالة العقاب فيكون خطاب أو كلام تأنيب وتحذير.

(١) فن القيادة في الإسلام، أحمد عبد ربه فبصوص، ط بدون، مكتبة المنار، الزرقاء، الأردن، ص ٣٣

(٢) الإدارة: منهج شامل، حنفي محمود سليمان، ط بدون، دار الجامعة المصرية - الإسكندرية، ١٩٨٠م، ص ٥٦٣.

(٣) ينظر: الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مرجع سابق، ص ٥٨٢، و القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال، عقيل أبوبكر غلبون، ومحمد يوسف خالد، ورقة عمل للمؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية، في الفترة ما بين ٢٣-٢٤/١١/٢٠١٠م، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ص ٢-٣

(٤) الإدارة في الاسلام الفكر والتطبيق، عبدالرحمن الضحيان، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، جدة،

١٤٠٧هـ-١٩٨٦م، ص ١٢٢-١٢٣

١٢- التدريب: وهو ما تقدمه الإدارة من فرص لإتقان العمل علمياً وعملياً عن طريق الدراسة أو الدورات؛ مما يعود على الموظف بالمكاسب المعنوية والمادية والسمعية والاجتماعية الطيبة.

١٣- العلاقات الإنسانية: وهي الأداة الثالثة من أدوات التوجيه، وللعلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الاسلامي نصيب عظيم.

ج- الرقابة والتقييم:

وهي عملية مراقبة أداء الموظفين ومعرفة مدى تحقيق الأهداف، وسير العمل حسب الأنظمة والتعليمات المعمول بها داخل المنظمة، وتصحيح المخالفات ومحاسبة المخالف، بما يخدم الهدف الرئيسي للمنظمة.

تعتبر الرقابة والتقييم المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية، والرقابة: تعني التأكد من أن التنفيذ تم طبقاً لما خطط له، وبعبارة أخرى أنها مراجعة الأعمال للتأكد من مدى اتفاقها مع الخطة الموضوعة، أو هي وظيفة مهمتها التثبت من صحة الاتجاه نحو الهدف وتقييم هذا الاتجاه إذا انحرف عن الهدف^(١)

وللرقابة أهمية كبيرة إذ تعتبر مرحلة ووظيفة أساسية من مراحل العملية الإدارية لتنفيذ الخطة، ولكي تكون الرقابة نافعة ينبغي أن يوضع نظام إداري كامل للمراقبة الإدارية، أي يشتمل على كافة الأهداف والمؤشرات الواردة في الخطة، والرقابة الإدارية هي الضمان الأكيد لنجاح البرامج التنفيذية، لأنها ستحدد مواضع الصحة والخطأ ومواضع القوة والضعف في الجهاز الإداري المكلف بإدارة الخطة، كما أن العملية الرقابية هي الخطوة الصحيحة باتجاه عملية التقييم ومرتبطة بها؛ لأن العملية الرقابية تحقق التقديرات والتنبؤات وتعديل الانحرافات على ضوء

(١) أصول الإدارة الحديثة، أحمد عبدالله الصَّبَّاب، الطبعة الثانية، مكتبة مصباح، ١٤١٠هـ-١٩٩٠م، المملكة العربية السعودية، ص ٢٢٥

ما يتم كشفه خلال العملية الرقابية، فيتم تحسين البرامج والنظم والأداء ومستويات التنفيذ ومعدلاته.

والتقويم:- عبارة عن عملية اكتشاف الأسباب الحقيقية للانحراف وتصحيحها بما يتناسب مع هذه الأهداف ومتابعة الإجراءات التصحيحية، بحيث لا تتكرر الانحرافات والأخطاء^(١).

أما عناصر الرقابة والتقويم:

- ١ - تحديد المعيار الذي نقيس عليه والذي غالباً ما تكون الخطة الموضوعية وحسب الهدف المراد تحقيقه.
- ٢ - قياس النتائج التي تم الحصول عليها.
- ٣ - مقارنة النتائج بالمعايير.
- ٤ - الكشف عن الأخطاء والانحرافات.
- ٥ - البحث عن أسباب الخطأ أو اكتشافها، هل هو في الخطة، في المعيار، في الشخص المنفذ، الظروف... الخ.
- ٦ - اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- ٧ - المتابعة بحيث لا يتكرر الخطأ^(٢) ^(٣).
- ٣ - مبادئ الإدارة:

تقوم الإدارة العامة على جملة من المبادئ مصدرها في الاسلام الكتاب والسنة، وفي غير الاسلام، مصدرها التجربة والخبرة في الحياة، وللإدارة جملة من المبادئ أهمها:

(١) بتصرف: أصول الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص ٢٢٥

(٢) موقع <http://mawdoo3.com> تاريخ الولوج: ١٨/٨/١٤٣٨هـ

(٣) موقع: <https://hrdiscussion.com/hr59843.html> تاريخ الولوج ١٨/٨/١٤٣٨هـ

١ - مبدأ العدل: جعلت الإدارة مبدأ العدل من أهم المبادئ، ولقد أعطت الإدارة

الاسلامية هذا المبدأ أهمية بالغة، واعتبرته من المبادئ الأساسية والضرورية لأي تنظيم بشري، ولأي سياسية عادلة، فهو ليس مبدأ أخلاقي، أو فضيلة من الفضائل، بل اعتبرته جزء لا يتجزأ من الشرع والدين، فحيث يكون العدل يكون الشرع^(١)، يقول ابن القيم - رحمه الله -: " إن الله سبحانه وتعالى أرسل رسالة، وأنزل كتبه ليقوم الناس بالقسط، وهو العدل الذي قامت به السموات والأرض، فإذا ظهرت أمارات العدل وأسفر بوجهه بأي طريق كان فثم شرع الله ودينه، بل قد بين سبحانه بما شرعة من طرق؛ أن مقصوده إقامة العدل بين عباده " ^(٢)، ولقد

أكد القرآن الكريم على هذا المبدأ بقوله سبحانه ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾ ^(٣) يقول الإمام القرطبي: هذا الخطاب للولاة والأمراء والحكام، ويدخل في هذا الخطاب جميع الخلق ^(٤) فالقاضي مخاطب والرئيس والوزير والوالي وسائر الحكام على شتى المستويات الحكم والإدارة إن يحكموا بين الناس بالعدل^(٥) وبين الرسول - صلى الله عليه وسلم - جزاء من يحكم بالعدل فقال -عليه الصلاة والسلام - : " إن المقسطين عند الله على منابر من نور على يمين الرحمن، الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولوا " ^(٦) فالعدل مبدأ عظيم ومطلوب في كل التعاملات.

(١) ينظر: نظرية الدولة في الاسلام، عبدالغني بسيوني، ط بدون، الدار الجامعية، بيروت، ١٩٨٦م، ص ١٥٥

(٢) الطرق الحكمية في السياسة الشرعية، شمس الدين محمد بن القيم الجوزية، الطبعة الأولى، دار الجبل، بيروت، ١٩٩٨م، ص ٢١

(٣) سورة النساء الآية: ٥٨.

(٤) الجامع لأحكام القرآن، أبو عبد الله بن أحمد القرطبي، الطبعة الخامسة، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٩٩٦م، ص ١٦٦

(٥) الإدارة العامة، مصطفى أبو زيد وزميله، ط بدون، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٣م، ص ١١٠

(٦) صحيح مسلم، كتاب الإمامة، باب فضيلة الإمام العادل وعقوبة الجائر، (/)، ح ٤٦٧٧

٢- مبدأ المساواة: من أعظم المبادئ الإدارية التي حث عليها الإسلام، ودعت

إليها الفطرة الأولى للإنسان يقول الله سبحانه وتعالى ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ

وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾﴾^(١)

ويقول النبي - صلى الله عليه وسلم - " يا أيها الناس إن ربكم واحد، وإن دينكم واحد، كلكم لآدم وآدم من تراب، أكرمكم عند الله أتقاكم، وليس لعربي على عجمي فضل إلا بالتقوى " ^(٢) إن من عظمة الإسلام أن جعل المساواة شاملة، فهي تشمل المساواة أمام التشريع، والمساواة أمام القضاء، وكذا المساواة في الانتفاع بالمرافق العامة، وفي تولي الوظائف العامة، وأمام الأعباء والتكاليف العامة^(٣).

٣- مبدأ الشورى: يعتبر مبدأ الشورى من أهم المبادئ الأساسية التي قررها

الإسلام لإدارة الدولة، ومما يبين هذه المكانة أن القرآن الكريم قد قرر هذا المبدأ وحث عليه؛

باعتباره منهج بناء وقاعدة نظام اجتماعي قال سبحانه وتعالى: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ

وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾﴾^(٤)

يقول ابن كثير - رحمه الله - " أي لا يبرموا أمراً حتى يتشاوروا فيه؛ ليتساعدوا بآرائهم في

مثل الحروب وما جرى مجراها " ^(٥)

(١) سورة الحجرات الآية: ١٣.

(٢) السلسلة الصحيحة برقم ٢٩٦٣

(٣) أصول التنظيم الإداري في النظم الوضعية والإسلامية، رمضان محمد بطيخ، ط بدون، دار النهضة العربية، القاهرة،

١٩٩٦م، ص ١٠٣

(٤) سورة الشورى الآية: ٣٨.

(٥) تفسير القرآن العظيم، أبو الفداء إسماعيل بن كثير، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، بيروت، ١٩٩٨م، ص ١٠٥

يستفاد من هذه الآية أن الشورى في الشؤون العامة كاملة، وأن هذا المبدأ يبعث على التعاون وتحقيق ما اتفق عليه الجميع، وهذا من أهم ما تحتاجه الإدارة في تسيير شؤونها وتحقيق أهدافها والوصول إلى التميز والنجاح.

٤ - مبدأ الوقاية من الفساد الإداري: الفساد الإداري هو استخدام للسلطة العامة

لتحقيق مكاسب شخصية^(١) وللوقاية من هذه المفاصد حرص الاسلام والقوانين الإدارية على سد مثل هذه المنافذ؛ التي يلجها الكثير من العاملين في مجال الإدارة؛ فتجعلهم يقعون في الخيانة، وعدم الصدق في المعاملة، والرشوة والهدايا للمسؤولين، وإسراف وتبذير المال العام، وممارسة الموظفين للتجارة واحتجاب المسؤولين عن الناس وغير ذلك، من خلال إيجاد ما يسمى بمبدأ الوقاية الإدارية^(٢)، حيث يشكل هذا المبدأ العلاج الشافي لما تعانيه الإدارة المعاصرة من مفاصد، ولتحقيق هذا المبدأ هناك مجموعة من الإجراءات ينبغي اتخاذها لتحقيق ذلك المبدأ أهم هذه الإجراءات الآتي: حسن اختيار الموظفين - ضمان حد الكفاية في الأجر - متابعة وتقييم أداء الموظف^(٣).

٥ - مبدأ الاقتصاد في النفقات وتبسيط الاجراءات: الإسراف من السلوكيات

التي وقف ضدها الاسلام بكافة الوسائل، وحاربها بشتى السبل يقول الله تعالى: ﴿وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ﴾^(٤) ويقول سبحانه: ﴿إِنَّ الْمُبَذِّرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ

(١) ينظر: أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي، فؤاد عبدالله العمر، الطبعة الأولى، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب، جدة، ١٩٩٩م، ص ص ٨٨ - ١٠٣

(٢) النموذج الإداري المستخلص من إدارة عمر بن عبد العزيز وتطبيقاته في الإدارة وبخاصة الإدارة التربوية، محمد بن مشيب القحطاني، ط بدون، مطابع أم القرى، السعودية، ١٤١٨هـ، ص ٣١٤

(٣) عملية الرقابة على أعمال الإدارة العامة في النظام الإسلامي، الشاذلي بوطبة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، ٢٠٠٩م، ص ٣٧

(٤) سورة الأنعام الآية: ١٤١.

الشَّيْطَانِ ۖ وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِرَبِّهِ كَفُورًا ﴿٢٧﴾^(١) إن الاسلام يحارب التبذير، وخصوصاً ما يتعلق بالنفقات العامة في الإدارة؛ لأن التبذير في النفقات العامة يجر إلى مفسدات كبيرة أقلها تعقيد العمل الإداري، والتبذير من أسوأ الأمراض التي بليت به الإدارة المعاصرة، ولا علاج له إلا تفعيل مبدأ الاقتصاد في النفقات وتبسيط الإجراءات^(٢).

- ٦- وقسم فايول مبادئ الإدارة إلى أربعة عشر مبدءاً هي: ^(٣)
- ٧- تقسيم العمل: بين الأفراد والجماعات.
- ٨- السلطة والمسؤولية: وهي الحق في إصدار الأوامر وإلزام الآخرين.
- ٩- النظام: وهو احترام الاتفاقات والنظم وعدم الاختلال بالأوامر.
- ١٠- وحدة اصدار الأمر: وهو أن يصدر الأمر من مدير أو مشرف واحد.
- ١١- وحدة التوجيه: أي أن يكون لكل وحدة من وحدات الأنشطة رئيس واحد.
- ١٢- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: وذلك عند تعارض المصالح تقدم المصلحة العامة.
- ١٣- المكافأة والتعويض: أي أن تكون مكافأة الأفراد وأجورهم عادلة، وتحقيق رضاهم.
- ١٤- المركزية: أي أن تقل المركزية لأنها كلما زادت قل دور المرؤوس.
- ١٥- تدرج السلطة: أي تسلسل الهرم من أعلى إلى أسفل.
- ١٦- الترتيب: وذلك بوضع الأشخاص والمعدات في المكان المخصص للقيام بالعمل وعدم تشتيتهم.
- ١٧- المساواة في المعاملة: أي لا يكون هناك تمييز

(١) سورة الإسراء الآية: ٢٧.

(٢) عملية الرقابة على أعمال الإدارة العامة في النظام الإسلامي، مرجع سابق، ص ٣٧

(٣) الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، سنان الموسوي، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

١٤٢٥هـ، ٢٠٠٤م، ص ٥٣-٥٦

- ١٨- الاستقرار في العمل: وذلك بإبقاء الموظف النشط المنتج فترة أطول.
- ١٩- المبادرة: أي التفكير في الخطة وتنفيذها وإشراك المرؤوسين في ذلك.
- ٢٠- التعاون: وهو العمل بروح الفريق الواحد.



المعايير الإدارية

أ- توطئة:

المعايير أصبحت ثورة جديدة في مجال التقويم والاعتماد، حيث أصبحت المعايير مقياس عالمي لكافة المجالات التي يراد لها تحقيق أعلى مستويات النجاح والإبداع، وتكتسب المعايير أهمية خاصة، إذ على ضوءها تتخذ القرارات، وترتبط المعايير بهدف التقييم، فإذا كان الهدف هو تقرير نجاح أو فشل المؤسسة، يكون المعيار مثلاً مدى تمكن المؤسسة من التعليمات، دون الاهتمام بكيف تم النجاح أو لماذا لم يتم؟ أما إذا كان الهدف هو تقرير تدارك هفوات المؤسسة، فإن المعيار يرتبط بكيفية النجاح والصعوبات التي تحول دونه.

ونتيجة لذلك تباينت المعايير التي يمكن من خلالها وضع نموذج يتصف بالشمولية، والصدق والثبات، ورغم اختلاف المعايير من شخص إلى آخر ومن مجتمع إلى مجتمع آخر، فإنها تعد ذات أهمية لأنه من خلالها سوف يوجه التقويم حسب ما يوضع له من معايير، فتعتبر هي الدليل الذي تسير على ضوءها عملية التقويم المختلفة.

ولقد ظهرت أجندة المعايير في بدايتها في الولايات المتحدة الأمريكية وقد لاقت - حينها - استحساناً وإقبالاً شديدين، فتبنتها جميع الولايات في أمريكا وعدتها المخلص في ذلك الوقت، ولمعرفة ماهية المعايير ستعرف على مفهومها أو تعريفها وأقسامها في العناصر الآتية:

ب- تعريف المعايير ومفهومها:

تغطي المعايير مجموعة كبيرة من المواضيع من البناء إلى تقنية النانو، من إدارة الطاقة إلى الصحة والسلامة، من مواصفات الملاعب من كرات حتى عوارض حراسة المرمى، و يمكنها أن تكون أكثر تخصيصاً مثل نوع معين من المنتجات، أو بشكل عام مثل ممارسات الإدارة.

١ - تعريف المعايير:

المعيار هو نموذج متحقق أو متصور لما ينبغي أن يكون عليه الشيء^(١) فهو المعدل أو العدد المتوسط أو المقياس^(٢)

تعرف المعايير بأنها: "عبارات وصفية تحدد الصورة المثلى التي ينبغي أن تتوفر في الشيء الذي توضع له المعايير، أو التي نسعى إلى تحقيقها"^(٣).

وتعرف بأنها: "بيان بالمستوى المتوقع وضعته هيئة مسؤولة أو معترف بها بشأن درجة أو هدف معين يراد الوصول إليه ويحقق قدراً منشوداً من الجودة أو التميز."^(٤)

ويعرف كارتير المعايير بأنها: "مجموعة من الشروط والأحكام التي تعتبر أساساً للحكم الكمي أو الكيفي من خلال مقارنة هذه الشروط بما هو قائم وصولاً إلى جوانب القوة والضعف"^(٥).

ويعرفها حلس بأنها: "مجموعة من الشروط والأحكام المضبوطة علمياً التي تستخدم كقاعدة أو أساس للمقارنة والحكم على النوعية أو الكمية بهدف تعزيز مواطن القوة لتعزيزها، وتشخيص مواطن الضعف لعلاجها"^(٦).

(١) المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية، طبعة خاصة لوزارة التربية والتعليم المصرية، ص ٤٤٣

(٢) قاموس الإدارة، نبيل غطاس وآخرين، ط بدون، مكتبة لبنان، بيروت، ١٩٨٣م، ص ١٨٩

(٣) المناهج التعليمية: صناعتها وتقويمها، محمود الضبع، ط ١، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٦م ص ٢٥.

(٤) الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الأكاديمي في الجامعات في ضوء المعايير الدولية، عماد الدين شعبان حسن، كلية التربية البدنية، الرياض، ٢٠٠٩م، ص ١١

(5) Hill co1973 Carter: "dictionary of education" New york mc Graaw.- p153

(٦) تحليل الاتجاهات للمناهج، سالم عبدالله حلس، الطبعة الاولى، د بدون، ٢٠٠٤م، ص ١١

ويعرف المعيار بأنه : عبارة تصف الحد الأدنى من المعارف والأداءات المطلوب توافرها لدى الفرد أو المؤسسة لغرض معين.

المعايير ضرورية لتقدير الكميات والمساحات، والمعدودات... وتستخدم فيها الملاحظة المباشرة، ويستعان في تقديرها بالأجهزة والأدوات التي تعين على ضبط المقادير وتقنينها، استهدافاً للدقة و للوقاية والسلامة... ويستعمل مصطلح "المعيار" في كل ما سبق استعمالاً لغوياً حقيقياً.

وعرفت المعايير بأنها: "النماذج التي يتم الاتفاق عليها و يحتذى بها لقياس درجة اكتمال أو كفاءة شيء ما" (١)

إن المعايير، حسب محمود الضبع: عبارات وصفية تحدد الصورة المثلى التي نبغي أن تتوفر في الشيء الذي توضع له المعايير، أو التي نسعى إلى تحقيقها^(٢)، ويعرف المعيار بأنه: "نقطة مقارنة تستخدم لتحديد المقاييس من أجل تقييم الأداء، وقد تشير إلى مستويات الأداء الحالية للمؤسسة"^(٣)

وعرف بأنه: " حكم أو قاعدة أو مستوى معين نسعى للوصول إليه على أنه غاية يجب تحقيقها بهدف الواقع في ضوئه للتعرف على مدى اقتراب هذا الواقع من المستوى المطلوب " (٤)

(١) موقع مكتب التربية العربي لدول الخليج، تاريخ الولوج ١٤٣٨/٨/٢٣ هـ

(٢) المرجع السابق ، تاريخ الولوج ١٤٣٨/٨/٢٣ هـ

(٣) تقدير درجة تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي لكليات التربية في سلطنة عمان كما يتصورها القادة الإداريون والأكاديميون، حليس محمد العريمي، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، قسم الإدارة وأصول التربية، ٢٠٠٥م، ص ١٢

(٤) تطوير نظم إعداد المعلم بكليات التربية في سلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة، صلاح السيد عبده رمضان، رسالة دكتوراه، منشورات مجلة كلية التربية ببنها، ٢٠٠٥، ص ١٨٩

وتعرف المعايير بأنها: ترجمة للخطط والأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج الخاصة بكل منشأة وهذا يعنى أن كل برنامج وكل هدف وكل سياسة وكل إجراء قد تصبح كلها معايير تستخدم لقياس الأداء الفعلي أو المتوقع^(١)

٢ - مكونات المعايير:

١. المجال: وهو ما ينبغي أن تصل إليه الجهة من مهارات يمكن صياغتها في جملة خبرية أدائية قصيرة، ومن أمثلة المجال (مجال التعليم - مجال الصحة - مجال الأمن والسلامة)
٢. المؤشر: يمكن من خلاله التحقق من أن المعيار قد تم إنجازه وتصاغ بجملة أدائية يمكن قياسها، ومن أمثلته: مؤشر على معيار (تقديم منتج صحي وآمن) مؤشرة (عدم وجود مواد حافظة - سهل الاستخدام - مخلفاته غير ملوثة... الخ) وتعرف المؤشرات أيضاً بأنها: مقاييس صحيحة ومعتمدة تستخدم لفحص وتقييم أداء المؤسسة والمشاريع والأفراد .
٣. مقاييس التقدير: هي أداة تقييمية عبارة عن قواعد لقياس الأداء لكل مؤشر، مثل مقياس السرعة، مقدار الإنتاج.
٤. العلامات المرجعية: هي عمل إرشادي سهل وسريع يمر بشروط معينة وهي مستويات المقارنة.

٣ - إعداد المعايير وتصنيفها:

يمكن تصنيف أغلب المعايير وفقاً للوظيفة التي تحتاج لأدائها، ويتم استخدامها بشكل عام لأغراض سلامة المنتجات أو لغرض التطبيقات الأخرى حيث يتطلب درجة عالية من التأكد والضمان من خلال مجتمع المستخدم الخاص بها، أو الأكثر شيوعاً، وهي المواصفات التي تعتبر معياراً متقدماً للغاية يحدد المتطلبات القطعية التفصيلية، ولهذه المعايير خطوات لإعدادها أهمها وتصنيفها الآتي:

(١) مبادئ إدارة الأعمال، رائد محمد عبد ربه، ط بدون، الجندرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٢م، ص ١٥٥

إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كميّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسلع أو العمليّات، والمعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف، وطبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته أيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعاً إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإداريّة أو المعايير التّقنيّة، وفيما يلي وصف لكلّ نوع:

أ - المعايير الإداريّة: تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء، وينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسيّة، ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة، وتعبّر المقاييس الإداريّة عن الإجابة عن التساؤلات الآتي: من؟ ومتى؟ ولماذا العمل؟. وهذه المعايير هي محل بحثنا الحالي

ب - المعايير التّقنيّة: يحدّد ماهية وكيفية العمل، وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليّات، والموادّ، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين، ويمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخلية وخارجية.

٤ - أقسام المعايير:

المعايير كما تم تعريفها بأنّها: عبارة عن ترجمة للخطط و الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج الخاصة بكل منشأة، وهذا يعني أن كل برنامج وكل هدف وكل سياسة وكل إجراء قد تصبح كلها معايير تستخدم لقياس الأداء الفعلي أو المتوقع، والمعايير هي وحدات لقياس النتائج وجهود النشاطات والعمليات ويمكن أن تأخذ أشكال عدة منها الآتي:

أ - معايير كمية أو نوعية

(١) ينظر: المفاهيم الادارية الحديثة، محمد القدومي، ومحمد محمد هاني، و زيد عبوي ، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، ١٤٣٦هـ، تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في مدارس التعليم الثاموي العام من وجهة نظر القيادات التربوية بمحافظة جدة، حمدة بنت محمد المالكي، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية قسم الإدارة التربوية، ١٤٣١هـ، ص ٤١

- ب- معايير شكلية أو مظهرية أدائية
- ت- معايير تكلفة نقدية
- ث- معايير زمنية
- ج- ويمكن تقسيم المعايير في الحياة العملية لأنواع الآتية :
- ١- **المعايير المادية "الطبيعية"**: ^(١) وهي تلك المعايير التي تتعامل مع مقاييس نقدية (مالية)، وتعكس الأداء الكمي مثل ساعات العمل البشري، والوحدات المسجلة لكل ساعة عمل للآلة، وعدد أمتار السلك لكل طن من الحديد، وقد تعكس أيضا الجودة النوعية للمخرجات مثل شدة التحمل، وثبات اللون وقوة المقاومة والمتانة.
- ٢- **معايير التكلفة**: وهي المعايير التي تتعامل مع المقاييس النقدية أو المالية، والتي غالباً تسود وتنتشر في المستويات التشغيلية، فهي تصنع قيم نقدية لتكاليف العمليات، ومن أمثلتها مقدار تكلفة العامل، تكلفة ساعة العمل، تكلفة المولد، تكلفة المبيعات.
- ٣- **معايير رأس المال**: وهي نوع من أنواع معايير التكلفة، ولكنها مرتبطة برأس المال، وليس بتكلفة العمليات، وتظهر نتيجة لتطبيق المقاييس النقدية على البنود المادية، ولذلك فهي مرتبطة بالميزانية العمومية ومن أمثلتها معدل العائد على الاستثمار، ومعدل دوران رأس المال نسبة الإقراض لحق الملكية.
- ٤- **معايير غير ملموسة**: وهي تلك المعايير التي يتعذر التعبير عنها بمقاييس عددية أو كمية سواء كانت مادية أو نقدية، ومن أمثلتها معايير تحديد كفاءة المدير، ومدي نجاح برنامج العلاقات العامة، والأمانة التي يتمتع بها رؤساء الأقسام، ومعايير قياس الولاء والانتماء، وقياس حجم العلاقات الإنسانية داخل العمل، وتركز المعايير غير الملموسة على الآتي:

(١) مبادئ إدارة الأعمال ، مرجع سابق ، ص ١٥٦

أ- قياس الأداء:

وتعتمد عملية قياس الأداء على مدى صدق وصحة المعايير الموضوعة، ومدى قابليتها لقياس النشاط المنوي فحصه، والمعايير الرقابية وحدها لا تمكن من تقييم الأداء، وكشف الانحرافات في غياب مقاييس الأداء الفعلي، والمطلوب هنا هو قياس درجة الكفاءة في إنجاز الأعمال باستخدام معايير متنوعة تتناسب مع الشيء المراد قياسه.

ب- مقارنة الأداء بالمعايير:

وتتمثل هذه الخطوة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة، حيث تعتمد هذه الخطوة وبدرجة كبيرة على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها من قبل المقيم، والتي تمكنه من تقييم الأداء، وحساب الانحرافات، والكشف عن نقاط القوة والضعف، ومن خلال هذا التقييم يتمكن المقيم من تقدير ما إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المسموح بها أم أنها تحتاج إلى بعض التصحيح؟ ففي حالة خروج الأداء عن المعيار مع بقاءه داخل الحدود المسموح بها، فهذا يستوجب أيضاً تدخل الجهة القائمة على التقييم، لأن هذا يعني أن هناك نقطة ضعف قد لا ترقى لمستوى الانحراف، ولكنها تعتبر ظاهرة تحتاج إلى دراسة وتتطلب من الجهة المقيمة تجهيز تقارير خاصة بهذه الحالة، لغرض تلافيها ومعالجتها.^(١)

وهناك تقسيمات أخرى للمعايير كثيرة وتكون بحسب المؤسسة المستخدمة للمعيار وذلك على النحو الآتي:

- ١- معيار إدارة الجودة لمساعدتهم في العمل بشكل أكثر كفاءة وخفض أعطال المنتجات
- ٢- معيار الإدارة البيئية للمساعدة في خفض التأثيرات البيئية، وخفض النفايات وأن تكون أكثر استدامة

(١) موقع <https://hrdiscussion.com/hr58574.html>، تاريخ الولوج ٢٣/٨/١٤٣٨ هـ

- ٣- معيار الصحة والسلامة للمساعدة في خفض الحوادث في مكان العمل
- ٤- معيار أمن تكنولوجيا المعلومات للمساعدة في الحفاظ على أمن المعلومات
- الحساسية
- ٥- معيار البناء للمساعدة في بناء منزل
- ٦- معيار إدارة الطاقة للمساعدة في خفض استهلاك الطاقة
- ٧- معيار سلامة الطعام للمساعدة في منع تلوث الطعام
- ٨- معيار القدرة على الوصول للمساعدة في تسهيل إمكانية الوصول للمباني
- بالنسبة للمستخدمين المعاقين
- ٩- معيار القدرة على التشغيل البيئي لضمان ملائمة البطاقات البنكية وبطاقات الائتمان في ماكينات الصراف الآلي والتي يمكن استخدامها في كل بقاع العالم.

وأخيراً يمكن تقسيم المعايير إلى ثلاث أنواع رئيسية:

- أ- معايير خاصة بالبنية والموارد.
- ب- معايير خاصة بالإجراءات .
- ت- معايير خاصة بالمردود أو المخرجات.
- ٥- محتوى المعايير :

- أ- متطلبات المستهدفين بالخدمة .
- ب- القيم الأخلاقية ، العدالة الاجتماعية والمساواة .
- ت- أهداف الإدارة المحددة .
- ث- المعايير المتخصصة .
- ج- المتطلبات الرسمية .
- ح- الأداء السابق والمعلومات التاريخية.
- خ- الأهداف المحددة من قبل مديري الإدارة

د-آراء الخبراء .

ذ-الأحوال المتوقعة في حالة عدم الوصول للهدف .

ر- التكاليف النسبية .

ت- المعايير الإدارية التربوية :

١- تعريفها :

المعايير الإدارية التربوية لا تختلف كثيراً عن المعايير الإدارية بشكل عام إلا في أن المعايير الإدارية التربوية تتعلق بعناصر العملية التعليمية والتربوية المتمثلة في : المعلم والمتعلم والمنهج المدرسي والبيئة المدرسية، ويمكن تعريف المعايير الإدارية التربوية بأنها : عبارة عن مجموعة من النصوص، والأحكام المطبقة في المؤسسات التعليمية، والتربوية في كافة أنحاء العالم، وتهدف إلى توجيه العمل التربوي توجيهاً صحيحاً، ومعتمداً على دور الإدارة التربوية في تعزيز دور المعايير للقيام بالوظائف المرتبطة بها.

كما يمكن تعريف المعايير الإدارية التربوية بأنها: الأهداف التي تتم صياغتها، ووضعها من قبل خبراء التربية، والتعليم بهدف العمل على تحقيقها داخل المنشأة التعليمية من أجل الوصول إلى تحقيق المستوى المطلوب، في البيئة التعليمية بالاعتماد على تطبيقها من قبل الإدارة، والمعلمين، والطلاب .

٢- خصائص المعايير الإدارية التربوية :

تتميز المعايير الإدارية التربوية بمجموعة من الخصائص، هي :

أ- الشمولية: أي إنّ المعايير التربوية تهتمّ بدراسة كافة المكونات المرتبطة بالعملية التعليمية، والتربوية.

ب- الموضوعية: أي إنّ المعايير التربوية تهتمّ بالبيئة التعليمية كاملة، ولا تتحيز لقسم، أو جزء من أجزائها.

ت- الاستمرارية: أي إنّ المعايير التربويّة تتميز بتأثيرها المستمرّ في كافّة المراحل الدراسيّة، والمؤسّسات الأكاديميّة.

ث- القابليّة للتطور: أي إنّ المعايير التربويّة قابلةً للتحديث، والتغيير، والتعديل بما يتناسب مع التطورات المحيطة بها، كالتطورات التكنولوجيّة.

ج- القابليّة للقياس: أي إنّ من الممكن وضع مقارنات ما بين المعايير التربويّة، والنتائج التي تمّ الوصول لها بعد تطبيق هذه المعايير في المؤسّسات التعليميّة.

٣- أنواع المعايير الإداريّة التربويّة:

تُقسم المعايير الإداريّة التربويّة إلى العديد من الأنواع، من أهمّها:

أ- **معايير الأداء** : وهي كافّة المعايير الإداريّة التربويّة التي ترتبط بطبيعة الأداء المستخدم في المؤسّسة التربويّة، والتي ترتبط بتقييم أداء المعلّمين داخل المؤسّسة التربويّة، ومتابعة أسلوبهم في تقديم المواد الدراسيّة للطلاب، ثمّ دراسة أداء الطلاب، وقياس مدى فهمهم للمواد الدراسيّة عن طريق متابعة الأداء الخاصّ بهم، وكذلك الأداء الإداري للعاملين الإداريين والفنيين داخل المدرسة أو المؤسّسة التعليميّة .

ب- **معايير التعلّم** : وهي كافّة المعايير الإداريّة التربويّة التي تحدّد مدى توفير البرامج التعليميّة، التي تُساعد الطلاب في الحصول على المواد الدراسيّة المناسبة لمرحلتهم الدراسيّة، وتشمل أيضاً الاهتمام بتوفير أعضاء هيئة تدريسيّة كفؤة وفاعلة، وكتب مدرسيّة تساعد في تحقيق أهداف التعلّم بالاعتماد على دور المعايير الإداريّة التربويّة في التأثير بها.

٤- نماذج من المعايير الإداريّة التربويّة :

أ- التنمية المهنيّة للمعلّمين .

ب- مستوى الاختبارات والتحصيل الطلابي للمواد النظرية .

ت- برامج معالجة الضعف الدراسي لدى الطلاب .

- ث- رعاية المتفوقين .
- ج- تنفيذ الأنشطة المصاحبة للمجالات الدراسية المختلفة.
- ح- القيادة التربوية .
- خ- تطوير عمل الإدارة المدرسية .
- د- المتابعة الدورية للسجلات الطلابية .
- ذ- سير الامتحانات ونتائجها .
- ر- فعالية إدارة الخدمة الخدمة النفسية والاجتماعية .
- ز- الارتقاء بالسلوك الطلابي .
- س- توفير متطلبات المواد الدراسية .
- ش- تطوير متطلبات مصادر التعلم في المدرسة وتحديثها.
- ص- حسن استغلال الموارد المدرسة المادية وتوفير مستلزماتها .^(١)

(١) معايير جودة الإداء المهني والإداري في الإدارة المدرسية الحديثة، فريدة الفريح، ط بدون، د بدون، ص ص ٢٨-٤٤

نظريات الإدارة

توطئة:

إن تطور الإدارة ينصب في إطار ثلاثة اتجاهات رئيسية، الأول: هو الاتجاه التقليدي، أو ما يسمى بالمدرسة الكلاسيكية، أما الاتجاه الثاني فيتركز حول مدرسة العلاقات الإنسانية وما يتضمنه من أفكار جديدة حول جماعات العمل والتنظيم غير الرسمي، والحاجات والحوافز المعنوية، ثم الاتجاه الثالث وهو المدرسة السلوكية والتي تقوم على دراسة الإدارة العامة مستخدمة في ذلك علم النفس الاجتماعي والتركيز على الجوانب السلوكية في نشاط الإدارة^(١)، ويضاف إلى تلك المدارس مدرستين حديثتين هما: مدرسة الإدارة الكمية – ومدرسة الاتجاهات الحديثة.

إن دراسة المدارس والنظريات الإدارية بالتفصيل التقليدية منها والحديثة؛ ضروري لمساعدتنا على فهم الوضع الحالي للإدارة، والمداخل التي تطورت عبرها، حيث أن علم الإدارة بنى على خليط من النظريات القديمة والحديثة، كما أن دراسة الأشخاص الذين أسسوا هذه المدارس من المهم أيضاً معرفة البيئة التي عاشوا فيها؛ لأنها أثرت على أفكارهم ونظرياتهم، وفي هذا العرض البسيط مسح سريع و مختصر عن المراحل التي مرت بها الإدارة، حيث يمكن أن نقسمها إلى مرحلتين ما قبل الثورة الصناعية، وما بعد الثورة الصناعية التي أوجدت البحث والاهتمام، بالإضافة إلى الإدارة في الإسلام التي لم تجد الحظ الوافر من البحث والتطوير إذ أن المسلمون فتحوا و حكموا العالم من أقصاه إلى أقصاه، هذا العمل الكبير في ذلك الوقت تطلب التخطيط والتنفيذ الجيد، والا لما كانت تلك الانجازات، والإدارة في تعريفها: بأنها عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة^(٢)، تؤكد أن مفهوم الإدارة قديم جداً وجد بوجود الإنسان، ومن خلال الاطلاع على كثير من الدراسات والبحوث للوقوف على تصنيف يحمل في طياته مقومات

(١) مبادئ في الإدارة العامة، مرجع سابق، ص ٤١

(٢) ينظر: الإدارة: النظريات والوظائف، خالد سعد الجضي، الطبعة الأولى، د بدون، ١٤٢٧هـ، ص ١٨

التصنيف الجيد للإدارة وتاريخها، تبين أن التصنيف الذي أورده كل من بيندور وروجرز (Pindur & Rogers) في دراسة لهما بعنوان تاريخ الإدارة (The History of Management) هو التصنيف الأمثل بعد إجراء بعض التعديلات عليه والإضافات بحيث يشمل التصنيف مجموعة من المدارس هي: المدرسة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية، والمدرسة الكمية، والمدرسة الحديثة، ومجموعة من النظريات، وفيما يلي عرض موجز لكل مدرسة من هذه المدارس^(١):

أولاً: المدرسة التقليدية:

ظهرت المدرسة التقليدية أواخر القرن التاسع عشر، وجاءت متأثرة إلى حد كبير بنتائج بعض الدراسات التي تمت في مجال إدارة الأعمال بالدرجة الأولى، إضافة إلى مساهمات بعض علماء الاجتماع وعلم الإدارة العامة، وتشتمل على ثلاثة نظريات هي: (نظرية الإدارة العلمية، نظرية البيروقراطية، نظرية الإدارة العامة)، والمدرسة التقليدية (الكلاسيكية) لا يعود هذا الوصف لهذه المدرسة كونها ظهرت في حقبة تاريخية مضت، بل المقصود بوصفها تقليدية يرجع إلى التفكير الذي تقوم عليه نظرياتها وأفكارها في جو تسوده عوامل وظروف ساهمت في تشكيلها وتطويرها، أهم تلك العوامل هي: الاقتصاد الرأس مالي القائم على المشروع الحر والمنافسة، والاتجاه إلى الترشيذ والتفكير المنطقي و تفسير السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي استناداً إلى مفاهيم العلوم الطبيعية النامية في ذلك الوقت، وعلى هذا الاساس فقد كانت المدرسة الكلاسيكية تقوم على مفاهيم غير ديمقراطية مثل: الأمر والرقابة والتوجيه والسلطة^(٢) وينتمي إلى هذه المدرسة عدد من الرواد ينتمون إلى بلدان مختلفة أبرزهم الأمريكي (فريدريك تايلور) رائد نظرية الإدارة العلمية، والفرنسي (هنري فايول) رائد نظرية الإدارة العامة، والألماني

(١) الإدارة: النظريات والوظائف، مرجع سابق، ص ٢٢

(٢) ينظر: مبادئ الإدارة العامة، حسين الدوري، وعاصم الأعرجي، ط بدون، مطبعة عصام، بغداد، ١٩٧٨م، ص ص

٧٣-٧٤، و أصول الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص ٤٢

(ماكس فيبر) رائد نظرية البيروقراطية، ومع التباعد الجغرافي بين الرواد الثلاثة، واختلاف السياق الثقافي، إلا أن أطروحاتهم اتسمت بوجود قدر كبير من القواسم المشتركة، لذا اتفق الباحثون في علم الإدارة على إطلاق اسم المدرسة التقليدية تعبيراً عن تلك الجهود، ومظلة لإسهامات الرواد الثلاثة، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه على الرغم من وجود قواسم مشتركة بين رواد كل نظرية إلا أن هذا لا يعني عدم وجود الاختلاف والتباين في بعض النقاط الثانوية^(١) ولهذه المدرسة مجموعة من النظريات هي:

أ- نظرية الإدارة العلمية:

إن نظرية الإدارة العلمية نشأت وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية على يد مجموعة من المفكرين يأتي في مقدمتهم المهندس الأمريكي فريدريك تايلور رائد نظرية الإدارة العلمية (١٨٥٦م - ١٩١٥م)، حيث دعا فيها إلى تبني الطريقة العلمية في الإدارة عوضاً عن الطريقة العشوائية أو الحدسية، كما أشار إلى أن جهد العاملين في المنظمة مرهون بقدراتهم الجسمية، لذا ينبغي أن تولي الإدارة اهتماماً بحسن اختيار العاملين، وتدريبهم، وكان يؤمن (تايلور) بأن المحفز الحقيقي للأفراد هو العامل الاقتصادي هذا بالإضافة إلى قناعته بأن العاملين بحاجة مستمرة إلى الإشراف والرقابة الصارمة لضمان عدم تقاعسهم في تطبيق الأسلوب العلمي في العمل^(٢).

(١) ينظر: الإدارة العامة: المفاهيم والوظائف والأنشطة، طلق عوض الله السواط، وآخرون، الطبعة الأولى، دار النوابع للنشر والتوزيع، ١٤١٦هـ، ص ٣٣، وأصول الإدارة والتنظيم، محمود عساف، ط بدون، مكتبة جامعة عين شمس، ١٩٧٨م، ص ٤٢

(٢) أصول الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص ٦٧

مما سبق يتبين أن حركة الإدارة العلمية انطلقت من افتراضات تشاؤمية فيما يتعلق بنظرها للإنسان حيث تنظر للإنسان بأنه كسول بطبعه، وأن حافزه للعمل مادي، وأنه غير قادر على تحمل المسؤولية^(١).

ب- النظرية البيروقراطية:

نشأت النظرية البيروقراطية في ألمانيا بفضل الجهود التي قام بها عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber) الذي عاش في الفترة ما بين عامي (١٨٦٤-١٩٢٠م)، وكلمة البيروقراطية مشتقة من كلمتين لاتينية وإغريقية الأولى (Bureau)، وتعني المكتب، والثانية (cracy)، وتعني القوة أو السلطة أو الحكم، ومن ثم فالمقصود بالبيروقراطية هو: حكم المكتب أو سلطة المكتب، وقد عرفها قارستون (Garston) بأنها "بناء تنظيمي هرمي يتصف بالتحديد الدقيق لخطوط السلطة، والقواعد، والإجراءات التي تحكم العمل"، وقد استخدم "فيبر" في كتابه الذي صدرت أولى طباعته بعد وفاته بعامين (١٩٢٢م) مصطلح البيروقراطية لوصف المنظمات الكبيرة جداً. كما حدد خصائصها.^(٢)

ت- نظرية الإدارة العامة:

ظهرت هذه النظرية في فرنسا على يد المهندس الفرنسي هنري فايول (Henri Fayol) الذي عاش في الفترة من (١٨٤١-١٩٢٥م)، وقد تم اشتقاق اسم النظرية من المؤلف الشهير الذي قدمه فايول بعنوان الإدارة العامة والصناعية (General and Industrial Management) وبينما انصب اهتمام تايلور على الإدارة الصناعية في مستوياتها التنفيذية (العاملين، وخطوط الإنتاج)، فقد انصب اهتمام فايول على الإدارة في مستوياتها العليا. وقد صنف فايول الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى ستة أقسام هي: (أنشطة فنية، أنشطة

(١) الإدارة: النظريات والوظائف، مرجع سابق، ص ٢٣-٢٨

(٢) المرجع السابق، ص ٢٣-٢٨

تجارية، أنشطة مالية، أنشطة أمنية، أنشطة محاسبية، أنشطة إدارية (وقد ركز فايول على النشاط الإداري وقسمه إلى خمس وظائف إدارية هي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق) ^(١).

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية (Human Relations School):

ظهرت هذه المدرسة في نهاية العشرينيات الميلادية من القرن العشرين كرد فعل للمدرسة التقليدية، خصوصاً بعد فشل الأخيرة في تحقيق التطلعات المنشودة التي تستهدف الرقي بمستوى الأداء والإنتاج، من منطلق أن مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت كرد فعل لسابقتها فقد تبنت استراتيجيات تتصف بأنها على النقيض من استراتيجيات المدرسة التقليدية، فإذا كانت المدرسة التقليدية تنظر للإنسان على أنه آلة (Machine)، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تولي أهمية بالغة للجوانب النفسية والاجتماعية، من منطلق أن للفرد قيماً ومعتقدات وعواطف واتجاهات لها أثر كبير في الكفاءة الإنتاجية ^(٢).

ثالثاً: المدرسة السلوكية:

المدرسة التقليدية انطلقت من افتراضات متشائمة حول طبيعة الإنسان، في حين أن مدرسة العلاقات الإنسانية انطلقت من افتراضات متفائلة، بينما تمدنا المدرسة السلوكية بنظرة واقعية وعقلانية لطبيعة الإنسان، فهي تؤمن بالفروق الفردية، وترفض مبدأ تعميم الأحكام، وأن السلوك الإنساني محصلة لتفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به، ومن خلالها ظهر مصطلح السلوك التنظيمي الذي يُعنى بسلوك الأفراد والجماعات والمنظمات ^(٣).

(١) الإدارة: النظريات والوظائف، مرجع سابق، ص ٢٣-٢٨، أصول الإدارة الحديثة، أحمد عبد الله الصباب، الطبعة الرابعة، د بدون، ١٤١٣ هـ ص ٥٩

(٢) الجضي، مرجع سابق، ص ٣١

(٣) الجضي، مرجع سابق، ص ٤٠

رابعاً: مدرسة الإدارة الكمية:

تطور المدخل الكمي للإدارة خلال وبعد الحرب العالمية الثانية، فقد حاولت الشركات الكبيرة الاستفادة من الأساليب التي استعملت في إدارة الجيوش، وذلك في مجال حل المشكلات (Problem-Solving)، واتخاذ القرار. ويؤكد هذا المدخل على استعمال النماذج الرياضية كالبرمجة الخطية ونظرية المباريات والسلاسل الزمنية والكفاءة الاقتصادية واستخدام الحاسوب^(١).

خامساً: مدرسة (الاتجاهات) الحديثة:

ظهرت هذه المدرسة في النصف الثاني من القرن العشرين وتحديداً في الستينيات الميلادية، وتنطوي هذه المدرسة على مداخل عدة أبرزها مدخل النظم، ومدخل الإدارة الاستراتيجية، وإدارة الجودة الشاملة، والهندرة، ويندرج تحت المدرسة الحديثة العديد من المدارس التي ظهرت حديثاً، كمدرسة الإدارة اليابانية، والإدارة الموقفية، أو الظرفية^(٢).

أ- نظرية Z في الإدارة: (أو النظرية اليابانية في الإدارة الحديثة):

هي أفضل وأحدث النظريات المطبقة حالياً في كبرى الشركات العالمية، والتي أثبتت مدى فائدتها للمنشآت والإدارات الحكومية وغيرها، وأساس النظرية هو أن العلاقة بين الإدارة والعاملين يسودها:

١- الألفة.

٢- المودة.

٣- الثقة الكاملة.

(١) الجضعي، مرجع سابق، ص ٤٣-٤٤

(٢)، الإدارة مفاهيمها - ونظرياتها، مرجع سابق، ص ٣٠

ولم تحمل النظرية الفروق الفردية بين العاملين، فبدلاً من تنميطهم قامت النظرية على خلق بيئة اندماجية متكاملة بين الإدارة والعاملين، فهي تقوم على بناء فرق عمل ذات اختصاص واحد وتحت إشراف مدير المجموعة، وربما يكون أقل من حيث المرتبة والمنصب من شخص آخر يعمل ضمن نفس الفريق، وهذا ما يسمى بالقائد، وهناك فرق كبير بين القائد والمدير. فالقائد هو: الذي يقوم بقيادة فريق نحو تحقيق هدف محدد، والمدير هو: الذي يضع الاستراتيجيات ويبحث الأهداف ويديرها ويوزع المهام بين موظفيه.

وقد جاءت نظرية Z موافقة لنتاج فكري ثقافي متراكم في اليابان، ففي اليابان كان المعبود الأول لديهم وإلههم الأوحده هو الإمبراطور، وكان الإمبراطور هو الأمر الناهي في الإمبراطورية اليابانية، وحين نشبت الحرب بين اليابان وأمريكا، قامت أمريكا بهدم صرح عظيم لدى اليابانيين وهو.. الإمبراطور ! ومع مطلع ١٩٥٣م بدأ التحول في طريقة الإدارة في اليابان، وركيزة النظرية عند اليابانيين هي: عبادة العمل، وزيادة الإنتاج، فأصبحت العقوبة لدى اليابانيين، منعهم من العمل، لقد اتجهت الإدارة اليابانية في بداياتها إلى تكوين فرق عمل، في الفصول الأولى في الدراسة، ففي اليابان لا يوجد نجاح فردي لشخص واحد إنما يوجد نجاح مجموعة متكاملة، وفي فصل واحد يتم تكوين فريق عمل، ويدربوا على كيفية اختيار قائد الفريق، وتعطى ورقة امتحان واحدة للفريق بالكامل ويتم حلها بينهم جميعاً، فالنجاح يسجل للجميع.. والرسوب كذلك.

هذه البيئة العملية خلقت إنتاج يصل إلى ما يسمى (ZeroError)، أو الخطأ الصفرى. وهو يعني أنه وعلى خط الإنتاج فإن المخرجات ذات العيب الصناعي هي صفر بالمائة، وفي هذه البيئة الصحية للعمل، خرجت ما يسمى بإدارة الجودة الكاملة أو TQM، كما ظهر مفهوم JIT أي لا يوجد اعتصامات، لا يوجد أعياد رسمية، يوجد عمل وعمل فقط، وإنتاج يتزايد مع الوقت، حتى توصلوا إلى ما يسمى بالتوريد اللحظي، ليكون المخزون

يساوي صفراً. فلا يحتاجون لوجود مخازن كبيرة تأخذ أماكن واسعة من بلد يكتظ بالناس العاملين.

إن أسلوب الإدارة الياباني يعتمد على نظرية الإدارة بالجودة الشاملة، أو ما يسمى مبادئ "ديمنغ"، وهو الإداري الاقتصادي الأمريكي الذي وضعها لليابانيين، وهي منظومة من المبادئ والأدوات والممارسات التي تهدف إلى تحقيق الرضا عند الزبون، وتساعد الإدارة بالجودة الشاملة على تحقيق الهدف من خلال إلغاء العيوب والأخطاء التي قد ينطوي عليها المنتج أو الخدمة، وإضفاء طابع القوة على التصميم الذي يخرج به المنتج، وتسريع الخدمة، وتخفيض التكلفة وتطوير جودة العمل كل ذلك من خلال تغيير ثقافة التنظيم^(١).

(١) ينظر: الإدارة العامة. الأسس والوظائف، مرجع سابق، ص، الإدارة العامة: المفاهيم والوظائف والأنشطة، مرجع سابق، ص، الإدارة: النظريات والوظائف، مرجع سابق، ص، أصول الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص، الإدارة مفاهيمها - ونظرياتها، مرجع سابق، ص ص ١٤-١٩

الفصل الثالث

منهجية البحث وخطواته وإجراءاته

الفصل الثالث

منهجية البحث وخطواته وإجراءاته

أ- منهج البحث:

طبيعة البحث هي من تحدد منهج البحث، ونظراً لأن البحث وصفي فإن المنهج الوصفي والتحليلي هما المنهجان المناسبان لهذا البحث:

المنهج الوصفي: هو الذي يتيح الفرصة للاطلاع على جزء من التراث الذي كتب في مجال الإدارة العامة، والإدارة الإسلامية والإدارة المعاصرة، وهذا المنهج يستخدمه الباحث في جمع معلومات وبيانات البحث، كما أنه يستخدمه في عمل القوائم الخاصة بالبحث، والمنهج الوصفي: هو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً، بوصفها وبيان خصائصها، وكمياً بإعطائها وصفاً رقمياً من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

والمنهج الوصفي عملية تُقدّم بها المادة العلمية كما هي، ولذلك فإنه يكون في نهاية المطاف عبارة عن دليل علمي، إذن يقوم على استقراء المواد العلمية التي تُخدم إشكالاً ما أو قضية ما وعرضها عرضاً مرتباً ترتيباً منهجياً، وقد يكون الوصف تعبيرياً فيسمى "العرض"، أو يكون رمزياً فيسمى "التكشيف"، وهو أيضاً يقوم على الظواهر الطبيعية أو الاجتماعية واصفاً لها، للوصول بذلك إلى إثبات الحقائق العلمية، والمنهج الوصفي مكمل لمنهج الاسترداد التاريخي الذي يصف الظواهر في تطورها الماضي حتى يصل بها إلى الوقت الحاضر، ولهذا يكاد المنهج الوصفي يشمل كافة المناهج الأخرى باستثناء المنهجين التاريخي والتجريبي، ذلك لأن عملية الوصف والتحليل للظواهر تكاد تكون مسألة مشتركة وموجودة في كافة أنواع البحوث العلمية، والباحث حينما يستخدم المنهج الوصفي، لا يقوم بحصر الظواهر ووصفها جميعها، وإنما يقوم

بانتقاء الظواهر التي تخدم غرضه من الدراسة ثم يصفها ليتوصل بذلك إلى إثبات الحقيقة العلمية^(١).

المنهج التحليلي: وهو منهج يقوم على دراسة الإشكالات العلمية المختلفة: تفكيكاً أو تركيباً أو تقويماً، فإن كان الإشكال تركيبية منغلقة قام المنهج التحليلي بتفكيكها وإرجاع العناصر إلى أصولها، أما إذا كان الإشكال عناصر مشتتة؛ فإن المنهج يقوم بدراسة طبيعتها ووظائفها ليركب منها نظرية ما، أو أصولاً ما أو قواعد معينة، كما يمكن أن يقوم المنهج التحليلي على تقويم إشكال ما، أي نقده.

ويتلخص المنهج التحليلي في عمليات ثلاث قد تجتمع كلها أو بعضها في العمل الواحد، وهي: التفسير: أي التفكيك؛ والنقد: أي التقويم؛ ثم الاستنباط، أي التركيب، وهذه الحالة هي التي يستخدمها الباحث في هذا البحث أما تفصيل ذلك فهو كما يلي:

أ- التفسير: وهو عرض الأعمال العلمية على سبيل التأويل والتعليل، وهو عمل علمي جليل؛ ذلك أن التراث الإسلامي اليوم محتاج فيما هو محتاج إليه، إلى فهم صحيح لمقاصده من خلال مصطلحاته ونظرياته، وعليه فإنه من الممكن أن تتصور العملية التفسيرية على مستويين: الأول بسيط، والثاني مركب. أما المستوى البسيط: فهو شرح القضايا العلمية بتحليل نصوصها وتأويل مشتبهاتها بحمل بعضها على بعض تقييداً وإطلاقاً، أو تخصيصاً وتعميماً وهذا التفسير هو المستخدم في هذا البحث

أما المستوى المركب: فهو محاولة تعليل الظواهر بإرجاع القضايا إلى أصولها، وربط الآراء

(١) ينظر: - أبجديات البحث في العلوم الشرعية، فريد الأنصاري، الطبعة الأولى، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، المغرب، ١٤١٧هـ، ص ٦٦-٧٣ الوصفي - ٩٦-١٠٠ التحليلي

- منهج البحث في الدراسات الإسلامية، فاروق حمادة، الطبعة الأولى، مطبعة النجاح الجديدة، المغرب، ١٤١٦هـ، ص

بأسبابها وعللها.

ب- النقد: إن النقد هو عملية تقويم وتصحيح وترشيد، وهو كذلك محاكمة إلى قواعد متفق عليها أو إلى نسق كلي، وهذه العملية من المنهج التحليلي يستخدمها الباحث حيث جمع المعايير الإدارية المتفق عليها بين المنظمات وتحديد ما تتضمنه سورة يوسف منها.

ت- الاستنباط: والمراد به هنا الاستنساخ الاجتهادي والتجديد العلمي، أو التأمل في أمور جزئية ثابتة لاستنتاج أحكام منها، وعليه فإنه بالإمكان أن نصنف صور الاستنباط إلى نوعين:

النوع الأول: الاستنباط الجزئي: وهو الاجتهاد المتعلق بقضايا جزئية في أحد المجالات العلمية، على أساس الابتكار والتجديد.

النوع الثاني: الاستنباط الكلي: وهو الاجتهاد المتكامل الأجزاء، الشمولي النظرة، الذي يهدف إلى "تركيب" أو "وضع" نظرية علمية.

أما "التركيب": فهو سبك المادة العلمية التراثية في نسق يجعل منها وحدة متكاملة، بشرط ألا تكون النظرية قد عرفت عند أحد القدماء.

وأما "الوضع": فهو الإنشاء الابتدائي لنظرية علمية في مجال ما، أي ابتكارها كلياً على أساس إشكال جديد.^(١)

ب- مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث مجموعة من المكاتب التعاونية للدعوة والإرشاد بالملكة العربية السعودية، والتي تسعى إلى تطوير الجانب الإداري فيها وذلك من خلال ربط الإدارة بالكتاب

(١) ينظر: أبحاث البحث في العلوم الشرعية، مرجع سابق، ص ٩٦-١٠٠، و منهج البحث في الدراسات الإسلامية،

مرجع سابق، ص ٢٥

والسنة من خلال البحث والتطوير المستمر للمعايير الإدارية والمصطلحات واستنباطها من القرآن الكريم والسنة النبوية، كما أن المعايير الإدارية بشكل عام تمثل مجتمع البحث الوثائقي.

ت - عينة البحث:

قد تكون عينة البحث في الأبحاث التجريبية أكثر دقة لأنها تعتمد على مجموعتين تجريبية وضابطة، ولكن في الأبحاث الوصفية يمكن وصف عينة البحث، فمثلاً في هذا البحث يمكن تحديد عينة البحث بسورة يوسف المكون من مائة وأحدى عشر آية فقط من سور القرآن الكريم؛ لأن هناك معايير موجودة للإدارة في سور قرآنية أخرى، كما أن عينة البحث تقتصر على بعض عناصر الإدارة وهي (الإدارة - المدير - الأزمات - المخالف)

ث - خطوات البحث:

بدأ الباحث بالاطلاع والقراءة لمجموعة من الأبحاث والدراسات التي تناولت سورة يوسف، وبعد قراءة أكثر من تفسير للسورة شرع الباحث في البحث عن المعايير الإدارية المتفق عليها، فتوصل الباحث إلى إعداد قائمة مكونة من (٢٠٦) فقرات^(١) تمثل المعايير الإدارية المتفق عليها، بعد أن تم تجهيز القائمة تم عمل ورشة عمل لمجموعة من المتخصصين في مجال الإدارة لفحص ومراجعة هذه المعايير فحذفت من القائمة (٦٥) فقرة كانت مكررة، وبعضها لا يمثل معيار، والآخر يتضمنه معيار آخر، فأصبح عدد فقرات (١٤١) فقرة عرضت على مجموعة من المحكمين فحذفت منها (٣٥) فقرة فأصبح عدد فقرات القائمة (٩٥) فقرة^(٢) موزعة بين أربعة عناصر إدارية، وذلك على النحو الآتي: الإدارة (٤٠) فقرة، المدير (٣٩) فقرة، الأزمات (١١) فقرة، المخالف (٥) فقرات تم إعداد القائمة على شكل استبانة بمقياس ثلاثي (جيدة، متوسطة، مقبولة) ومن ثم تم عرضها على مجموعة من المحكمين من الدكاترة والمتخصصين في الجامعات السعودية فتم التعديل في صياغة بعض الفقرات القائمة وفق

(١) انظر ملحق رقم (١) ص ١٦٨

(٢) انظر ملحق رقم (٣) ص ١٧٦

توجيهات وأراء المحكمين ولم يحذف منها ثم تم تحويل القائمة إلى بطاقة تحليل محتوى، قام الباحث بتحليل السورة وفق استمارة التحليل المعدة بالمعايير الإدارية، وأجرى التحليل مع أحد زملائه لغرض اختبار صدق الأداة ومعرفة الفروق الدلالية بين التحليلين ومن ثم تم الشروع في عرض نتائج التحليل التي تمثل نتائج البحث، و تفسيرها وتحليلها وسرد الشواهد على تلك النتائج من كتب التفسير السابقة، ومن خلال تلك النتائج كان الخلوصل إلى وضع التوصيات والمقترحات في ضوءها.

كما أن الباحث مضي على الخطوات الآتية:

- عزو كل الآيات التي وردت في البحث إلى سورها وبيان اسم السورة ورقم الآية.
- اعتماد الباحث على بعض أمهات كتب التفسير.
- استدلال الباحث بالأحاديث النبوية الشريفة ويعمل على تخرجها.
- الاعتماد على بعض المراجع الأصلية والحديثة، وأثبت الكتب التي أخذ منها المعلومات في الحاشية ووضع ما نقل نصاً بين قوسين، أما ما يستفيد منه الباحث صياغة فلا يضعه بين قوسين.
- الرجوع إلى معاجم اللغة لشرح معاني بعض المفردات.
- التعريف والترجمة للأعلام والأماكن التاريخية الواردة في البحث.
- استخدام طريقتي الاستنتاج والاستقراء لاستخراج المعايير المتضمنة في آيات سورة يوسف.

ويستخدم أدوات بحثية في جمع البيانات كالقوائم والاستبانات ويخضعها جميعاً لاختبار الصدق والثبات.

ويمكن تلخيص خطوات البحث وإجراءاته في الشكل الآتي :



ج- أدوات البحث وخطوات إعدادها:

الأداة هي الوسيلة التي تجمع بها المعلومات اللازمة للإجابة على أسئلة البحث أو اختبار فروضه، و ينبغي أن تكون ملائمة لموضوع البحث؛ للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ، ويقدم علي شكل عدد من الأسئلة تتم الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان، لتحقيق أهداف البحث، وقد تم إعداد أداتين لتحقيق هدف البحث وذلك على النحو الآتي:-

١- قائمة بالمعايير الإدارية العالمية :

تم إعداد قائمة بالمعايير الإدارية من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والبحوث المتعلقة بالمشكلة، ومن خلال إجراء مقابلات وورشة عمل مع بعض المتخصصين والدارسين في مجال الإدارة ، وقسمت المعايير الإدارية إلى أربعة أقسام، كل قسم من هذه الأقسام يحتوي على عدد من المعايير تمثل الفقرات التي هي عبارة عن معايير، عرضت القائمة على المشرف، وعُدل فيها المشرف ثم عرضت القائمة بعد تعديلها حسب تعديل المشرف^(١) على مجموعة من السادة المحكمين^(٢) بلغ عددهم (٢٠) محكماً متخصصاً مقسومين بين الإدارة والتفسير، وتم تعديلها وفق تعديلات السادة المحكمين^(٣) وقد تم إعداد قائمة المعايير الإدارية وفق عدد من الخطوات أهمها ما يأتي:

أ- **تحديد الهدف من القائمة:** هدفت القائمة إلى تحديد المعايير الإدارية العالمية، ومن ثم تحويلها إلى استبانة بالمعايير الإدارية العالمية، لغرض عرضها على مجموعة من المتخصصين في مجال الإدارة، لتحديد المعايير الصحيحة والمناسبة.

(١) أنظر ملحق رقم (١)، قائمة بالمعايير الإدارية في صورتها الأولية، ص ١٦٨

(٢) أنظر ملحق رقم (٢)، قائمة بأسماء المحكمين لقائمة المعايير الإدارية، ص ١٧٥

(٣) أنظر ملحق رقم (٣)، تعديلات المحكمين على القائمة، ص ١٧٦

ب- تحديد مصادر اشتقاق القائمة: تم وضع قائمة أولية بالمعايير الإدارية من خلال الاطلاع على:

- الكتب والدراسات والبحوث المختصة بموضوعات المعايير الإدارية.
- المصادر الأساسية، والمراجع والأدبيات التي تناولت موضوعات المعايير الإدارية في كافة المجالات الإدارية، والمنظمات والمؤسسات العالمية .
- الخطط والبرامج الإدارية المعدة من قبل بعض الهيئات والمؤسسات في المملكة العربية السعودية ، و في دول عربية أخرى .
- المعايير الإدارية الخاصة بإدارة الجودة والتطوير في المملكة
- الأدلة العالمية للمعايير (دليل الاتحاد الأوروبي) (دليل الشركة اليابانية)

ت- إجراءات اشتقاق القائمة في صورتها الأولية: تكونت القائمة في صورتها الأولية من عدد من الفقرات بلغت (٢٠٦) فقرات موزعة على أربعة عناصر تم اشتقاقها من عدد من الأدلة المعيارية العالمية كدليل الاتحاد الأوروبي ، ودليل الشركة اليابانية وبعض الدراسة والأبحاث التي طرقت المعايير وقد سبق الإشارة إليها في ذكر الدراسات السابقة. عرضت القائمة في صورتها الأولية على مجموعة من المتخصصين في الإدارية في ورشة عمل وحذف منها عدد من الفقرات حتى صار عدد الفقرات (١٤١) فقرة، عرضت على مجموعة من المحكمين والذين بلغ عددهم (٢٠) محكماً، حذف من القائمة (٣٥) فقرة فأصبح عددها في صورتها النهائية (١٠٦) فقرات، وزعت على العناصر الإدارية المستهدفة ومن ثم تم تحويل القائمة إلى استمارة استبيان، موزعة على العناصر الإدارية كالاتي: الإدارة (٤٤) فقرة، المدير (٤٢)، الأزمات (١٤) فقرة، المخالف (٦) فقرات، عرضت على مجموعة من المحكمين فأقرت كما هي بإجماع المحكمين.

ث- ضبط القائمة: بعد أن تم جمع فقرات قائمة المعايير الإدارية والتي بلغت (١٠٦) فقرات، قام الباحث بضبط القائمة من خلال الآتي:

ج- صدق الأداة: و يعني مدى قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه وللتأكد من صدق القائمة وشمولها وصلاحياتها لتحقيق هدف البحث، قام الباحث باختيار نوعين من الصدق هما:

الصدق الظاهري: و يقصد به مدى انتماء فقرات القائمة إلى العناصر التي تنضوي تحتها، و لهذا قام الباحث بعرض القائمة في صورتها الأولية والتي كانت تحتوي على (١٤١) فقرة على مجموعة من المحكمين ^(١) من تخصصات متنوعة لغرض تحقيق الصدق الظاهري للأداة، وقد تنوعت تخصصات المحكمين وذلك على النحو الآتي :

- أ- مجموعة من الأساتذة والمختصين في الإدارة.
 - ب- مجموعة من الأساتذة والمختصين في علم تفسير القرآن الكريم.
 - ت- بعض من المدراء والعاملين في مجال الإدارة.
- وقدمت القائمة مع رسالة توضيحية للسادة المحكمين تتضمن عنوان البحث والهدف من القائمة راجياً من أصحاب الخبرة والتخصص ما يأتي:-
- أ- تحديد ما إذا كانت الفقرات تمثل معايير إدارية مناسبة لكل عنصر.
 - ب- التأكد من صحة العبارات، وسلامة الصياغة، ومناسبة التصنيف لعناصرها المقترحة.
 - ت- تحديد مدى ارتباط العنصر بالمعايير الإدارية المتعلقة به .
 - إبداء أية ملاحظات أو مقترحات أخرى يمكن الاستفادة منها.

وبعد عرض القائمة على السادة المحكمين في صورتها الأولية، وإجراء التعديلات والحذف والإضافة وفق معيار قياسي تم إعداده مسبقاً وذلك على النحو الآتي:

ث- الفقرة التي بلغت نسبة تكرار قبولها ٤٠% تثبت.

(١) أنظر الملحق رقم (٢)، قائمة بأسماء المحكمين لقائمة المعايير الإدارية ، ص ١٧٥

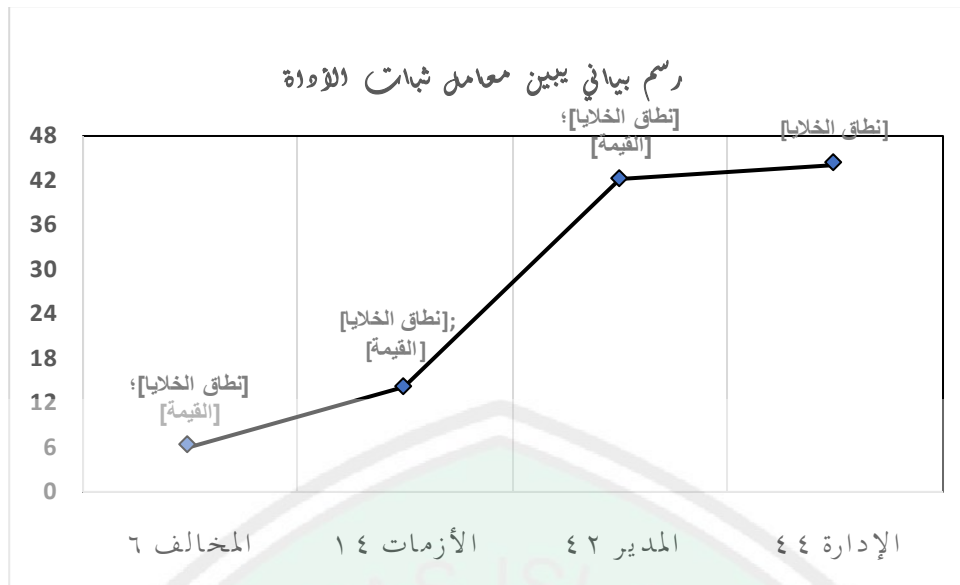
- ج- الفقرة التي بلغت نسبة رفضها ٨٠% تحذف.
- ح- الفقرة التي بلغت نسبة إضافتها أو نقلها ٣٠% تضاف.
- خ- الفقرة التي بلغت نسبة تعديلها ٣٠% تعدل
- وقد تلخصت ملاحظات السادة المحكمين في الأمور الآتية :
- د- حذف الكثير من الفقرات نظراً لتكررها بعبارات مرادفة لها.
- ذ- تعديل بعض الفقرات من حيث الصياغة.
- ر- نقل بعض الفقرات من عنصر إلى عنصر آخر
- ز- إضافة بعض الفقرات في بعض العناصر
- والجدول الحالي يوضح الفقرات المعدلة والمحذوفة والمنقولة والمضافة من قبل المحكمين في قائمة المعايير الإدارية.
- ح- ثبات القائمة:
- قام الباحث بالتأكد من ثبات القائمة وذلك باستخدام طريقة معامل ألفا كرو نباخ لحساب ثبات الأداة، وذلك لمعرفة ثبات القائمة، حيث حصل الباحث على قيمة معامل ألفا كرو نباخ لكل عنصر من عناصر القائمة، وكذا قيمة معامل ألفا كرو نباخ للقائمة ككل كما هو موضح في الجدول رقم (١ : ١)

جدول رقم (١ : ١)

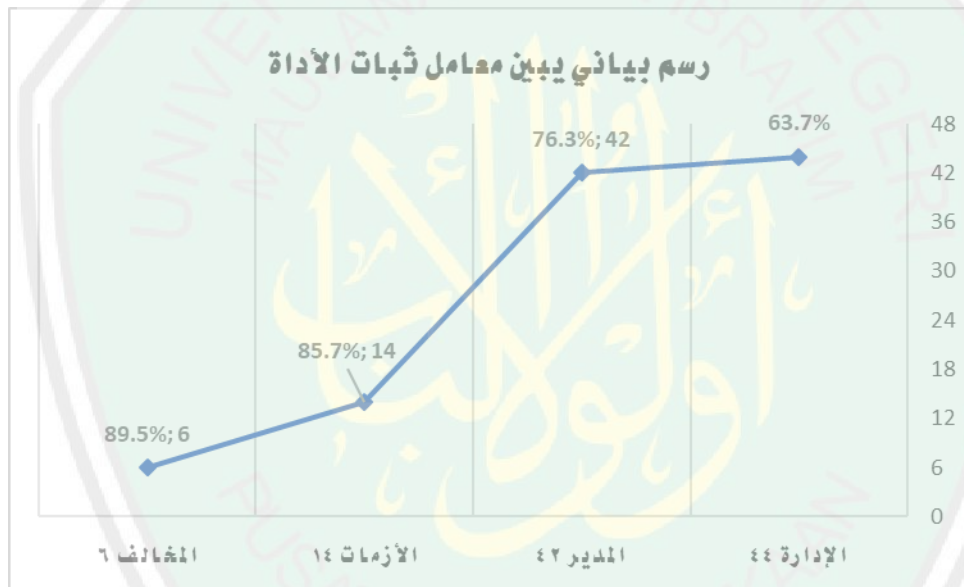
يوضح قيم معاملات ثبات القائمة بطريقة ألفا كرو نباخ

العنصر	عدد الفقرات	معامل ألفا كرو نباخ	ملاحظات
الإدارة	٤٠	0.637	
المدير	٣٩	0.763	
الآزمات	١١	0.857	
المخالف	٥	0.895	
الإجمالي	٩٥	0.957	

يتضح من الجدول السابق (١ : ١) أن معامل الثبات الكلي (٠,٩٥٧) عند مستوى (٠,٠١) مما يجعل الباحث يطمئن للوثوق بالبيانات التي تم جمعها في القائمة، في التعرف على المعايير الإدارية، كما أن الأداة تتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات حيث بلغت نسبة الثبات (٠,٩٥٧) عند مستوى (٠,٠١) وأصبحت القائمة جاهزة لتحويلها إلى بطاقة تحليل محتوى سورة يوسف، والذي يعد إشارة جيدة إلى أن النتائج ستكون صادقة وعلى درجة عالية من الوثوق بإذن الله عز وجل، ويتضح في الرسم البياني الآتي مقدار ثبات الأداة في الشكل رقم (١) والشكل رقم (٢) :



الشكل رقم (١)



الشكل رقم (٢)

ح- جمع البيانات والمعلومات:

تم جمع البيانات والمعلومات وفق أدوات البحث المحددة وأهم أداة لذلك هي:

خ- بطاقة تحليل المحتوى:

تم تحويل القائمة في صورتها النهائية إلى بطاقة تحليل^(١)، الغرض منها تحليل محتوى سورة يوسف وتم التحليل للسورة وفق الخطوات الآتية:

بعد إخراج قائمة المعايير الإدارية في صورتها النهائية والتأكد من صدقها وثباتها، قام الباحث بتحويلها إلى بطاقة تحليل محتوى لسورة يوسف من القرآن الكريم، وذلك باتباع الإجراءات الآتية:

١- التأكد من ثبات أداة التحليل (بطاقة التحليل):

سبق التحقق من الخصائص السيكو مترية لأدوات البحث، وهي الصدق والثبات، ولكن لأن بطاقة التحليل تم تحويلها من قائمة المعايير الإدارية إلى بطاقة تحليل، قام الباحث بالتأكد من ثباتها مرة أخرى، والذي يقصد به هنا الوصول إلى النتائج نفسها مع اتباع نفس الإجراءات بصرف النظر عن المتغيرات الأخرى، ولقياس الثبات هناك طرق كثيرة نختار منها طريقة واحدة هي:

٢- طريقة إعادة التحليل مع زميل: حيث يلتقي الباحث مع زميل له^(٢) في بداية التحليل للاتفاق على أسسه وإجراءاته، ثم ينفرد كل منهما للقيام بتحليل المادة موضوع البحث، ثم يلتقيان في نهاية التحليل لبيان العلاقة بين النتائج التي توصل كل منهما إليها، وتُطبق هذه الطريقة على عينة صغيرة من السورة موضوع البحث قبل البدء في التحليل الموسع للعينة الكبيرة التي يدرسها الباحث، وعلى هذا اتفق الباحث مع زميل له على تحليل مجموعة من الآيات من سورة يوسف قبل الشروع في عملية التحليل بشكل موسع، وتم إتباع الإجراءات الآتية:

(١) انظر الملحق رقم (٤) ص ١٨٢

(٢) محمد صالح العميسي: ماجستير، المدينة المنورة، تحليل ٥٠ آية من سورة يوسف ومقارنة النتائج.

١ - الاطلاع على خمسين آية من سورة يوسف، وقراءتها قراءةً متأنيةً وبشكل دقيق، مع الاطلاع على كتابين من كتب التفسير لتلك الآيات ^(١).

٢ - قراءة بطاقة التحليل بشكل دقيق ومناقشتها للاتفاق على ما ورد فيها.

٣ - البحث عن توافر المعايير في كل عنصر، وتكراره في الفقرات موضع التحليل.

٤ - تفرغ نتائج التحليل وحساب الثبات لكل قائمة على حدة.

وتم حساب الثبات باستخدام معادلة هولستي ^(٢)

$$س٢(١,٢)$$

ق = ————— وجاءت نتيجة التحليلين على النحو الآتي:

$$س١ + س٢$$

معامل الثبات لعملية التحليل التي أجراها الباحث وزميله وفقاً لنتائج الجدول الآتي:

جدول رقم (١ : ٢) يوضح حساب معامل الثبات بين التحليلين لبطاقة التحليل

العنصر	عدد الفقرات	المحلل الأول	المحلل الثاني	نقاط الاتفاق	إجمالي فئات التحليل
الإدارة	٤٠	٢٠	١٨	١٨	٤٠
المدير	٣٩	٣٠	٣٢	٢٩	٣٨
الأزمات	١١	١٠	١٠	١٠	٣٣
المخالف	٥	٤	٥	٤	١٠
الإجمالي	٩٥	٦٤	٦٥	٦٥	٥٠
معامل الثبات	٠,٩٦				

(١) تفسير القرآن العظيم لابن كثير، أحكام القرآن للقرطبي. فتح القدير للشوكاني.

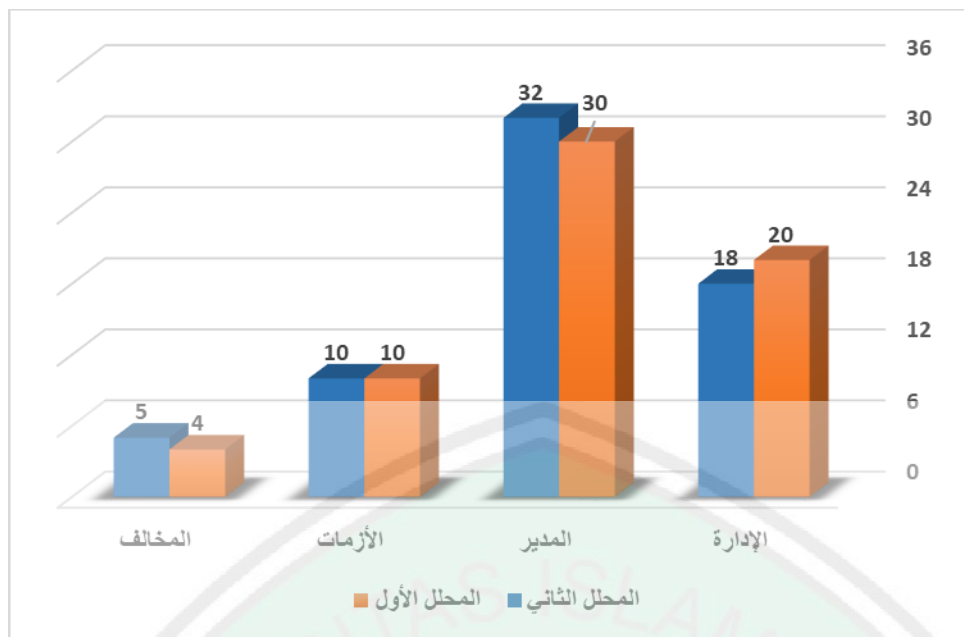
(٢) رشدي طعيمة: مرجع سابق، ص ٢٢٦

يتضح من الجدول السابق (١ : ٢) أن معامل الاتفاق بين التحليلين كان بنسبة (٩٦ %) وهي نسبة عالية جداً تدل على ثبات البطاقة وأنها أصبحت جاهزة للاستخدام.

ولتحديد المدى المقبول تربوياً لتحقيق النتائج الخاصة بالتحليل، فقد أشارت العديد من الدراسات إلى عدد من المستويات المحددة للحكم على مدى تحقق النتائج، فقد أشارت بعض الدراسات إلى اعتبار النسب الأقل من ٣٣,٣ % تمثل درجة قليلة، من ٣٣,٣ % إلى أقل من ٦٦,٦ % تمثل درجة متوسطة، والأعلى من ٦٦,٦ % تمثل درجة كبيرة، وفي التقسيم الوارد في دراسة أخرى أعتبر أن النسب الأقل من ٥٩ % تمثل درجة منخفضة، والنسب التي تتراوح بين ٦٠ % إلى ٧٤ % تمثل درجة متوسطة، وتلك الأعلى من ٧٥ % تمثل درجة عالية، وأشارت دراسات عديدة، نقلاً عن عدد من المراجع إلى تحديد مؤشر خاص بمدى تحقق الاحتياجات متمثلاً في اعتبار النسب الأقل من ٦٠ % تمثل حداً غير مقبول، ومن ٦٠ % إلى ٦٩ % تمثل درجة متوسطة، ومن ٧٠ % إلى ٧٩ % تعتبر درجة جيدة لتحقيق الاحتياجات، ومن ٨٠ % إلى ٨٩ % جيدة جداً، ومن ٩٠ % فأعلى تمثل نسبة ممتازة، وعلى نحو مماثل تشير العديد من الدراسات (١)

وليتضح حساب الثبات بين التحليلين وضع الشكل التالي ليعين مقدار الثبات بين التحليلين بطريقة بيانية وذلك كما هو في الشكل رقم (٣) :

(١) تقويم جودة كتابي الرياضيات للصفين الثامن والتاسع الأساسيين بفلسطين، زياد أبو الوفاء ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين (٢٠٠٨).



الشكل رقم (٣)

وعلى هذا يتبنى الباحث ما ورد في الدراسات الأخيرة في الحكم على مدى تحقق المعايير الإدارية موضوع البحث في تغيير بسيط يتناسب مع طبيعة البحث، وذلك على النحو الآتي:-

جدول رقم (١ : ٣) يوضح المقياس التنازلي لنسب بطاقة التحليل

النسبة من - إلى	التقدير	ملاحظات
٩٥% - ١٠٠%	ممتاز	
٨٩% - ٩٤%	جيد جداً	
٨٠% - ٨٨%	جيد	
٧٠% - ٧٩%	متوسط	
٦٩% - ٠%	ضعيف	

د- إجراءات تحليل المحتوى:

بعد التحقق من ثبات وصدق بطاقة التحليل شرع الباحث في عملية تحليل محتوى سورة

يوسف متبعاً للإجراءات الآتية:

١ - تحديد الهدف من التحليل:

تهدف عملية تحليل محتوى سورة يوسف لمعرفة وتحديد مدى توافر المعايير الإدارية للعناصر المذكورة في محتوى السورة المحددة .

٢ - عينة التحليل:

تمثلت عينة التحليل في جميع العناصر المتمثلة في الآيات القرآنية الواردة في السورة والذي جاءت مكونة من ١١١ آية

٣ - تحديد فئات التحليل:

والمقصود بفئات التحليل (Categories) العناصر الرئيسة والثانوية التي يتم وضع وحدات التحليل فيها من كلمة أو فكرة أو موضوع، وهي التي تُوضع كل صفة من صفات المحتوى فيها، وتصنف على أساسها، ويعد التصنيف من الافتراضات المبدئية التي يضعها الباحث، ويتطلع إلى أن تكون متضمنة في المحتوى المراد تحليله ^(١) تم تحديد فئات التحليل الرئيسة كالآتي:

٤ - فئات التحليل الرئيسة: تمثلت بالمقاطع التي تم تقسيم السورة عليها وهي إحدى عشر مقطع كل مقطع يضم عشر آيات .

٥ - فئات التحليل الجزئية: تمثلت في المعايير والتي تمثل الآيات القرآنية في السورة وهي عبارة عن مجموعة من المعاني والدلالات الواردة في الآيات التي تمثل معيار من معايير العناصر المستهدف، وكان عددها في السورة (١١١) آية .

(١) عبد الهادي محمد السلطان، وخلف نصار الهيتي، مقدمة في منهجية تحليل المحتوى، مركز البحوث التربوية النفسية،

بغداد، العراق، ١٩٨٧، ص ١١

٦- تحديد وحدات التحليل:

صنف خبراء تحليل المحتوى وحدات التحليل الخمس على الوجه الآتي: (١)

- ١- الكلمة (Word): وهي أصغر وحدات التحليل، وقد تكون الكلمة رمزاً أو مصطلحاً وتستخدم الكلمة كوحدة لتحليل المحتوى.
 - ٢- الموضوع (Theme): ويقصد به جملة بسيطة أو فكرة حول قضية محددة، وهو من أهم عناصر التحليل.
 - ٣- الشخصية (Character): وتستخدم عند دراسة القصص والروايات والكتب التاريخية وكتب السيرة الذاتية.
 - ٤- المفردة (Item): وتسمى أحياناً بالوحدة الطبيعية، وتختلف باختلاف الدراسة، فمنها ما يكون كتاباً أو مجلة أو مقالة أو قصة أو برنامجاً إذاعياً أو تلفزيونياً أو عموداً في صحيفة وما شابه ذلك.
 - ٥- مقاييس المساحة والزمن (Space and Time measurement): وهنا يكون الحيز الذي تشغله مادة التحليل هو الأساس، كأن يكون عدد الصفحات المخصصة له أو الأعمدة أو السطور وما شابه ذلك أو قد يكون الزمن الذي تستغرقه مادة التحليل.
- وفي البحث الحالي حدد الباحث الآية والتي تمثل المعيار الإداري لتكون وحدة التحليل المناسبة، لأن فئات التحليل في هذا البحث عبارة عن معايير إدارية يتطلب الحكم على ورودها في المحتوى وأن تقدم في عدد من الدلالات والمعاني الواردة في السورة .

(١) ينظر كلاً من:

(أ) عبد الهادي محمد السلطان، مرجع سابق، ص ١١

(ب) رشدي طعيمة: مرجع سابق، ص ٣٢١

٧- ضوابط التحليل:

- تم التحليل في ضوء بطاقة تحليل المحتوى الخاصة بتحديد المعايير الإدارية.
- شملت عملية التحليل جميع المعايير المتمثلة في الآيات القرآنية و المعاني والدلالات للآيات.

عملية التحليل: سارت خطوات التحليل كالآتي:

- ١ - قراءة بطاقة تحليل المحتوى بصورتها النهائية بعد الانتهاء من إجراءات الصدق والثبات.
- ٢ - الاطلاع على محتوى سورة يوسف كما ورد في المصحف الشريف والتي تمثل عينة البحث، وقراءة الآيات وتفسيرها بشكل دقيق، وتحديد ما جاء بكل آية قرآنية في السورة .
- ٣ - البحث عن توافر المعايير الإدارية في كل آية من الآيات التي تم تسجيلها.
- ٤ - وضع علامة (/) في المكان الخاص بكل موضوع حسب ظهورها في الخانات المحددة لذلك في بطاقة التحليل.
- ٦ - تفرغ نتائج التحليل الخاصة بكل جزء من أجزاء السورة في جدول خاص أعد لهذا

ذ- معالجة البيانات:

- ر- تم تفرغ بطاقة التحليل من خلال برنامج الإحصائي (SPSS) وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
- ز- التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمعرفة نتائج القائمة.
- س- لإيجاد صدق الظاهري للقائمة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.
- ش- لإيجاد معامل ثبات القائمة تم استخدام معامل ارتباط ألفا كرو نباخ.
- ص- لإيجاد معامل الاتفاق لتحليل محتوى السورة استخدم الباحث معامل الاتفاق لهولستي.
- ض- لمعرفة نتائج التحليل تم حساب التكرارات والنسب المئوية لمعرفة مدى توافر

المعايير الإدارية في محتوى سورة يوسف موضع البحث.





الفصل الرابع

عرض البيانات وتحليلها ومناقشتها

الفصل الرابع

عرض البيانات وتحليلها ومناقشتها

تناول الفصل الحالي نتائج البحث المتمثلة في الإجابة عن أسئلة البحث والتي جاءت على النحو الآتي:

إجابة السؤال الأول الذي نصه:

س ١: ما المعايير الإدارية التي تضمنتها السورة المتعلقة بالإدارة الناجحة؟

١ - مدى تحقيق نتائج غير مخطط لها:

الآية الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿وَأَسْتَبَقَا الْبَابَ وَقَدَّتْ قَمِيصَهُ مِنْ دُبُرٍ وَأَلْفَيَا سَيِّدَهَا لَدَا الْبَابِ قَالَتْ مَا جَزَاءُ مَنْ أَرَادَ بِأَهْلِكَ سُوءًا إِلَّا أَنْ يُسْجَنَ أَوْ عَذَابٌ أَلِيمٌ﴾ تشير الآية إلى أن زوجة العزيز لم تخطط لهذه النتيجة والتي هي رفض يوسف وهروبه منها، وظهور العزيز المفاجئ، ولكنها تحققت فوجدوا العزيز عند الباب ويؤيد هذا القول ما ورد في تفسير ابن كثير رحمه الله حيث قال: يُخْبِرُ تَعَالَى عَنْ حَالِهِمَا حِينَ خَرَجَا يَسْتَبِقَانِ إِلَى الْبَابِ، يُوسُفُ هَارِبٌ، وَالْمَرْأَةُ تَطْلُبُهُ لِيَرْجِعَ إِلَى الْبَيْتِ، فَلَحِقَتْهُ فِي أَثْنَاءِ ذَلِكَ، فَأَمْسَكَتْ بِقَمِيصِهِ مِنْ وَرَائِهِ فَقَدَّتْهُ قَدًّا فَظِيْعًا، يُقَالُ: إِنَّهُ سَقَطَ عَنْهُ، وَاسْتَمَرَّ يُوسُفُ هَارِبًا ذَاهِبًا، وَهِيَ فِي إِثْرِهِ، فَأَلْفَيَا سَيِّدَهَا - وَهُوَ زَوْجُهَا - عِنْدَ الْبَابِ، فَعِنْدَ ذَلِكَ خَرَجَتْ مِمَّا هِيَ فِيهِ بِمَكْرَهَا وَكَيْدِهَا ^(١)، يقول ابن عاشور: وَصَادَفَ أَنَّ أَلْفَيَا سَيِّدَهَا، أَيَّ زَوْجَهَا، وَهُوَ الْعَزِيزُ، عِنْدَ الْبَابِ الْخَارِجِيِّ يُرِيدُ الدُّخُولَ إِلَى الْبَيْتِ مِنَ الْبَابِ الْخَارِجِيِّ. وَإِطْلَاقُ السَّيِّدِ عَلَى الزَّوْجِ قِيلَ: إِنَّ الْقُرْآنَ حَكَى بِهِ عَادَةَ الْقَبْطِ حِينَئِذٍ، كَانُوا يَدْعُونَ الزَّوْجَ سَيِّدًا. وَالظَّاهِرُ أَنَّهُ لَمْ يَكُنْ ذَلِكَ مُسْتَعْمَلًا فِي عَادَةِ

(١) تفسير القرآن العظيم ، ابن كثير، الطبعة: الثانية، دار طيبة للنشر والتوزيع، المدينة، ١٤٢٠هـ - ١٩٩٩ م، (٤/

العرب، فَالتَّعْبِيرُ بِهِ هُنَا مِنْ دَقَائِقِ التَّارِيخِ مِثْلَ قَوْلِهِ الْآتِي مَا كَانَ لِيَأْخُذَ أَحَاهُ فِي دِينِ الْمَلِكِ وَلَعَلَّ الزَّوْاجَ فِي مِصْرَ فِي ذَلِكَ الْعَهْدِ كَانَ بِطَرِيقِ الْمَلِكِ غَالِيًا. وَقَدْ عَلِمَ مِنَ الْكَلَامِ أَنَّ يُوسُفَ - عَلَيْهِ السَّلَامُ - فَتَحَ الْأَبْوَابَ الَّتِي غَلَقَتْهَا زَلِيحًا بَابًا بَابًا حَتَّى بَلَغَ الْخَارِجِيَّ، كُلُّ ذَلِكَ فِي حَالِ اسْتِيقَافِهِمَا، وَهُوَ إِجَازٌ.

وَالْإِلْقَاءُ: وَجَدَانُ شَيْءٍ عَلَى حَالَةٍ خَاصَّةٍ مِنْ غَيْرِ سَعْيٍ لَوْجَدَانِهِ، فَلَا كَثْرَ أَنْ يَكُونَ مُفَاجِئًا، أَوْ حَاصِلًا عَنْ جَهْلٍ بِأَوَّلِ حُصُولِ، كَقَوْلِهِ تَعَالَى: ﴿قَالُوا بَلْ نَتَّبِعُ مَا أَلْفَيْنَا عَلَيْهِ ءَابَاءَنَا...﴾^(١)، وَجُمْلَةُ قَالَتْ مَا جَزَاءُ الْخِ مُسْتَأْنَفَةٌ بَيَانِيًّا، لِأَنَّ السَّامِعَ يَسْأَلُ: مَاذَا حَدَثَ عِنْدَ مُفَاجِئَةِ سَيِّدِهَا وَهَمَّا فِي تِلْكَ الْحَالَةِ، وَابْتَدَرَتْهُ بِالْكَلامِ إِمْعَانًا فِي الْبُهْتَانِ بِحَيْثُ لَمْ تَتَلَعَّنْ، تُخَيِّلُ لَهُ أَنَّهَا عَلَى الْحَقِّ، وَأَفْرَعَتْ الْكَلَامَ فِي قَالِبِ كُلِّي لِيَأْخُذَ صَبِغَةَ الْقَانُونِ، وَلِيَكُونَ قَاعِدَةً لَا يُعْرِفُ الْمَقْصُودُ مِنْهَا فَلَا يَسْنَعُ الْمُخَاطَبُ إِلَّا الْإِقْرَارَ لَهَا. وَلَعَلَّهَا كَانَتْ تَخْشَى أَنْ تَكُونَ مُحِبَّةَ الْعَزِيزِ لِيُوسُفَ - عَلَيْهِ السَّلَامُ - مَانِعَةً لَهُ مِنْ عِقَابِهِ، فَأَفْرَعَتْ كَلَامَهَا فِي قَالِبِ كُلِّي. وَكَانَتْ تُرِيدُ بِذَلِكَ أَنْ لَا يَشْعُرَ زَوْجُهَا بِأَنَّهَا تَهْوَى غَيْرَ سَيِّدِهَا، وَأَنْ تُخَيِّفَ يُوسُفَ - عَلَيْهِ السَّلَامُ - مِنْ كَيْدِهَا لِئَلَّا يَمْتَنِعَ مِنْهَا مَرَّةً أُخْرَى^(٢).

٢ - يوجد تأثيرات جانبية للخطة خارج نطاق الفئة المستهدفة:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ بَلْ سَوَّلَتْ لَكُمْ أَنْفُسُكُمْ أَمْرًا فَصَبْرٌ جَمِيلٌ عَسَى اللَّهُ أَنْ يَأْتِيَنِي بِهِمْ جَمِيعًا إِنَّهُ هُوَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾^(١٣) وَتَوَلَّى عَنْهُمْ وَقَالَ يَاسْفَى عَلَى يُوسُفَ وَأَبْيَضَّتْ عَيْنَاهُ مِنَ الْحُزَنِ فَهُوَ كَظِيمٌ^(١٤) تشير الآيات إلى أن الخطة التي وضعها أخوة يوسف للتخلص منه قد ظهرت لها تأثيرات جانبية خارج نطاق

(١) سُورَةُ الْبَقَرَةِ آيَةُ : ١٧٠.

(٢) التحرير والتنوير، ابن عاشور، ط بدون، الدار التونسية للنشر، تونس، ١٩٨٤ هـ، (١٢ / ٢٥٦).

الفئة المستهدفة (يوسف) فقد أصيب والدهم بذهاب البصر من بكائه على يوسف وحزنه عليه، ويؤيد هذا ما قاله الامام الشوكاني في الفتح: **وَابْيَضَتْ عَيْنَاهُ مِنَ الْحُزْنِ أَيْ انْقَلَبَ سَوَادُ عَيْنَيْهِ بَيَاضًا مِنْ كَثَرَةِ الْبُكَاءِ**. قيل: **إِنَّهُ زَالَ إِدْرَاكُهُ بِحَاسَةِ الْبَصَرِ بِالْمَرَّةِ**، وقيل: **كَانَ يُدْرِكُ إِدْرَاكًا ضَعِيفًا**. وَقَدْ قِيلَ فِي تَوْجِيهِ مَا وَقَعَ مِنْ يَعْقُوبَ عَلَيْهِ السَّلَامُ مِنْ هَذَا الْحُزْنِ الْعَظِيمِ الْمُفْضِي إِلَى ذَهَابِ بَصَرِهِ كُلًّا أَوْ بَعْضًا بِأَنَّهُ إِنَّمَا وَقَعَ مِنْهُ ذَلِكَ لِأَنَّهُ عَلِمَ أَنَّ يُوسُفَ حَيٌّ، فَخَافَ عَلَى دِينِهِ مَعَ كَوْنِهِ بِأَرْضِ مِصْرَ وَأَهْلِهَا حِينَئِذٍ كَفَّارٌ^(١)

٣- اختصار وتبسيط الاجراءات بحيث توفر الوقت وتسرع في تقديم الخدمة:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ ۖ فَلَمَّا جَاءَهُ الرَّسُولُ قَالَ ارْجِعْ إِلَى رَبِّكَ فَسْأَلْهُ مَا بَالُ النِّسْوَةِ الَّتِي قَطَّعْنَ أَيْدِيَهُنَّ إِنَّ رَبِّي بِكَيْدِهِنَّ عَلِيمٌ ۚ﴾ ﴿٥٠﴾ **أَذْهَبُوا بِقِمِيصِي هَذَا فَالْقُوهُ عَلَى وَجْهِ أَبِي يَأْتِ بَصِيرًا وَأْتُونِي بِأَهْلِكُمْ أَجْمَعِينَ** ﴿٩٣﴾ تشير الآيات إلى أن يوسف أختصر الإجراءات لتكون هناك سرعة في حصول تبرئته من التهم التي دخل بها السجن وذلك بشهادة النسوة، وكذلك حضور والديه فأرسل قميصه ليرتد بصر والده فيعجل بالهجيء، ويؤيد هذا قول البغوي - رحمه الله - في تفسيره حيث قال في تفسيرها :

وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ، وَذَلِكَ أَنَّ السَّاقِي لَمَّا رَجَعَ إِلَى الْمَلِكِ وَأَحْبَرَهُ بِمَا أَفْتَاهُ بِهِ يُوسُفُ مِنْ تَأْوِيلِ رُؤْيَاهُ، وَعَرَفَ الْمَلِكُ أَنَّ الَّذِي قَالَه كَائِنٌ، قَالَ: ائْتُونِي بِهِ، فَلَمَّا جَاءَهُ الرَّسُولُ، وَقَالَ لَهُ: أَجِبِ الْمَلِكَ أَبِي أَنْ يَخْرُجَ مَعَ الرَّسُولِ حَتَّى تَظْهَرَ بَرَاءَتُهُ ثُمَّ، قَالَ لِلرَّسُولِ: ارْجِعْ إِلَى رَبِّكَ، يَعْني: سيدك الملك، فَسْأَلْهُ مَا بَالُ النِّسْوَةِ اللَّاتِي قَطَّعْنَ أَيْدِيَهُنَّ، وَمُ يُصْرِّحُ بِذِكْرِ امْرَأَةِ الْعَزِيزِ أدبا واحتراماً قَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «لَوْ لِشْتُ فِي السِّجْنِ طُولَ مَا لَيْثَ يُوسُفُ

(١)فتح القدير، محمد الشوكاني، الطبعة الأولى، دار ابن كثير، دار الكلم الطيب، دمشق، بيروت، ١٤١٤ هـ، (٣/ ٥٧).

لَأَجَبْتُ الدَّاعِيَ»، إِنَّ رَبِّي بِكَيْدِهِمْ عَلِيمٌ، أَيُّ: إِنَّ اللَّهَ بِصَنِيعِهِمْ عَالِمٌ، وَإِنَّمَا أَرَادَ يُوسُفُ بِذِكْرِهِمْ بَعْدَ طُولِ الْمُدَّةِ حَتَّى لَا يَنْظُرَ إِلَيْهِ الْمَلِكُ بَعَيْنِ التَّهْمَةِ وَالْخِيَانَةِ، وَيَصِيرَ إِلَيْهِ بَعْدَ زَوَالِ الشَّكِّ عَنْ أَمْرِهِ، فَرَجَعَ الرَّسُولُ إِلَى الْمَلِكِ مِنْ عِنْدِ يُوسُفَ بِرِسَالَتِهِ، فَدَعَا الْمَلِكُ النِّسْوَةَ وَامْرَأَةَ الْعَزِيزِ.

قَالَ لَهُنَّ: مَا خَطْبُكُنَّ، مَا شَأْنُكُنَّ وَأَمْرُكُنَّ، إِذْ رَاوَدْتُنَّ يُوسُفَ عَنْ نَفْسِهِ، خَاطَبَهُنَّ وَالْمُرَادُ امْرَأَةَ الْعَزِيزِ، وَقِيلَ: إِنَّ امْرَأَةَ الْعَزِيزِ رَاوَدَتْهُ عَنْ نَفْسِهِ وَسَائِرِ النِّسْوَةِ أَمْرَهُ بِطَاعَتِهَا فَلِذَلِكَ خَاطَبَهُنَّ جَمِيعاً، وَقُلْنَ حَاشَ لِلَّهِ، مَعَادَ اللَّهِ، مَا عَلِمْنَا عَلَيْهِ مِنْ سُوءٍ، خِيَانَةٍ، قَالَتِ امْرَأَةُ الْعَزِيزِ الْآنَ حَصْحَصَ الْحَقُّ ظَهَرَ وَتَبَيَّنَ. وَقِيلَ: إِنَّ النِّسْوَةَ أَقْبَلْنَ عَلَى امْرَأَةِ الْعَزِيزِ فَقَرَّرْنَهَا فَأَقَرَّتْ، وَقِيلَ: خَافَتْ أَنْ يَشْهَدْنَ عَلَيْهَا فَأَقَرَّتْ وَقَالَتْ: أَنَا رَاوَدْتُهُ عَنْ نَفْسِهِ وَإِنَّهُ لَمِنَ الصَّادِقِينَ، فِي قَوْلِهِ: هِيَ رَاوَدْتَنِي عَنْ نَفْسِي، فَلَمَّا سَمِعَ ذَلِكَ يُوسُفُ قَالَ: ذَلِكَ، أَيُّ: ذَلِكَ الَّذِي فَعَلْتُ مِنْ رَدِّي رَسُولَ الْمَلِكِ إِلَيْهِ، لِيَعْلَمَ الْعَزِيزُ، أَيُّ لَمْ أَحْنَهُ، فِي زَوْجَتِهِ، بِالْغَيْبِ، أَيُّ: فِي حَالِ غَيْبِهِ، وَأَنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي كَيْدَ الْخَائِنِينَ^(١)

٤ - اختيار التوقيت للمدخلات بشكل مناسب:

الآية الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿فَلَمَّا جَهَّزَهُمْ بِجَهَازِهِمْ جَعَلَ السَّقَايَةَ فِي رَحْلِ أَخِيهِ ثُمَّ أَذِنَ مُؤَذِّنٌ أَتَتْهَا أَلْعِيرُ إِنَّكُمْ لَسَارِقُونَ﴾ تشير الآية إلى أن يوسف اختار الوقت المناسب لأخذ أخيه، والحفاظ عليه من مكر إخوته الذين غدروا به، فجعل السقاية في رحل أخيه يقول الإمام الطبري: -رحمه الله- حدثنا ابن وكيع قال: حدثنا عمرو، عن أسباط، عن السدي: قال في تفسير قوله تعالى: (فلما جهَّزهم بجهازهم جعل السقاية في رحل أخيه)، جهَّزهم بجهازهم، وأكرمهم وأعطاهم وأوفاهم، وحمل لهم بغيراً بغيراً، وحمل لأخيه بغيراً باسمه كما حمل لهم، ثم أمر بسقاية الملك - وهو "الصواع"، وزعموا أنها كانت من فضة -

(١) معالم التنزيل في تفسير القرآن، محيي السنة، أبو محمد الحسين بن مسعود البغوي، الطبعة: الأولى، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ١٤٢٠ هـ، (٢/ ٤٩٥ - ٤٩٦).

فجعلت في رحل أخيه بنيامين. قال والأخ لا يشعر، ثم أمهلهم حتى إذا انطلقوا وأمعنوا من القرية، أمر بهم فأدركوا، فاحتبسوا، ثم نادى مناد: (أيتها العير إنكم لسارقون) ، قفوا، وانتهى إليهم رسوله فقال لهم فيما يذكرون: ألم نكرم ضيافتكم، ونوفكم كيلكم، ونحسن منزلتكم، ونفعل بكم ما لم نفعل بغيركم، وأدخلناكم علينا في بيوتنا ومنازلنا؟ قالوا: بلى، وما ذاك؟ قال: سقاية الملك فقدناها، ولا نتهم عليها غيركم. (قالوا تالله لقد علمتم ما جئنا لنفسد في الأرض وما كنا سارقين) ^(١)، فهذه فطنة يوسف - عليه السلام - وقت الوقت المناسب، واختار الزمن الذي لا يلفت انتباههم وأخذ أخيه بجواره.

٥- مدى العلاقة بين الهدف العام من الخطة والأمور التنموية:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿وَلَمَّا فَتَحُوا مَتْعَهُمْ وَجَدُوا بِضْعَتَهُمْ رُدَّتْ إِلَيْهِمْ قَالُوا يَا بَنَاءَ مَا نَحْنِي هَذِهِ بِضْعَتُنَا رُدَّتْ إِلَيْنَا وَنَمِيرُ أَهْلَنَا وَنَحْفُظُ أَخَانَا وَنَزِدَادُ كَيْلَ بَعِيرٍ ذَلِكَ كَيْلٌ يَسِيرٌ﴾ ^(٦٥) وقوله تعالى ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا نَأْكُلُونَ﴾ ^(٤٧) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ ^(٤٨) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ ^(٤٩) تشير الآيات إلى أن أخوة يوسف وضعوا خطة ليزدادوا كيل بعير فذهبوا ليرادوا يعقوب في إرسال أخوهم معهم كما طلب منهم ذلك يوسف، وكذلك الخطة التي وضعها يوسف للخروج من الأزمة كان الهدف متوافق مع الخطة ومناسب مع الأمور التنموية، يقول الإمام القرطبي - رحمه الله -:

قيل: ليستعينوا بذلك على الرجوع لشراء الطعام. وقيل: استقبح أن يأخذ من أبيه وإخوته

(١) جامع البيان: للطبري، مرجع سابق، (١٦ / ١٧٤)

ثمن الطعام. وقيل: ليروا فضله، ويرغبوا في الرجوع إليه^(١)، وهذا كان هدف يوسف والله أعلم، حيث ربط بين الهدف من رجوعهم والأمور التنموية، ويقولوا أصحابا الجلالين: {ولما فتحوا متاعهم وجدوا بضاعتهم ردت إليهم قالوا يا أبانا ما نبغي} ما استفهامية أي، أي شيء نطلب من إكرام الملك أعظم من هذا^(٢).

٦- معيار التعاون:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿وَقَالَ الَّذِي نَجَا مِنْهُمَا وَادَّكَرَ بَعْدَ أُمَّةٍ أَنَا أُنذِرُكُمْ بِتَأْوِيلِهِ فَأَرْسِلُونِ﴾^(٤٥) وقوله تعالى ﴿فَلَمَّا ذَهَبُوا بِهِ وَأَجْمَعُوا أَن يَجْعَلُوهُ فِي غَيْبَتِ الْحَبْلِ وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِ لَنُنَبِّئَنَّهُمْ بِأَمْرِهِمْ هَذَا وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ﴾^(١٥) تشير الآيات إلى تعاون الناجي من السجن في الحصول على التفسير السليم لرؤيا الملك وكذلك تعاون أخوة يوسف واجتماعهم في التخلص منه، يقول الإمام البغوي -رحمه الله -: وقال الذي نجا، من القتل، منهما، من الفتين وهو الساقى، وادكر، أي: تذكر قول يوسف اذكرني عند ربك، بعد أمة، أي: بعد حين وهو سبع سنين، أنا أنبئكم بتأويله، وذلك أن الغلام الساقى جثا بين يدي الملك، وقال: أيها الملك إن في السجن رجلا يعبر الرؤيا، فأرسلون، وفيه اختصار تقديره: فأرسلني أيها الملك إليه، فأرسله فأتى السجن^(٣)، ففي هذه الآية ظهر معيار التعاون في إدارة الأمور على الرغم بأن تعاون إخوة يوسف سلبى إلا أنهم في نظرهم تعاون للتخلص من المنافس لهم، وهناك صور للتعاون في السورة كثيرة

(١) تفسير القرطبي، مرجع سابق، (٩/ ٢٢٣)

(٢) تفسير الجلالين، جلال الدين محمد بن أحمد المحلي، وجلال الدين عبد الرحمن السيوطي، الطبعة: الأولى، دار

الحديث، القاهرة، ت بدون، (ص: ٣١٣)

(٣) تفسير البغوي، مرجع سابق، (٢/ ٤٩٤)

٧- تحديد الفئات المستهدفة والشركاء:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿وَرَوَدَتْهُ الَّتِي هُوَ فِي بَيْتِهَا عَنْ نَفْسِهِ﴾^١ وَغَلَقَتِ الْأَبْوَابَ وَقَالَتْ هَيْتَ لَكَ قَالَ مَعَاذَ اللَّهِ إِنَّهُ رَبِّي أَحْسَنَ مَثْوَايَ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ ﴿٢٣﴾ قوله تعالى ﴿فَلَمَّا سَمِعَتْ بِمَكْرِهِنَّ أَرْسَلَتْ إِلَيْهِنَّ وَأَعْتَدَتْ لَهُنَّ مُتَّكًا وَآتَتْ كُلَّ وَجْدَةٍ مِّنْهُنَّ سِكِّينًا وَقَالَتِ اخْرُجْ عَلَيْهِنَّ فَلَمَّا رَأَيْنَهُ أَكْبَرْنَهُ وَقَطَّعْنَ أَيْدِيَهُنَّ وَقُلْنَ حَاشَ لِلَّهِ مَا هَذَا بَشَرًا إِنْ هَذَا إِلَّا مَلَكٌ كَرِيمٌ ﴿٣١﴾ تشير الآيات إلى الفئات المستهدفة فزوجة العزيز كان المستهدف هو يوسف فجهزت كل شيء للحصول على ما تريده من يوسف وكذلك استهداف النسوة بالإغراء حيث استهدفتهن لتغريهن بيوسف، وليكون في ذلك مبرر لها فيما اتهمت به من عشقها ليوسف يقول المفسرون : وراودته معنى المراودة: طلب الفعل، والمراد هَاهُنَا: هُوَ الدُّعَاءُ إِلَى الْفَاحِشَةِ^(١)، والمراودة : الملاطفة في السوق إلى غرض، وأكثر استعمال هذه اللفظة إنما هو في هذا المعنى الذي هو بين الرجال والنساء ويشبه أن يكون من راد يرود إذا تقدم لاختبار الأرض والمراعي، فكان المراءود يختبر أبدأً بأقواله وتلطفه حال المراءود من الإجابة أو الامتناع^(٢)، وهذا كان حال زوجة العزيز مع يوسف وحال النسوة كذلك، ولذلك سخرن من امرأة العزيز وقلن { امرأة العزيز تراود فتاها عن نفسه } وذلك ذماً لها وطعناً فيها وتحقيقاً لبراءة يوسف وإنكاراً لذنبه^(٣).

(١) تفسير السمعاني، مرجع سابق، (٣ / ٢٠)

(٢) المحرر الوجيز في تفسير الكتاب العزيز، أبو محمد عبد الحق بن غالب بن عبد الرحمن بن تمام بن عطية، تحقيق: عبد السلام عبد الشافي محمد، الطبعة: الأولى، دار الكتب العلمية - بيروت، ١٤٢٢ هـ (٣ / ٢٣٢)

(٣) تفسير الماوردي = النكت والعيون، أبو الحسن علي بن محمد بن محمد بن حبيب البصري البغدادي، الشهير بالماوردي ، تحقيق: السيد ابن عبد المقصود بن عبد الرحيم، ط بدون، دار الكتب العلمية - بيروت. (٣ / ٣٠)

٨ - معيار الاندماج:

الآية الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿يَصْحَبِ السَّحْنَاءَ أَبَابُ مُتَفَرِّقُونَ خَيْرٌ

أَمِ اللَّهُ الْوَاحِدُ الْقَهَّارُ﴾ تشير الآيات إلى أن يوسف عليه السلام اندمج مع صاحبي السجن وبدأ بدعوتهم إلى التوحيد، فذكر أن يوسف صلوات الله عليه قال هذا القول للفتيين اللذين دخلا معه السجن، لأن أحدهما كان مشركاً، فدعاه بهذا القول إلى الإسلام وترك عبادة الآلهة والأوثان، فدعاهم إلى توحيد الله بعد أن علمهما أنه يخبرهما بالغيب، ثم إن يوسف، عليه السلام، أقبل على الفتيين بالمخاطبة، والدعاء لهما إلى عبادة الله وحده لا شريك له وخلع ما سواه من الأوثان التي يعبدها قومهما^(١)

٩ - معيار الحيوية:

الآية الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿يَبْنِي أَذْهَبُوا فَتَحَسَّسُوا مِنْ يُوسُفَ وَأَخِيهِ

وَلَا تَأْتِسُوا مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِنَّهُ لَا يَأْتِسُ مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِلَّا الْقَوْمُ الْكَافِرُونَ﴾ تشير الآية إلى أن يعقوب بيث الحيوية في أبنائه ليستمروا بالبحث عن أخويهم، ولذلك قال لهم فتحسسوا من يوسف، فكان عليه السلام يبعث بنيه في طلب يوسف، وكان الإخوة يخرجون بطلب المسيرة وفي اعتقادهم هلاك يوسف.. وكل إنسان وهمه، ولكنه يكرر الأمر لهم بأن يطلبوا يوسف بجميع حواسهم بالبصر لعلهم تقع عليه أعينهم، وبالسَّمع لعلهم يسمعون ذكره، وبالشَّم لعلهم يجدون ريحه وقد توهم يعقوب أنهم مثله في إرادة الوقوف على شأنه، فلما رأى تكاسل منهم أحالهم على فضل الله حيث قال: لَا يَأْتِسُ مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِلَّا الْقَوْمُ الْكَافِرُونَ^(٢).

(١) ينظر: جامع البيان، الطبري، مرجع سابق، (١٦ / ١٠٤)، ومعاني القرآن وإعرابه، للزجاج، مرجع سابق، (٣ /

١١١)، و تفسير ابن كثير، مرجع سابق، (٤ / ٣٨٩)

(٢) لطائف الإشارات، عبد الكريم بن هوازن بن عبد الملك القشيري، تحقيق: إبراهيم البسيوني، الطبعة: الثالثة، الهيئة

المصرية العامة للكتاب، مصر (٢ / ٢٠١)

١٠ - الإنجاز ضمن الوقت المتاح:

الآية الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا نَأْكُلُونَ﴾ (٤٧) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ كُنْ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَحْصِنُونَ﴾ (٤٨) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ﴾ (٤٩) تشير الآيات إلى أن الخطة أنجزت في الوقت المتاح لها، وهو السبع السنوات الدأب ، والسبع العجاف، والعام الذي يغاث فيه الناس أي خلال خمسة عشر عام، فكانت الخطة منجزة في نفس هذه المدة لذلك يقول البغوي : إن يوسف قال لهم وأمرهم : تزرعون سبع سنين دأبا، هذا خير بمعنى الأمر، يعني: ازرعوا سبع سنين على عادتكم في الزراعة، والدأب: العادة. وقيل: بجِد واجتهاد^(١)، وهذا فيه بيان من يوسف بأن الخطة تمضي ضمن الوقت المتاح، ويكون الإنجاز ضمن هذا الوقت .

١١ - المشاركة في تدريب المجتمع وتعليمه:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿يَصْحَبِي السَّجْنِ عَازِبَاتٌ مَتَفَرِّقُونَ خَيْرٌ أَمِ اللَّهُ الْوَاحِدُ الْقَهَّارُ﴾ (٣٩) مَا تَعْبُدُونَ مِنْ دُونِهِ إِلَّا أَسْمَاءٌ سَمِيَتْهُمَا أَنْتُمْ وَعَابَاؤُكُمْ مَا أَنْزَلَ اللَّهُ بِهَا مِنْ سُلْطَانٍ إِنْ الْحُكْمُ إِلَّا لِلَّهِ أَمَرَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ﴾ (٤٠) يَصْحَبِي السَّجْنِ أَمَّا أَحَدُكُمَا فَيَسْقِي رَبَّهُ خَمْرًا وَأَمَّا الْآخَرُ فَيُصْلَبُ فَتَأْكُلُ الطَّيْرُ مِنْ رَأْسِهِ قُضِيَ الْأَمْرُ الَّذِي فِيهِ تَسْتَفْتِيَانِ﴾ (٤١) تشير الآيات إلى مشاركة يوسف في تدريب المجتمع وتعليمه فهذين صاحبي السجن قام يوسف بتعليمهم التوحيد وتدريبهم والبيان لهم أن التوحيد الصحيح هو بعبادة الله وحده لا

(١) تفسير البغوي، مرجع سابق، (٢/ ٤٩٥)

شريك له، كما أنه بتفسيره الرؤيا لهم يدرهم على التعاون والمبادرة في خدمة الناس .

١٢ - مدى انتشار الأثر الاقتصادي للخطة على الموظفين ومقدمي الخدمات:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا نَأْكُلُونَ﴾ (٤٧) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ كُنْ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَحْصِنُونَ (٤٨) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعَصِرُونَ (٤٩) الآيات فيها دلالة إلى أن يوسف عليه السلام بخطته المحكمة استطاع أن يؤثر على الجانب الاقتصادي ولذلك جاءت الدول المجاورة للتجارة في بلاد مصر ، كما أن الخطة أثرت في استقرار حالة البلاد الاقتصادية، لذلك جاءت إليها البلدان الأخرى تلتبس التجارة والقوت وهذا من مدى انتشار الأثر الاقتصادي للخطة، وليبيان مدى تأثير الخطة قال: المفسرون: لما أرسل إلى يوسف فقال يوسف للساقى: قل للملك: هذه سبع سنين مخصبات، ومن بعدهن سبع سنين شداد، إلا أن يُحْتَالَ هُنَّ، فانطلق الرسول إلى الملك فأخبره، فقال له الملك: ارجع إليه فقل له: كيف يُصْنَع؟

فقال: تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا أي: زراعة متوالية على عادتكم، والمعنى: تزرعون دائبين. فتاب «دأب» عن «دائبين» . وقال الزجاج: المعنى: تدأبون دأبًا، ودل على تدأبون «تزرعون» والدأب: الملازمة للشيء والعادة (١)، وهنا نجد أن الخطة جاءت على لسان يوسف عليه السلام فظهر تأثيرها.

١٣ - قياس وتعزيز رضاء المستفيدين الداخليين والخارجيين:

الآية الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿وَلَمَّا جَهَّزَهُمْ بِجَهَّازِهِمْ قَالَ أَتُنُونِي بِأَخْ لَكُمْ مِّنْ أَيْكُمُ الْأَتَرُونَ أَتَى أَوْفَى الْكَيْلِ وَأَنَا خَيْرُ الْمُنْزِلِينَ﴾ (٥٩) تشير الآية إلى أن يوسف يعزز

(١) زاد المسير في علم التفسير، ابن الجوزي، مرجع سابق، (٢/ ٤٤٣)

رضا المستفيدين فهو يوفي لهم الكيل ويتصدق عليهم ليكسب رضاهم، لأن يوسف عليه السلام يهدف لأمر مهم وراء هذا التعزيز، فلكي يقيس رضا المستفيدين طلب منهم احضار أخ لهم من أبيهم، وذكر لهم ما يقدمه لهم من زيادة في الكيل .

١٤ - المعرفة بالمستفيدين وتحديد متطلباتهم:

الآية الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿وَجَاءَ إِخْوَةُ يُوسُفَ فَدَخَلُوا عَلَيْهِ فَعَرَفَهُمْ وَهُمْ لَهُ مُنْكَرُونَ﴾ ٥٨ وقوله تعالى ﴿قَالَ بَلْ سَوَّلَتْ لَكُمْ أَنْفُسُكُمْ أَمْرًا فَصَبْرٌ جَمِيلٌ عَسَى اللَّهُ أَنْ يَأْتِيَنِي بِهِمْ جَمِيعًا إِنَّهُ هُوَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾ ٨٣ تشير الآيات إلى أن يوسف يعرف أخوته حق المعرفة وهم لا يعرفونه، وهذه المعرفة سوف تسهل على يوسف معرفة متطلبات إخوته، وكذلك يعقوب عليه السلام يعرف أبنائه معرفة جيدة ويعلم أنهم يحكيون المؤامرات ضد اخويهم، فهذه المعرفة جعلت يعقوب عليه السلام يحدد مطالب أبنائه المعادين ليوسف .

١٥ - معيار التنظيم:

الآية الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿فَلَمَّا سَمِعَتْ بِمَكْرِهِنَّ أَرْسَلَتْ إِلَيْهِنَّ وَأَعْتَدَتْ لَهُنَّ مُتَّكًا وَآتَتْ كُلَّ وَاحِدَةٍ مِّنْهُنَّ سِكِّينًا وَقَالَتِ اخْرُجْ عَلَيْهِنَّ فَلَمَّا رَأَيْنَهُ أَكْبَرْنَهُ وَقَطَّعْنَ أَيْدِيَهُنَّ وَقُلْنَ حَاشَ لِلَّهِ مَا هَذَا بَشَرًا إِنْ هَذَا إِلَّا مَلَكٌ كَرِيمٌ﴾ ٣١ تشير الآية إلى الإعداد والتنظيم الذي أعدته زوجة العزيز من أجل إغراء النسوة بيوسف فقد أعدت المكان وجهاز ما يظهر إعجابهن به، وتبين أن يوسف من شدة جماله يأخذ العقل، كل هذا التنظيم لتصل إلى هدف معين هو إقناع النساء بأن جمال يوسف لم تحتمله .

١٦ - تخطيط الموارد البشرية واختيارها:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتَنْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ ۝٥﴾ وقوله تعالى: (قَالَ يَبْنَئِي لَا تَقْصُصْ رُءْيَاكَ عَلَيَّ إِخْوَتَكَ فَيُكَيدُوا لَكَ كَيْدًا إِنَّ الشَّيْطَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوٌّ مُبِينٌ ۝٥) وَكَذَلِكَ يَحْنَبِيكَ رَبُّكَ وَيَعْلَمُكَ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَيُتِمُّ نِعْمَتَهُ عَلَيْكَ وَعَلَىٰ آلِ يَعْقُوبَ كَمَا أَتَمَّهَا عَلَىٰ أَبَوَيْكَ مِنْ قَبْلُ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْحَاقَ إِنَّ رَبَّكَ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ۝٦﴾ تشير هذه الآيات إلى تخطيط الموارد البشرية واختيارها، فالملك عندما عرف تفسير يوسف وخطته التي أرشدهم إليها في مواجهة الجماعة، عرف أن هذا من الكوادر البشرية التي ينبغي الحفاظ عليها واختيارها، كما أن يعقوب عليه السلام لما عرف الرؤيا أحس أن ليوسف شأن عظيم وأن الله اختاره لأمر عظيم، لذلك أرشده يعقوب إلى عدم البوح بما أعطاه الله من الخصوصية والاجتباء.

١٧ - توجهات ودعم الإدارة العليا:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتَنْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ ۝٥﴾ وقوله تعالى: (قَالَ يَبْنَئِي لَا تَقْصُصْ رُءْيَاكَ عَلَيَّ إِخْوَتَكَ فَيُكَيدُوا لَكَ كَيْدًا إِنَّ الشَّيْطَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوٌّ مُبِينٌ ۝٥) وَكَذَلِكَ يَحْنَبِيكَ رَبُّكَ وَيَعْلَمُكَ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَيُتِمُّ نِعْمَتَهُ عَلَيْكَ وَعَلَىٰ آلِ يَعْقُوبَ كَمَا أَتَمَّهَا عَلَىٰ أَبَوَيْكَ مِنْ قَبْلُ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْحَاقَ إِنَّ رَبَّكَ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ۝٦﴾ تشير هذه الآيات إلى أن الملك وجه يوسف ودعمه، واختار له منصب مرموق بحيث يكون قادر على تنفيذ الخطة بحسب الرؤية التي وضعها بنفسه، وكذلك يعقوب عليه السلام فهو الأب الذي يمثل الإدارة العليا لأبنائه وقف مع يوسف ودعمه وشجعه وبين له أن له مقام عالي عند الله .

١٨ - مدى كفاية موازنة الخطة لتحقيق مخرجاتها وأهدافها:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا نَأْكُلُونَ﴾ (٤٧) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَحْصِنُونَ (٤٨) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ (٤٩) تشير الآيات تشير إلى أن الموازنة التي وضعت للخطة من ترشيد في الإنفاق وحرص على التخزين والادخار، جعلت من تلك الموازنة قادرة على تحقيق أهداف الخطة ومخرجاتها، بحيث أن السبع الشداد تخطاها الناس بحسن ما صنعوا في سنين الدأب والتي أمرهم فيها يوسف بالادخار في السنابل والأكل القليل فجاءت الخطة محققة لأهدافها ومخرجاتها .

١٩ - مدى تحقق الهدف العام من الخطة:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا نَأْكُلُونَ﴾ (٤٧) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَحْصِنُونَ (٤٨) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ (٤٩) تشير الآيات إلى أن الهدف العام من الخطة هو الخروج بمصر من أزمة خانقة وجذب وانخيار يستمر سبع سنوات، فجاءت الخطة محققة للهدف منها، وتم إخراج البلاد من تلك الأزمة، قوله تعالى: {قال تزرعون سبع سنين دأباً} هذا خبر بمعنى الأمر من نبي الله يوسف عليه السلام ؛ ومعناه: ازرعوا سبع سنين، يعني: على عادتكم؛ والدأب: العادة. وقوله {فما حصدتم} الحصاد معلوم فحدد لهم كيف يدخروا، وقوله: {فذرروه في سنبله} أمرهم أن يتركوا الحنطة في السنابل ليكون أبقي على الزمان، وقوله: {إلا قليلاً مما تأكلون} يعني: مما تدرسون وتأكلون؛ فكأنه أمرهم أن يحفظوا الأكثر ويأكلوا بقدر الحاجة^(١).

(١) تفسير السمعاني، مرجع سابق، (٣ / ٣٦)

٢٠ - مدى مناسبة الأهداف للمخرجات وملائمتها:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ قَائِلٌ مِّنْهُمْ لَا تَقْتُلُوا يُوسُفَ وَأَلْقُوهُ فِي غَيَابَتِ الْجُبِّ يَلْقَاهُ بَعْضُ السَّيَّارَةِ إِن كُنْتُمْ فَاعِلِينَ﴾ (١٠) وقوله تعالى ﴿وَجَاءَتْ سَيَّارَةٌ فَأَرْسَلُوا وَارِدَهُمْ فَأَدْلَى دَلْوَهُ قَالَ يَبُشْرَىٰ هَذَا غُلَامٌ وَأَسَرُّهُ بِضْعَةً وَاللَّهُ عَلِيمٌ بِمَا يَعْمَلُونَ﴾ (١٩) وقوله تعالى ﴿فَلَمَّا جَهَّزَهُم بِجَهَازِهِمْ جَعَلَ السَّقَايَةَ فِي رَحْلِ أَخِيهِ ثُمَّ أَذَّنَ مُؤَذِّنٌ أَتَتْهَا أَلْعِيرُ إِنَّكُمْ لَسَارِقُونَ﴾ (٧٠) الآيات جميعها المذكورة تشير إلى معيار مناسبة الأهداف للمخرجات فمثلاً أخوة يوسف الهدف التخلص من يوسف دون قتله فكانت المخرجات جاءت سيارة فأسروه بضاعة، وكذلك الهدف أن يأخذ يوسف أخاه إلى جواره فوضع الصاع في رحله، فكانت المخرجات أخذه لأخيه وهناك آيات أخرى كثيرة وهذه الأهداف المناسبة للمخرجات حيث أقدم إخوة يوسف وقابلوه بالجفاء، ولم تمنعهم شفقة النسب وحرمة القرابة من الإقدام على قتله إلا أن أحدهم أشار عليهم فقال لا تقتلوه وغيّبوا شخصه، ويقال إنما حملهم على إلقائه مرادهم أن يخلو لهم وجه أبيهم، فلما أرادوا حصول مرادهم في تغييبه لم يبالغوا في تعذيبه^(١)، وهذا كان مناسب لمرادهم.

٢١ - المؤشرات المستخدمة لقياس المخرجات تعبر عن معناها بدقة:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ هِيَ رَوَدَّتْنِي عَنْ نَفْسِيَّ وَشَهِدَ شَاهِدٌ مِّنْ أَهْلِهَا إِن كَانَ قَمِيصُهُ قُدَّ مِنْ قُبْلِ فَصَدَقَتْ وَهُوَ مِنَ الْكَاذِبِينَ﴾ (٢٦) وَإِنْ كَانَ قَمِيصُهُ قُدَّ مِنْ دُبُرٍ فَكَذَبَتْ وَهُوَ مِنَ الصَّادِقِينَ (٢٧) فَلَمَّا رَأَىٰ قَمِيصُهُ قُدَّ مِنْ دُبُرٍ قَالَ إِنَّهُ مِنْ كَاذِبِينَ (٢٨) في الآيات إشارة إلى أن المؤشرات التي استخدمها

(١) لطائف الإشارات، تفسير القشيري، مرجع سابق، (٢/ ١٧١)

الشاهد في قصر العزيز كانت تعبر عنها بدقة فقال إن كان قميصه قد من دبر فكذبت، وهو من الصادقين، فجاءت المؤشرات تؤكد أن زوجة العزيز هي من راودت يوسف عليه السلام، وفي هذه الآيات بيان أن المؤشرات التي قالها الشاهد تعبر عن المخرجات بدقة وعن الفاعل .

٢٢ - مدى تحقق التغيير والتنمية والفوائد المخطط لها:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿أَقْبَلُوا يَوْسُفَ أَوْ اطْرَحُوهُ أَرْضًا يَخْلُ لَكُمْ

وَجْهٌ أَيْكُمْ وَتَكُونُوا مِنْ بَعْدِهِ قَوْمًا صَالِحِينَ ۝٩﴾ وقوله تعالى ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْنِي بِهِ ۖ فَلَمَّا

جَاءَهُ الرَّسُولُ قَالَ أَرْجِعْ إِلَىٰ رَبِّكَ فَسَأَلَهُ مَا بَالُ النِّسْوَةِ الَّتِي قَطَعْنَ أَيْدِيَهُنَّ إِنَّ رَبِّي بِكَيْدِهِنَّ

عَلِيمٌ ۝٥٠﴾ في الآيات إشارة إلى أن الفوائد والتغيير والتنمية التي خطط لها كلاً من إخوة

يوسف وزوجة العزيز ويوسف في الخطة قد تحققت، حيث أراد أخوة يوسف التخلص من

يوسف فتحقق لهم التغيير وجاءت الفوائد المخطط لها، كما أن يوسف عليه السلام تحقق له

تغيير فكرة الملك عنه وإبراز براءته فجاءت الفوائد المخطط لها بقبول الملك لذلك ودعوته إليه،

وإعطائه مكانه المرموق الذي يستحقه عليه السلام وذلك بأن كلفه بخزانة الملك وتصريف

شؤونها.

٢٣ - الهدف والمخرجات من الخطة يبرر التكلفة:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ

فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ ۖ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ۝٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ

إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَحْصِنُونَ ۝٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ ۝٤٩﴾ كما

تشير الآيات إلى أن الهدف من الخطة ومخرجاتها يبرر التكلفة فقيام يوسف بترشيد الإنفاق

وتكليف التخزين يبرر المخرجات والتي هي تجاوز السبع السنوات العجاف، بالرغم أن الكلفة

التي لحقت المزارعين كانت قاسية إلا أن المخرجات جاءت لتبرر تلك التكلفة وذلك بحكمة يوسف ودقة خطته تجاوزت البلاد السنين العجاف.

٢٤ - مدى سير الخطة وفق احتياجات الدولة أو المنطقة أو المجتمع المستهدف:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا نَأْكُلُونَ﴾ (٤٧) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ (٤٨) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعَصِرُونَ (٤٩) ﴿ في الآيات إشارة إلى أن الخطة سارت وفق الاحتياجات لذلك كانت النتيجة النجاح والخروج بالبلاد من الأزمة التي كانت محققة الوقوع، فعندما اتبع المواطنون الخطة بحسب الاحتياج مع مراعاة المستقبل نجد أن الدولة نجت من سنوات الجذب والهلاك وحققت للمجتمع وللدولة السير في الخطة وفق احتياجاتهم.

٢٥ - الخطة تمثل استراتيجية لخلق تأثير مناسب في النواحي التنموية للمجالات المستهدف والقطاعات:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا نَأْكُلُونَ﴾ (٤٧) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ (٤٨) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعَصِرُونَ (٤٩) ﴿ كما تشير الآيات إلى أن الخطة تمثل استراتيجية لخلق تأثير مناسب في النواحي التنموية للمجالات المستهدفة والقطاعات، ففي هذه الآيات بينت الخطة التي وضعها يوسف أنها تمثل استراتيجية مناسبة لخلق تأثير مناسب في كافة النواحي التنموية فقد أثرت في جانب الادخار والإنفاق بشكل مرشد ودقيق، وعملت هذه الاستراتيجية على حماية جميع القطاعات في الدولة لذلك استمرت التجارة رغم الجذب في السبع السنوات العجاف.

٢٦ - مدى تحقيق المخرجات المخطط لها باستعمال مؤشرات القياس الموجودة في
الاطار المنطقي للخطة:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿وَقَالَ نِسْوَةٌ فِي الْمَدِينَةِ امْرَأَتُ الْعَزِيزِ تُرَوِّدُ فَتَاهَا عَنْ نَفْسِهِ ۖ قَدْ شَغَفَهَا حُبًّا ۚ إِنَّا لَنَرِيهَا فِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ ۝٣٠﴾ ﴿فَلَمَّا سَمِعَتْ بِمَكْرِهِنَّ أَرْسَلَتْ إِلَيْهِنَّ وَأَعْتَدَتْ لَهُنَّ مُتَّكًا ۖ وَآتَتْ كُلَّ وَجْدَةٍ مِّنْهُنَّ سِكِّينًا وَقَالَتِ اخْرُجْ عَلَيْهِنَّ ۖ فَلَمَّا رَأَيْنَهُ أَكْبَرْنَهُ وَقَطَّعْنَ أَيْدِيَهُنَّ وَقُلْنَ حَاشَ لِلَّهِ مَا هَذَا بَشَرًا ۖ إِنْ هَذَا إِلَّا مَلَكٌ كَرِيمٌ ۝٣١﴾ ﴿قَالَتْ فَذَلِكُنَّ الَّذِي لُمْتُنَنِي فِيهِ ۖ وَلَقَدْ رَودْنَاهُ ۖ عَنْ نَفْسِهِ ۖ فَاسْتَعْصَمَ ۖ وَلَئِن لَّمْ يَفْعَلْ مَا ءَامُرُهُ ۖ لَيُسْجَنَنَّ وَلَيَكُونَا مِّنَ الصَّاغِرِينَ ۝٣٢﴾ الآيات تشير إلى إن امرأة العزيز خططت لإغراء النسوة فجاءت المخرجات حسب الخطة التي وضعتها هي والمؤشرات على ذلك كثيرة، حيث جاءت المؤشرات بتأثر النسوة والمؤشر على ذلك تقطيعهن لأيديهن، وعرفن أن زوجة العزيز كان شغفها في محله أمام جمال يوسف لذلك استغلت هذا الموقف وأكدت مضيقها في مرادتها حتى يقضي نهمتها إلا أن يوسف اختار السجن فهذه المؤشرات المستخدمة لقياس المخرجات .

٢٧ - توافر الكفاءات والفنيين والخبراء:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿وَقَالَ الَّذِي نَجَا مِنْهُمَا وَادَّكَرَ بَعْدَ أُمَّةٍ أَنَا أُنَبِّئُكُمْ بِتَأْوِيلِهِ فَأَرْسِلُونِ ۝٤٥﴾ ﴿يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعُ عِجَافٍ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَّعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ ۝٤٦﴾ في الآيات إشارة إلى توافر الكفاءات ففي الوقت الذي عجز فيه المفسرون عن تفسير الرؤيا قال الذي نجا من السجن صاحب يوسف أنا آتيكم بتأويله فأرسلون، يوسف أيها الصديق، ففي هذه الآيات إشارة إلى أن الساقى الناجي عرف أن الكفاءة لهذا التفسير هو

يوسف وأن الكفاءة والخبرة متوفرة في السجن لذلك قال العزيز أنا أنبئكم بتأويله وعرض عليه استفتاء يوسف في الأمر فأذن له الملك .

٢٨ - إجراءات العمل ومدى سهولتها وتحديث أساليبها:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا نَأْكُلُونَ﴾ (٤٧) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ (٤٨) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعَصِرُونَ (٤٩) وقوله تعالى ﴿وَقَالَ يَبْنَئِي لَا تَدْخُلُوا مِنْ بَابٍ وَاحِدٍ وَادْخُلُوا مِنْ أَبْوَابٍ مُتَفَرِّقَةٍ خَيْرٌ.. الآية (٦٧) في الآيات إشارة إلى إجراءات العمل التي وضعها يوسف عليه السلام في الخطة، ومدى سهولتها في تنفيذها فطلب بهم الترشيد في الانفاق وبين لهم طرق التخزين السليمة، والتي تساعدهم على تجاوز المجاعة، كما أن يعقوب عليه السلام يعلم أبناءه إجراءات العمل التي قد يجدوا بها يوسف فيأمرهم بالدخول من أبواب متفرقة وهذا من تحديث العمل وسهولته .

٢٩ - معيار الاتصال:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿فَلَمَّا سَمِعَتْ بِمَكْرِهِنَّ أَرْسَلَتْ إِلَيْهِنَّ وَأَعْتَدَتْ لَهُنَّ مُتَكًا وَآتَتْ كُلَّ وَاحِدَةٍ مِّنْهُنَّ سِكِّينًا وَقَالَتِ اخْرُجْ عَلَيْهِنَّ فَلَمَّا رَأَيْنَهُ أَكْبَرْنَهُ وَقَطَّعْنَ أَيْدِيَهُنَّ وَقُلْنَ حَاشَ لِلَّهِ مَا هَذَا بَشَرًا إِنْ هَذَا إِلَّا مَلَكٌ كَرِيمٌ﴾ (٣١) وقوله تعالى ﴿يَصْحَبِ السِّجْنِ عَزَابٌ مَُّتَفَرِّقٌ خَيْرٌ أَمْ اللَّهُ الْوَاحِدُ الْقَهَّارُ﴾ (٣٩) وقوله تعالى: ﴿يُؤَسِّفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَّعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ﴾ (٤٦) في الآيات إشارة إلى الاتصال بين النسوة وزوجة

العزیز و بین یوسف وصاحبی السجن و بین یوسف والساقی الذی نجا وكذلك تواصل الملك مع المفسرين، كل هذه الآيات تؤكد أهمية معيار الاتصال بين العناصر المختلفة فالاتصال بين النسوة وزوجة العزیز أثر إعدارهن لزوجة العزیز، والاتصال بين یوسف والسجناء أثر إيمان الساقی، والاتصال بين الملك والمفسرين أثر الحصول على من يقوم بالتفسير الدقیق وهو یوسف علیه السلام .

٣٠ - معيار الإبداع:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْتُونِي بِهِ ۖ فَلَمَّا جَاءَهُ الرَّسُولُ قَالَ ارْجِعْ إِلَىٰ رَبِّكَ فَسْأَلْهُ مَا بَالُ النِّسْوَةِ الَّتِي قَطَّعْنَ أَيْدِيَهُنَّ إِنَّ رَبِّي بِكَيْدِهِنَّ عَلِيمٌ ۝٥٠﴾ وقوله تعالى ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ ۖ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا نَكُونَ ۝٤٧ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَحْصِتُونَ ۝٤٨ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعَصِرُونَ ۝٤٩﴾ في الآيات إشارة إلى الإبداع الذي تميز به يوسف فهو يريد إظهار براءته بطريقة إبداعية وكذلك الحلول التي وضعها يوسف من طريقة التخزين إلى الادخار إلى غيرها من الحلول هي حلول إبداعية تدل على الإبداع بشكل واضح، فعندما طلبه الملك وجد وقتاً مناسباً وطريقة ذكية لإظهار براءته فلم يحتاج أن ينتظر حتى يمثل بين يدي الملك ويقول والله أنا بريء وإنما قال اذهب للملك وأخبره ما بال النسوة اللاتي قطعن أيديهن فلما رجعوا إليهن شهد براءة يوسف وحصل على براءته بطريقة إبداعية جميلة، كما أنه علم الناس طريقة إبداعية جميلة للتخزين وهي إبقاء الحصاد في سنبله حتى يحفظه من الفساد .

٣١ - إدارة الموارد المالية:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ ۖ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا نَكُونَ ۝٤٧ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَحْصِتُونَ ۝٤٨﴾

وقوله تعالى: " قَالُوا يَا أَبَانَا مَا نَبْغِي هَذِهِ بِضْعَتُنَا رُدَّتْ إِلَيْنَا وَنَمِيرُ أَهْلَنَا وَنَحْفَظُ أَخَانَا

وَنَزِدَادُ كَيْلٍ بَعِيرٌ ذَلِكَ كَيْلٌ يَسِيرٌ ﴿٦٥﴾ " في الآيات إشارة إلى إدارة الموارد فما حصدم

فدروه في سنبله، إلا قليلاً مما تحصنون، ثم يأتي عام فيه يغاث الناس تخطيط للموارد المالية، وكذلك قول أخوة يوسف ونمير أهلنا ونزداد كيل بعير، هذا كله إدارة للموارد المالية بشكل واضح، ولقد أدار يوسف الموارد المالية للبلد حتى أنقذها من المجاعة، بل وكان عوناً للبلدان المجاورة.

٣٢ - إدارة العمليات وتحسينها بشكل نظامي ومستمر :

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ يَبْنَى لَا تَقْصُصْ رُءْيَاكَ عَلَى إِخْوَتِكَ

فَيَكِيدُوا لَكَ كَيْدًا إِنَّ الشَّيْطَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوٌّ مُبِينٌ ﴿٥﴾ " وقوله تعالى: ﴿فَلَمَّا جَهَّزَهُم

بِجَهَازِهِمْ جَعَلَ السَّقَايَةَ فِي رَحْلِ أَخِيهِ ثُمَّ أَذِنَ مُؤَدِّنُ أَيَّتْهَا الْعِيرُ إِنَّكُمْ لَسَّرِقُونَ ﴿٧٠﴾ " في

الآيات إشارة إلى إدارة يعقوب للعمليات بشكل نظامي لا تقصص رؤياك، وكذلك إدارة يوسف للأزمة الاقتصادية، وإدارته لأخذ أخيه إلى جنبه بطريقه نظامية، جميع الآيات تشير على إدارة العمليات من يعقوب عليه السلام بشكل دقيق وجميل، وكذلك إدارة يوسف لعمليات المير وكيف استطاع من خلالها جلب أخيه للحفاظ عليه من مكر وكيد إخوته.

وفي هذه الآيات إشارة إلى تحسين عمليات البحث عن يوسف والتحسس منه ومن أخيه وربطها بعدم اليأس وهذا من أهم الأمور في تحسين العمليات بأن تعطي الموظف جرعة من

الرقابة الذاتية ﴿وَقَالَ يَبْنَى لَا تَدْخُلُوا مِنْ بَابٍ وَاحِدٍ وَادْخُلُوا مِنْ أَبْوَابٍ مُتَفَرِّقَةٍ وَمَا أُغْنِي عَنْكُمْ

مِّنَ اللَّهِ مِنْ شَيْءٍ إِنَّ الْحُكْمَ إِلَّا لِلَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَعَلَيْهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُتَوَكِّلُونَ ﴿٦٧﴾ " وقوله

تعالى " ﴿يَبْنَى أَذْهَبُوا فَتَحَسَّسُوا مِنْ يُوسُفَ وَأَخِيهِ وَلَا تَأْيِسُوا مِنْ رَّوْجِ اللَّهِ إِنَّهُ لَا

يَأْتِسُ مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِلَّا الْقَوْمُ الْكَافِرُونَ ﴿٨٧﴾

٣٣ - التصميم والتطوير للخدمات بناء على احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ

فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ

إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ ﴿٤٩﴾﴾ في

الآيات إشارة إلى أن تصميم الخطة كان بحسب الاحتياجات والتوقعات التي يحتاجها المستفيدون، فبين لهم يوسف عليه السلام أنه ينبغي تصميم وتطوير عملية الادخار والانفاق وفق المدخلات والاحتياجات مع مراعاة التوقعات من السنين الشداد والعام الذي فيه يغاث الناس.

٣٤ - معيار العلاقات الاجتماعية:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿وَدَخَلَ مَعَهُ السِّجْنَ فَتَيَانٍ قَالَ أَحَدُهُمَا

إِنِّي أَرْنِي أَحْصِرُ خَمْرًا وَقَالَ الْآخَرُ إِنِّي أَرْنِي أَحْمِلُ فَوْقَ رَأْسِي خُبْرًا تَأْكُلُ الطَّيْرُ مِنْهُ نَبِئْنَا

بِتَأْوِيلِهِ إِنَّا نَرَاكَ مِنَ الْمُحْسِنِينَ ﴿٣٦﴾ قَالَ لَا يَأْتِيكُمَا طَعَامٌ تُرْزَقَانِهِ إِلَّا نَبَأُكُمَا بِتَأْوِيلِهِ

قَبْلَ أَنْ يَأْتِيَكُمَا ذَلِكَ مِمَّا عَلَّمَنِي رَبِّي إِنِّي تَرَكْتُ مِلَّةَ قَوْمٍ لَا يُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَهُمْ بِالْآخِرَةِ هُمْ

كَافِرُونَ ﴿٣٧﴾﴾ في الآيات إشارة إلى العلاقات الاجتماعية التي كان يتمتع بها يوسف في

السجن، وقبله في القصر وبعد خروجه من السجن، فمخاطبة السجناء له بأنا نراك من المحسنين دليل على علاقات اجتماعية قوية كان يتمتع بها يوسف عليه السلام ويظهر ذلك في حوارهما .

٣٥ - العمل على تقدير الحاجات المستقبلية:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا نَأْكُلُونَ﴾ (٤٧) ثم يأتي من بعد ذلك سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ (٤٨) في الآيات إشارة إلى تقدير الحاجات المستقبلية من خلال ذكر يوسف لها في الخطة، فبين لهم أن سنوات الجذب سوف يأكلن ما أدخرتم لهن من سنوات النعمة والرخاء فينبغي مراعاة الحاجات المستقبلية .

٣٦ - تطوير نظم العمل الإداري بشكل مستمر :

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿نَحْنُ نَقُصُّ عَلَيْكَ أَحْسَنَ الْقَصَصِ بِمَا أَوْحَيْنَا إِلَيْكَ هَذَا الْقُرْآنَ وَإِنْ كُنْتَ مِنْ قَبْلِهِ لَمَنِ الْغَافِلِينَ﴾ (٣) في الآية إشارة إلى التطوير المستمر عبر برامج مختلفة منها استخدام القصص، فالآية تبين أهمية تطوير نظم العمل الإداري بشكل مستمر وهذا هو أسلوب القرآن في تربية الأنبياء والدعاة.

٣٧ - تنظيم جهد العمل للعمال:

الآية الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿وَقَالَ يَبْنِي لَكُمْ دَارًا وَأَدْخُلُوكُمْ فِيهَا مِنْ آتَابِ مَتَفَرِّقَةٍ خَيْرٌ مِنَ الْآيَةِ﴾ (٦٧) تشير الآية إلى تنظيم العمل لا تدخلوا من باب واحد من يعقوب عليه السلام يعلم أبناءه طريقة البحث عن يوسف، فعند تنظيم العمل يقل التعب والجهد المبذول فيعقوب يدل أبناءه توزعوا في العمل وتنظموا بحيث يكون على الكل.

٣٨ - الأخذ بالأسباب، بتطوير الوسائل العلمية، بما يخدم الارتقاء بجودة العمل:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ

فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ ۚ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا نَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ﴿وقوله تعالى ﴿وَكَذَلِكَ يَجْنِيكَ رَبُّكَ وَيُعَلِّمُكَ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَيُتِمُّ نِعْمَتَهُ عَلَيْكَ وَعَلَىٰ آلِ يَعْقُوبَ كَمَا أَتَمَّهَا عَلَىٰ أَبَوَيْكَ مِنْ قَبْلُ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْحَاقَ إِنَّ رَبَّكَ عَلِيمٌ حَكِيمٌ﴾﴾ في الآيات إشارة إلى الأخذ بالأسباب من وسائل الادخار والتخزين المختلفة بما يحقق الارتقاء والخروج من الأزمة كذلك في الآيات إجتباء وتعليم ليوسف عليه السلام ، فعلمه يعقوب العمل بالأسباب وهي كتمان الأمر وعدم البوح به حتى لا يحسده الآخرون .

٣٩ - التدريب والتنمية المستمرة للكوادر للتوائم مع التطورات المستقبلية:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿وَقَالَ يَبْنِي لَكُمْ دَارًا تَدْخُلُونَ مِنْ بَابٍ وَاحِدٍ وَادْخُلُوا مِنْ أَبْوَابٍ مُتَفَرِّقَةٍ خَيْرٌ.. الآية ﴿٦٧﴾﴾ وقوله تعالى ﴿وَكَذَلِكَ يَجْنِيكَ رَبُّكَ وَيُعَلِّمُكَ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَيُتِمُّ نِعْمَتَهُ عَلَيْكَ وَعَلَىٰ آلِ يَعْقُوبَ كَمَا أَتَمَّهَا عَلَىٰ أَبَوَيْكَ مِنْ قَبْلُ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْحَاقَ إِنَّ رَبَّكَ عَلِيمٌ حَكِيمٌ﴾﴾ تشير الآيات إلى التدريب المستمر فيعقوب يدرّب ويعلم أبناءه طرق البحث عن أخويهم، وبين لهم كيف يتفرون ليغطوا أكبر مساحة في البحث، والله سبحانه وتعالى يعد وينمي أنبياءه ورسوله ويديرهم، فما حدث ليوسف من الإبتلاء هو من باب التدريب والتنمية ليوسف والإعداد للكوادر .

٤٠ - المسؤولية المجتمعية:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ ۚ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا نَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ

إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ وقوله تعالى ﴿يَبْنِي أَدْهَبُوا فَتَحَسَّسُوا مِنْ يُوسُفَ وَأَخِيهِ وَلَا تَأْتَسُوا مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِنَّهُ لَا يَأْتِئُسُ مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِلَّا الْقَوْمُ الْكَافِرُونَ﴾ ﴿٨٧﴾ الآيات تشير إلى المسؤولية المجتمعية أي الجميع مطالب بالعمل للخروج من الأزمة، وإنقاذ البلاد من المجاعة، وكذلك بالبحث عن يوسف وأخيه، والدليل على ذلك الخطاب في الآيات جاء بصيغة الجمع تزرعون، تحصنون، فتحسسوا، كلها تدل على المسؤولية المجتمعية.

إجابة السؤال الثاني الذي نصه:

س ٢: ما المعايير الإدارية التي تضمنتها السورة المتعلقة بالمدير الناجح؟

١ - التكوين والتطوير:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿وَكَذَلِكَ بَحْنِيكَ رَبُّكَ وَيُعَلِّمُكَ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَيُتِمُّ نِعْمَتَهُ عَلَيْكَ وَعَلَىٰ آلِ يَعْقُوبَ كَمَا أَتَمَّهَا عَلَىٰ أَبَوَيْكَ مِنْ قَبْلُ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْحَاقَ إِنَّ رَبَّكَ عَلِيمٌ حَكِيمٌ﴾ ﴿٦﴾ وقوله سبحانه: ﴿وَإِنْ كُنْتَ مِنْ قَبْلِهِ لَمَنِ الْغَافِلِينَ﴾ ﴿٣﴾ في الآيات إشارة إلى تكوين وتطوير يوسف من ربه، حيث اجتباه وعلمه من تأويل الأحاديث وأتم نعمته عليه وعلى آل يعقوب، وكما أن الآية الثانية فيها إشارة إلى أن الله سبحانه يمتن على نبيه محمد صلى الله عليه وسلم بأنه هياه وكونه ليكون خاتم النبي وذلك بإنزال القرآن والذي أذهب عنه به الغفلة وهياه لحمل الرسالة .

٢ - الحرص على الدمج بين التنظير والتطبيق:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا نَأْكُلُونَ﴾ ﴿٤٧﴾ ثم يأتي من بعد ذلك سَبْعُ شِدَادٍ كُنَّا قَدَمْتُمْ لَهْنَ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ وقوله تعالى ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾

﴿٥٥﴾ في الآيات إشارة إلى الجمع بين التنظير والتطبيق ففي الوقت الذي وضع يوسف الخطة تنظيراً طلب من العزيز أن يجعله مشرفاً على التطبيق، فقال له اجعلي على خزائن الأرض إني حفيظ عليم أي كي أطبق الخطة وأحفظ أموال الدولة فعندي القدرة على ذلك.

٣ - استغلال كافة الامكانيات واستخدامها بشكل صحيح:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَتْ فَذَلِكُنَّ الَّذِي لُمْتُنِّي فِيهِ وَلَقَدْ رَودُّهُ عَنْ نَفْسِهِ فَاسْتَعْصَمَ وَلَئِنْ لَمْ يَفْعَلْ مَا ءَامُرُهُ لَيُسْجَنَنَّ وَلَيَكُونَا مِنَ الصَّغِيرِينَ﴾ ﴿٣٢﴾ وقوله تعالى ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا نَأْكُلُونَ﴾ ﴿٤٧﴾ ثم يأتي من بعد ذلك سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ في الآيات إشارة إلى أن زوجة العزيز استخدمت كل الإمكانيات لتنجح خطتها في إغواء يوسف، حتى وهي أمام نسوة المدينة لم تستح منهن وهددت يوسف فهي تستخدم كل الإمكانيات لإخضاع يوسف لطلبها، ولكنه رفض واستعصم، كما أن يوسف عليه السلام استخدم كافة الامكانيات لإنجاح الخطة الاقتصادية للخروج بالبلاد من السنين العجاف، والحفاظ عليها من المجاعة .

٤ - التخطيط الملائم لكل عمل:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿أَقْنُلُوا يُوسُفَ وَأَوِّطْرَحُوهُ أَرْضًا يَخْلُ لَكُمْ وَجْهَ أَبِيكُمْ وَتَكُونُوا مِنْ بَعْدِهِ قَوْمًا صَالِحِينَ﴾ ﴿٩﴾ قَالَ قَائِلٌ مِنْهُمْ لَا نَقْنُلُوا يُوسُفَ وَالْقَوْمُ فِي غِيبَتِ الْجُبِّ يَلْقَاهُ بَعْضُ السَّيَّارَةِ إِنْ كُنْتُمْ فَاعِلِينَ ﴿١٠﴾ معنى الآيات فيه إشارة إلى أن الخطة التي وضعت من قبل أخوة يوسف للتخلص منه كانت ملائمة لهم، على الرغم من كونها شر محض لكن يؤخذ منها التخطيط الملائم لما يصبون إليه، كما أن خطة يوسف عليه السلام في الترشيح الاستهلاكي وكذلك بذل الجهد في استغلال سنوات النعمة افضت إلى تجاوز مصر

أزمة مجاعة كبيرة كانت ستقضي على كل شيء.

٥ - معيار توافر القدرات:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ لَا يَأْتِيَكُمَا طَعَامٌ تُرْزَقَانِهِ إِلَّا نَبَأُكُمَا بِتَأْوِيلِهِ قَبْلَ أَنْ يَأْتِيَكُمَا ذَلِكَمَا مِمَّا عَلَّمَنِي رَبِّي إِنِّي تَرَكْتُ مِلَّةَ قَوْمٍ لَا يُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَهُمْ بِالْآخِرَةِ هُمْ كَافِرُونَ﴾ (٣٧) وقوله تعالى ﴿قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْهَا﴾ (٥٥) في الآيات إشارة إلى قدرات يوسف عليه السلام في تفسير الرؤى وفي التخطيط السبعي للخروج من أزمة السنوات العجاف، وقدرته على قيادة البلاد للخروج من الأزمة، وهذا ليس فيه طلب للرئاسة أو المنصب بل المقصود من ذلك إرادة الصلاح فقال: إني حافظ لما استودعني، عالم بما أوليتني، لأن ذلك عقيب قوله: {اجعلي على خزائن الأرض} ومسألته الملك استكفائه خزائن الأرض، فكان إعلامه بأن عنده خبرة في ذلك، وكفايته إياه، أشبه من إعلامه حفظه الحساب ومعرفته بالألسن^(١)، وقيل أي أحفظها وأعلم وجوه متصرفاتها، وإنمأسأله وإنمأسأله أن يجعله على خزائن الأرض لأن الأنبياء بُعِثُوا في قامة الحق والعدل ووضع الأشياء مواضعها، فعلم يوسف عليه السلام أنه لا أحد أقوم بذلك منه، ولا أوضع له في مواضعها، فسأل ذلك إرادة للصلاح^(٢).

٦ - القدوة في المظهر والتصرفات:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿وَدَخَلَ مَعَهُ السِّجْنَ فَتَيَانٍ قَالَ أَحَدُهُمَا إِنِّي أَرَانِي أَعْصِرُ خَمْرًا وَقَالَ الْآخَرُ إِنِّي أَرَانِي أَحْمِلُ فَوْقَ رَأْسِي خُبْرًا تَأْكُلُ الطَّيْرُ مِنْهُ نَبِّئْنَا بِتَأْوِيلِهِ إِنَّا نَرَاكَ مِنَ الْمُحْسِنِينَ﴾ (٣٦) وقوله تعالى ﴿وَلَمَّا جَهَّزَهُم بِجَهَازِهِمْ

(١) جامع البيان، للطبري، مرجع سابق، (١٣ / ٢١٩)

(٢) معاني القرآن وإعرابه، للزجاج، مرجع سابق، (٣ / ١١٦)

قَالَ أَتُؤْنِي بِأَخٍ لَكُمْ مِّنْ أَبِيكُمْ^{٥٩} أَلَا تَرَوْنَ أَنِّي أُوْفِي الْكَيْلَ وَأَنَا خَيْرُ الْمُنْزِلِينَ ﴿٥٩﴾ وقوله تعالى

﴿قَالَ لَا تَحْزَنْ عَلَيْهِمْ يَوْمَ يَكْفُرُ اللَّهُ لَكُمْ^{٦٠} وَهُوَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ ﴿٦٠﴾ في

الآيات إشارة إلى مكارم الأخلاق التي تحلى بها يوسف من الإحسان لذلك قال له إنا نراك من المحسنين وإيفاء الكيل والتصدق على إخوته على الرغم ما صنعوا ثم التسامح الذي توج به إخوته، كل هذه الأعمال تدل على القدوة الحسنة في المظهر والتصرفات .

٧- معيار الطموح:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ^{٦١} إِنِّي

حَفِظْتُ عَلَيْهِمْ ﴿٦١﴾ في الآية إشارة إلى الطموح فيوسف طلب من العزيز أن يجعله على

خزائن الأرض، ولذلك اختلفوا أن يوسف عليه السلام لم طلب هذا؟ قال (بعضهم) : إنما طلب ذلك لأنه عرف أن ذلك؛ وصله إلى وصول أهله إليه من أبيه وإخوته وغيرهم، ومنهم من قال: إنما طلب ذلك لأنه عرف أنه أقوم الناس بالقيام بمصالح الناس في السنين الشداد، فطلب لهذا المعنى^(١)، وهذا هو طموح يوسف إرادة الصلاح للناس ليس حب المنصب .

٨- اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر وضممان تنفيذها والقدرة على التنبؤ

بالمشكلات قبل وقوعها:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ يَبْنَئِي لَا نَقْصُصُ رُءْيَاكَ عَلَى إِخْوَتِكَ

فَيَكِيدُوا لَكَ كَيْدًا إِنَّ الشَّيْطَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوٌّ مُّبِينٌ ﴿٥٠﴾ وقوله تعالى: ﴿قَالَ إِنِّي لَيَحْزُنُنِي

أَنْ تَذْهَبُوا بِهِ وَأَخَافُ أَنْ يَأْكُلَهُ الذِّئْبُ وَأَنْتُمْ عَنْهُ غَافِلُونَ ﴿١٣﴾ وقوله تعالى

﴿وَقَالَ يَبْنَئِي لَا تَدْخُلُوا مِن بَابٍ وَاحِدٍ وَادْخُلُوا مِنْ أَبْوَابٍ مُّتَفَرِّقَةٍ وَمَا أُغْنِي عَنْكُمْ مِنَ اللَّهِ

(١) تفسير السمعاني، مرجع سابق، (٣ / ٤٠)

مِنْ شَيْءٍ إِنَّ الْحُكْمَ إِلَّا لِلَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَعَلَيْهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُتَوَكِّلُونَ ﴿٦٧﴾ في الآيات إشارة إلى التنبؤ بالمشكلات واتخاذ القرار على ضوءها فقول يعقوب لا تقصص رؤياك لأنه تنبأ أن أخوته سيكيدون له وكذلك قول يعقوب أخاف أن يأكله الذئب تنبؤ بالمشكلات وكذلك الخطة السبعية في الآيات تنبؤ بالمشكلات وكذلك قول يعقوب لأبنائه أدخلوا من أبواب متفرقة، هذه كلها من القرارات التي اصدرت بعدها الأوامر وجاءت نتيجة تنبؤ بالمشكلات .

٩- مدى نوعية الإدارة اليومية الشاملة لإدارة الموازنة والموظفين والمعلومات والمخاطر:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا نَأْكُلُونَ﴾ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعَصِرُونَ ﴿٤٩﴾ الآيات تشير إلى نوعية الإدارة التي قادها يوسف فهي شاملة لإدارة الموازنة والمعلومات والمخاطر وكذلك العاملين، في الآيات يظهر أن إدارة يوسف للخطة كانت نوعية وموافقة لقدرة الدولة من خلال المزارعين .

١٠- تكاليف مخرجات الخطة مقارنة بمدخلاتها:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا نَأْكُلُونَ﴾ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعَصِرُونَ ﴿٤٩﴾ كما تشير الآيات إلى أن تكاليف الخطة من حيث المخرجات والمدخلات كانت مناسبة فالزراعة والادخار مدخلات والانفاق مخرجات، فالزراعة والادخار في السبع السمان والتي تمثل المدخلات جاءت متوافقة مع المخرجات وهي ما أكلته السنوات العجاف .

١١ - مدى ظهور مشاكل نظراً لعدم الأخذ بعين الاعتبار قضايا متقاطعة:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ يَبْنِيْ لَا نَقْصُصُ رُءْيَاكَ عَلَىٰ إِخْوَتِكَ فَيَكِيدُوا لَكَ كَيْدًا إِنَّ الشَّيْطَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوٌّ مُّبِينٌ﴾ وقوله تعالى ﴿فَلَمَّا ذَهَبُوا بِهِ وَأَجْمَعُوا أَن يَجْعَلُوهُ فِي غِيَابَتِ الْجُبِّ وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِ لَتُنَبِّئَهُمْ بِأَمْرِهِمْ هَذَا وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ﴾ وقوله تعالى ﴿وَأَسْتَبَقَا الْبَابَ وَقَدَّتْ قَمِيصَهُ مِن دُبُرٍ وَأَلْفَيَا سَيِّدَهَا لَدَا الْبَابِ قَالَتْ مَا جَزَاءُ مَنْ أَرَادَ بِأَهْلِكَ سُوءًا إِلَّا أَن يُسْجَنَ أَوْ عَذَابٌ أَلِيمٌ﴾ في معاني الآيات إشارة ودلالة إلى أن المشاكل التي ظهرت كانت بسبب عدم أخذ القضايا المتقاطعة في الاعتبار فمثلاً سماح يعقوب بذهاب يوسف على الرغم من معرفته بتفسير الرؤيا والتي تظهر كيد أخوته له، لم يأخذ يعقوب هذه القضايا بعين الاعتبار، كما أن زوجة العزيز لم تأخذ في الاعتبار رفض يوسف وظهور العزيز عليهم فحدث وألفيا سيدها لدى الباب، هذه قضايا متقاطعة.

١٢ - السعي إلى تبادل الخبرات بالتعاون مع شركاء ومتخصصين:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿إِذْ قَالَ يُوسُفُ لِأَبِيهِ يَا أَبَتِ إِنِّي رَأَيْتُ أَحَدَ عَشَرَ كَوْكَبًا وَالشَّمْسَ وَالْقَمَرَ رَأَيْتُهُمْ لِي سَاجِدِينَ﴾ وقال يَبْنِي لَا نَقْصُصُ رُءْيَاكَ عَلَىٰ إِخْوَتِكَ فَيَكِيدُوا لَكَ كَيْدًا إِنَّ الشَّيْطَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوٌّ مُّبِينٌ وكذلك يَحْبِيكَ رَبُّكَ وَيُعَلِّمُكَ مِن تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَيُتِمُّ نِعْمَتَهُ عَلَيْكَ وَعَلَىٰ آلِ يَعْقُوبَ كَمَا أَتَمَّهَا عَلَىٰ أَبَوَيْكَ مِن قَبْلُ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْحَاقَ إِنَّ رَبَّكَ عَلِيمٌ حَكِيمٌ تشير الآيات إلى معيار تبادل الخبرات حيث قام يوسف بتبادل الخبرات مع والده واستفاد يوسف من خبرت والده، فعندما أخبر يوسف والده بالرؤيا الخبرة التي يمتلكها يعقوب وما أتاه الله من تفسير للرؤى جعلته يشارك ذلك مع يوسف فهذه تبادل للخبرات .

١٣ - التفاعل والتشجيع وتحقيق التميز المؤسسي:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُنُوءِي بِهِ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا

كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ ٥٤﴾ وقوله تعالى ﴿وَلَمَّا جَهَّزَهُمْ بِجَهَّازِهِمْ قَالَ

أَتُنُوءِي بِأَخٍ لَّكُمْ مِّنْ أَيْكُمُ ٥٥ أَلَا تَرَوْنَ أَنِّي أُوفِي الْكَيْلَ وَأَنَا خَيْرُ الْمُنْزِلِينَ ٥٦﴾ وقوله

تعالى ﴿قَالُوا نَفَقْدُ صُوعَ الْمَلِكِ وَلِمَن جَاءَ بِهِ حِمْلُ بَعِيرٍ وَأَنَا بِهِ زَعِيمٌ ٥٧﴾ تشير

هذه الآيات إلى التفاعل والتشجيع بين يوسف والملك ويوسف وإخوته وتشجيع الملك ليوسف

وتشجيع الكيالة لإخوات يوسف لمعرفة من في جهازه الصواع ، هذه كلها المعاني تشير إلى

التفاعل والتشجيع من أجل التميز .

١٤ - الأداء والتقدير ومكافأة العاملين: ﴿وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِّصْرَ لِامْرَأَتِهِ

أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَىٰ أَن يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَلَدًا ٥٨﴾ وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ

وَلِنُعَلِّمَهُ مِن تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ ٥٩ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَىٰ أَمْرِهِ ٦٠ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ

٦١﴾ وقوله تعالى: ﴿وَرَفَعَ أَبَوَيْهِ عَلَى الْعَرْشِ وَخَرُّوا لَهُ سُجَّدًا ٦٢ وَقَالَ يَا أَبَتِ هَذَا تَأْوِيلُ

رُؤْيَايَ مِن قَبْلُ قَدْ جَعَلَهَا رَبِّي حَقًّا ٦٣ وَقَدْ أَحْسَنَ بِي إِذْ أَخْرَجَنِي مِنَ السِّجْنِ وَجَاءَ بِكُم مِّنَ الْبَدْوِ

مِّن بَعْدِ أَن نَّزَغَ الشَّيْطَانُ بَيْنِي وَبَيْنَ إِخْوَتِي ٦٤ إِنَّ رَبِّي لَطِيفٌ لِّمَا يَشَاءُ إِنَّهُ هُوَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

٦٥﴾ تشير الآيات إلى تقدير الملك ومكافأته ليوسف حين اشتراه فقال لزوجته أكرمي مثواه

عسى أن ينفعنا أو نتخذه ولداً هذه كله تقدير ومكافأة العاملين، كما أن يوسف عليه السلام

كافأ والديه ورفعهم على العرش وحياهم وشكر ربه على تحقق رؤياه والتي جعلها ربي حقاً.

١٥ - مشاركة العاملين والصلاحيات الممنوحة:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْتِي بِهِ؟ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ﴾ ﴿٥٤﴾ وقوله تعالى ﴿يَبْنِي أَذْهَبُوا فَتَحَسَّسُوا مِنْ يُوسُفَ وَأَخِيهِ وَلَا تَأْبَسُوا مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِنَّهُ لَا يَأْتِئُشُ مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِلَّا الْقَوْمُ الْكَافِرُونَ﴾ ﴿٨٧﴾ تشير هذه الآيات إلى مشاركة العاملين ومنحهم صلاحيات، فالملك اعطى يوسف الصلاحية وقال له إنك اليوم لدينا مكين وأمين أي ممكن لك ومؤتمن على خزائن الدولة، وكذلك حث يعقوب أبناءه على التحسس من يوسف وكأنه يشاركهم البحث .

١٦ - معيار التفويض:

الآيات الدالة على هذا المعيار قوله تعالى: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْتِي بِهِ؟ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ﴾ ﴿٥٤﴾ وقوله تعالى ﴿يَبْنِي أَذْهَبُوا فَتَحَسَّسُوا مِنْ يُوسُفَ وَأَخِيهِ وَلَا تَأْبَسُوا مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِنَّهُ لَا يَأْتِئُشُ مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِلَّا الْقَوْمُ الْكَافِرُونَ﴾ ﴿٨٧﴾ كما أنها تشير إلى تفويض الملك ليوسف وتفويض يعقوب لأبنائه في البحث عن إخوتهم، كلا الآيتين فيهما تفويض الملك فوض يوسف واستخلصه لنفسه، ويعقوب فوض أبناءه في البحث عن أخيهم .

١٧ - معيار اختيار الاصلح:

الآيات التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْتِي بِهِ؟ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ﴾ ﴿٥٤﴾ وقوله تعالى ﴿يَبْنِي أَذْهَبُوا فَتَحَسَّسُوا مِنْ يُوسُفَ وَأَخِيهِ وَلَا تَأْبَسُوا مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِنَّهُ لَا يَأْتِئُشُ مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِلَّا الْقَوْمُ الْكَافِرُونَ﴾ ﴿٨٧﴾

الْكَافِرُونَ ﴿٨٧﴾ وتشير الآيات إلى اختيار الأصلح وهو اختيار الملك ليوسف عليه السلام، حيث وجد أنه الأصلح لمهمة تنفيذ الخطة والقيام عليها، كما أن يعقوب رأى أن الأصلح للبحث عن يوسف هم أخوته لذلك أمرهم بالتحسس والبحث.

١٨ - المساهمة في التنمية الوطنية:

الآية التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿وَقَالَ الَّذِي نَجَا مِنْهُمَا وَادَّكَرَ بَعْدَ أُمَّةٍ أَنَا أُنذِرُكُمْ بِتَأْوِيلِهِ فَأَرْسِلُونِ﴾ ﴿٤٥﴾ تشير الآية إلى مساهمة الرجل الساقى الذي نجا من صاحبي السجن فقد قام بمهمة الدلالة على من يفسر رؤيا الملك، وهذه مساهمة منه في تنمية الوطن.

١٩ - معيار التوازن العاطفي:

الآيات التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿وَجَاءُوا عَلَى قَمِيصِهِ بِدَمٍ كَذِبٍ قَالَ بَلْ سَوَّلَتْ لَكُمْ أَنْفُسُكُمْ أَمْرًا فَصَبْرٌ جَمِيلٌ وَاللَّهُ الْمُسْتَعَانُ عَلَى مَا تَصِفُونَ﴾ ﴿١٨﴾ وقوله تعالى ﴿قَالَ هِيَ رَوَدَّتْنِي عَنْ نَفْسِيَّ وَشَهِدَ شَاهِدٌ مِّنْ أَهْلِهَا إِن كَانَ قَمِيصُهُ قُدَّ مِنْ قُبُلٍ فَصَدَقَتْ وَهُوَ مِنَ الْكَاذِبِينَ﴾ ﴿٢٦﴾ وقوله تعالى ﴿قَالَ رَبِّ السِّجْنُ أَحَبُّ إِلَيَّ مِمَّا يَدْعُونَنِي إِلَيْهِ وَإِلَّا تَصْرِفْ عَنِّي كَيْدَهُنَّ أَصْبُ إِلَيْهِنَّ وَأَكُن مِّنَ الْجَاهِلِينَ﴾ ﴿٣٣﴾ وقوله تعالى ﴿قَالُوا إِن يَسْرِقْ فَقَدْ سَرَقَ أَخٌ لَهُ مِنْ قَبْلُ فَأَسْرَهَا يُوسُفُ فِي نَفْسِهِ وَلَمْ يُبْدِهَا لَهُمْ قَالَ أَنْتُمْ شَرٌّ مَّكَانًا وَاللَّهُ أَعْلَمُ بِمَا تَصِفُونَ﴾ ﴿٧٧﴾ تشير الآيات إلى موقف يعقوب من أبنائه عندما رجعوا بقميص أخيهام فكان التوازن العاطفي عند يعقوب حيث قال لهم فصبر جميل والله المستعان على ما تصفون، فوازن يعقوب بين عاطفته وحكمه على أبنائه، كم ظهر التوازن العاطفي عند يوسف في رده التهمة وقبوله بالسجن، حيث وازن بين قبوله بالسجن ولو

بدون أن يكون متهم على أن لا يظل مهدد من النسوة وامرأة العزيز بارتكاب الإثم، وظهر التوازن عند الشاهد، حيث أصدر حكماً عادلاً ، كما ظهر التوازن العاطفي عند يوسف وهو يسمع إخوانه يتهمونه بالسرقة.

٢٠- التعاون، مع إيلاء العلاقات الإنسانية أهمية كبيرة:

الآيات التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿يَصْحَبِي السِّجْنِ ۚ أَرْبَابٌ مُتَفَرِّقُونَ خَيْرٌ أَمِ اللَّهُ الْوَاحِدُ الْقَهَّارُ﴾ (٣٩) مَا تَعْبُدُونَ مِنْ دُونِهِ إِلَّا أَسْمَاءُ سَمَّيْتُمُوهَا أَنْتُمْ وَءَابَاؤُكُمْ مِمَّا أَنْزَلَ اللَّهُ بِهَا مِنْ سُلْطَانٍ إِنَّ الْحُكْمَ إِلَّا لِلَّهِ أَمَرَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ ذَلِكَ الَّذِينَ الْقِيَمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴿٤٠﴾ يَصْحَبِي السِّجْنِ ۚ أَمَّا أَحَدُكُمْ فَتَسْقَىٰ رَبَّهُ خَمْرًا ۖ وَأَمَّا الْآخَرُ فَيُصَلِّبُ فَتَأْكُلُ الطَّيْرُ مِنْ رَأْسِهِ ۚ قُضِيَ الْأَمْرُ الَّذِي فِيهِ تَسْتَفْتِيَانِ ﴿٤١﴾ تشير الآيات إلى تعاون يوسف مع صاحبي السجن وأولى العلاقات الإنسانية أهمية حيث فسر لهم أحلامهم ودعاهم إلى التوحيد، فأعطى العلاقات الإنسانية أهمية كبيرة وهذه من مميزات الإداري الناجح.

٢١- الإحساس دائماً بالمسؤولية الملقاة على عاتقه:

الآية التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ ۚ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ (٥٥) تشير الآية إلى أن يوسف يشعر بالمسؤولية الملقاة على عاتقه لذلك طلب من العزيز أن يجعله على خزائن الأرض، وطلبه هذا كما قال أهل التفسير كان المقصد منه إرادة الصلاح للبلاد .

٢٢- العلم بسياسات المنظمة:

الآية التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ ۚ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ (٥٥) تشير الآية إلى أن يوسف يشعر بالمسؤولية الملقاة على عاتقه لذلك طلب من العزيز أن يجعله على خزائن الأرض، وطلبه هذا كما قال أهل التفسير كان المقصد منه إرادة الصلاح للبلاد .

حَفِيزٌ عَلِيمٌ ﴿٥٥﴾ تشير الآية إلى معرفة يوسف بوضع الدولة من خلال تفسير الرؤيا ولذلك طلب أن يكون على رأس تنفيذ الخطة، ويقول المفسرون : سأل هذا لما علم أنه ليس في وسعهم القيام بإصلاح ذلك الطعام، وعلم أنه لو ولي غيره الخزائن لم يعرف إنزال الناس منازلهم؛ في تقديم من يجب تقديمه، والقيام بحاجة الأحق من غيره. وعلم أنه إليه يرجع، ويقع حوائج أكثر الناس، وبه قوام أبدانهم؛ فسأله ليقوم بذلك كله، وعلى يديه يجري.

ولذلك قال: (إِنِّي حَفِيزٌ عَلِيمٌ)، وَقَالَ بَعْضُهُمْ: حَفِيزٌ لِمَا وَلِيَتْ عَلِيمٌ بِأَمْرِهِ، وَقِيلَ: حَفِيزٌ أَي: حَاسِبٌ، عَلِيمٌ: أَي بِالْأَلْسِنِ كُلِّهَا. وَقِيلَ: حَفِيزٌ لِمَا فِي الْأَرْضِ مِنْ غَلَّةٍ؛ عَالِمٌ بِهَا. وَعَنْ ابْنِ عَبَّاسٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ: حَفِيزٌ لِمَا تَحْتَ يَدَيَّ، عَلِيمٌ بِالنَّاسِ، وَقِيلَ: حَفِيزٌ بِصِيرِ بِتَقْدِيرِهِ عَالِمٌ بِسَاعَاتِ الْجُوعِ حِينَ يَقَعُ، إِنِّي حَفِيزٌ لِمَا اسْتَحْفَظْتَ عَلِيمٌ بِحَوَائِجِ النَّاسِ، أَوْ عَلِيمٌ بِتَقْدِيمِ الْأَحَقِّ^(١).

٢٣ - إجادة العمل وإتقانه:

الآية التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي

حَفِيزٌ عَلِيمٌ ﴿٥٥﴾ تشير الآية إلى قدرة يوسف عليه السلام على إجادة العمل ولذلك كانت النتيجة نجاح الخطة، وهذا ما أكدته أكثر المفسرين حيث قالوا {إِنِّي حَفِيزٌ عَلِيمٌ} فيه أربعة تأويلات: أحدها: حَفِيزٌ لِمَا اسْتَوْدَعْتَنِي عَلِيمٌ بِمَا وَلَيْتَنِي ، قاله ابن زيد. الثاني: حَفِيزٌ بِالْكِتَابِ ، عَلِيمٌ بِالْحِسَابِ ، حَكَاهُ ابْنُ سَرَّاقَةَ ، وَأَنَّهُ أَوَّلُ مَنْ كَتَبَ فِي الْقِرَاطِيسِ. الثالث: حَفِيزٌ بِالْحِسَابِ ، عَلِيمٌ بِالْأَلْسِنِ ، قاله الأشجع عن سفيان. الرابع: حَفِيزٌ لِمَا وَلَيْتَنِي ، قاله قتادة ، عَلِيمٌ بِسِنِيِّ الْمَجَاعَةِ ، قاله شعبة الضبي ، وفي هذا دليل على أنه يجوز للإنسان أن يصف نفسه بما فيه من علم وفضل ، وليس هذا على الإطلاق في عموم الصفات ولكن مخصوص فيما اقترن بوصلة أو تعلق بظاهر من مكسب وممنوع منه فيما سواه لما فيه من تزكية ومראה ،

(١) تفسير الماتريدي، تأويلات أهل السنة، مرجع سابق، (٦/ ٢٥٥)

ولو تنزه الفاضل عنه لكان أليق بفضله ، فإن يوسف دعتة الضرورة إليه لما سبق من حاله ولما يرجوه من الظفر بأهله^(١).

٢٤ - مدى فهم هدف وافتراضات الخطة بشكل صحيح:

الآيات التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿وَرَوَدَتْهُ الَّتِي هُوَ فِي بَيْتِهَا عَنْ نَفْسِهِ، وَعَلَّقَتْ الْأُبُوبَ وَقَالَتْ هَيْتَ لَكَ^{٢٣} قَالَ مَعَاذَ اللَّهِ إِنَّهُ رَبِّي أَحْسَنَ مَثْوَايَ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ^{٢٤} وَلَقَدْ هَمَّتْ بِهِ^{٢٥} وَهَمَّ بِهَا لَوْلَا أَنْ رَأَى بُرْهَانَ رَبِّهِ^{٢٦} كَذَلِكَ لِنَصْرِفَ عَنْهُ السُّوءَ وَالْفَحْشَاءَ إِنَّهُ مِنْ عِبَادِنَا الْمُخْلَصِينَ^{٢٧} وَأَسْتَبَقَا الْبَابَ وَقَدَّتْ قَمِيصَهُ مِنْ دُبُرٍ وَأَلْفَيَا سَيِّدَهَا لَدَا الْبَابِ^{٢٨} قَالَتْ مَا جَزَاءُ مَنْ أَرَادَ بِأَهْلِكَ سُوءًا إِلَّا أَنْ يُسْجَنَ أَوْ عَذَابٌ أَلِيمٌ^{٢٩} قَالَ هِيَ رَوَدَّتْنِي عَنْ نَفْسِي^{٣٠} وَشَهِدَ شَاهِدٌ مِّنْ أَهْلِهَا إِنْ كَانَتْ قَمِيصُهُ قُدَّ مِنْ قُبُلٍ فَصَدَقَتْ وَهُوَ مِنَ الْكَاذِبِينَ^{٣١}﴾ تشير الآيات إلى أن زوجة العزيز وضعت خطة التحرش بيوسف ولكنها لم تفهم الافتراضات حتى تأتي خطتها بشكل صحيح فرفض يوسف واستعصامه بالله لم تفترضه زوجة العزيز، كما أن حفظ الله ليوسف لم تكن تتوقعه، وكذلك ظهور العزيز عند الباب افتراض لم تحسبه زوجة العزيز لذلك كانت الخطة فاشلة.

٢٥ - تحقيق العدل في التعامل:

الآيات التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالُوا يَتَّخِذُ الْغَزِيرُ إِنَّ لَهُ أَبًا شَيْخًا كَبِيرًا فَخُذْ أَحَدَنَا مَكَانَهُ^{٣٢} إِنَّا نُرِيكَ مِنَ الْمُحْسِنِينَ^{٣٣} قَالَ مَعَاذَ اللَّهِ أَنْ نَأْخُذَ إِلَّا مَنْ وَجَدْنَا مَتَّعَيْنَا عِنْدَهُ^{٣٤} إِنَّا إِذَا لَطَلِمُونَ^{٣٥}﴾ تشير الآيات إلى أن يوسف يعلم إخوانه تحقيق العدل في التعامل، حيث رفض أن يأخذ البديل لأخوه كون الأخوة يريدون

(١) النكت والعيون، للماوردي ، مرجع سابق، (٣ / ٥١-٥٢)

رجوعه معهم للميثاق الذي أعطوه والدهم

٢٦ - الإخلاص والأمانة في العمل:

الآية التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿وَرَوَدَتْهُ الَّتِي هُوَ فِي بَيْتِهَا عَنْ نَفْسِهِ

وَعَلَقَتْ الْأَبْوَابَ وَقَالَتْ هَيْتَ لَكَ قَالَ مَعَاذَ اللَّهِ إِنَّهُ رَبِّي أَحْسَنَ مَثْوَايَ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ

الظالمون ﴿٢٣﴾ تشير الآية إلى أن يوسف عليه السلام رفض مراودة زوجة العزيز له خشية

من الله وإخلاصاً للملك العزيز، فهذا من أقوى الرقابة الإخلاص والأمانة

٢٧ - معيار الانضباط:

الآية التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿وَرَوَدَتْهُ الَّتِي هُوَ فِي بَيْتِهَا عَنْ نَفْسِهِ

وَعَلَقَتْ الْأَبْوَابَ وَقَالَتْ هَيْتَ لَكَ قَالَ مَعَاذَ اللَّهِ إِنَّهُ رَبِّي أَحْسَنَ مَثْوَايَ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ

الظالمون ﴿٢٣﴾ تشير الآيات إلى انضباط يوسف عليه السلام وعدم خيانه لمولى نعمته

عزيز مصر، كما تشير عدم خيانه لربه بسقوطه في براثن الشهوة.

٢٨ - معيار مراقبة الذات:

الآية التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ هَمَّتْ بِهِ وَهَمَّ بِهَا لَوْلَا أَنْ

رَأَى بُرْهَانَ رَبِّهِ كَذَلِكَ لِنَصْرِفَ عَنْهُ السُّوءَ وَالْفَحْشَاءَ إِنَّهُ مِنْ عِبَادِنَا الْمُخْلَصِينَ

﴿٢٤﴾ تشير الآية إلى مراقبة يوسف لذاته بخشيته من ربه لذلك أمتنع من خيانة عزيز مصر في

أهله واندفع يهرب باتجاه الباب.

٢٩ - معيار الولاء:

الآية التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿وَرَفَعَ أَبَوَيْهِ عَلَى الْعَرْشِ وَخَرُّوا لَهُ

سُجِّدًا وَقَالَ يَتَّابِتْ هَذَا تَأْوِيلُ رُءْيَايَ مِنْ قَبْلُ قَدْ جَعَلَهَا رَبِّي حَقًّا وَقَدْ أَحْسَنَ بِي إِذْ أَخْرَجَنِي مِنَ السِّجْنِ وَجَاءَ بِكُمْ مِنَ الْبَدْوِ مِنْ بَعْدِ أَنْ نَزَغَ الشَّيْطَانُ بَيْنِي وَبَيْنَ إِخْوَتِي إِنَّ رَبِّي لَطِيفٌ لِمَا يَشَاءُ إِنَّهُ هُوَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴿١٠٠﴾ تشير الآية إلى أن ولاء يوسف وحبه كان لوالده لذلك لما نزلوا مصر رفعه على العرش وخروا ليوسف يحيطونه ويجلسونه، وهذا تحقق الرؤيا.

٣٠ - استخدام أية اعتبارات للتخفيف من الآثار السلبية:

الآيات التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿يُوسُفُ أَعْرِضْ عَنْ هَذَا ۖ وَاسْتَغْفِرِي لِذَنبِكِ إِنَّكِ كُنْتِ مِنَ الْخَاطِئِينَ﴾ ﴿٢٩﴾ وقوله تعالى ﴿ثُمَّ بَدَأْ لَهُمْ مِنْ بَعْدِ مَا رَأَوُا الْآيَاتِ لَيْسَجْنُهُنَّ حَتَّىٰ حِينٍ﴾ ﴿٣٥﴾ تشير الآية إلى أن العزيز سعى للتخفيف من آثار الجريمة التي قامت بها زوجته فأمر يوسف أن يعرض عن هذه الجريمة وأن يدخل السجن فبعد أن رأوا أن الأدلة تشير للمرأة قالوا أدخل السجن للتخفيف من الآثار السلبية.

٣١ - البحث عن آراء الآخرين وأفكارهم:

الآيات التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿إِذْ قَالَ يُوسُفُ لِأُمِّهِ يَا أَبَتِ إِنِّي رَأَيْتُ أَحَدَ عَشَرَ كَوْكَبًا وَالشَّمْسَ وَالْقَمَرَ رَأَيْتُهُمْ لِي سَاجِدِينَ﴾ ﴿٤﴾ وقوله تعالى ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَىٰ سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعٌ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي رُءْيَايَ لَا تَعْبِرُونَ﴾ ﴿٤٣﴾ قالوا أَضْغَثُ أَحْلَمُ وَمَا نَحْنُ بِتَأْوِيلِ الْأَحْلَمِ بِعَالِمِينَ ﴿٤٤﴾ تشير الآيات إلى أن يوسف بحث عن رأي والده وكذلك الملك بحث عن آراء الآخرين في تفسير الرؤيا التي رآها ، وفي هذا بحث عن آراء الآخرين وأفكارهم .

٣٢- التواصل مع منهم أكثر خبرة:

الآيات التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿إِذْ قَالَ يُوسُفُ لِأَيِّهِ يَتَأْتِ إِنِّي رَأَيْتُ أَحَدَ عَشَرَ كَوْكَبًا وَالشَّمْسَ وَالْقَمَرَ رَأَيْتُهُمْ لِي سَاجِدِينَ﴾ ٤٤ وقوله تعالى ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعَ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَأْتِيهَا الْمَلَأُ أَفْتُونًا فِي رُبْعٍ إِن كُنتُمْ لِلرُّءْيَا تَعَدُّونَ﴾ ٤٣ قَالُوا أَضْغَتْ أَحْلَامٌ وَمَا نَحْنُ بِتَأْوِيلِ الْأَحْلَامِ بِعَالَمِينَ﴾ ٤٤ تشير الآيات إلى أن يوسف عليه السلام نقل الرؤيا لمن هو أكثر منه خبرة، وكذلك الملك تواصل مع من هم أكثر منهم خبرة فاستشارهم في تفسير الرؤيا ولكنهم فشلوا ونقل التفسير لصاحب الخبرة يوسف عليه السلام

٣٣- معيار الثقة بالنفس:

الآية التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ ٥٥ تشير الآية إلى ثقة يوسف بنفسه حيث طلب من الملك أن يكون على رأس تنفيذ الخطة وقد أكد هذا المعنى أهل التفسير كما سبق ذكره في معيار سابق.

٣٤- معيار التحفيز:

الآية التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالُوا نَفَقْدُ صُوعَ الْمَلِكِ وَلِمَن جَاءَ بِهِ حِمْلُ بَعِيرٍ وَأَنَا بِهِ زَعِيمٌ﴾ ٧٢ تشير الآية إلى التحفيز الذي استخدمه فتيان يوسف عليه السلام لمعرفة من أخذ الصواع ، وقد أوتي أكله ووجدوا الصواع.

٣٥- المحافظة على الممتلكات العامة:

الآية التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالُوا نَفَقْدُ صُوعَ الْمَلِكِ وَلِمَن جَاءَ

بِهِ حِمْلٌ بَعِيرٌ وَأَنَا بِهِ زَعِيمٌ ﴿٧٢﴾ تشير الآية إلى حرص الفتيان على الممتلكات العامة حتى وإن كانت بسيطة ولكن الحفاظ عليها من معايير الإدارة الناجحة .

٣٦- معيار الدقة في المواعيد:

الآية التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿فَلَمَّا أَنْ حَاءَ الْبَشِيرُ أَلْقَاهُ عَلَىٰ وَجْهِهِ فَارْتَدَّ بَصِيرًا ۚ قَالَ أَلَمْ أَقُلْ لَّكُمْ إِنِّي أَعْلَمُ مِمَّا لَا تَعْلَمُونَ﴾ ﴿٩٦﴾ تشير الآية إلى أن البشير كان دقيق في مواعيده فبمجرد وصوله ألقى الثوب على وجه أبيه فارتد بصيراً في الوقت الذي حاول فيه البعض تضليل يعقوب عليه السلام في شمه رائحة ابنه يوسف عليه السلام .

٣٧- الالتزام والطاعة لمصلحة العمل:

الآية التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ رَبِّ السِّجْنُ أَحَبُّ إِلَيَّ مِمَّا يَدْعُونَنِي إِلَيْهِ ۖ وَإِلَّا تَصْرِفْ عَنِّي كَيْدَهُنَّ أَصْبُ إِلَيْهِنَّ وَأَكُن مِّنَ الْجَاهِلِينَ﴾ ﴿٣٣﴾ تشير الآية إلى أن يوسف رضي بدخول السجن رغم براءته وذلك من أجل مصلحة عمل العزيز وحتى لا تفضح زوجته، وهذا يظهر معيار الطاعة لمصلحة العمل .

٣٨- محاسبة النفس والتقويم الذاتي المستمر:

الآية التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿وَمَا أُبَرِّئُ نَفْسِي ۚ إِنَّ النَّفْسَ لَأَمَّارَةٌ بِالسُّوءِ ۖ إِلَّا مَا رَحِمَ رَبِّي ۚ إِنَّ رَبِّي غَفُورٌ رَّحِيمٌ﴾ ﴿٥٣﴾ تشير الآية إلى المحاسبة للنفس والتقويم الذاتي المستمر من قبل يوسف عليه السلام، فهو يقوم نفسه ويأنبها .

٣٩- التعرف على الأخطاء وتفادي تكرارها:

الآيات التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ مَا خَطْبُكُنَّ إِذْ رَاوَدْتَنِّي يُوسُفَ

عَنْ نَفْسِهِ قُلْتُ حَسَّ لِلَّهِ مَا عَلِمْنَا عَلَيْهِ مِنْ سُوءٍ قَالَتْ أَمْرَأَتُ الْعَزِيزِ الْكَنُ حَصْحَصَ الْحَقِّ أَنَا رَوَدْتُهُ عَنْ نَفْسِهِ وَإِنَّهُ لَمِنَ الصَّادِقِينَ ﴿٥١﴾ وقوله تعالى ﴿قَالُوا يَا أَبَانَا أَسْتَغْفِرُ لَنَا ذُنُوبَنَا إِنَّا كُنَّا خَاطِئِينَ﴾ ﴿٩٧﴾ تشير الآيات إلى أن زوجة العزيز وإخوة يوسف عرفوا الخطأ فهم يتفادون عدم تكراره لذلك اعترفت زوجة العزيز وطلب إخوة يوسف من أبيهم أن يستغفر لهم.

إجابة السؤال الثالث الذي نصه:

س٣: ما المعايير الإدارية التي تضمنتها السورة المتعلقة بإدارة الأزمات الحاضرة والمستقبلية

؟

١ - مواجهة المواقف والأزمات بهدوء وثبات:

الآيات التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿وَجَاءُوا عَلَى قَمِيصِهِ بِدَمٍ كَذِبٍ قَالَ بَلْ سَوَّلَتْ لَكُمْ أَنْفُسُكُمْ أَمْرًا فَصَبْرٌ جَمِيلٌ وَاللَّهُ الْمُسْتَعَانُ عَلَى مَا تَصِفُونَ ﴿١٨﴾﴾ قَالَ هِيَ رَوَدْتَنِي عَنْ نَفْسِي وَشَهِدَ شَاهِدٌ مِّنْ أَهْلِهَا إِنْ كَانَتْ قَمِيصُهُ قَدْ مِّنْ قُبُلٍ فَصَدَقَتْ وَهُوَ مِنَ الْكَاذِبِينَ ﴿٢٦﴾﴾ وقوله تعالى ﴿قَالَ رَبِّ السِّحْنُ أَحَبُّ إِلَيَّ مِمَّا يَدْعُونَنِي إِلَيْهِ وَإِلَّا تَصْرِفْ عَنِّي كَيْدَهُنَّ أَصْبُ إِلَيْهِنَّ وَأَكُنْ مِنَ الْجَاهِلِينَ ﴿٣٣﴾﴾ وقوله تعالى ﴿قَالُوا إِنْ يَسْرِقْ فَقَدْ سَرَقَ أَخٌ لَهُ مِنْ قَبْلُ فَأَسْرَهَا يُوسُفُ فِي نَفْسِهِ وَلَمْ يُبْدِهَا لَهُمْ قَالَ أَنْتُمْ شَرُّ مَّكَانًا وَاللَّهُ أَعْلَمُ بِمَا تَصِفُونَ ﴿٧٧﴾﴾ تشير هذه الآيات إلى أن يعقوب واجه فقدان ابنه بثبات ومعرفة ما يخطط له أبناءه من تغييب يوسف عنه وكذلك موقف يوسف ومواجهته لاتهام امرأة العزيز له وكذلك مواجهة يوسف لتهمة إخوانه له وبكل هدوء، هذه المواقف تؤكد على معيار مواجهة المواقف والأزمات بثبات .

٢- القناعة الكاملة لدى الإدارة العليا بعلم إدارة الأزمات:

الآيات التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿وَجَاءُوا عَلَى قَمِيصِهِ بِدَمٍ كَذِبٍ قَالَ بَلْ سَوَّلَتْ لَكُمْ أَنْفُسُكُمْ أَمْرًا فَصَبْرٌ جَمِيلٌ وَاللَّهُ الْمُسْتَعَانُ عَلَى مَا تَصِفُونَ ١٨﴾ وقوله تعالى ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعَ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي رَأْيِنِي إِنْ كُنْتُمْ لِلرُّءْيَا تَعْبُرُونَ ٤٣﴾ تشير الآيات إلى أن القناعة كانت لدى يعقوب عليه السلام أنه سيدخل في أزمة الفراق ليوسف عليه السلام، وكذلك الملك كان لديه قناعة أنه إدارة الأزمات ينبغي أن تدار من قبل المتخصصين ومنهم يوسف عليه السلام.

٣- تبني مفهوم التخطيط المسبق لإدارة الأزمات:

الآيات التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا نَأْكُلُونَ ٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ ٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِشُونَ ٤٩﴾ تشير الآيات إلى أن يوسف عليه السلام خطط للأزمة بشكل دقيق ولذلك جاءت نتائج التخطيط جيدة، ومنقذة للمجتمع المصري من الأزمة الاقتصادية.

٤- التواصل مع الجهات المختصة للمساعدة في مواجهة الأزمة:

الآيات التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْتُونِي بِهِ فَلَمَّا جَاءَهُ الرَّسُولُ قَالَ أَرْجِعْ إِلَى رَبِّكَ فَسَأَلَهُ مَا بَالُ النَّسُوءِ الَّتِي قَطَعْنَ أَيْدِيَهُنَّ إِنَّ رَبِّي بِكَيْدِهِنَّ عَلِيمٌ ٥٠﴾ وقوله تعالى: ﴿أَذْهَبُوا بِقَمِيصِي هَذَا فَأَلْقُوهُ عَلَى وَجْهِ أَبِي يَأْتِ بَصِيرًا وَأَتُونِي ٥١﴾

بَاهْلِكُمْ أَجْمَعِينَ ﴿٩٣﴾ تشير الآية إلى أن الملك لما عرف قدرة يوسف على التفسير للرؤيا طلبه يحضر بين يديه، وكذلك يوسف أرسل قميصه مع إخوانه ليلقى على وجه أبيه ليرجع إليه بصره.

٥ - مدى كفاءة الأنشطة المخطط لها بتحقيق المخرجات:

الآيات التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿فَلَمَّا ذَهَبُوا بِهِ وَأَجْمَعُوا أَنْ يَجْعَلُوهُ فِي غِيَابِ الْحَبِّ وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِ لَتُنَتِّهَنَّهُمْ بِأَمْرِهِمْ هَذَا وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ ﴿١٥﴾ وقوله تعالى ﴿أَذْهَبُوا بِقَمِيصِي هَذَا فَالْقُوهُ عَلَى وَجْهِ أَبِي يَأْتِ بَصِيرًا وَأْتُونِي بِأَهْلِكُمْ أَجْمَعِينَ ﴿٩٣﴾ وقوله تعالى ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا نَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعَصِرُونَ ﴿٤٩﴾﴾ في الآيات إشارة إلى أن الأنشطة التي قام بها أخوة يوسف للتخلص منه حققت المخرجات المطلوبة وهي التخلص من يوسف، وكذلك قيام يوسف بإرسال القميص ليرتد بصر والده كانت النتيجة رجوع البصر لوالده، كما أن الادخار أثمر مواجهة السنوات الشداد هذا كله يدل على المعيار.

٦ - المدخلات من حيث الكم والكيف والجودة مناسبة لتنفيذ الأنشطة

والفعاليات:

الآيات التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿فَلَمَّا ذَهَبُوا بِهِ وَأَجْمَعُوا أَنْ يَجْعَلُوهُ فِي غِيَابِ الْحَبِّ وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِ لَتُنَتِّهَنَّهُمْ بِأَمْرِهِمْ هَذَا وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ ﴿١٥﴾ وقوله تعالى ﴿أَذْهَبُوا بِقَمِيصِي هَذَا فَالْقُوهُ عَلَى وَجْهِ أَبِي يَأْتِ بَصِيرًا وَأْتُونِي بِأَهْلِكُمْ أَجْمَعِينَ ﴿٩٣﴾ وقوله تعالى ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ

إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا نَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ ﴿٤٩﴾

الآيات تشير إلى أن المدخلات التي وضعت من قبل يوسف وتوجيهه للناس كانت مناسبة من حيث الكم والكيف لتنفيذ الأنشطة ويشير إلى هذا المعيار أيضاً المدخلات التي وضعها يوسف في الخطة فهي مناسبة كما وكيفاً.

٧- مدى الاستدامة و مستوى التزام الشركاء بالخطة ضمن الهيكلية:

الآيات التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا نَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ ﴿٤٩﴾﴾

تشير الآيات إلى أن الخطة تسير وفق معيار الاستدامة والتزام الشركاء بتنفيذ الخطة ضمن الهيكلية الموضحة فيها من ترشيد وادخار وتخزين مناسب.

٨- تصميم الخطة بحيث يحل مشاكل الفئات المستهدفة ويلبي احتياجاتها:

الآيات التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا نَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ ﴿٤٩﴾﴾

وتشير الآيات أيضاً إلى أن يوسف عليه السلام صمم الخطة بحيث استوعب كل المشكلات ويلبي كل الاحتياجات، كما أن يوسف صمم الخطة بحيث يحل مشكلات جميع الفئات لذلك استمرت التجارة في مصر رغم الجذب.

٩ - تحليل المخاطر الخارجية التي يحتمل مواجهتها أثناء تنفيذ الخطة:

الآيات التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ إِنِّي لَيَحْزُنُنِي أَنْ تَذْهَبُوا بِهِ وَأَخَافُ أَنْ يَأْكُلَهُ الذِّئْبُ وَأَنْتُمْ عَنْهُ غَافِلُونَ﴾ (١٣) وقوله تعالى: ﴿وَرَوَدَتْهُ الَّتِي هُوَ فِي بَيْتِهَا عَنْ نَفْسِهِ، وَغَلَقَتِ الْأَبْوَابَ وَقَالَتْ هَيْتَ لَكَ قَالَ مَعَاذَ اللَّهِ إِنَّهُ رَبِّي أَحْسَنَ مَثْوَايَ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ﴾ (٢٣) في الآيات إشارة إلى أن يعقوب حلل المخاطر وقال وأخاف أن يأكله الذئب وزوجة العزيز أيضاً حللت المخاطر وغلقت الأبواب وقالت هيت لك.

١٠ - المعلومات والبيانات عن الطوارئ والأزمات:

الآيات التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا نَأْكُلُونَ﴾ (٤٧) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ (٤٨) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعَصِرُونَ (٤٩) في الآيات إشارة إلى المعلومات والبيانات التي بنيت عليها الخطة السبعية وكذلك الطوارئ والأزمات ذكرت في الآيات.

١١ - توافر بدائل لتعويض المخاطر:

﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا نَأْكُلُونَ﴾ (٤٧) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ (٤٨) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعَصِرُونَ (٤٩) كما هو مذكور في نفس الخطة في هذه الآيات البدائل فذروه في سنبله، قليلاً مما تحصنون، ثم من أعظم البدائل عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون .

إجابة السؤال الرابع الذي نصه:

س٤: ما المعايير الإدارية التي تضمنتها السورة المتعلقة بالتعامل الإداري مع المخالف ومواجهة الشائعات؟

١ - العمل على تحقيق المصلحة العامة:

الآيات التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا نَأْكُلُونَ﴾ (٤٧) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ (٤٨) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعَصِرُونَ (٤٩) وقوله تعالى ﴿قَالَ لَا تَثْرِيبَ عَلَيْكُمُ الْيَوْمَ يَغْفِرُ اللَّهُ لَكُمْ وَهُوَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ﴾ (٩٢) في الآيات إشارة إلى أن يوسف سعى بكل جهد من أجل تحقيق المصلحة العامة وخروج البلاد من أزمة دامت سبع سنوات وهذا من أعظم المصالح، كما أنه قدم التصالح والعفو على الانتقام من إخوانه وهذا من تقديم المصالح.

٢ - مدى تناغم أنشطة الخطة مع العوامل الاجتماعية والثقافية:

الآية التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا نَأْكُلُونَ﴾ (٤٧) في الآية إشارة إلى المعيار فالنشاط الذي وضع ضمن الخطة يتناغم مع العوامل الاجتماعية للمجتمع المصري حيث أنه مجتمع زراعي.

٣ - مدى امتلاك الشركاء لأهداف وإنجازات الخطة:

الآية التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا نَأْكُلُونَ﴾ (٤٧) الآية تشير إلى أن أهل مصر يمتلكون نفس الهدف من الخطة وهي الخروج من الأزمة لذلك جاءت الخطة متوافقة مع قدرتهم وإمكاناتهم

وهي الزراعة.

٤ - تقرير الجزاء الحسن مقابل العمل الجيد:

الآية التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْتِنِي بِهِ؟ أَسْتَخْلَصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ﴾ تشير الآية إلى أن الملك كافأ يوسف على ما قدمه من خطة أن قال له إنك اليوم لدينا مكين أمين.

٥ - إظهار المرونة في التعامل الإداري:

الآيات التي استنبط منها هذا المعيار قوله تعالى: ﴿قَالَ لَا تَثْرِيبَ عَلَيْكُمُ الْيَوْمَ يَغْفِرُ اللَّهُ لَكُمْ وَهُوَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ﴾ وقوله تعالى ﴿قَالَ سَوْفَ أُسْتَغْفَرُ لَكُمْ رَبِّي إِنَّهُ هُوَ الْغَفُورُ الرَّحِيمُ﴾ تشير الآيات إلى أن يوسف تعامل مع أخوته بطريقة مرنة رغم ما صنعوا به، وكذلك يعقوب عليه السلام أظهر مرونة كبيرة في الاستغفار لأبنائه رغم ما أصابه من جراء أفعالهم.

إجابة السؤال الخامس الذي نصه:

س٥: ما الاستراتيجيات المناسبة لتطبيق المعايير الإدارية المستوحاة من السورة؟
استخدم يوسف عليه السلام عدد من الاستراتيجيات التي ساعدته في النجاح وتجاوز الأزمة الاقتصادية في مصر وأهم هذه الاستراتيجيات:

١ - استراتيجية المبادرة:

هذه الاستراتيجية يعتبرها البعض آخر الاستراتيجيات التي يجب أن يتبناها، بينما تعتبر أول الاستراتيجيات، و تلخص في المبادرة بعمل معين بأسلوب أكثر كفاءة وأسرع تميزاً، كما أن استراتيجية المبادرة تحتل المركز الأول من الاستراتيجيات، فهي أول ما يراقبه المحيطون بك،

حيث تكون محط أنظار الجميع ليروا طموحاتك.

إن استراتيجية المبادرة لا يتم تعلمها بالمدارس، وإنما في بيئة العمل ويحدث ذلك ببطء ومشقة، وتتميز استراتيجية المبادرة بالآتي:

١. البحث عن مسؤوليات إضافية تتجاوز المتوقع في التوصيف الوظيفي.
 ٢. مباشرة أعمال إضافية لصالح الزملاء أو المجموعة.
 ٣. التمسك بإصرار بفكرة أو مشروع والاستمرار في ذلك حتى يتحقق النجاح.
 ٤. قبول بعض المخاطر الشخصية بتولي مسؤوليات جديدة.
- ويوسف عليه السلام جعل هذه الاستراتيجية من أهم الاستراتيجيات التي سار عليها يقول الله سبحانه وتعالى مخبراً عن هذه الاستراتيجية التي جعلها يوسف طريق من طرق نجاحه :
- أ- مبادرته بدخول السجن: رغم براءته ليحمل تهمة التحرش عن زوجة العزيز وتموت هذه القضية ويتعد عن المعصية قال تعالى: ﴿ قَالَ رَبِّ السِّجْنُ أَحَبُّ إِلَيَّ مِمَّا يَدْعُونَنِي إِلَيْهِ ۖ وَإِلَّا تَصْرِفْ عَنِّي كَيْدَهُنَّ أَصْبُ إِلَيْهِنَّ وَأَكُن مِّنَ الْجَاهِلِينَ ۖ ﴾ يقول البغوي - رحمه الله - فاختار يوسف عليه السلام السجن على المعصية حين توعده المرأة، قال رب، أي: يا رب، السجن أحب إلي مما يدعونني إليه^(١)، ويقول القرطبي رحمه الله: أي دخول السجن، فحذف المضاف، قاله الزجاج والنحاس. "أحب إلي" أي أسهل علي وأهون من الوقوع في المعصية^(٢)
- ب- مبادرته عليه السلام في دعوة أهل السجن: وتفسير رؤاهم لكسب قلوبهم ودعوتهم إلى التوحيد قال الله تعالى: ﴿ وَدَخَلَ مَعَهُ السِّجْنَ فَتَيَانِ ۖ قَالَ أَحَدُهُمَا إِنِّي أَرَانِي أَعْصِرُ خَمْرًا ۖ وَقَالَ الْآخَرُ إِنِّي أَرَانِي أَحْمِلُ فَوْقَ رَأْسِي خُبْرًا تَأْكُلُ الطَّيْرُ مِنْهُ نَبِئْنَا بِتَأْوِيلِهِ ۖ إِنَّا

(١) تفسير البغوي ، مرجع سابق، (٢/ ٤٩٠)

(٢) تفسير القرطبي، مرجع سابق، (٩/ ١٨٤)

نَزَلَكَ مِنَ الْمُحْسِنِينَ ﴿٣٦﴾ قَالَ لَا يَأْتِيَكُمَا طَعَامٌ تُرْزَقَانِهِ إِلَّا نَبَأَكُمَا بِتَأْوِيلِهِ قَبْلَ أَنْ يَأْتِيَكُمَا ذَلِكُمَا مِمَّا عَلَّمَنِي رَبِّي إِنِّي تَرَكْتُ مِلَّةَ قَوْمٍ لَا يُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَهُمْ بِالْآخِرَةِ هُمْ كَافِرُونَ ﴿٣٧﴾ وَاتَّبَعْتُ مِلَّةَ آبَائِي ابْرَهِيمَ وَإِسْحَاقَ وَيَعْقُوبَ مَا كَانُوا لَنَا أَنْ نَشْرِكَ بِاللَّهِ مِنْ شَيْءٍ ذَلِكَ مِنْ فَضْلِ اللَّهِ عَلَيْنَا وَعَلَى النَّاسِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَشْكُرُونَ ﴿٣٨﴾ يَصْحَبِي السِّجْنِ أَرْبَابٌ مُتَفَرِّقُونَ خَيْرٌ أَمِ اللَّهُ الْوَاحِدُ الْقَهَّارُ ﴿٣٩﴾ مَا تَعْبُدُونَ مِنْ دُونِهِ إِلَّا أَسْمَاءَ سَمَّيْتُمُوهَا أَنْتُمْ وَآبَاؤُكُمْ مَا أَنْزَلَ اللَّهُ بِهَا مِنْ سُلْطَانٍ إِنِ الْحُكْمُ إِلَّا لِلَّهِ أَمَرَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴿٤٠﴾ يَصْحَبِي السِّجْنِ أَمَّا أَحَدُكُمَا فَيَسْقِي رَبَّهُ خَمْرًا وَأَمَّا الْآخَرُ فَيُصَلِّبُ فَتَأْكُلُ الطَّيْرُ مِنْ رَأْسِهِ قُضِيَ الْأَمْرُ الَّذِي فِيهِ تَسْتَفْتِيَانِ ﴿٤١﴾

يقول الإمام الطبري رحمه الله : (نبأنا بتأويله إنا نراك من المحسنين)، قال: قيل له: ما كان إحسان يوسف؟ قال: كان إذا مرض إنسان قام عليه، وإذا احتاج جمع له، وإذا ضاق أوسع له ^(١) ويقول السمعاني في تفسيره أنه رؤي أن يوسف - عليه السلام - لما دخل السجن جعل يدعُو إلى الله وينشر علمه، فرأى هذين الرجلين وهما مهمومان فسألهما عن شأنهما فذكرا أنَّهما صاحبا الملك، وأن الملك حبسهما، وقد رأيا رؤيا وقد غمهما ذلك، فقال لهما: قصا علي ما رأيتمَا، فقصا عليه رؤياهما؛ وهذا معنى قوله: {قَالَ أَحَدُهُمَا إِنِّي أَرَانِي أَعْصِرُ خَمْرًا}. وفي القصة: أنه قال: رأيت حبلَةً عَلَيْهَا ثَلَاثَةُ عُنَاقِيدَ فَجَنَيْتُهُنَّ وَعَصَرْتُهُنَّ خَمْرًا وَسَقَيْتُ مِنْهُ الْمَلِكَ ^(٢).

المبادرات سلاح ذو حدين أولهما القلق: من الدخول في صراع مع الآخرين، لأنك

(١) تفسير جامع البيان، للإمام الطبري، الطبعة الأولى، مؤسسة الرسالة، ١٤٢٠ هـ - ٢٠٠٠ م، (١٦ / ٩٨).

(٢) تفسير القرآن، أبو مظفر السمعاني، الطبعة الأولى، دار الوطن، الرياض - السعودية، ١٤١٨ هـ - ١٩٩٧ م، (٣ /

غالباً ما ستهدد الوضع الراهن بتغييره عندما تبادر بفعل شيء جديد، فأحياناً تتضمن المبادرة البحث عن إصلاح ما أفسده بعض الزملاء، مما يسبب العداء، والذين يأخذون زمام المبادرات يعرفون كيف يعبرون مراحل الصراع رغم ما تخلفه من نفوس جريحة وغاضبة.

وثانيهما : في المخاطرة هو أنك ستعرض سمعتك للمخاطرة مرتين، مرة في سلامة اختيار المبادرات، وأخرى في احتمال نجاحك أو فشلك في تنفيذها.

٢ - استراتيجية شبكات العلاقات:

العلاقات من أهم استراتيجيات الإدارة الناجحة، لذا يعتقد بعض الإداريين أن شبكة العلاقات تضم أولئك الذين يبقونه على علم بآخر النكات أو الشائعات أو الأخبار التافهة المنتشرة في المؤسسة، أما المتميز فيسأل نفسه الآتي:

أ- إذا كنت أعرف حجم المعلومات التي تعلمتها وفهمتها، فهل أعرف حجم ما أجهل؟ أي بمعنى آخر ما النسبة المئوية للوقت الذي أقضيه في البحث عن شخص أو مصدر للحصول منه على معرفة لازمة لإتمام العمل؟

أجريت إحصائية في عام ١٩٨٦م عن هذا السؤال فأجاب معظم من تم سؤالهم بتوفر ٧٥% من المعلومات بأذهانهم، مع اعتمادهم على الآخرين في تحصيل نسبة الـ ٢٥% الأخيرة، وأجريت الإحصائية نفسها في السنين الأخيرة فوجد هبوط، في نسبة المعلومات التي يعرفها الموظف إلى حوالي ٢٠%، وهذه النتيجة تؤكد إلى أن هناك قلق عند المديرين بشأن موظفيهم، بأن يحكموا عليهم بالنقص أو القصور أو قلة التدريب^(١).

والحقيقة هي أن الموظفين والمؤسسات يعانون من مشكلة قصور أو نقص المعرفة، فهناك الكثير مما يحتاجون لمعرفته ليتموا أعمالهم بشكل جيد، وفي هذه الحالات لا بديل عن شبكات المعارف، وهي الوسيلة التي يلجأ إليها المتميزون للتغلب على نقص معارفهم.

(١) إعادة تعريف الإستراتيجية العالمية، بانكاج غيماوات، ترجمة معين الإمام، الطبعة الأولى، العبيكان للنشر، الرياض،

ولقد بدأ يوسف حياته بهذه العلاقة فعرض رؤياه على والده يعقوب رغم معرفته بتأويل
الرؤى إلا أنه أراد تطبيق استراتيجية شبكة العلاقات قال تعالى: ﴿إِذْ قَالَ يُوسُفُ لِأَبِيهِ
يَا أَبَتِ إِنِّي رَأَيْتُ أَحَدَ عَشَرَ كَوْكَبًا وَالشَّمْسَ وَالْقَمَرَ رَأَيْتُهُمْ لِي سَاجِدِينَ ﴿٤﴾ قَالَ يَبْنَىٰ لَا
تَقْصُصْ رُءْيَاكَ عَلَىٰ إِخْوَتِكَ فَيَكِيدُوا لَكَ كَيْدًا إِنَّ الشَّيْطَانَ لِلْإِنسَانِ عَدُوٌّ مُّبِينٌ ﴿٥﴾ وَكَذَلِكَ
يَجْنِيكَ رَبُّكَ وَيُعَلِّمُكَ مِن تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَيُتِمُّ نِعْمَتَهُ عَلَيْكَ وَعَلَىٰ آلِ يَعْقُوبَ كَمَا أَتَمَّهَا
عَلَىٰ أَبَوَيْكَ مِن قَبْلُ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْحَاقَ إِنَّ رَبَّكَ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ﴿٦﴾﴾ يقول ابن الجوزي - رحمه الله -
قال المفسرون: كانت الكواكب في التأويل إخوته، والشمس أمه، والقمر أباه، فلما قصّها على
يعقوب أشفق من حسد إخوته، وقال السدي: الشمس أبوه، والقمر خالته، لأن أمه كانت قد
ماتت، والثاني: أنه رأى أبويه وإخوته ساجدين له، فكفى عن ذكرهم، وهذا مروي عن ابن
عباس، وقتادة، فأما تكرار قوله تعالى: رَأَيْتُهُمْ فقال الزجاج: إنما كرره لما طال الكلام تأكيداً.
وفي سن يوسف لما رأى هذا المنام ثلاثة أقوال: أحدها: سبع سنين. والثاني: اثنتا عشرة سنة.
والثالث: سبع عشرة سنة، قال المفسرون: علم يعقوب أن إخوة يوسف يعلمون تأويل رؤياه،
فقال: لَا تَقْصُصْ رُءْيَاكَ عَلَىٰ إِخْوَتِكَ فَيَكِيدُوا لَكَ كَيْدًا ^(١) علاقة يوسف بوالده علمه عدم
إفشاء الرؤيا لأخوته، وتعلم من والده الشيء الكثير عليهم السلام، وعلاقة يوسف بصاحبي
السجن كان لها كذلك أثر وسبب في إخراجهم من السجن قال تعالى ﴿وَقَالَ الَّذِي نَجَا مِنْهُمَا
وَأَذَكَرَ بَعْدَ أُمَّةٍ أَنَا أُنَبِّئُكُمْ بِتَأْوِيلِهِ فَأَرْسِلُونِ ﴿٤٥﴾﴾ يقول الإمام الطبري قال أبو جعفر:
يقول تعالى ذكره: وقال الذي نجا من القتل من صاحبي السجن اللذين استعبرا يوسف الرؤيا،
(وادكر)، يقول: وتذكر ما كان نسي من أمر يوسف، وذَكَرَ حاجته للملك التي كان سألها عند

(١) زاد المسير في علم التفسير، لأبن الجوزي، الطبعة الأولى، دار الكتاب العربي، بيروت، ١٤٢٢ هـ، (٢/ ٤١٣).

تعبيره رؤياه أن يذكرها^(١)

٣ - استراتيجية إدارة الذات:

إدارة الذات لا تعني إدارة الوقت الذي يسمح لك بتقسيم المهام المطلوبة منك على كمية الوقت المتاحة لك، إنما تعني أنه ما يزال لديك الوقت الكافي لأداء مزيد من المهام والمبادرات.

نتيجة للتغيرات التي طرأت على التنظيم الإداري الهرمي، ونتيجة للطفرات التقنية التي سمحت للعاملين بحرية أكثر، ولتغيرات أساليب الحياة بشكل تطلب مرونة جداول العمل، ولتغير طبيعة العمل نفسه، ضعفت خطوط الإدارة والرقابة التقليدية على الجماعة، مما حتم على كل الموظفين تطوير قدراتهم على إدارة ذواتهم، وضع يوسف عليه السلام لنفسه برنامج لإدارة الذات هي:

- ١ - أنه عرف نفسه جيداً.
- ٢ - أنه عرف نوع العمل الذي يتقنه ويرغب في تنفيذه.
- ٣ - أنه خطط للمشروع بالكامل.
- ٤ - أنه عمل على جدولته وقته بوضع خطة زمنية لتنفيذ الخطة.
- ٥ - أنه ظل يتابع مدى تقدمه في التنفيذ.
- ٦ - أنه يحتزن ويسترجع المعلومات الهامة للإفادة منها.
- ٧ - أنه استطاع توقع المشكلات قبل حدوثها.
- ٨ - أنه وضع خطة بديلة لتنفيذها عند فشل الخطة المبدئية.
- ٩ - أنه حدد من يهتمهم الأمر (العملاء، الرؤساء، الزملاء) بمدى تقدمه في عمله وبما

(١) جامع البيان، الإمام الطبري، مرجع سابق، (١٦ / ١١٩).

يحققه من نتائج.

يقول الله تعالى: ﴿يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ﴾ (٤٦) قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (٤٧) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ (٤٨) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ (٤٩) ﴿ يقول الإمام النسفي - رحمه الله - في تفسيره: " {يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ} أيها البليغ في الصدق وإنما قال له ذلك لأنه ذاق وتعرف صدقه في تأويل رؤياه ورؤيا صاحبه" (١) فهنا تتجلى استراتيجية إدارة الذات حيث بدأت من السجن ثم "إلى الملك وأتباعه {لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ} فضلك ومكانك من العلم فيطلبوك ويخلصوك من محتك تفسير، {قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ} هو خبر في معنى الأمر كقوله: تُؤْمِنُونَ بالله واليوم الآخر وتجاهدون دليله قوله فذروه في سنبله وإنما يخرج الأمر في صورة الخبر للمبالغة في وجود المأمور به فيجعل كأنه موجود فهو يخبر عنه {دَأْبًا} بسكون الهمزة وحفص يحركها وهي مصدر دأب في العمل وهو حال من المأمورين أي دائبين {فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ} كي لا يأكله السوس {إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ} في تلك السنين " (٢) هنا اتضحت معالم استراتيجية إدارة الذات من خلال توجيه المجتمع بما يصنعونه لمواجهة الأزمة وهذا التوجيه سيكون فيه بداية انفراجة عن يوسف وخروجه من السجن " {ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ} هو من إسناد المجاز جعل أكل أهلهم مسنداً إليهن {مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ} أي في السنين المخصبة {إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ} يحرزون وتخبنون، {ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ} أي من بعد أربع عشرة سنة عام {فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ} من

(١) مدارك التنزيل وحقائق التأويل، أبو البركات عبد الله بن أحمد النسفي، الطبعة الأولى، دار الكلم الطيب، بيروت،

١٤١٩ هـ - ١٩٩٨ م، (٢/ ١١٤-١١٦).

(٢) المرجع السابق، (٢/ ١١٤-١١٦).

الغوث أي يجاب مستغيثهم، أو من الغيث أي يمحطون يقال غيثت البلاد إذا مطرت {وفيه يعصرون} العنب الزيتون والسمسم، فيتخذون الأشربة والأدهان، وفي قراءة حمزة تعصرون فأول البقرات السمان والسنبيلات الخضر بسنين مخصبة، والعجاف واليابسات بسنين مجدبة ثم بشرهم بعد الفراغ من تأويل الرؤيا بأن العام الثامن يجيء مباركاً كثيراً لخير غزير النعم، وذلك من جهة الوحي (١)

٤ - استراتيجية رؤية الصورة الكاملة:

رؤية الصورة الكاملة لا تعني التشدق بأحد الشعارات الرنانة، وتكرارها أمام الإدارة العليا للحصول على التأييد والمصادقة اللازمين لإبداء الرأي والمشورة، والتصويت على قرارات المجالس العليا، إنما الرؤية الكاملة تعني الممارسات العملية داخل أطر وصور ذهنية واضحة، والتضحية بكل غالي في سبيل التعرف على الرؤى الهامة للغير، وهذا كله من أجل هدف كبير هو فهم العلاقة بين العمل وبين الجهد الأكبر للفريق.

فيوسف عليه السلام كان ذو قدرة على رؤية الصورة الكاملة قادر على فهم ما تحدته التغيرات الطفيفة في المشروعات التي تتطلب مشاركة الآخرين، وهكذا هدف عليه السلام إلى تكوين فهم عميق وشامل لمجال عمله، وقام بممارسة عمله أكثر من المفسرين العاديين، وهذه النتيجة أثارة في يوسف عليه السلام حاسة الابتكار والبحث عن الحلول، يقول ابن كثير في تفسيره موضحاً الرؤية الكاملة عند يوسف: عندما جاءه الرسول فقال له: {يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا} وَذَكَرَ الْمَنَامَ الَّذِي رَأَاهُ الْمَلِكُ، فَعِنْدَ ذَلِكَ ذَكَرَ لَهُ يُوسُفُ، عَلَيْهِ السَّلَامُ، تَعْبِيرَهَا مِنْ غَيْرِ تَعْنِيفٍ لِذَلِكَ الْفَتَى فِي نِسْيَانِهِ مَا وَصَّاهُ بِهِ، وَمِنْ غَيْرِ اشْتِرَاطٍ لِلخُرُوجِ قَبْلَ ذَلِكَ، بَلْ قَالَ: {تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا} أَيُّ يَأْتِيكُمْ الْحَصْبُ وَالْمَطَرُ سَبْعَ سِنِينَ مُتَوَالِيَاتٍ، فَفَسَّرَ الْبَقَرُ بِالسِّنِينَ؛ لِأَنَّهَا تُبَيِّرُ الْأَرْضَ الَّتِي تُسْتَغَلُّ مِنْهَا الثَّمَرَاتُ وَالزَّرْعُ، وَهِيَ السَّنْبِلَاتُ الْخَضِرُ، ثُمَّ أَرَشَدَهُمْ إِلَى مَا يَعْتَمِدُونَهُ فِي تِلْكَ السِّنِينَ فَقَالَ: {فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا

(١) المرجع السابق، (٢/ ١١٤-١١٦).

تَأْكُلُونَ} أَي: مَهْمَا اسْتَغْلَلْتُمْ فِي هَذِهِ السَّبْعِ السِّنِينَ الْخِصْبَ فَاحْزِنُوهُ فِي سُنْبُلِهِ، لِيَكُونَ أَبْقَى لَهُ وَأَبْعَدَ عَنِ إِسْرَاعِ الْفَسَادِ إِلَيْهِ، إِلَّا الْمِقْدَارَ الَّذِي تَأْكُلُونَهُ، وَلِيَكُنْ قَلِيلًا قَلِيلًا لَا تُسْرِفُوا فِيهِ، لِيَتَنَفَّعُوا فِي السَّبْعِ الشَّدَادِ، وَهُنَّ السَّبْعُ السِّنِينَ الْمَحِلَّ الَّتِي تَعْقُبُ هَذِهِ السَّبْعَ مُتَوَالِيَاتٍ، وَهُنَّ الْبَقَرَاتُ الْعِجَافُ اللَّائِي يَأْكُلْنَ السَّمَانَ؛ لِأَنَّ سِنِّي الْجَدْبِ يُؤْكَلُ فِيهَا مَا جَمَعُوهُ فِي سِنِّي الْخِصْبِ، وَهُنَّ السُّنْبُلَاتُ الْيَابِسَاتُ، وَأَخْبَرَهُمْ أَنَّهُنَّ لَا يُنْبِئْنَ شَيْئًا، وَمَا بَذَرُوهُ فَلَا يَرْجِعُونَ مِنْهُ إِلَى شَيْءٍ؛ وَلِهَذَا قَالَ: {يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ}، ثُمَّ بَشَّرَهُمْ بَعْدَ الْجَدْبِ الْعَامِ الْمُتَوَالِي بِأَنَّهُ يَعْقُبُهُمْ بَعْدَ ذَلِكَ {عَامٌ فِيهِ يُعَاثُ النَّاسُ} أَي: يَأْتِيهِمُ الْغَيْثُ، وَهُوَ الْمَطَرُ، وَتُغْلُ الْبِلَادُ، وَيَعَصُرُ النَّاسُ مَا كَانُوا يَعَصِرُونَ عَلَى عَادَتِهِمْ، مِنْ زَيْتٍ وَنَحْوِهِ، وَسُكَّرِ وَنَحْوِهِ حَتَّى قَالَ بَعْضُهُمْ: يَدْخُلُ فِيهِ حَلَبُ اللَّبَنِ أَيْضًا، قَالَ عَلِيُّ بْنُ أَبِي طَلْحَةَ، عَنْ ابْنِ عَبَّاسٍ {وَفِيهِ يَعَصِرُونَ} يَحْلِيُونَ.^(١) هذه الرؤية الكاملة لم يكتفِ يوسف عليه السلام بالتفسير فقط بل أعطاهم رؤية كاملة لما سيكون وماهي الحلول لتجنب المجاعة إنها الرؤية الكاملة.

٥ - استراتيجية معرفة العلاقات الإنسانية:

المعرفة: خبرة محترمة ورأي سديد في أمور تتعلق بأهداف المجموعة، والعلاقات الإنسانية، ويكون ذلك من خلال الاهتمام بزملائك وبأهدافهم مثلما تهتم بنفسك وبأهدافك، وكنتيجة لذلك، يتحرك زملاؤك للعمل معك بإرادتهم لتحقيق الهدف، ولأن الدافعية، والتي هي ممارسة أنشطة القيادة التي تعاون المجموعة معاونة حقيقية لإتمام تنفيذ الهدف، فإنها جزء من الاستراتيجية، وهذه الاستراتيجية استخدمها يوسف في مواطن كثيرة فأولها عرضه الرؤيا على والده وهذه معرفة وعلاقات إنسانية، كما استخدمها في السجن مع صاحبية حيث حرص على دعوتهم وتكوين علاقة معهم، يقول سيد قطب رحمه الله: ويختصر السياق ما كان من أمر يوسف في السجن، وما ظهر من صلاحه وإحسانه، فوجه إليه الأنظار، وجعله موضع ثقة المساجين، وفيهم الكثيرون ممن ساقهم سوء الطالع مثله للعمل في القصر أو الحاشية، وكذلك

(١) تفسير ابن كثير، مرجع سابق، (٤/ ٣٩٢-٣٩٣)،

مع العزيز وزوجته ففي الوقت الذي هو في السجن مظلوم إلا أنه عندما طلبه الملك جاءه يوسف دون تعنت أو عتاب، وكذلك مع إخوته الذين مكروا به ورموه في الحب إلا أنه راعاهم وغفر لهم ذلك الذنب العظيم الذي اقترفوه، فلم يغضب عليهم في نزوة عارضة، فيلقي بهم في السجن، يختصر السياق هذا كله ليعرض مشهد يوسف في السجن وإلى جواره فتيان أنسا إليه، فهما يقصان عليه رؤيا رأياها، ويطلبان إليه تعبيرها، لما يتوسمان فيه من الطيبة والصلاح وإحسان العبادة والذكر والسلوك... الخ^(١)

٦ - استراتيجية روح الفريق:

يكتفي الشخص العادي من هذه الاستراتيجية بأن ينضوي تحت لواء أحد فرق العمل، ويفعل ما يطلب منه فقط، أما المتميز فيعلم أن أول مبادئ روح الفريق ضروري لإنجاز المهام المركبة والمعقدة، وأن حجم العمل يصعب أن ينفذه فرد واحد، حتى لو كان جد متميز، وذلك لسببين:

١ - عدم تطابق أفعال المديرين مع أقوالهم. فتقافة كثير من الإدارات العليا ترتبط بالأسلوب الفردي، وتمجيد الذات، وقد أدى افتقار روح الفريق على مستوى المديرين إلى حيرة المرؤوسين.

٢ - مكافأة القادة وعدم مكافأة أفراد الفريق: كل هذه المصاعب تجعل العمل داخل الفرق مهمة شاقة على كل أعضاء الفريق، عدا الذين يستطيعون خلق المناخ المناسب للعمل وزيادة الإنتاجية، وهذا ما حققه يوسف عليه السلام، حيث جعل من الشعب المصري فريق واحد في مواجهة الأزمة، وحدد مهام كل عضو في الفريق فالزراع يزرعون، والخزان يخزنون ويقتصدون في الإنفاق، وعلمهم الترشيح في الإنفاق لكي يتجاوزوا السنوات العجاف، جعل من الجميع فريق واحد يعملون بروح واحدة، وقد أكد ذلك ابن كثير كما سبق ذكره.

(١) في ظلال القرآن، سيد قطب، الطبعة السابعة عشر، دار الشروق، بيروت، ١٤١٢ هـ، (٤/ ١٩٨٧-١٩٨٨)،

٧- استراتيجية المعرفة التنظيمية:

تتضمن المعرفة التنظيمية مراعاة المصالح المختلفة لكل مكونات الإدارة، وأنه من الممكن تطعيم البيئة بمفهوم ربح لكل الأطراف دون أن يضطر أحدهم للكسب على حساب خسارة الآخر، فالمعرفة التنظيمية بالنسبة لهم تعني القدرة على إدارة المصالح المتنافسة داخل بيئة العمل لترويج فكرة أو فض نزاع أو تحقيق هدف، والذين لا يتقنون المبادرة أو لا تتوافر لديهم القدرة على التصور مثلاً سيجدون أنفسهم عاجزين في مجال المعرفة التنظيمية، وللمعرفة التنظيمية مجموعة من المهارات أهمها الآتي:

١- مهارة التعرف على الهيكل التنظيم للإدارة: لكل إدارة هيكلان تنظيميان، أحدهما رسمي والآخر غير رسمي، والتنظيم غير الرسمي أكثر أهمية بالطبع لكونه يعبر عن شخصية الإدارة وثقافتها بشكل أدق، حيث تتحدد مراكز القوى الحقيقية في الإدارة بعيداً عن الألقاب الوظيفية الرسمية، وحتى تصبح نجماً لإدارتك عليك التعرف على التنظيم غير الرسمي وعلى العلاقات المستترة خلفه.

٢- مهارة التعرف على شخصية الإدارة وثقافتها: للإدارة أيضاً شخصيتها أو ثقافتها التنظيمية الخاصة بها، بدءاً من ملابس العاملين، وانتهاء بالأمكان التي يتبادل فيها العاملون أسرار وشائعات العمل، وعليك أن تدرس شخصية الإدارة، وأن توفق بين سلوكك وشخصيتها، كما يجب عليك اكتساب ثقة الآخرين.

وقد استخدم نبي الله يوسف عليه السلام هذه الاستراتيجية في مواطن كثيرة أولها في بيت العزيز كيف تعرف على بروتكولات القصر الملكي وحافظ عليه يقول البيضاوي في تفسيره: وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ مَتَّهِىَ اشْتِدَادَ جِسْمِهِ وَقُوَّتَهُ وَهُوَ سِنُ الْوُقُوفِ مَا بَيْنَ الثَّلَاثِينَ وَالْأَرْبَعِينَ، وَقِيلَ سِنُ الشَّبَابِ وَمَبْدُؤُهُ بُلُوغُ الْحِلْمِ. آتَيْنَاهُ حُكْمًا حَكِيمًا وَهُوَ الْعِلْمُ الْمُوَيْدُ بِالْعَمَلِ، أَوْ حَكْمًا بَيْنَ النَّاسِ، وَعِلْمًا يَعْنِي عِلْمَ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ، وَكَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ تَنْبِيهِ عَلَى أَنَّهُ تَعَالَى إِنَّمَا آتَاهُ

ذلك جزاء على إحسانه في عمله وإتقانه في عنفوان أمره.^(١)، ويقول سيد قطب - رحمه الله -:
وصل يوسف إلى مصر، ويبيع بيع الرقيق ولكن الذي اشتراه توسم فيه الخير - والخير يتوسم في
الوجه الصباح، وبخاصة حين تصاحبها السجايا الملاح - فإذا هو يوصي به امرأته خيراً، وهنا
يبدأ أول خيط في تحقيق الرؤيا، ولكن محنة أخرى من نوع آخر كانت تنتظر يوسف حين يبلغ
أشده، وقد أوتي حكماً وعلماً يستقبل بهما هذه المحنة الجارفة التي لا يقف لها إلا من رحم الله،
إنها محنة التعرض للغواية في جو القصور، وفي جو ما يسمونه «الطبقة الراقية» وما يغشاها من
استهتار وفجور، ويخرج يوسف منها سليماً معافى في خلقه وفي دينه، ولكن بعد أن يخالط المحنة
ويصلاها^(٢) في هذا دلالة على أن يوسف استخدم استراتيجية المعرفة التنظيمية فتعرف على
كل ما يتعلق بالقصر ولذلك عندما علم الله صدق نيته حفظه.

٨ - استراتيجية العرض والاستمالة:

تمثل هذه المهارة بالنسبة للشخص العادي أهم المهارات على الإطلاق، والأولى في
الترتيب، وهو بذلك يعتقد أنها تعني القدرة على جذب انتباه الإدارة والشخصيات المهمة في
الإدارة من خلال بعض العروض والتصميمات التي تستعرض المهارة أكثر مما تحمل فائدة
حقيقية للمؤسسة.

أما المتميز فيشكل العرض والاستمالة آخر المهارات الأساسية، إلا أن دورها حيوي في
دعم شهرته في بيئة العمل، إذ أن إتقان مهارة العرض والاستمالة تسمح لك بإقناع من حولك
بالثقة في خبرتك وفي رسالتك وذلك بغرض الحصول على التأييد اللازم لمبادراتك أو لإيضاح
تصوراتك، أو قبول قيادتك، ولكن هذه المهارة وحدها لا يمكنها تعويض النقص في أي مهارة
أساسية من مهارات العمل الأخرى، إنها اللمسة الجمالية أو النغمة الأخيرة في سيمفونية
التميز، ورغم أنها لن تصنع أو تدمر إنتاجيتك على المستوى المحلي، إلا أنها تحد فاعليتك لمن

(١) أنوار التنزيل وأسرار التأويل، مرجع سابق، (٣ / ١٥٩ - ١٦٠).

(٢) في ظلال القرآن، مرجع سابق، (٤ / ١٩٧٨).

هم بالمستوى الأعلى في مؤسستك، إنها تزيد من صلابتك، وتساعد على كسب نفوذ أكبر أو ترقية إلى طبقة المديرين، وهذا ما أستطاع يوسف عليه السلام تقديمه في كثير من المواقف فهو لم يجعل من استراتيجية العرض والاستمالة ركيزة أساسية بل جعل منها وسيلة للإقناع ولذلك ظهر تميزه بين إخوانه، فكانت النتيجة أن أصبح أكثر منهم قابلية ومحبة عند أبيه، كما أنه جعل منها وسيلة في تفسير رؤيا الملك وذلك بما قدمه لصاحبه في السجن ولذلك وقع الاختيار عليه في تفسير رؤيا الملك.

٩ - استراتيجية التخطيط:

يُعَدُّ التخطيط ضرورةً من ضرورات الحياة للإنسان، وذلك بسبب خوفه المستمر من المجهول، والأخطار، والكوارث التي تحق به؛ لذا حَتَّمت عليه الظروف توخي الحيلة والحذر لمواجهة ذلك المجهول، فبدأ يُخطِّط لنشاطاته المختلفة؛ للتغلب على ذلك المجهول وما يتعلق به من متغيرات وتقلبات في ظروف البيئة الطبيعية التي يعيش فيها؛ من تعاقب الليل والنهار، وتتابع الفصول الأربعة صيفًا وشتاءً، وريبعًا وخريفًا؛ لذا فالإنسان يهدف بالتخطيط إلى تنظيم شؤون حياته، ولتطويع المستقبل المجهول لأهدافه وأغراضه.

ولقد اهتمت الحكومات والمنظمات بالتخطيط كوسيلة للتحكم في ظروف المستقبل؛ لتسخيرها لمشروعاتها وأهدافها عن طريق تحديد الأهداف، ووضع السياسات، وتصميم البرامج، وتحديد الخطوات والإجراءات والقواعد في إطار زمني محدد، فالتخطيط يُساعد على عدم ترك الأمور والأحداث لعامل الصدفة أو الصواب والخطأ، وقبل أن تُحدد مفهوم استراتيجية التخطيط في الإدارة الإسلامية، سنعرض هنا بعضَ تعريفات مؤلفي الإدارة الغربيين على اختلاف أفكارهم ومدارسهم؛ حيث يعرفه (هايمان) بأنه: "تحديد سابق لما سيتم عمله، وتحديد

لخط سير العمل في المستقبل، يضم مجموعة منسجمة ومتتابعة من العمليات؛ بغرض تحقيق أهداف معينة" (١).

ويعرفه ألبرت وترستون (Albert Waterston) بأنه: "عملية ذهنية منظمة لاختيار الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محددة" (٢)، التخطيط إذاً "مجموعة من العمليات المترابطة مادياً وبشرياً، يكون بدايته النظرة الفاحصة والمتعمقة للمستقبل، والتنبؤ بأحداثه ومستجداته في مجال موضوع محدد، وذلك من خلال التوجيهات والسياسات التي تصدر من قمة الهرم الإداري، وحساب التقديرات والحقائق الواقعية القائمة" (٣).

أمّا مفهوم التخطيط في الإدارة الإسلامية، فيعرفه الدكتور فرانس عبدالباسط بأنه: "أسلوب عمل جماعي، يأخذ بالأسباب لمواجهة توقعات مستقبلية، أو يعتمد على منهج فكري عقدي يؤمن بالقدر ويتوكل على الله، ويسعى لتحقيق هدف شرعي، هو عبادة الله وتعمير الكون" (٤). ويرى الدكتور حزام المطيري أنّ هذا التعريف يُلغي الدور الفردي في التخطيط؛ لهذا يورد تعريفاً آخر أكثر شمولية، فيقول: إنّ التخطيط الإسلامي هو "التفكير والتدبر بشكل فردي وجماعي في أداء عمل مستقبلي مشروع، مع ربط ذلك بمشيئة الله - تعالى - ثم بذل الأسباب المشروعة في تحقيقه، مع كامل التوكل والإيمان بالغيب فيما قضى الله وقدره على النتائج" (٥).

(١) مبادئ الإدارة العامة، محمد عبدالفتاح باغي، ط بدون، د بدون، ص ٧٩.

(٢) مبادئ الإدارة العامة، فوزي حبّيش، ط بدون، د بدون، ص ١٩.

(٣) مبادئ وأصول علم الإدارة العامة، مصطفى محمود عفيفي، ط بدون، د بدون، ص ١٣٣.

(٤) البناء و التخطيط: دراسة في مجال الإدارة الإسلامية وعلم الإدارة العامة، فرانس عبدالباسط، ط بدون، د بدون، ص ٨٥.

(٥) الإدارة الإسلامية المنهج والممارسة، حزام بن ماطر المطيري، الطبعة الرابعة، مكتبة الرشد، ٢٠١٠م، ص ٧٦.

إنَّ العالمَ الإسلامي في مُختلف مراحله وعصوره قد شهد أنواعًا كثيرة من التخطيط، اشتمل على جميع عناصر التخطيط الحديثة من حيث الإعداد والتنفيذ، شاملاً جميع نشاطات الدولة الإسلامية، وهو تخطيط لا يَختلف كثيراً عن التخطيط المعاصر إلا في نواحي قليلة؛ مثل: حجم الخطة، والوسائل والأدوات.

وما يُميز التخطيط الإسلامي للسياسات العامة والمبادئ التي تستند إليها الدولة الإسلامية، هو أنَّ الله - سبحانه وتعالى - مبدعه وواضعه، ورسول الله - صَلَّى الله عليه وسلَّم - وخلفاءه هم مَنْ يقوم بتنفيذه، ولقد عرض القرآن الكريم صور كثيرة من التخطيط حيث يزخر القرآن الكريم بالعديد من الآيات التي تُمثل التخطيط، والتي لا يُمكن حصرها هنا، وسنذكر بعض الآيات، التي اتَّفَق عليها كتَّاب الإدارة الإسلامية، ومن أهمها الآيات التي نزلت في سورة يوسف - عليه السَّلام - والتي تُمثل التخطيط الاقتصادي الربَّاني؛ حيث يقول - تعالى -: ﴿ وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعَ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي رُؤْيَايَ إِن كُنْتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبُرُونَ * قَالُوا أَضْغَاثُ أَحْلَامٍ وَمَا نَحْنُ بِتَأْوِيلِ الْأَحْلَامِ بِعَالَمِينَ * وَقَالَ الَّذِي نَجَا مِنْهُمَا وَادَّكَرَ بَعْدَ أُمَّةٍ أَنَا أُنَبِّئُكُمْ بِتَأْوِيلِهِ فَأَرْسِلُون * يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ * قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ * ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ هُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ * ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعَصِرُونَ ﴾^(١)

وقد جاء في كتب التفاسير لهذه الآيات أنَّ المطر والخصب سيأتي لمدة سبع سنوات متواليات، وأنَّ البقر هي السنين؛ وذلك لأنَّها تثير الأرض التي تستغلُّ فيها الزروع والثمرات، وهن السنبلات الخضرة، ثُمَّ قام يوسف بتوجيههم إلى ما يفعلونه في تلك السنين، وذلك بادخار

(١) سورة يوسف الآيات: ٤٣ - ٤٩.

ما استغلوه في السنوات السبع في سنبله؛ ليكونَ أبقى له، وأبعد من إسراع الفساد إليه، إلّا القدر أو المقدار الذي يحتاجونه للأكل؛ بحيث يكون قليلاً، ونهاهم عن الإسراف؛ لكي يستفيدوا في السبع الشداد، وهن السبع المحل التي تعقب السنوات السبع المتواليات، وقد بشرهم يوسف بأنه سيأتي عام غيث بعد عام الجذب؛ حيث تغل البلاد ويعصر الناس الزيت وغيره، كما كانت عليه عادتهم في السابق، كما اعتُبرت من قِل بعض الكُتّاب بأنها موازنة تخطيطية عامة؛ حيث قام يوسف - عليه السّلام - بعملية الموازنة بين إنتاج الدّخار واستهلاك القمح في مصر^(١)، كما وضح لنا القرآن اضطلاع يوسف بدّوره الإداري المالي الفعّال في إدارة أموال الدولة؛ ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمُ﴾^(٢)، وهذه من أعظم الاستراتيجيات التي استخدمها يوسف عليه السلام.

١٠ - استراتيجية معالجة الأزمات:

أ- مفهوم الأزمة: تعني في اللغة العربية: الشدة والقحط، وأزم عن الشيء أي أمسك عنه، والأزمة الحمية، والمأزم هو المضيق^(٣)، فيما يقصد بها في اللغة الإنكليزية تغير مفاجئ نحو الأفضل أو الأسوأ^(٤).

يرتبط مصطلح الأزمة تاريخياً بالطب لكونها لحظة تحول مصيرية بين الحياة والموت تحمل تغييراً جوهرياً ومفاجئاً وتستدعي قراراً حاسماً يؤثر في مجرى الأحداث، ويكون عنصر الوقت أساسياً في فاعلية القرار، لذا تسبب الأمراض التي تؤثر في القلب أزمة قلبية، في حين لا يطلق مصطلح أزمة على أمراض أشد خطورة منها.

(١) الموازنات التخطيطية في القرآن الكريم: الاقتصاد الإسلامي، سامي عبدالرحمن، ط بدون، د بدون، ص ١٥٣ - ١٥٦.

(٢) سورة يوسف الآية: ٥٥.

(٣) مختار الصحاح، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر، ط بدون، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان، ١٩٧٩م، ص ١٥.

(٤) المورد القريب، منير البعلبكي، ط بدون، دار العلم للملايين، لبنان، ١٩٨٠م، ص ١٠٥.

والأزمة سياسياً وعسكرياً هي اللحظة الفاصلة والحرجة بين السلم والحرب عند تأزم العلاقات بين الدول، إذ تنشأ الأزمة في ظل حالة من التوتر وضعف الثقة وعدم الاستقرار، وتتراكم وتستمد أسبابها من صراعات الماضي التي تنسحب إلى نزاعات في الحاضر وزرعاً لبذور الانتقام في المستقبل بعد أن تنحل، وتستبدل بعد انتهاء الأزمة التحالفات القديمة بأخرى جديدة قائمة على كيفية التعامل قبل وإنهاء الأزمة.

والأزمة إدارياً هي: "مواقف تواجه متخذ القرار يفقد فيها القدرة على السيطرة على اتجاهاته المستقبلية، تتلاحق فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج" ^(١)، وتغذي بعضها الآخر أنها موقف غير اعتيادياً جداً يهدد أعمال وسمعة وصورة وعلاقات المؤسسة الإدارية، ويضر بجمهورها ^(٢)، وهكذا تمثل الأزمة موقفاً غير اعتيادياً وغير متوقفاً شديداً للخطورة والسرعة ذو أحداث متلاحقة، تتداعى فيه النتائج، وتختلط أسبابها، يهدد قدرة الفرد أو المؤسسة أو المجتمع على البقاء، وتمثل محنة ووقتاً عصياً لصعوبة اتخاذ قرار غير مألوف في ظل حالة من غياب المعلومات، وعدم التأكد، والمستقبل الغامض، إلا أن الأزمة لا تشمل التهديد (Threat) فقط إنما الفرصة (Opportunity) للتغيير كذلك، مما يجعلها مفهوماً معقداً وغنياً وجدلياً ذو متلازمة لفظية وطرفين متضادين ينبغي التوفيق بينهما، وهذا ما ذهب إليه (Morin)، في وصفه للأزمة اعتماداً على المفهوم الجدلي الذي يجمع الفرصة والتهديد، إذ توصف الأزمة في نفس الوقت بتأثيرات سلبية (التشويش، وعدم التنظيم، والصراع، والإرباك، والإجهاد المفرط الذي يقود إلى تصرفات طائشة)، وتأثيرات إيجابية (تعبئة وتماسك، وتعاون، وتكيف مع البيئة، والتعلم بالتجربة) وهكذا تحول مفهوم الأزمة من وجهة النظر التقليدية التي تصفها

(١) إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، أحمد محسن

الخصيري، ط بدون، مكتبة مدبولي، القاهرة، ١٩٩٣م، ص ٥٣

(2) Falkheimer&Heide,2006:181).

كحدث يدمر أو يؤثر في المؤسسة ككل، إلى وجهة النظر الاستراتيجية؛ بكونها لحظة حاسمة ونقطة تحول نحو الأفضل أو الأسوأ^(١).

يتوجه المنظور الإسلامي بقوة نحو البعد الايجابي للأزمة عاداً إياها منحة ربانية وفرصة للإصلاح وتنقية النفس، وقد أخبرنا الله - سبحانه وتعالى - عبر آيات خالدة في القرآن الكريم وأحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم منها:

- قوله تعالى: " وَعَسَى أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئًا وَهُوَ خَيْرٌ لَكُمْ وَعَسَى أَنْ تُحِبُّوا شَيْئًا وَهُوَ شَرٌّ لَكُمْ وَاللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ "^(٢)، وهكذا تربط الرؤية الإسلامية النتائج النهائية للأزمة بالنفع الذي يعود على الإنسان وفق ضوابط وشروط معروفة.

- قال تعالى: " ونبلوكم بالشر والخير فتنة وإلينا ترجعون "^(٣)، أي الاختبار بالمصائب وبالنعم فننظر من يشكر ومن يكفر، ومن يصبر ومن يقنط.

- استراتيجية إدارة الأزمة:

مفهوم استراتيجية إدارة الأزمة: تعني علم وفن السيطرة على الآخرين من خلال أحداث الموقف وتوجيهه بما يخدم أهداف صناع الأزمة بهدف الإخضاع والابتزاز بعد خلق فوضى منظمة متحكم فيها، لذا تدعى أحياناً بفن صناعة المؤامرات، يساعد على ذلك وجود مناخ من القلق والتوتر والشك، فإن إدارة الأزمة هي: علم وفن السيطرة على الموقف وتوجيهه بما يخدم أهداف مشروعة من خلال إدارة الأزمة ذاتها من أجل التحكم في ضغطها ومسارها

(1) A decisive moment, a turning point for better or worse-(Diermeier 2004:2).

(٢) سورة البقرة الآية: ٢١٦

(٣) سورة الأنبياء الآية: ٥٣

واتجاهاتها (١)، ويمكن التعامل مع الأزمة من خلال مراحل صناعة الأزمة، وإدارتها في ضوء الصراع بين هاتين الإدارتين، وهناك عناصر تركز عليها إدارة الأزمة الناجحة هي الآتي: (٢)

١. الاستجابة الفورية والسريعة إلى الأزمة.
 ٢. دفع متواصل وصريح من المعلومات.
 ٣. رسائل صادقة تلك التي تكون متسقة المحتوى.
 ٤. عرض الشفقة، أي التعامل الإنساني مع الضحايا.
 ٥. تركيز المتحدث الرسمي المتدرب بشخص واحد وتحديد وظيفته.
- فيما يضع (Lukaszewski) خمسة عناصر أساسية في إدارة الأزمة هي ما يأتي: (٣)
- أ- يعد التفويض المسبق للمديرين المعنيين ذو أهمية كبيرة في اتخاذ قرار بتطوير استراتيجية إدارة الأزمة وينبغي أن تتقدم على الوقت، ومن ثم سرعة التنفيذ.
 - ب- الفعل الحاسم، إذ تحدث الأزمات بسرعة غير متوقعة وتخلق مشاكل عدة مما يستدعي أن تكون الاستجابة فاعلة وذات تراكمات حاسمة وإيجابية بما يقلص حجم الأزمة أو يخفف تأثيراتها المصاحبة.
 - ت- السلوك المناسب للإدارة قبل وأثناء وبعد الأزمات لإعادة الاعتبار وبسرعة لسمعة المؤسسة، وذلك بالعمل الفوري والحذر، والقول المختصر والمهم والذي يستحق أن يسمع ويكرر، إذ لا توجد أسرار في مواقف الأزمات.

(١) ينظر الخضير، مرجع سابق، ١٩٩٣م، ص ١٧ - ٢٥

(2) Tritz ,Trina Wolosek (2001). Crisis Management Strategy Utilized By The United States Department Of Defense Following The Terrorist Attack On America:A case Study . Department Of Communication Studies(2001:83-94). نقلاً عن إدارة الأزمات، للرويلي

(3) Lukaszewski , James E. (1999). "Seven Dimensions of Crisis Communication Management: A strategic Analysis And Planning Model". Ragan's Communications Journal, Jan. /Feb. (,1999:19)، نقلاً عن المرجع السابق،

ث- الجانب الإنساني في الأقوال والأفعال، إذ يتسم سلوك بعض المديرين بالبرود والتعجرف بعد حدوث الأزمات التي تخلف ضحايا، مما يشكل مصدراً للغضب والإحباط وللمقاضاة القانونية وللتغطية الإعلامية الرديئة، "قل أسف واعتذر بشكل مستمر، وساعد الضحايا".

ج- التعامل المباشر والشخصي مع الضحايا وأولئك الذين يتأثرون بشكل مباشر ومنهم العاملين والزبائن الأمر الذي يقلل قوة الخصوم، وضغط الإعلام، إذ يقدم عدم التهرب من مسؤولية الحل والفرصة لإعادة الاعتبار لسمعة المنظمة، ويعزز الانتماء إليها.

وقد أختصر (Coombs) عناصر استراتيجية الاستجابة للأزمة أو إدارة الأزمة بعنصرين هما الآتي: (١)

- ١- تقديم المعلومات ذات الصلة الوثيقة بالأزمة إلى المتفاعلين.
 - ٢- الشفقة على الضحايا.
- لقد استخدم يوسف عليه السلام استراتيجية إدارة الأزمة وذلك على النحو الآتي:
- تجنب الأزمة: وذلك بالعمل على الأخذ بالأسباب التي شرعها الله سبحانه وتعالى، وهذا ما عمله يوسف فقد أعد خطة متكاملة حتى يتم تجنب الأزمة، وكل ذلك بعد التوكل على الله والثقة به.
 - الأعداد لإدارة الأزمة: المراقبة الدقيقة للأمور المحيطة والإعداد الجيد والاستعانة بالمؤمنين، و وحدة الصف، ولقد رأينا هذا ماثلاً في خطة يوسف عليه السلام قال الله تعالى:
- ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ ۖ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا نَأْكُلُونَ﴾ (٤٧) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَحْصِنُونَ (٤٨) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِصُونَ (٤٩) ﴿﴾ في هذه الآيات يبين الله سبحانه كيف أعد يوسف

لإدارة الأزمة، يقول سيد - رحمه الله - : أي.. متوالية متتابعة. وهي السنوات السبع المخصصة المرموز لها بالبقرات السمان، «فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ» أي فاتركوه في سنبله لأن هذا يحفظه من السوس والمؤثرات الجوية، «إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ»، فجردوه من سنبله، واحتفظوا بالبقية للسنوات الأخرى المجدبة المرموز لها بالبقرات العجاف، «ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ»، لا زرع فيهن، «يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ»، كأن هذه السنوات هي التي تأكل بذاتها كل ما يقدم لها لشدة نهمها وجوعها! «إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ»، أي إلا قليلاً مما تحفظونه وتصونونه من التهامها! «ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعَصِرُونَ»، أي ثم تنقضي هذه السنوات الشداد العجاف المجدبة، التي تأتي على ما خزنتم وادخرتم من سنوات الخصب، تنقضي ويعقبها عام رخاء، يغاث الناس فيه بالزرع والماء، وتنمو كرومهم فيعصرونها خمراً، وسمسمهم وخسهم وزيتونهم فيعصرونه زيتاً، وهنا نلاحظ أن هذا العام الرخاء لا يقابله رمز في رؤيا الملك فهو إذن من العلم الذي علمه الله يوسف، فبشر به الساقى ليشير الملك والناس، بالخلاص من الجذب والجوع بعام رخي رغيد.^(١)

- الاعتراف بوجود أزمة: يسوق لنا القرآن الكريم رؤيا الملك والتي تنبأ عن وجود أزمة ولذلك الملك استنفر كل المفسرين لتفسير الرؤيا، قال تعالى: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعٌ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَأْتِيهَا الْمَلَأُ أَفْتُونٍ فِي رُءْيَايَ إِن كُنْتُمْ لِلرُّءْيَا تَعْبُرُونَ﴾^(٤٣) قَالُوا أَضْغَتْ أَحْلَامٌ وَمَا نَحْنُ بِتَأْوِيلِ الْأَحْلَامِ بِعَالَمِينَ^(٤٤) وَقَالَ الَّذِي نَجَا مِنْهُمَا وَادَّكَرَ بَعْدَ أُمَّةٍ أَنَا أُنَبِّئُكُمْ بِتَأْوِيلِهِ فَأَرْسِلُونِ^(٤٥) يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ^(٤٦) يقول الامام الشوكاني رحمه الله: المراد بالملك هنا: هُوَ الْمَلِكُ الْأَكْبَرُ، وَهُوَ الرَّيَّانُ بْنُ الْوَلِيدِ الَّذِي كَانَ الْعَزِيزُ وَزِيْرًا لَهُ، رَأَى فِي

(١) في ظلال القرآن، مرجع سابق، (٤/ ١٩٩٣-١٩٩٤)

نَوْمِهِ لَمَّا دَنَا فَرَجَّ يُوسُفَ عَلَيْهِ السَّلَامُ أَنَّهُ خَرَجَ مِنْ نَهْرٍ يَابِسٍ سَبَعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ جَمْعَ سَمِينٍ وَسَمِينَةٍ، فِي إِثْرِهِنَّ سَبَعَ عِجَافٌ، أَيُّ: مَهَازِلُ، وَقَدْ أَقْبَلَتِ الْعِجَافُ عَلَى السِّمَانِ فَأَكَلَتْهُنَّ. وَالْمَعْنَى: إِنِّي رَأَيْتُ، وَ عَبَّرَ بِالْمُضَارِعِ لِاسْتِحْضَارِ الصُّورَةِ، وَكَذَلِكَ قَوْلُهُ: يَأْكُلُهُنَّ عَبَّرَ بِالْمُضَارِعِ لِاسْتِحْضَارِ، وَالْعِجَافُ جَمْعُ عَجَفَاءَ، وَسَبَعَ سُبُلَاتٍ مَعْطُوفٌ عَلَى سَبَعَ بَقَرَاتٍ وَالْمُرَادُ بِقَوْلِهِ: حُضِرَ أَنَّهُ قَدْ انْعَقَدَ جِهَا، وَالْيَابِسَاتِ الَّتِي قَدْ بَلَّغَتْ حَدَّ الْحَصَادِ. وَالْمَعْنَى: وَارَى سَبْعًا أُخَرَ يَابِسَاتٍ، وَكَانَ قَدْ رَأَى أَنَّ السَّبَعَ السُّبُلَاتِ الْيَابِسَاتِ قَدْ أَدْرَكَتِ الْخُضْرَ وَالتَّوْتُ عَلَيْهَا حَتَّى غَلَبَتْهَا، يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ خِطَابٌ لِلْأَشْرَافِ مِنْ قَوْمِهِ أَفْتُونِي فِي رُؤْيَايَ أَيُّ: أَخْبِرُونِي بِحُكْمِ هَذِهِ الرُّؤْيَا إِنْ كُنْتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبُرُونَ أَيُّ: تَعْلَمُونَ عِبَارَةَ الرُّؤْيَا، وَأَصْلُ الْعِبَارَةِ مُشْتَقَّةٌ مِنْ عَبُورِ النَّهْرِ، فَمَعْنَى عَبَّرْتُ النَّهْرَ: بَلَّغْتُ شَاطِئَهُ، فَعَابِرِ الرُّؤْيَا يُخْبِرُ بِمَا يُؤُولُ إِلَيْهِ أَمْرُهَا. قَالَ الرَّجَاجُ: اللَّامُ فِي الرُّؤْيَا لِلتَّبَيُّنِ أَيُّ إِنْ كُنْتُمْ تَعْبُرُونَ، وَجُمْلَةُ قَالُوا أَضْغَاثُ أَحْلَامٍ مُسْتَأْنَفَةٌ جَوَابُ سُؤَالٍ مُقَدَّرٍ، وَالْأَضْغَاثُ: جَمْعُ ضِغْثٍ، وَهُوَ كُلُّ مُخْتَلِطٍ مِنْ بَقْلِ أَوْ حَشِيشٍ أَوْ غَيْرِهَا وَالْمَعْنَى: أَخَالِيطُ أَحْلَامَ، وَالْأَحْلَامُ: جَمْعُ حُلْمٍ وَهِيَ الرُّؤْيَا الْكَاذِبَةُ الَّتِي لَا حَقِيقَةَ لَهَا كَمَا يَكُونُ مِنْ حَدِيثِ النَّفْسِ وَوَسْوَاسِ الشَّيْطَانِ، وَالْإِضَافَةُ بِمَعْنَى مِنْ، وَجَمَعُوا الْأَحْلَامَ وَلَمْ يَكُنْ مِنَ الْمَلِكِ إِلَّا رُؤْيَا وَاحِدَةً مُبَالَعَةً مِنْهُمْ فِي وَصْفِهَا بِالْبُطْلَانِ، وَيَجُوزُ أَنْ يَكُونَ رَأَى مَعَ هَذِهِ الرُّؤْيَا غَيْرَهَا بِمَا لَمْ يَقْصُهُ اللَّهُ عَلَيْنَا وَمَا نَحْنُ بِتَأْوِيلِ الْأَحْلَامِ بِعَالَمِينَ قَالَ الرَّجَاجُ: الْمَعْنَى بِتَأْوِيلِ الْأَحْلَامِ الْمُخْتَلِطَةِ، نَفَوْا عَنْ أَنْفُسِهِمْ عِلْمَ مَا لَا تَأْوِيلَ لَهُ، لَا مُطْلَقَ الْعِلْمِ بِالتَّأْوِيلِ وَقِيلَ: إِنَّهُمْ نَفَوْا عَنْ أَنْفُسِهِمْ عِلْمَ التَّعْبِيرِ مُطْلَقًا، وَلَمْ يَدَّعُوا أَنَّهُ لَا تَأْوِيلَ لِهَذِهِ الرُّؤْيَا وَقِيلَ: إِنَّهُمْ قَصَدُوا مَحْوَهَا مِنْ صَدْرِ الْمَلِكِ حَتَّى لَا يَشْتَغَلَ بِهَا، وَلَمْ يَكُنْ مَا ذَكَرُوهُ مِنْ نَفْيِ الْعِلْمِ حَقِيقَةً^(١)، فَهَذَا رَغْمَ مُحَاوَلَةِ الْمَفْسَرِينَ مَحْوِ الرُّؤْيَا مِنْ صَدْرِ الْمَلِكِ إِلَّا أَنَّهُ ظَلَّ يَشْعُرُ بِهَا وَأَنَّهَا سَتَكُونُ أَزْمَةً حَقِيقَةً، لِذَلِكَ ظَلَّ

يَبْحَثُ عَنْ مَفْسَرِينَ آخَرِينَ حَتَّى فَسَّرَهَا يُوسُفُ عَلَيْهِ السَّلَامُ.

(١) فتح القدير، محمد بن علي الشوكاني، الطبعة: الأولى، دار ابن كثير، دار الكلم الطيب - دمشق، بيروت، ١٤١٤ هـ.

- احتواء الأزمة: ينبغي التعرف على ماهية الأزمة وتحديد معالمها، وتشخيص أسبابها بدقة والعوامل المحيطة بها والمغذية لاستمرارها، من أجل تحيد فهم عميق ومتكامل عن الأزمة وهذا ما صنعه الملك بعد إحساسه بالأزمة سارع في احتوائها وتجنيد المؤهل لها قال تعالى:

﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْنِي بِهِ ۖ فَلَمَّا جَاءَهُ الرَّسُولُ قَالَ أَرْجِعْ إِلَيَّ رَيْكَ فَسَعَلَهُ مَا بَالُ النَّسْوَةِ الَّتِي قَطَعْنَ أَيْدِيَهُنَّ إِنَّ رَبِّي بِكَيْدِهِنَّ عَلِيمٌ ﴿٥٠﴾﴾ وقوله تعالى: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْنِي بِهِ ۖ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي ۖ فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴿٥١﴾﴾ قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ ۖ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿٥٢﴾﴾.

- تسوية الأزمة: وتبدأ بالاستعانة بعد (الله عز وجل) بالقائد القوي الأمين، يقول تعالى " إن خير من استأجرت القوي الأمين " (القصص: ٢٦). ونصرة الحق في قوله تعالى "ولينصرن الله من ينصره إن الله لقوي عزيز " (الحج: ٤٠)، والتوكل على (الله سبحانه وتعالى)، " فإذا عزم فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين " (آل عمران: ١٥٩)، ثم الثبات وذكر الله كثيرا. " فإن مع العسر يسرا (٥) إن مع العسر يسرا " (الشرح: ٥-٦). ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ ﴿٥٦﴾﴾

عليه لا بد من الأمل مقرونا " بالعزم والعمل مع استنهاض الهمم.

- الاستفادة من الأزمة: تمثل التجارب المتراكمة دروسا " غنية لعدم الوقوع في نفس الأخطاء، ويشدد النبي الكريم صلى الله عليه وسلم على أهمية أن (لا يلدغ المؤمن من جرح مرتين) ، وأن لا يمر بذات الأزمة أكثر من مرة، ويبقى الاستغفار حصن الأمان الأساسي لتجنب الأزمات مستقبلا " بقوله تعالى " وما كان الله ليُعَذِّبَهُمْ وَأَنْتَ فِيهِمْ (٣٢) وما كان الله ليُعَذِّبَهُمْ وَهُمْ يَسْتَغْفِرُونَ " ، وقول رسول الله صلى الله عليه وسلم " من أكثر من الاستغفار

جعل الله له من كل هم مخرجاً ومن كل ضيقاً مخرجاً". مع أهمية الحذر والمراقبة المستمرة للخصوم.

- كما يشترط في إدارة الأزمة من وجهه نظر الشريعة الإسلامية عدة أمور منها:
- أ- أن يكون مرجع إدارة الأزمة نابع من كتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم
- الاستعانة والتوكل على الله سبحانه وتعالى والثقة به والثقة النفس.
 - الابتكار والأبداع بما يثير الحماس والدافعية.
 - اختيار بديل حل الأزمة بما يحقق مصلحة البلد والفريق.
 - الصبر والثبات والتفاؤل.
 - التمسك بالقيم والمثل والأخلاق والسلوكيات الحسنة التي لم يبتعد عنها الرسول صلى الله عليه وسلم وقت الأزمات.
 - الشجاعة لأعضاء وقائد فريق إدارة الأزمة.
 - التجانس والتعاون بين الأفراد داخل فريق الأزمة.
٩. القيادة في الأزمة:
- ينبغي أن يكون مدير فريق إدارة الأزمات قائداً يتحلى بالصفات الآتية: (١)
- أ- الثقافة السياسية والعسكرية والأمنية.
 - ب- الخبرة في الإدارة.
 - ت- الذكاء وسرعة البديهة.
 - ث- القدرة في التأثير في الأفراد.

(١) كيفية إدارة الأزمات، عبد الإله البلداوي، <http://www.wpv school.com/forums/showthread.php>، ٢٠ -

- ج- التفكير الإبداعي بوضع سيناريوهات وفرضيات لحل الأزمة.
- ح- القدرة على حل المشكلات الطارئة الناتجة من الأزمة والسيطرة عليها.
- خ- أخذ مشاورة وخبرات الآخرين والاستفادة من النقاط المهمة.
- د- قدرة الاتصال بالآخرين وتكوين علاقات إيجابية للتأثير في الخصم.
- ذ- أجادة فن الحوار وامتلاك القدرة على الأقناع ولاسيما مع صانعي الأزمة.
- ر- الرغبة والحماس في العمل.

إجابة السؤال السادس الذي نصه:

س٦: ما أهم المشكلات التي واجهت يوسف في تطبيق تلك المعايير الإدارية؟

توطئة:

تعرض يوسف عليه السلام لضغوط وابتلاءات شديدة ومشكلات عديدة، ونبى الله تحدى الصعاب لإيمانه بقوة العمل، وشرع في حل المشكلات وساهم في النهوض بالوطن عندما لجأوا إليه في معالجة الأزمة التي نبههم الله عليها برؤيا الملك، ونعرض مجموعة من المشكلات والضغوط التي تعرض لها نبي الله يوسف عليه السلام ومعظم هذه المشكلات تدخل في الجانب الإداري وهي كالآتي:

١- مشكلة اليتيم:

من الثابت تاريخياً أن والدته يوسف توفت وهو ابن خمس سنوات، وتولت عمته تربيته بعد وفاه والدته "راحيل" حتى تم تدبير المكيدة له بواسطة إخوته غير الأشقاء، حيث أنه لم يكن له سوى أخ واحد شقيق وهو "بنيامين" وباقي إخوته العشرة كانوا غير أشقاء، فهذا هو أول تحدى ليوسف وهو "اليتيم" والذي كان من الممكن أن يغير في شخصيته ويجعله ناقماً على الحياة وعلى جميع من حوله، ويهبط من عزيمته، ويجعله غير قادر على التفاعل الإيجابي مع مجتمعه، لم يحدث ذلك نهائياً، بل حوّل يوسف مسار الألم وجعله محفزاً له على زرع الأمل في

نفوس الجميع، وأصبح إحساسه البشري مرهقاً للدرجة التي جعلته عوناً لكل يتيم، ومعيناً لكل محتاج كما تروى لنا الروايات.

٢- مشكلة التآمر وصراعات الإخوة والغيرة منه:

هذه المشكلة عطلت كثير من المعايير الإدارية التي كان يطمح لها يوسف، حيث عاش يوسف مع إخوته الأكبر منه وهو مستضعف بينهم، حيث أن إخوته لاحظوا حب يعقوب ليوسف وأخيه بنيامين، واللّذي كان معوضاً لهم لفقدان أمهم (راحيل) والتي وافتها المنية ويوسف في الخامسة من عمره، هذا الحب ليوسف وأخيه أثار غيرة إخوته وجعلهم يفكرون في التخلص منه لتعلق قلب يعقوب الشديد به (إِذْ قَالُوا لِيُوسُفُ وَأَخُوهُ أَحَبُّ إِلَيْنَا مِمَّا نَحْنُ عُصْبَةٌ إِنَّ أَبَانَا لَفِي ضَلَالٍ ^(١)) وهنا نتخيل كيف عاش يوسف عليه السلام في بيت به كل هذه الصراعات بين الإخوة، وأصبح مستهدف منهم ولا يرغبون في بقاءه بينهم، كيف ستكون حالته النفسية؟

الطب النفسي أثبت أن هذه الضغوط النفسية في هذا العمر المبكر تجعل الإنسان عنيقاً ويولد عنده إحساساً بالقهر ويجعله ساخطاً على المجتمع، ويقلل من قدرته على العطاء، ويجعله شحيحاً في مشاعره وعطاءه، ولكن يوسف تعامل مع هذا النوع من الضغوط بمنتهى الإيجابية، وحوّل مسار هذا الألم النفسي إلى طاقة بناء واحتواء، وأصبحت هذه التجربة أكبر محرك له في حياته، وتحدى نفسه ليشبث لإخوته فيما بعد أنه كان أهلاً لذلك الحب الأبوي، وأن غيرتهم منه لم تكن أبداً في محلها، وأن الإنسان الناجح يُكْتَب له النجاح تحت أي ظرف، وتحت أي ضغوط، بشرط امتلاك الهمة والعزيمة والإرادة التي تؤهله لنيل ذلك النجاح.

٣- مشكلة اختطاف إخوته له، والرمي به في البئر:

تخيّلوا لو أن أحداً منا تعرض لهذه التجربة المريرة من أن يدبر لك إخوتك مكيده للتخلص منك (اقْتُلُوا يُوسُفَ أَوْ اطْرَحُوهُ أَرْضًا يَخْلُ لَكُمْ وَجْهُ أَيْكُمُ وَتَكُونُوا مِنْ بَعْدِهِ قَوْمًا

(١) سورة يوسف الآية رقم: ٨

صَالِحِينَ)، ويتم الاستقرار على أن يلقون بك في بئر مياه لا تعرف ماذا سيكون مصيرك فيه؟ وقتها تسأل نفسك "هل سأموت أم سأنجو؟ ولم يفعل معي إخوتي هذا؟ وهل ستحمل هذا النوع من الضغوط؟ وما هو التغير النفسي الذي سيحل بك نتيجة التعرض لتجربة مريعة مثل هذه التجربة؟ هل ستحتفظ بثباتك النفسي واتزانك الانفعالي؟ ماذا لو تعرض شباب اليوم لتجربة مثل هذه؟ وكيف سيكون شعوره؟ وهل بعدها سيتحدى نفسه مثلما فعل يوسف ليثبت للجميع أن الإنسان مهما واجه من مشكلات وعقبات في حياته فإنه مع الرغبة القوية والإرادة والحلم فلا يوجد مستحيل؟.

٤ - مشكلة التربية في بيت غريب وفي بلد غريب:

استقبلت مصر يوسف وهو ابن الثالثة عشر، وعاش وترى في بيت "بوتيفار" عزيز مصر مع زوجته "زليخا" (وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِصْرَ لِامْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَى أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَلَدًا وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَى أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ) وتخبنا الروايات أن يوسف تلقى تعليمه وتدريبه من ربه ثم في قصر الملك.

وهنا نتساءل ماذا لو تعرض أحد شبابنا اليوم لتجربة مثل هذه؟ وهى أن تتربى في بيت غير بيتك، ووطن غير وطنك؟ وبين أناس لغتهم غير لغتك؟ ودينهم غير دينك؟ هل ستظل على ثباتك النفسي؟ وهل ستظل قادرًا على العطاء؟ وهل ستظل على حماسك لتحقيق حلمك مع اختلاف الأوطان؟ هذه المشكلة صنعت من يوسف بعد رعاية الله عز وجل رجل المهمات الصعبة .

٥ - مشكلة الإغواء والتحرش الجنسي ومراودة يوسف عن نفسه:

تعرض يوسف عليه السلام لأشهر تجربة تحرش على مر التاريخ، حينما حاولت "زليخا" امرأة العزيز إغواءه بكل الطرق ﴿وَرَوَدَتْهُ الَّتِي هُوَ فِي بَيْتِهَا عَنْ نَفْسِهِ وَغَلَّقَتِ الْأَبْوَابَ

وَقَالَتْ هَيْتَ لَكَ قَالَ مَعَاذَ اللَّهِ إِنَّهُ رَبِّي أَحْسَنَ مَثْوَايَ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ ﴿٢٣﴾^(١)

ولكن يوسف بالرغم من أنه كان في ريعان الشباب (كان في معظم الروايات ابن الثالثة والثلاثين) وامرأة أيضاً في ريعان الشباب (٤٠ سنة) وفي غرفة مغلقة.

ولكن يوسف لم ينساق ولم يبرر لنفسه الخطأ ولم يقل "أنا مضطر لذلك" بل قاوم نفسه

واستعان بربه ليحميه من الوقوع في الخطيئة، وقد كان ﴿وَلَقَدْ هَمَّتْ بِهِ وَهَمَّ بِهَا لَوْلَا أَنَّ

رَبَّاهُ بَرَّهَنَّ رَبَّهُ كَذَلِكَ لِنَصْرِفَ عَنْهُ السُّوءَ وَالْفَحْشَاءَ إِنَّهُ مِنْ عِبَادِنَا الْمُخْلَصِينَ

﴿٢٤﴾^(٢) ، ماذا لو تعرضت لتجربة مماثلة؟ هل ستنجح في الحفاظ على نفسك؟ اليوم

أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي وسيلة سهلة لممارسة كل ما هو ممنوع وغير مباح، هل عندكم قوة وعزيمة يوسف أيها الشباب لترفضوا ما لا تقبلونه على أخواتكم؟.. فكلما ازدادت قوة في هذه النقطة بالذات، كلما أصبحتم أكثر قدرة على إدارة أى أزمة قد تواجهكم في الحياة، هذه المشكلة غرست في يوسف الثبات في المواقف الإدارية المستقبلية وكل المواقف.

٦ - مشكلة الظلم والتشهير الذي تعرض له يوسف:

تعرض يوسف لنوع آخر من الضغوط، وهو تلفيق تهمة بالزور، والنيل منه ومن سمعته، لتحدث مصر بالكامل عنه كمجرم وكناكر للجميل، فزعموا أنه تجرأ وحاول النيل من زوجة عزيز مصر، ذلك الرجل الذى رباه في بيته وتولى تعليمه وإعداده وكأنه ابن له.

تخيل أيها الشاب إحساس يوسف وهو يرى كل هذا الظلم الواقع عليه؟ كيف سيكون شعور يوسف تجاه مصر والمصريين بعد تلفيق هذه التهمة له؟ إلا أن يوسف عليه السلام تجاوز هذه المشكلة ووأدها في مهدها وفضل السجن رغم براءته وظهور براءته، ولكن دخل السجن ليخفي نفسه عن زوجة العزيز وتختفي معه المشكلة التي أثارها ضده عليه السلام .

(١) سورة يوسف الآية رقم: ٢٣.

(٢) سورة يوسف الآية رقم: ٢٤.

ماذا لو تعرضت أنت لتجربة مريرة مثل هذه في وطنك؟ وماذا سيكون رد فعلك حينما يتعرض هذا الوطن لمحنة، ويطلبون منك المساهمة في حلها بعد كل ذلك مثلما طلبوا من يوسف تفسير الحلم؟ هل ستكون وفياً للوطن؟ أم ستلغنه وتتمنى الهجرة لغيره؟.

٧- مشكلة النج في السجن:

هذه كانت أقصى انواع الضغوط التي تعرض لها يوسف، أن يتم إيداعه في السجن وهو مظلوم وجميع من حوله يعلمون ذلك ﴿ثُمَّ بَدَأَ لَهُمْ مِنْ بَعْدِ مَا رَأَوُا الْآيَاتِ لَيْسَ جُئْنُهُ حَتَّىٰ حِينَ﴾ (٣٥) ومع ذلك ارتضى يوسف، ولم يعترض بل صبر وكانت فترة السجن هي خير إعداد له لما هو قادم من أيام وسنوات.

وهنا نسأل الشباب، ماذا لو تعرض أحدكم لتجربة مثل هذه؟ ظلم وتشهير وسجن لسنوات؟ وتعرض الوطن لخطر وطلب منك المساهمة في الدفاع عنه هل ستتستجيب دون أي شروط أم ستساوم؟ الإجابة كانت عند يوسف.

بعد كل هذه الضغوط التي تعرض لها لسنوات، فإن حبه لهذا الوطن لم يتبدل ورغبته في المساهمة في بناء نهضته لم تتغير، فحينما رأى الملك الرؤية الشهيرة وطلب من يوسف تفسيرها لم يساومهم، ولم يطلب منهم مقابل، حتى أنه فسرهما لهم ووضع لهم الحل الذي يجعلهم يتغلبون على المشكلة دون أن يطلبوا منه ذلك، ولكنه فعل ذلك من تلقاء نفسه لأنه عشق هذا الوطن، وأصبح وفياً له ولأهله ﴿يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعُ عِجَافٍ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ﴾ (٤٦) الخ... (٢)

(١) سورة يوسف الآية رقم: ٣٥.

(٢) سورة يوسف الآية رقم: ٤٦.

إجابة السؤال السابع الذي نصه :

س٧: ما المصطلحات الإدارية المتضمنة في سورة يوسف ؟

تعريف المصطلحات الإدارية : وضع علم الإدارة العديد من المصطلحات والمفاهيم التي يتم تداولها كثيراً بطريقة أو بأخرى في الكثير من المواقف، وهي مصطلحات قد تكون غامضة على البعض وتحتاج لمزيد من التوضيح، ويمكن تعريف المصطلحات الإدارية بأنها : مجموعة من التعابير التي تدل دلالة لفظية على مفاهيم معينة يصطلح عليها الناس لتمثل لفظ يعبر عن مفهوم متعلق بالأعمال الإدارية .

وقد ورد في سورة يوسف العديد من المصطلحات الإدارية التي أشارت إليها الآية، والتي سيتم سردها في الجدول الآتي لتمثل إجابة السؤال السابع من أسئلة البحث وهي:

المصطلحات الإدارية المتضمنة في سورة يوسف

المصطلحات الإدارية كثيرة ومتشعبة، حيث أوصلها البعض إلى (٧٦٦) مصطلحاً، واختصرها البعض إلى أربعة عشر مصطلحاً^(١) وجمعت في الجدول الآتي المصطلحات الإدارية التي أشارت إليها سورة يوسف في مضامين الآيات والتي بلغت ثلاثة وسبعون مصطلحاً وهي الآتي:

رقم	اللفظ من الآية الدال عليه	المصطلح الإداري	وجه المطابقة
١	﴿يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعُ عِجَافٍ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَةٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ﴾ ^(٤٦) قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنبُلِهِ إِلا قَلِيلاً مِمَّا نَأْكُلُونَ ^(٤٧) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلا قَلِيلاً مِمَّا حَصَصْتُمْ ^(٤٨) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ	التخطيط الشامل للموارد	في الآيات إشارة إلى التخطيط السبعي وكيف يدخرون للسبع العجاف تخطيط مستقبلي للموارد من عناصر الإدارة

(١) ٧٦٦ مصطلحاً إدارياً، إيضاح وبيان، محمد فتحي، ط بدون، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر،

		وَفِيهِ يَعْصِرُونَ ﴿١٩﴾	
٢	الكفاءة	﴿يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ يَسْمَانِ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعُ عِجَافٍ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ﴾ ﴿٢٠﴾	في الآية إشارة إلى اختيار الكفاء في تفسير رؤيا الملك عند عدم قدرة البقية على التفسير وهذا من مبادئ الإدارة
٣	القواعد	قَالَ مَعَاذَ اللَّهِ أَنْ نَأْخُذَ إِلَّا مَنْ وَجَدْنَا مَتَّعَيْنًا عِنْدَهُ إِنَّا إِذَا نَظَرْنَا مُوتَ ﴿٧٨﴾	في الآية إشارة إلى الأنظمة فكل يؤخذ بحريته من قواعد الإدارة
٤	المخاطر	قَالَ إِنِّي لَيَحْزُنُنِي أَنْ تَذْهَبُوا بِهِ وَأَخَافُ أَنْ يَأْكُلَهُ الذِّئْبُ وَأَنْتُمْ عَنْهُ غَافِلُونَ ﴿١٣﴾	في الآية إشارة إلى نبي الله يعقوب وهو يحدد المخاطر التي قد تحدث بيوسف عند ذهابه من مهام الإدارة
٥	القيادة	إِذْ قَالُوا لِيُوسُفُ وَأَخُوهُ أَحَبُّ إِلَيْنَا مِمَّا نَحْنُ غَضَبُهُ إِنَّ أَبَانَا لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ ﴿٨﴾ قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْكُمْ ﴿٥٥﴾	في الآيات إشارة إلى أخوة يوسف يريدون أن تكون زمام الأمور بأيديهم ويحضون بمكانة عند والدهم وهذه من عناصر الإدارة
٦	التمكين	﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْتِي بِهِ؟ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴿٥٤﴾ قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْكُمْ ﴿٥٥﴾	في الآية إشارة إلى التمكين فالملك يمكن يوسف بعد تمكين الله له كما أنه طلب ذلك
٧	التنافسية	إِذْ قَالُوا لِيُوسُفُ وَأَخُوهُ أَحَبُّ إِلَيْنَا مِمَّا نَحْنُ غَضَبُهُ إِنَّ أَبَانَا لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ ﴿٨﴾	في الآية إشارة إلى التنافس بين يوسف وأخوة على المكانة عند والدهم
٨	التنسيق	وَلَمَّا دَخَلُوا عَلَى يُوسُفَ ءَاوَتْ إِلَيْهِ أَخَاهُ قَالَ إِنِّي أَنَا أَخُوكَ فَلَا تَبْتَئِسْ بِمَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٦٩﴾	في الآية إشارة إلى التنسيق بين يوسف وأخيه من أجل أن يأخذه إلى جواره
٩	التنفيذ	فَلَمَّا ذَهَبُوا بِهِ وَاجْتَمَعُوا أَنْ يَجْعَلُوهُ فِي غَيْبَتِ الْجُبِّ وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِ لَتُنَبِّئَهُمْ بِأَمْرِهِمْ هَذَا وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ ﴿٥٠﴾	في الآية إشارة إلى قاموا بتنفيذ ما تم التخطيط له من قبلهم
١٠	التقييم	﴿قَالَ مَا خَطْبُكُمْ إِذْ رَوَدُّنِي يُوسُفُ عَنْ نَفْسِهِ قُلْتِ حَشَى لِلَّهِ مَا عَلِمْنَا عَلَيْهِ مِنْ سُوءٍ قَالَتِ امْرَأَتُ الْعَزِيزِ الْفَنَ حَصْحَصَ الْحَقُّ أَنَا رَوَدُّهُ عَنْ نَفْسِهِ وَإِنَّهُ لَمِنَ الصَّادِقِينَ ﴿٥١﴾﴾ ﴿قَالُوا إِنْ يَسْرِقْ فَقَدْ سَرَقَ أَخٌ لَهُ مِنْ قَبْلُ فَأَسْرَهَا يُوسُفُ فِي نَفْسِهِ وَلَمْ يُبْدِهَا لَهُمْ قَالَ أَنْتُمْ شَرُّ مَكَانٍ وَاللَّهُ أَعْلَمُ بِمَا تَصِفُونَ﴾ ﴿٧٧﴾	في الآيات إشارة إلى النسوة يقيمن يوسف ويصفنه بالعفة كما أن تقييم أخوته جاء مغاير وفيه إفتراء

١١	﴿وَلَمَّا فَتَحُوا مَتْعَهُمْ وَجَدُوا يَضَعَهُمْ رُدَّتْ إِلَيْهِمْ قَالُوا يَا بَنَانَا مَا نَبِغِي هَذِهِ يَضَعُنَا رُدَّتْ إِلَيْنَا وَنَمِيرُ أَهْلَنَا وَنَحْفَظُ أَخَانَا وَنَزِدَادُ كَيْلَ بَعِيرٍ ذَلِكَ كَيْلُ يَسِيرٍ﴾ ^(١٦)	التكامل	في الآية إشارة إلى طلب يوسف منهم تنفيذ مطالبه حتى تستمر التجارة وتكتمل وهي الإتيان بأخيهم فطلبوا ذلك من أبيهم
١٢	﴿وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِصْرَ لِامْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَىٰ أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَلَدًا وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِن تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَىٰ أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ﴾ ^(١٧)	التوظيف	في الآية إشارة إلى توظيف الملك ليوسف بمجرد الشراء عسى أن ينفعنا أو نتخذه ولداً
١٣	﴿١٧﴾ وَجَاءُوا عَلَىٰ قَمِيصِهِ بِدَمٍ كَذِبٍ قَالَ بَلْ سَوَّلَتْ لَكُمْ أَنْفُسُكُمْ أَمْرًا فَصَبْرٌ جَمِيلٌ وَاللَّهُ الْمُسْتَعَانُ عَلَىٰ مَا تَصِفُونَ ﴿١٨﴾ وَلَمَّا فَصَلَتِ الْعِيرُ قَالَ أَبُوهُمْ إِنِّي لَأَجِدُ رِيحَ يُوسُفَ لَوْلَا أَنْ تُفَنِّدُونِ ﴿١٩﴾﴾	الغش	في الآيات إشارة إلى غش أخوته بوضع دم حيوان ذبحوه على القميص ليغشوا بأباهم بدعواهم أنه دم يوسف، كذلك إخفاءهم في بداية الأمر لقميص يوسف
١٤	﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْمِنُ بِهِ فَمَا جَاءَهُ الرَّسُولُ قَالَ أَرْجِعْ إِلَىٰ رَبِّكَ فَسَأَلَهُ مَا بَالَ الْإِسْوَةِ الَّتِي قَطَعَنَ أَيْدِيَهُنَّ إِنَّ رَبِّي بِكَافٍ عَلِيمٌ﴾ ^(٢٠)	التوثيق	في الآية إشارة إلى توثيق يوسف لكذب زوجة العزيز من خلال النسوة حتى لا يتهم به مرة أخرى
١٥	﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْمِنُ بِهِ أَسْتَخْلِصُكَ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدِينَا مَكِينٌ آمِينَ ﴿٢١﴾﴾ ﴿وَقَالَ لِفَتَاتِهِ اجْعَلُوا يَضَعَهُمْ فِي رِحَالِهِمْ لَعَلَّهُمْ يَعْرِفُونَهَا إِذَا انْقَلَبُوا إِلَىٰ أَهْلِهِمْ لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ﴾ ^(٢٢)	التفويض	في الآيات إشارة إلى تفويض الملك ليوسف وتفويض يوسف لفتياته وهذا في علم الإدارة تفويض
١٦	﴿فَلَمَّا سَمِعَتْ بِمَكْرِهِنَّ أَرْسَلَتْ إِلَيْهِنَّ وَأَعْتَدَتْ لَهُنَّ مُتَّكًا وَآتَتْ كُلَّ وَاحِدَةٍ مِّنْهُنَّ سِكِّينًا وَقَالَتِ اخْرُجْ عَلَيْهِنَّ فَلَمَّا رَأَيْنَهُ أَكْبَرْنَهُ وَقَطَّعْنَ أَيْدِيَهُنَّ وَقُلْنَ حَاشَ لِلَّهِ مَا هَذَا بَشَرًا إِنْ هَذَا إِلَّا مَلَكٌ كَرِيمٌ﴾ ^(٢٣)	التنظيم	في الآية إشارة إلى تنظيم امرأة العزيز للجلسة حتى يكن في كامل الراحة ولا ينشغلن بشيء غير النظر إلى يوسف وهذا التنظيم من عناصر الإدارة
١٧	﴿ذَلِكَ لِيَعْلَمَ أَنِّي لَمْ أَخُنْهُ بِالْغَيْبِ وَأَنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي كَيْدَ الْخَائِنِينَ﴾ ^(٢٤)	الرقابة	في الآية إشارة إلى خشية الله ورقابته منعت يوسف من خيانة الملك مع أهله وهذا عنصر مهم
١٨	﴿قَالَ يَبْنَئُ رَأْيَاكَ عَلَىٰ إِيحْيَاكَ فَيَكِيدُوكَ لَكَ كَيْدٌ إِنَّ الشَّيْطَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوٌّ مُّبِينٌ﴾ ^(٢٥)	التوجيه	في الآية إشارة إلى توجيه يعقوب ابنه يوسف أن لا يقص رؤياه وهذا من عناصر الإدارة التوجيه

١٩	فَلَمَّا ذَهَبُوا بِهِ، وَأَجْمَعُوا أَنْ يَجْعَلُوهُ فِي غَيْبَتِ الْجَبِّ وَأَرْجَا إِلَٰهَهُ لِنَتُنَبِّئَهُمْ بِأَمْرِهِمْ هَذَا وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ ﴿١٥﴾	الإجماع	في الآية إشارة إلى إجماع أخوة يوسف وضعه في البئر والاجماع من عناصر الإدارة
٢٠	﴿فَإِنْ لَّمْ تَأْتُونِي بِهِ، فَلَاكِبْكُمُ عَنْ دِيٍّ وَلَا نَفْعِي﴾ ﴿١٦﴾	الاحتكار	في الآية إشارة إلى طلب يوسف منهم أخوهم ليكمل معهم
٢١	﴿يُوسُفُ أَعْرِضْ عَنْ هَذَا وَاسْتَغْفِرِي لِذَنْبِكِ إِنَّكِ كُنتِ مِنَ الْخَاطِئِينَ﴾ ﴿١٧﴾ ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا نَأْكُلُونَ﴾ ﴿١٨﴾	احتواء الالتزامات	في الآيات إشارة إلى احتواء أزمة اخلاقية واحتواء أزمة اقتصادية
٢٢	﴿قَالَ مَا خَطْبُكُنَّ إِذْ رَاوَدْتُنَّ يُوسُفَ عَنْ نَفْسِهِ قُلْنَ حَاشَ لِلَّهِ مَا عَلِمْنَا عَلَيْهِ مِنْ سُوءٍ قَالَتِ امْرَأَتُ الْعَزِيزِ الْقَنْ حَصَصَ الْحَقُّ أَنَا رَاوَدْتُهُ عَنْ نَفْسِهِ وَإِنَّهُ لَمِنَ الصَّادِقِينَ﴾ ﴿١٩﴾	المحاسبة	محاسبة العزيز للنسوة ولزوجته والمحاسبة من عناصر الإدارة
٢٣	﴿وَقَالَ يَبْنَئِي لَا تَدْخُلُوا مِنْ بَابٍ وَاحِدٍ وَادْخُلُوا مِنْ أَبْوَابٍ مُتَفَرِّقَةٍ وَمَا أُغْنِي عَنْكُمْ مِنَ اللَّهِ مِنْ شَيْءٍ إِنْ أُلْحِمَكُمُ إِلَّا لِلَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَعَلَيْهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُتَوَكِّلُونَ﴾ ﴿٢٠﴾ ﴿يَبْنَئِي أَدْهَبُوا فَتَحَسَّسُوا مِنْ يُوسُفَ وَأَخِيهِ وَلَا تَأْتِسُوا مِنْ زَوْجِ اللَّهِ إِنَّهُ لَا يَأْتِسُ مِنْ زَوْجِ اللَّهِ إِلَّا الْفُقَرَاءُ الْكَافِرُونَ﴾ ﴿٢١﴾	تخطيط السير	في الآيات إشارة إلى يعقوب يضع خطوط السير لأبنائه لكي يجدوا يوسف كذلك طلب منهم البحث بطريق التحسس
٢٤	﴿وَمَا أُبَرِّئُ نَفْسِي إِنَّ النَّفْسَ لَأَمَّارَةٌ بِالسُّوءِ إِلَّا مَا رَحِمَ رَبِّي إِنَّ رَبِّي غَفُورٌ رَحِيمٌ﴾ ﴿٢٢﴾	التجريد	في الآية إشارة إلى هنا تجرد يوسف وقال وما أبرئ نفسي وهذه من عناصر النجاح في الإدارة
٢٥	﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا نَأْكُلُونَ﴾ ﴿٢٣﴾ ﴿ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُنَّ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِتُونَ﴾ ﴿٢٤﴾ ﴿ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِصُونَ﴾ ﴿٢٥﴾	تخطيط التنمية	في الآيات إشارة إلى هذا تخطيط تنمو متكامل من يوسف علمهم كيف يخزنون القوت وكيف يدخرون وكيف يستغلون العام الذي يحصل فيه الخير
٢٦	﴿وَلَمَّا فَتَحُوا مَتْعَهُمْ وَجَدُوا بِضْعَتَهُمْ رُدَّتْ إِلَيْهِمْ قَالُوا بَيِّنَا مَا نَبَغِي هَذِهِ بِضْعَتُنَا رُدَّتْ إِلَيْنَا وَنَمِيرُ أَهْلَنَا وَنَحْفَظُ أَخَانَا وَنَزِدَادُ كَيْلَ بَعِيرٍ ذَلِكَ كَيْلُ يَسِيرٍ﴾ ﴿٢٦﴾ ﴿فَلَمَّا دَخَلُوا عَلَيْهِ قَالُوا بَيِّنَا الْعَزِيزُ مَسَنَا وَأَهْلَنَا الضُّرُّ وَجِئْنَا بِبِضْعَةٍ مُزْجَلَةٍ فَأَوْفِ لَنَا الْكَيْلَ وَتَصَدَّقْ عَلَيْنَا إِنَّ اللَّهَ يَجْزِي الْمُتَصَدِّقِينَ﴾ ﴿٢٧﴾	التعاون	في الآيات إشارة إلى طلبوا التعاون من أبيهم بالموافقة على ذهاب أخيه معهم ليستمروا في التجارة مع العزيز، كما طلبوا من العزيز التصديق عليهم والتعاون معهم
٢٧	﴿قَالَ لَنْ أُرْسِلَهُ مَعَكُمْ حَتَّى تُؤْتُونِ مَوْفِقًا مِنَ اللَّهِ لَتَأْتُنِي بِهِ إِلَّا أَنْ جَاطَ بِكُمْ فَلَمَّا آتَوْهُ مَوْفِقَهُمْ قَالَ اللَّهُ عَلَى مَا نَقُولُ وَكِيلٌ﴾ ﴿٢٨﴾	التزامات	في الآية إشارة إلى أخذ يعقوب للالتزام من أبنائه أن يحافظوا على أخيه

٢٨	وَشَرَوْهُ بِثَمَنٍ بَخْسٍ دَرَاهِمَ مَعْدُودَةٍ وَكَانُوا فِيهِ مِنَ الزَّاهِدِينَ ﴿٢٨﴾	التسعير	في الآية إشارة إلى جعلوا الثمن أو السعر الذي باعوا به يوسف زهيداً
٢٩	﴿وَلَمَّا جَهَّزَهُم بِجَهَازِهِمْ قَالَ أَتُنُونِي بِأَنْ يَكُنْ لَكُمْ مِنْ أَبِيكُمْ أَلا تَرَوْنَ أَنِّي أَوْفِي الْكَفْلِ وَأَنَا خَيْرُ الْمُنْزِلِينَ﴾ ﴿٢٩﴾ فَإِنْ لَمْ تَأْتُونِي بِهِ فَلَا كَيْلَ لَكُمْ عِنْدِي وَلَا تَقْرَبُونِ ﴿٣٠﴾	التشبيك	في الآية إشارة إلى شبك يوسف بين التجارة وبين تنفيذ شرطه فإذا لم يتم لا تجارة بينهم
٣٠	﴿قَالَ هِيَ رَوَدَّتْنِي عَنْ نَفْسِي وَشَهِدَ شَاهِدٌ مِّنْ أَهْلِهَا إِنْ كَانَ قَمِيصُهُ قُدَّ مِنْ قُبُلٍ فَصَدَقَتْ وَهُوَ مِنَ الْكَاذِبِينَ﴾ ﴿٣٠﴾ وَإِنْ كَانَ قَمِيصُهُ قُدَّ مِنْ دُبُرٍ فَكَذَبَتْ وَهُوَ مِنَ الصَّادِقِينَ ﴿٣١﴾	التشريعات	في الآيات إشارة إلى وضع التشريعات في الحكم في قضية يوسف
٣١	﴿وَقَالَ الَّذِي نَجَا مِنْهُمَا وَادَّكَرَ بَعْدَ أُمَّةٍ أَنَا أُنَبِّئُكُمْ بِتَأْوِيلِهِ فَأَرْسِلُونِ﴾ ﴿٣١﴾	تطوير الحل	في الآية إشارة إلى البحث عن من يفسر الرؤيا وهذا تطوير في الحل
٣٢	إِذْ قَالُوا لِيُوسُفُ وَأَخُوهُ أَحَبُّ إِلَيْنَا مِمَّا نَحْنُ عُصْبَةٌ إِنَّ أَبَانَا لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ ﴿٣٢﴾	المنافسة	في الآية إشارة إلى المنافسة بين يوسف وأخوته على المكانة عند أبيهم
٣٣	وَكَذَلِكَ يَجْنِبُكَ رَبُّكَ وَيُعَلِّمُكَ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَيُتِمُّ نِعْمَتَهُ عَلَيْكَ وَعَلَىٰ آلِ يَعْقُوبَ كَمَا أَتَمَّهَا عَلَىٰ أَبَوَيْكَ مِنْ قَبْلِ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْحَاقَ إِنَّ رَبَّكَ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ﴿٣٣﴾	النظم الموروثة	في الآية إشارة إلى جعل النبوة والحكم في يوسف كما كانت في آبائه إبراهيم وإسحاق ويعقوب
٣٤	﴿فَلَمَّا جَهَّزَهُم بِجَهَازِهِمْ جَعَلَ السَّقَايَةَ فِي رَحْلِ أَخِيهِ ثُمَّ أَذَّنَ مُؤَذِّنٌ أَتَتْهَا آلُ إِبْرَاهِيمَ لِيُسْرِفُوا ﴿٣٤﴾﴾ ﴿قَالَ هَلْ عَلِمْتُمْ مَا فَعَلْتُمْ بِيُوسُفَ وَأَخِيهِ إِذْ أَنْتُمْ جَاهِلُونَ﴾ ﴿٣٥﴾	المساءلة	في الآيات إشارة إلى مساءلة الفتية للأسباط أنهم سارقون وكذلك مساءلة يوسف لهم بما صنعوه به
٣٥	﴿قَالَ مَا خَطْبُكُمْ إِذْ رَاودْتُمْ يُوسُفَ عَنْ نَفْسِهِ قُلْنَ حَاشَ لِلَّهِ مَا عَلِمْنَا عَلَيْهِ مِنْ سُوءٍ قَالَتِ امْرَأَتُ الْعَزِيزِ الْفَن حَصَصَ الْحَقُّ أَنَا رَاودْتُهُ عَنْ نَفْسِهِ وَإِنَّهُ لَمِنَ الصَّادِقِينَ﴾ ﴿٣٥﴾ وقوله تعالى ﴿قَالُوا نَفَقْدُ صَوَاعَ الْمَلِكِ وَلِمَن جَاءَ بِهِ حِمْلُ بَعِيرٍ وَأَنَا بِهِ زَعِيمٌ﴾ ﴿٣٦﴾	تعزير	في الآية إشارة إلى تعزير امرأة العزيز لصديق يوسف واعترافها بالخطأ
٣٦	﴿وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا نُّوحِي إِلَيْهِمْ مِنْ أَهْلِ الْقُرَىٰ أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَدَارُ الْآخِرَةِ خَيْرٌ لِلَّذِينَ اتَّقَوْا أَفَلَا تَعْقِلُونَ﴾ ﴿٣٦﴾ وقوله تعالى ﴿وَرَفَعَ أَبَوَيْهِ عَلَى الْعَرْشِ وَخَرُّوا لَهُ سُجَّدًا وَقَالَ يَأْتِبَتْ هَذَا تَأْوِيلُ رَأْيِي مِنْ قَبْلُ قَدْ جَعَلْتُ رَأْيِي حَقًّا وَقَدْ أَحْسَنَ بِي إِذْ أَخْرَجَنِي مِنَ السِّجْنِ وَجَاءَ بِكُمْ مِنَ الْبَدْوِ مِنْ بَعْدِ أَنْ نَزَغَ الشَّيْطَانُ بَيْنِي وَبَيْنَ إِخْوَتِي إِنَّ رَبِّي لَطِيفٌ لِّمَا يَشَاءُ إِنَّهُ هُوَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾ ﴿٣٧﴾	التغيرات العالمية	في الآية إشارة إلى النظر فيما حل من تغيرات بالأمم الماضية

٣٧	﴿قَالَ لَا يَأْتِيَكُمَا طَعَامٌ تُزْزَقَانِهِ إِلَّا نَبَأُكُمَا بِتَأْوِيلِهِ قَبْلَ أَنْ يَأْتِيَكُمَا ذَلِكَ مِمَّا عَلَّمَنِي رَبِّي إِنِّي تَرَكْتُ مِلَّةَ قَوْمٍ لَا يُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَهُمْ بِالْآخِرَةِ هُمْ كَافِرُونَ ﴿٧٧﴾﴾	الاحتراف المهنية الرفيعة	في الآية إشارة إلى احتراف يوسف في تفسير الرؤى بتوفيق من الله وعن مهارة عالية
٣٨	﴿قَالَ يَبْنَئُ لَكُمْ نَقُصُّ رَأْيَ كَافٍ عَلَى إِخْوَتِكَ فَيَكِيدُوا لَكَ كَيْدًا إِنَّ الشَّيْطَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوٌّ مُبِينٌ ﴿٥٥﴾﴾ وَجَاءَهُ عَلَى قَمِيصِهِ بِدَمٍ كَذِبٍ قَالَ بَلْ سَوَّلَتْ لَكُمْ أَنْفُسُكُمْ أَمْرًا فَصَبْرٌ جَمِيلٌ وَاللَّهُ الْمُسْتَعَانُ عَلَى مَا تَصِفُونَ ﴿٥٨﴾﴾ وَقَوْلُهُ تَعَالَى ﴿فَالَوْ جَزَّوهُ مِنْ وَجْدٍ فِي رَحْلِهِ فَهُوَ جَزَّوهُ كَذَلِكَ نَجْزِي الظَّالِمِينَ ﴿٧٥﴾﴾	الأحكام الرسمية	في الآيات إشارة إلى حكم يعقوب بأن أبنائه لن يتركوا أخوهم إذا علموا برؤياه وحكمه علي أبنائه بعد فقدته يوسف أن عملهم مما تسول به النفس وحكم غلامان يوسف على من وجد الصاع في متاعه
٣٩	﴿فَلَمَّا جَهَّزَهُمْ بِجَهَازِهِمْ جَعَلَ السَّقَايَةَ فِي رَحْلِ أَخِيهِ ثُمَّ أَذَّنَ مُؤَذِّنٌ أَتَتْهَا الْعِيرُ إِنَّكُمْ لَسِرُورُونَ ﴿٧٠﴾﴾	إدارة السياسات	في الآية إشارة إلى سياسة يوسف في أخذ أخيه بطريقة غير مباشرة وواضحة وهذه من السياسات
٤٠	﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْهَا ﴿٥٥﴾﴾ وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ ﴿٥٦﴾﴾ وَقَوْلُهُ تَعَالَى ﴿فَبَدَأَ بِأَوْعِيَّتِهِمْ قَبْلَ وِعَاءِ أَخِيهِ ثُمَّ اسْتَخْرَجَهَا مِنْ وِعَاءِ أَخِيهِ كَذَلِكَ كِدْنَا لِيُوسُفَ مَا كَانَ لِيَأْخُذَ أَخَاهُ فِي دِينِ الْمَلِكِ إِلَّا أَنْ يَشَاءَ اللَّهُ نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مَن نَّشَاءُ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ ﴿٧٦﴾﴾	إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية	في الآيات إشارة إلى تمكن يوسف من إدارة البلاد اجتماعياً واقتصادياً بطريقة قادرة ومتمكنة، وكذلك قدرته على إدارة إخوانه وإبصالحهم إلى الاعتراف بخطئهم
٤١	﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٧٧﴾﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَحْمِلُونَّ ﴿٧٨﴾﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِصُونَ ﴿٧٩﴾﴾	إدارة الموارد	في الآيات إشارة إلى إدارة الموارد الاقتصادية وكيفية الحفاظ عليها وتخزينها
٤٢	﴿وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِصْرَ لِأَمْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَى أَنْ يَفْعَلَنَا أَوْ نَخِذَهُ وَلَدًا وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَى أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴿٨١﴾﴾ وَقَوْلُهُ تَعَالَى ﴿فَبَدَأَ بِأَوْعِيَّتِهِمْ قَبْلَ وِعَاءِ أَخِيهِ ثُمَّ اسْتَخْرَجَهَا مِنْ وِعَاءِ أَخِيهِ كَذَلِكَ كِدْنَا لِيُوسُفَ مَا كَانَ لِيَأْخُذَ أَخَاهُ فِي دِينِ الْمَلِكِ إِلَّا أَنْ يَشَاءَ اللَّهُ نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مَن نَّشَاءُ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ ﴿٧٦﴾﴾	الإدماج الاجتماعي	في الآية إشارة إلى دمج يوسف في بيت الملك وكذلك دمج لأخيه في حياة اجتماعية جديدة وهي المقصود بدين الملك في الآيات
٤٣	﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٧٧﴾﴾ وَقَوْلُهُ تَعَالَى ﴿وَلَمَّا فَتَحُوا مَتَاعَهُمْ وَجَدُوا بِضْعَتَهُمْ رُدَّتْ إِلَيْهِمْ قَالُوا بِنَاءُنَا مَا نَبِغِي هَذِهِ بِضْعَتُنَا رُدَّتْ إِلَيْنَا وَنَمِيرُ أَهْلَنَا وَنَحْفَظُ أَخَانَا وَنَزِدَادُ كَيْلَ بَعِيرٍ ذَلِكَ كَيْلُ	الاستثمار	في الآية إشارة إلى طريقة استثمار الحصاد في السنوات التي يكون فيها خير كما أن في

يسير ﴿٦٥﴾		الآيات استثمار أخوة يوسف لما طلبه منهم العزيز ليزدادوا به	
٤٤	﴿قَالَ رَبِّ السِّجْنُ أَحَبُّ إِلَيَّ مِمَّا يَدْعُونَنِي إِلَيْهِ وَإِلَّا تَصْرِفْ عَنِّي كَيْدَهُنَّ أَصْبُ إِلَيْهِنَّ وَأَكُن مِّنَ الْجَاهِلِينَ﴾ ﴿٣٣﴾	استجابات مرنة	في الآية إشارة إلى استجابة يوسف المنة بقبوله دخول السجن، ورغبته فيه عن ارتكاب المعصية
٤٥	﴿ثُمَّ بَاقِيَ مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ﴾ ﴿٤٩﴾	استرداد الكلفة	في الآية إشارة إلى أن الله سوف يعيد للناس ما أنفقوه في السنوات العجاف بعام يكون فيه الخير
٤٦	﴿قَالُوا لَيْنَ أَكَلَهُ الذِّئْبُ وَنَحْنُ عُصْبَةٌ إِنَّا إِذًا لَّخَسِرُونَ﴾ ﴿١٤﴾	الأمان	في الآية إشارة إلى أن أخوة يوسف أعطوا أبوهم الأمان على يوسف بذكرهم كثرهم وكيف يأكله الذئب من بينهم وهم كثر
٤٧	﴿وَكَذَلِكَ يَجْزِيكَ رَبُّكَ وَيُعَلِّمُكَ مِن تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَيُتِمُّ نِعْمَتَهُ عَلَيْكَ وَعَلَىٰ آلِ يَعْقُوبَ كَمَا أَتَمَّهَا عَلَىٰ أَبَوَيْكَ مِن قَبْلُ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْحَاقَ إِنَّ رَبَّكَ عَلِيمٌ حَكِيمٌ﴾ ﴿٦﴾	الامتيازات	في الآية إشارة إلى ما اختص الله به يوسف من الامتيازات من الاجتهاد وتعليمه تأويل الأحاديث وتفسير الرؤى، وغيرها
٤٨	﴿قَالَ مَعَاذَ اللَّهِ أَن نَأْخُذَ إِلَّا مَن وَجَدْنَا مَتَّعَيْنَا عَنْدَهُ; إِنَّا إِذًا لَّظَالِمُونَ﴾ ﴿٧٩﴾	أنظمة الضبط الداخلي	في الآية إشارة إلى أنظمة الدولة التي كان يوسف على خزائنها من تلك الأنظمة أخذ السارق بما سرق
٤٩	﴿ثُمَّ بَاقِيَ مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَحْصُونَ﴾ ﴿٤٨﴾	الإهلاك	في الآية إشارة إلى السنوات التي يكون فيها إهلاك كبير للموارد مع فقدان الانتاجية
٥٠	﴿يَصْحَجِي السِّجْنَ ءَأَرْبَابٌ مُّتَفَرِّقُونَ خَيْرٌ أَمِ اللَّهُ الْوَاحِدُ الْقَهَّارُ﴾ ﴿٣٩﴾	أولوية رئيسية	في الآية إشارة إلى أن الأولوية في كل شيء توحيد الله سبحانه وقد وضع يوسف هذه الأولوية على رأس أولوياته
٥١	﴿وَكَذَلِكَ يَجْزِيكَ رَبُّكَ وَيُعَلِّمُكَ مِن تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَيُتِمُّ نِعْمَتَهُ عَلَيْكَ وَعَلَىٰ آلِ يَعْقُوبَ كَمَا أَتَمَّهَا عَلَىٰ أَبَوَيْكَ مِن قَبْلُ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْحَاقَ إِنَّ رَبَّكَ عَلِيمٌ حَكِيمٌ﴾ ﴿٦﴾ ﴿وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ ءَاتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا وَكَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ﴾ ﴿٢٢﴾	بناء المهارات والقدرات	في الآيات إشارة إلى بناء يوسف وتعليمه المهارات المختلفة في الدعوة وتفسير

الرؤى وغيرها من المهارات والقدرات التي كان يتقنها عليه السلام			
في الآيات إشارة إلى تحديد نقاط القوة والضعف والفرص وتحديد المخاطر فنقاط القوة والفرص تكمن في استغلال سنوات النعمة وتخزينها لسنوات الضعف والمخاطر	تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر	﴿يُوسُفُ أَيُّهَا الصَّادِقُ افْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعُ عَجَافٍ وَسَبْعٍ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلَّكَ أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ﴾ ﴿٤٦﴾ ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرَوْهُ فِي سُنبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا نَأْكُلُونَ﴾ ﴿٤٧﴾ ﴿ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِتُونَ﴾ ﴿٤٨﴾ ﴿ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يَغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ﴾ ﴿٤٩﴾	٥٢
في الآية إشارة إلى التفاعل المتبادل بين أخوة يوسف في تأمرهم علي يوسف وأخوته فهنا طلب منهم إحضار إخيهم لتستمر التجارة	التفاعل المتبادل	﴿قَالُوا يُوسُفُ أَوْ آطَرَحُوهُ أَرْضًا يَخْلُ لَكُمْ وَجْهَ أَبِيكُمْ وَتَكُونُوا مِنْ بَعْدِهِ قَوْمًا صَالِحِينَ﴾ ﴿٥١﴾ ﴿قَالَ قَائِلٌ مِنْهُمْ لَا نَقْنَلُوهُ يُوْسُفُ وَالْقَوْهُ فِي غَيْبَتِ الْجَبِّ يَلْقِظُهُ بَعْضُ السَّيَّارَةِ إِنْ كُنْتُمْ فَاعِلِينَ﴾ ﴿٥٢﴾ ﴿قَالُوا سَرُّوْهُ عَنْهُ أَبَاهُ وَإِنَّا لَفَاعِلُونَ﴾ ﴿٥٣﴾	٥٣
في الآية إشارة إلى تفاعل يوسف مع المواطنين في السجن	التفاعل مع المواطنين	﴿يَصْصِيحُ السَّجْنُ أَمَّا أَحَدُكُمْ فَاتَّقِ رَبَّهُ خِمْرًا وَأَمَّا الْآخَرُ فَيُصْلَبُ فَتَأْكُلُ الطَّيْرُ مِنْ رَأْسِهِ قُضِيَ الْأَمْرُ الَّذِي فِيهِ تَسْتَفْتِيَانِ﴾ ﴿٥٤﴾	٥٤
في الآيات إشارة إلى التفاوض في حل الخلاف بين يوسف وزوجة العزيز الذي أتمته بمراودتها وفي الآية الأخرى إشارة إلى التفاوض بين يوسف وإخوته في إحضار أخيهم	التفاوض لحل الخلافات	﴿وَأَسْتَبَقُوا الْبَابَ وَقَدَّتْ قَمِيصُهُ مِنْ دُبُرٍ وَأَلْفَيَا سَيِّدَهَا لَدَا الْبَابِ قَالَتْ مَا جَزَاءُ مَنْ أَرَادَ بِأَهْلِكَ سُوءًا إِلَّا أَنْ يُسْجَنَ أَوْ عَذَابٌ أَلِيمٌ﴾ ﴿٥٥﴾ ﴿قَالَ هِيَ رَوَدَّتْنِي عَنْ نَفْسِي وَشَهِدْتُ شَاهِدًا مِنْ أَهْلِهَا إِنْ كَانَتْ قَمِيصُهُ قَدْ مِّنْ دُبُرٍ فَكَذَبَتْ وَهُوَ مِنَ الصَّادِقِينَ﴾ ﴿٥٦﴾ ﴿وَأِنْ كَانَ قَمِيصُهُ قَدْ مِّنْ دُبُرٍ فَكَذَبَتْ وَهُوَ مِنَ الصَّادِقِينَ﴾ ﴿٥٧﴾ ﴿قَالُوا سَرُّوْهُ عَنْهُ أَبَاهُ وَإِنَّا لَفَاعِلُونَ﴾ ﴿٥٨﴾	٥٥
في الآية إشارة إلى تفويض ليوسف وتوليته على خزائن الملك ، وتفويض يعقوب لأبنائه في البحث عن يوسف وأخيه	تفويض السلطة	﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْتِيَنِي بِهِ أَسْتَخْلِصُكَ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ﴾ ﴿٥٩﴾ ﴿وَقَوْلُهُ تَعَالَى ﴿يَبْنِي أَوْ هَبُوا فَتَحَسَّسُوا مِنْ يُوسُفَ وَأَخِيهِ وَلَا تَأْيَسُوا مِنْ رَّوْحِ اللَّهِ إِنَّهُ لَا يَأْيَسُ مِنْ رَّوْحِ اللَّهِ إِلَّا الْقَوْمُ الْكَافِرُونَ﴾ ﴿٦٠﴾	٥٦
في الآية إشارة إلى تفويض يوسف لفتيانه في مسؤولية التجارة	تفويض المسؤولين	﴿وَقَالَ لِفَتْيَانِهِ اجْعَلُوا بِضَاعَهُمْ فِي رِحَالِهِمْ لَعَلَّهُمْ يَعْرِفُونَهَا إِذَا انْقَلَبُوا إِلَى أَهْلِهِمْ لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ﴾ ﴿٦١﴾	٥٧
في الآيات إشارة إلى تقييم النسوة وتقييم زوجة العزيز ليوسف وكذلك طلب أبناء	التقييم الاجتماعي	﴿وَقَالَ نِسْوَةٌ فِي الْمَدِينَةِ امْرَأَتُ الْعَزِيزِ تُرَاوِدُ فَتَقِيعُ نَفْسَهُ قَدْ شَغَفَهَا حُبًّا إِنَّا لَنَرَاهَا فِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ﴾ ﴿٦٢﴾ ﴿وَقَوْلُهُ تَعَالَى ﴿قَالَ مَا خَطْبُكِ إِذْ رَوَدْتِ عَنْ نَفْسِهِ قُلْنَ حَاشَ لِلَّهِ مَا عَلِمْنَا عَلَيْهِ مِنْ سُوءٍ قَالَتِ امْرَأَتُ الْعَزِيزِ الْفَن حَصْحَصَ الْحَقُّ أَنَا رَوَدْتُهُ عَنْ نَفْسِهِ﴾ ﴿٦٣﴾	٥٨

وَأَنَّهُ لَمَنِ الصَّدِيقَتِ ﴿٥٩﴾ وقوله تعالى ﴿وَسَلِّ الْقَرْيَةَ الَّتِي كُنَّا فِيهَا وَالْعِيرَ الَّتِي أَقْبَلْنَا فِيهَا وَإِنَّا لَصَدِيقُونَ ﴿٨٢﴾﴾	يعقوب في تقييمهم عن طريق أهل القرية	
﴿وَرَفَعَ أَبَوَيْهِ عَلَى الْعَرْشِ وَخَرُّوا لَهُ سُجَّدًا وَقَالَ يَأْتِي هَذَا تَوَلَّى مِن قَبْلُ فَذَجَعَهَا رَبِّي حَقًّا وَقَدْ أَحْسَنَ بِي إِذْ أَخْرَجَنِي مِنَ السِّجْنِ وَجَاءَ بِكُم مِّنَ الْبَدْوِ مِن بَعْدِ أَن نَزَّغَ الشَّيْطَانُ بَيْنِي وَبَيْنَ إِخْوَتِي إِنَّ رَبِّي لَطِيفٌ لِّمَا يَشَاءُ إِنَّهُ هُوَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴿١٠٠﴾﴾	٥٩	تقييم النتائج في الآية إشارة إلى تحقق الرؤيا وتقييم النتائج وما حدث من أحداث في القصة
﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سَبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾﴾ ﴿ثُمَّ يَأْتِي مِن بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَحْصِتُونَ ﴿٤٨﴾﴾	٦٠	تكييف المخزون في الآيات إشارة إلى كيفية التخزين والحفاظ على المخزون ببقائه في سنبله وكذلك إدخاره
قَالَ يَبْنِي لَكَ قَصْرًا رَّءَاهٍ عَلَى إِخْوَتِكَ فَيَكِيدُوا لَكَ كَيْدًا إِنَّ الشَّيْطَانَ لِلْإِنسَانِ عَدُوٌّ مُّبِينٌ ﴿٥٠﴾	٦١	توجيه اتخاذ القرارات في الآية إشارة إلى توجيه يعقوب ليوسف بعدم إفشاء الرؤيا حتى لا يقع في كيد إخوته
﴿وَدَخَلَ مَعَهُ السِّجْنَ فَتَيَانٍ قَالَ أَحَدُهُمَا إِنِّي أَرَانِي أَعْصِرُ خَمْرًا وَقَالَ الْآخَرُ إِنِّي أَرَانِي أُحْمِلُ فَوْقَ رَأْسِي خُبْرًا تَأْكُلُ الطَّيْرُ مِنْهُ نَبِّئْنَا بِتَأْوِيلِهِ إِنَّا نَرَاكَ مِنَ الْمُحْسِنِينَ ﴿٣٦﴾﴾	٦٢	الجماعات المهمشة في الآية إشارة إلى اهتمام يوسف بالسجناء وكونهم من طبقة الموالي ولكن اهتم بهم
﴿قَالُوا نَفَقْدُ صَوَاعَ الْمَلِكِ وَلِمَن جَاءَ بِهِ حِمْلُ بَعِيرٍ وَأَنَا بِهِ زَعِيمٌ ﴿٧٢﴾﴾	٦٣	حافز في الآية إشارة إلى الحافز الذي أعطاه الفتيان لمن يأتي بصواع الملك
﴿قَالُوا إِن يَسْرِقْ فَقَدْ سَرَقَ أَخٌ لَّهُ مِن قَبْلُ فَأَسَرَهَا يَوْسُفُ فِي نَفْسِهِ وَلَمْ يُبْدِهَا لَهُمْ قَالَ أَنْتُمْ شَرُّ مَكَانًا وَاللَّهُ أَعْلَمُ بِمَا تَصِفُونَ ﴿٧٧﴾﴾	٦٤	الحكم التقييمي في الآية إشارة إلى حكم إخوة يوسف على أخيه مباشرة وقياسهم في الحكم على فرية سابقة على يوسف
﴿قَالَتْ فَذَلِكُنَّ الَّذِي لُمْتُنَنِي فِيهِ وَلَقَدْ رَوَدُّهُ عَن نَّفْسِهِ فَاسْتَعْصَمَ وَلَئِن لَّمْ يَفْعَلْ مَا آمُرُهُ لَيَسْجَنَ وَكَيْجُنَّ مِنَ الصَّغِيرِينَ ﴿٣٣﴾﴾	٦٥	الحوار بين العام والخاص في الآية إشارة إلى الحوار الذي دار بين الخاص زوجة العزيز والعام النسوة
﴿وَقَالَ لِلَّذِي ظَنَّ أَنَّهُ نَاجٍ مِّنْهُمَا اذْكُرْنِي عِنْدَ رَبِّكَ فَأَنَسَهُ الشَّيْطَانُ ذِكْرَ رَبِّهِ فَلَبِثَ فِي السِّجْنِ بِضْعَ سِنِينَ ﴿٤٢﴾﴾	٦٦	الخدمات المساندة في الآية إشارة إلى استخدام يوسف للخدمات المساندة لذكره عند الملك
﴿قَالَ هَلْ عَلِمْتُم مَّا فَعَلْتُم بِيُوسُفَ وَأَخِيهِ إِذْ أَنْتُمْ جَاهِلُونَ ﴿٨١﴾﴾	٦٧	الدين في الآية إشارة إلى تذكير يوسف أخوته للدين الذي في عنقهم ليوسف وأخيه وما صنعوا بهم
﴿قَالُوا إِيَّاكَ لَا تَتَّيُّسُ قَالَ أَنَا يُوسُفُ وَهَذَا أَخِي قَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَيْنَا إِنَّهُ مَن يَتَّقِ وَيَصْبِرْ فَإِنَّ اللَّهَ لَا يُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ ﴿١٠١﴾﴾	٦٨	الشفافية في الآية إشارة إلى التعامل بشفافية بين يوسف وأخوته فاعترف لهم بأنه يوسف

٦٩	﴿ثُمَّ بَدَأْ لَهُمْ مِنْ بَعْدِ مَا رَأَوُا آلِآيَاتٍ لِيَسْجُنُوهُ حَتَّىٰ حِينٍ﴾ ﴿٣٥﴾ وقوله تعالى ﴿قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْهَا﴾ ﴿٥٥﴾	الصالح العام	في الآية إشارة إلى أن الملك رأى أن الصالح العام في سجن يوسف حتى يدفن فضيحة زوجته، كما أنه رأى أن من الصالح العام وضع يوسف على إدارة بيت المال للخروج بالبلاد من الأزمة
٧٠	قَالَ قَائِلٌ مِنْهُمْ لَا تَقْنَلُوا يُوسُفَ وَالْقَوْهَ فِي غَيْبَتِ الْجَبِّ يَلْقَظُهُ بَعْضُ السَّيَّارَةِ إِنْ كُنْتُمْ فَاعِلِينَ ﴿١٠﴾ ﴿وَرَوَدَتْهُ الَّتِي هُوَ فِي بَيْتِهَا عَنْ نَفْسِهِ، وَعَلَقَتْ الْأُتُوبَ وَقَالَتْ هَيْتَ لَكَ قَالَ مَعَاذَ اللَّهِ إِنَّهُ رَبِّي أَحْسَنَ مَثْوَايَ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ﴾ ﴿٣٢﴾	الفساد	في الآيات إشارة إلى فساد أخوة يوسف بالإجماع على إبعاده وكذلك فساد زوجة العزيز بمراودتها ليوسف واتهامه بأنه حاول التحرش بها
٧١	﴿رَبِّ قَدْ آتَيْتَنِي مِنَ الْمُلْكِ وَعَلَّمْتَنِي مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ فَاطِرَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنْتَ وَلِيِّ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ تَوَفَّنِي مُسْلِمًا وَأَلْحِقْنِي بِالصَّالِحِينَ﴾ ﴿١٠١﴾	قصص نجاح	في الآية إشارة إلى النجاح الذي حققه يوسف وما وصل إليه
٧٢	﴿قَالَ نَزْعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَابًّا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرَوْهُ فِي سُنْبُلِهِ ۖ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا نَأْكُلُونَ﴾ ﴿٤٧﴾	المدخلات	في الآية إشارة إلى تجهيز مدخلات لمواجهة سنوات قاسية
٧٣	﴿قَالُوا أَضَعَتْ أَحْلَامَ وَمَا نَحْنُ بِتَأْوِيلِ الْأَحْلَامِ بِعَالَمِينَ﴾ ﴿٤٤﴾	معايير قياسية	في الآية إشارة إلى معايير المعبرين الباطلة عند عدم قدرتهم على تفسير رؤيا الملك

الفصل الخامس

الخاتمة والتوصيات والمقترحات

الفصل الخامس

الخاتمة والتوصيات والمقترحات

ملخص البحث

المشكلات الإدارية التي تعصف بالعمل الإداري في كثير من المؤسسات والمنظمات والمكاتب، وكذلك القصور الواضح والملاحظ في الأعمال الإدارية كان أهم سبب لاختيار هذا البحث للوصول إلى معايير دقيقة ينضبط بها عناصر العملية الإدارية، والأعمال الإدارية، وحدد للبحث هدف رئيس هو معرفة المعايير الإدارية المتضمنة في سورة يوسف المتعلقة ببعض العناصر الإدارية (الإدارة - المدير - الأزمة - المخالف)، وضع للبحث حدود تمثلت في حد وثائقي فقط هو المعايير الإدارية، وسورة يوسف، كما تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع والتي تم سردها في الفصل الأول حيث بلغ عددها (١٣) دراسة، تم عرضها من حيث الهدف ومجتمع الدراسة وعييتها ومنهجها، وكذلك عرضت النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ساعدت الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للبحث وفي اشتقاق أدواته، تكون البحث من خمسة فصول وذلك على النحو الآتي:

الفصل الأول: يمثل الفصل الأول المدخل العام للبحث حيث تناول مقدمة شاملة وواضحة تساعد القارئ على معرفة محتوى البحث بطريقة موجزة وشفافية حيث بدأت بالحديث عن المشاكل الإدارية والقصور الواضح في الإدارة الإسلامية، ثم تناول الباحث أهمية ربط الإدارة وعلومها بالكتاب والسنة لأن الإدارات العالمية التي لم تحكم بالقيم والمثل والعلاقات الإنسانية فشلت، وختمت المقدمة بذكر أهمية طرق مثل هذه الموضوعات والبحث في تراثنا الإسلامي عما نقدر به معالجة الكثير من المشكلات المختلفة، وذكر الباحث بعض الدراسات التي تناولت السورة في جزئية الإدارة، وبعد الانتهاء من المقدمة وضعت مجموعة من التساؤلات التي سيكون البحث عبارة عن إجابات على تلك التساؤلات، وحدد هدف رئيس للبحث ثم

أهداف ثانوية، وتناول الفصل أيضاً فوائد ومسلمات البحث وكذلك حدود البحث كما تناول الدراسات السابقة، وحدد البحث في هذا الفصل مصطلحات البحث وتعريفها، وختم الفصل بذكر تقسيمات البحث.

الفصل الثاني: يمثل الفصل الثاني الإطار النظري للبحث، فقد تناول الفصل تعريف الإدارة ومعرفة مبادئها وتحديد عناصرها، كما تناول الفصل تعريف مفهوم المعايير الإدارية، ومصادرها وأقسامها، ثم تناول النظريات الإدارية المتمثلة في المدارس المختلفة للإدارة.

الفصل الثالث: يمثل الفصل الثالث الخطوات الإجرائية للبحث حيث تناول منهج البحث ومجتمعه وعينته، كما تناول أدوات البحث المتمثلة في قائمة بالمعايير الإدارية، بطاقة تحليل المحتوى، وطريقة إعدادها واشتقاقها، وطرق التأكد من صدقها وثباتها بعرضها على المحكمين، كما تناول الفصل طريقة جمع المعلومات والبيانات، و المعالجات الإحصائية المختلفة للمعلومات والبيانات.

الفصل الرابع: يمثل الفصل الرابع الثمرة التي يقطفها الباحث من بحثه حيث يتم عرض نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها، وتمثل نتائج البحث الإجابة على أسئلة البحث والتي جاءت على النحو الآتي:

٣- السؤال الأول: بلغ عدد المعايير المتعلقة بالإدارة والتي تم استيعاؤها من سورة يوسف (٤٤) معياراً إدارياً

٤- السؤال الثاني: بلغ عدد المعايير المتعلقة بالمدير والتي تم استيعاؤها من سورة يوسف (٤٢) معياراً إدارياً

٥- السؤال الثالث: بلغ عدد المعايير المتعلقة بالآزمات والتي تم استيعاؤها من سورة يوسف (١٤) معياراً إدارياً

٦- السؤال الرابع: بلغ عدد المعايير المتعلقة بالمخالف والتي تم استيعاؤها من سورة يوسف (٦) معايير إدارية

٧- السؤال الخامس: احصيت عشر استراتيجيات استخدمها يوسف عليه السلام في تنفيذ خطته الإدارية.

٨- السؤال السادس: تعرض يوسف عليه السلام لأكثر من ثمان مشكلات إنسانية وإدارية.

الفصل الخامس: هو قفل البحث فقد ختم بملخص وتوصيات ومقترحات.

وأخير قائمة بالمراجع التي اقتبس منها الباحث وكذلك الملاحق التي تمثل أدوات البحث ووسائل جمع المعلومات والبيانات وغيرها من الملاحق التي استخدمها الباحث في البحث.

التوصيات

من خلال النتائج السابقة خلص الباحث إلى التوصيات الآتية:

- ١- العمل على بناء معايير متكاملة لكافة عناصر العملية الإدارية.
- ٢- إدراج المعايير الإدارية ضمن البرامج التدريبية والمناهج الدراسية في الجامعات والكليات والمعاهد.
- ٣- وضع دليل علمي للمعايير الإدارية للعناصر الإدارية .
- ١- إنشاء معاهد تدريبية متخصصة في مجالات المعايير الإدارية والتطوير.
- ٢- العمل على تأهيل كوادر متخصصة في تصميم المعايير الإدارية .
- ٣- ضرورة تدريب وتأهيل كوادر مؤهلة وممكنة لعملية التدريب على المعايير الإدارية وفق معايير محددة.

٤- ضرورة إشراك عناصر العملية الإدارية في تحديد المعايير الإدارية وتصميم تلك المعايير وفق التطوير الإداري العالمي.

٥- يوصي الباحث بأن تتكون المعايير من جزأين نظري و عملي (تطبيقي)

- وتحديد الطريقة أو الأسلوب التدريبي المناسب، والملائم لكل جزء من أجزاء التدريب.
- ٦- ضرورة تخطيط وتنفيذ المعايير الإدارية الهادفة في مجال المعارف والمهارات والقيم، مبنية على الاحتياجات التطويرية الفعلية للعناصر الإدارية المختلفة.
- ٧- إضافة حوافز مشجعة لكل من يشارك في تقديم أبحاث وورق عمل تتناول المعايير الإدارية.
- ٨- يوصي الباحث بضرورة وضع دليل معياري يتضمن مهام وأدوار وكفايات العناصر الإدارية مع تعريف المعايير الإدارية والمراحل التي يمر بها، وذكر كل ما يتعلق بالعملية الإدارية من أهداف وأهمية وخصائص ومعوقات وأساليب وطرق غيرها.
- ٩- تطوير البرامج التدريبية لعناصر العملية الإدارية وإدراج جميع المعايير الإدارية .

المقترحات

- استكمالاً لنتائج البحث وتوصياته يقترح الباحث ما يأتي :
- ١- إجراء دراسات مماثلة لاستنباط معايير إدارية من القرآن الكريم لعناصر أخرى في العملية الإدارية .
- ٢- إجراء دراسات لاستنباط المعايير الإدارية في السنة النبوية.
- ٣- إجراء دراسات تحليلية للمعايير الإدارية المختلفة في سور قرآنية أخرى.
- ٤- إجراء دراسات مستمرة ودورية للمعايير الإدارية لعناصر العملية الإدارية
- ٥- إجراء دراسات وبحوث عن المعوقات والمشكلات الإدارية التي تواجه المؤسسات والمنظمات في تطبيق المعايير الإدارية .
- ٦- إجراء دراسات وبحوث تقيس أثر تطبيق المعايير الإدارية على أداء المنظمات والمؤسسات والعناصر الإدارية بشكل عام.
- ٧- إجراء دراسة لتقويم أداء العناصر الإدارية في ضوء المعارف والمهارات والقيم المعيارية التي تلقوها في برامج تدريبية عن المعايير .

قائمة المصادر و المراجع

المراجع العربية

- ١- صحيح البخاري
- ٢- سنن الترمذي.
- ٣- النيسابوري، مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم
- ٤- النسائي، أحمد بن شعيب أبو عبد الرحمن، سنن النسائي الكبرى، دار الكتب العلمية - بيروت الطبعة الأولى، ١٤١١هـ - ١٩٩١ م
- ٥- ابن الجوزي، أبو الفرج عبد الرحمن، زاد المسير في علم التفسير، الطبعة: الأولى، دار الكتاب العربي، بيروت، ١٤٢٢ هـ
- ٦- ابن القيم الجوزية، شمس الدين محمد، الطرق الحكمية في السياسة الشرعية، الطبعة الأولى، دار الجبل، بيروت، ١٩٩٨ م.
- ٧- ابن عاشور، التحرير والتنوير، ط بدون، الدار التونسية للنشر، تونس، ١٩٨٤ هـ
- ٨- ابن كثير، تفسير القرآن العظيم، أبو الفداء إسماعيل بن كثير، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، بيروت، ١٩٩٨ م.
- ٩- ابن كثير، تفسير القرآن العظيم، الطبعة الثانية، دار طيبة للنشر والتوزيع، المدينة، ١٤٢٠هـ - ١٩٩٩ م
- ١٠- ابن منظور، لسان العرب، الطبعة الأولى، دار إحياء التراث العربي، مؤسسة التاريخ العربي، بيروت، لبنان، ١٤١٦هـ - ١٩٩٥ م.
- ١١- أبو الوفاء، زياد، تقويم جودة كتابي الرياضيات للصفين الثامن والتاسع الأساسيين بفلسطين " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، ٢٠٠٨ م.
- ١٢- أبو زيد، مصطفى، وزميله، الإدارة العامة، ط بدون، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٣ م.
- ١٣- الأشعري، أحمد بن داود المزجاجي، مقدمة في الإدارة العامة الإسلامية، الطبعة

الأولى، الشركة الخليجية للطباعة والتأليف، جدة، المملكة العربية السعودية، ١٤٢١هـ
٢٠٠٠م.

- ١٤- الألباني، محمد ناصر الدين، السلسلة الصحيحة
- ١٥- الأنصاري، فريد، أبجديات البحث في العلوم الشرعية، الطبعة الأولى، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، المغرب، ١٤١٧هـ.
- ١٦- باحاذق، عمر محمد عمر، الدلالة الإعجازية في رحاب سورة يوسف، الطبعة الأولى، دار المأمون للتراث، بيروت، ١٩٩٧م
- ١٧- باغي، محمد عبدالفتاح مبادئ الإدارة العامة، ط بدون، د بدون.
- ١٨- بربر، كامل، الادارة عملية ونظام، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ١٤١٦هـ.
- ١٩- البستاني، المعلم بطرس، محيط المحيط، ط بدون، مكتبة لبنان، بيروت ١٩٧٧م.
- ٢٠- بسيوني، عبدالغني، نظرية الدولة في الاسلام، ط بدون، الدار الجامعية، بيروت، ١٩٨٦م.
- ٢١- بطيخ، رمضان محمد، أصول التنظيم الإداري في النظم الوضعية والإسلامية، ط بدون، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٦م.
- ٢٢- البعداني، محمد، أساسيات الإدارة والإشراف التربوي من منظورها العام والإسلامي، جامعة الايمان، بحث منشور، صنعاء، ١٤٣٤هـ.
- ٢٣- البعلبكي، منير، المورد القريب، ط بدون، دار العلم للملايين، لبنان، ١٩٨٠.
- ٢٤- بلحسيني نصيرة، الصورة الفنية في القصة القرآنية قصة سيدنا يوسف - عليه السلام - نموذجاً " دراسة جمالية"، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، ١٤٢٧هـ
- ٢٥- بوطبة، الشاذلي، عملية الرقابة على أعمال الإدارة العامة في النظام الإسلامي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، ٢٠٠٩م.
- ٢٦- تفسير البغوي - إحياء التراث
- ٢٧- الجضعي، خالد سعد، النظريات والوظائف، الطبعة الأولى، د بدون، ١٤٢٧هـ.

- ٢٨- حبش، فوزي مبادئ الإدارة العامة، ط بدون، د بدون.
- ٢٩- حسن، عماد الدين شعبان، الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الأكاديمي في الجامعات في ضوء المعايير الدولية، مجلة كلية التربية والعلوم الإنسانية-جامعة طيبة، العدد الرابع، أكتوبر ٢٠٠٩م
- ٣٠- جلس، سالم عبدالله، تحليل الاتجاهات للمناهج، الطبعة الأولى، د بدون، ٢٠٠٤م.
- ٣١- الحليسي، نواف بن صالح، المنهج الاقتصادي في التخطيط لنبي الله يوسف عليه السلام، الطبعة الرابعة، د بدون، الرياض، ١٩٩٤م
- ٣٢- حمادة، فاروق، منهج البحث في الدراسات الإسلامية، الطبعة الأولى، مطبعة النجاح الجديدة، المغرب، ١٤١٦هـ.
- ٣٣- الخضير، أحمد محسن، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، ط بدون، مكتبة مدبولي، القاهرة، ١٩٩٣، ص ٥٣
- ٣٤- الدغيش، سارة، مدخل المعايير جزء من متطلب مادة الاتجاهات الحديثة للمناهج، منشورات كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود، ٢٠١٦م.
- ٣٥- الرحيلي، محمد، بعض المبادئ التربوية المستنبطة من قصة يوسف عليه الصلاة والسلام، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٤٢١هـ
- ٣٦- رشدي طعيمة
- ٣٧- الزبيدي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر، مختار الصحاح، ط بدون، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان، ١٩٧٩م
- ٣٨- الساعاتي، أمين، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، دار الشروق، جدة، ١٤٠٥هـ.
- ٣٩- سطوف، عزوز، بلاغة القص القرآني سورة يوسف نموذجاً، رسالة ماجستير، كلية الآداب واللغات، جامعة منتوري قسنطينة، ٢٠١٠م
- ٤٠- السعدي، عبدالرحمن بن ناصر فوائد مستنبطة من قصة يوسف عليه السلام، الطبعة الأولى، مكتبة أضواء السلف، الرياض، ١٤٢٠هـ

- ٤١ - سلمان، عبد الهادي محمد، والهيتي، خلف نصار، مقدمة في منهجية تحليل المحتوى، مركز البحوث التربوية النفسية، بغداد، العراق، ١٩٨٧.
- ٤٢ - السمعاني، أبو مظفر، تفسير القرآن، الطبعة الأولى، دار الوطن، الرياض - السعودية، ١٤١٨هـ - ١٩٩٧م
- ٤٣ - السواط، طلق عوض الله، وآخرون، الإدارة العامة: المفاهيم والوظائف والأنشطة، الطبعة الأولى، دار النوايح للنشر والتوزيع، ١٤١٦هـ.
- ٤٤ - شعيب، محمد عبد المنعم، الإدارة المعاصرة والمدير المعاصر والمهارات الإدارية، ط بدون، د بدون.
- ٤٥ - الشوكاني، محمد بن علي فتح القدير، الطبعة: الأولى، دار ابن كثير، دار الكلم الطيب، دمشق، بيروت، ١٤١٤ هـ
- ٤٦ - الصباب، أحمد عبد الله، أصول الإدارة الحديثة، الطبعة الرابعة، د بدون، ١٤١٣هـ.
- ٤٧ - الصيني، محمد إسماعيل، ويوسف، حيمور حسن معجم الطلاب، ط بدون، مكتبة لبنان، بيروت، ١٩٩١م.
- ٤٨ - الضبع، محمود المناهج التعليمية: صناعتها وتقويمها، ط ١، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٦م.
- ٤٩ - الضحيان، عبدالرحمن، الإدارة والحكم في الإسلام الفكر والتطبيق، الطبعة الأولى، جامعة أمها، ١٤٠٧هـ.
- ٥٠ - الطبراني، محمد بن جرير، المعجم الكبير،
- ٥١ - الطبري، محمد بن جرير، تفسير جامع البيان جامع البيان، للإمام الطبري، الطبعة الأولى، مؤسسة الرسالة، ١٤٢٠ هـ - ٢٠٠٠ م
- ٥٢ - طهماز، عبد الحميد محمود، الوحي والنبوة في العلم، الطبعة الأولى، الدار الشامية، بيروت، ١٩٩٠م
- ٥٣ - عبد السلام، علي الطاهر، الاعجاز البلاغي في قصة يوسف عليه السلام، ط بدون، د بدون، مصر، ٢٠١٥م
- ٥٤ - عبد الفتاح، محمد سعيد، الإدارة العامة، الطبعة الخامسة، المكتب العربي

- الحديث للطباعة والنشر، الإسكندرية، ١٩٨٦م.
- ٥٥- عبدالباسط، فرناس، البناء، التخطيط: دراسة في مجال الإدارة الإسلامية وعلم الإدارة العامة، ط بدون، د بدون.
- ٥٦- عبدالرحمن، سامي، الموازنات التخطيطية في القرآن الكريم: الاقتصاد الإسلامي، ط بدون، د بدون.
- ٥٧- عساف، محمود، أصول الإدارة والتنظيم، ط بدون، مكتبة جامعة عين شمس، ١٩٧٨م.
- ٥٨- عفيفي، مصطفى محمود مبادئ وأصول علم الإدارة العامة، ط بدون، د بدون.
- ٥٩- العمر، فؤاد عبدالله، أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي، الطبعة الأولى، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب، جدة، ١٩٩٩م.
- ٦٠- العيدروس، أغادير سالم، مقدمة في الإدارة، جامعة أم القرى، بحث منشور، ت بدون.
- ٦١- القحطاني، محمد بن مشيب، النموذج الإداري المستخلص من إدارة عمر بن عبد العزيز وتطبيقاته في الإدارة وبخاصة الإدارة التربوية، ط بدون، مطابع أم القرى، السعودية، ١٤١٨هـ.
- ٦٢- القرطبي، أبو عبدالله بن أحمد، الجامع لأحكام القرآن، الطبعة الخامسة، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٩٩٦م.
- ٦٣- قرموط، نايف شعبان عبدالله، الإدارة في سورة يوسف عليه السلام دراسة موضوعية، رسالة ماجستير، كلية أصول الدين، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٩م
- ٦٤- محمود، ماجد أيوب، المضامين التربوية المستنبطة من سورة يوسف-وتطبيقاتها التربوية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الصرفة، جامعة ديالى، العراق، ٢٠١٣م
- ٦٥- المصري، سعيد محمد، أساسيات في دراسة الإدارة العامة، الطبعة الثالثة، دار المريخ للنشر، الرياض، ١٤٠٣هـ، ١٩٨٣م.
- ٦٦- المصري، سعيد محمد، أساسيات في دراسة الإدارة العامة، الطبعة الثالثة، دار المريخ للنشر، الرياض، ١٤٠٣هـ، ١٩٨٣م.

٦٧- المطيري، حزام بن ماطر الإدارة الإسلامية المنهج والممارسة، الطبعة الرابعة،
مكتبة الرشد، ٢٠١٠م.



المراجع الأجنبية

- 1- Falkheimer&Heide,2006:181
- 2- A decisive moment, a turning point for better or worse-(Diermeier 2004:2)
- 3- Carter: "dictionary of education Hill co p153:1973
- 4- Tritz ,Trina Wolosek (2001). Crisis Management Strategy Utilized By The United States Department Of Defense Following The Terrorist Attack On America:A case Study ". Department Of Communication Studies(2001:83-94 .
- 5- Lukaszewski , James E. (1999). "Seven Dimensions of Crisis Communication Management: A strategic Analysis And Planning Model". Ragan's Communications Journal, Jan. /Feb. (,1999:19(
- 6- Coombs(,1998(
- 7- Hill co1973 Carter: "dictionary of education" New york mc Graaw-. p153

المواقع الإلكترونية

- ١- كيفية ادارة الأزمات، عبد الإله البلداوي،
2-،<http://www.wpvsschool.com/forums/showthread.php>
(1:2006
- ٢- موقع <http://mawdoo3.com> تاريخ الولوج: ١٨/٨/١٤٣٨هـ
- ٣- موقع: <https://hrdiscussion.com/hr59843.html> تاريخ الولوج ١٨/٨/١٤٣٨هـ
- ٤- موقع مكتب التربية العربي لدول الخليج، تاريخ الولوج ٢٣/٨/١٤٣٨هـ
- ٥- موقع <https://hrdiscussion.com/hr58574.html>، تاريخ الولوج ٢٣/٨/١٤٣٨هـ

المدح



الملحق رقم (١)

الصورة الأولى لقائمة المعايير الإدارية

م	المعايير والمؤشرات
١	تطوير نظم العمل الإداري بشكل مستمر
٢	تنظيم جهد العمل للعمال
٣	الأخذ بالأسباب، بتطوير الوسائل العلمية، بما يخدم الارتقاء بجودة العمل.
٤	التدريب والتنمية المستمرة للكوادر للتواءم مع التطورات المستقبلية
٥	التدريب والتعليم وتطوير العاملين
٦	المسؤولية المجتمعية
٧	التكوين والتطوير
٨	الحرص على الدمج بين التنظير والتطبيق
٩	استغلال كافة الامكانيات واستخدامها بشكل صحيح
١٠	العمل على تقدير الحاجات المستقبلية
١١	البحث عن حلول إبداعية لسد الحاجات المستقبلية
١٢	التخطيط الملائم لكل عمل.
١٣	وضع الخطط المنسجمة مع خطة المنظمة
١٤	العلاقات الاجتماعية
١٥	توافر القدرات
١٦	السياسات والاستراتيجيات المبنية على احتياجات الحاضر والمستقبل
١٧	التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي وإدارته وتطويره
١٨	إدارة الموارد المالية
١٩	إدارة المرافق والتجهيزات والمباني.
٢٠	إدارة العمليات بشكل نظامي
٢١	التحسين المستمر للعمليات
٢٢	التصميم والتطوير للخدمات بناء على احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم

٢٣	القُدوة في المظهر والتصرفات.
٢٤	العمل على تحقيق المصلحة العامة.
٢٥	الاتصال
٢٦	الإبداع
٢٧	الطموح
٢٨	المعلومات والبيانات عن الطوارئ والأزمات
٢٩	توافر بدائل لتعويض المخاطر.
٣٠	توافر الكفاءات المالية والفنيين والخبراء.
٣١	التحديث المستمر لأسلوب العمل.
٣٢	إجراءات العمل ومدى سهولتها.
٣٣	اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر وضمان تنفيذها والقدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها
٣٤	التعرف على المشاكل الحقيقية للفئات المستهدفة وتحديد احتياجاتها بالمشاركة
٣٥	تصميم الخطة بحيث يحل مشاكل الفئات المستهدفة ويلبي احتياجاتها
٣٦	تحليل المخاطر الخارجية التي يحتمل مواجهتها أثناء تنفيذ الخطة
٣٧	مدى سير الخطة وفق احتياجات الدولة أو المنطقة أو المجتمع المستهدف
٣٨	الخطة تسير وفق احتياجات الفئة المستهدفة.
٣٩	الخطة تتوافق مع السياسة التنموية للدولة
٤٠	الخطة تمثل استراتيجية لخلق تأثير مناسب في النواحي التنموية للمجالات المستهدف والقطاعات
٤١	إجراءات العمل ومدى سهولتها.
٤٢	مدى تحقيق المخرجات المخطط لها باستعمال مؤشرات القياس الموجودة في الاطار المنطقي للخطة
٤٣	مدى نوعية الإدارة اليومية الشاملة لإدارة الموازنة والموظفين والمعلومات

والمخاطر.	
تكاليف مخرجات الخطة مقارنة بمدخلاتها	٤٤
الهدف والمخرجات من الخطة يبرر التكلفة	٤٥
مدى تحقق التغيير والتنمية والفوائد المخطط لها	٤٦
مدى ظهور مشاكل نظراً لعدم الأخذ بعين الاعتبار قضايا متقاطعة.	٤٧
المؤشرات المستخدمة لقياس المخرجات تعبر عن معناها بدقة.	٤٨
مدى مناسبة الأهداف للمخرجات وملائمتها.	٤٩
مدى كفاءة الأنشطة المخطط لها بتحقيق المخرجات	٥٠
المدخلات من حيث الكم والكيف والجودة مناسبة لتنفيذ الأنشطة والفعاليات.	٥١
مدى تحقيق الهدف العام للخطة ومدى مساهمتها في تحقيق الهدف.	٥٢
قصص النجاح والدروس المستفادة والوسائل والحلول الإبداعية.	٥٣
مدى تناغم أنشطة الخطة مع العوامل الاجتماعية والثقافية.	٥٤
مدى امتلاك الشركاء لأهداف وإنجازات الخطة	٥٥
مدى كفاية موازنة الخطة لتحقيق مخرجاتها وأهدافها	٥٦
مدى الاستدامة المؤسسية و مستوى التزام الشركاء بالخطة ضمن الهيكلية	٥٧
السعي إلى تبادل الخبرات بالتعاون مع شركاء ومتخصصين	٥٨
التفاعل والتشجيع وتحقيق التميز المؤسسي	٥٩
رسم الأهداف للحياة المهنية	٦٠
توجهات ودعم الإدارة العليا	٦١
تخطيط الموارد البشرية واختيارها	٦٢
الأداء والتقدير ومكافأة العاملين	٦٣
مشاركة العاملين والصلاحيات الممنوحة	٦٤
التفويض	٦٥
اختيار الاصلح	٦٦

٦٧	تقرير الجزاء الحسن مقابل العمل الجيد.
٦٨	إظهار المرونة في التعامل الإداري.
٦٩	التيسير ومراعاة الظروف.
٧٠	التنظيم
٧١	تحقيق رضا العاملين وبيئة العمل
٧٢	المساهمة في التنمية الوطنية
٧٣	المرونة في تسيير أعمال الإدارة.
٧٤	الاختيار والتقييم لجودة خدمات العاملين
٧٥	المعرفة بالمستفيدين وتحديد متطلباتهم
٧٦	قياس وتعزيز رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين
٧٧	مواجهة المواقف والأزمات بجدوء وثبات.
٧٨	التوازن العاطفي
٧٩	التعاون، مع إيلاء العلاقات الإنسانية أهمية كبيرة.
٨٠	مدى انتشار الأثر الاقتصادي للخطة على الموظفين ومقدمي الخدمات.
٨١	إدارة الشراكات والاتفاقيات الخارجية.
٨٢	إدارة وتحسين العلاقات مع المستفيدين الداخليين والخارجيين
٨٣	المشاركة في تدريب المجتمع وتعليمه
٨٤	القدرة على تكوين علاقات إنسانية قائمة على روح الأخوة.
٨٥	الإحساس دائماً بالمسؤولية الملقاة على عاتقه.
٨٦	العلم بسياسات المنظمة
٨٧	معرفة وصفه الوظيفي ومهامه وطبيعة العمل
٨٨	إجادة العمل وإتقانه.
٨٩	مدى تحديد السلطات الممنوحة للعاملين والتوصيف الوظيفي الملائم.
٩٠	تطبيق النظم الادارية وتحديثها مثل الهياكل التنظيمية والادوار الوظيفية واللوائح ونظم الرواتب وتقييم اداء العاملين.

٩١	توافر القيادات المؤهلة المدربة.
٩٢	بانتهاء الخطة سيتحقق الهدف العام من الخطة.
٩٣	مدى فهم هدف وافتراضات الخطة بشكل صحيح.
٩٤	العدالة في التصرفات والأحكام بين زملائه ورؤسائه
٩٥	تحقيق العدل في التعامل.
٩٦	وسائل الحصول على مؤشرات المخرجات مناسبة.
٩٧	مؤشرات قياس الأهداف تعبر بدقة عن الأهداف.
٩٨	الإخلاص والأمانة في العمل.
٩٩	الانضباط
١٠٠	مراقبة الذات
١٠١	الولاء
١٠٢	استخدام أية اعتبارات للتخفيف من الآثار السلبية.
١٠٣	البحث عن آراء الآخرين وأفكارهم.
١٠٤	التواصل مع منهم أكثر خبرة .
١٠٥	البحث عن التغذية العكسية
١٠٦	القناعة الكاملة لدى الإدارة العليا بعلم إدارة الأزمات.
١٠٧	تبني مفهوم التخطيط المسبق لإدارة الأزمات
١٠٨	الثقة بالنفس
١٠٩	التحفيز
١١٠	الإنجاز ضمن الوقت المتاح
١١١	المحافظة على الممتلكات العامة
١١٢	الدقة في المواعيد
١١٣	التواصل مع الجهات المختصة للمساعدة في مواجهة الأزمة.
١١٤	التعامل مع الجماعة بعلاقات ودية حميمة ورفع روحها المعنوية وحمايتها من التطرف

اختصار وتبسيط الاجراءات بحيث توفر الوقت وتسرع في تقديم الخدمة أو المنتج للعملاء.	١١٥
اختيار التوقيت للمدخلات بشكل مناسب.	١١٦
مدى العلاقة بين الهدف العام من الخطة والأمور التنموية.	١١٧
التعاون	١١٨
تحديد الفئات المستهدفة والشركاء.	١١٩
عملية اختيار الفئة المستهدفة كان مناسباً	١٢٠
الاندماج	١٢١
الحيوية	١٢٢
التجديد في العمل، وتحديد المسؤوليات	١٢٣
خلق التوافق القيمي بين ثقافة المجتمع المحيط والثقافات الواردة من الخارج.	١٢٤
التخطيط للبحث وتطوير إدارته	١٢٥
الالتزام والطاعة لمصلحة العمل	١٢٦
تدريب العاملين على المواقف الطارئة	١٢٧
محاسبة النفس والتقييم الذاتي المستمر.	١٢٨
التعرف على الأخطاء وتفادي تكرارها.	١٢٩
وجود نظام لرصد المتغيرات المؤثرة في إحدى الأزمات.	١٣٠
تفهم المرؤوسين ودوافعهم في تنفيذ الأوامر لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة في الحال والاستقبال	١٣١
مدى تحقيق نتائج غير مخطط لها	١٣٢
يوجد تأثيرات جانبية للخطة خارج نطاق الفئة المستهدفة	١٣٣
وجود فريق لإدارة الأزمة	١٣٤
فهم الافتراضات الهامة من الأنشطة وحتى المخرجات بدقة.	١٣٥
الهدف من الخطة مذكور بوضوح.	١٣٦

١٣٧	ملائمة طرق الحصول على مؤشرات قياس الأهداف
١٣٨	مدى مساهمة الخطة في تطوير القطاع المستهدف فيما يتعلق بتطوير الموارد البشرية.
١٣٩	مراجعة وتطوير أداء الإدارة
١٤٠	اعتماد الشورى في اتخاذ القرار، والعمل بروح الفريق الواحد.
١٤١	بذل جهود وأوقات إضافية ومثالية لإنجاز العمل دون مقابل



الملحق رقم (٢)

كشف بأسماء المحكمين للقائمة

م	الاسم	الصفة العلمية	التخصص	العمل
١	شرف إبراهيم الهادي	أستاذ مشارك	إدارة	مدرس بجامعة إقرأ
٢	منى محمد الميري	أستاذ مساعد	تربية علم نفس	جامعة صنعاء
٣	قايد المنتصر	أستاذ مشارك	قياس وتقويم	جامعة صنعاء
٤	على حسين راجع	أستاذ مشارك	إدارة	جامعة حجة
٥	عبدالكريم البكري	أستاذ مشارك	إدارة	جامعة صنعاء
	عبدالعزیز الورقي	أستاذ مساعد	آداب تفسير	جامعة حجة
٦	وليد صالح العميسي	ماجستير	الدعوة وأصول الدين	الجامعة الاسلامية
٧	عبدالله الوائلي	ماجستير	الدعوة وأصول الدين	الجامعة الاسلامية
٨	محمد صالح محمد	ماجستير	تربية مناهج	جامعة صنعاء
٩	عبدالله الجماعي	دكتوراه	الدعوة وأصول الدين	الجامعة الاسلامية
١٠	سعاد سالم السبع	أستاذ مشارك	التربية	جامعة صنعاء

الملحق رقم (٣)

الرسالة المشفوعة بالقائمة للمحكمين

بسم الله الرحمن الرحيم



الأخ الأستاذ الدكتور /.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نود إشعاركم أننا بصدد إنجاز بحث الماجستير في المعايير الإدارية وهذه قائمة بالمعايير الإدارية المستوحاة من سورة يوسف والمكونة من ثلاثة أعمدة العمود الأول كتب فيه المعيار والعمود الثاني كتبت فيه الآيات التي تشير إليه والعمود الثالث وضع فيه وجه المطابقة بين الآية والمعيار

أرجو تكرمكم بقراءة القائمة والتفضل بوضع مقترحاتكم وتعديلاتكم وآراءكم والتي ستضيف للقائمة درجة من الدقة والثبات ودمتم بخير والله يريعاكم

الباحث

مبارك بن علي بن عزيز الحارثي

الاسم:.....

الدرجة العلمية:.....

مكان العمل:.....

للتواصل: كنوز السيرة knz.s.1435@gmail.com

الملحق رقم (٤)

الصورة النهائية لقائمة المعايير الإدارية

رقم	المعايير الإدارية
١	تطوير نظم العمل الإداري بشكل مستمر
٢	تنظيم جهد العمل للعمال
٣	الأخذ بالأسباب، بتطوير الوسائل العلمية، بما يخدم الارتقاء بجودة العمل.
٤	التدريب والتنمية المستمرة للكوادر للتواءم مع التطورات المستقبلية
٥	المسؤولية المجتمعية
٦	التكوين والتطوير
٧	الحرص على الدمج بين التنظير والتطبيق
٨	استغلال كافة الامكانيات واستخدامها بشكل صحيح
٩	العمل على تقدير الحاجات المستقبلية
١٠	البحث عن حلول إبداعية لسد الحاجات المستقبلية
١١	التخطيط الملائم لكل عمل.
١٢	وضع الخطط المنسجمة مع خطة الدولة
١٣	العلاقات الاجتماعية
١٤	توافر القدرات
١٥	السياسات والاستراتيجيات المبنية على احتياجات الحاضر والمستقبل
١٦	إدارة الموارد المالية
١٧	إدارة العمليات بشكل نظامي
١٨	التحسين المستمر للعمليات
١٩	التصميم والتطوير للخدمات بناء على احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم
٢٠	القدوة في المظهر والتصرفات.
٢١	العمل على تحقيق المصلحة العامة.

الاتصال	٢٢
الإبداع	٢٣
الطموح	٢٤
المعلومات والبيانات عن الطوارئ والأزمات	٢٥
توافر بدائل لتعويض المخاطر.	٢٦
توافر الكفاءات والفنيين والخبراء.	٢٧
التحديث المستمر لأسلوب العمل.	٢٨
إجراءات العمل ومدى سهولتها.	٢٩
اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر وضمان تنفيذها والقدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها	٣٠
التعرف على المشاكل الحقيقية للفئات المستهدفة وتحديد احتياجاتها بالمشاركة	٣١
تصميم الخطة بحيث يحل مشاكل الفئات المستهدفة ويلبي احتياجاتها	٣٢
تحليل المخاطر الخارجية التي يحتمل مواجهتها أثناء تنفيذ الخطة	٣٣
مدى سير الخطة وفق احتياجات الدولة أو المنطقة أو المجتمع المستهدف	٣٤
الخطة تمثل استراتيجية لخلق تأثير مناسب في النواحي التنموية للمجالات المستهدف والقطاعات	٣٥
مدى تحقيق المخرجات المخطط لها باستعمال مؤشرات القياس الموجودة في الاطار المنطقي للخطة	٣٦
مدى نوعية الإدارة اليومية الشاملة لإدارة الموازنة والموظفين والمعلومات والمخاطر.	٣٧
تكاليف مخرجات الخطة مقارنة بمدخلاتها	٣٨
الهدف والمخرجات من الخطة يبرر التكلفة	٣٩
مدى تحقق التغيير والتنمية والفوائد المخطط لها	٤٠
مدى ظهور مشاكل نظراً لعدم الأخذ بعين الاعتبار قضايا متقاطعة	٤١
المؤشرات المستخدمة لقياس المخرجات تعبر عن معناها بدقة.	٤٢

٤٣	مدى مناسبة الأهداف للمخرجات وملائمتها.
٤٤	مدى كفاءة الأنشطة المخطط لها بتحقيق المخرجات
٤٥	المدخلات من حيث الكم والكيف والجودة مناسبة لتنفيذ الأنشطة والفعاليات.
٤٦	مدى تحقق الهدف العام من الخطة.
٤٧	قصص النجاح والدروس المستفادة والوسائل والحلول الإبداعية
٤٨	مدى تناغم أنشطة الخطة مع العوامل الاجتماعية والثقافية.
٤٩	مدى امتلاك الشركاء لأهداف وإنجازات الخطة
٥٠	مدى كفاية موازنة الخطة لتحقيق مخرجاتها وأهدافها
٥١	مدى الاستدامة و مستوى التزام الشركاء بالخطة ضمن الهيكلة
٥٢	السعي إلى تبادل الخبرات بالتعاون مع شركاء ومتخصصين
٥٣	التفاعل والتشجيع وتحقيق التميز المؤسسي
٥٤	توجهات ودعم الإدارة العليا
٥٥	تخطيط الموارد البشرية واختيارها
٥٦	الأداء والتقدير ومكافأة العاملين
٥٧	مشاركة العاملين والصلاحيات الممنوحة
٥٨	التفويض
٥٩	اختيار الاصلح
٦٠	تقرير الجزاء الحسن مقابل العمل الجيد.
٦١	إظهار المرونة في التعامل الإداري.
٦٢	التيسير ومراعاة الظروف.
٦٣	التنظيم
٦٤	المساهمة في التنمية الوطنية
٦٥	المعرفة بالمستفيدين وتحديد متطلباتهم
٦٦	قياس وتعزيز رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين
٦٧	مواجهة المواقف والأزمات بهدوء وثبات.

التوازن العاطفي	٦٨
التعاون، مع إيلاء العلاقات الإنسانية أهمية كبيرة.	٦٩
مدى انتشار الأثر الاقتصادي للخطة على الموظفين ومقدمي الخدمات.	٧٠
المشاركة في تدريب المجتمع وتعليمه	٧١
القدرة على تكوين علاقات إنسانية قائمة على روح الأخوة.	٧٢
الإحساس دائماً بالمسؤولية الملقاة على عاتقه.	٧٣
العلم بسياسات المنظمة	٧٤
إجادة العمل وإتقانه.	٧٥
توافر القيادات المؤهلة المدربة.	٧٦
مدى فهم هدف وافتراضات الخطة بشكل صحيح.	٧٧
تحقيق العدل في التعامل.	٧٨
الإخلاص والأمانة في العمل.	٧٩
الانضباط	٨٠
مراقبة الذات	٨١
الولاء	٨٢
استخدام أية اعتبارات للتخفيف من الآثار السلبية.	٨٣
البحث عن آراء الآخرين وأفكارهم.	٨٤
التواصل مع منهم أكثر خبرة .	٨٥
البحث عن التغذية العكسية	٨٦
القناعة الكاملة لدى الإدارة العليا بعلم إدارة الأزمات.	٨٧
تبني مفهوم التخطيط المسبق لإدارة الأزمات	٨٨
الثقة بالنفس	٨٩
التحفيز	٩٠
الإنجاز ضمن الوقت المتاح	٩١
المحافظة على الممتلكات العامة	٩٢

٩٣	الدقة في المواعيد
٩٤	التواصل مع الجهات المختصة للمساعدة في مواجهة الأزمة.
٩٥	اختصار وتبسيط الاجراءات بحيث توفر الوقت وتسرع في تقديم الخدمة.
٩٦	اختيار التوقيت للمدخلات بشكل مناسب.
٩٧	مدى العلاقة بين الهدف العام من الخطة والأمور التنموية.
٩٨	التعاون
٩٩	تحديد الفئات المستهدفة والشركاء.
١٠٠	الاندماج
١٠١	الحيوية
١٠٢	الالتزام والطاعة لمصلحة العمل
١٠٣	محاسبة النفس والتقويم الذاتي المستمر.
١٠٤	التعرف على الأخطاء وتفادي تكرارها.
١٠٥	مدى تحقيق نتائج غير مخطط لها
١٠٦	يوجد تأثيرات جانبية للخطة خارج نطاق الفئة المستهدفة

الملحق رقم (٥)

الصورة النهائية لاستمارة التحليل

رقم	المعايير الإدارية	الشاهد من الآيات	وجه التطابق	درجة التطابق بين المعيار والشاهد		
				جيدة	متوسطة	ضعيفة
١	تطوير نظم العمل الإداري بشكل مستمر					
٢	تنظيم جهد العمل للعمال					
٣	الأخذ بالأسباب، بتطوير الوسائل العلمية، بما يخدم الارتقاء بجودة العمل.					
٤	التدريب والتنمية المستمرة للكوادر للتوائم مع التطورات المستقبلية					
٥	المسؤولية المجتمعية					
٦	التكوين والتطوير					
٧	الحرص على الدمج بين التنظير والتطبيق					
٨	استغلال كافة الامكانيات واستخدامها بشكل صحيح					
٩	العمل على تقدير الحاجات المستقبلية					
١٠	البحث عن حلول إبداعية لسد الحاجات المستقبلية					
١١	التخطيط الملائم لكل عمل.					
١٢	وضع الخطط المنسجمة مع خطة الدولة					
١٣	العلاقات الاجتماعية					
١٤	توافر القدرات					
١٥	السياسات والاستراتيجيات المبنية على احتياجات الحاضر والمستقبل					
١٦	إدارة الموارد المالية					

					إدارة العمليات بشكل نظامي	١٧
					التحسين المستمر للعمليات	١٨
					التصميم والتطوير للخدمات بناء على احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم	١٩
					القدوة في المظهر والتصرفات.	٢٠
					العمل على تحقيق المصلحة العامة.	٢١
					الاتصال	٢٢
					الإبداع	٢٣
					الطموح	٢٤
					المعلومات والبيانات عن الطوارئ والأزمات	٢٥
					توافر بدائل لتعويض المخاطر.	٢٦
					توافر الكفاءات والفنيين والخبراء.	٢٧
					التحديث المستمر لأسلوب العمل.	٢٨
					إجراءات العمل ومدى سهولتها.	٢٩
					اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر وضمن تنفيذها والقدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها	٣٠
					التعرف على المشاكل الحقيقية للفئات المستهدفة وتحديد احتياجاتها بالمشاركة	٣١
					تصميم الخطة بحيث يحل مشاكل الفئات المستهدفة ويلبي احتياجاتها	٣٢
					تحليل المخاطر الخارجية التي يحتمل مواجهتها أثناء تنفيذ الخطة	٣٣
					مدى سير الخطة وفق احتياجات الدولة أو المنطقة أو المجتمع المستهدف	٣٤
					الخطة تمثل استراتيجية لخلق تأثير مناسب	٣٥

					في النواحي التنموية للمجالات المستهدف والقطاعات	
					مدى تحقيق المخرجات المخطط لها باستعمال مؤشرات القياس الموجودة في الاطار المنطقي للخطة	٣٦
					مدى نوعية الإدارة اليومية الشاملة لإدارة الموازنة والموظفين والمعلومات والمخاطر.	٣٧
					تكاليف مخرجات الخطة مقارنة بمدخلاتها	٣٨
					الهدف والمخرجات من الخطة يبرر التكلفة	٣٩
					مدى تحقق التغيير والتنمية والفوائد المخطط لها	٤٠
					مدى ظهور مشاكل نظراً لعدم الأخذ بعين الاعتبار قضايا متقاطعة	٤١
					المؤشرات المستخدمة لقياس المخرجات تعبر عن معناها بدقة.	٤٢
					مدى مناسبة الأهداف للمخرجات وملائمتها.	٤٣
					مدى كفاءة الأنشطة المخطط لها بتحقيق المخرجات	٤٤
					المدخلات من حيث الكم والكيف والجودة مناسبة لتنفيذ الأنشطة والفعاليات.	٤٥
					مدى تحقق الهدف العام من الخطة.	٤٦
					قصص النجاح والدروس المستفادة والوسائل والحلول الإبداعية	٤٧
					مدى تناغم أنشطة الخطة مع العوامل الاجتماعية والثقافية.	٤٨
					مدى امتلاك الشركاء لأهداف وإنجازات	٤٩

					الخطوة	
					مدى كفاية موازنة الخطوة لتحقيق مخرجاتها وأهدافها	٥٠
					مدى الاستدامة و مستوى التزام الشركاء بالخطوة ضمن الهيكلية	٥١
					السعي إلى تبادل الخبرات بالتعاون مع شركاء ومتخصصين	٥٢
					التفاعل والتشجيع وتحقيق التميز المؤسسي	٥٣
					توجهات ودعم الإدارة العليا	٥٤
					تخطيط الموارد البشرية واختيارها	٥٥
					الأداء والتقدير ومكافأة العاملين	٥٦
					مشاركة العاملين والصلاحيات الممنوحة	٥٧
					التفويض	٥٨
					اختيار الاصلح	٥٩
					تقرير الجزاء الحسن مقابل العمل الجيد.	٦٠
					إظهار المرونة في التعامل الإداري.	٦١
					التيسير ومراعاة الظروف.	٦٢
					التنظيم	٦٣
					المساهمة في التنمية الوطنية	٦٤
					المعرفة بالمستفيدين وتحديد متطلباتهم	٦٥
					قياس وتعزيز رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين	٦٦
					مواجهة المواقف والأزمات بهدوء وثبات.	٦٧
					التوازن العاطفي	٦٨
					التعاون، مع إيلاء العلاقات الإنسانية أهمية كبيرة.	٦٩

					٧٠	مدى انتشار الأثر الاقتصادي للخطة على الموظفين ومقدمي الخدمات.
					٧١	المشاركة في تدريب المجتمع وتعليمه
					٧٢	القدرة على تكوين علاقات إنسانية قائمة على روح الأخوة.
					٧٣	الإحساس دائماً بالمسؤولية الملقاة على عاتقه.
					٧٤	العلم بسياسات المنظمة
					٧٥	إجادة العمل وإتقانه.
					٧٦	توافر القيادات المؤهلة المدربة.
					٧٧	مدى فهم هدف وافتراضات الخطة بشكل صحيح.
					٧٨	تحقيق العدل في التعامل.
					٧٩	الإخلاص والأمانة في العمل.
					٨٠	الانضباط
					٨١	مراقبة الذات
					٨٢	الولاء
					٨٣	استخدام أية اعتبارات للتخفيف من الآثار السلبية.
					٨٤	البحث عن آراء الآخرين وأفكارهم.
					٨٥	التواصل مع منهم أكثر خبرة .
					٨٦	البحث عن التغذية العكسية
					٨٧	القناعة الكاملة لدى الإدارة العليا بعلم إدارة الأزمات.
					٨٨	تبني مفهوم التخطيط المسبق لإدارة الأزمات
					٨٩	الثقة بالنفس

					التحفيز	٩٠
					الإنجاز ضمن الوقت المتاح	٩١
					المحافظة على الممتلكات العامة	٩٢
					الدقة في المواعيد	٩٣
					التواصل مع الجهات المختصة للمساعدة في مواجهة الأزمة.	٩٤
					اختصار وتبسيط الاجراءات بحيث توفر الوقت وتسرع في تقديم الخدمة.	٩٥
					اختيار التوقيت للمدخلات بشكل مناسب.	٩٦
					مدى العلاقة بين الهدف العام من الخطة والأمور التنموية.	٩٧
					التعاون	٩٨
					تحديد الفئات المستهدفة والشركاء.	٩٩
					الاندماج	١٠٠
					الحيوية	١٠١
					الالتزام والطاعة لمصلحة العمل	١٠٢
					محاسبة النفس والتقويم الذاتي المستمر.	١٠٣
					التعرف على الأخطاء وتفادي تكرارها.	١٠٤
					مدى تحقيق نتائج غير مخطط لها	١٠٥
					يوجد تأثيرات جانبية للخطة خارج نطاق الفئة المستهدفة	١٠٦

الملحق رقم (٦)
بطاقة تحليل الآيات

م	المعايير والمؤشرات	الآيات التي تشير إلى المعيار	وجه الدلالة	درجة تطابق المعيار مع دلالة الآيات		
				كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١	تطوير نظم العمل الإداري بشكل مستمر		في الآيات إشارة إلى التطوير المستمر عبر برامج مختلفة منها استخدام القصص			
٢	تنظيم جهد العمل للعمال		كما تشير إلى تنظيم العمل لا تدخلوا من باب واحد وتشير إلى التدريب المستمر			
٣	الأخذ بالأسباب، بتطوير الوسائل العلمية، بما يخدم الارتقاء بجودة العمل.	﴿تَحْنُ نَقْصُ عَلَيْكَ أَحْسَنَ الْقَصَصِ بِمَا أَوْحَيْنَا إِلَيْكَ هَذَا الْقُرْآنَ وَإِنْ كُنْتَ مِنْ قَبْلِهِ لَمَنِ الْغَافِلِينَ﴾ (٢١)	أيضا فيعقوب يدرّب ويعلم أبناءه طرق البحث عن أخويهم وفي الآيات إشارة إلى المسؤولية المجتمعية أي الجميع مطالب بالبحث			
٤	التدريب والتنمية المستمرة للكوادر للتواءم مع التطورات المستقبلية	وقوله تعالى: ﴿وَقَالَ يَبْنَى لَا تَدْخُلُوا مِنْ بَابٍ وَاحِدٍ وَادْخُلُوا مِنْ أَبْوَابٍ مُتَفَرِّقَةٍ وَمَا أُغْنِي عَنْكُمْ مِنَ اللَّهِ مِنْ شَيْءٍ إِنْ أَلْحَمُّهُ إِلَّا اللَّهُ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَعَلَيْهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُتَوَكِّلُونَ﴾ (٢٧)	عن يوسف وأخيه ، وفي الآيات إشارة إلى تكوين وتطوير يوسف من ربه وكذلك إعداد النبي محمد صلى الله عليه وسلم وإن كنت من قبله لمن الغافلين			
٥	التدريب والتعليم وتطوير العاملين					
٦	المسؤولية المجتمعية					
٧	التكوين والتطوير					
٨	الحرص على الدمج بين التنظير والتطبيق					
٩	استغلال كافة الامكانيات واستخدامها بشكل صحيح	﴿قَالَتْ فَذَلِكُنَّ الَّذِي لُمْتُنَنِي فِيهِ وَلَقَدْ زَادَتْهُ عَنْ نَفْسِهِ ۖ فَاسْتَعْصَمَ وَلَئِنْ لَمْ يَفْعَلْ مَا	في الآيات إشارة إلى أن زوجة العزيز استخدمت كل الإمكانيات لتنجح خطتها في إغواء يوسف			
١٠	العمل على تقدير الحاجات المستقبلية					

١١	البحث عن حلول إبداعية لسد الحاجات المستقبلية	وَكَذَلِكَ اسْتِخْدَامُ يُوسُفَ لِكُلِّ امْكِانَاتِ لِإِنْجَاحِ الْخَطَّةِ
١٢	التخطيط الملائم لكل عمل.	تَعَالَى ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرَوْهُ فِي سُنْبُلِهِ﴾ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ ﴿٤٩﴾
١٣	وضع الخطط المنسجمة مع خطة المنظمة	وَقَوْلُهُ تَعَالَى: ﴿قَالَ يَبْنَئُ لَكَ نَقْصُصُ رَأْيِكَ عَلَى إِخْوَتِكَ فَيَكِيدُوا لَكَ كَيْدًا إِنَّ الشَّيْطَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوٌّ مُبِينٌ ﴿٥٠﴾﴾
١٤	العلاقات الاجتماعية	وَقَوْلُهُ تَعَالَى: ﴿وَجَاءَتْ سَيَّارَةٌ فَأَرْسَلُوا وَارِدَهُمْ فَأَدْلَى دَلْوَهُ قَالَ يَبُشْرَىٰ هَذَا غُلْمٌ وَأَسْرُوهُ بَضْعَةً وَلِلَّهِ عَلَيْهِمْ بِمَا يَعْمَلُونَ ﴿٥١﴾﴾
١٥	توافر القدرات	وَقَوْلُهُ تَعَالَى: ﴿يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ ﴿٥٢﴾﴾
١٦	السياسات والاستراتيجيات المبنية على احتياجات الحاضر والمستقبل	وَقَوْلُهُ تَعَالَى: ﴿قَالَ قَائِلٌ مِنْهُمْ لَا تَقْنَلُوا يُوسُفَ وَالْقَوْهَ فِي غَيْبَتِ الْجَبِّ بَلْنَقِطْهُ بَعْضُ السَّيَّارَةِ إِنْ كُنْتُمْ فَاعِلِينَ ﴿٥٣﴾﴾
١٧	التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي وإدارته وتطويره	وَقَوْلُهُ تَعَالَى: ﴿قَالَ إِنِّي لَيَحْزُنُنِي أَنْ تَذْهَبُوا بِهِ وَأَخَافُ
١٨	إدارة الموارد المالية	
١٩	إدارة المرافق والتجهيزات والمباني.	
٢٠	إدارة العمليات بشكل نظامي	

٢١	التحسين المستمر للعمليات	أَنْ يَأْكُلَهُ الذُّنْبُ وَأَنْتُمْ عَنْهُ عَذِّبُوتُمْ ﴿١٣﴾ وَقَوْلُهُ تَعَالَى: ﴿ مَا تَعْبُدُونَ مِنْ دُونِهِ إِلَّا أَسْمَاءَ سَمَّيْتُمُوهَا أَنْتُمْ وَأَبَاؤُكُمْ مِمَّا أَنْزَلَ اللَّهُ بِهَا مِنْ سُلْطَانٍ إِنَّ الْحُكْمَ لِلَّهِ آمَرَ إِلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ ذَلِكَ الَّذِينَ الْفَقِيمُ وَلَكِنْ أَكْثَرُ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴿٤﴾ وَقَوْلُهُ تَعَالَى: ﴿ وَدَخَلَ مَعَهُ السَّجَنَ فَتَيَّاَنَ قَالَ أَحَدُهُمَا إِنِّي أَرَنِى أَعَصِرُ خَمْراً وَقَالَ الْآخَرُ إِنِّي أَرَنِى أَحْمِلُ فَوْقَ رَأْسِي خُبْراً تَأْكُلُ الطَّيْرُ مِنْهُ نَبْتَيْنِ إِنَّا إِلَهُهُ إِنَّا نَزَّلْنَاهُ مِنَ الْمُحْسِنِينَ ﴿٣٦﴾ وَقَوْلُهُ تَعَالَى: ﴿ فَلَمَّا جَهَنَّهُمْ بِجَهَنَّتِهِمْ جَعَلَ السَّقَايَةَ فِي رَحْلِ أَخِيهِ ثُمَّ أَذَّنَ مُؤَذِّنٌ أَيَّتُهَا الْعِيرُ إِنَّكُمْ لَسُرِقُونَ ﴿٧٠﴾ وَقَوْلُهُ تَعَالَى: ﴿ وَلَمَّا جَهَنَّهُمْ بِجَهَنَّتِهِمْ قَالَ أَتُنُونِى بِأَجْلِ لَكُمْ مِنْ أَيْكُمُ الْآلَاءُ تَرَوُنَّ إِنِّى أُوْفِى الْكَيْلَ وَأَنَا خَيْرُ الْمُنْزِلِينَ ﴿٩٦﴾ وَقَوْلُهُ تَعَالَى: ﴿ قَالَ لَا تَثْرِيْبَ عَلَيْكُمْ الْيَوْمَ بِغَفْرِ اللَّهِ لَكُمْ وَهُوَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ ﴿١١﴾
٢٢	التصميم والتطوير للخدمات بناء على احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم	إدارة يعقوب للعمليات بشكل نظامي لا تقصص رؤياك، وكذلك إدارة يوسف للأزمة الاقتصادية، وإدارته لأخذ أخيه إلى جنبه بطريقه نظامية، والتحسين المستمر لعمليات بحث يعقوب عن ولديه تحسبوا من يوسف وأخيه لا تدخلوا من باب واحد، وتصميم الخطة كانت بحسب الاحتياجات والتوقعات
٢٣	القدوة في المظهر والتصرفات.	في الآيات إشارة
٢٤	العمل على تحقيق المصلحة العامة .	﴿ قَالَ فَذَلِكُنَّ الَّذِي لُمْتُنِنِي فِيهِ وَلَقَدْ رَوَدْتُهُ عَنْ نَفْسِيءِ
٢٥	الاتصال	
٢٦	الإبداع	

٢٧	الطموح	فَاسْتَعِصْ وَلَكِنْ لَمْ يَفْعَلْ مَا أَمَرُهُ لِيَسْجَنَ وَلِيَكُونَ مِنَ الصَّغِيرِينَ ﴿٣٣﴾ وقوله تعالى ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ
٢٨	المعلومات والبيانات عن الطوارئ والأزمات	دَابًّا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سَبِيلِهِ ۚ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا نَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا
٢٩	توافر بدائل لتعويض المخاطر.	قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ ﴿٤٩﴾
٣٠	توافر الكفاءات المالية والفنيين والخبراء.	وقوله تعالى: ﴿قَالَ يَبْنَئُ لَا نَقْصُصُ رُءْيَاكَ عَلَىٰ إِخْوَتِكَ فَيَكِيدُوا لَكَ كَيْدًا إِنَّ الشَّيْطَانَ
٣١	التحديث المستمر لأسلوب العمل.	لِلنَّاسِ عَدُوٌّ مُبِينٌ ﴿٥٠﴾ وقوله تعالى: ﴿وَجَاءَتْ سَيَّارَةٌ فَأَرْسَلُوا وَارِدَهُمْ فَأَدْلَىٰ دَلْوُهُ قَالَ
٣٢	إجراءات العمل ومدى سهولتها.	يَكْبُرُنِي هَذَا غُلْمٌ وَأَسْرُوهُ بَضْعَةٌ وَاللَّهُ عَلِيمٌ بِمَا يَعْمَلُونَ ﴿٥١﴾ وقوله تعالى: ﴿قَالَ يَبْنَئُ لَا
٣٣	اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر وضمن تنفيذها والقدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها	يَكْبُرُنِي هَذَا غُلْمٌ وَأَسْرُوهُ بَضْعَةٌ وَاللَّهُ عَلِيمٌ بِمَا يَعْمَلُونَ ﴿٥١﴾ وقوله تعالى: ﴿قَالَ يَبْنَئُ لَا
٣٤	التعرف على المشاكل الحقيقية للفئات المستهدفة وتحديد احتياجاتها بالمشاركة	يَكْبُرُنِي هَذَا غُلْمٌ وَأَسْرُوهُ بَضْعَةٌ وَاللَّهُ عَلِيمٌ بِمَا يَعْمَلُونَ ﴿٥١﴾ وقوله تعالى: ﴿قَالَ يَبْنَئُ لَا
٣٥	تصميم الخطة بحيث يحل مشاكل الفئات المستهدفة ويلبي احتياجاتها	يَكْبُرُنِي هَذَا غُلْمٌ وَأَسْرُوهُ بَضْعَةٌ وَاللَّهُ عَلِيمٌ بِمَا يَعْمَلُونَ ﴿٥١﴾ وقوله تعالى: ﴿قَالَ يَبْنَئُ لَا
٣٦	تحليل المخاطر الخارجية التي يحتمل مواجهتها أثناء تنفيذ الخطة	يَكْبُرُنِي هَذَا غُلْمٌ وَأَسْرُوهُ بَضْعَةٌ وَاللَّهُ عَلِيمٌ بِمَا يَعْمَلُونَ ﴿٥١﴾ وقوله تعالى: ﴿قَالَ يَبْنَئُ لَا
٣٧	مدى سير الخطة وفق احتياجات الدولة أو المنطقة أو	يَكْبُرُنِي هَذَا غُلْمٌ وَأَسْرُوهُ بَضْعَةٌ وَاللَّهُ عَلِيمٌ بِمَا يَعْمَلُونَ ﴿٥١﴾ وقوله تعالى: ﴿قَالَ يَبْنَئُ لَا

				﴿١٠﴾ وقوله تعالى: ﴿قَالَ إِنِّي لِيَحْزُنُنِي أَنْ تَذْهَبُوا بِهِ وَأَخَافُ أَنْ يَأْكُلَهُ الذِّئْبُ وَأَنْتُمْ عَنْهُ غَافِلُونَ﴾ ﴿١٣﴾ وقوله تعالى:	المجتمع المستهدف	
				﴿مَا تَعْبُدُونَ مِنْ دُونِهِ إِلَّا أَسْمَاءَ سَمَّيْتُمُوهَا أَنْتُمْ وَءَابَاؤُكُمْ مَا أَنْزَلَ اللَّهُ بِهَا مِنْ سُلْطَانٍ إِنْ الْحُكْمُ إِلَّا لِلَّهِ أَمَرَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ﴾ ﴿٤٠﴾ وقوله	الخطة تسير وفق احتياجات الفئة المستهدفة .	٣٨
				تعالى: ﴿وَدَخَلَ مَعَهُ السَّجَنَ فَتَيَانٍ قَالَ أَحَدُهُمَا إِنِّي أَرَدْتُ أُعْصِرُ خَمْرًا وَقَالَ الْآخَرُ إِنِّي أَرَدْتُ أُحْمِلُ فَوْقَ رَأْسِي حَبْرًا تَأْكُلُ الطَّيْرُ مِنْهُ نَبِئْنَا بِتَأْوِيلِهِ إِنَّا نَرَاكَ مِنَ الْمُحْسِنِينَ﴾ ﴿٣١﴾ وقوله تعالى: ﴿فَلَمَّا جَهَّزَهُمْ بِجَهَّازِهِمْ جَعَلَ السَّقَايَةَ فِي رِجْلِ أَخِيهِ ثُمَّ أَذَّنَ مُؤَذِّنٌ أَتَيْنَاهَا أَلْعِيرُ إِنَّكُمْ لَسَارِقُونَ﴾ ﴿٧٠﴾ وقوله تعالى: ﴿وَلَمَّا جَهَّزَهُمْ بِجَهَّازِهِمْ قَالَ أَتُنُونِي بِأَنْجِلِكُمْ مِنْ أَيْكُمُ الْآتِرُونَ أَتَى أَوْفَى الْكَيْلِ وَأَنَا خَيْرُ الْمُنْزِلِينَ﴾ ﴿٥١﴾	الخطة تتوافق مع السياسة التنموية للدولة	٣٩
				وقوله تعالى: ﴿قَالَ لَا تَحْزَنْ عَلَيَّ الْيَوْمَ يَغْفِرُ اللَّهُ لَكُمْ وَهُوَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ﴾ ﴿٩٢﴾	الخطة تمثل استراتيجية لخلق تأثير مناسب في النواحي التنموية للمجالات المستهدف والقطاعات	٤٠
				﴿قَالَ فَذَلِكُنَّ الَّذِي لُمْتُنَنِي﴾	إجراءات العمل ومدى سهولتها.	٤١
					مدى تحقيق المخرجات المخطط	٤٢

			فِيهِ وَلَقَدْ رَوَدْنَاهُ عَنْ نَفْسِهِ فَأَسْتَعْصَمَ وَلَئِنْ لَمْ يَفْعَلْ مَا ءَامَرُهُ لَيَسْجَنَ وَلَيَكُونَا مِنْ الصَّغِيرِينَ ﴿٣٣﴾ وقوله	لها باستعمال مؤشرات القياس الموجودة في الاطار المنطقي للخطة	
			تعالى ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سَبِيلِهِ﴾ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا نَأْكُلُونَ	مدى نوعية الإدارة اليومية الشاملة لإدارة الموازنة والموظفين والمعلومات والمخاطر .	٤٣
			﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ ﴿٤٩﴾	تكاليف مخرجات الخطة مقارنة بمدخلاتها	٤٤
			وقوله تعالى: ﴿قَالَ يَبْنَئُ لَا نَقْصُصُ رُءُوكَ عَلَى إِخْوَتِكَ فَيَكِيدُوا لَكَ كَيْدًا إِنَّ الشَّيْطَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوٌّ مُبِينٌ ﴿٥٠﴾	الهدف والمخرجات من الخطة يبرر التكلفة	٤٥
			وقوله تعالى: ﴿وَجَاءَتْ سَيَّارَةٌ فَأَرْسَلُوا وَارِدَهُمْ فَأَدْلَى دَلْوَهُ قَالَ يَبْئَسَ الرَّجُلُ مِنْ هَذَا غُلْمٍ وَأَسْرَوْهُ يُضَعَّةٌ وَاللَّهُ عَلِيمٌ بِمَا يَعْمَلُونَ ﴿١٩﴾	مدى تحقق التغيير والتنمية والفوائد المخطط لها	٤٦
			﴿يُوسُفُ أَيُّهَا الصَّادِقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعُ عِجَافٍ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضِرٍ وَأُخْرَى يَأْسَنُ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ ﴿٤٦﴾	مدى ظهور مشاكل نظراً لعدم الأخذ بعين الاعتبار قضايا متقاطعة .	٤٧
			وقوله تعالى: ﴿قَالَ يَبْنَئُ لَا نَقْصُصُ رُءُوكَ عَلَى إِخْوَتِكَ فَيَكِيدُوا لَكَ كَيْدًا إِنَّ الشَّيْطَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوٌّ مُبِينٌ ﴿٥٠﴾	المؤشرات المستخدمة لقياس المخرجات تعبر عن معناها بدقة .	٤٨
			﴿يُوسُفُ أَيُّهَا الصَّادِقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعُ عِجَافٍ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضِرٍ وَأُخْرَى يَأْسَنُ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ ﴿٤٦﴾	مدى مناسبة الأهداف للمخرجات وملائمتها .	٤٩
			وقوله تعالى: ﴿قَالَ يَبْنَئُ لَا نَقْصُصُ رُءُوكَ عَلَى إِخْوَتِكَ فَيَكِيدُوا لَكَ كَيْدًا إِنَّ الشَّيْطَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوٌّ مُبِينٌ ﴿٥٠﴾	مدى كفاءة الأنشطة المخطط لها بتحقق المخرجات	٥٠
			وقوله تعالى: ﴿قَالَ يَبْنَئُ لَا نَقْصُصُ رُءُوكَ عَلَى إِخْوَتِكَ فَيَكِيدُوا لَكَ كَيْدًا إِنَّ الشَّيْطَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوٌّ مُبِينٌ ﴿٥٠﴾	المدخلات من حيث الكم والكيف والجودة مناسبة لتنفيذ الأنشطة والفعاليات .	٥١

٥٢	مدى تحقيق الهدف العام للخطة ومدى مساهمتها في تحقيق الهدف	الَسَّيَّارَةَ إِن كُنْتُمْ فَعَلِينَ ﴿١٠﴾ وقوله تعالى: ﴿قَالَ إِنِّي لَيَحْزُنُنِي أَنْ تَذْهَبُوا بِهِ وَأَخَافُ أَنْ يَأْكُلَهُ الذِّئْبُ وَأَنْتُمْ عَنْهُ غَافِلُونَ﴾ ﴿١٣﴾ وقوله تعالى: ﴿مَا تَعْبُدُونَ مِنْ دُونِهِ إِلَّا أَسْمَاءَ سَمَّيْتُمُوهَا أَنْتُمْ وَءَابَاؤُكُمْ مَا أَنْزَلَ اللَّهُ بِهَا مِنْ سُلْطَانٍ إِنِ الْحُكْمُ لِلَّهِ آمَرَ إِلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِلَٰهَ ذَلِكَ الدِّينِ الْقَيِّمُ وَلَكِنْ أَكْثَرُ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ﴾ ﴿٤٠﴾ وقوله
٥٣	قصص النجاح والدروس المستفادة والوسائل والحلول الإبداعية .	تعالى: ﴿وَدَخَلَ مَعَهُ السِّجْنَ فَتَيَانٍ قَالَ أَحَدُهُمَا إِنِّي أَرِنِي أَخَصِرُ خَمْرًا وَقَالَ الْآخَرُ إِنِّي أَرِنِي أَحْمِلُ فَوْقَ رَأْسِي خُبْرًا تَأْكُلُ الطَّيْرُ مِنْهُ نَبِئْنَا بِتَأْوِيلِهِ إِنَّا نَرَاكَ مِنَ الْمُحْسِنِينَ﴾ ﴿٣١﴾ وقوله تعالى: ﴿فَلَمَّا جَهَّزَهُم بِجَهَازِهِمْ جَعَلَ السِّقَايَةَ فِي رَحْلِ أَخِيهِ ثُمَّ أَذَّنَ مُؤَذِّنٌ أَتَتْهَا الْغَيْرُ إِنَّكُمْ لَسْرِقُونَ﴾ ﴿٧٠﴾ وقوله تعالى: ﴿وَلَمَّا جَهَّزَهُم بِجَهَازِهِمْ قَالَ أَتُنُونِي بِأَنْتُمْ لَكُمْ مِنْ أَيْكُمُ الْآلَاءُ تَرَوْتُمْ أَتَى أَوْفَى الْكَيْلِ وَأَنَا خَيْرُ الْمُنْزِلِينَ﴾ ﴿٥٩﴾ وقوله تعالى: ﴿قَالَ لَا تَثْرِيبَ عَلَيْكُمُ الْيَوْمَ يَغْفِرُ اللَّهُ لَكُمْ وَهُوَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ﴾ ﴿٩٢﴾
٥٤	مدى تناغم أنشطة الخطة مع العوامل الاجتماعية والثقافية.	
٥٥	مدى امتلاك الشركاء لأهداف وانجازات الخطة	
٥٦	مدى كفاية موازنة الخطة لتحقيق مخرجاتها وأهدافها	
٥٧	مدى الاستدامة المؤسسية و مستوى التزام الشركاء بالخطة ضمن الهيكلية	

٥٨	السعي إلى تبادل الخبرات بالتعاون مع شركاء ومتخصصين	إِذْ قَالُوا لِيُوسُفُ وَأَخُوهُ أَحَبُّ إِلَيْنَا أَيْنَمَا مَنَا وَنَحْنُ عُصْبَةٌ إِنَّ أَبَانَا لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ ﴿٨﴾ اقْتُلُوا يُوسُفَ أَوْ اطْرَحُوهُ أَرْضًا يَبْحِلُ لَكُمْ وَجْهٌ أَبِيكُمْ وَتَكُونُوا مِنْ بَعْدِهِ قَوْمًا صَالِحِينَ ﴿٩﴾ قَالَ قَائِلٌ مِنْهُمْ لَا تَقْتُلُوا يُوسُفَ وَأَلْقُوهُ فِي غَيِّبَتِ الْجُبِّ يَلْقَاهُ بَعْضُ السَّيَّارَةِ إِنْ كُنْتُمْ فَاعِلِينَ ﴿١٠﴾ ﴿١١﴾ وقوله تعالى:
٥٩	التفاعل والتشجيع وتحقيق التميز المؤسسي	وَكَذَلِكَ يَجْزِيكَ رَبُّكَ وَيُعَلِّمُكَ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَيُتِمُّ نِعْمَتَهُ عَلَيْكَ وَعَلَىٰ آلِ يَعْقُوبَ كَمَا أَتَمَّهَا عَلَىٰ أَبَوَيْكَ مِنْ قَبْلُ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْحَاقَ إِنَّ رَبَّكَ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ﴿٦﴾
٦٠	رسم الأهداف للحياة المهنية	﴿وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِصْرَ لِامْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَوْلَاهُ هَؤُلَاءِ أَنْ يَنْفَعَا أَوْ تَخْذُهُ وِلْدًا وَكَذَلِكَ مَكَانًا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِن تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَىٰ أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴿٦١﴾﴾ وقوله تعالى:
٦١	توجهات ودعم الإدارة العليا	﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْمِنُ بِهِ؟ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدِينَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴿٦٢﴾﴾ وقوله تعالى:
٦٢	تخطيط الموارد البشرية واختيارها	﴿قَالُوا نَفَقْدُ صَوَاعَ الْمَلِكِ وَلِمَنْ جَاءَ بِهِ حِمْلُ بَعِيرٍ وَأَنَا بِهِ زَعِيمٌ ﴿٦٣﴾﴾ وقوله تعالى: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْمِنُ بِهِ؟ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدِينَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴿٦٤﴾﴾ وقوله تعالى: ﴿قَالَ لَا تَنْزِيلَ عَلَيْكُمُ الْيَوْمَ يَغْفِرُ اللَّهُ لَكُمْ وَهُوَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ ﴿٦٥﴾﴾
٦٣	الأداء والتقدير ومكافأة العاملين	﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْمِنُ بِهِ؟ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدِينَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴿٦٦﴾﴾ وقوله تعالى: ﴿قَالَ لَا تَنْزِيلَ عَلَيْكُمُ الْيَوْمَ يَغْفِرُ اللَّهُ لَكُمْ وَهُوَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ ﴿٦٧﴾﴾
٦٤	مشاركة العاملين والصلاحيات الممنوحة	﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْمِنُ بِهِ؟ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدِينَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴿٦٨﴾﴾ وقوله تعالى: ﴿قَالَ لَا تَنْزِيلَ عَلَيْكُمُ الْيَوْمَ يَغْفِرُ اللَّهُ لَكُمْ وَهُوَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ ﴿٦٩﴾﴾
٦٥	التفويض	﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْمِنُ بِهِ؟ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدِينَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴿٦٩﴾﴾ وقوله تعالى: ﴿قَالَ لَا تَنْزِيلَ عَلَيْكُمُ الْيَوْمَ يَغْفِرُ اللَّهُ لَكُمْ وَهُوَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ ﴿٧٠﴾﴾
٦٦	اختيار الاصلاح	﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْمِنُ بِهِ؟ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدِينَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴿٧٠﴾﴾ وقوله تعالى: ﴿قَالَ لَا تَنْزِيلَ عَلَيْكُمُ الْيَوْمَ يَغْفِرُ اللَّهُ لَكُمْ وَهُوَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ ﴿٧١﴾﴾
٦٧	تقرير الجزاء الحسن مقابل العمل الجيد.	﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْمِنُ بِهِ؟ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدِينَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴿٧١﴾﴾ وقوله تعالى: ﴿قَالَ لَا تَنْزِيلَ عَلَيْكُمُ الْيَوْمَ يَغْفِرُ اللَّهُ لَكُمْ وَهُوَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ ﴿٧٢﴾﴾
٦٨	إظهار المرونة في التعامل الإداري.	﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْمِنُ بِهِ؟ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدِينَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴿٧٢﴾﴾ وقوله تعالى: ﴿قَالَ لَا تَنْزِيلَ عَلَيْكُمُ الْيَوْمَ يَغْفِرُ اللَّهُ لَكُمْ وَهُوَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ ﴿٧٣﴾﴾
٦٩	التيسير ومراعاة الظروف.	﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْمِنُ بِهِ؟ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدِينَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴿٧٣﴾﴾ وقوله تعالى: ﴿قَالَ لَا تَنْزِيلَ عَلَيْكُمُ الْيَوْمَ يَغْفِرُ اللَّهُ لَكُمْ وَهُوَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ ﴿٧٤﴾﴾
٧٠	التنظيم	﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْمِنُ بِهِ؟ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدِينَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴿٧٤﴾﴾ وقوله تعالى: ﴿قَالَ لَا تَنْزِيلَ عَلَيْكُمُ الْيَوْمَ يَغْفِرُ اللَّهُ لَكُمْ وَهُوَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ ﴿٧٥﴾﴾

			فَلَمَّا رَأَيْنَهُ أَكْبَرْنَهُ وَقَطَّعْنَ أَيْدِيَهُنَّ وَقُلْنَ حَسْبُ لِلَّهِ مَا هَذَا بَشَرًا إِنْ هَذَا إِلَّا مَلَكٌ كَرِيمٌ ﴿٣١﴾		
٧١	تحقيق رضا العاملين وبيئة العمل		﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ شَاءَ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ شَاءَ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ ﴿٣٦﴾		
٧٢	المساهمة في التنمية الوطنية		﴿وَقَالَ الَّذِي نَجَا مِنْهُمَا وَادَّكَرَ بَعْدَ امْتِنَاءٍ أَنَا أَنْيَسُكُمْ بِلُؤْلِيهِ فَارْسِلُونِ ﴿٤٥﴾		
٧٣	المرونة في تسيير أعمال الإدارة.		وَجَاءَهُ عَلَى قَمِيصِهِ بِدَمٍ كَثِيرٍ قَالَتْ بَلْ سَوَّلَتْ لَكُمْ أَنْفُسُكُمْ أَمْرًا فَصَبْرٌ جَمِيلٌ وَاللَّهُ الْمُسْتَعَانُ عَلَى مَا تَصِفُونَ ﴿١٨﴾		
٧٤	الاختيار والتقييم لجودة خدمات العاملين		﴿وَجَاءَهُ إِخْوَةُ يُوسُفَ فَدَخَلُوا عَلَيْهِ فَعَرَفَهُمْ وَهُمْ لَهُ مُنْكَرُونَ ﴿٨١﴾		
٧٥	المعرفة بالمستفيدين وتحديد متطلباتهم		وقوله تعالى ﴿قَالُوا يَتَّبِعْنَا الْعَزِيزُ إِنَّ لَهُ أُلُوهًا شَهِيدًا كَبِيرًا فَخُذْ أَحَدًا مَكَانَهُ إِنَّا نَرَاكَ مِنْ الْمُحْسِنِينَ ﴿٧٨﴾		
٧٦	قياس وتعزيز رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين		وقوله تعالى ﴿وَلَمَّا فَتَحُوا مَتَاعَهُمْ وَجَدُوا بِضْعَتَهُمْ رُدَّتْ إِلَيْهِمْ قَالُوا يَتَابَعُنَا مَا نَبْعِثُ هَذِهِ بِضْعَتُنَا رُدَّتْ إِلَيْنَا وَنَمِيرُ أَهْلَنَا وَنَحْفَظُ أَخَانَنَا وَنَزِدَادُ كَيْلَ بَعِيرٍ ذَلِكَ كَذِبٌ يَسِيرٌ ﴿٧٦﴾		
٧٧	مواجهة المواقف والأزمات بهدوء وثبات .		وقوله تعالى ﴿قَالُوا إِن يَسْرِقْ فَقَدْ سَرَقَ أَخٌ لَّهُ مِنْ قَبْلُ فَأَسْرَهَا يُوْثَفُ فِي نَفْسِهِ وَلَمْ يُؤْذِنَا لَهُمْ قَالُوا أَتُنْتُمْ سُرٌّ مَّكَانًا وَاللَّهُ أَعْلَمُ بِمَا تَصِفُونَ ﴿٧٧﴾		
٧٨	التوازن العاطفي		وقوله تعالى ﴿قَالَ رَبِّ السَّجْنِ أَحَبُّ إِلَيَّ مِمَّا يَدْعُونَنِي إِلَيْهِ وَإِلَّا تَصْرِفْ عَنِّي		
٧٩	التعاون، مع إيلاء العلاقات الإنسانية أهمية كبيرة.				
٨٠	مدى انتشار الأثر الاقتصادي للخطة على الموظفين ومقدمي الخدمات.				

				كَيْدَهُنَّ أَصْبُ إِلَيْهِنَّ وَأَكُنْ مِنَ الْجَاهِلِينَ ﴿٣٢﴾ وقوله تعالى ﴿قَالَ بَلْ سَوَّلَتْ لَكُمْ أَنْفُسُكُمْ أَمْرًا فَصَبِّرْ جَمِيلٌ ۖ عَسَى اللَّهُ أَنْ يَأْتِيَنِي بِهِمْ جَمِيعًا إِنَّهُ هُوَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴿٨٣﴾﴾ فلَمَّا دَخَلُوا عَلَيْهِ قَالُوا يَتَابِعُنَا الْعَزِيزُ مَسْنَا وَأَهْلُنَا الضَّرُّ وَجِئْنَا بِضَدَّةٍ مُرْجَلَةٍ فَأَوْفَى لَنَا الْكَيْلَ وَنَصَدَّقَ عَلَيْنَا إِنَّ اللَّهَ يَجْزِي الْمُتَصَدِّقِينَ ﴿٨٨﴾﴾		
				﴿وَلَمَّا جَهَّزَهُم بِمَهَاجِهِمْ قَالَ أَتُونِي بِأَجَّ لَكُمْ مِنْ أَيْكُمُ الْآتَرُونَ أَتَى أَوْفَى الْكَيْلَ وَأَنَا خَيْرُ الْمُتَزِلِينَ ﴿٩١﴾﴾	٨١	إدارة الشراكات والاتفاقيات الخارجية.
				وقوله تعالى ﴿فَلَمَّا رَجَعُوا إِلَى أَبِيهِمْ قَالُوا يَتَابِعُنَا مَنَعَ مِنَّا الْكَيْلُ فَأَرْسِلْ مَعَنَا آخَانَا نَكْتَلْ وَإِنَّا لَهُ لَحَافِظُونَ ﴿٩٦﴾﴾	٨٢	إدارة وتحسين العلاقات مع المستفيدين الداخليين والخارجيين
					٨٣	المشاركة في تدريب المجتمع وتعليمه
				﴿يَصْنَعِي السِّجْنَ عَازِبَاتٍ مُنْفَرِقَاتٍ خَيْرٌ أَمِ اللَّهُ الْوَجْدُ الْفَهَارُ ﴿٩٨﴾﴾ وقوله تعالى ﴿قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِظْتُ عَلَىٰ ﴿٥٥﴾﴾	٨٤	القدرة على تكوين علاقات إنسانية قائمة على روح الأخوة .
					٨٥	الإحساس دائماً بالمسؤولية الملقاة على عاتقه .
					٨٦	العلم بسياسات المنظمة
				﴿يَصْنَعِي السِّجْنَ عَازِبَاتٍ مُنْفَرِقَاتٍ خَيْرٌ أَمِ اللَّهُ الْوَجْدُ الْفَهَارُ ﴿٩٨﴾﴾ وقوله تعالى ﴿قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِظْتُ عَلَىٰ ﴿٥٥﴾﴾	٨٧	معرفة وصفه الوظيفي ومهامه وطبيعة العمل
					٨٨	إجادة العمل وإتقانه .

				مدى تحديد السلطات الممنوحة للعاملين والتوصيف الوظيفي للملائم.	٨٩
				تطبيق النظم الادارية وتحديثها مثل الهياكل التنظيمية والادوار الوظيفية واللوائح ونظم الرواتب وتقييم اداء العاملين .	٩٠
			﴿يَصْدَحِي السَّجَنُ أَزْيَابٌ مُتَفَرِّقُونَ خَيْرٌ أَمِ اللَّهُ الْوَجْدُ الْفَهَارُ﴾ (٣١) وقوله تعالى ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ (٥٥)	توافر القيادات المؤهلة المدربة.	٩١
				بانتهاء الخطة سيتحقق الهدف العام من الخطة .	٩٢
				مدى فهم هدف وافتراضات الخطة بشكل صحيح .	٩٣
			﴿قَالَ هِيَ رَوَدْتَنِي عَنْ نَفْسِي وَشَهِدَ شَاهِدٌ مِنْ أَهْلِهَا إِنْ كَانَتْ قِيمُصُّهُ قَدْ مِنْ قُبُلٍ فَصَدَقَتْ وَهُوَ مِنَ الْكَذِبِينَ﴾ (٦) ﴿وَإِنْ كَانَ قِيمُصُّهُ قَدْ مِنْ دُبُرٍ فَكَذَبَتْ وَهُوَ مِنَ الصَّادِقِينَ﴾ (٧) ﴿فَلَمَّا رَأَى قِيمُصُّهُ قَدْ مِنْ دُبُرٍ قَالَ إِنَّهُ مِنْ كَيْدِكُنَّ إِنَّ كَيْدَكُنَّ عَظِيمٌ﴾ (٨) وقوله تعالى ﴿قَالَ مَعَاذَ اللَّهِ أَنْ نَأْخُذَ إِلَّا مَنْ وَجَدْنَا مَتَاعَنَا عِنْدَهُ إِنَّا إِذًا لَظَالِمُونَ﴾ (٧٩)	العدالة في التصرفات والأحكام بين زملائه ورؤسائه	٩٤
				تحقيق العدل في التعامل.	٩٥
				وسائل الحصول على مؤشرات المخرجات مناسبة.	٩٦
				مؤشرات قياس الأهداف تعبر بدقة عن الأهداف .	٩٧
				الإخلاص والأمانة في العمل .	٩٨
			﴿وَرَوَدَتْهُ الَّتِي هُوَ فِي بَيْتِهَا عَنْ نَفْسِهِ، وَعَلَّقَتْ الْأَكْبُوبَ وَقَالَتْ هَيْتَ لَكَ قَالَ مَعَاذَ اللَّهِ إِنَّهُ رَبِّي أَحْسَنَ مَثْوَايَ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ	الانضباط	٩٩

			أَطْلِمُونَ ﴿١٣﴾ ﴿وَاسْتَبَقَا	مراقبة الذات	١٠٠
			الْبَابَ وَقَدَّتْ قَمِيصَهُ مِنْ دُبُرٍ وَأَلْفَيَا سَيِّدَهَا لَدَا الْبَابِ قَالَتْ مَا جَزَاءُ مَنْ أَرَادَ بِأَهْلِكَ سُوءًا إِلَّا أَنْ يُسْجَنَ أَوْ عَذَابٌ أَلِيمٌ ﴿١٤﴾	الولاء	١٠١
				استخدام أية اعتبارات للتخفيف من الآثار السلبية .	١٠٢
			إِذْ قَالَ يُوسُفُ لِأَبِيهِ يَا أَبَتِ إِنِّي رَأَيْتُ أَحَدَ عَشَرَ كَوْكَبًا وَالشَّمْسَ وَالْقَمَرَ رَأَيْتُهُمْ لِي سَاجِدِينَ ﴿٤﴾ وَقَوْلُهُ تَعَالَى ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعٌ سُوبُلَاتٍ خُضِرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي رُءُوسِي إِنْ كُنْتُ لِرُءُوسِي تَعَبُّونَ ﴿٤٣﴾	البحث عن آراء الآخرين وأفكارهم .	١٠٣
				التواصل مع منهم أكثر خبرة .	١٠٤
				البحث عن التغذية العكسية	١٠٥
				القناعة الكاملة لدى الإدارة العليا	١٠٦
				بعدم إدارة الأزمات .	١٠٧
				تبني مفهوم التخطيط المسبق لإدارة الأزمات	١٠٨
			﴿قَالَ لَا يَأْتِيكُمَا طَعَامٌ تُرْزَقَانِهِ إِلَّا نَبَأُكُمَا بِتَابٍ إِلَيْهِ قَبْلَ أَنْ يَأْتِيَكُمَا ذَلِكُمَا مِمَّا عَلَّمَنِي رَبِّي إِنِّي تَرَكْتُ مِلَّةَ قَوْمٍ لَا يُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَهُمْ بِالْآخِرَةِ هُمْ كَافِرُونَ ﴿٧٦﴾﴾	الثقة بالنفس	١٠٩
			﴿قَالُوا نَفَقْدُ صُوعَ الْمَلِكِ وَلِمَنْ جَاءَ بِهِ جِمْلُ بَعِيرٍ وَأَنَا بِهِ زَعِيمٌ ﴿٧٢﴾﴾ وَقَوْلُهُ تَعَالَى: ﴿فَلَمَّا أَنْ جَاءَ الْبَشِيرُ أَلْقَاهُ عَلَى وَجْهِهِ فَارْتَدَّ بَصِيرًا قَالَ أَلَمْ أَقُلْ لَكُمْ إِنِّي أَعْلَمُ مِنَ اللَّهِ مَا لَا تَعْلَمُونَ	التحفيز	١١٠
				الإنجاز ضمن الوقت المتاح	١١١
				المحافظة على الممتلكات العامة	١١٢
				الدقة في المواعيد	١١٣
				التواصل مع الجهات المختصة للمساعدة في مواجهة الأزمة.	١١٤
				التعامل مع الجماعة بعلاقات ودية حميمة ورفع روحها المعنوية	

				﴿١٦﴾ وقوله تعالى:	وحمايتها من التطرف	
				﴿وَقَالَ أَلَيْكَ أَتُّنُونِي ۖ فَلَمَّا جَاءَهُ الرَّسُولُ قَالَ ارْجِعْ إِلَيَّ رَبِّكَ فَسَعَلَ مَا بَالَ النَّسْوَةِ الَّتِي قَطَعْنَ أَيْدِيَهُنَّ إِنَّ رَبِّي بِكَيْدِهِنَّ عَلِيمٌ﴾ ﴿٥٠﴾	اختصار وتبسيط الاجراءات بحيث توفر الوقت وتسرع في تقديم الخدمة أو المنتج للعملاء .	١١٥
					اختيار التوقيت للمدخلات بشكل مناسب .	١١٦
					مدى العلاقة بين الهدف العام من الخطة والأمر التنموية .	١١٧
					التعاون	١١٨
				إِذْ قَالُوا لْيُؤَسِّفْ وَأَخُوهُ أَحَبُّ إِلَيْنَا مِمَّا نَحْنُ غَضَبُهُ إِنَّ أَبَانَا لَنِي صَلَاحٍ مُبِينٍ ﴿٨﴾ أَقُولُوا يُؤَسِّفُ أَوْ أَطْرَحُوهُ أَرْضًا يَخْلُ لَكُمْ وَجْهُ أَيْكُمُ وَتَكُونُوا مِنْ بَعْدِهِ قَوْمًا صَالِحِينَ ﴿٩﴾ ﴿وَلَمَّا جَهَرُوا بِجَهَارِهِمْ قَالَ أَتُنُونِي بِأَنْجٍ لَكُمْ مِنْ أَيْكُمُ الْآلَاءُ تَرَوْتَنِي أَنِّي أُوْفِي الْكَيْلَ وَأَنَا خَيْرُ الْمُنْزِلِينَ﴾ ﴿٥٩﴾	تحديد الفئات المستهدفة والشركاء .	١١٩
				وقوله تعالى: إِذْ قَالُوا لْيُؤَسِّفْ وَأَخُوهُ أَحَبُّ إِلَيْنَا مِمَّا نَحْنُ غَضَبُهُ إِنَّ أَبَانَا لَنِي صَلَاحٍ مُبِينٍ ﴿٨﴾ أَقُولُوا يُؤَسِّفُ أَوْ أَطْرَحُوهُ أَرْضًا يَخْلُ لَكُمْ وَجْهُ أَيْكُمُ وَتَكُونُوا مِنْ بَعْدِهِ قَوْمًا صَالِحِينَ ﴿٩﴾ (وقوله سبحانه ﴿وَرَزَوْنَهُ﴾ أَلَيْ هُوَ فِي بَيْنَيْهَا عَنْ نَفْسِهِ وَعَلَّقَتْ الْأَبُوبُ وَقَالَتْ هَيْتَ لَكَ قَالَ مَعَاذَ اللَّهِ إِنَّهُ رَبِّي أَحْسَنَ مَثْوَايَ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ ﴿١٣﴾﴾	عملية اختيار الفئة المستهدفة كان مناسباً	١٢٠
				﴿وَلَمَّا دَخَلُوا عَلَى يُسُفَءَ أَوْسَى إِلَيْهِ أَخَاهُ قَالَ إِنِّي أَنَا أَخُوكَ فَلَا تَبْتَئِسْ بِمَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾ ﴿١١﴾ وقوله تعالى: ﴿يَنْبِئُ أَذْهَبُوا فَتَخَسَّسُوا مِنْ يُوسُفَ وَأَخِيهِ	الاندماج	١٢١
					الحيوية	١٢٢
					التجديد في العمل، وتحديد	١٢٣

				وَلَا تَأْتِسُوا مِنْ رُوحِ اللَّهِ إِنَّهُ لَا يَأْتِسُ مِنْ رُوحِ اللَّهِ إِلَّا الْقَوْمُ الْكَافِرُونَ ﴿٨٧﴾	المسؤوليات	
					خلق التوافق القيمي بين ثقافة المجتمع المحيط والثقافات الواردة من الخارج .	١٢٤
					التخطيط للبحث وتطوير إدارته	١٢٥
				﴿وَلَمَّا دَخَلُوا مِنْ حَيْثُ أَمَرَهُمْ أَبُوهُمْ مَا كَانَ يُغْنِي عَنْهُمْ مِنَ اللَّهِ مِنْ شَيْءٍ إِلَّا حَاجَةٌ فِي نَفْسِ يَعْقُوبَ قَضَاهَا وَإِنَّهُ لَذُو عِلْمٍ لِمَا عَلَّمْنَاهُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴿١٦﴾﴾	الالتزام والطاعة لمصلحة العمل	١٢٦
					تدريب العاملين على المواقف الطارئة	١٢٧
				﴿ رَبِّ قَدْ آتَيْتَنِي مِنَ الْمَالِ وَعَلَّمْتَنِي مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ فَاطِرَ السَّمَكَاتِ وَالْأَرْضِ أَنْتَ وَلِيِّ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ تَوَفَّنِي مُسْلِمًا وَأَلْحِقْنِي بِالصَّالِحِينَ ﴿١١﴾﴾	محاسبة النفس والتقويم الذاتي المستمر .	١٢٨
				﴿ قَالَ مَا خَطْبُكَ إِذْ رُودُنْ يُوسُفَ عَنْ نَفْسِهِ قُلْتُ حَسْبُ اللَّهِ مَا عَلِمْنَا عَلَيْهِ مِنْ سُوءٍ قَالَتِ امْرَأَتُ الْعَزِيزِ الْفَن حَصْحَصَ الْحَقُّ أَنَا رُودْتُهُ عَنْ نَفْسِهِ وَإِنَّهُ لَمِنَ الصَّادِقِينَ ﴿٥﴾﴾	التعرف على الأخطاء وتفادي تكرارها .	١٢٩
					وجود نظام لرصد المتغيرات المؤثرة في إحدى الأزمات .	١٣٠
				﴿ قَالَ هَلْ عَلِمْتُمْ مَا فَعَلْتُمْ بِيُوسُفَ وَأَخِيهِ إِذْ أَنْتُمْ جَاهِلُونَ ﴿٨٩﴾﴾ ﴿ قَالُوا أَهَ نَكَ لَأَنْتَ يُوسُفَ قَالَ أَنَا يُوسُفَ وَهَذَا أَخِي قَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَيْنَا إِنَّهُ مِنْ يَتَّى وَبَصِيرٌ فَإِنَّ اللَّهَ لَا يَضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ ﴿٩٠﴾﴾	تفهم المرؤوسين ودوافعهم في تنفيذ الأوامر لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة في الحال والاستقبال	١٣١
					مدى تحقيق نتائج غير مخطط لها	١٣٢
				﴿ ارْجِعُوا إِلَى آبَائِكُمْ فَقُولُوا يَا أَبَانَا إِنَّكَ ابْنُكَ سَرَقَ وَمَا شَهِدْنَا إِلَّا بِمَا عَلَّمْنَا وَمَا كُنَّا لِلْغَيْبِ حَافِظِينَ ﴿٨٩﴾﴾ وَتَسَلَّ الْقَرْيَةَ	يوجد تأثيرات جانبية للخطة خارج نطاق الفئة المستهدفة	١٣٣

				الَّتِي كُنَّا فِيهَا وَالْعِمَرُ الَّتِي أَقْبَلْنَا فِيهَا وَإِنَّا لَصَدِيقُونَ ﴿٨٢﴾ ﴿٨٣﴾ قَالَ بَلْ سَوَّلَتْ لَكُمْ أَنْفُسُكُمْ أَمْرًا فَصَبْرٌ جَمِيلٌ عَسَى اللَّهُ أَنْ يَأْتِيَنِي بِهِمْ جَمِيعًا إِنَّهُ هُوَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴿٨٤﴾		
				﴿وَقَالَ لِفَتَىٰهِ أَجْعَلُوا بِضَعْفٍ فِي رِحَالِهِمْ لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَهَا إِذَا انْقَلَبُوا إِلَيْنَا أَهْلِيهِمْ لَهُمْ لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ ﴿١٢﴾﴾	١٣٤	وجود فريق لإدارة الأزمة
				﴿وَقَالَ لِفَتَىٰهِ أَجْعَلُوا بِضَعْفٍ فِي رِحَالِهِمْ لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَهَا إِذَا انْقَلَبُوا إِلَيْنَا أَهْلِيهِمْ لَهُمْ لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ ﴿١٢﴾﴾	١٣٥	فهم الافتراضات الهامة من الأنشطة وحتى المخرجات بدقة .
				وقوله تعالى: قَالَ قَائِلٌ مِنْهُمْ لَا تَقْتُلُوا يُوسُفَ وَالْقَوْه فِي غَيْبَتِ الْجُبِّ بَلْ نَقْطُهُ بَعْضُ السَّيَّارَةِ إِنْ كُنْتُمْ فَاعِلِينَ ﴿١٠﴾﴾	١٣٦	الهدف من الخطة مذكور بوضوح .
				﴿وَقَالَ لِفَتَىٰهِ أَجْعَلُوا بِضَعْفٍ فِي رِحَالِهِمْ لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَهَا إِذَا انْقَلَبُوا إِلَيْنَا أَهْلِيهِمْ لَهُمْ لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ ﴿١٢﴾﴾	١٣٧	ملائمة طرق الحصول على مؤشرات قياس الأهداف
				﴿قَالُوا تَاللَّهِ لَقَدْ ءَاتَيْنَاكَ اللَّهُ عِلْمًا وَإِنْ كُنَّا لَخَدِلُوكَ ﴿١١﴾﴾	١٣٨	مدى مساهمة الخطة في تطوير القطاع المستهدف فيما يتعلق بتطوير الموارد البشرية.
				﴿قَالَ هَلْ عَلِمْتُمْ مَا فَعَلْتُمْ يُّوسُفَ وَأَخِيهِ إِذْ أَنتُمْ جَاهِلُونَ ﴿٨٩﴾﴾	١٣٩	مراجعة وتطوير أداء الإدارة
				﴿قَالُوا سُرُودٌ عَنْهُ أَبَاهُ وَإِنَّا لَفَاعِلُونَ ﴿١١﴾﴾	١٤٠	اعتماد الشورى في اتخاذ القرار، والعمل بروح الفريق الواحد.
				﴿قَالُوا سُرُودٌ عَنْهُ أَبَاهُ وَإِنَّا لَفَاعِلُونَ ﴿١١﴾﴾	١٤١	بذل جهود وأوقات إضافية ومثالية لإنجاز العمل دون مقابل



السيرة الذاتية (C.V)

❖ المعلومات الشخصية:

الاسم	مبارك علي عزيز آل عيسان الحارثي
الجنسية	سعودي
رقم الهوية	١٠٢٩٨١١١٧٩
رقم الجوال	٠٠٩٦٦٥ ٠٣٧٣٣٧١٧
الإيميل	Knz.s.1435@gmail.com
العنوان الحالي	المملكة العربية السعودية - المدينة المنورة - حي الإسكان

❖ المؤهلات العلمية:

الشهادة	تاريخ الحصول عليها
بكالوريوس أصول دين من جامعة الإمام محمد بن سعود	١٤١٦ هـ

❖ اهم المناصب والعضويات:

العضوية/ المنصب	الجهة	التاريخ
عضو لجنة الداخل	مؤسسة الحرمين	١٤٢١ هـ
مدير إدارة الجاليات	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد بالمدينة المنورة	١٤٢٨ هـ - ١٤٣٠ هـ ١٤٣٥ هـ - ١٤٣٧ هـ
مشرف معرض السيرة النبوية المتنقل	معرض السيرة النبوية بالمدينة المنورة	١٤٢٨ هـ - ١٤٣٨ هـ
مدير عام المكتب	المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد بالمدينة المنورة	١٤٣٨ هـ إلى حينه

❖ الشهادات والدورات:

الشهادة	المضمون	الجهة	تاريخ الحصول
دورة عرفاء الطلائع	عرفاء الطلائع الكشفية	جامعة الإمام	١٤٠٩ هـ
حضور دورة	التطوع	الدفاع المدني ببيشة	١٤١١ هـ
شهادة	الدراسات الإسلامية والتطبيق التربوي الميداني	قسم علم النفس بجامعة الامام محمد بن سعود	١٤١٦ هـ

١٤٢٢ هـ	الإدارة العامة لمكافحة المخدرات بالمدينة	التوعية ضد أضرار المخدرات	حضور دورة
١٤٢٤ هـ	مؤسسة الحرمين الإقليمي	حل المشاكل الإدارية	حضور دورة
١٤٢٥ هـ	الشؤون التعليمية بإدارة التعليم بالمدينة المنورة	اللقاء التنشيطي لمرشدي الطلاب ٤	حضور برنامج تدريبي
١٤٢٥ هـ	معهد طيبة للتدريب	الصفات المهنية للمربين	دورة تطويرية
١٤٢٦ هـ	الشؤون التعليمية بإدارة التعليم بالمدينة المنورة	تنمية مهارات المرشدين الطلابيين ٢	حضور برنامج تدريبي
١٤٢٦ هـ	معهد الاحتراف الفني بالمدينة المنورة	تفجر الطاقات بلغة الإيمان وأحدث التقنيات	حضور دورة
١٤٢٦ هـ	معهد الاحتراف الفني بالمدينة المنورة	كيف تكون مبدعاً	شهادة
١٤٢٧ هـ	الشؤون التعليمية بإدارة التعليم بالمدينة المنورة	استراتيجيات تنفيذ برامج التوجيه والإرشاد	حضور برنامج تدريبي
١٤٢٧ هـ	الشؤون التعليمية بإدارة التعليم بالمدينة المنورة	تنمية مهارات المرشدين الطلابيين	حضور برنامج تدريبي
١٤٢٧ هـ	الشؤون التعليمية بإدارة التعليم بالمدينة المنورة	المشكلات السلوكية (تشخيص وعلاج)	حضور برنامج تدريبي
١٤٢٨ هـ	إدارة التعليم بالمدينة	اللقاء التنشيطي لمرشدي الطلاب	شهادة تدريب
١٤٣١ هـ	المركز الريادي للتدريب والتطوير بأبها	البوصلة النبوية في الحياة الأسرية	حضور دورة
١٤٣١ هـ	إدارة التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بالمدينة	المشاركة الإيجابية والفاعلة في حملة استبدالها للإقلاع عن التدخين	شكر وتقدير
١٤٣١ هـ	المكتب التعاوني بالنماص	إنجاح ملتقى صيف النماص الرابع	شكر وتقدير
١٤٣٢ هـ	إدارة التعليم بالمدينة	إنجاح أنشطة معرض الأدب النبوي الثاني	شكر وتقدير
١٤٣٥ هـ	إدارة التعليم بالمدينة	التميز في الأداء	شكر وتقدير

وصلى الله على نبيينا محمد وآله وصحبه وسلم؟؟؟

حررت بتاريخ ٢٠١٨/٩/٩ م - ١٤٣٩/١٢/٢٩ هـ