دروس مستفادة
من إدارة الأزمات فى عصرى الرسالة والخلافة

الدكتورة/ سوسن سالم الشيخ

المقدمــة

تحدث الأزمات على المستوى الفردى وفى المنظمات وعلى مستوى الدولـة فهـى قديمة قدم الإنسان على الأرض ، ولو اتبع الإنسان المنهج وانضبط سلوكه لما حـدثت لـه أزمات يقول سبحانه:

﴿ مَّا أَصَابَكَ مِنْ حَسَنَةٍ فَمِنَ اللّهِ وَمَا أَصَابَكَ مِن سَيِّئَةٍ فَمِن نَّفْسِكَ ﴾(١)

فالفرد هو الذى يسبب الأزمات بجهله وبعدم طاعته ، و قد تكون الأزمة نافعـة للإنسـان إذا ما تعلم واعتبر منها فهى فتنة، والفتنة اختبار، العبرة فيها بالنتيجـة فـإذا تغلـب عليهـا الفرد أو المنظمة أو الدولة كانت لهم عبرة ولكى لا تتكرر ينبغى اجتناب أسبابها، أما من يفشل فى درئها فإنها تتكرر حتى تتفاقم فيصـعب حلـها وإذا أمكـن حلـها أخـذت وقتـاً طويلاً.

وقد حدثت عدة أزمات عبر التاريخ الإسلامى ونركز فى هذا البحث على بعـض الأزمات التى حدثت فى عصرى الرسالة والخلافة وقد تمكـن الرسـول ﷺ مـع صـحابته من التغلب عليها وأخذ الصحابة العبرة منها وتعلموا منها وذلك هو الـذى مكـنهم مـن القضاء على الأزمات التى حدثت بعد عصر الرسالة وحل الأزمـات أولاً بـأول حتـى لا تتراكم .

فى أزمة الهجرة استطاع صلى الله عليه وسلم بتحديده للهدف و بحسـن اختيـاره لفريق الأزمة وتوزيع الأدوار على الفريق كل على حسب قدرته وخبرته بحيـث تتكامـل الأدوار لتحقيق الهدف ووضع الخطة بتفاصـيلها وقـد أدى كـل فـرد مـنهم دوره بإتقـان

(١) النساء ٧٩/م.

وسرية تامة ونفذوا الخطة بدقة وبذلك تحقق الهدف ووصل الركب إلى المكان المحدد ولم يستطع المشركون بعددهم وعدتهم أن يمنعونهم من تحقيق الهدف بل تغلب صلى الله عليه وسلم مع الصديق على تلك الأزمة ووصلا إلى المدينة ثم تبعهم الصحابة تترا لإرساء قواعد الدولة الإسلامية الأولى وأصبحت الهجرة عبرة ودروس يمكن الاستفادة منها فى كل عصر.

ولما هاجر المسلمون إلى المدينة دون مالهم لأن المشركون سلبوه من معظمهم بدأت أزمة جديدة تلوح فى الأفق وهى أين يسكن هؤلاء ومن أين يأكلون ؟ فكان علاج تلك الأزمة فى توزيع هؤلاء على دور الأنصار وجعل كل أنصارى ومهاجر أخوين يسكن المهاجر في دار الأنصارى ويعمل فى حقله والثمرة تقسم بينهم مناصفة عند الحصاد، حتى يمكن للمهاجرين بعد ذلك من تكوين الأموال والاستقلال فى الدور وفى العمل .

وفى غزوة الخندق أصدر الرسول ﷺ قرارا بحفر خندق حول المدينة بعد ما أشار عليه سلمان الفارسى بذلك مثلما كان يفعل الفرس عندما يداهمهم الأعداء فكانوا يحفرون خندقا حول المدينة المعتدى عليها كى لا يتمكن الأعداء من اختراقها ، فحدد الرسول ﷺ الهدف ووضع الخطة وقسم الصحابة إلى عدة فرق كل فريق مكون من عشرة أفراد وحدد لهم كمية العمل بحفر أربعين ذراعاً، واستطاع الرسول ﷺ بمتابعته المستمره للعمل ووجوده بين العاملين من إتمام العمل مع صحابته فى الوقت المحدد قبل مجئ الأعداء فلم يستطيعوا دخول المدينة ورجعوا دون تحقيق هدفهم وهو احتلال المدينة والقضاء على الإسلام فى مهده فالعرب لم تكن تعرف تلك المكيدة فى الحرب وهو ابتكار الخندق وبذلك تحقق الهدف وهو صد المشركين عن المدينة المنورة .

وفى عصر الصديق ﷺ حدثت أزمة بعد موت القراء فى حروب الردة فقرر جمع القرآن. وفى عصر عمر بن الخطاب ﷺ حدثت مجاعة فى عام سمى بعام الرمادة بسبب نقص المطر وعدم زراعة الأرض فلم يجد الناس ما يأكلوه، واستطاع عمر ﷺ بما تعلمه من عصر الرسالة أن يتغلب على الأزمة بوضع الخطط ويسر الاتصالات بين العاصمة

وولاة الأمصار وأمره إياهم أن يمدوه بما يكفى المدينة من الطعام والكساء والتوزيع بالسوية بين أهل المدينة وإشرافه بنفسه على التنفيذ وتحقق الهدف وشبع الناس فى عامهم هذا حتى نزل المطر فى العام التالى فسقى الناس وزرعوا وحصدوا.

وفى عصر عمر ﷺ حدث حريق كبير فى الكوفة وكانت مدينة اختطها المسلمون فى عصره قضى على المساكن جميعا إذ كانت مصنوعة من القصب، فأصدر عمر قراراً باختيار مكان آخر يصلح مكانا للمدينة الجديدة وأن تبنى مساكنها من الطوب اللبن .

أهمية البحث:

- توضيح أن علم إدارة الأزمات ليس علماً حديثاً وإنما هو علم قديم قدم الإنسان.
- التعرف على علم إدارة الأزمات من منظور إسلامى فى عصرى الرسالة والخلافة حتى نسترشد منه فى علاج الأزمات المعاصرة.

مشكلة البحث:

سبب عدم الالتزام بمنهج الله عديد من الأزمات الإدارية والاقتصادية، فعدم توزيع الزكاة سبب زيادة عدد المحتاجين، والتعامل بالربا سبب عدة مشكلات وأزمات اقتصادية ومالية، وعدم الالتزام بالشورى أدى إلى إصدار قرارات غير رشيدة، وعدم الاختيار الجيد للقيادات والأفراد وفريق الأزمات سبب انخفاض مستوى الأداء، وادى عدم التخطيط إلى تفاقم الأزمات ومفاجئتها وعدم علاجها بكفاءة، وعدم صيانة الآلات أدى إلى تعطل الإنتاج وانخفاض مستوى الخدمات وينعكس ذلك على الأرباح وعلى الأفراد والمنظمات ويسبب عدم التوصل إلى الأهداف بفعالية.

يأمر المنهج الإسلامى بعدة سلوكيات قبل الأزمة واثناءها وبعدها، فهو يأمرنا بالإعداد لها والتدبير قبل حدوثها، وفى أثنائها يأمرنا بالتحرك السريع ومحاولة التخفيف من حدتها وتلطيفها والتعاون والتكافل والعمل فى صبر حتى تزول آثارها، ويحثنا بعدها

على الإعداد للأزمات القادمة على أساس ما حدث فى الأزمة الحالية والعمل على عدم تكرارها.

هدف البحث :

ـ دراسة عدد من نماذج الأزمات فى عصرى الرسالة والخلافة وتحليلها.

ـ استنتاج وتوضيح منهج السنة والخلافة فى علاج الأزمات.

فرض البحث:

هل هناك ارتباط بين حدوث الأزمات وبين:

أ ـ عدم تحديد الأهداف بدقة

ب ـ عدم التخطيط

ج ـ سوء اختيار الفريق الأزموى

د ـ عدم التزام القادة بالشورى

هـ ـ عدم الاتصال الفعال

و ـ سوء المتابعة والرقابة

ز ـ عدم الاهتمام بالبيئة

ح ـ الاهمال فى تخصيص احتياطى للأزمة

ط ـ عدم الاهتمام بالقيم

ك ـ عدم وجود منهج واضح لعلاج الأزمة

منهجية البحث:

- **دراسة متعمقة فى كتب السنة والسيرة وتاريخ الخلفاء .**

- **دراسة متعمقة فى كتب إدارة الأزمات الحديثة العربية والأجنبية والدوريات العربية والأجنبية والمؤتمرات والندوات.**

وينقسم البحث إلى:

ـ المقدمة.

١/ نماذج من إدارة الأزمات فى عصرى الرسالة والخلافة.

١/١ إدارة الأزمات فى عصر الرسالة.

١/٤ إدارة الأزمات فى عصر الخلافة.

١/٧ منهج السنة والخلافة فى إدارة الأزمات.

١/٨ النتائج.

١/٩ التوصيات.

- **المراجع والدوريات العربية والأجنبية.**
- **الملحق.**

تقديـــــم

إدارة الأزمات:

تتميز اللغة العربية بمميزات كثيرة منها وفرة ألفاظها ومشتقاتها ومترادفاتها فيجمع فى المعنى الواحد ألفاظاً ذات عدد، ومن كتب اللغة ما يميز دلالة خاصة لكل لفظ من الألفاظ التى تطلق على الشيء الواحد أو تتوارد على معنى من المعانى[١].

وقد صنف أبو هلال العسكرى فى كتابه الفروق اللغوية لبيان فروق الدلالات بين معانى ألفاظ مقول بترادفها يقول: «اختلاف الألفاظ فى لغة واحدة يوجب اختلاف المعانى فإذا جرى اسمان على معنى من المعانى فى لغة واحدة فإن كل منهما يقتضى خلاف ما يقتضيه الآخر وإلا لكان الثانى فضلا لا يحتاج إليه»[٢].

تعريف الأزمة لغوياً:

أزم: عض عليه وأزم أزماً: أمسك عن المطعم والمشرب، وأزم الزمان اشتد بالقحط والأزمة إسم منه والمأزم الطريق الضيق بين الجبلين[٣]، وقد استخدمت العربية عدة ألفاظ فى الأزمة تشترك فى المعنى العام ولكن كل لفظ منها له معنى خاص به كالقحط والمخمصة والجائحة والفاقة فلكل منها معنى خاص ولكنها جميعا تعنى الضيق والحرج.

المخمصة: المجاعة.

الفاقة: الفقر والحاجة .

الجائحة: الآفة تأكل الزرع.

السيل: المطر الكثير.

---

(١) عائشة عبد الرحمن، الإعجاز البيانى للقرآن الكريم (القاهرة: المعارف، ١٩٨٧)، ص٢١٣.

(٢) أبوهلال العسكرى، الفروق اللغوية (القاهرة: دار زاهد القدسى، بدون تاريخ)،ص/١١

(٣) الفيومى ، المصباح المنير(بيروت : مكتبة لبنان،١٩٨٧)،ص/٥.

الطوفان: الماء الكثير يغشى كل شيء.

المحل بضم الميم: الضر بضم الضاد.

النائبة: الحادثة والمصيبة.

السنين : الجدب.

الطوارق: الحوادث تحدث ليلاً.

الطوارئ: ما حدث بغتة.

البأساء: ضراء معها خوف.

الفساد: التغير عن المقدار الذى تدعوا إليه الحكمة وهو نقيض الإصلاح.

السوء: ضرر يعرف مصدره .

الطامة : الداهية الكبرى .

تعريف الأزمة:

هى حدث يحدث تغيراً فى الحياة العادية للمجتمع والوقت الذى يستغرق فيه حدوث الأزمة إلى عودة الحياة الطبيعية يسمى وقت الاسترجاع[1].

كما تعرف خلل يؤثر ماديا على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التى يقوم عليها النظام[2].

وتعرف: لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإدارى الذى أصيب بها مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله فى حيرة بالغة فى ظل مساحة من عدم التأكد وقصور المعرفة وإختلاط الأسباب بالنتائج وتداعى كل منها فى شكل

---

(1) Cuny, Fredrick C. Disaster & development (1st., pri., U.S.A: Oxford, 1983), p:197

(٢) الحملاوى، إدارة الأزمات (القاهرة: عين شمس، ١٩٩٣)، ص/١٧.

متلاحق ليزيد من درجة المجهول من تطورات قد تحدث مستقبلاً من الأزمة وفى الأزمة ذاتها[1].

إدارة الأزمة :

تتطلب إدارة الأزمات عدة عناصر لاحتوائها وعلاجها وهى :

ـ تحديد الأهداف بدقة.

ـ توافر المعلومات الصحيحة.

ـ معرفة أسباب الفساد.

ـ نظام جيد للاتصالات .

ـ الإعداد والتخطيط المسبق.

ـ وجود قيادة خبيرة.

ـ اختيار الفريق الفعال.

ـ التدريب المستمر للفريق الأزموى.

ـ الاهتمام بالإنذار المبكر.

ـ إصدار القرارات بعد المشاورة(۞).

ـ التكافل والتعاون أثناء الأزمة.

ـ التأكيد على السرية.

ـ تحليل وتقييم الأزمة بعد حدوثها.

---

(١) الخضيرى، إدارة الأزمات (القاهر: مدبولى، بدون تاريخ)، ص/٥٣/٥٤ – عاصم محمد حسين (٢٠٠٣م) الأزمات والفساد الإدارى. المجلة العلمية لتجارة الأزهر، العدد ٢٨، ص١٩٠.

(۞) رأى الباحثة .

بناء فريق الأزمة :

الفريق هو إحدى تقنيات التطوير التنظيمى لتمكين الأفراد من التعاون وتبادل المهارات لإنجاز المهام بصورة فعالة كما يتيح التعلم التجريبى من خلال اختبار ودراسة الأهداف والهياكل والقيم التنظيمية وديناميكية الجماعة وهو وسيلة لإزالة المعوقات التى تحول دون العمل الجماعى لأداء المهام بصورة فعالة(١).

وكلمة بناء تعنى الاختيار والاستعداد والتصميم والأساس والارتفاع للفريق(٢) والهدف منه هو خلق بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل والإحساس المشترك للمسئولية واستجابة أكثر للتقنيات والالتزام التام للأهداف والمحافظة على القيم وتوقع المشكلات قبل حدوثها وزيادة فعالية الاتصالات وتحسين مستوى المهارات(٣).

ويعرف الفريق: فريق الأزمات هو مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم بعناية ولديهم إمكانيات وخبرات تؤهلهم للتعامل مع الأزمات ومهمتهم استشعار إشارات الإنذار والتخطيط لمواجهة الأزمات المتوقعة وتتبع آثار الأزمة(٤).

وفريق الأزمة له مهمة محددة Jop task team ويختلف تشكيل إدارة الأزمات من أزمة إلى أخرى ويتم إعداده وتدريبه وإسناد المهمة إليه وتكليفه بتحليلها ومعالجتها وتحديد المدى الزمنى والإطار العام للحركة والحقوق والسلطات.

عمليات الفريق team processes(٥):

ـ القيادة.

ـ إصدار القرارات.

---

(١) نعيم نصير (١٩٩٨) بناء الفريق دراسة ميدانية لآراء المديرين حول مدى توافر سمات العمل كفريق. الإدارة العامة. جـ٣٨ العدد/ ٢، ص/٣٣٢.

(٢) المرجع السابق، ص/ ٣٣٣ .

(٣) نعيم نصير، مرجع سابق، ص/٣٣٣

(٤) منى صلاح الدين شريف، إدارة الأزمات (القاهرة، بدون ناشر، ١٩٩٨)، ص/٢٣٨.

(5) James Lewis. Team-Based project management (1st, pri., U.S.A: Amacon, 1997), p/145.

- الإبداع.
- المشاركة.
- التقدم.
- إدارة المخاطر.
- تغيير أساليب الرقابة.
- حل الصراعات.
- حل المشكلات.
- الاتصالات.
- التحسين المستمر.
- التخطيط.
- الرقابة الجيدة.
- جمع المعلومات.
- حفظ السجلات.

ويجب على الفريق[1]:

- تحديد الأهداف.
- تحديد المسئوليات.
- تحديد الإجراءات.
- تحديد العلاقات.

ويجب توافر خصائص معينة لأفراد الفريق الفعال[2]:

---

(1) Ibid.

(٢) منى صلاح الدين ، مرجع سابق ،ص/ ٢٤٠

- المهارة ودرجة عالية الكفاءة.
- المشاركة فى وضع الأهداف.
- مهارة الاتصال فى كل اتجاه.
- تنوع التخصصات فى أفراد الفريق.
- الجأش وعدم الانفعال السريع.
- إنكار الذات والعمل الجماعى.
- ودرجة عالية من التفويض لأعضاء الفريق.
- يحقق المصداقية مع أفراد الفريق.

الفرق بين بناء الفريق والتدريب[1]:

- الفريق له تاريخ وسلوكيات واتجاهات .
- الفريق له مستقبل ويحتاج أفراده للاستمرار فى العمل معا .
- الفريق له هدف يسعى لتحقيقه خلال التركيب العضوى المعقد للنظام.
- الفريق له دور محدد ومسئولية واضحة.
- الفريق كل فرد فيه يشعر بالولاء لزملائه وقائده.

والقائد الكفئ هو الذى يمكنه إيجاد وتشكيل القيم المشتركة والمعتقدات والعادات خلال اتصال فعال يؤثر على الرؤية المستقبلية طويلة المدى لعضو الفريق أو التنظيم[2].

صفات القائد:

- الإيمان بالله والثقة بنصره.
- مستوى أخلاقى عال.

(1) Clark, Neil. Team Building (1st., pri., U.S.A: Mcgraw-Hill, 1994), pp/6:7.
(2) Pilli, Rajnandini (1996) Crisis & the Emergence of charismatic Leadership in Groups. Journal of Applied social psychology. v.26. N.6, p544.

- قدر كبير من الطاقة والنشاط.
- القدرة على التفكير المتعقل المتزن.
- القدرة على تحديد الأهداف.
- القدرة على الابتكار.
- القدرة على ترتيب الأعمال حسب الأهمية.
- الشورى وتنفيذ أنسب الآراء .

مراحل الاستعداد لمواجهة الأزمات[1]:

- الحد الأدنى من التخطيط.
- التخطيط لمواجهة الأزمة الطبيعية.
- التخطيط لمواجهة الأزمات فى المنظمات.
- التكامل بين أقسام وإدارات المنظمة.
- برنامج شامل ونظم لإدارة الأزمات.

ويشمل البرنامج تحديد الهدف ووضع الخطط والسياسات ورسم السناريوهات واختيار الفريق وتدريبه وتحميله بالمهمة ومتابعة التنفيذ ووضع نظام فعال للاتصالات والرقابة وإصلاح الانحرافات أولاً بأول.

وينبغى الاستفادة من التجارب وتوحيد الجهود ووضع التدابير اللازمة للوقاية من الأزمة وتحديد الاسترتيجية فى ظل عدم التأكد وإعداد الفريق والمواد الغذائية والمؤن واستخلاص المعلومات بعد تحليلها وتحديد الوسائل التكنولوجية وتوفير المخزون الاحتياطى وتحديد الأولويات والتمازج العضوى والتفاعل الحى بين المؤسسات ذات العلاقة والاهتمام بالبيئة خارج إطار الرسمية ومحاولة تخفيض التكاليف[2].

---

(١) الحملاوى، التخطيط لمواجهة الأزمات (القاهرة: عين شمس، ١٩٩٥)، ص/٢٤٥.

(2) Mailac (1997): Planning for crisis in Project Management. Project Management v.28, p/18.

إدارة الطوارئ:

هى عمليات تطوير وإنجاز سياسات وبرامج لتجنب ومكافحة الأخطار الطبيعية التى يتسبب فيها الإنسان للأفراد وللمجتمع ، وهى جانب من دراسة الإدارة العامة والحكومية.

وتسترشد إدارة الطوارئ الناجحة بالمعارف العلمية المنضبطة والتكنولوجيا المتقدمة لتخطيط وإصدار القرارات الإدارية وإعداد الكوادر(١)، وتحتاج إلى خطط طويلة الأجل والتدريب على التحرك السريع والتعلم من الأخطاء(٢).

تعريف الكارثة :

التغير المفاجئ حاد الأثرالذى يحدث تغيرات متصلة فى القوى ويكون من نتائجها انهيار التوازن(٣).

ويعرف تلوث البيئة: أى تغير فى خواص البيئة مما يؤدى بطريق مباشر أو غير مباشر إلى الإضرار بالكائنات الحية أو المنشآت أو يؤثر على ممارسة الإنسان لحياته الطبيعية(٤).

حماية البيئة: المحافظة على مكونات البيئة والارتقاء بها ومنع تدهورها أو تلوثها أو الاقلال من حدة التلوث وتشكل هذه المكونات الهواء والماء والأرض(٥).

---

(1) Michael Charles , Crisis Management Acase Book (2nd U.S.A: Charles C. Thomas, 1988. P/5:13.

(2) Gray L. Wamsey (1996) Escalating in quagmire the changing dynamic of the emergency policy subsystem. Public administration review V.56 n/3.P/242.

(٣) حسن أبشر الطيب (١٩٩٠) إدارة الكوارث. الإدارة العامة. العدد/٦٥، ص/٥٣.

(٤) قانون البيئة رقم٤ لسنة ١٩٩٤.

(٥) المرجع السابق.

إن تدعيم الثقافة ضرورى للغاية ويوفر إطاراً من الأداء الآمن فى المنظمة، ويمكن أن نستثيره فى العاملين عن طريق الالتحام بالعاملين وعمل الفريق والاتصالات الفعالة المفتوحة فى اتجاهين والبرامج التدريبية المستمرة[1].

وينبغى ان يدرك الأفراد السلوك السليم النابع من الثقافة للتصرف أثناء الأزمة كالتعاون والإنقاذ السريع والتخفيف والتلطيف وتفضيل المصلحة العامة، كما ينبغى وجود خطط متقنة ومفصلة، ويتدرب عليها الأفراد باستمرار، كما ينبغى وضع مكافآت تدعم وترسخ السلوك السليم، وتدعوا الثقافة التنظيمية الإسلامية إلى التلاحم أثناء الأزمات.

(١) نحمده عبد الحميد ثابت (٢٠٠٢) تأثير بعض متغيرات الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة لدى ضباط الدفاع المدنى بالعاصمة المقدسة. مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامى. جامعة الأزهر. العدد/١٦، ص/٢٦٢.

١/نماذج من إدارة الأزمات فى عصرى الرسالة والخلافة:

فى عصر الرسالة :

حدثت عدة أزمات فى عصر الرسالة فى مكة والمدينة وتمكن الرسول ﷺ وصحابته من اجتيازها دون خسائر تذكر كما تعلم منها واعتبر الصحابة والخلفاء الراشدون وتمكنوا من مجابهة الأزمات التى حدثت بعد ذلك .

وقد خطط الرسول ﷺ ودبر للأزمات وأعد الفرق الأزموية ودربها فى كل الأزمات كما فعل فى الهجرة من مكة إلى المدينة وفى المؤاخاة وفى الغزوات.

وفى كل أفعال الرسول ﷺ الأسوة والعبرة فقد استطاع بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية أن يتغلب على القوة والعدد فى غزواته مع المشركين وغيرهم وانتصر عليهم بحسن التدبير والاستعداد اليقظ المستمر، يقول صلى الله عليه وسلم: «**خير الناس فى الفتن رجل أخذ بعنان فرسه خلف أعداء الله يخيفهم ويخيفونه**»(١) ومعناه أنه على أهبة الاستعداد باستمرار لا يدع الأزمة حتى تحدث وإنما هو مستعد لها فوراً حتى لا تستحفل فيصعب حلها.

وفى أحد الغزوات قل الزاد والظهر(*) فقال صلى الله عليه وسلم: «**من كان معه فضل ظهر فليعد به على من لا ظهر له ، ومن كان معه فضل زاد فليعد به على من لا زاد له، فذكر من أصناف المال ما ذكر حتى رأينا أنه لا حق لأحد منا فى فضل**»(٢) وذلك أن الإسلام قد بنى على إباحة التكافل فى الأحوال العادية ولكن فى الأزمات فهو أمر واجب النفاذ فوراً لأنه لو تأخر لأضر بالناس والحديث السابق دليل على ذلك، يقول القرطبى: واتفق العلماء على أنه لو نزلت بالمسلمين حاجة بعد أداء الزكاة فإنه

(١) الحاكم ، عن إبن عباس ، صحيح.
(*) الظهر: الدابة.
(٢) متفق عليه ، عن أبى سعيد ، صحيح .

يجب صرف المال إليها[١] وينبغى توزيع ما فاض عن حاجات الناس بالسوية على المحتاجين يقول صلى الله عليه وسلم: «**إن الأشعريين إذا أرملوا(*) فى الغزو أو قل طعام عيالهم فى المدينة جمعوا ما كان عندهم فى ثوب واحد ثم اقتسموه بينهم فى إناء واحد بالسوية فهم منى وأنا منهم**»[٢] يقول ابن حزم: فرغ زاد أبى عبيدة بن الجراح وثلثمائة من الصحابة فأمرهم أبو عبيدة فجمعوا أزوادهم فى مزودين وجعل يقوتهم إياها على السواء وهذا إجماع من الصحابة[٣].

ومعنى ذلك أنه يجب أن يوزع الفائض على المتضررين من الأزمة بالتساوى خاصة الطعام، كما قال صلى الله عليه وسلم: «**برئ من الشح من أدى الزكاة أو قرى الضيف وأعطى فى النائبة(**)**»[٤] يقول ابن حزم: إن لم تقم الزكاة بفقراء البلد يجبر السلطان الأغنياء أن يقوموا بهم فيقام لهم بما يأكلون من القوت الذى لابد منه ومن اللباس للشتاء والصيف ومسكن يكنهم من المطر والصيف والشمس وعيون المارة[٥].

كان لرسول الله ﷺ ثلاث صفايا (أراضى زراعية) فأما بنو النضير فكانت حبساً لنوائبه، وأما فدك فكانت لأبناء السبيل وأما خيبر فجزأها ثلاثة أجزاء: جزئين بين المسلمين وجزء لنفقة أهله وما فضل عن نفقة أهله رد على فقراء المهاجرين[٦]. كما استعاذ صلى الله عليه وسلم من الفقر والعيلة يقول: «**استعيذوا بالله من الفقر والعيلة ومن أن تظلموا أو تظلموا**»[٧].

---

(١) القرطبى ، تفسير القرطبى جـ٢ (القاهرة: الشعب، ١٩٦٩)، ص/٦١٩.

(*) أرملوا : فرغ زادهم .

(٢) متفق عليه، عن أبى موسى الأشعرى ، صحيح .

(٣) ابن حزم، المحلى جـ٦ (بيروت: التجارية، بدون تاريخ)، ص/١٥٨.

(**) النائبة : الكارثة أو الأزمة.

(٤) الطبرانى ، عن أنس ، حسن .

(٥) ابن حزم، المحلى جـ٦، مرجع سابق، ص/١٥٦.

(٦) يحيى بن ادم القرشى، كتاب الخراج (القاهرة: السلفية، ١٩٦٤)، ص/٣٤.

(٧) الطبرانى ، عن عبادة بن الصامت ، حسن .

وقد جعل الله سبحانه سهما من أسهم الزكاة الثمانية للغارمين كمن حدثت له جائحة(۞) أو احترق منزله أو متجره أو مصنعه أو غرقت أرضه من السيل ،كماجعل سهما آخرا لأبناء السبيل وهم من انقطعوا عن ذويهم وذهبت أموالهم .

وفى الحديث قلنا: يا رسول الله ما يحل لأحدنا من مال أخيه إذا اضطر إليه قال: يأكل ولا يحمل ويشرب ولا يحمل(١).

قال رجل أصابنا عام مخمصة(۞۞) وأتيت حائطا(بستانا) بالمدينة فأخذت سنبلا ففركته وأكلته وجعلته فى كسائى، فجاء صاحب الحائط فضربنى وأخذ ثوبى ، فأتى رسول الله ﷺ فأخبرته فقال للرجل: «**ما أطعمته إذ كان جائعاً أو ساغباً ولا علمته إذ كان** جاهلاً فأمره النبى ﷺ فرد إليه ثوبه **وأمر له بوسق من طعام أو نصف** وسق»(۞۞۞)(٢)، كما قال صلى الله عليه وسلم: «**إذا أتى أحدكم ماشية فإن كان فيها صاحبها فليستأذن فإن أذن له فليحتلب وليشرب، وإن لم يكن فيها ليصوت ثلاثاً فإن أجيب فليستأذن فإن أذن له أكل وإلا فليحتلب وليشرب ولا يحمل**»(٣).

كما قال صلى الله عليه وسلم: «**طعام الواحد يكفى الاثنين وطعام الاثنين يكفى الأربعة وطعام الأربعة يكفى الثمانية**»(٤) كما قال: «**على كل مسلم صدقة فإن لم يجد فيعمل بيده فينفع نفسه ويتصدق فإن لم يستطع، فيعين ذا الحاجة الملهوف فإن لم يفعل فيأمر بالخير فإن لم يفعل فيمسك عن الشر فإنه له صدقة**»(٥) كما قال: «**أطعموا الطعام وأفشوا السلام تورثوا الجنان**»(٦) ومعنى ذلك أن هناك حقوقاً فى المال سوى الزكاة ولكنها تطوعية إلا فى المخمصة أو الجائحة أو النائبة أو الأزمات عموماً فإن ولى الأمر

(۞) الجائحة : كارثة تقضى على الزرع.
(١) ابن ماجه ، عن أبى هريرة، حسن.
(۞۞) المخمصة : المجاعة.
(۞۞۞) الوسق: ثمانون قدحاً مصرياً.
(٢) ابن ماجه، عن أبى هريرة، حسن.
(٣) أبو داوود ، عن سمره ، حسن صحيح .
(٤) مسلم ، عن جابر ، صحيح .
(٥) متفق عليه ، عن أبى موسى ، صحيح .
(٦) الطبرانى ، عن عبد الله بن الحرث، حسن .

يجبرهم على ذلك حفاظاً على حياة الناس وقضاء حاجاتهم الضرورية، وقد حدثت جائحة فى مكة بعد صلح الحديبية فأرسل الرسول ﷺ إلى أبى سفيان بالمال رغم شركهم ولإظهار حسن النوايا.

ضلت ناقة رجل فأعلن عنها ووجدها رجلاً آخر فمرضت فقالت له إمرأته: انحرها، فلم يرحه ذلك فماتت الناقة ثم ذهب فسأل الرسول ﷺ: «**هل عندك غنى يغنيك**» قال الرجل: لا قال: «**فكلوها**»، وجاء صاحبها فقال له: هلا كنت نحرتها فقال: استحييت منك(١).

وسئل صلى الله عليه وسلم عن الثمر المعلق فقال: «**ما أصاب فيه من ذى حاجة غير متخذ خبنة(*) فلا شيء عليه**»(٢)، كان رافع بن عمر يرمى نخل الأنصارفشكوه فقال: يارافع لم ترمى نخلهم؟ قلت يا رسول الله : الجوع قال: «**لاترم وكل ما وقع أشبعك الله وأرواك**»(٣).

قال عمر بن الخطاب ﷺ: إذا مر أحدكم بحائط فيأكل منه ولا يتخذ ثباناً(**)(٤) ويقصد أنه يأكل ولا يحمل معه شيء.

قال الشافعى: إذا كان مقيماً يأكل بقدر ما يسد حاجته والمسافر يتضلع(***) ويتزود فإذا وجد غنى عنها طرحها، وإن وجد مضطراً أعطاه إياها ولا يأخذ عنه عوضاً، كما يرى الشافعى أن المضطر إن لم يجد شيئاً أن يأكل الميتة ويأكل لحم بنى آدم، ولا يجوز

(١) أبو داوود ، عن سمره .
(*) الخبنة : ما يحمله من الثمر.
(٢) الترمذى ، عن عمرو بن شعيب ، حسن .
(٣) الترمذى ، عن رافع بن عمرو ، حسن صحيح .
(**) الثبان: الإناء.
(٤) القرطبى ، مرجع سابق ، ص/٦٠٥ .
(***) يتضلع : يمتلئ شبعاً ورياً.

له أن يقتل ذمياً لأنه محرم الدم ولا مسلماً ولا أسيراً لأنه مال الغير، فإن كان حربياً أو زانياً محصناً جاز قتله والأكل منه، ولا يأكل من الميتة إلا بقدرما يمسك رمقه[1].

قال الإمام مالك: يأكل من أى شيء وجده ما يرد جوعه ولا يحمل معه شيئاً وذلك أحب إلى من أن يأكل الميتة، وإذا لم يجد غيرها يأكل منها ولا يشبع ويتزود فإن وجد غنى طرحها[2].

كما يرى أحمد بن حنبل أن الميتة لا تحل لمن يقدر على دفع ضرورته بالمسألة[3] وقال: أكل الميتة إنما يكون فى السفر لأنه فى الحضر يمكن أن يسأل الناس.

قال أبو حنيفة وأصحابه: لا يأكل المضطر من الميتة إلا قدر ما يمسك رمقه، والمضطر له رخصة ، والامتناع عن الأكل سعى فى قتل النفس وإلقاء النفس إلى التهلكة وبذلك يكون قد أجمع العلماء على أكل ما يسد الرمق.

واختلفوا فى المضطر إذا وجد ما يعد من المحرمات فالأكثرون من العلماء خيروه بين الأكل لأن الميتة والدم ولحم الخنزير سواء فى التحريم والإضطرار، وقد وجب أن يكون مخيراً فى كل منهم، ومن أوجب تناول الميتة دون لحم الخنزير لأنه أعظم شأناً فى التحريم[4].

كما اختلفوا فى المضطر إلى الشرب إذا وجد خمرا فمنهم من أباحه بالقياس وهو قول سعيد بن جبير وأبى حنيفة خلافاً للشافعى لأنه قال: إن الخمر لا تزيد الإنسان إلا عطشاً.

(١) المرجع السابق ، ص/٦٠٦.
(٢) الفخر الرازى ، التفسير الكبيرج٢ (القاهرة . دار الغد العربى ، ١٩٩٢)، ص/٦٥٧
(٣) ابن قدامة ، المغنى ج٩ (القاهرة: دار الغد العربى، ١٩٩٥) ،ص/٥٢٩
(٤) الفخر الرازى ، مرجع سابق ، ص/٦٥٦.

أباح الإسلام فى الأزمة ما كان محرماً فى الظروف العادية قال: ﴿ **فَمَنِ اضْطُرَّ**﴾ فهو افتعل من الضرورة ولا يخلو أن يكون فى حالتين[1]:

ـ إكراه ظالم أو جوع فى مخمصة فلو أكره على أكل لحم محرم كالخنزير وغيره يأكل لأن الإكراه يبيح ذلك، وأما المخمصة فلو كانت دائمة فلا خلاف فى جواز الشبع من الميتة إلا أنه لا يحل له أكلها وهو يجد مال مسلم لا يخاف فيه قطعاً كالتمر المعلق وحريسة الجبل(*) ونحو ذلك مما لا قطع فيه ولا اذى قال أبوهريرة: بينما نحن مع رسول الله ﷺ فى سفر إذ رأينا إبلا مصرورة بعضاه الشجر فثبتنا إليها، فنادانا رسول الله ﷺ فرجعنا **فقال: «إن هذه الإبل لأهل بيت من المسلمين هو قوتهم ويمنهم بعد الله، أيسركم لو رجعتم إلى مزاودكم فوجدتم ما فيها قد ذهب به أترون ذلك عدلاً**؟» قالوا: لا. فقال: «**إن هذا كذلك**»[2] قلنا افرأيت إن احتجنا إلى الطعام والشراب؟ فقال: «**كل ولا تحمل واشرب ولا تحمل**».

ـ إذا كانت المخمصة نادرة أى فى زمن قليل فاختلف العلماء على قولين:

ـ يأكل حتى يشبع ويتضلع ويتزود إذا خشى الضرورة فيما بين يديه من مفازة وقفروالحجة فى ذلك أن الضرورة ترفع التحريم فيعود مباحاً ومقدار الضرورة إنما هو فى حالة عدم القوت إلى حالة وجوده، وجد بعض الصحابة عنبراً(**) ميتاً فى سفر وكانوا جوعى فأكلوه فى شهر حتى سمنوا وتزودوا منها إلى المدينة فقال لهم الرسول ﷺ: «**إنه حلال** وقال: **هل معكم من لحمه شيء فتطعمونا**»[3] وقال عن ميتة البحر: «**ميتة البحر حلال وماؤه** طهور»[4].

---

(١) القرطبى: تفسير القرطبى، مرجع سابق ، ص/٦٠٣: ٦٠٧

(*) الحريسة : الشاة تسرق ليلاً ولا قطع فيها لأنه ليس بحرز.

(٢) ابن ماجه، عن أبى هريرة.

(**) العنبر: نوع من الحيتان.

(٣) القرطبى، مرجع سابق، ص/٦٠٦.

(٤) الحاكم، عن ابن عمرو.

ـ يأكل ما يسد الرمق والمسافر يتضلع ويتزود فإذا وجد غنى عنها طرحها، وإن وجد مضطراً أعطاها إياها ولا يأخذ منه عوضاً، فإن الميتة لا يجوز بيعها.

قول الله سبحانه ﴿غَيْرَ بَاغٍ وَلاَ عَادٍ﴾ والمعنى غير باغ فى أكله فوق حاجته، ولا عاد بأن يجد عن هذه المحرمات مندوحة ويأكلها، قال مجاهد وابن جبير: المعنى غير باغ على المسلمين ولا عاد عليهم فيدخل فى الباغى والعادى قطاع الطريق والخارج على السلطان والمسافر فى قطع الرحم والغارة على المسلمين وغيرهم، حظر الشافعى ومالك من قطع الطريق لأجل الأكل فقالا: إن الله أباحها عوناً والعاص لا يحل له أن يعان، فإن أراد الأكل فليتب وليأكل[1].

قال بعض العلماء[2]: من اضطر إلى أكل الميتة والدم ولحم الخنزير فلم يأكل حتى مات دخل النار إلا أن يعفو الله عنه، وقال الطبرى: وليس أكل الميتة عند الضرورة رخصة بل هو عزيمة واجبة ولو امتنع من أكل الميتة كان عاصياً.

(١) القرطبى، ص/٦١١.
(٢) السابق، ص/٦١١.

١/١ الهجرة من مكة إلى المدينة :

١/١/١ الإنذار:

اشتد أذى المشركين بالنبى ﷺ وبالصحابة فى مكة حتى ضاق المسلمون بالأمر خاصة بعد موت خديجة رضى الله عنها زوج الرسول وعمه أبى طالب والهجرة إلى الحبشة وحادثتى الإسراء والمعراج، فالتف حول بيت الرسول من كل قبيلة رجلاً وبيتوا قتله إذا خرج من الدار فيتفرق دمه بين القبائل.

٢/١/١ التخطيط للأزمة:

كانت أول خطوة فى وضع الخطة وإعداد السيناريو هو تحديد المهمة واختيار الأفراد وإعداد كل فرد لمهمته التى تناسبه .

٣/١/١ تحديد المهمة:

كانت المهمة هى الخروج من مكة ليلاً والاختباء فى جبل ثور جنوب مكة وبعد تأمين تلك المرحلة الانطلاق بعدها إلى المدينة .

٤/١/١ اختيار فريق الأزمة:

كان الفريق الأزموى مكوناً من ستة أفراد:

- قائد الأزمة: الرسول ﷺ .
- أبو بكر الصديق رضي الله عنه رفيق الهجرة.
- عبد الله بن أريقط خبير الطرق (كافر).
- علي بن أبى طالب كرم الله وجهه للمبيت فى فراش الرسول ﷺ للتمويه ورد الأمانات.
- عبد الله بن أبى بكر رضي الله عنه وكانت مهمته توصيل المعلومات.
- أسماء بنت أبى بكر وكانت مهمتها توصيل الزاد والماء.
- عبد الله بن أبى فهيرة وكانت مهمته المشى بالغنم ليمحو آثار أرجل عبدالله وأسماء.

٥/١/١ الخطة:

- **حدد الرسول ﷺ الهدف وهو الخروج من مكة إلى المدينة.**
- **أمر الصديق بإعداد ناقتين وهما وسيلة المواصلات إلى المدينة وأعلفهما أربعة أشهر واشترى الرسول ﷺ إحداها[١].**
- **استعانا بخبير فى الطرق مع أنه كافر فاستعانا به لخبرته ومعرفته الطرق غير المعروفة لقريش ودفعا إليه الراحلتين وواعداه بعد الهجرة بثلاث ليال.**
- **حدد المكان المؤقت وهو جبل ثور فى جنوب مكة يبعد عنها خمسة كيلو مترات ليبيتا فيه ثلاث ليال مع إن يشرب كانت فى الشمال وذلك للتمويه وتعمية المشركين عن مكان الهجرة.**
- **كان اختيار الاختباء فى جبل ثور سبباً كبيراً فى تعمية المشركين عن مكان الاختباء وذلك أن جبل ثور كثير القمم، وللوصول إليه يتحتم على الفرد أن يصعد إلى قمة من القمم، ثم ينحدر بضع عشرات من الأمتار، ثم يصعد ثانياً قمة أخرى من قمم الجبل ثم يعود للانحدار، وهكذا عدة مرات إلى أن يصل إلى القمة التى يقع فيها الغار الذى اختبأ فيه الرسول ﷺ ، وفى جبل ثور عديد من الغيران(*) وقد سبب ذلك صعوبة فى البحث عمن اختبأ فيه، فهذا الجبل يساعد على الاختباء فيه[٢].**
- **وفى الغار الذى اختبأ فيه الرسول ﷺ والصديق رضي الله عنه فتحتان للدخول والخروج، وتقع الفتحتان إلى أسفل ولا يمكن للداخل أن يدخله إلا زاحفاً أو منحنياً، ولا توجد فتحات جانبية مما يجعل الماشى بجوار الغار لا يرى من بداخله، ويرى من بالداخل**

---

(١) الذهبى، تاريخ الإسلام (القاهرة: دار الغد العربى، ١٩٩٧)، ص/١٤٤.

(*) الغيران: جمع غار.

(٢) أحمد شلبى، موسوعة التاريخ الإسلامى (القاهرة: النهضة، ١٩٨٨)، ص/٢١٧.

أقدام الماشى فى الخارج، أما من بخارجه فلا يرون من بالداخل إلا إذا انحنوا ووضعوا رءوسهم مكان أقدامهم، قال الصديق: لو نظر أحدهم تحت قدمه لرآنا[1].

ويوجد فى سفح الجبل بعض المراعى مما يتيح لعامر بن فهيرة أن يرعى الغنم بجوار الغار دون أن يشك أحد فيه فهو يرعى الغنم على سفح الجبل ففيه مراعى للغنم، كما يمكنه أن يوصل اللبن واللحم إليهما حتى يتزودا بما يحتاجانه.

- بات على بن أبى طالب كرم الله وجهه فى فراش الرسول ﷺ وعلى من أهل البيت فلا يشك فيه أحد فى أى تغير قد يلفت الأنظار وهو لم يهاجر فى ذلك الوقت لرد الأمانات التى كانت عند الرسول ﷺ للمشركين فلم يستحل مالهم مع كفرهم وأخذ مال المسلمين عند الهجرة وبعد أن وزع الأمانات هاجر إلى المدينة.
- تكليف عبد الله بن أبى بكر بالتواجد مع قريش ليلاً وتوصيل المعلومات وتقرير الرأى العام عن قريش ونواياها نهاراً إلى الرسول ﷺ فى جبل ثورلدراسة الموقف وتحركهم خطوة بخطوة وعلى أساس تلك المعلومات يصدر الرسول ﷺ القرار بالحركة أو القرار بالمكوث فى الغار فيصل إلى هدفه المحدد وهو الوصول إلى المدينة.

ومن أسباب استفحال الأزمات عدم وجود نظام فعال للاتصالات وعلاج الخلل إن وجد لتأمين حركة فريق إدارة الأزمات[2] ونظام الاتصال ينبغى أن يوفر الانسيابية والدقة والسرعة والسلامة لتدفق البيانات والمعلومات بين المستويات الإدارية[3].

- تكليف أسماء بنت أبى بكر بمهمة إعداد الزاد والماء وتوصيلهما إلى الجبل نهاراً.
- تكليف عبد الله بن فهيرة مولى أبى بكر بالسير بالغنم بعد أسماء وعبدالله بن أبى بكر حتى لا يظهر أثر أقدامهما فيعرف المشركون مكان الغار، كما كان يعمى على قريش الأنباء فلا يقول لهم المعلومات الصحيحة، فى الوقت الذى يمد الرسول ﷺ بالمعلومات الصحيحة الدقيقة فلا يمكن لقريش من إصدار القرار السليم فلا تصل إلى أهدافها من تتبع الركب والقضاء على الإسلام.

---

(١) البخارى، عن أنس ، صحيح.
(٢) الخضيرى، مرجع سابق، ص/١١٨.
(٣) المرجع السابق ، ص/١٢٠.

- وصول عبد الله بن أريقط بالراحلتين بعد ثلاثة أيام إلى الغار وركوبهما كل على راحلته وكان الصديق إذا سأله سائل عمن معه يقول: هاد يهدينى الطريق.
- التأمين والحفاظ على سرية الهجرة بتحديد الأفراد الأمناء والمهام حتى لا تتسرب المعلومات إلى قريش فيحبطوا المهمة .
- اجتاز بهم عبد الله بن أريقط طريقاً(۞) غير مألوف لقريش أقرب إلى الساحل فيه مخاطر كثيرة حتى لا يتعقبوهم، وقد وضحت أهمية الخبرة فلو لم يكن خبيراً لسلك بهم الطريق المعتاد ولسهل على قريش الوصول إليه.
- وصل الركب إلى المدينة بعد شهر من المشقة والتعب والسفر فى الهاجرة واستقبل أفضل استقبال فقد كان الأنصار ينتظرونه على مشارف المدينة وحين وصل استقبلوه بالغناء وتمنى كل فرد فيهم أن يكون ضيفه.

ومما يلفت النظر أن الهجرة قد أمر بها الرسول ﷺ أفلم يكن الله سبحانه قادرا أن ينقله بالبراق إلى المدينة كما نقله فى حادثة الإسراء دون مشقة؟ ولكنه يسير بقوانين البشر لأنه بشر رسول وهو أسوة وكى يعلمنا الله كيف نحدد الهدف ونخطط وندبر ونختار الفريق ونوزع الأدوار كل حسب خبرته وحتى نصل إلى الهدف الذى حددناه بكفاية.

وقد وزع الرسول ﷺ الأدوار بحيث تبدو طبيعية فكل منهم يؤدى مهمته العادية، وينبغى بلورة الإمكانات الذاتية لسد الاحتياجات المعلوماتية(١) فأسماء تحمل الزاد وهذا شيء عادى وعبدالله موجود وسط قريش يستمع إلى أخبارها ثم يذهب بالمعلومات إلى الغار فيبلغها كما هى ليحللها الرسول ﷺ ويتخذ القرار على أساسها، وينبغى وجود

(۞) الطريق موضح بالملحق.

(١) الأعرجى (١٩٩٥) سرية أو علنية المعلومات فى ظروف الأزمة. الإدارة العامة. المجلد/٣٥، ص/٣١٥.

جهة مركزية منسقة ومحللة لنظام المعلومات[١] والراعى يرعى الغنم كعادته ولكن فى طريق محدد ليمحو آثار عبد الله وأسماء فلا يعرف أحد إتجاههما فأعمالهم محددة ومختلفة ولكنها متكاملة توصل إلى الهدف بفعالية خاصة وقد أدى كل دوره بدقة وإخلاص وطاعة متناهية، ويجب التأكد الدورى من الولاء التنظيمى لمصدر المعلومات[٢] كما نلاحظ عبقرية اختيار المكان فى اختياره مكاناً مناسباً للاختباء فالطريق للوصول إلى من فيه غاية فى الصعوبة لكثرة غيرانه وعدم وجود فتحات يسهل الدخول فيها أو رؤية من بداخلها، ووجود الفتحات أسفلها وعدم وجود فتحات جانبية تسهل الرؤية أو الدخول دليل على وجود قوة أعلى توجهه وترعاه، ولذلك قال للصديق عندما خاف من وصول قريش للمكان: **ما ظنك فى اثنين الله ثالثهما** ؟[٣]، كما اختار طريقا غير معتاد لقريش وكثير الوعورة حتى لا يتعقبوه فيهلكوا، ويجب تبنى مؤشرات واضحة ومحددة بصدد سرية المعلومات[٤] ويروى أن الصديق كان يسير أمامه مره ثم يتبعه مرة أخرى فسأله صلى الله عليه وسلم فقال: أذكر الترصد فأسبقك، واذكر الطلب فأتبعك.

٦/١/١ الاحتواء:

مكث الرسول ﷺ فى الغار ثلاثة أيام وكان ابن فهيره يرعى الغنم نهاراً ثم يريحها عليهما إذا أمسى فى الغار أراح عليهما غنم أبى بكر فاحتلبا وذبحا[٥]، ولكن قريشاً انطلقت للبحث عنهما ووصلوا إلى قرب الغار فأخذ الصديق الروع وقال: لو نظر أحدهم تحت قدمه لرآنا فقال صلى الله عليه وسلم: «**يا أبا بكر ما ظنك باثنين الله ثالثهما**»[٦].

(١،٢) المرجع السابق، ص/٣١٥.
(٣) البخارى ، عن أنس، صحيح.
(٤) الأعرجى، مرجع سابق، ص/٣١٥.
(٥) الغزالى، فقه السيرة (القاهرة: دار الكتب الإسلامية ، ١٩٨٢) ، ص/١٧٥
(٦) البخارى ، عن أبى بكر، صحيح.

ثم استعدا للسفر وجاء ابن أريقط بالراحلتين فركب رسول الله ﷺ أحداهما والأخرى ركبها الصديق وسار الركب، حددت قريش جائزة لمن يجد الرسول ﷺ فذهب سراقة بن مالك يبحث عنه ليأخذ الجائزة وكاد أن يصل إليهم بفرسه يقول سراقة بن مالك: فأخذت رمحى وخرجت من ظهر البيت حتى أتيت فرسى فركبتها حتى دنوت منهم فتعثرت بى فرسى فخررت عنها إفقمت واقتربت أكثر ولكن الفرس هوت مرة أخرى ملقية سراقة على ظهره، فساخت رجلا فرسه ثم أنه طلب منه الخلاص وألا يدل عليه وكتب له أماناً وأسلم يوم الفتح فعرض عليهما الزاد والمتاع فقالا: «**لا حاجة لنا ولكن عم علينا الطلب**» فقال: قد كفيتم ثم رجع فوجد الناس جادين فى البحث فجعل لا يلقى أحداً من الطلب إلا رده، وأصبح من الفريق فقد حدد له الرسول ﷺ المهمة ووعده بأساور كسرى وقد ألبسهما عمر بن الخطاب ﷺ لسراقة فى خلافته بعد فتح العراق[1].

٧/١/١ استعادة النشاط:

تحقق الهدف ونفذت الخطة ونجح الفريق فى أداء المهمة ولم تستطع قريش تحقيق هدفها ووصل الركب إلى المدينة بعد شهر وقد استقبله الأنصار خير استقبال وجاء المهاجرون من مكة ليسكنوا المدينة وتم بناء مسجد الرسول ﷺ فى المدينة وقد بناه المهاجرون والأنصار فصلى المسلمون فيه لا يمنعهم مشرك وعاد الناس إلى زرعهم وأعمالهم كما كانوا من قبل مع أداء العبادات فى أمان.

٨/١/١ مرحلة ما بعد الأزمة:

مرحلة البناء والإصلاح: بناء المسجد والمؤاخاة بين الأوس والخزرج وبين المهاجرين والأنصار وإبرام معاهدة مع اليهود.

---

(١) الحافظ ابن حجر، الإصابة فى تمييز الصحابة جـ٣ (القاهرة: دار الغد العربى، ١٩٩٩)، ص/١٣١. الحافظ ابن عبد البر، الاستيعاب فى معرفة الأصحاب جـ٢ (القاهرة: دار الغد العربى، ١٩٩٩)، ص/٧٣١.

مرحلة التجديد: استعادة القدرة على الاستمرار وبنيت الدولة على أساس الإخاء بين الأوس والخزرج وبين المهاجرين والأنصار وبدأ المهاجرون فى التعود على البيئة الجديدة فى المدينة ومناخها يختلف عن مناخ مكة، ثم بدءوا فى الانطلاق بالدين الجديد.

مرحلة التطوير: وهى مرحلة التحول الكبير وتتمثل فى مرحلة إرسال السرايا والغزوات فى السنة الثانية من الهجرة للدفاع عن المدينة وتحسس أخبار قريش.

مرحلة الارتقاء والإضافة والنمو السريع: نشر الدين وإجلاء اليهود وفتح مكة ومناوشة الروم وارتفاع مستوى المعيشة وتخطيط غزو الروم وفارس.

٩/١/١ التعلم:

- أيقنوا أن الله ناصر دينه ورسوله ﷺ فأطاعوه.
- حددوا الهدف لكل عمل.
- وضعوا الخطط لكل الأعمال قبل تنفيذها.
- درسوا الحلول البديلة.
- رسموا السيناريوهات بدقة.
- اختاروا الفرق الأزموية على أساس سليم.
- حددوا المهمة ثم اختاروا الأفراد كل حسب خبرته.
- حددوا أفراد الفريق ووكلوا لكل منهم مهمته وهى تتكامل مع مهمة الزملاء.
- دربوا الفرق قبل القيام بالمهمة خاصة إذا كانت جديدة.
- عرفوا أهمية كتمان السر فكتموا الأسرار فى السرايا والغزوات.
- درسوا تحركات الأعداء ليعملوا حسابها.
- تعلموا أهمية الاتصال الفعال قبل الأزمة وأثناءها.
- أدركوا ضرورة معرفة المعلومات عن المهمة قبل وأثناء حدوثها.

- **نشروا الدين بالإقناع وليس بالسيف.**
- **عرفوا أهمية القرار المبنى على الحقائق.**
- **تعلموا ضرورة الشورى.**
- **أدركوا أهمية الخبرة ولو على دين مخالف.**
- **علموا أهمية التمويه وتعمية المعلومات عن العدو.**
- **بنوا الدولة الجديدة على أساس الإخاء والمعاهدات.**
- **بنوا المسجد ليكون مكان الحكم هو نفسه مكان العبادة.**

رسمه الهجرة شكل رقم (١)

٢/١ المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار :

١/٢/١ الإنذار:

أرسل الرسول ﷺ المسلمين إلى المدينة بعد بيعتى العقبة ثم هاجر إليها وتبعه المسلمون فراراً بدينهم من المشركين وتركوا ديارهم وأموالهم فى مكة ووصلوا إلى المدينة لا يملكون شيئاً فسببوا أزمة فمن أين يجد الرسول المكان والمال لهم؟.

٢/٢/١ الاحتواء:

- استشار الرسول ﷺ الأنصار فى سكن المهاجرين .
- حرص الأنصار على الحفاوة بإخوانهم المهاجرين فما نزل مهاجرى على أنصارى إلا بقرعة[١] وقد عرض سعد بن الربيع نصف ماله وإحدى زوجتيه على عبد الرحمن بن عوف[٢] فشكره وقال له دلنى على السوق فتاجر وربح كثيراً.

٣/٢/١ الخطة:

- وزع الرسول ﷺ المهاجرين على بيوت الأنصار وقال: «**تآخوا فى الله أخوين أخوين**»[٣] وقد شرعت المؤاخاة لإرتفاق بعضهم من بعض وليتألف قلوب بعضهم على بعض[٤] كما كانوا يتوارثون حتى أنزل الله: ﴿**وَأُوْلُواْ الأَرْحَامِ بَعْضُهُمْ أَوْلَى بِبَعْضٍ**﴾[٥].

(١) الغزالى ، فقه السنة ، مرجع سابق ، ص/١٩٤.
(٢) البخارى.
(٣) ابن كثير، البداية والنهاية (القاهرة: دار الغد العربى ،١٩٩٢)، ص/٢٦٣ .
(٤) القرطبى جـ٢، مرجع سابق ،ص/٦٥٠٢/٦٥٠٥.
(٥) الأنفال ٧٥/م

- كان الأنصار أهل أرض وعقار فسكن المهاجرون معهم فى دورهم وعملوا فى حقولهم وقسموا الثمرة بينهم، قالت الأنصار: إقسم بيننا وبينهم النخل قال: لا، قالوا: تكفوننا المئونة وتشركونا فى الثمر قالوا: سمعنا وأطعنا[١].
- قال المقداد :عشرنا رسول الله ﷺ عشرة عشرة فى كل بيت فكنت فى العشرة الذين كانوا مع الرسول ﷺ ولم يكن لنا إلا شاة نتجزى لبنها[٢].
- أمر الرسول ﷺ بنحر الأضاحى فى عيد الأضحى والتصدق بما يفيض ثم أمرهم بنحر الأضاحى وأن يدخروا ما يفيض يقول: «**من ضحى منكم فلا يصبحن بعد ثالثة وبقى فى بيته منه شيء**»**فلما كان العام المقبل قالوا يا** رسول الله نفعل كما فعلناعام الماضى **قال: «كلوا وأطعموا وادخروا فإن ذلك العام كان بالناس جهد فأردت أن تعينوا فيها»**[٣] وادخر صلى الله عليه وسلم لأهله الطعام لمدة سنة **وكان يبيع نخل بنى النضير ويحبس لأهله قوت سنتهم**[٤].

٤/٢/١ استعادة النشاط :

- أفاء الله سبحانه على المؤمنين بعد قتال بنى النضير وأخذ أموالهم أعطى صلى الله عليه وسلم المهاجرين دون الأنصار على أن يخرجوا من دور الأنصار ويستقلون فى السكن، خير الرسول ﷺ الأنصار فقال لهم: «**إن شئتم قسمتم للمهاجرين من دوركم وأموالكم، وقسمت لكم من الغنيمة كما قسمت لهم، وإن شئتم كان لهم الغنيمة ولكم دياركم وأموالكم**»، فقالوا: لا، بل نقسم لهم من ديارنا وأموالنا ولا نشاركهم فى الغنيمة فقال صلى الله عليه وسلم: «**اللهم اغفر للأنصار وأبناء الأنصار وأبناء أبناء الأنصار**»[٥] كما قال: «**آية الإيمان حب الأنصار**»[٦].

---

(١) البخارى، عن أبى هريرة، صحيح. (٢) ابن عبد البر. الاستيعاب، مرجع سابق،ص/١٨٥.
(٣) البخارى ، عن سلمة بن الأكوع ، صحيح .
(٤) البخارى ، عن عمر، صحيح. (٥) مسلم ، عن زيد بن أرقم .
(٦) البخارى ، عن أنس ، صحيح .

- رد المهاجرون إلى الأنصار الثمار والدور واستقلوا بالدور والمال وعمل كل منهم فى ماله مع استمرار الود والإعتراف بالجميل والتكافل فى المحن.

٥/٢/١ مرحلة ما بعد الأزمة:

إن حدوث الأزمة له جوانب إيجابية من أهمها توحيد قوى المجتمع من أجل إزالة آثارها، ومن ثم فإن فلسفة ما بعد الأزمة هى فلسفة أخلاقية تبحث عن صياغة فكرية تشكل الإطار المرجعى لصنع عالم أفضل.

إن المعالجة الحكيمة للعلاقات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية تحتاج من قائد أو مدير الأزمة إلى فهم الأزمة فهماً عميقاً ومتسعاً، والأزمة تحرر الحاضر من أغلال الماضى وتسبب صنع مستقبل أفضل[١].

وقد كانت أول أزمات المجتمع المدنى هو توافد المهاجرين دون أموالهم واستطاع صلى الله عليه وسلم من توحيد المجتمع فى قالب جديد والمؤاخاة بينهم لينصهروا معا فى بوتقة واحدة ويكونوا الدولة الجديدة ثم ينطلقوا معا إلى آفاق جديدة يحققوا من خلالها الهدف المشترك وهو نشر الدين وإقناع أهل الكتاب وغيرهم من الثقافات المختلفة بالإيمان بالدين الجديد فى الدول التى فتحوها بقوة الإيمان والاستعداد المستمر والقدوة الحسنة وليس بالسيف كما يدعى البعض والدليل على ذلك هو وجود الأديان السابقة للإسلام إلى الآن فى تلك الدول وقد شرع الإسلام حسن المعايشة والتعامل بالحسنى فلهم مالنا وعليهم ما علينا.

٦/٢/١ التعلم:

- تعاملوا بالقيم خاصة قيمة الإيثار.
- عرفوا الأمانة كقيمة فى رد المهاجرين لمنائح الأنصار.
- تعلموا أهمية المشاركة فى العمل.

---

(١) الخضيرى ، مرجع سابق ، ص/٢٥٤ .

- **القيم جزء هام من الشريعة الإسلامية وبدونها تطغى المادية على التعامل وتضيع الحقوق.**
- **تعلموا قيمة العمل الجماعى فى تحقيق الأهداف بكفاية.**
- **المسلمون أخوة كأخوة النسب .**
- **المعايشة مع الأديان الأخرى على أساس التسامح والمعاهدات.**
- **علموا أن الغنى ينبغى عليه تحمل الفقير فى المحنة أو الأزمة.**
- **عرفوا أن فى المال حقوق سوى الزكاة.**
- **علموا أنه ينبغى مراعاة الناحية الاقتصادية وأنها مسئولية مشتركة.**
- **تعلموا أهمية الناحية الاجتماعية فراعوها.**
- **لقائد الأزمة أن يوزع المال كما تقتضى المصلحة .**
- **للعمل جزء من الناتج مثله كرأس المال.**
- **شرعت أحكام المزارعة والمساقاة والإيجار .**
- **حددوا الأهداف قبل الأعمال.**
- **خططوا لكل عمل حتى يصلوا إلى الأهداف بفعالية.**
- **احترموا الملكية وبدون احترامها تعم الفوضى.**
- **أحكام الميراث للأقارب دون غيرهم بعد الأزمة فالسلوك فيها يختلف عن الظروف العادية.**
- **رشدوا الاستهلاك خاصة فى المجاعة والجائحة.**
- **على المسلم إذا اغتنى أن يرد ماأخذ من أخيه فى الأزمة.**
- **تكافلوا فى الأزمات بعد ذلك .**

- **كافئ قائد الأزمة من ساعده .**
- **أطاعوا الأوامر والنواهى وعلموا أنها لمصلحة الجماعة والفرد.**
- **شرعية المضاربة بين رأس المال والعمل.**
- **المواطنة تقتضى المؤاخاة .**
- **يمكن أن يتعايش المواطنون من بيئات مختلفة ويتجانسوا.**

رسمه
المؤاخاه بين المهاجرين والأنصار
شكل رقم ٢

٣/١ حفر الخندق :

١/٣/١ الإنذار

- تحالفت قريش مع غطفان وبنى سليم وبنى أسد وفزارة وأشجع وبنى مرة فكانوا عشرة الآف وقائدهم جميعاً أبو سفيان بن حرب وكان على كل قبيلة قائدها.
- تحالفت بنو قريظة وهم من قبائل اليهود التى تسكن المدينة معهم وذلك لإجلاء بنى قينقاع وبنى النضير فألبوا القبائل على قتاله رغم المعاهدة بينهم وبين رسول الله ﷺ وأقروا فى العهد ألا يخونوا ويتأمروا مع قريش ضده وأن يدافعوا عن المدينة مع المسلمين ولكنهم نقضوا العهد كعهدهم.

٢/٣/١ الخطة :

كان أمام الرسول ﷺ بديلين :

- إما قتالهم وجها لوجه.
- وإما مصالحتهم على ثلث ثمار المدينة.

استشار الرسول ﷺ المسلمين فرفض الأنصار المصالحة وأبوا إلا السيف وكان عدد المسلمين ثلاثة الآف والعدو عشرة الآف غير بنى قريظة والمسلمون ثلثهم أو يقلون وبدأ المسلمون فى الاستعداد للحرب.

٣/٣/١ الاحتواء:

- شاور الرسول ﷺ أصحابه فى أسلوب الحرب .
- أشار سلمان الفارسى بحفر خندق حول المدينة لمنع العدو من اختراقها والاستيلاء عليها كما كان يفعل الفرس فى حماية مدنهم.
- أدخلت النساء الحصون المنيعة وكانوا مدربين على مداواة الجرحى لقيامهم بها من قبل.
- قسم الرسول ﷺ المسلمين إلى عدة فرق كل فريق منهم يتكون من عشرة أفراد.

- حدد لكل فريق مهمته وهى حفر أربعين ذراعاً كل حسب قدرته.
- كل ما يخرج من الحفر يطرح تجاه المدينة حتى لا يستخدمه العدو لردم الخندق.
- بث الرسول ﷺ العيون على الأعداء حتى يأتوه بالمعلومات ويعموا عنه العدو كحذيفة بن اليمان.
- وعدهم بالنصر وأن الله سبحانه قد أراه قصور الشام واليمن ومصر وفارس ومعنى ذلك أن النصر سيكون حليفه ومن معه دائماً وليس فقط فى تلك المعركة.
- تخزيل العدو وتفرقتهم وكانت تلك مهمة نعيم بن مسعود للتفريق بين القبائل وبين اليهود وكان قد أسلم ولم يعلم المشركون أو اليهود بإسلامه.
- عسكرالمسلمون وجبل سلع خلفهم لحماية ظهورهم والخندق من أمامهم فلم يستطع الأعداء الالتفاف حولهم كما فعلوا فى غزوة أحد ولم يستطيعوا مهاجمتهم أو اختراق الخندق بنفسهم أو على خيولهم .
- حدثت بعض معارك فردية مع بعض الفرسان وكان النصر لفرسان المسلمين كعلي ابن أبى طالب كرم الله وجهه.
- أنزل الله عليهم الريح فقلعت خيامهم وأكفت قدورهم وأطفأت نيرانهم وهلك الكراع(۞) والخف(۞۞) فقرر أبو سفيان الرحيل فارتحلوا معه(١).
- ردهم الله بغيظهم لم ينالوا شيئاً أى لم يحققوا هدفهم وكفى الله المؤمنين القتال.
- قرر الرسول ﷺ معاقبة بنى قريظة لنقضهم العهد.
- قرر الرسول ﷺ انتقال المسلمين من مرحلة الدفاع إلى مرحلة الهجوم.

٤/٣/١ استعادة النشاط:

(۞) الكراع : الخيل .
(۞۞) الخف : الإبل.

(١) الذهبى جـ١ ، مرجع سابق، ص/٣٦٩.

رجع المسلمون إلى المدينة وعادوا إلى نشاطهم من الزرع والرعى والإعداد للمعارك القادمة التى سينتقلون فيها إلى الهجوم على الأعداء وليس الدفاع عن المدينة فعلموا أن المدينة قد أصبحت فى أمان.

٥/٣/١ التعلم:

- تعلم المسلمون أسلوباً جديداً فى القتال .
- صبروا وصابروا حتى تحقق الهدف.
- على المسلم إعداد ما يمكنه والنصر من عند الله.
- ابتكروا بعد ذلك فى الحروب حتى يفاجئوا العدو فيربكوه فينتصروا عليه.
- أعدوا الفرق ووزعوا عليها المهمات المتكاملة.
- العمل الجماعى يحقق الأهداف بفعالية .
- حددوا الأهداف لكل عمل .
- وضعوا الخطط والسيناريوهات.
- تشاوروا فى كل أمورهم ليعصم رأى الجماعة خطأ الفرد .
- تدربوا على المهارات الفردية فى القتال التقليدى.
- كانوا دائمى الرجوع إلى قائد الأزمة إذا استعصى عليهم شيء.
- أدركوا ضرورة تواجد قائد الأزمة دائما معهم لتكون الاتصالات مباشرة لإصدار القرار المناسب لكل موقف.
- تابعوا الأعمال أسوة به صلى الله عليه وسلم فقد كان معهم دائماً يصلح الانحرافات ويعالج المشكلات أولاً بأول ولذا تحقق الهدف بأعلى فعالية ممكنة.
- استخدموا الموارد المادية المتاحة الاستخدام الأمثل لها.
- وجهوا الموارد البشرية التوجيه الصحيح .

- **حافظوا على الموارد البشرية بحمايتها من الهلاك أمام عدو أكثر عتاداً وعدداً.**
- **تعلموا أهمية توصيل المعلومات الصحيحة لاتخاذ القرار السليم.**
- **عموا على معلوماتهم ولم يوصلوها للعدو كى لا يتخذ القرار السليم.**
- **كتموا الأسرار حتى لا تصل إلى العدو.**
- **أدركوا أن الحرب خدعة.**
- **استعدوا للأزمات القادمة بترشيد الاستهلاك.**
- **هاجموا الأعداء فى معاقلهم قبل المجيئ إليهم فى المدينة.**
- **وفوا بالعهود ولكن غيرهم غدر فأدبوهم.**
- **جددوا الوسائل والأساليب فى الحروب وغيرها.**
- **حسنوا وطوروا فى العمل حتى يناسب العصر والموقف .**

كانت النماذج السابقة كلها فى عصر الرسالة ولكن المسلمين طرأت عليهم أزمات فى عصر الخلافة أمكنهم علاجها بما تعلموه فى ذلك العصر، فلا يلزم أن تكون الأزمة قد تكررت بحذافيرها ولكنهم أخذوا العبرة من التفكير السليم وتحديد الأهداف ومتابعة الظواهر حتى يتنبؤا على أساس سليم والتخطيط ووضع السيناريوهات بتفاصيل الخطوات والاتصال المستمر والمتابعة والرقابة والتجديد والابتكار، كل ذلك تعلموه فى عصر الرسالة وطبقوه فى عصر الخلافة وما تلاه.

رسمه أزمة الخندق شكل رقم ٣

فى عصر الخلافة :

٤/١ جمع القرآن فى عصر الصديق :

١/٤/١ الإنذار :

كان القرآن مكتوباً فى عصر الرسالة وكان كثير من المسلمين يحفظونه عن ظهر قلب ولكن كثيراً منهم استشهد فى حروب الردة خاصة فى حرب اليمامة وقد بلغ الشهداء ١٢٠٠ مسلماً، ٣٦٠ من المهاجرين و٣٠٠ من الأنصار والباقى من القبائل الأخرى[١] فخاف الصحابة من ضياع القرآن.

٢/٤/١ التخطيط :

- شاور الصديق كبار الصحابة ومنهم عمر بن الخطاب فأشار عليه بجمعه ولكنه تردد فقال له عمر: إن القتل قد استحر يوم اليمامة بالناس وإنى أخشى أن يستمر القتل بالقراء فيذهب كثير من القرآن إلا أن تجمعوه وإنى لأرى أن يجمع القرآن ولكن الصديق خشى من أن الرسول ﷺ لم يجمعه[٢] ولكنه استخار ربه فأصدر قراره بالجمع.
- اختار الصديق زيد بن ثابت لمؤهلاته وقال له:
- إنك شاب قوى.
- عاقل.
- ثقة (لا نتهمك).
- خبير (كنت تكتب الوحى لرسول الله ﷺ).

(١) هيكل ، الصديق أبو بكر (القاهرة: المعارف ، بدون تاريخ)، ص١٥٥.
(٢) السيوطى، الإتقان فى علوم القرآن (بيروت: دار الفكر ، بدون تاريخ)، ص/ ٥٩

وأصدر إليه الأمر: فتتبع القرآن فاجمعه وأشهد على كل آية رجلان، ويمكن أن يتكون الفريق من فرد واحد[1] قال زيد: فوالله لو كلفنى نقل جبل من الجبال ما كان أثقل على مما أمرنى به، فتتبعت القرآن أجمعه من: الرقاع[*] والأكتاف[**] والعسب[***] والأقتاب[****] واللخاف[*****] إلا آيتين من آخر سورة التوبة فلم أجدهما إلا عند خزيمة الأنصارى وكان الرسول قد جعل شهادته برجلين، لذا إكتفى بشهادته وحده.

١/٤/٣ الاحتواء :

أصدر الصديق أمراً للصحابة قال: من كان تلقى من رسول الله ﷺ شيئاً من القرآن فليأت به[2] ذهب كل من كان لدية رقعة أو عسباً أو كتفاً أوغيرها لوضعها عند زيد بن ثابت وقد ساعده سالم مولى حذيفة[3] بأمر الصديق لأنه كان حافظاً للقرآن وجمع القرآن ووضع عند الصديق ليكون دستوراً للمسلمين كما كان ثم وضع عند عمر بن الخطاب فى خلافته ثم عند حفصة بنت عمر زوج الرسول ﷺ .

١/٤/٤ استعادة النشاط:

اطمأن المسلمون على حفظ القرآن وجمعه فى مكان واحد فذهب كل منهم إلى عمله بعد مساعدة زيد والشهادة على كل آية لفظها وموضعها.

---

(١) مايكل هامر، إعادة هندسة نظم العمل فى المنظمات (الهندرة) القاهرة: الأهرام ، ١٩٩٥)، ص/٤٢.

(*) الرقاع: رقعة من الجلد أو الورق أو الكاغد.

(**) الأكتاف: جمع كتف وهى عظام كتف البعير أو الشاه.

(***) العسب: جريد النخل الذى لم ينبت عليه خوص.

(****) الأقتاب: جمع قتب وهو الخشب الذى يوضع على ظهر البعير.

(*****) اللخاف :هى الحجارة الرقاق أو صحائف الحجارة.

(٢) السيوطى ، مرجع سابق ، ص/٦٠.

(٣) المرجع السابق ، ص/٥٩

١/٤/٥ التعلم:

- **أطاعوا الله ورسوله.**
- **حفظوا القرآن من الضياع بجمعه.**
- **قدروا قيمة العلم والكتابة والقراءة.**
- **تعلم المسلمون الكتابة والقراءة حتى يقرءوا القرآن.**
- **تشاوروا فى كل أمورهم قبل إصدار القرار.**
- **لم ينفرد الخليفة بالقرار لأن الإسلام لا يقر ذلك.**
- **كتبوا القرآن فى الصحف بعد أن كان مكتوباً على الرقع والأكتاف والعسب[١].**
- **نسخ عثمان ﷺ المصحف عدة نسخ ووزعها على الأمصار(۞)[٢].**
- **تحروا الدقة فى كتابته.**
- **تحروا الدقة فى كتابة السنة بعد حفظهم للقرآن.**
- **حددوا المهمات ثم اختاروا لها الرجال.**
- **خططوا للعمل قبل القيام به.**
- **أدوا الشهادة على وجهها .**
- **أدوا الأمانة بتسليم زيد كل ما عندهم ولولا الأمانة لضاع بعض القرآن.**

---

(١) المرجع السابق ، ص/٦٠

(۞) الأمصار: الأقاليم وقيل عمل أربعة نسخ وقيل خمس وقيل سبع إلى مكة والشام واليمن والبحرين والبصرة والكوفة وواحدة أبقاها فى المدينة ، وما زال الرسم العثمانى إلى يومنا هذا فى القرآن الكريم تطبع المصاحف على أساسه .

(٢) المرجع السابق ، ص/٦٢

رسمه
جمع القرآن فى عصر الصديق شكل رقم (٤)

٥/١ عام الرمادة فى عصر عمر بن الخطاب :

١/٥/١ الإنذار :

فى عام ١٨هجرية حدث أن قل المطر فى المدينة فلم تزرع الأرض وقل ماء الشرب وسمى هذا العام بعام الرمادة لأن المدينة إذا ريحت (أتاها الريح) تسفى تراباً كالرماد[١] وأن الأرض كانت سوداء ليس بها زرع فأصبح لونها كالرماد.

٢/٥/١ الخطة:

- ترك عمرأكل السمن واللحم وأدمن أكل الزيت[٢] كالمسلمين حتى تقرقر بطنه وحرم على نفسه السمن ويقول لبطنه: ليس لك عندنا غيره حتى يحيا الناس، ويقول كيف يعنينى شأن الرعية إذا لم يصيبنى ما أصابهم وكان الصحابة يقولون : لو لم يرفع الله سبحانه وتعالى المحل(*) بضم الميم عام الرمادة لظننا أن عمر يموت هما بأمر المسلمين[٣].
- استسقى عمر بناء على رؤيا أحد الصحابة للرسول ﷺ يأمره أن يقول لعمر: إنهم مسقون وقال له: عليك الكيس الكيس، قال عمر عندما أخبره الرآئى: يا رب ما آلو(**) ما عجزت عنه[٤] وقد فسره الصحابه أنه استبطاؤه فى الاستسقاء، وقد يكون يأمره بتدبر الأمر ومحاولة علاجه.
- اجتهد عمر فى مد الأعراب بالإبل والقمح والزيت من الأرياف كلها حول المدينة حتى محلت الأرياف كلها .

---

(١) الطبرى، تاريخ الرسل والملوك جـ٤ (القاهرة: المعارف ، ١٩٩٣) ، ص/٩٨
(٢) ابن حجر، مرجع سابق، ص/٧٣٩
(*) المحل : الضر.
(٣) ابن الأثير، الكامل فى التاريخ جـ٤ (بيروت: دار صادر، ١٩٦٥)، ص/٥٥.
(**) ما آلو ماعجزت عنه : ما قصرت إلا من عجز .
(٤) الذهبى جـ٢، مرجع سابق، ص/١٠٧.

- جاء الأعراب من حول المدينة حين عمهم القحط، قال الواقدى: لما كان عام الرمادة جاءت العرب من كل ناحية فقدموا إلى المدينة فأمر عمر رجالاً أن يقوموا بمصالحهم فسمعته يقول ليلة أحصوا من يتعشى عندنا فأحصوهم فوجدوهم سبعة آلاف.
- استسقى عمر وأمطرت السماء فوكل بهم من يخرجوهم إلى البادية ويطعموهم قوتا وحملانا إلى باديتهم وكان العمال يوزعون الطعام عليهم[1].
- أرسل عمر إلى ولاة الأمصاركعمرو بن العاص والى مصر وأبو عبيدة بن الجراح والى دمشق ومعاوية بن أبى سفيان والى حمص.
- أرسل عمر يقول لعمرو: فيا غوثاه يا غوثاه يا غوثاه، جهز إليّ عيراً يكون أولها عندى وآخرها عندك تحمل الدقيق فى العباء (القماش) وحضه على التصرف السريع.

٣/٥/١ الاحتواء :

- أرسل إليه عمرو ألف بعير محملة بالدقيق وعشرين سفينة تحمل الدقيق والدهن وخمس ألف كساء يقول المقريزى: إن ما تحمله السفينة الواحدة يساوى ما يحمله خمسمائة بعير[2].
- وأرسل أبو عبيدة أربعة آلاف بعير محملة بالدقيق من دمشق.
- وأرسل معاوية ثلاثة آلاف بعير من حمص.
- قرر عمر بن الخطاب حفر خليج بمصر فأمرعمرو بن العاص أن يحفر خليجاً بين النيل والبحر الأحمر (القلزم) عندما أشار عليه عمرو أن سعر الطعام بالمدينة سيكون كسعره فى مصر وكان يقصد بحفره سرعة الإمداد فى الأزمات فأشار عليه

(١) المرجع السابق ،ص/١٠٧.
(٢) المقريزى، الخطط جـ١ (القاهرة: الآداب ، بدون تاريخ) ،ص/٤٠.

المصريون أن ذلك سينقص من الخراج، ولكن عمر قال له: اعمل فيه وعجل[1] فعالجه عمرو وهو بالقلزم فكان سعر المدينة كسعر مصر ولم يزد ذلك مصر إلا رخاء.

- عدما جاء المدد من الأمصار أمر عمر المحتاجين أن يذبحوا الإبل التى تحمل الطعام ويأكلون بعضها وأن يختزنوا الباقى لطعامهم[2]، لأن إبل المدينة وغنمها كانت لا تؤكل لشدة ضعفها.
- أمر المسلمين بعمل الملابس من العباء التى كان فيها الدقيق[3].
- أشرف عمر بنفسه على توزيع الطعام والعباء وقال: إن الله قد استخلفنا على عباده لنسد جوعتهم ونستر عورتهم ونوفر لهم حرفتهم.
- كان ماجاء من الأمصار زيادة عن الخراج المفروض عليهم ويمكن ذلك فى الظروف غير العادية كالمجاعة يقول أحد الباحثين: يمكن فرض ضرائب جديدة فى حالة مرور البلاد بقحط شديد أو مجاعة أو إنشاء السدود والقناطر[4].

أوامر عمر بن الخطاب لاحتواء الأزمة :

- الاستسقاء (الالتجاء إلى الله).
- تأخير الزكاة فى عام الرمادة .
- تعطيل حد السرقة.
- الأسوة الحسنة بمساواة الخليفة مع الرعية فى الطعام والكساء.

---

(١) الطبرى ، مرجع سابق ، ص/١٠٠.

(٢) المجدلاوى ، الإدارة الإسلامية فى عصر عمر بن الخطاب (بيروت: النهضة، ١٩٩٣)، ص/٣٠٦.

(٣) القرضاوى، كى تنجح مؤسسة الزكاة فى التطبيق المعاصر (بيروت: الرسالة، ١٩٩٤)، ص/٤٦

(٤) شعبان فهمى عبد العزيز (١٩٩٧) السياسة المالية الإسلامية ودورها فى إصلاح الاقتصاد المصرى. مؤتمر الاقتصاد، كلية التجارة جامعة الأزهر فرع البنات، ص/٢٥٨.

- حسن التدبير.
- التوزيع العادل على المكروبين.
- الالتجاء إلى الأغنياء.
- الالتجاء إلى الأرياف حول المدينة.
- الالتجاء إلى الأمصار.
- الأمر بحفر الخليج.
- سرعة الاتصالات.
- الاهتمام بالمعلومات والإحصاء للفقراء حتى يدبر أمرهم.
- أمره باستخدام الرواحل كطعام.
- المتابعة المستمرة.
- إشرافه بنفسه على توزيع الطعام.
- أمره بعمل الثياب من العباء.

١/٥/٤ استعادة النشاط :

بعد نزول المطر سقى الناس وزرعوا وعادت الحالة كما كانت عليه فى ذلك العام ونلاحظ أن عام الرمادة يتشابه مع أزمة يوسف عليه السلام ولكنها اختلفت فى عدد السنوات فقد كان الجدب سبع سنين وتلك سنة واحدة، ورشد يوسف الاستهلاك فى سنوات الرخاء حتى يمكنه من علاج الأزمة داخلياً لأن مساحة مصر المزروعة كانت تكفى لضعف الاستهلاك كل عام ولكنهم لم يكونوا يقتصدوا لكثرة المحصول، بينما فى عصر عمر فلأنها حدثت بغتة فقد استعان بالأمصار لحل الأزمة ولأن المساحة المنزرعة فى المدينة محدودة والناتج يكفى للاستهلاك دون وجود فائض.

١/٥/٥ التعلم:

- لجأوا إلى الله لرفع القحط.

ـ حددوا الأهداف قبل الأعمال.

ـ خططوا للأزمات قبل حدوثها كحفر الخليج بين النيل والبحر الأحمر.

ـ اهتموا بالاتصالات فبنوا محطات للبريد بحيث تصل الرسائل فى وقتها المناسب.

ـ اهتموا بأدوات الانتقال كالإبل والخيل .

ـ حفروا الخليج لزيادة كفاءة أدوات الانتقال كالسفن.

ـ الخليفة أسوة حسنة فقلدوه وأحبوه لأنه لم يتميز عليهم.

ـ وزعوا المدد بالسوية . **ـ رشدوا الاستهلاك.**

ـ ادخروا لحوم الإبل.

ـ اهتموا بالخراج لأنه كان يزيد مستوى الدخل فى الدولة.

ـ صبروا على الأزمة حتى جاء الغوث.

ـ استخدموا البدائل المتاحة الاستخدام الأمثل لا تقتير ولا إسراف.

ـ تعلموا من أزمات عصر الرسالة فاستطاعوا التدبير للأزمة.

ـ تابع الخليفة ومن يليه التوزيع بالعدل.

ـ اهتموا بالشورى قبل إصدار القرارات.

ـ أطاع الولاة الأمر ونفذوه بفعالية لدرأ الأزمة.

ـ تكاتفت الأمصار مع المدينة وتكافلوا معهم.

ـ أمر الخليفة الولاة لإرسال المدد لاحتواء الأزمة ولو زاد عن الخراج.

ـ يمكن تعطيل بعض الحدود للضرورة. **ـ يمكن تأخير الزكاة فى المجاعة.**

ـ تعاون المسلمون لدرأ الأزمة فحققوا الهدف بفعالية.

رسمه الأزمه فى عهد عمر بن الخطاب عام الرماده
شكل رقم (٥)

٦/١ حريق الكوفة فى عصر عمر بن الخطاب :

أمر عمر ببناء مدينة جديدة فى العراق فى سنة ١٧ هجرية ، وأمر ببناء الدور من القصب حتى لا يتطاولون فى البنيان ولا يركنون إلى الدنيا ويسكنون إليها ولايجاهدون فى سبيل الله.

١/٦/١ الإنذار :

حدث حريق كبير فى الدور لأنها مبنية من مادة قابلة للاشتعال.

٢/٦/١ الخطة :

أمر عمر ببناء المدينة سعد بن أبى وقاص ببناء الكوفة وأن يختار موضعاً مناسباً للعرب الذين تعودوا على الهواء الطلق ووجود المرعى والماء بجانبهم، فوجد سعد مكاناً ينبت فيه النباتات البرية فاختطوا المدينة وقد استدلوا من وجود مثل هذه النباتات البرية النامية فى الموقع على نظافة الهواء وعلى وجود الماء فيه، وكان ما يميز اتخاذ المدينة فى الإسلام[1]: بناء المسجد كمركز يليه السوق الذى يباع فيه ما لا يضر بالصحة ، وأن يسوق فيه ماء السارية وألا يجمع بين أضداد، وأن ينقل إلى المدينة من أعلام العلوم والصنائع ما يحتاج إليه أهله حتى يكتفوا، كما كانوا ينقلون الصناعات الضارة بالصحة إلى أطراف المدينة.

٣/٦/١ الاحتواء :

أمر عمر أن تبنى المدينة بشروط:

- أن تبنى من الطوب اللبن بدلاً من القصب.
- ألا تبعد عن الماء والمرعى.
- ألا يزيد بيت أحدهم عن ثلاث غرف.

---

(١) محمد عبد القادر الفقى (١٩٩٠) عمارة المدن فى الإسلام. مجلة الوعى الإسلامى، العدد/٣٠٦، ص/٨٠/٨٤.

ـ ألا يتطاولوا فى البنيان.

ـ أن يخططوا الشوارع على أن يكون عرض الشارع ٤٠ ذراعاً ثم ٣٠ ذراعاً ثم٢٠ ذراعاً.

ـ ألا ينقص عرض الشوارع الجانبية عن سبعة أذرع .

ـ يتسع أقل شارع لبعيرين محملين متقابلين .

٤/٦/١ استعادة النشاط:

سكن المسلمون المدينة وزرعوا ورعوا الأغنام واستعدوا للفتوحات.

٥/٦/١ التعلم:

ـ اختاروا مواد البناء من مواد غير قابلة للحريق.

ـ خططوا للمدن بحيث تفى حاجات السكان وابتعدوا عن الإسراف.

ـ بنوا مسجداً رئيسياً فى مركز كل مدينة.

ـ بنوا الأسواق حول المساجد.

ـ اهتموا بالتصميم الداخلى للمنازل .

ـ وحدوا أطوال المبانى حتى لا يطلع أحد على عورات الآخرين.

ـ خططوا للشوارع وحددوا عرضها كى لا يتزاحم المارة أو الدواب.

ـ اهتموا بالحرف والصناعات لقضاء حوائج الناس.

ـ تعلموا المرونة فى اتخاذ القرارات.

أزمة حريق الكوفة
شكل رقم (٦)

جدول أزمات الرسالة والخلافة

الإنذار	الخطة	الاحتواء	التعلم
ـ الهجرة: محاولة قتل الرسول ﷺ	ـ تحديد المهام ـ اختيار الفريق ـ شراء الرواحل ـ تحديد الزمان والمكان ـ التعمية على قريش ـ الاتصال ومعرفة المعلومات	ـ قيام كل فرد من الفريق بدوره المحدد له ـ تحييد ابن سراقة وتعميته لقريش ـ وصول الركب إلى المدينة	ـ حددوا الأهداف ـ خططوا لكل عمل ـ شاوروا قبل إصدار القرارات ـ اهتموا بالاتصالات
ـ المؤاخاة: وصول المهاجرين إلى المدينة دون أموالهم	ـ سكن كل مهاجر مع أنصارى فى بيته ـ تكوين فرق العمل ـ المشاركة بالعمل	ـ سكن المهاجرون وعملوا فى أرض الأنصار وشاركوهم الثمرة دون رأس المال ـ وزع الرسول المال على المهاجرين دون الأنصار	ـ التوزيع بالتساوى فى الأزمة ـ شرع المساقاة والمزارعة ـ تعاملوا بالقيم الأخلاقية ـ شرعت المضاربة بين رأس المال والعمل ـ تعلموا عمل الفريق
ـ الخندق: تآمر المشركين مع اليهود فى غزو المدينة	ـ مشاورة الصحابة ـ حفر خندق لحماية المدينة من الغزو	ـ تم الحفر بأسلوب الفريق ـ تم التفريق بين العدو ـ جمعوا المعلومات عن العدو ـ لم يستطع العدو غزو المدينة لأن فكرة الخندق كانت جديدة عليهم	ـ اختاروا الفرق للعمل ـ خططوا للأعمال ـ ابتكروا الحلول ـ تعلموا أساليب جديدة للحروب ـ اهتموا بالمعلومات
ـ جمع القرآن: موت القراء فى حروب الردة	ـ مشاورة الصديق للصحابة ـ تكليف زيد بن ثابت للمهمة	ـ جمع القرآن من الأكتاف والعسب بشهادة الصحابة كل آية بشاهدين	ـ كتبوا القرآن فى الصحف ـ نسخوا القرآن ـ دققوا فى جمع السنة
ـ عام الرمادة: ندرة الأمطار	ـ ترشيد الاستهلاك ـ طلب المدد من الأمصار	ـ وصول المدد ـ حفر الخليج بين نهر	ـ التوزيع بالسوية ـ السفن وسيلة نقل

الإنذار	الخطة	الاحتواء	التعلم
		النيل والبحر الأحمر	سريعة ـ خططوا للأزمات
ـ حريق الكوفة: اشتعال النار فى المساكن المصنوعة من القصب	ـ أمر الخليفة بالبناء بالطوب اللبن ـ اختاروا مكاناً آمن لبناء المدينة الجديدة	ـــ اختاروا مكاناً مناسباً لمدينة الكوفة بجانب الماء والمرعى ـ بنوها بالطوب اللبن	ـ تعلموا تخطيط المدن ـــ بنوا المسجد فى وسط المدينة ـ بنوا السوق حول المسجد ـ تعلموا المرونة فى اتخاذ القرارات

٧/١ منهج السنة والخلافة فى معالجة الأزمات :

كان الرسول ﷺ يعالج الأزمات بحكمة وروية ومشاورة للصحابة ثم يصدر القرارات السديدة للتخفيف منها ودرئها فكان يعالج الأزمة كالآتى:

١/٧/١ قبل الأزمة:

ـ تحديد الهدف: كان يحدد الهدف قبل القيام بالعمل كما حدد هدفه فى الهجرة وفى المؤاخاة والخندق وغيرها .

ـ تحديد المهمة: فقد حدد المهمة فى الهجرة وهى السفر من مكة إلى المدينة على الرواحل.

ـ المواءمة بين الخبرات المطلوبة وبين صفات أفراد الفريق كاختياره للصديق رفيقاً

ـ تحديد فريق الأزمة من أفراد مؤهلين ذوى خبرة كما حدث فى الهجرة وجمع القرآن.

ـ التدريب المستمر للفريق حتى يمكن التعامل مع الأزمات المستقبلة .

ـ الاستعانة بالخبراء كاستعانته بابن أريقط وهو خبير فى الطرق خاصة غير المأهولة منها لتعمية قريش رغم عدم إسلامه .

ـ التأكيد على السرية حتى لا تتسرب المعلومات للعدو .

ـ استشارة الصحابة خاصة من له خبره فى المهمة كاستشارته لسلمان الفارسى فى غزوة الخندق وتنفيذ ما أشار به واستشارة الصديق للصحابة قبل قرار جمع القرآن .

ـ وضع الخطة والسيناريو بالتفصيل كما فعل فى التخطيط للهجرة بمراحلها من الاختباء فى جبل ثور ثلاثة أيام ثم السفر فى طريق غير ماهولة وكتخطيط عمر للأزمة فى عام الرمادة يقول أحد الباحثين: والإعداد للأزمة لا يجعلها مفاجأة[1].

ـ الاستعانة بالأمصار لمده بما تحتاجه المدينة وما حولها.

ـ تغييرالخطة طبقاً للواقع كقرار البناء بالطوب اللبن بدلاً من القصب.

(1) Bronn (1999) Maping the strategic thinking of public relations managers in acrisis situation. public relation review. v.25, p/364.

ـ ترشيد الاستهلاك وادخار الفائض للمستقبل.

ـ الادخار يقول: «إذا رأيتم عموداً أحمر من قبل المشرق فى شهر رمضان فادخروا طعام سنتكم فإنها سنة جوع»(١) وقد ادخر صلى الله عليه وسلم طعام أهله سنة.

ـ الاهتمام بالنواحى الاقتصادية والاجتماعية كالمؤاخاة وعام الرمادة .

ـ دراسة وسائل الإنقاذ الممكنة كحفر الخندق لحماية المسلمين من الهلاك.

ـ دراسة الظواهر وتحليل المعلومات للتنبؤ بالأزمات حتى نستعد لها .

ـ توفير الطعام كى يكفى الأزمة كأمر عمر بالمدد فى عام الرمادة .

ـ اتخاذ الإجراءات لدرأ الأزمة .

٢/٧/١ أثناء الأزمة:

ـ الاتصال المستمر بأفراد الفريق الأزموى ليطلع القائد على التغير فى الظروف ليصدر القرارات السديدة المبنية على الواقع وليس التخمين كما حدث فى الهجرة وبناء الكوفة.

ـ المتابعة المستمرة على الأعمال حتى يصلح الانحراف فى ساعته والتواجد والتفقد المستمر بين أفراد الفريق الأزموى كما حدث عند حفر الخندق وتدخل الرسول ﷺ عندما وجد المسلمون صخرة لا يمكن تحريكها فساعدهم على تحطيمها.

ـ الرقابة وإشراف قائد الأزمة بنفسه على التنفيذ كالرسول ﷺ فى الخندق وكعمر رضي الله عنه فى عام الرمادة وإشرافه بنفسه على توزيع الطعام.

ـ توزيع الطعام بالسوية فى المجاعات.

ـ الابتكار فى معالجة الأزمات كحفر الخندق وهى حيلة لم تكن العرب تعرفها فلم يستطع العدوالتفكير فيها لحداثتها فشل تفكيرهم فلم يتمكنوا من تحقيق الهدف.

---

(١) الطبرانى، عن عبادة بن الصامت ، حسن.

ـ ابتكار الطرق والمسالك المائية لسرعة الاتصالات ووصول الغوث سريعاً كأمر عمر ابن الخطاب ﷺ بحفر الخليج بين النيل والبحر الأحمر.

ـ التكافل فى الأزمة كما حدث فى المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار.

ـ بث العيون للحصول على المعلومات باستمرار حتى يصدر القرارات السديدة.

ـ ترشيد الاستهلاك حتى يوزع الطعام على عدد أكبر قد يصل إلى الضعف.

ـ قيام النساء بالتمريض فقد كانت عائشة وأم سليم يقومان بتلك المهمة[1] حتى يتفرغ الرجال للجهاد فتكون القوة كلها موجهة للعدو.

ـ الحرص على سلامة البيئة عند اختيار المدن الجديدة كاختيار مكان مدينة الكوفة.

ـ المحافظة على السرية لضمان التنفيذ دون عوائق .

ـ تعاون كل الأجهزة المعنية أثناء الأزمة والتنسيق بينها كالمؤاخاة والرمادة.

ـ ترشيد الاستهلاك أثناء الأزمة حتى تكفى الموارد المتاحة لأكبر عدد ممكن من الناس .

ـ الاهتمام بنظافة البيئة أثنائها كأمر الرسول ﷺ بعدم مغادرة مكان المرَض يقول: «**إذا سمعتم بالطاعون فى أرض فلا تدخلوا عليه، وإذا وقع وأنتم بأرض فلا تخرجوا منها فرارا منه**»[2] وذلك لحماية البيئة وعدم انتقال الجراثيم.

ـ إباحة بعض السلوكيات المحرمة كأكل الميتة وأكل مال الغير دون حمله.

ـ تعديل الخطط كحفر الخندق لحماية المدينة من الغزاة وبناء الكوفة من الطوب اللبن.

٣/٧/١ بعد الأزمة:

ـ تقييم الخطط والسياسات لمعرفة الصالح من الطالح .

ـ تقييم عمل الأفراد حتى يكافئ المحسن ويعاقب المسيئ.

---

(١) مسلم ، عن أنس ، صحيح .

(٢) متفق عليه ، عن أسامة بن زيد ، صحيح .

ـ العمل بنظام للثواب والعقاب وتنفيذه .

ـ التدريب المستمر لفرق الأزمات حتى تكون على أهبة الاستعداد قال صلى الله عليه وسلم: «**ستفتح عليكم أرضون ويكفيكم الله فلا يعجز أحدكم أن يلهو بأ سهمه**»[1].

ـ الصيانة الدورية للمبانى والآلات والأدوات .

ـ عمل دراسات للمستقبل حتى لا تفاجئنا الأزمات.

ـ الاهتمام بالمعلومات بعد الأزمة لمعرفة الأزمات القادمة والتعامل معها واحتوائها وقد كان الرسول ﷺ يرسل السرايا لمعرفة المعلومات عن قريش بعد الهجرة إلى فتح مكة وقد وصل عددها إلى ٢٨ عملية وقد كانت الفرق بين صغيرة وكبيرة عدداً[2].

ـ العمل على إحتواء أية أزمات فرعية حتى لا تستفحل كبعض المشكلات بين الأوس والخزرج عندما تذكروا أيام العداء فى الجاهلية فقد قضى عليها فى الحال.

ـ الاهتمام بالوقت فلكل ساعة ثمنها من ضياع الفرص.

ـ إرجاع الحقوق لأصحابها وذلك عندما أرجع المهاجرون الأنعام التى أخذوها من الأنصار.

ـ للقائد الحرية فى توزيع الفائض بعد الأزمة فقد خص بها المهاجرين لحاجتهم ولم يعترض الأنصار بل قالوا يأخذوها ويقاسمونا أموالنا ودورنا.

ـ الاهتمام بالقيم التنظيمية والخلقية.

ـ تغيير الخطط لتلائم الظروف الجديدة كقرار الرسول ﷺ بالانتقال من مرحلة الدفاع إلى مرحلة الهجوم بعد غزوة الخندق .

ـ تشجيع التبرع ومواساة المكروبين كالمؤاخاة وعام الرمادة .

ـ العمل على عودة النشاط سريعاً كبناء المسجد بعد الهجرة .

---

(١) أحمد ومسلم ، عن عقبة بن نافع ،صحيح

(٢) أحمد عبد ربه مبارك بصبوص، فن القيادة فى الإسلام (الأردن: المنار ،١٩٨٨) ،ص/ ٢٠٩

ـ التعلم من الأزمات لتلافيها مستقبلاً .

ـ الصبر على الأزمات واحتوائها فإن بعد العسر يسراً.

النتائج والتوصيات

٨/١ النتائج:

١/٨/١ بينت لنا السنة أهمية تحديد الأهداف ووضع الخطط والسياسات والسيناريوهات قبل القيام بالأعمال لتيسير عملية التنفيذ وكيفية تحديد المهام وتحديد الأدوار وتحديد مواصفات الأفراد الذين سيتحملون المسئولية وبذلك نحقق فرع (أ) من الفرض.

٢/٨/١ يعد حسن اختيار الفريق الأزموى من الأبعاد الهامة لاحتواء الأزمة فقد اختار الرسول ﷺ الفريق الأزموى بعناية وحدد لكل مهمته فقام بها بإتقان وسرية حتى تحققت الأهداف الفرعية وبتكامل تلك الأدوار والأهداف تحقق الهدف بأعلى فعالية ممكنة وبذلك نحقق فرع (ب) من الفرض.

٣/٨/١ يمكن أن يتكون الفريق من فرد واحد كما حدث فى تكليف الصديق لزيد ابن ثابت جمع القرآن.

٤/٨/١ اهتم الرسول ﷺ بالشورى فهى عماد الإدارة الإسلامية وهى ترشد القرارات لعصمة رأى الجماعة لخطأ الفرد وبذلك تحقق الفرع (ج) من الفرض.

٥/٨/١ الاتصالات الفعالة بعد هام من أبعاد الإدارة وضرورية فى الأزمات حتى يمكن احتوائها ومعالجتها بفعالية وبذلك تحقق الفرع (هـ) من الفرض.

٦/٨/١ المتابعة ضرورية فى الأزمات حتى توضع الأمور فى نصابها الصحيح وتنفذ الخطط والسيناريوهات بدقة وذلك يسارع فى حل الأزمة وبذلك تحقق الفرع (و) من الفرض.

٧/٧/١ يمكن اللجوء إلى الآخرين لطلب المعاونة عندما تنتهى الموارد المادية كما فعل عمر رضي الله عنه عام الرمادة.

٨/٨/١ يمكن إباحة بعض ما حرم أثناء الأزمة كأكل الميتة وأكل ما يملك دون أخذ ما زاد عن حد الشبع والرى.

٩/٨/١ اهتم المسلمون باختيار البيئات المناسبة لبناء المدن وكانوا يبنون المسجد فى المركز يليه السوق وينقلون الصناعات الضارة بالصحة إلى أطراف المدينة.

١١/٨/١ اهتم الإسلام بنظافة البيئة فأمروا بالحجر الصحى عند الأوبئة لحماية الناس وبذلك تحقق الفرع (ز) من الفرض.

١١/٨/١ يمكن تعديل الخطط إذا تغيرت الظروف وإصدار قرارات مناسبة.

١٢/٨/١ راعت السنة احتمال وجود أزمات لذلك خصص الرسول ﷺ أرضاً زراعية للنوائب، لذا رأى بعض الفقهاء ذلك وبذلك تحقق الفرع(ح) من الفرض.

١٣/٨/١ ينبغى تقييم الأداء باستمرار حتى نقضى على الانحرافات سريعاً.

١٤/٨/١ للقيم دور أساسى فى معالجة الإسلام للأزمات كالإيثار والتعاون والبذل وبذلك تحقق الفرع (ط) من الفرض.

١٥/٨/١ كان للسنة منهجاً فى علاج الأزمات وبذلك نكون حققنا الفرع (ك) من الفرض.

٩/١ التوصيات:

١/٩/١ للجامعات:

١/١/٩/١ الاهتمام بدراسة التراث الإسلامى فى كافة الميادين فهو نبع لا ينفذ فالثقافة التنظيمية الإسلامية تعالج كل مشكلات الإدارة بأسلوب يناسبنا فهى توافق قيمنا وعاداتنا أكثر من الثقافات الأخرى التى لا تناسبنا.

٢/١/٩/١ تعمل الثقافة التنظيمة الإسلامية إذا نفذت كوقاية من الأزمات فأوامرها ونواهيها تحث على السلوك القويم، فإذا سلك الفرد هذا السلوك فلا يقابل بأزمات أصلاً وإذا قابلته فلديه العلاج .

٣/١/٩/١ على القائمين على تطوير الجامعات الاهتمام بضرورة تدريس مادة إدارة الأزمات من منظور إسلامى كما تدرس فى الثقافات الأخرى.

٢/٩/١ للمنظمات:

١/٢/٩/١ ضرورة إنشاء وحدة إدارية فى كل منظمة تكون مسئولة عن علاج الأزمات.

٢/٢/٩/١ اختيارالفرق الأزموية بعناية فليس كل فرد لديه الاستعداد لذلك وينبغى اختيار عضو الفريق الأزموى ممن يتحلون بالإيمان والشجاعة ورباطة الجأش وحسن التصرف والثبات والتفكير المنظم.

٣/٢/٩/١ الاهتمام بوضع برامج تدريب وتدريب الفرق الأزموية باستمرار بأساليب التدريب الحديثة حتى تكون دائما على أهبة الاستعداد لاحتواء أية أزمة وعلاجها.

٤/٢/٩/١ الاهتمام بوضع خطط وسيناريوهات بدقة لكل أنواع الأزمات وأسلوب احتوائها بفعالية خاصة التى تتعرض لها المنظمة.

٥/٢/٩/١ الاهتمام بالصيانة الدورية للآلآت والعدد والمبانى وسن تشريعات لعقاب المخالفين.

٦/٢/٩/١ ضرورة تخصيص احتياطى للأزمات فى المنظمات.

٧/٢/٩/١ ضروروة إنشاء إدارة للتفتيش البيئى تقوم بعملها بشكل دورى للمرور على المنشآت للتأكد من التزامها بالمحافظة على البيئة وعدم إلقاء مخلفات تضر بالصحة خاصة فى نهر النيل وفى الشوارع.

٣/٩/١ لهيئات الدولة:

١/٣/٩/١ ضرورة تخصيص احتياطى أزمات فى ميزانية الدولة

٢/٣/٩/١ ضرورة التنسيق بين الأجهزة المعنية والتكامل والاتصال المستمر بينها.

٣/٣/٩/١ ضرورة توعية المواطنين بالتصرف السريع فى الأزمات وتعليمهم الإسعافات الأولية.

٤/٣/٩/١ ضرورة وضع برامج حديثة وتدريب المسئولين عليها والتأكد من استمرار التدريب وتنفيذه عملياً كل فترة محددة.

١/٩/٣/٥ ضرورة رقابة تلك الأجهزة للتأكد من استعدادها المستمر.

١/٩/٣/٦ ضرورة الاهتمام بالقيم الخلقية ومراقبتها باستمرار خاصة فى الأزمات لحماية المواطنين من خربى الذمة وتشديد العقوبات على مخالفتها أثناء الأزمات.

١/٩/٣/٧ ضرورة وجود أماكن فى المستشفيات للطوارئ وإعداد الخيام والغطاء قبل حدوث الأزمات لعلاج الأزمات بفعالية.

المراجع العربية

- القرآن الكريم
- السيوطى. الإتقان فى علوم القرآن. بيروت: دار الفكر، بدون تاريخ.

كتب التفسير:

- الفخر الرازى . التفسير الكبير. القاهرة: دار الغد العربى، ١٩٩٢.
- القرطبى. الجامع لأحكام القرآن. القاهرة: الشعب، ١٩٦٩.

كتب الحديث:

- البخارى. صحيح البخارى. القاهرة: الشعب، ١٩٥٨.
- مسلم. صحيح مسلم. القاهرة: الحلبى ١٩٨٣.
- السيوطى. الجامع الصغير. بيروت: العلمية، بدون تاريخ .

كتب السيرة:

- ابن القيم. زاد المعاد. بيروت: الرسالة، ١٩٩٧.
- الحافظ ابن حجر. الإصابة فى تمييز الصحابة. القاهرة: دار الغد العربى، ١٩٩٩.
- الحافظ ابن عبد البر. الاستيعاب فى معرفة الأصحاب. القاهرة: دار الغد العربى، ١٩٩٩.
- الغزالى. فقه السيرة . القاهرة : الكتب الإسلامية، ١٩٨٢.

كتب الفقه:

- ابن حزم . المحلى . بيروت: التجارية ، بدون تاريخ.
- ابن قدامة. المغنى . القاهرة : دار الغد العربى، ١٩٩٥.

كتب تاريخية:

ـ ابن الأثير. الكامل فى التاريخ. بيروت: دار صادر، ١٩٦٥.

ـ ابن الجوزى. سيرة ومناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب. القاهرة: دارالفكر العربى، بدون

ـ ابن كثير. البداية والنهاية. القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٩٣ .

ـ الذهبى. تاريخ الإسلام. القاهرة: دار الغد العربى، ١٩٩٧ .

ـ الطبرى. تاريخ الرسل والملوك . القاهرة: المعارف، ١٩٩٣ .

ـ القرضاوى. كى تنجح مؤسسة الزكاة فى التطبيق المعاصر. بيروت: الرسالة، ١٩٩٤.

ـ المجدلاوى. الإدارة الإسلامية فى عهد عمر بن الخطاب. بيروت: النهضة، ١٩٩١.

ـ المقريزى . الخطط. القاهرة: الآداب ، بدون تاريخ.

ـ شلبى، أحمد. موسوعة التاريخ الإسلامى. القاهرة: النهضة المصرية، ١٩٨٨.

ـ هيكل. الصديق أبو بكر . القاهرة : المعارف، بدون تاريخ.

كتب إدارة الأزمات:

ـ الحملاوى . إدارة الأزمات . القاهرة: عين شمس ، ١٩٩٣.

_____ . التخطيط لمواجهة الأزمات . القاهرة: عين شمس، ١٩٩٥.

ـ الخضيرى. إدارة الأزمات. القاهرة : مدبولى، بدون تاريخ .

ـ شريف، منى صلاح الدين. إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء. لم يذكر الناشر، ١٩٩٨.

ـ الشعلان، فهد أحمد. إدارة الأزمات. الرياض: مكتبة الملك فهد، ١٩٩٩.

ـ الطيب .إدارة الكوارث . القاهرة: ميدلايت ،١٩٩٢.

ـ هلال . محمد حسن . مهارات إدارة الأزمات. القاهرة: المؤلف، ١٩٩٦ .

كتب أخرى:

ـ بصبوص. فن القيادة فى الإسلام. الأردن: المنار، ١٩٨٨.

ـ هامر، مايكل. إعادة هندسة نظم العمل فى المنظمات. القاهرة: الأهرام، ١٩٩٥.

كتب اللغة:

ـ العسكرى، أبو هلال. الفروق اللغوية. القاهرة: دار زاهد القدسى، بدون تاريخ.

ـ عبد الرحمن، عائشة. الإعجاز البيانى للقرآن. القاهرة: المعارف، ١٩٨٧.

المعاجم:

ـ الأصفهانى. المفردات. القاهرة: الحلبى، ١٩٦١.

ـ الفيومى. المصباح المنير. بيروت: مكتبة لبنان، ١٩٨٧.

المؤتمرات:

ـ المؤتمر السنوى الأول والثانى والثالث لإدارة الأزمات، تجارة عين شمس، ١٩٩٦، ١٩٩٧، ١٩٩٨، ١٩٩٩، ٢٠٠٠، ٢٠٠١، ٢٠٠٢، ٢٠٠٣.

الأبحاث العربية المنشورة:

ـ أحمد أحمد عامر (١٩٩٦) القائد فى موقف الأزمة. المؤتمر الأول لإدارة الأزمات. كلية التجارة جامعة عين شمس.

ـ حامد رمضان (١٩٩٧) التصميم الفعال للهيكل التنظيمى لوحدة إدارة الأزمات بمنظمات الأعمال. المؤتمر الثانى لإدارة الأزمات، كلية التجارة جامعة عين شمس.

ـ حسن أبشرالطيب (١٩٩٠) إدارة الكوارث. الإدارة العامة، العدد/٦٥.

ـ سوسن سالم الشيخ (١٩٩٨) تنظيم وإدارة مؤسسة الزكاة. ندوة الزكاة مركز صالح كامل جامعة الأزهر جـ/٤.

ـ ـــــــــــــــــــ (١٩٩٩) إدارة الأزمات فى الفقه الإدارى الإسلامى. المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات. العدد١٦.

ـ ـــــــــــــــــــ (١٩٩٩) نماذج من إدارة الأزمات فى القرآن الكريم. المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات، العدد/١٧.

ـ شعبان عبد العزيز (١٩٩٧) السياسة المالية فى الإسلام ودورها فى إصلاح الاقتصاد المصرى. مؤتمر الاقتصاد تجارة الأزهر بنات.

ـ عاصم الأعرجى (٢٠٠٠) إدارة الأزمات دراسة ميدانية. الإدارة العامة ج٣٩.

ـــــــــــــــــــ (١٩٩٥) سرية أو علانية المعلومات فى الأزمات. الإدارة العامة.

ـ عاصم محمد حسين (٢٠٠٣) الأزمات والفساد الإدارى. المجلة العلمية لكلية التجارة (بنين) جامعة الأزهر. العدد/٢٨.

ـ قحطان الدورى (١٩٨٧) الاحتكار وآثاره فى الفقه الإسلامى. الحضارة الإسلامية. الأردن.

ـ محمدعبد القادر الفقى (١٩٩١) عمارة المدن فى الإسلام. الوعى الإسلامى العدد ٣٠.

ـ محمود محمد السيد (١٩٩٧) تأثير ثقافة المنظمة على الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها فى شركات قطاع التشييد والتعمير. المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة عين شمس. العدد/٦.

ـ نحمده عبد الحميد ثابت (٢٠٠٢) تأثير بعض متغيرات الثقافة على الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة لدى ضباط الدفاع المدنى بالعاصمة المقدسة. مجلة صالح كامل للاقتصاد الإسلامى. العدد/١٦.

المراجع الأجنبية

Books:

1- Charles, Michael. Crisis Management Acase Book. 2nd., ed., U.S.A: Charles C. Thomas, 1988.
2- Clark, Neil. Team Building A practical guide for trainers. 1st., Pri., U.S.A: McCgraw-Hill,1994.
4- Fink, Steven (1986) Crisis Management.1st.,Pri.U.S.A:Amacon.
4- Cuny, Fredrick C. Disaster & development.1st.,pri.,U.S.A:Oxford,1983.
5- Fisherman, Jack. The ozone polliotion crisis.1st.,U.S.A:Plenx press,1990.
6- Lewis, James (1997) Team-Based management.1st.,Pri.U.S.A:Amacon.
7- Lettle John (1983) Crisis Management Ateam approach.1st.,Pri.,U.S.A:Amacon.
8- William L. Waugh jr. Hand Book of Emergency management programs & policies. 1st., pri., U.S.A: Green wood, 1990.

Periodicals:

1- Acarney & A. Jordon (1993) Prepare for Business related Crisis. The Public Relation Journal. v.49.
2- Bieber, Robert M. (1988) Clutch Management in crisis. risk management. April.
3- Bronn, Peggy Simcic (1999) Mapping the strategic thinking of public relations managers in acrisis situation: An illustrative example using conjoint analysis. Public Relation Review. v.25.
4- C.M. Pearson & Mitrof (1993) From Crisis Prone to Crisis prepare. Academy of Management Executive. v.7.
5- Confort, Louise. k. (1996) Improving emergency management A total quality management approach international. Journal of public Administration. v.19.
6- Demacro, Antony (1997) Preparing for disaster. facilities design & management. v.16.
7- D.W. Guth (1995)Organizational Crisis experience & public relation. The Public Relation. v.21.
8- Edger, H. Schein (1993) How can organizations learn faster? Sloan Management review.
9- Harbert, paul (1993) Crisis decision making. Administration & society. v.25, N.1.
10- Ian l. Mitroff (1994) Crisis management & Environmentalism Anatural fit. California management review.
11- Ingram, Peter(1993) Strike incidence in British manufacturing. Industrial & labor relation review.v.46.N.4.
12- Kirman, Bradley L. (1999) Beyond self-Management: Antecedents & consequences of team empowerment. Academy of Management Journal, N1.
13- Mallak, Larry A. (1997) planning for Crisis in project management, project management review. v.28. june.
14- McClendon, Joun A.(1993) Determenates of strike related militance & analysis of university faculty strike. Industrial & labor relation review. v.46. N.3.
15- Modezelwski, jack (1990) What I whould Do. Public relation Quartarly. v.35.
16- Pearson, Christine. M (1998) Reforming Crisis management. Academy Of Management Review, v.23, N.1.

17- Pillai, Rajnandini (1996) Crisis & Emergency of charismatic leadership in group. Journal Of Applied Sociapsychology. v.26. N.6.
18- R.E. Kasperson, P. Jawka (1985) Social response to hazard & major hazard events. Public Administration Review. v.45.
19- R.F. Lette John (1984) Crisis management A team approach . American management Association.
20- Shrivastava, Pan (1988) Understanding crisis management. Journal of Management studies. v.25. N.4.
21- Sylves, Richard T. (1994) Ferment at fema reforming Emergency Management. Public Administration review. v.54. N.3.
22- Wamsley, gray (1996) Escalating in quagmire The changing dynamics the Emergency policy subsystem. Public Administration review. v.56.
23- Waugh, William L. (1994) Regionalizing Emergency Management counties state Local government. Public administration review. v.54.
24- William, J. petak (1985)Emergency Management a challenge for public administration. Public Administration review.
25- Witt, James lee (1997) Creating the disaster resistant community. American city & county. v.112.
26- Zimmerman, Rae (1985) The relationship of Emergency Management to governmental policies on man-made technological disaster. Public Administration review.