

إدارة الأزمات في الفقه الإداري الإسلامي

الدكتورة/ سوسن سالم الشيخ

المقدمة:

إن القراءة الواعية للتاريخ تقدم لنا معياراً رشيداً يمكن الرجوع إليه عند مواجهة الأزمات في الحاضر والمستقبل، إن التجارب التاريخية هي مادة إدارة الأزمات والاستفادة منها يخضع لمفهوم القياس لا التكرار لأن الأزمات لا تتكرر، ولكن الوقوف على أسباب تفاقم الأزمات في فترات تاريخية سابقة هو الخطوة الأولى نحو إمكانية علاج الأزمات الحالية والمستقبلية برؤية واضحة وفكر رشيد حكيم.

إن التجارب التاريخية هي المادة الخام لإدارة الأزمات فهي تقدم لنا أزمات واقعية وحقائق تم اختبارها في معمل التاريخ الضخم ورجحتها التجربة^(١).

وهناك من يرى أن الأزمات مبادئ تمت وتطورت تدريجياً على مر العصور بعد أن إكتسبت مصداقيتها على محك التجربة والخطأ، ومن ثم تكسب القراءة الواعية للتاريخ أهميتها وقدرتها على صقل بصيرة من يعالجون الأزمات.

إن الأزمة ليست كيانا مستقلاً قائماً بذاته وإنما حلقة من حلقات صراع له جذوره البعيدة، فإن أسباب الأزمة الاقتصادية في مصر تضرب بجذورها

(١) العماوى، إدارة الأزمات فى عالم متغير (القاهرة: الأهرام، ١٩٩٣)، ص ٢١١/٢١٢.

فى التاريخ فإن الأزمات التى حدثت فى العصر المملوكى والتى تفاقمت عدة قرون خاصة فى القرن التاسع الهجرى كانت فاتحة التدهر الاقتصادى المصرى^(١).

إن القراءة التاريخية عن الأزمات فى العصر المملوكى تظهر لنا أن الأسباب الحقيقية كانت تكمن فى إهمال عناصر الإدارة كالتخطيط ووضع السياسات وسوء اختيار قيادات وأفراد الجهاز الإدارى، وانخفاض مستوى أدائهم، وإهمال التدريب والمتابعة والرقابة.

وقد سجل المؤرخون وبعض المسئولين أزمات تلك الفترة وحلوا أسبابها وظواهرها ووضعوا منهجاً لعلاجها ومن هؤلاء المقرئى والأسدى وابن شاهين وسيقتصر البحث على الأول والثانى لأن كتبهم أعمق تحليلاً وأكثر تفصيلاً وأشمل علاجاً.

كتب المقرئى كتاب (إغاثة الأمة بكشف الغمة) ويعتبر من أوائل الكتاب الذين كتبوا فى الأزمات فلقد عدد الأسباب وبحث فى الظواهر واقترح العلاج.

وكان الأسدى من كبار مسئولى الدولة فقد كان يشغل منصب المحتسب وعابن الأزمة بنفسه وخاض التجربة واقعياً، فحلل أسبابها وعدد الظواهر واقترح العلاج فى كل مرحلة من مراحل الأزمة فى كتاب أرسله إلى المسئولين (التيسير والاعتبار والتحرير والاختبار) لعلمهم يعتبروا ويشرعوا فى حلها.

– أهمية الدراسة:

(١) قاسم، سلاطين المماليك (القاهرة: الشروق، ١٩٩٤)، ص ١٧٤.

- توضيح مساهمة الثقافة التنظيمية والفكر الإداري الإسلامي في علم إدارة الأزمات وتحليل كتب التراث التي بحثت في ذلك (التاريخية منها والاقتصادية والأزموية) لنسترشد منها في حل الأزمات المعاصرة.
- إضافة رؤية جديدة في الفكر الإداري الإسلامي عن علم إدارة الأزمات وهو علم لم يشر إليه أحد من قبل، وإثراء المكتبة العربية به.

- مشكلة البحث:

- تتفاقم الأزمات وتتعقد ويصعب علاجها لعدة أسباب:
- سوء اختيار القيادات.
- عدم وضع خطط وسياسات فعالة مبنية على التنبؤ الدقيق.
- عدم تكوين فريق دائم للأزمات وعدم اختياره على أسس سليمة.
- انفراد شخص بإصدار القرارات دون دراسة أو مشاركة.
- نقص المعلومات.
- عدم فعالية الاتصالات.
- عدم وجود متابعة دورية ورقابة جيدة.

- هدف البحث:

- الاسترشاد بدروس التاريخ في حل الأزمات من الكتاب المسلمين الذين كتبوا عن الأزمات وحللوها واستنبطوا أسبابها وظواهرها، واقتروا العلاج كالمقريزي والأسدي كالتخطيط ووضع السياسات واختيار القيادات الصالحة وتنمية مهارات الموارد البشرية وانسياب الاتصالات عبر القنوات الرسمية والمتابعة والرقابة.

- التعريف بعلوم التراث أنها احتوت على ذلك الجانب من الفقه الإداري، وأن علماء وفقهاء المسلمين قد أضافوا لكل العلوم ومنها العلوم الإدارية بكل فروعها إضافات يمكن الاستفادة منها في عصرنا الحديث فهم لم يقتصروا على جانب العبادات فقط بل أسهموا بنصيب وافر في كل فروع العلم، فقد جمعوا بين علوم الدنيا وعلوم الآخرة، فهم يدعون بما دعى به الإسلام: إعمار الدنيا بمنهج الله.

- الأسئلة التي يجيب عليها البحث:

- السؤال الأول: هل بحث علماء وفقهاء المسلمين في علم الأزمات وحلّوا أسبابها ودرسوا ظواهرها واستنتجوا الحلول في كل مرحلة من مراحلها؟
- السؤال الثاني: هل لاحظ العلماء أن هناك علاقة ارتباط بين تفاقم الأزمات وبين:
 - أ - سوء التخطيط (التدبير)
 - ب - سوء اختيار القيادات (غير الأكفاء).
 - ج - الانفراد بالقرارات (عدم الشورى).
 - د - الاتصال غير الفعال بين المستويات الإدارية.
 - هـ - عدم وجود نظام للمعلومات.
 - و - ضعف المتابعة والرقابة (عدم التقيد).
 - ز - عدم الاهتمام بالبيئة.

- السؤال الثالث: هل استطاع المسئولون التغلب على الأزمات عندما تنبهوا لأهمية التخطيط وضرورة اختيار القيادات على أسس سليمة وإصدار القرارات بناء على الدراسة والشورى ووجود قنوات مفتوحة بين المستويات الإدارية تسبب تدفق المعلومات وأهمية التفقد والرقابة؟

- منهجية البحث:

- دراسة نظرية متعمقة في كتب التاريخ والتراث وكتب إدارة الأزمات الإسلامية وتحليلها.
- دراسة نظرية متعمقة في كتب ومراجع إدارة الأعمال الحديثة والأبحاث المنشورة العربية والأجنبية.
- وينقسم البحث إلى مقدمة وثلاثة مباحث:
 - المقدمة.
 - ١/١ إدارة الأزمة عند المقرريزي.
 - ٢/١ إدارة الأزمة عند الأسدي.
 - ٣/١ الصيغة الإسلامية لإدارة الأزمة.
 - ٤/١ النتائج والتوصيات.
- المراجع والأبحاث المنشورة في الدوريات العربية.
- المراجع والأبحاث المنشورة في الدوريات الأجنبية.

تقديم:

إدارة الأزمات

تعريف الأزمة لغوياً:

أزم: عض عليه وأزم أزما: أمسك عن المطعم والمأكّل، أزم الزمان: اشتد بالقحط، والأزمة اسم منه، والمأزم: الطريق الضيق بين الجبلين ومنه قيل: لموضع الحرب مأزم لضيق المجال وعسر الخلاص^(١).

تعريف الغمة لغوياً:

غم عليه الشيء أى خفى أو سترت رؤيته وغمه الأمر أى كربه، ويقال: غم وغمة أى كرب وكربة^(٢) وقد سمي المقریزی الأزمة غمة لأنها تجعل من داهمته فى ظروف غير مؤكدة يصعب الخروج منها فهى تخفى نتائجها وتخفى أسلوب الخروج منها، لذا ترى الباحثة أن ذلك الاسم أكثر واقعية وملاءمة فهو أكثر مطابقة للمعنى.

تعريف الأزمة:

هى حدث يسبب تغيراً فى الحياة العادية للمجتمع، والوقت الذى يستغرق حدوث الأزمة إلى عودة الحياة الطبيعية يسمى وقت الاسترجاع^(٣).

(١) الفيومى المقرئ، المصباح المنير (بيروت: مكتبة

لبنان، ١٩٨٧)، ص/٥.

(٢) الأصفهاني، المفردات (القاهرة: الحلبي، ١٩٦٩)، ص/١٦٥.

(٣) Cuny, Fredrick C. Disasters & Development (1st pri, U.S.A Oxford.

كما تعرف: خلل يؤثر ماديا على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام^(١).

كما تعرف: الأزمة لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة في ظل مساحة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج وتداعى كل منها في شكل متلاحق ليزيد من درجة المجهول من تطورات قد تحدث مستقبلاً من الأزمة وفي الأزمة ذاتها^(٢).

تعريف الكارثة:

التغير المفاجئ حاد الأثر الذي يحدث تغيرات متصلة في القوى ويكون من نتائجها انهيار التوازن^(٣).

إدارة الكارثة:

يقول (R. Kasperson 1985) عن الكارثة أنها نشاط هادف يقوم به المجتمع لتفهم طبيعة المخاطر المماثلة كي يحدد ما ينبغي عمله لإزائها واتخاذ

1983), p. 197.

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

(٢) الخضيرى، إدارة الأزمات (القاهرة: مديولى، بدون تاريخ)، ص/٥٣/٥٤.

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

وتنفيذ التدابير في مواجهة الكوارث وتخفيف حدة وآثار ما يترتب عليها وهذا النشاط يتصل بوظيفتي الإدراك والتحكم^(١).

أما الإدراك فيبنى على استيفاء المعلومات لتحديد حجم المشكلة أو الخطر واكتشاف البدائل للمواجهة وتقييم الموقف لتحديد قدر النجاح الذى تحقق.

أما جانب التحكم فيتصل بتصميم وتنفيذ التدابير الهادفة لدرء أو تخفيف هذه المخاطر وما يترتب عليها من آثار.

ويرى (R.F. Lettegoohn 1984)^(٢) أن نظام المصفوفة ويعرف أحيانا بتنظيم الشبكة يمثل النموذج التنظيمى الأفضل لإدارة الأزمات وأهم مكوناته:

- القدرة على بناء وتنمية فرق العمل التى تمثل المكون الرئيسى للمصفوفة
- درجة عالية من التنسيق بين التخصصات المختلفة
- تجاوز العلاقات الرسمية
- المعلومات هى الجهاز العصبى لنظام المصفوفة

إن المحور الرئيسى الذى يبنى عليه نظام المصفوفة التنظيمية هو الجمع بين النموذج الوظيفى ونموذج التنظيم على أساس المنتج أو الخدمة، إن نسق نظام المصفوفة يبنى على توافر السلطات التنفيذية التى تمارس من

(١) R.E. Kasperson (1985) Societan response to Hazard & Major Hazard events. Public Administration review.v. 45, p/8.
(٢) AR.F. Lettegoohn (1984)Crisis management ateamAproch. American managemet Association, p/13:19.

القمة إلى القاعدة والسلطات الفنية التي تمارس أفقيا من مدير المشروع إلى كافة النشاطات الفنية اللازمة لتحقيق نتائج نهائية معينة^(١).

إدارة الطوارئ:

هي عمليات تطوير وإنجاز سياسات وبرامج لتجنب ومكافحة الأخطار الطبيعية التي يتسبب فيها الإنسان للأفراد وللمجتمع، وهي جانب من دراسة الإدارة العامة والحكومية.

وتسترشد إدارة الطوارئ الناجحة بالمعارف العلمية المنضبطة والتكنولوجيا المتقدمة لتخطيط وإصدار القرارات الإدارية وإعداد الكوادر^(٢)، وتحتاج إلى خطط طويلة الأجل والتدريب على التحرك السريع والتعلم من الأخطاء^(٣).

خصائص الأزمة^(٤):

- المفاجأة العنيفة يقول الحق: {بَلْ تَأْتِيهِمْ بَغْتَةً فَتَبْهَتُهُمْ فَلَا يَسْتَطِيعُونَ رَدَّهَا} ^(٥).
- التعقيد والتشابك.
- زيادة حالة الخوف {وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ} ^(٦).

(١) محمود توفيق الرئيس (١٩٩٤) دور جهاز شئون البيئة في حماية البيئة في المحليات. المجلة العلمية لتجارة الأزهر فرع البنات. العدد/١١، ص/٣٤٦/٣٤٧.

- (٢) Michael Charles, Crisis Management Acase Book (2nd., U.S.A: Charles C-Thomas, 1988) P/5/13.
- (٣) Gray L.Wamsey (1996) Escalating in quagmire the changing dynamic of the emergency policy subsystemPublic administration review V.56 n/3. P/242.

(٤) الخضيرى، مرجع سابق، ص/٥٥

(٥) سورة الأنبياء الآية ٤٠

- العمل في ظروف عدم التأكد^(٢).
- انهيار الكيان الإداري {فَمَا اسْتَطَاعُوا مُضِيًّا وَلَا يَرْجِعُونَ}^(٣).
- ضغط الوقت.
- الخدمة تحت التهديد.
- انهيار سمعة متخذ القرار التي حدثت بسببه الأزمة.
- اشتداد جبهة المواجهة.
- الدخول في دائرة من المجاهيل.
- مراحل معالجة الأزمة^(٤):
- التلطيف .
- الاستعداد والتحضير .
- المواجهة .
- إعادة التوازن .
- التعلم .
- مرحلة ما بعد الأزمة^(٥).

النشاطات المتعلقة بالتلطيف^(١) Mitigation

- (١) سورة البقرة الآية ١٥٥
- (٢) Paul T.Hart (1993) Crisis decision making, Administration & society V.25, P13.
- (٣) سورة يس الآية ٦٧.
- (٤) William L. Waugh Handbook of emergency management Programs & policies (1st., pri., U.S.A:Greenwood, 1990) P/2.
- (٥) الخضيرى، مرجع سابق، ص/٢٤٩.

- تحديد المخاطر.
- تقدير الإمكانيات.
- وضع النظم والإجراءات للحد من الأزمة.
- متابعة الإجراءات.
- الاستفادة من التجارب.
- المراجعة وزيادة الدعم.
- توحيد الجهود ووضع البرامج وتكاملها^(٢).
- التدابير والوقاية للحيلولة دون حدوث أزمة غيرها.

الاستعداد والتحضير^(٣) Preparedness

- عمل بحث سريع وتحديد الأهداف^(٤).
- تحديد الاستراتيجية في ظل عدم التأكد^(٥).
- وضع خطط الطوارئ ونظام الإنذار الإرشاد^(٦).
- اختبار الخطط.
- إعداد الآلات الضرورية.
- تطوير الآلات والوثائق الرسمية.
- تحديد المصادر والمواد.

(١) حسن أبشر الطيب، مرجع سابق، ص/٨٢.

- () Gray Wimsley, op.,cit.,p/239
- () Cuny op.,cit.,p/20
- () Petac(1985) Emergency management. Public administration reviewp/5
- () Zimmerman(1985) The relationship of emergency management to governmental policies on man-made technological disaster. Public adminisration review.p/35
- () Demacro(1997) Preparing for Disaster. Facillities design & management v.16 p/43.

- تحليل المخاطر^(١).
- إعداد فريق الطوارئ.
- اختيار وسائل الوقاية.
- استخلاص المعلومات وتحديد الوسائل التكنولوجية.
- الاهتمام بالمخرجات.
- توفير المخزون الاحتياطي.
- تحجيم الأزمة^(٢).
- شبكة قوية من الاتصالات الفعالة.
- تدريب الفريق الأزموى.

المجابهة^(٣) Response

- تحديد المعلومات الدقيقة والمتكاملة عن الآثار.
- القدرة على تحديد الأولويات وزيادة قدرة التنظيم التكنولوجى.
- تحديد التدابير الوقائية أو العلاجية.
- كفاءة عالية لمركز التحكم والحكم وجودة الرقابة.
- التمازج العضوى والتفاعل الحى بين المؤسسات ذات العلاقة.
- الاهتمام بالبيئة خارج إطار الرسمية ومحاولة تخفيض التكاليف^(٤).

استعادة النشاط:

- التأكد من إنفاذ الجميع.

- (١) Mailac (1997) Planning for crisis in project management. Project management. v.28/p.18.
- (٢) Ibid, p/19.
- (٣) Ibid,p/36.

(٤) حسن أبشر الطيب، مرجع سابق، ص/٨٨/٩٠.

- تحديد دور كل من المؤسسات فى إعادة التوازن.
- الاتفاق على أولويات مرحلة التوازن.
- تحديد سلطات مركز التحكم والمتابعة.
- تقييم مرحلة المجابهة لاتخاذ التدابير التى تمنع تكرارها.
- إزالة ملوثات البيئة التى تؤثر على المخرجات^(١).

التعلم:

- التعرف على أسباب الأزمة.
- معرفة طرق ووسائل العلاج المختلفة.
- محاولة الوقاية من الأزمات بالبعد عن الأسباب.
- أخذ العبرة من السليبيات.

مرحلة ما بعد الأزمة^(٢):

- مرحلة العلاج والإصلاح واقتناص الجانب الإيجابى.
- مرحلة التجديد واستعادة القدرة على الاستمرار والرغبة فى الانطلاق.
- مرحلة التطوير (مرحلة التحول الكبير).
- مرحلة الإتقان والإضافة والتنمية والنمو.
- مرحلة جنى ثمار النجاح.

(١) McCleldon (1993) Determinats of strike related militance analysis of universty faculty. Industrial & labor relation review v. 46.N/3 p/571.

(٢) Witt, James Lee (1997) Creating the disaster resistant community. American city & county.v.112,P/25

سمات إدارة الطوارئ أو الأزمات^(١):

- عملية مستمرة.
 - تقليل عدم التأكد.
 - قائمة على الاحتمالات.
 - لها نشاط تعليمي للأفراد.
 - تهتم بالتجارب.
 - تنظم برامج البيئة لتناسب وجه الطوارئ^(٢).
 - التكامل بين التخطيط للبيئة والتخطيط للطوارئ^(٣).
 - تحديد المواقف ومصادرها حتى نتلافى الإسراف والتخبط^(٤).
 - يجب أن تطور البرامج الطويلة الأجل لتناسب الأحداث الطارئة^(٥).
- الأزمات في حالة الركود^(٦):

- أزمات البطالة المدمرة.
- أزمات التوتر الاجتماعي.
- أزمات انتشار الأمراض الاجتماعية.
- أزمات القلاقل والثورات.
- أزمات الثقة في الحكومات.

(١) الخضيرى، مرجع سابق، ص/٢٤٩.

() Waugh.op.,cit.,p/23/24
() Zimmerman,op.,cit.,p/83
() Ibid
() Paul Hart,op.,cit.,p/33/34

(٦) الخضيرى، مرجع سابق، ص/٧٩.

- أزمات عدم الولاء وعدم الانتماء.

وللأزمات عدة مكونات أيكلوجية^(١):

- المكون الطبيعي: الأرض والزراعة والبتروك والمعادن والمياه والنظم العضوية (كالإبادة) والحيوانات.

- المكون البشري: النشاط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والتعليمي والديني.

- المكون الصناعي: التكنولوجيا والإنشاءات والتطور الصناعي.

وتظهر الأزمات داخل المكون الواحد نتيجة لاختلاف أو صراعات أو كوارث طبيعية أو بفعل المكون نفسه نتيجة أخطاء أو سوء تقدير وتوقع وتنبؤ، وعند مزج العناصر المختلفة المكونة للنظام الأيكولوجي مع بعضها وتحويلها إلى فعل يكون ذلك الأساس في اتخاذ القرارات لتفادي الأزمات ومواجهتها بصورة شاملة تمكننا من السيطرة على نسبة أكبر عند الاعتماد على عنصر واحد في دراسة الأزمات^(٢).

- تكوين فريق إدارة الأزمات:

فريق الأزمات هو مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم بعناية ولديهم إمكانيات وخبرات تؤهلهم للتعامل مع الأزمات ومهمتهم إستشعار إشارات الإنذار والتخطيط لمواجهة الأزمات المتوقعة وتتبع آثار الأزمة وعادة لايزيد

(١) محمد عبد الغنى حسن هلال، مهارات إدارة الأزمات (القاهرة: المؤلف، ١٩٩٦)، ص/٦٦.

(٢) المرجع السابق، ص/٧٤.

العدد عن ١٥:١٢ فردا ويمكن جعل ٥:٤ منهم دائمين والباقي حسب نوع الأزمة يكون أثنائها^(١)، ففريق الأزمة فريق وجد لأداء مهمة محددة Job task team ويختلف تشكيل فريق إدارة الأزمات من أزمة إلى أخرى، ويتم إعداده وتدريبه وإسناد المهمة إليه وتكليفه بمعالجتها وتحديد المدى الزمني والإطار العام للحركة والحقوق والسلطات.

ويجب توافر خصائص معينة لأفراد الفريق الفعال^(٢):

- المهارة ودرجة عالية من الكفاءة.
 - مهارة الاتصال في كل الاتجاهات.
 - المشاركة في وضع الأهداف.
 - تنوع التخصصات في أفراد الفريق.
 - رباطة الجأش وعدم الإنفعال السريع.
 - إنكار الذات ودرجة عالية من التفويض لكل أعضاء الفريق.
 - يحقق المصادقية مع العاملين.
- كما ينبغي الاهتمام عند اختيار قائد الفريق الأزموى أن تكون لديه الخصائص التالية:

- خصائص شخصية كالشجاعة والتفاؤل والقدرة على المشاركة والاتصال والقدرة على إصدار القرارات المناسبة مع عامل الوقت الضيق والقدرة على التخيل.

(١) منى شريف، إدارة الأزمات (القاهرة: بدون ناشر، ١٩٩٨)، ص/٢٣٨.

(٢) المرجع السابق، ص/٤٢٠.

- خصائص موضوعية كالقدرة على جمع المعلومات وتحليلها والتعامل معها بسرعة والاتصال السريع مع الفريق والقدرة على شرح المهمة لهم.

وأبعاد الفريق المتمكن Empowerment هي^(١):

- النفوذ potency.
- المشاركة Meaningfulness.
- الاستقلال Autonomy.
- التأثير Impact حتى يحدث التجانس بين معارف وخبرات أعضاء الفريق.

وتؤثر إدارة الفريق على الفعالية التنظيمية ومهام الفريق هي^(٢):

- حل المشكلات.

- زيادة مسؤوليات الإنتاج والخدمات للفريق.
- التدريب على الاستماع والتعاون بين أفراد الفريق.
- التدريب على زيادة فعالية الاتصال.

أنواع المخاطر في الأعمال^(٣):

- مخاطر سياسية (تغير نظام الحكم / تحول فلسفة الحكم).
- مخاطر تجارية (حرب الأسعار).

(١) Kirman (1999) Self-Management antecedents & team Empowerment. Academy of management journal. v.42. N/1, p/59.

(٢) op., cit, p/71.

(٣) فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الواحد والعشرين (القاهرة: إيتراك، ١٩٩٩)، ص/ ٦٠/٥٩.

- مخاطر مالية (أسعار الفائدة/ أسعار الصرف/ الائتمان).
 - مخاطر فنية (تعديل الشروط/ تعديل التصميمات).
 - مخاطر بشرية (الإصابات والحوادث والأمراض).
 - مخاطر بيئية (التلوث والضجيج).
- وتعتبر الأزمات في العصر المملوكي أزمات طبيعية (ندرة الأمطار)
ترتب عليها أزمات اقتصادية (الاحتكار والتضخم) ومخاطر بشرية (الجوع
والمرض والموت) وسياسية (خروج العامة على الحكام) وبيئية (التلوث).



إدارة الأزمات في مصر في العصر المملوكي

أزمات مصر في القرن السابع والثامن والتاسع الهجري:

شهدت مصر أزمات متوالية في هذه العصور بسبب انخفاض منسوب مياه النيل وتراكم المشكلات دون حلها جذريا من قبل المسؤولين، وقد عدد الباحثون الأزمات في ذلك العصر^(١).

مظاهر الأزمات:

- موت كثير من الناس.
- قلة المحصولات الزراعية.
- ارتفاع الأسعار والتضخم.
- المجاعة.
- هلاك الدواب جوعا.
- التعامل بالفلوس المغشوشة.
- انتشار الأوبئة والتلوث.
- فساد البيئة.

الاحتواء:

ألزم السلطان بيبرس الأمراء بإطعام الفقراء وهذا حل مؤقت، كما ألزم أحد السلاطين بعد ذلك بتوزيع الغلال من الشون السلطانية وهذا أيضا حل

(١) قاسم، سلاطين المماليك (القاهرة: الشروق، ١٩٩٤)، ص/١٧.

مؤقت، وكان ينبغي على الحكام وضع حلولاً جذرية تعالج المشاكل المتراكمة المتكررة كالاتي:

- اختيار القيادات الصالحة لدراسة وتنفيذ الحلول الجذرية.
- ترشيد الاستهلاك.
- تشديد الرقابة على دار السكة.
- وضع نظام للعقوبة على المحتكرين.
- إقامة مستشفيات للحجر الطبي.
- إعداد فرق للأزمات يحدد لكل منها مهام محددة.
- الاهتمام بنظافة البيئة.
- وجود نظام فعال للاتصالات.
- وجود نظام فعال للمتابعة والرقابة.

وفى الفقه الإسلامى يرى الفقهاء ضرورة تدبير وتخصيص جزء من الميزانية العامة للأزمات مثل الماوردى فقد أورد رأيين فى ذلك يقول فى الأحكام السلطانية^(١):

إذا زاد ما فى بيت المال عن الحاجة بعد إعطاء الرواتب للجند والموظفين وأثمان السلاح والكراع أو الإنفاق على المرافق كالمساجد والطرق والمياه أو غيرها فإن:

- الفائض يدخر للنوائب (الأزمات والكوارث) وهذا رأى أبو حنيفة.

(١) الماوردى، الأحكام السلطانية (بيروت: دار الكتب العلمية، ١٩٨٥)، ص/٢٦٧.

- لا يدخر الفائض وهذا رأى الشافعى لأن النوائب تعين فرضها عليهم إذا حدثت.

كان الخليفة العباسى المنصور يقول: ليس العاقل الذى يحتال للأمر الذى وقع فيه، وإنما الذى يحتال للأمر الذى غشيه حتى لا يقع فيه، فرغ بيت المال من المال فأمر الخليفة بجمع الأموال وتلقاها الخازن وضبطها لمدة ثلاثة أيام ثم قال للخليفة: إن الحادثة إذا حدثت لم تنتظر في استخراج الأموال وحملها^(١) ومعني ذلك أن بعض الفقهاء وكثير من المسؤولين ذوى الخبرة نصحوا بتخصيص جزء من الميزانية العامة للأزمات بدلا من جمع التبرعات أو زيادة الضرائب أثناء الأزمة، ويعتبر ذلك اهتمام بالتخطيط للأزمة قبل وقوعها.

يقول ابن الربيع^(٢) أركان المملكة أربعة:

- الملك
- الرعية
- العدل
- التدبير (وهو إجراء أمور الإنسان على الصواب)^(٣).

ويقول عن التخطيط المالى: (تقدير الأموال ويعتبر من وجهتين):

- تقدير الدخل
- تقدير الخرج

ولا يخلو حال الدخل إذا قوبل بالخرج من أحوال ثلاثة^(٤).

(١) أحمد شلبى، الموسوعة الإسلامية (القاهرة: النهضة العربية، ١٩٧٤)، ص/١١٧.

(٢) ابن أبى الربيع، سلوك المالك فى تدبير الممالك ج/ ٢ (القاهرة: الشعب، ١٩٨٣)، ص/ ٢٨٩.

(٣) المرجع السابق ج/ ١، ص/ ٣٧٦.

(٤) المرجع السابق ج/ ٢، ص/ ٤٢١.

- أحدهما أن يفضل الدخل على الخرج، وذلك الملك المستقيم والتدبير السليم ليكون فاضل الدخل معرضا لوجوه النوائب (الأزمات) معدا.
 - الحالة الثانية أن يقل الدخل عن الخرج وذلك هو الملك المختل والتدبير المعتل (التخطيط المعيب) فيؤول إلى العطب (الانهيار).
 - الحالة الثالثة أن يتكافى الدخل والخرج حتى يعتدل وذلك يكون في زمن السلامة مستقيما وعند الحوادث معتلا، فإذا تحركت النوائب (الأزمات) كده الاجتهاد وتلمه الإخوان^(*).
- مما سبق يتبين لنا أن فقهاء الإسلام قد نبهوا على حدوث الأزمات ونصحوا المسؤولين أن يخططوا للأزمات قبل وقوعها بتدبير المال اللازم لها، كما يفهم من كتاب ابن الربيع أن الفقهاء قد ميزوا بين البيئة العادية (زمن السلامة) والبيئة المضطربة (الحوادث) وظروف عدم التأكد لأنه قد يصعب التنبؤ بها، وأن محاولة الحركة أثناء الأزمة سيكون صعبا (كده الاجتهاد) وهذا ماقاله (Paul T. Hart 1993)، كما أن المستويات الإدارية التي تليه ستتبع عنه ولا تعينه، لذا رأى الفقهاء والعلماء ضرورة التخطيط والإعداد المسبق للأزمات والاستعداد لها وإعداد المال والرجال لها.
- ومن أهم من كتب عن الأزمات المقرري في كتابه القيم: إغاثة الأمة بكشف الغمة الذي نبه فيه على ضرورة اهتمام المسؤولين بوضع الحلول المبنية على الدراسة للأزمة قبل حدوثها وتوفير المال وإعداد الأفراد.

(*) تلمه الإخوان: إبتعدوا عنه وإنقلبوا عليه.

١/١ إدارة الأزمة عند المقریزی^(١) ٧٦٦ هـ / ٨٤٥ هـ

يسمى المقریزی الأزمة أو الكارثة الغمة وهي الكربة ويرى أن من أسبابها مخالفة شرع الله، قال صلى الله عليه وسلم: ((ما نقض قوم عهداً إلا سلط الله عليهم عدوهم، وما حكموا بغير ما أنزل الله إلا فشا فيهم الفقر، وما ظهرت فيهم الفاحشة إلا فشى فيهم الموت، ولا طففوا الكيل والميزان إلا منعوا نبات الأرض وأخذوا بالسنين^(*) ولا منعوا الزكاة إلا حبس عنهم القطر^(٢))) كما قال صلى الله عليه وسلم: ((ما من قوم يظهر فيهم الربا إلا أخذوا بالسنين، وما من قوم يظهر فيهم الرشأ إلا أخذوا بالرعب^(٣))).

ومعنى الأحاديث أن الأزمات والكوارث يسلمها الله جل وعلا على من يخالف أو امره وأن من يطيعه فهو في مأمن منها، يقول الحق: {مَا يَفْعَلُ اللَّهُ بِعَذَابِكُمْ إِن شَكَرْتُمْ وَعَآمَنْتُمْ^(٤)}.
يقول المقریزی: الأمور قلها وجلها إذا عرفت أسبابها سهل على الخبير إصلاحها^(٥).

١/١/١ الإنذار:

(١) المقریزی، إغاثة الأمة بكشف الغمة (القاهرة: الهلال، ١٩٩٠)، ص/١٣٩/٢٦.

(*) السنين: الفقر والجذب

(٢) ابن ماجة والبخاري، عن ابن عمر، صحيح.

(٣) أحمد، عن عمرو بن العاص، حسن.

(٤) سورة النساء ١٤٧

(٥) المقریزی، مرجع سابق ص/ ٢٨.

حدوث المجاعة وانتشار الأوبئة وموت كثير من الناس وإنتشار
السرقه والنهب وخروج العامة على الحكام.

٢/١/١ أسباب الأزمات فى رأى المقريزى:

- سوء الاختيار فى كل المستويات الإدارية.
- القيادات لا تختار من ذوى المكنة والأمانة.
- الأفراد من غير ذوى القوة والأمانة.
- سوء التخطيط.
- عدم تحديد الأهداف.
- سوء استخدام وتوزيع الموارد وعدم ترشيدها.
- الاحتكار.
- تخزين السلع الغذائية (الأقوات) مما يرفع أسعارها.
- كنز النقدين الذهب والفضة مما سبب إستخدام الفلوس المغشوشة.
- احتكار كبار التجار للأراضى الزراعية.
- عدم اهتمام الأمراء بمصالح الرعية.
- تفضيل المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.
- ضعف الاتصالات بين الراعى والرعية.
- ضعف المتابعة والرقابة.
- عدم وجود معايير لقياس الأداء.
- عدم تطبيق نظام الثواب والعقاب.

يركز نظام اختيار القيادات في الإسلام على اختيارهم من أهل التمكن والأمانة يقول الحق: {إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ} (١) والمكنة القدرة على القيادة، والتمكن من التخصص وإلا كيف يمكن للقائد تقييم أداء مرعوسيه وهم أعلى علما أو أعمق تخصصا؟ {إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ} (٢) والركن الثاني هو الأمانة وتشير إلى جماع القيم أى أن القيادة في الإسلام هي حاصل ضرب المكنة × القيم.

أما الأفراد فإن ركني الوظيفة لديهم هما القوة والأمانة أى القدرات والقيم قال تعالى: {إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ} (٣) فالوظيفة في الإسلام هي حاصل ضرب القوة × القيم ونلاحظ أن الأمانة هي الركن الثاني فيهما معا لأن القيم لا تتغير باختلاف المستوى الإداري أو المكان أو الزمان، يقول صلى الله عليه وسلم: ((أَيُّمَا رَجُلٍ اسْتَعْمَلَ رَجُلًا عَلَى عَشْرَةِ أَنْفُسٍ عِلْمٌ أَنْ فِي الْعَشْرَةِ أَفْضَلُ مِمَّنْ اسْتَعْمَلَ فَقَدْ غَشَى اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَغَشَى جَمَاعَةَ الْمُسْلِمِينَ)) (٤).

فالإسلام يحض على حسن اختيار الموارد البشرية وعلى اختبارهم، حبس عمر رضي الله عنه الأحنف بن قيس سنه ثم قال له: قد بلوتك وخبرتكم فرأيت علانيتك حسنه، وأنا أرجو أن تكون سريرتك على مثل علانيتك، وإننا كنا

(١) سورة يوسف ٥٤

(٢) سورة البقرة ٢٤٧

(٣) سورة القصص ٢٦

(٤) الحاكم عن ابن عباس، صحيح.

لنحدث إنما يهلك هذه الأمة كل منافق عليم اللسان^(١)، كما يحث على تدريبهم وتنمية مداركهم ومعارفهم وارتفاع مستوى مهاراتهم، يقول صلى الله عليه وسلم **«إرموا وإركبوا»^(٢)**، **«ستفتح عليكم أرضون ويكفيكم الله فلا يعجز أحدكم أن يلهو بأسهمه»^(٣)** وذلك ليضمن استمرار التدريب والاستعداد المستمر، ويقول عمر رضي الله عنه **«تعلموا المهنة فإن يوشك أن يحتاج أحدكم إلى مهنة»**، وتحت الهندرة على تحول التركيز من مفهوم التدريب إلى مفهوم التعلم فبينما يساعد التدريب على رفع القدرات والمهارات فإن التعلم يؤدي إلى زيادة مداركهم وإلمامهم بمحيط العمل كما تمكن عملية التعلم من إكتساب مهارات أو مفاهيم أو اتجاهات أو معارف جديدة تساعد على تحقيق أهدافهم^(٤).

ويهتم الإسلام بإعطاء الأجور على قدر الكفاية^(٥) فالقاعدة هي جزل العطاء والرزق حتى يشبع العاملون الحاجات الضرورية والحاجية وإذا إتسع المال للتحسينية فيعطوا بقدرها ليشبعوا كل مستويات الحاجات، فلا يحتاجون أو يرتشون أو يسرقون.

فالإسلام يهتم بالعنصر البشري ويكرمه ويعتبره أعلى العناصر والموارد يقول أحد الباحثين: إن المنظمة التي تمتلك عناصر بشرية مدربة

(١) ابن الجوزي، سيرة ومناقب عمر بن الخطاب (القاهرة: الفكر العربي، بدون تاريخ)، ص/١١٦

(٢) أحمد، عن عقبة، حسن

(٣) مسلم، عن عقبة بن نافع، صحيح

(٤) هامر، إعادة هندسة نظم العمل (القاهرة: الأهرام، ١٩٩٥)، ص/٤٥.

(٥) الماوردى، مرجع سابق، ص/٢٥٦.

ومؤهلة هي المنظمات التي يتوفر لها الفرصة القوية للنجاح والاستمرار^(١) كما يهتم الإسلام بالتخطيط المسبق لكل عمل قبل القيام به يقول العامري: الحزم قاعدة السياسة ومبناه على التنبيه للواقع بحسن التفقد والتعهد وعلى استخراج ما لم يقع (التنبؤ) مما يجوز أن يقع باستقباله بالفكر وبالتكهن من الواقع وبالتفرس والتثبت فيما بلغه، والروية فيما يجب أن يعمل، وبالمبادرة إلى تنفيذ ما استبان وظهر وترك التأخير، ومن الحزم أن يعمل على الأشد فيما يحذر وعلى الإيسر والأخف فيما يؤمل وأن من الأمور الضارة إذا لم يتقدم بالاستعداد فوردت بغتة وفجأة لا تمهل لإقتناء ما يتوقى به من شرها فتضرر لذلك الضرر العظيم وربما أبادت وأتلفت^(٢) ويقصد بذلك أن التخطيط المبني على غير تنبؤ خاصة في الأزمات يؤدي إلى الضرر، وأن التخطيط للأعمال ضروري حتى لا تباغت المنظمات أو الدول بالأزمات فيقع الضرر، وأن الخطة ينبغي فيها أخذ جانب الحذر ووضع أسوأ الاحتمالات حتى يكون التخطيط واقعياً لأن الأزمة قد تكون شديدة فيقع الهلاك والإبادة فلو خطط على أسوأ الاحتمالات حتى نحمل المنظمة من الخسائر.

يقول أحد الباحثين^(٣) والتخطيط في الإسلام يشمل على كافة مستلزمات الخطة الجيدة كما هو متعارف عليه حديثاً:

- (١) نعيم نصير (١٩٨٧) المنظور الإسلامي لإدارة الموارد البشرية، الإدارة العامة، العدد/٦٥، ص/١٨٣
- (٢) العامري، السعادة والإسعاد في السيرة الإنسانية (القاهرة: دار الثقافة والنشر، ١٩٩١)، ص/٣٠٤/٣٠٥.
- (٣) أنس المختار (١٩٩٦) التطبيقات الإدارية في الإسلام التخطيط في الإسلام. المجلة العلمية لتجارة الأزهر، ص/١٩٤/١٩٨.

- ضرورة وجود هدف محدد.
 - جمع البيانات والمعلومات والاستعانة بها في التنبؤ لوضع الخطة.
 - توفير المقومات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة.
 - الحيلة والحذر من الظروف المستقبلية.
- أما الاحتكار فإنه لغةً يعنى الظلم والالتواء والعسر واصطلاحاً: حبس الأقوات للغلاء وقد نهى الإسلام عنه ((من احتكر حكرة يريد أن يغلى بها على المسلمين فهو خاطئ وقد برئت منه ذمة الله ورسوله))^(١) وللاحتكار عدة مساوئ:
- حرمان الناس من القوت والضروريات.
 - ارتفاع الأسعار.
 - التضخم.
 - الحد من زيادة الإنتاج.
 - إثراء المحتكر على حساب المستهلكين.
 - لا يؤدي إلى التقدم التكنولوجي حيث لا يوجد منافس.
- يجب على ولي الأمر اتخاذ كل الإجراءات الوقائية ضماناً للناس من الاحتكار ووضع نظام للعقوبات للمخالفين كجبرهم على البيع، وقد إتفقت المذاهب الأربعة على ذلك^(٢)، أو فرض التسعير على المحتكرين حتى لا يضرُوا بالناس.

(١) أحمد والحاكم، عن أبي هريرة، حسن.
(٢) قحطان الدوري (١٩٨٧) الاحتكار وآثاره في الفقه الإسلامي. الحضارة الإسلامية. الأردن، ص/٨٤/١٦٦.

يحض الإسلام الراعى على الاهتمام بالرعية يقول صلى الله عليه وسلم ((أَيُّمَا وَالٍ وُلِيَ شَيْئًا مِنْ أَمْرِ أُمَّتِي فَلَمْ يَنْصَحْ لَهُمْ وَيَجْتَهِدْ لَهُمْ كَنْصِيحَتِهِ وَجَهْدَهُ لِنَفْسِهِ كَبِهَ اللَّهُ تَعَالَى عَلَى وَجْهِهِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ فِي النَّارِ))^(١)، ((كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ...))^(٢)، ونلاحظ في الحديث الأول كلمة (شَيْئًا مِنْ أَمْرِ أُمَّتِي) ويقصد بها أى مستوى إدارى فى الدولة أو فى المنظمات أو غيرهما فكل قائد فى أى مستوى إدارى مسئول مسئولية محددة عن رعاياه أو مرعوسيه ينبغى أن يجتهد لمصالحهم ولا يترك أمرهم لغيره، وينبغى أن يفضل مصالحهم عن مصلحته الشخصية ويتفرغ لهم، فحين تولى الصديق الخلافة رآه عمر ذاهبا إلى السوق للتجارة أرجعه واستشار المسلمين فى فرض أجر له ولمن بعده حتى يتفرغ للخلافة ولا يشغله العمل الشخصى عن مهام الخلافة^(٣).

وينبغى للقائد أن يجعل الاتصالات فعالة ومستمرة بينه وبين مرعوسيه فالإتصال الفعال يؤثر على تنمية قدرات العاملين وقد عنى الإسلام بالشورى لتكون أداة الإتصال المستمرة رأسياً بين المستويات الإدارية وأفقياً بين المستوى الإدارى الواحد^(٤) وأنه ينبغى أن يكون القائد فى مركز الدائرة دائم التواجد بين مرعوسيه وهم كمحيطات الدوائر حوله، وأنه "ينبغى للرئيس أن يطلع على غوامض الأمور ودقائقها وتجرب عليه اليقظة والتصفح"^(٥) وذلك

- (١) الطبرانى، عن معقل بن يسار، حسن.
- (٢) متفق عليه، عن ابن عمر، صحيح.
- (٣) السيوطى، تاريخ الخلفاء (بدون بيانات)، ص/٧٨.
- (٤) الباحثة (١٩٩٥) أبعاد الثقافة التنظيمية فى الفقه الإدارى الإسلامى. المجلة العلمية لتجارة الأزهر فرع البنات، العدد ١٢. ص/٤٨/٦٠.
- (٥) ابن طباطب. الفخرى فى الآداب السلطانية (القاهرة: المعارف، ١٩٨٣)، ص ٢٠/١٩.

تأسيا برسول الله ﷺ فقد كان دائم التواجد بين صحابته يتفقدهم ويعلمهم أمور دينهم ويوجههم ويهديهم إلى الصراط المستقيم.

أمر الإسلام بمتابعة ورقابة المرعوسين ووضع القواعد والمعايير التي سيقوموا الأداء على أساسها، وما الأوامر والنواهي إلا معايير لتقييم الأداء البشرى فالقائد يضع الأهداف لمرعوسيه ويبدل أقصى جهده لدفعهم إلى الإنجاز ويقيم مستويات الأداء وهي في الإسلام ثلاثة مستويات^(١).

- الإتقان وهو إحكام الأمر ومعرفة تفاصيله.
 - الإصلاح وهو معرفة أسباب الانحرافات ومحاولة إصلاحها.
 - الإحسان وهو أعلى درجات الأداء في الإسلام.
- فالقائد يقيم الأداء فيكافئ المتنق والمصلح والمحسن كل على قدره حتى يدفع كل فرد منهم لتحسين مستواه، أما المستويات الأقل فينبغي تحفيزهم ودفعهم إلى الإتقان فإذا كانت قدرات الفرد محدودة أعطى على قدره، وإذا أهمل وجبت محاسبته وعقابه على قدره، فالإسلام يأمر باتباع نظام الثواب والعقاب حتى يدفع المجد للتحسين المستمر ويدفع الأقل مستوى للإتقان ويعاقب المهمل حتى يرجع فيكافئ كغيره إن هو أنقن.

٣/١/١ مظاهر الأزمة عند المقرئ:

١/٣/١ المظاهر الاقتصادية

- الزراعة

- هجرة الفلاحين للأراضي ولمهنة الزراعة وعدم زراعة

مساحات كبيرة لعدم وجود ماء الري.

(١) الباحثة، المرجع السابق، ص/ ٧٤/٧٦.

-الصناعة

-توقفت صناعات المنتجات الزراعية كعصر الزيت
ومنتجات الألبان.

- توقفت الصناعات الأخرى لانعدام الدخول وعدم وجود
قوى شرائية.

-الثروة الحيوانية

-نفقت الماشية لعدم وجود الأعلاف لها.

-التجارة

-ندرة السلع.

- ارتفاع الأسعار.

-الغلاء.

- التضخم.

-النقد

-عدم التعامل بالنقدين الذهب والفضة.

-التعامل بالفلوس المصنوعة من المعادن الأخرى.

-اختلاف قيم النقود لعدم ضبطها.

٢/٣/١/١ المظاهر الاجتماعية

- المجاعة.

- موت العامة.

- الهجرة إلى المدن.

٣/٣/١/١ المظاهر الصحية

- انتشار المرض.

- انتشار الأوبئة نتيجة عدم العلاج أو الوقاية.
- التلوث خاصة في مياه النيل.

٤/٣/١/١ المظاهر القيمية

- أكل ما حرم كالميتة.
- النهب والسرقة.
- انتشار الرشوة.
- انعدام الأمن على النفس والمال.
- التدهور الأخلاقي.

٥/٣/١/١ المظاهر السياسية

- خروج العامة على الأمراء.
- انتشار الفوضى.
- انعدام الأمن السياسي.

٤/١/١ الاحتواء:

لم يحدث احتواء للأزمة لتراكم الأسباب وعدم تمكن الأمراء من التحكم في الأزمة لعدم وجود خطة لذلك وعدم اهتمامهم بالرعية أو لجهلهم رغم تكرار الأزمة بنفس الأسباب والمظاهر وهو قلة الأمطار وإنخفاض منسوب مياه النيل.

١/٤/١/١: الاحتواء في رأى المقرئ:

يرى المقرئ أن احتواء الأزمات في مصر يكمن في:

-التحكم في مياه نهر النيل بعمل المشروعات العظيمة كالقناطر والسدود

- عمل خطة لترشيد الاستهلاك في السنوات الرائجة
-تخزين فائض المحصولات في سنوات الفيضان للسنوات القليلة المطر

- تعيين الأكفاء من القادة.
- تعيين المتخصصين من الأفراد على أسس سليمة.
وقد نبه القرآن الكريم على ذلك في سورة يوسف، يقول المقرئزي: قد كانت القناطر والسدود تبنى في عصر الفراعنة بتقدير وتدبير حتى أن الماء يجري من تحت منازلها وأفنياتها فيحبسونه كيف شاءوا^(١).
ويقال أن ملوك مصر كانوا يقسمون الخراج أربعة أقسام^(٢).
- قسم لخاصة الملك.

- قسم لأرزاق الجند (المكون البشري).
- قسم لمصالح الأرض (المكون الطبيعي وبناء القناطر) (المكون الصناعي).

- قسم يدخر لحادثة تحدث فينفق فيها (احتياطي الأزمات والكوارث).
فالفراعنة كانوا يدبرون لإصلاح المكونات الثلاثة، ثم يدخرون الباقي لما قد يحدث ولما فتح عمرو بن العاص مصر في عصر الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه أنفق عمر ومائة وعشرون ألف ديناراً على حفر الخلدان

(١) المقرئزي، الخطط ج/ ١ (القاهرة: مكتبة الآداب، بدون تاريخ)، ص/ ٣٦.

(٢) المرجع السابق، ص/ ١٢٠.

وإقامة الجسور وبناء القناطر وتقوية أهلها على العمار^(١)، وفي الشريعة فإن بناء القناطر والمسجد الجامع واجب، وعمارة المساجد مندوبة وبناء المساكن مباحة^(٢) ولكن الأمراء لم ينتبهوا لذلك فحدثت الأزمات المتوالية بسبب تألف الخلل في المكون الطبيعي (المياه) والبشرى (سوء التدبير) والصناعى (بناء القناطر والجسور أو صيانة الموجود منها)^(٣).

وقد تنبه العالم العربى الحسن بن الهيثم عندما ذهب إلى أسوان إلى إمكانية بناء مشروع لحجز مياه النيل وحماية مصر من الفيضان أو الجفاف وهو فكرة بناء السد العالى وقد نبه العلماء إلى الاستفادة من التجارب كما ينادى به الآن (Wimsley1996).

أباح الإسلام فى الأزمة ما كان محرما فى الظروف العادية فإنه قد أباح أكل مال الغير، قال رجل أصابتنا مخمصة وأتيت حائطا (بستانا) بالمدينة فأخذت سنبلًا ففركته وأكلته وجعلته فى كسائي فجاء صاحب الحائط فضربني وأخذ ثوبي، فأتى رسول الله ﷺ فأخبرته فقال للرجل: ما أطعمته إذ كان جائعا أو ساغبا^(*) ولا علمته إذ كان جاهلا^(٤). فأمره النبي ﷺ فرد إليه ثوبه وأمر له بوسق من طعام أو نصف وسق، وسئل صلى الله عليه

(١) المرجع السابق، ص/ ١٢٣.

(٢) الرماني (١٩٩٧) مفهوم العمارة فى الاقتصاد الإسلامى. المجلة العربية للعلوم الإنسانية. العدد ٥٧، ص/ ٢٤٠.

(٣) هلال، مهارات إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص/ ٧٤.

(*) السغب: شدة الجوع.

(٤) ابن ماجه، عن أبى هريرة، حسن.

وسلم عن الثمر المعلق فقال: ما أصاب فيه من ذى حاجة غير متخذ خبنة^(**) فلا شيء عليه^(١).

قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه: إذا مر أحدكم بحائط فيأكل منه ولا يتخذ ثباناً^(***)^(٢).

كانت عند رجل فقير ناقة فنفتت ثم ذهب الرجل فسأل رسول الله ﷺ فقال له "هل عندك شيء يغنيك قال الرجل: لا. قال: فكلوها"^(٣).

قال الإمام الشافعي^(٤) إذا كان مقيماً يأكل بقدر ما يسد حاجته، والمسافر يتضلع^(***) ويتزود فإذا وجد غنى طرحها، وإن وجد مضطراً أعطاه إياها ولا يأخذ عنه عوضاً.

كما يرى الشافعي أن المضطر إن لم يجد شيئاً أن يأكل الميتة ويأكل لحم بنى آدم، ولا يجوز 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 قدر ما يمسك رmqه.

قال الإمام مالك^(١) يأكل من كل شيء وجدته ما يرد جوعه ولا يحمل منه شيئاً، وذلك أحب إلى من أن يأكل الميتة، وإذا لم يجد غيرها يأكل منها ولا يشبع ولا يتزود، فإن وجد غنى طرحها.

(**) الخبنة: ما يحمله من الثمر.

(١) الترمذي، عن عمرو بن شعيب، حسن.

(***) الثبان: الإناء

(٢) القرطبي، تفسير القرطبي (القاهرة: الشعب، ١٩٦٩)، ص/٦٠٥

(٣) أبو داود، عن سمرة.

(٤) القرطبي، مرجع سابق، ص/٦٠٦

(***) يتضلع: يمتلئ شعباً ورباً.

وقال الإمام أحمد بن حنبل^(٢): إن الميتة لا تحل لمن يقدر على دفع ضرورته بالمسألة، وقال إن أكل الميتة إنما يكون في السفر لأنه في الحضر يمكن أن يسأل الناس.

وقال الإمام أبو حنيفة وأصحابه لا يأكل المضطر من الميتة إلا بقدر ما يمسك ريقه والمضطر له رخصة، والامتناع عن الأكل سعى في قتل النفس وإلقاء النفس إلى التهلكة.

مما سبق يتبين لنا أن الأئمة الأربعة قد أجمعوا على أكل وشرب ما يسد الرمق ورأوا أن الميتة أفضل من لحم الخنزير وشرب الخمر إباحه بعضهم في المخمصة خلافاً للشافعي الذي قال: إن الخمر لا تزيد الإنسان إلا عطشا^(٣).

٥/١/١: التعلم

١/٥/١/١: النواحي الاقتصادية

١/١/٥/١/١: الزراعية

- أعمروا الأرض ببناء القناطر والسدود لتقي مصر من الأزمات الاقتصادية.

- أجرت الأراضي الزراعية بإيجارات عادلة.

- أعطوا عمال الأرض أجورا عادلة.

(١) الفخر الرازي، التفسير الكبير (القاهرة: دار الغد العربي، ١٩٩٢)، ص/٦٥٧

(٢) ابن قدامة، المغنى (القاهرة: دار الغد العربي، ١٩٩٥)، ص/٥٢٩.

(٣) الفخر الرازي، مرجع سابق، ص/٦٥١.

٢/١/٥/١/١ الصناعية

- اهتموا بالصناعات والحرف.

٣/١/٥/١/١ الثروة الحيوانية

- اهتموا بالثروة السمكية كمصدر للقوت.

- اهتموا بالثروة الحيوانية وتوفير علفها والعناية بصحتها.

٤/١/٥/١/١ التجارية

- اشتروا الغلال من التجار وخزنوها فى المخازن السلطانية فانخفض السعر.

- ختموا على غلال التجار حتى موعد الحصاد إلا من باع ثم باعها التجار خوفا من التسوس لما قرب موسم الحصاد.

- سنت التشريعات لحماية التجارة.

- سعروا السلع حتى يقضوا على الغلاء وعاقبوا الممتنعين.

٥/١/٥/١/١ النقد

- خصصت دار مركزية لضرب النقود وشدوا الرقابة عليها ووضعوا معايير دقيقة.

- بحيث لا يمكن تزيف النقود^(١).

- أغرقوا السوق بالنقد الصحيح حتى يمتنع المزيفون.

- سنة التشريعات لحماية النقد.

(١) المقرئى، النقود (القاهرة: العصرية، ١٩٣٩)، ص/٥٧.

٢/٥/١/١ الاجتماعية

- وزعت الغلال على العامة بأسعار عادلة للقضاء على المجاعة.
- عاد الفلاحون إلى أراضيهم فانخفضت نسبة البطالة.
- أصبح الإنفاق في الضرورات ثم الحاجات ثم التحسينات^(١)
- وقضى على السلوك الاستهلاكي الترفي الذي ينتج عن التضخم^(٢).

٣/٥/١/١ الإدارية

- حددت الأهداف بدقة وحددت المخاطر للحد منها.
- وضعت النظم والإجراءات للحد من الأزمة.
- وضع المسئولون خطة متوسطة الأجل لمدة عشرين شهرا فزال الغلاء.
- وضعوا أسس سليمة لاختيار القادة والأفراد.
- كونوا فرقا للطوارئ على استعداد مستمر لقياس منسوب النيل.
- زادت قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية بالشورى وغيرها.
- شددوا المتابعة والرقابة خاصة للمحتسبين فهم مراقبو الأسواق.
- وضع المسئولون أسس نظام الثواب والعقاب ونفذوه.

٤/٥/١/١ الصحية

- (١) الباحثة (١٩٩٤) الضوابط السلوكية للتنظيم الإسلامي. المجلة العلمية لتجارة الأزهر فرع البنات. العدد /١١، ص/٢٧١/٢٧٢.
- (٢) شوقي دنيا (١٩٩٧) التضخم مدخل نظري لمفهومه وأسبابه وأثاره. مجلة مركز صالح للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، العدد الثاني، ص/١٢١/١٢٣.

- اهتموا بصحة الرعاية فوفروا الدواء والمارستانات (المستشفيات).
- اهتموا بنظافة نهر النيل.

٥/٥/١/١ القِيَم

- أصبح الحكام قدوة حسنة.
- نفذت أحكام الشريعة في النهب والسرقعة والرشوة.
- عاد الشعور بالأمن فالأمن مرتبط بالعدل^(١).

٦/٥/١/١ السياسية

- انضبطت الأمور ولم تعد الفوضى منتشرة.
- عودة الثقة في الحكام.
- رجوع الأمن إلى الشوارع.

٧/٥/١/١ التشريعية

سنة التشريعات لعقاب:

- المحتكرين بإرغامهم على البيع أو التسعير، فعقوبة الاحتكار
- تعزيرية يقدرها الحاكم.
- المرتشين وهي أيضا عقوبة تعزيرية كان يقوم بها المحتسب.
- السارقين بقطع اليد كما في نص القرآن.
- تخويف المخالفين بعقوبة الإعدام حتى يرتدعوا.

(١) الباحثة (١٩٩٧) قيم وسلوك المروسين كمتغير وسيط بين قيم وسلوك الرؤساء والفعالية التنظيمية المجلة العلمية لكلية التجارة فرع البنات. العدد /١٤، ص/٥٤.

إدارة الأزمة عند المقريزي



٢ / ١ إدارة الأزمة عند الأسدي (٨٥٥ هـ)

شغلت الأزمة الاقتصادية في العصر المملوكي عدة كتاب من بينهم الأسدي الذي حاول تحليل الأزمة واستنباط أسبابها واستقراء مظاهرها والتفكير في احتوائها ووضع الحلول للخروج منها، ويعرف الأسدي الأزمة: بحادث يسبب الفساد المؤدى إلى الخلل في أحوال الخاص والعام وأن

استمرار الخطأ في التدبير يسبب تغييراً كلياً بحادث عظيم يحدث بغتة^(١) وهذا التعريف يتفق مع التعريف الحديث للأزمة، كما يرى الأسدى إنه لا يكن نقل الشئ إلى ضده من أول وهلة لكن يمكن ذلك بالتدرج لأن الحق قوى والقائم به معان إذا سلك التحقيق والتحرير والتلطيف والتمزيج^(٢).

ويمتاز الأسدى أنه لم يقتصر على عرض الأزمة وتحليل أسبابها ونتائجها ولكنه وضع حلاً لكل سبب من أسبابها، كما أشار إلى مراحل الأزمة وأنها يمكن علاجها خطوة خطوة أو على مراحل وهو ما يشار به في الفكر الأزموى الحديث.

وقد كان الأسدى يتولى وظيفة الحسبة لذا فهو يتكلم عن علم وخبرة، ويرى الأسدى أن أسباب الأزمات ليس هو ندرة المتاح ولكن سوء استخدام الموارد^(٣).

١/٢/١ الإنذار:

خروج العامة على الحكام نتيجة لعدم إشباع الحاجات الضرورية وانتشار الفوضى والنهب والسرقة وانعدام الأمن والقيم، وخروج الأعداء وتهديدهم للسواحل.

(١) الأسدى، التيسير والاعتبار والتحرير والاختبار فيما يجب من حسن التدبير والتصرف والاختيار (القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٦٨)، ص/ ٥٣، ١٥٩

(٢) المرجع السابق، ص/ ٥٢.

(٣) شوقى دنيا (١٩٩١) قراءة اقتصادية فى كتاب التيسير والاعتبار للأسدى مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود. العدد الخامس، ص/ ٢٠٣/ ٢٠٦

٢/٢/١ أسباب الأزمات عموماً في رأى الأسدى:

- المال.
- عدم الدقة فى الدخل والخرج.
- خلط المال الحرام بالمال الحلال فى ميزانية الدولة.
- صرف أموال الأوقاف فى غير جهاتها.
- الإهمال فى قبض العوائد المتعلقة بالتجار.
- قلة العشور (الجمارك) لعدم الإقبال على الاستيراد والتصدير.
- نقص مال الزكاة نتيجة لقلة الناتج بسبب الأزمة.
- الأراضى.
- توزيع الأراضى الزراعية على غير المستحقين لقرابة أو لصلة
- عدم خدمة الزرع كما ينبغى.
- العمارة.
- إهمال العمائر الضرورية.
- عدم صيانة الموجود منها.
- النقد.
- عدم ضبط النقد.
- عدم الرقابة على دار السكة.
- التجارة.
- الاحتكار.

- قلة الإقدام على الاستيراد والتصدير لزيادة العوائد دون وجود

خدمات مقابلة.

- نقص الربح لزيادة النفقات.

- التحجير (*) على السلع والمحاصيل والحمايات (**).

- التفريط في إصلاح الموازين والمكايل^(١).

- الأمن.

- نقص الطمأنينة على النفس والمال.

- القيم.

- نقص العدل.

- انتشار الظلم.

- انتشار الرشوة.

- انتشار الفساد.

- الإدارة.

- عدم التبؤ.

- عدم تحديد الأهداف.

- سوء التدبير (التخطيط).

- تعيين والى الحسبة (مراقب الأسواق) من الجائرين (الظالمين).

(*) التحجير: التحريم والتضييق.

(**) الحمايات: تقرير عوائد ظالمة من غير تحرير ولا تعليل.

(١) الأسدي، مرجع سابق، ص/٨٦/٨٧.

- عدم تعيين الثقات والعدول وتعيين غير المناسبين.
- الاهمال فى تفقد الأراضى والبلاد أى سوء المتابعة.
- الاستهانة بالشورى.
- عدم عقاب المهملين.
- الاتكال على البخت وعدم محاولة تحليل الأسباب لوضع الحلول
- عدم إصلاح ما يقع من خلل (عدم الصيانة).
- عدم الاستعداد للحوادث (الأزمات).
- ويرى الأسدى أن سبب الأزمات فى مصر ينحصر فى:
 - اهمال العمارة فى نهر النيل.
 - عدم استتباط أراضى زراعية جديدة.
 - عدم حفر الخلجان والترع.
 - عدم إصلاح الجسور والقناطر.
 - عدم تعديل مصارف المياه ومسيلاته.
 - عدم تحديد وتوزيع العمل على العاملين فى عمارة نهر النيل.
 - عدم انضباط سلوكيات العمل.
- هروب كثير من الفلاحين إلى البادية بسبب:
 - الظلم.
 - خروجهم على الطاعة.
 - السرقه والقتل.
 - مخالفة الجماعة.

- تسليط الكشف(*) والولاء وأصحاب الجباية والخراج بالظلم على الرعية.
- زيادة الخراج والجبایات دون حق.
- انتشار الرشوة.
- تناول البديل على ولاية الأعمال.
- انتماء كل ظالم إلى ركن من الأركان.
- عدم قدرتهم على الشكوى.

٢/٢/١ مظاهر الأزمة عند الأسدی:

١/٢/٢/١ المظاهر الاقتصادية

الزراعة

- ترك كثير من الفلاحين مهنة الزراعة.

الصناعة

- ترك المهن الصناعية المترتبة على الزراعة كعصر الزيوت والنسيج.

العمارة

- إهمال العمارة خاصة عمارة نهر النيل.

- عدم صيانة الموجود منها كمقاييس مستوى ماء النهر.

التجارة

(*) الكشف: المهندسون الزراعيون وتابعيهم

-الاحتكار.

-الغلاء.

-التضخم.

النقد

-اختلال التوازن والقيم النقدية نتيجة غش العملة.

٢/٢/٢/١ المظاهر الاجتماعية

-المجاعة .

-الهجرة إلى المدن.

-زيادة الفروق الاجتماعية بين الحكام والعامة.

٣/٢/٢/١ المظاهر الصحية

-انتشار الأوبئة.

-تلوث ماء النيل.

-موت كثير من الناس والماشية.

٤/٢/٢/١ المظاهر القيمية

- انتشار الظلم.

- انتشار الرشوة.

- انتشار السرقة.

- التدهور الأخلاقي.

- أكل الناس بعضهم بعضا من شدة المجاعة.

٥/٢/٢/١ المظاهر الإدارية

-استبداد المسؤولين وانفرادهم بإصدار القرارات.

- انعدام الشورى رغم عدم أهليتهم.
- تعيين قادة غير مؤهلين لحمل الأمانة.
- إهمال مسؤولياتهم وتكالبهم على مصالحهم الذاتية.
- ضعف الاتصالات بينهم وبين المستويات الأدنى.
- عدم تحديد الأهداف.
- عدم وضع خطط وسياسات وإجراءات للحد من الأزمة.
- عدم تفقد الأعمال مما سبب استهتار المستويات الأدنى.

٦/٢/٢/١ المظاهر السياسية

- خروج العامة على الحكام.
- تهديد الأعداء واعتدائهم على الثغور.
- انعدام الأمن.

٣/٢/١: الإنذار:

خروج العامة على الحكام نتيجة لعدم إشباع الحاجات الضرورية وانتشار الفوضى والنهب والسرقة وانعدام الأمن والقيم، وخروج الأعداء وتهديدهم للسواحل^(١).

٣/٢/١ الاحتواء:

اجتمعت أسباب الأزمات كلها في أزمات مصر في ذلك العصر^(٢) وقد نتج عنها مخاطر كثيرة سياسية وتجارية ومالية وإدارية وفنية وبشرية

(١) الأسدي، مرجع سابق، ص/١١٥.

(٢) محمد عبد الغنى حسن، مرجع سابق، ص/٥٠.

وبيئية^(١) ويرى الأسدى أن احتواء تلك الأزمات يكون على مراحل فنقل الشيء إلى ضده يكون صعبا من أول وهلة ولكن يمكن ذلك بالتدرج^(٢) ويرى الأسدى أن صلاح الدنيا يكون بصلاح خمس^(٣):

-علم العلماء.

-عدل الأمراء.

-عبادة العباد.

-أمانة التجار.

-نصيحة المجربين (ذوى الخبرة).

مما سبق يتبين أن الأسدى يرى إصلاح الدنيا يتم إذا أتقن العلماء العلم وتفرغوا له، وتحلى أولو الأمر بالعدل فالعدل قيمة كبرى وهى إسم من أسماء الله الحسنى، وأحسن العباد العبادة وهم قدوة لغيرهم، وتخلق التجار وهم عصب الاقتصاد بجماع القيم الأمانة، وإنصح الكل بمشورة الخبراء المجربين فى كل مجال وهذا يتفق مع ماقاله. (Gray Wimsley 1996)^(*).

١/٤/٢/١ الإصلاح الإدارى:

-حسن اختيار القادة من ذوى المكنة والأمانة

-القوامة بالقسط (العدالة بين المرءوسين).

-اختيار المستويات الإدارية على أسس سليمة كالقوة والأمانة.

-إصدار القرارات بعد المشورة .

(١) فريد النجار، مرجع سابق، ص/٦٠.

(٢) الأسدى، مرجع سابق، ص/٥٢.

(٣) المرجع السابق، ص/١٦١.

(*) راجع ص ١٦ بالبحث.

- تحديد الأهداف بدقة.
- عمل الخطط والسياسات والإجراءات التى تقى من الأزمات^(١).
- التفقد المستمر للمرعوسين.
- وضع سياسة الثواب والعقاب.
- الاهتمام بالعقل والرأى وعدم الركون للبخت والعشوائية^(٢).
- اختيار المرعوسين بعد الاختبار.
- إصلاح سياسات الأجور.
- الاهتمام بالعمل الجماعى لسد حاجات البشر^(٣).
- القضاء على الرشوة بزيادة الأجور وتشديد الرقابة وعقاب المرتشين.
- إعفاء أولى الأمر الذين لم يعالجوا الأزمة لغفلتهم وهمهم القاصرة واختلافهم^(٤).
- تقسيم العمل بين كشاف الأرض فى الوجهين البحرى والقبلى خاصة قبل الفيضان.
- ١/٢/٤/٢ الإصلاح الاقتصادى:
- ١/٢/٤/٢/١ الإصلاح المالى:
- تحديد الأهداف بدقة.
- المحافظة على الموارد المالى.

(١) الأسدى، مرجع سابق، ص/ ١٤١.

(٢) المرجع سابق، ص/ ١٠٦.

(٣) المرجع السابق، ص/ ٤٦.

(٤) المرجع السابق، ص/ ٤٢.

- وضع خطط وسياسات مالية هادفة.
- اختبار ذوى الأمانة والكفاءة لوضع السياسات ومتابعتها.
- تقدير الخراج بعد قياس الأرض (روكها) (*).
- جمع الزكاة من الأموال المحددة فى الشريعة وإنفاقها كنص القرآن.
- ١/٢/٤/٢/٢ الإصلاح الزراعى:
 - الاهتمام بالزراعة.
 - استصلاح أراضي جديدة (استنباط الأراضي).
 - الاهتمام بالآلات الزراعية والمؤن والبذور.
 - الاهتمام بالثروة الحيوانية.
 - إعطاء الفلاحون أجور عادلة.
- ١/٢/٤/٣/٢ الإصلاح التجارى:
 - تخفيض الجمارك (العشور) حتى يقبل الأجانب على أسواق مصرولا يبحثوا عن أسواق أخرى تكون الجمارك فيها منخفضة.
 - منع الاحتكار ومعاقبة المخالفين.
 - مراقبة الأسواق وتعيين المحنّسين من المقسطين.
 - تشديد الرقابة على الموازين والمكاييل.
- ١/٢/٤/٤/٢ الإصلاح الصناعى:
 - الاهتمام بالصناعات والحرف.
 - تشجيع الصناع بإعطائهم أجورا عادلة.
- ١/٢/٤/٥/٢ الإصلاح النقدى

(*) الروك: مسح الأراضي الزراعية لتقدير الخراج المستحق لبيت المال.

- ضبط النقد شكلا ووزنا.
 - الرجوع إلى الذهب والفضة فى التعامل.
 - ضرب الفلوس (العملات المساعدة) من النحاس الأحمر وضبطها.
 - متابعة ورقابة دار السكة.
 - تعيين موظفى دار السكة من الأمناء.
 - ويرى الأسدى أن ضبط النقد سينتج عنه^(١).
 - سهولة التعامل وسرعته.
 - حصول التمدن والاجتماع.
 - ضبط مال الزكاة.
 - جباية الخراج كاملة.
 - دفع أجور العمال بالحق.
 - عدم الاختلاف بين المتعاملين.
 - عدم تسلط الغلاء (التضخم).
 - ثبات الأسعار.
 - قلة الغارمين.
 - عدم خراب البلدان (الكوارث).
 - عدم فساد الأحوال (الأزمات).
- ١/٢/٤/٣ العمارة:
- الاهتمام بعمارة الأراضى ونهر النيل بإنشاء القناطر والسدود.

(١) المرجع السابق، ص/١٢٠.

-الاهتمام بالطرق وتمهيدها (تمهيد السبل والمسالك).

-إصلاح الجسور وحفر الخلجان والترع.

١/٢/٤/٤ الصحة:

-الاهتمام بصحة الرعية.

-الاهتمام بالدواء.

- إزالة ملوثات ماء النيل ليصلح للشرب واستخدامات البشر

(McCioldon 1993).

١/٢/٥ استعادة النشاط:

حين يتم الإصلاح يعود الناس إلى أعمالهم ويمارسون أنشطتهم في
الزراعة والصناعة والعمارة فيشبعون حاجاتهم ويتبادلون سلعهم بالنقد
المنضبط وتثبت الأسعار ويستتب الأمن.

١/٢/٦ التعلم:

١/٢/٦/١ النواحي الاقتصادية:

١/٢/٦/١/١ الزراعة

-استتبعت الأراضي الجديدة واستصلحت.

-اهتموا بالآلات الزراعية والبذور.

-أعطوا العمال أجورا عادلة.

-اعتنوا بالثروة الحيوانية فهي مصدر للأكل والشرب

والعمل في الحقول.

١/٢/٦/٢ الصناعة:

-اهتم المسؤولون بالصناعات المختلفة والحرف .

-أمروا بإعطاء الصناع أجورا عادلة.

٣/١/٦/٢/١ التجارة:

-منع الاحتكار وعوقب فاعلوه.

-خفضت الجمارك لتشجيع الجلب (الاستيراد) والتصدير.

- عين المحتسبون من المقسطين.

- راقب المحتسب ومساعدوه الأسواق لحمايتها من المفسدين

- راقب المحتسب صناعة الموازين والمكاييل وشددوا على ضبطها

٤/١/٦/٢/١ النقد:

- شددوا الرقابة على دار السكة.

- عين ولاء وموظفي دار السكة من المتخصصين الأمناء.

- ضبط الصناع النقد شكلا ووزنا.

- ضبطت العملات المساعدة المصنوعة من النحاس.

- قدرت نسب الخراج والزكاة بالعدل.

- دفعت الأجور بالحق.

- قل الاختلاف على قيم النقود.

٢/٦/٢/١ العمارة:

- بنوا القناطر والسدود واهتموا بعمارة نهر النيل

ومقياسه

-عبدت الطرق ومهدت السبل.

- أصلحوا الجسور وحفروا الترعر لتوصيل مياه النيل

للأراضي.

٣/٦/٢/١ الصحة:

- راقبوا صناع الدواء.
- بنوا المستشفيات.
- أزالوا المخلفات والجثث التي لوثت ماء النيل.

٤/٦/٢/١ الإدارة:

- اختير القادة من ذوى المكنة والأمانة.
- عدل القادة بين المرعوسين.
- اختيرت المستويات الإدارية من أهل القوة والأمانة بعد اختبارهم.
- اهتموا بالعقل والرأى ولم يتكلوا على البخت.
- أصدروا القرارات بعد مشاورة الخبراء والمرعوسين.
- حدد القادة الأهداف بدقة.
- خططوا للأعمال قبل قيامها.
- وضعوا سياسة الثواب والعقاب ليحسن المجد ويتقن المهمل.
- وضعوا سياسات واضحة للأجور.
- راقبوا الأعمال والأسواق.
- اهتموا بالعمل الجماعى لتتكامل الأعمال وتحقق الأهداف.

- أعفوا من الخدمة من تسبب فيها بالإهمال.
- عاقبوا المرتشين وشددوا عليهم ليعتبر غيرهم.
- حددوا الأعمال لمهندسى الرى قبل وبعد الفيضان.

- دربوا فرق الأزمات على المهارات المناسبة
- زادوا قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية ليزداد التماسك.
- حجزوا جزء من المال العام للأزمات (احتياطي الأزمة).
- اهتموا بالمعلومات ونظموها خاصة في مقياس النيل.

٥/٦/٢/١ القيم:

- أصبح القادة أسوة حسنة للعامة.
- اهتموا بالقيم كالعدل والأمانة والصدق.
- نفذت أحكام الشريعة في السرقة.
- تعاونت المستويات الإدارية على اجتياز الأزمة.

٦/٦/٢/١ السياسة:

- انضبطت الأمور.
- اهتموا بحماية الثغور من الأعداء.
- علموا أن حماية الدولة من أعدائها يبدأ من الإصلاح الداخلي.
- في إصلاح الاقتصاد والإدارة والقيم إصلاح للدولة وحماية لأمنها.

٣/١ الصيغة الإسلامية لإدارة الأزمات:

الإسلام دين ونظام وقائي أى أنه لو طبقت الأوامر والنواهي في الشريعة الإسلامية لسلم الناس من الأزمات الاقتصادية أو الإدارية أو الاجتماعية أو القيمية، وتأتى الأزمة عندما يتغافل الناس عن بعض الأوامر أو كلها، وفي تلك الظروف أيضا يوجهنا الإسلام إلى السلوك الرشيد أثناء الأزمة لنحتويها ونتعلم منها ما ينفعنا لأزمات قادمة، فالإسلام شفاء ورحمة فهو شفاء إذا حدثت الأزمة فهو يعالجها، وهو رحمة أى يقى من الأزمة

والنظام الوقائي أقل تكلفة ويساعد على استمرار التوازن وعمارة الأرض
بمنهج الله قال تعالى: {وَنُنَزِّلُ مِنَ الْقُرْآنِ مَا هُوَ شِفَاءٌ وَرَحْمَةٌ
لِّلْمُؤْمِنِينَ وَلَا يَزِيدُ الظَّالِمِينَ إِلَّا خَسَارًا} (١).



(١) سورة الإسراء : الآية ٨٢/ك

إدارة الأزمة عند الأسدي



ملخص نماذج الأزمات في العصر المملوكي

أسباب الأزمات	مظاهر الأزمات	احتواء الأزمة	التعلم
عند المقرريزي - انخفاض منسوب المياه - سوء التخطيط - سوء اختيار القادة - سوء اختيار الموظفين - الاحتكار - الإسراف - عدم ضبط قيم النقد - عدم بناء أو صيانة القناطر على نهر النيل - غلاء إيجار الأراضي الزراعية	- قلة الزراعة - ارتفاع الأسعار - المجاعة - موت الماشية - التضخم - انتشار الأوبئة - انتشار الرشوة - خروج العامة - عدم الأمن - التلوث - انتشار الفوضى	- تحديد الأهداف - وضع الخطط - والسياسيات والإجراءات - اختيار القادة على أسس سليمة - عقوبة المحتكرين - الإصلاح النقدي - إقامة القناطر على النيل - عمارة البلاد - إزالة ملوثات ماء النيل وتطهيره	- حددوا الأهداف بدقة - وضعوا الخطط - اختاروا القادة الأكفاء - استشاروا ذوي الخبرة - اهتموا بالاتصالات - عاقبوا المحتكرين - ضبطوا النقد - اهتموا بالزراعة - اهتموا بالحرف - أزالوا الملوثات - وضعوا التشريعات لضبط القيم الأخلاقية
عند الأسدي: - فساد أولى الأمر - الفساد المالي - الفساد الاقتصادي - الفساد الإداري - الفساد النقدي - عدم الاهتمام بالعمارة - سوء استخدام الموارد المتاحة	- إصدار قرارات سبئية - التضخم - موت العامة - مرض العامة - تفاوت قيم الفلوس - عدم انضباط الوزن والكيل - احتكار الحبوب - السرقة والنهب - خروج العامة على الأمراء - تلوث البيئة	- التخطيط - اختيار القادة من الأكفاء - التدريب - قنوات اتصال مستمرة - ضبط النقد - منع الاحتكار - تشديد الرقابة - الاهتمام بالصحة - الاهتمام بالعمارة	- حدود الأهداف - وضعوا الخطط - عينوا الأكفاء - درّبوا الموظفين - استشاروا الخبراء - وضعوا التشريعات - لعقاب المخالفين - منعوا الاحتكار - راقبوا الأسواق - عينوا المحتسبين من الأمناء الأقوياء في الدين

شكل رقم (٣)

١/٣/١ قبل الأزمة:

١/٣/١: إعداد فرق مدربة تدريباً عالياً على حل الأزمات، واستمرار تدريبها حتى تكون على أهبة الاستعداد وقد درب الله موسى عليه السلام على تحويل العصا إلى حية قبل الذهاب إلى فرعون ليتقن الأداء أمام فرعون {وَأَنْ أَلْقَ عَصَاكَ فَلَمَّا رَآهَا تَهْتَزُّ كَأَنَّهَا جَانٌّ وَلَّى مُدْبِرًا

وَلَمْ يُعَقِّبْ يَامُوسَى أَقْبَلْ وَلَا تَخَفْ إِنَّكَ مِنَ الْآمِنِينَ ﴿١﴾ اسْلُكْ
يَدَكَ فِي جَيْبِكَ تَخَرُّجَ بَيْضَاءَ مِنْ غَيْرِ سُوءٍ وَاضْمُمْ إِلَيْكَ
جَنَاحَكَ مِنَ الرَّهْبِ فَذَانِكَ بُرْهَانَانِ مِنْ رَبِّكَ إِلَى فِرْعَوْنَ وَمَلَئِهِ
إِنَّهُمْ كَانُوا قَوْمًا فَاسِقِينَ ﴿٢﴾ كما يقول رب العزة: {وَإِذِ ابْتَلَى
إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا قَالَ
وَمِنْ ذُرِّيَّتِي قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ} (٢) أى أن إبراهيم عليه
السلام قد اختبره الله ودربه قبل اختياره للإمامة فالتدريب لازم قبل القيام
بالمهام الملقاه عليه.

يقول صلى الله عليه وسلم: «ارموا واركبوا» (٣)، «ألا إن القوة الرمي
قالها ثلاثا» (٤) «الخيال معقود في نواصيها الخير إلى يوم القيامة» (٥)، وذلك
أنها كانت القوات الراكبة أو المحمولة السريعة، كما ألقى رسول الله ﷺ
الخيال التي تعد للجهاد من الزكاة حتى يشجع المسلم على اقتنائها وتدريبها
للجهاد في سبيل الله (ليس على المسلم في فرسه صدقة) (٦)، وقد كانت
الفرق لا تزيد على اثني عشر فردا كما كان في بيعة العقبة الثانية تسعة من
الخرزج وثلاثة من الأوس (٧).

وكانت النساء تدربن على التمريض قبل المعارك (كان رسول الله ﷺ
في المعارك يغزو بأمر سليم ونسوة من الأنصار معه إذا غزا فيسقين الماء

(١) سورة القصص ٣١: ٣٢

(٢) سورة البقرة ١٢٤

(٣) أحمد والترمذي، عن عقبة بن عامر، حسن.

(٤) مسلم، عن عقبة بن عامر، حسن.

(٥) متفق عليه، عن عروة البارقي، صحيح.

(٦) البخاري، عن أبي هريرة، صحيح.

(٧) الغزالي، فقه السيرة (القاهرة: الكتب الإسلامية)، ص/١٦١.

ويداوين الجرحي^(١) فالنساء كن يدربن على التمريض قبل المعارك
ليشاركن فيها.

٢/١/٣/١: إعداد الخطط أمر الإسلام بالتخطيط والتدبير قبل القيام
بالأعمال ولنا في سورة يوسف الأسوة في ذلك فقد خطط للأزمة لمدة خمس
عشرة عاما وقد كان رسول الله يخطط لكل عمل وتبعه الخلفاء الراشدين،
ونادى علماء الفكر الإداري الإسلامي بالتدبير مثل الماوردي والفارابي وابن
الربيع وابن خلدون وابن طبا وطبا والقلقشندي والطرطوشي والمقريزي
والأسدي وغيرهم^(٢).

وكان رواد الفقه الإداري الإسلامي يحثون الولاة والمسؤولين على التدبير
والتخطيط كالاتي:

- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية بوضوح
 - وضع الإستراتيجية وتحديد الرسالة والخطوط العريضة للخطة
 - رسم السياسات والسيناريوهات وتحديد الإجراءات.
 - اختيار الأفراد وتحديد مهامهم وتكليفهم بالتنفيذ.
 - المحافظة على الموارد البشرية وإعطائهم المرتبات على أساس الكفاية
 - التفقد والرقابة ووضع نظام للنواب والعقاب وتطبيقه بالعدل.
- ٣/١/٣/١ الاقتصاد:

(١) مسلم عن أنس، صحيح.
(٢) الباحثة، أبعاد الثقافة، مرجع سابق.

-الزراعة: حث الإسلام على الزراعة ليشبع الإنسان حاجاته المادية، يقول صلى الله عليه وسلم: «(من أحيأ أرضاً فله فيها أجر)»^(١).

- الصناعة: قال الفقهاء ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب فلكي يستر الإنسان جسده ينبغي زراعة القطن والكتان لصناعة الغزل والنسيج، وصناعة الدواء ضرورية لحماية الإنسان من الأمراض، وصناعة السلاح واجبة لحمايته من الأعداء.

كما حث الإسلام على العلم والبحث وإبداع المخترعات الجديدة التي تساعد الإنسان في عمله كوسائل الاتصالات الجديدة والآلات التي يلقي عليها الإنسان أعبائه العضلية والذهنية الرتيبة، كما حث الإسلام على معرفة علوم الفضاء {قُلْ انظُرُوا مَاذَا فِي السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَمَا تُغْنِي الْآيَاتُ وَالتَّنْذِرُ عَنْ قَوْمٍ لَا يُؤْمِنُونَ} ^(٢)، فالله سبحانه قد أمرنا بالبحث في السماوات السبع ولا يمكننا ذلك إلا بسفن الفضاء أو وسائل الاتصالات المرئية الحديثة فعلوم الفضاء يحث الإسلام المسلمين على تعلمها كالعلوم الأخرى التي عرفناها بالعلم والتجربة.

-المال: وجه الإسلام المسلمين إلى:

-الوسطية في الإنفاق {وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا} ^(٣).

-الادخار «كلوا وادخروا»^(٤).

(١) أحمد والنسائي، عن جابر، صحيح.

(٢) سورة يونس ١٠١.

(٣) سورة الفرقان ٦٧.

(٤) متفق عليه، عن أبي هريرة، صحيح.

-ترشيد الاستهلاك ((طعام الإثنين كافي الثلاثة وطعام الثلاثة كافي
الأربعة))^(١).

-وجوب زيادة الدخل عن الخرج حتى نكون احتياطي أزمات.
-دفع الزكاة فهي أحد أركان الإسلام الخمسة.

- النقد:

-ضبط النقدين الذهب والفضة.

-ضبط العملات المساعدة.

-تشديد الرقابة على دار المسكوكات.

- الموازين والمكاييل:

-ضبط المكاييل والموازين {وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ} الَّذِينَ إِذَا اكْتَالُوا
عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ وَزَنُوهُمْ
يُخْسِرُونَ^(٢).

-التجارة:

-ضبط المعاملات.

- منع الاحتكار ((الجالب في سوقنا كالمجاهد في سبيل الله
والمحتكر في سوقنا كالملحد في سبيل الله))^(٣).
-تحريم الربا ((لعن الله الربا واكله...))^(٤).

(١) متفق عليه، عن أبي هريرة، صحيح.

(٢) سورة المطففين: الآيات ١-٣

(٣) الحاكم، عن اليسع بن المغيرة، مرسلا، صحيح.

(٤) الطبراني، عن ابن مسعود، صحيح.

-تحريم الغش ((من غشنا فليس منا))^(١).

-تحريم الرشوة ((لعن الله الراشي والمرتشى والرائش الذى يمشى بينهما))^(٢).

١/٣/٤ العمارة:

-حث الإسلام المسلمين على العمارة فى كل مجال واعتبرها من الواجبات كالمساكن والمساجد والقناطر والسدود التى تقى من الأزمات أو تحد منها.

- إهتم المسلمون بشق الطرق ووسائل المواصلات حتى يقضى الناس حاجاتهم بيسر قال عمر: لو عثرت ناقة بالعراق لسألنى الله عنها لم لم أمهد لها الطريق؟ والناس أولى بذلك.
١/٣/٥-المعلومات:

-ينبغى معرفة كافة المعلومات التى لها علاقة بالأزمة ولنا فى رسول الله الأسوة الحسنة فى ذلك فقد أرسل سرية بقيادة عبدالله ابن جحش وقال ((إمض حتى تنزل نخلة بين مكة والطائف فترصد بها قريشا وتعلم لنا من أخبارهم))^(٣) وكان يعد لمعركة بدر الكبرى فأرسل السرية لمدته بالمعلومات عنهم.

١/٣/٦-التفقد والرقابة:

-تقييم الأداء باستمرار.

-معرفة أسباب الانحرافات.

(١) الطبرانى، عن ابن مسعود، ضعيف.

(٢) أحمد، عن ثوبان، صحيح.

(٣) الغزالي، فقه السيرة، مرجع سابق، ص/٢٦٢.

-معالجتها فوراً قبل تفاقمها.

يقول صلى الله عليه وسلم: ((مثل القائم في حدود الله والواقع فيها كمثل قوم استهموا على سفينة فأصاب بعضهم أعلاها وأصاب بعضهم أسفلها فكان الذين في أسفلها إذا استقوا من الماء مروا على من فوقهم فقالوا: لو أنا خرقنا في نصيبنا خرقاً ولم نؤذ من فوقنا فإن تركوهم وما أرادوا هلكوا جميعاً وإن أخذوا على أيديهم نجوا ونجونا جميعاً))^(١).

٢/٣/١ أثناء الأزمة:

١/٢/٣/١: محاولة حل الأزمات على مراحل واتفق الأسدي مع الفكر

الحديث في ذلك

٢/٢/٣/١: القدوة الحسنة من القادة فالقائد في الإسلام أسوة حسنة يشعر بما يشعرون به ويسلك سلوكهم فقد كان الرسول ﷺ يأكل مما يأكلون ولا يتميز عليهم وكذلك فعل عمر في عام الرمادة فقد اصفر وجهه من أكل الزيت وكان يقول: كيف يعنيني شأن الرعية إذا لم يصيبني ما أصابهم وكان الناس يقولون أن عمر سيموت هما بأمر المسلمين^(٢).

٣/٢/٣/١: التوزيع بالسوية قال صلى الله عليه وسلم ((إن الأشعريين إذا أرموا في الغزو أو قتل طعام عيالهم في المدينة جمعوا ما كان عندهم

(١) البخاري، عن النعمان بن يسير، صحيح.

(٢) ابن الأثير، الكامل في التاريخ ج ٤ (بيروت: دار صادر، ١٩٦٥)، ص ٥٥.

فى ثوب واحد ثم اقتسموه بينهم فى إناء واحد بالسوية فهم منى وأنا منهم^(١).

٤/٢/٣/١: تشجيع التبرع ينبغى على المسلمين أن يتبرعوا لمن أصابتهم الأزمة، فالتكافل أحد مبادئ الإسلام وللحاكم إرغامهم على ذلك وفى المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار والعقل فى الديات التى تجب على العاقلة وليس على الفرد، دليل على ذلك.

٥/٢/٣/١: التحرك السريع لفرق الإنقاذ فى أحد الغزوات كانت النساء ومنهم نساء الرسول ﷺ يداوون الجرحى ويسقون العطشى^(٢) ولقد رأيت عائشة بنت أبى بكر وأم سليم وإنهما لمشمرتان أرى خدما سوقهما تنقلان القرب على متونهما ثم تفرغانه فى أفواههم ثم ترجعان تملأنها ثم تجيئنا تفرغانه فى أفواه القوم^(٣).

٦/٢/٣/١: فرض ضرائب جديدة، من حق الحاكم فرض ضرائب جديدة إذا حدثت أزمة وقد كان هذا هو رأى الخليفة عمر بن الخطاب عندما قيل له: لو تركت فى بيوت الأموال عدة لكون إن كان، فقال عمر كلمة ألقاها الشيطان على فيك وقانى الله شرها وهى فتنة لمن بعدى بل أعد لهم ما أمرنا الله ورسوله طاعة لله ورسوله فهما عدتنا التى بها أققينا إلى ما ترون^(٣)، وكان يقصد أنه ما دام المسلمون يطبقون شرع الله فلن تحدث لهم أزمات وأنه إذا حدثت فإنه يتعين عليه فرض ضرائب.

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

(٢) مسلم، عن أنس، صحيح.

(٣) الطبرى، تاريخ الرسل والملوك ج ٤ (القاهرة: المعارف، ١٩٩٣)، ص ٦١٥.

٧/٢/٣/١: تحديد المهام أثناء الأزمة فقد حدد الرسول ﷺ مهام كل فرد في فريق الأزمة في الهجرة عبد الله بن أبي بكر وأسماء أخته يأتیان إليه بالمعلومات فيوجههم إلى تحقيق الهدف.

٨/٢/٣/١: الاتصال الفعال كان صلى الله عليه وسلم على اتصال دائم بأفراد فريق الأزمة في الهجرة وغيرها، وكان عمر بن الخطاب على اتصال دائم بمرءوسيه في عام الرمادة فكان يرسل الرسائل لولاية الأمصار ليمدوه بالطعام والكساء لاحتواء الأزمة كما إن الشورى وهى أداة الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية ينبغى العمل بها خاصة في الأزمات ففي الأزمة نحتاج إلى كل رأى خبير لنجتازها بفعالية.

٩/٢/٣/١: التصرف الاقتصادي الرشيد أثناء الأزمة ولنا في أزمة مصر في عصر يوسف الأسوة الحسنة من تخزين الفائض لمدة سبع سنوات ثم توزيعه في السنوات العجاف كما في المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار في المدينة الأسوة كذلك.

١٠/٢/٣/١: الضرورات تبيح المحظورات، أباح الإسلام بعض سلوكيات كان يحرمها في الظروف العادية كأكل الميتة وأكل ما لا يملك.

١١/٢/٣/١: الاهتمام بالبيئة اهتم الإسلام بالبيئة ونظافتها وطهارتها ففي الأوبئة أمر الإسلام بعدم التحرك من أو إلى المكان الموبوء يقول صلى الله عليه وسلم: ((إذا سمعتم بالطاعون بأرض فلا تدخلوا عليه وإذا وقع وأنتم بأرض فلا تخرجوا منها فرارا منه))^(١) كما أمر بنظافة الأمكنة وإزالة

(١) متفق عليه، عن أسامة بن زيد، صحيح.

مخلفات الإنسان ((إمطة الأذى عن الطريق صدقة))^(١) وكان المحتسبون يراقبون الأسواق ويمنعون أصحاب الحرف التي تؤذى المارة أن يكونوا داخل المدينة وكانوا يمنعون مرور الإبل وهي محملة بالحطب حتى لا يتأذى الناس منها وكانوا يمنعون الاحتكار والربا والغش^(٢).

وقد كان المحتسب يحتاط جهده في الطهارة في المأكل والمشرب والملبس وقد أبقي الصليبيون على نظام الحسبة أثناء إحتلالهم لدور المحتسبين الفعال في توفير الأمن البيئي^(٣).

كما منع الإسلام التلوث السمعي {وَأَغْضُضْ مِنْ صَوْتِكَ إِنَّ أَنْكَرَ الْأَصْوَاتِ لَصَوْتُ الْحَمِيرِ}^(٤) ونلاحظ أن الصلوات التي تؤدي في النهار صامته كي لا يزداد الضجيج نهراً أما في الليل والضجيج أقل فإن الصلاة الجماعية تكون مسموعة.

١٢/٢/٣/١: المرونة في اتخاذ القرارات ينبغي على رؤساء فرق الإنقاذ إصدار قرارات مرنة فالسلوك في الأزمة غيره في الظروف الطبيعية، وما شرعت الرخص في الإسلام إلا للطوارئ فصلاة المسافر قصراً ويجوز الإفطار في رمضان في السفر أو المرض، كما أن أكل الميتة وعدم قطع يد السارق في المخصصة من الرخص وتأجيل الزكاة في المخصصة جائز فقد أجل عمر ﷺ الزكاة عام الرمادة.

- (١) مسلم، عن أبي هريرة، صحيح.
(٢) ابن عبدون، ثلاث رسائل أندلسية في آداب الحسبة والمحتسب (القاهرة: المعهد الفرنسي) ص/ ٣٥
(٣) محمد محمود محمددين (١٩٩٤) الأمن البيئي في تراثنا الإسلامي. الدارة، العدد الثاني، ص/ ١٧٤.
(٤) سورة لقمان ١٩

١/٣/٢/١٣: التماسك والتعاون على المسلمين أن يتماسكوا ويتكافلوا ويتعاونوا في الظروف العادية وهم أولى بذلك في الأزمات ((المسلم أخو المسلم))^(١)، ((المسلمون شركاء في الكلا والماء والنار))^(٢) وقال صلى الله عليه وسلم: ((مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى))^(٣).

١/٣/٢/١٤: نظم معلومات واعية يأمر الإسلام المسلمين بضرورة وجود نظم معلومات تمتاز بالدقة والشمول كما يأمر جامعي المعلومات بتبليغها فوراً للقادة حتى يحللوها ويقيموها ويستنبطوا الحلول {وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَدَّعَوْا بِهِ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَى أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ وَلَوْ لَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا قَلِيلًا} ^(٤) فإشياء المعلومات في الأزمة يؤدي إلى تفاقمها.

١/٣/٢/١٥: المتابعة المستمرة أمر الإسلام القادة بالمتابعة المستمرة وتقييم الأداء أولاً بأول فقد كان الرسول ﷺ يتابع بنفسه مراحل الأزمات ويشرف على احتوائها كما حدث في الإخاء بين المهاجرين والأنصار وغزوة الخندق وفي توزيع الغنائم كما أشرف عمر بنفسه على توزيع الطعام والكساء في عام الرمادة.

١/٣/٣ بعد الأزمة:

(١) أبو داود، عن سويد بن حنظلة، حسن.

(٢) أحمد، عن رجل، حسن

(٣) مسلم، عن النعمان بن بشير، صحيح

(٤) سورة النساء ٨٣

١/٣/٣/١-تقييم مدى فعالية الخطط والأداء^(١) كان الرسول ﷺ يقيم الأداء أولاً بأول ويطور على أساسها الخطط الجديدة مثلما فعل بعد الخندق عندما قرر الهجوم بدلاً من الدفاع فالخطة أصبحت غير فعالة لذا إستبدلها.

٢/٣/٣/١ عمل نظام وقائي ضد الأزمات:

- انضباط السلوك وتطبيق الشريعة ، فالتطبيق يقي من الأزمات بأنواعها المختلفة {وَلَوْ أَنَّ أَهْلَ الْقُرَىٰ ءَامَنُوا وَأَتَّقُوا لَفَتَحْنَا عَلَيْهِم بَرَكَاتٍ مِّنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ وَلَكِن كَذَّبُوا فَأَخَذْنَاهُم بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ} (٢).

٣/٣/٣/١ التعلم:

خلق الله الإنسان وجعله قابلاً للتعلم فمن التجارب يكتسب الإنسان الخبرة فيبتعد عن الوقوع فيها مرة أخرى، وإذا حدثت بسبب خارج عن إرادته أمكنه التصرف السريع لما تراكم لديه من التجربة السابقة ((كل ابن آدم خطاء وخير الخطائين التوابين)) (٣).

٤/٣/٣/١ استمرار تدريب الفرق الأزموية^(٤):

-تأكيد القدرة على التغلب على الأزمة بزيادة تدريبهم على التوقع وحل المشكلات.

- تأكيد القدرة على مواجهة أى أزمة قادمة بتمثيل الأدوار والعصف الذهني.

(١) منى صلاح الدين شريف، إدارة الأزمات (القاهرة: بدون ناشر، ١٩٩٨)، ص/٢٣٣.

(٢) سورة الأعراف ٩٦

(٣) أحمد والترمذي، عن أنس، صحيح.

(٤) Clark, Neil. Team Building (1st., U.S.A:McGraw-Hill, 1994), p.31

كان رسول الله ﷺ يوجه المسلمين إلى الاستمرار في التدريب على الرمي وركوب الخيل والتمريض حتى يكونوا على استعداد كامل لأى أزمة.

٥/٣/٣/١ ينبغي الاهتمام بالبيئة وإزالة آثار الأزمات:

ينبغي إزالة آثار الهدم والمخلفات حماية للبيئة فور الانتهاء من الأزمة وقد كان الشهداء يدفنون فوراً دون غسل إكراماً لهم من تعفن الجثث وانتشار الأوبئة.

٦/٣/٣/١ وضع الخطط:

دراسة مدى النقص فى الإمكانيات ومحاولة تعويضها بوضع الخطط ورسم السيناريوهات المفصلة للأزمات القادمة بعد أخذ العبرة والتعلم من الأخطاء السابقة.

٧/٣/٣/١ القيام بالمشروعات التى تقى من الأزمة:

٧/٣/٣/١ الاهتمام بتنمية الموارد البشرية

- تدريبهم لزيادة مداركهم ومهاراتهم.

- التعليم المستمر.

- إعطائهم أجوراً عادلة.

- التقييم المستمر للأداء.

- استصلاح أراضى جديدة.

- المشروعات الصناعية التى تحد من الإستيراد.

- عمل برامج تنمية شاملة للنمو السريع.

- تشجيع الإبداع ونقل التكنولوجيا المتقدمة.

- إعطائهم أجوراً عادلة.

- تحفيزهم بإثابة المحسن وعقاب المفسد.

٨/٣/٣/١ الاهتمام بتنمية الموارد البشرية:

-تدريبهم لزيادة مداركهم ومهاراتهم.

- التعليم المستمر.

-تحفيزهم بعمل مسابقات.

٩/٣/٣/١ عمل دراسات للاكتشاف المبكر للأزمة:

-جهاز معلومات فعال.

-الاتصال الفورى بالقيادات.

-متابعة التنبؤات أولا بأول وتقييمها.

١٠/٣/٣/١ الاهتمام بالشورى:

-مشورة الخبراء.

-مشاورة الفرق الأزموية التى خاضت التجربة.

١١/٣/٣/١ التوعية^(١):

-عمل برامج توعية للتغلب على الأزمات.

-التدريب على التمرىض.

-التدريب على عمل الإسعافات الأولية.

- استصلاح أراضى جديدة.

- إقامة المشروعات الصناعية التى تحد من الإستيراد.

-عمل برامج تنمية شاملة للنمو السريع.

(١) الطيب، إدارة الكوارث، (القاهرة: ميدلايت، ١٩٩٢)، ص/١١٩

-تشجيع الإبداع ونقل التكنولوجيا المتقدمة.

-إعطائهم أجورا عادلة.

-تحفيزهم بإثابة المحسن وعقاب المفسد.

١٢/٣/١ الاهتمام بالقيم:

- تعليم الدين في كل مراحل التعليم.

-القيم الاجتماعية في الأسرة.

-القيم التنظيمية الإسلامية في الأعمال.



النتائج والتوصيات

١/٤ النتائج:

١/٤/١: بحث العلماء والفقهاء في علم إدارة الأزمات فهو ليس علما حديثا بالنسبة للعلوم الإسلامية فقد ألفت فيه الكتب، وقد حلل فيها العلماء الأسباب واعددوا الظواهر وحاولوا احتواء مراحل الأزمات المختلفة ووضعوا العلاج ووجهوا الكتب إلى المسؤولين لأنهم أصحاب القرارات التي توجه سلوك المرءوسين إلى طرق الحل وأساليب الاحتواء، وبذلك نكون قد أجبنا على السؤال الأول

١/٤/٢: نبه العلماء والفقهاء إلى عدم تكرار الأزمات بعدم الوقوع في نفس الأخطاء من سوء اختيار الجهاز الإداري وسوء التدبير والتوزيع غير العادل للثروة والاهتمام بالقيم والإصلاح الاقتصادي والاجتماعي والإداري.

١/٤/٣: لاحظ العلماء أن هناك ارتباط بين تفاقم الأزمات وسوء التخطيط، وأن التخطيط الرشيد يقي من الأزمات أو يحد منها وأنه ينبغي الاهتمام بالتنبؤ المدروس وتحديد الأهداف ووضع الخطط والسياسات ورسم السيناريوهات وأن ذلك ييسر معالجة الأزمة أو يقي منها وبذلك نكون قد أجبنا على السؤال الثاني (أ).

١/٤/٤: اختيار القيادات الصالحة عنصر هام يسبب الوقاية من الأزمات أو علاجها بفعالية، لأن القيادات هي التي تضع الخطط وتصدر القرارات الرشيدة وتؤثر على المستويات الإدارية الأدنى ويمكنها بذلك من احتواء الأزمة بفعالية ورجوع المنظمات إلى حالتها الطبيعية بأسرع وقت ممكن والتعلم من الأخطاء وبذلك نكون قد أجبنا على السؤال الثاني (ب).

١/٤/٥: إن اختيار الفريق الأزموى بعد هام من أبعاد علاج الأزمة وينبغى أن يتصف هذا الفريق بالقيم الإسلامية الرفيعة كالصبر والحلم وحب التضحية ورباطة الجأش وعدم الانفعال السريع والولاء والأمانة والقوة فى الحق، كما ينبغى تزويدهم بالمعارف الحديثة وتدريبهم باستمرار.

١/٤/٦: أمر الإسلام القادة بالمشاورة فالشورى عماد الإدارة الإسلامية وبغض إليهم الانفراد بالقرار لأن اشتراك عدة عقول فى قرار غير انفراد عقل واحد وذلك أن كل فرد لديه تخصصا فى جانب فنجمع للقرار كل التخصصات وكل الآراء وهذا ما ينادى به الفكر الإدارى الحديث خاصة فى الإدارة الآسيوية، كما أشار العلماء إلى ضرورة إجراء التجارب ليكون القرار فعالا، وبذلك نكون قد أجبنا على السؤال الثانى (ج).

١/٤/٧: إن الاتصال الفعال عنصر هام فى علاج الأزمة وقد أمر الإسلام القادة بضرورة تواجدهم بين المرءوسين باستمرار وتدعيم نظم الإتصال وزيادة قنواته وانسياب الاتصالات بين المستويات الإدارية، ويسبب ذلك تماسك التنظيم وسرعة الحركة خاصة فى الأزمات، وبذلك نكون قد اجبنا على السؤال الثانى (د).

١/٤/٨: نعتبر المعلومات ركن هام من أركان نجاح التغلب على الأزمات فتوافر المعلومات تمكن القيادات من وضع الخطط على أساس واقعى ولذلك فإن التخطيط فى البيئة المؤكدة أيسر من التخطيط فى البيئة غير المؤكدة وهناك ارتباط بين توافر المعلومات الصحيحة وحل الأزمة بفعالية، وبذلك نكون قد اجبنا على السؤال الثانى (هـ).

٩/٤/١: أثبت البحث أن التفقد والرقابة ومتابعة الأداء أولا بأول يقي من الأزمات وييسر احتوائها لو حدثت فالارتباط واضح بين التفقد وسرعة العلاج لأن الانحراف يعالج أولا بأول فلا يتفاقم الضرر وقد نبه العلماء على ذلك، وبذلك نكون قد أجبنا على السؤال الثاني (و).

١٠/٤/١: نظام الثواب والعقاب عنصر جوهري فعال في ضبط سلوك الأفراد فالمتقن يحاول الإحسان حتى تزداد مكافأته والمسيئ يحاول تصليح الأخطاء حتى لا يستمر عقابه.

١١/٤/١: يوجد ارتباط بين نقاء البيئة وبين سرعة حل الأزمة في مجال الصحة فإذا أزيلت المخلفات والملوثات وعولجت الأوبئة وحجز المرضى لا يخرجون ولا يدخل عليهم ووجدت أماكن نظيفة للإيواء وقلل الزراع من استخدام المبيدات الحشرية نكون قد سرنا في طريق حل الأزمة من حماية البيئة وحماية البشر فللبيئة ارتباط وثيق بعلاج الأزمة، وبذلك نكون قد أجبنا على السؤال الثاني (ز).

١٢/٤/١: إن كثرة وجود السلبات وتراكمها داخل المنظمات يسبب حدوث الأزمات وتعقدها كانتشار الرشوة والظلم والسرقة ويسبب عدم وصول الحقوق إلى أصحابها مما يسبب ثورتهم مما يؤدي إلى انهيار الكيان الإداري إذا لم تعالج بحكمة، فالقيم التنظيمية هي روح المنظمة.

١٣/٤/١: تمكن المسئولون من التغلب على الأزمة عندما تنبها إلى أهمية عناصر الإدارة وطبقوها كالتخطيط وحسن اختيار القادة والأفراد، وإصدار القرارات الرشيدة بعد الشورى والاتصال الفعال والتفقد والرقابة والتدريب وتطبيق نظام الثواب والعقاب وبذلك نكون قد أجبنا على السؤال الثالث.

١٤/٤/١: راعت الشريعة وجود أزمات لذلك نادى الفقهاء بضرورة وجود بند فى الميزانية يسمى احتياطى أزمات (بند النوائب) وذلك لعلاج الأزمات بفعالية.

١٥/٤/١: بناء القناطر والسدود من الضرورات لحماية الدولة، كما فى تدعيم المشروعات الاقتصادية حماية من الأزمات وتعجيل بحلها.

١٦/٤/١: تعتبر الأزمة ضرورة يباح فيها ما لا يباح فى الظروف العادية من أكل الميتة وتدخّل الدولة فى التسعير وعقاب المخالفين بشدة وتحديد الإقامة فى حالة الأوبئة حتى تحمى الأفراد من الهلاك.

٥/١ التوصيات:

- ١/٥/١: الاهتمام بدراسة التراث الإداري الإسلامي فهو يحتوي على كل مستحدث وكل ما سيحدث وهو نبع لا ينفذ وهو أرض صلبة يمكننا الانطلاق منها دون الاتكال على الثقافات الواردة فتقافتنا تناسب وتوافق عاداتنا وقيمنا وتستوعب بمرونتها كل جديد ومستحدث.
- ٢/٥/١: ضرورة تدريس إدارة الأزمات من منظور إسلامي كما تدرس في الثقافات الأخرى وأخذ العبر والدروس منها.
- ٣/٥/١: عمل ندوات ومؤتمرات لدراسة أسباب الأزمات ومحاولة تلقيها بالاسترشاد بالفقه الإداري الإسلامي.
- ٤/٥/١: ضرورة تشكيل فرق دائمة للأزمات مكون من أفراد دائمين وأفراد يكونون أثناء الأزمة من المتخصصين كل في مجاله.
- ٥/٥/١: ضرورة تدريب الفرق الأزمية بأساليب التدريب الحديثة واستمرار التدريب بعد انتهاء الأزمة ليكونوا مستعدين لاحتواء الأزمات القادمة، وتدريب العاملين على الأمن الصناعي، والإسعافات الأولية.
- ٦/٥/١: ضرورة وضع الخطط والسياسات والسيناريوهات بدقة ومرونة وإعداد أماكن الإيواء والخيام والمخزون السلعي، وإعداد المستشفيات للطوارئ.
- ٧/٥/١: الاهتمام بالصيانة الدورية على المعدات والمباني لعلاج الخلل سريعا.
- ٨/٥/١: ضرورة تخصيص جزء من الميزانية للأزمات في الدولة والمنظمات.

- ٩/٥/١: ضرورة وجود وحدات إدارية مستقلة داخل المنظمات
للتخطيط للأزمة وتشكيل فرق عمل دائمة للتعامل مع الأزمات ويختارون من
ذوى المهارات الخاصة والقيم الراسخة.
- ١٠/٥/١: الاهتمام بالبيئة عند مجابهة الأزمات التى تسبب التلوث
كالأمراض والإشعاع والدخان والمبيدات والمخصبات.



المراجع العربية

- القرآن الكريم

كتب التفسير:

- ابن كثير. تفسير ابن كثير. القاهرة: الشعب، ١٩٧٠م.
- الفخر الرازي. التفسير الكبير. القاهرة: دار الغد العربي ١٩٩٢م.
- القرطبي . الجامع لأحكام القرآن. القاهرة: الشعب، ١٩٦٩م.

كتب الحديث:

- البخاري. صحيح البخاري. القاهرة: الشعب، ١٩٥٨م.
- مسلم. صحيح مسلم. القاهرة: الحلبي، ١٩٨٣م.
- السيوطي. الجامع الصغير لأحاديث البشير النذير. بيروت: العلمية، بدون تاريخ.

كتب الفقه:

- ابن تيمية. السياسة الشرعية لإصلاح الراعي والرعية. بيروت: العلمية، ١٩٨٨م.
- ابن قدامة. المغنى. القاهرة: دار الغد العربي، ١٩٩٥م.
- الماوردي. الأحكام السلطانية. بيروت: الكتب العلمية، ١٩٨٥م.
- يحيى بن آدم القرشي. الخراج. القاهرة: السلفية، ١٩٦٤م.

كتب تاريخية:

- ابن الأثير. الكامل في التاريخ. بيروت: دار صادر، ١٩٦٥م.
- ابن الجوزي. سيرة ومناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب. القاهرة: دار الفكر العربي، بدون تاريخ.

- ابن إياس، بدائع لزهور في وقائع الدهور. القاهرة: الهيئة العامة للكتاب، ١٩٨٤م.
- ابن تغرى بردى. النجوم الزاهرة في ملوك مصر والقاهرة. جـ ١٠، القاهرة: دار الكتاب، بدون تاريخ.
- ابن كثير. البداية والنهاية. القاهرة: دار الغد العربي، ١٩٩٣م.
- الذهبي. تاريخ الإسلام، جـ ١. القاهرة: دار الغد العربي، ١٩٩٧م.
- السيوطي. تاريخ الخلفاء. بدون بيانات.
- الطبري. تاريخ الرسل والملوك، جـ ٤. القاهرة: المعارف، ١٩٩٣م.
- الغزالي. فقه السيرة. القاهرة: الكتب الإسلامية، ١٩٨٢م.
- المجدلوى. الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب. بيروت: النهضة، ١٩٩١م.
- المقرئى. الخطط، جـ ١. القاهرة: الآداب، بدون تاريخ.
- شلى. أحمد، الموسوعة الإسلامية. القاهرة: النهضة، ١٩٧٤م.
- عاشور. سعيد عبد الفتاح. العصر المملوكى. القاهرة: النهضة، ١٩٦٥م.
- قاسم. عبده قاسم. سلاطين المماليك. القاهرة: الشروق، ١٩٩٤م.
- كتب إدارة الأزمات الإسلامية:
- ابن شاهين. زبدة كشف الممالك وبيان الطرق والمسالك. القاهرة: دار العرب، ١٩٨٨م.

- الأسدي. محمد بن خليل. التيسير والاعتبار والتحرير والاختبار فيما يجب من حسن التدبير والتصرف والاختيار. القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٦٨م.

- المقریزی. إغاثة الأمة بكشف الغمة. القاهرة: الهلال، ١٩٩٠م.

- المقریزی. الخطط. القاهرة: مكتبة الآداب. بدون تاريخ.

كتب إدارة الأعمال الإسلامية:

- ابن أبي الربيع. سلوك المالك في تدبير الممالك. القاهرة: الشعب، ١٩٨٣م.

- ابن طبا طبا. الفخرى في الآداب الإسلامية. القاهرة: المعارف، ١٩٨٣م.

- ابن عبدون. ثلاث رسائل أندلسية في الحسبة والمحتسب. القاهرة: المعهد الفرنسي، ١٩٥٥م.

- الطرطوشي. سراج الملوك. بيروت: الدار اللبنانية، ١٩٩٤م.

- العامري. السعادة والإسعاد في السيرة الإنسانية. القاهرة: دار الثقافة والنشر، ١٩٩١م.

- عاشور. دراسة في الفكر الاقتصادي العربي الدمشقي محاسن التجارة. القاهرة: دار الاتحاد، ١٩٧٣م.

كتب إدارة الأزمات الحديثة:

- الحملاوي، رشاد. إدارة الأزمات. القاهرة: عين شمس، ١٩٩٣م.

- الخضيرى، محسن أحمد. إدارة الأزمات. القاهرة: مدبولى، بدون تاريخ.

- الطيب، حسن أبشر. إدارة الكوارث. القاهرة: ميد لايت، ١٩٩٢م.
- العماوى، عباس رشدى. إدارة الأزمات في عالم متغير. القاهرة: الأهرام، ١٩٩٣م.
- النجار، فريد. التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون. القاهرة: إيترا لك، ١٩٩٩م.
- شريف، منى صلاح الدين. إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء. القاهرة: الناشر لم يذكر، ١٩٩٨م.
- هامر، مايكل. إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندرة). القاهرة: الأهرام، ١٩٩٥م.
- هلال. محمد حسن. مهارات إدارة الأزمات. القاهرة: المؤلف، ١٩٩٦م.

المعاجم:

- ابن منظور. لسان العرب. القاهرة: المعارف، ١٩٩٤م.
- الأصفهاني. المفردات. القاهرة: الحلبي، ١٩٦١م.
- الرازى. مختار الصحاح. القاهرة: الحلبي، ١٩٥٠م.
- الفيومى. المصباح المنير. بيروت: مكتبة لبنان، ١٩٨٧م.

المؤتمرات:

- المؤتمر السنوى الأول والثانى والثالث لإدارة الأزمات والكوارث. كلية التجارة جامعة عين شمس، ١٩٩٦، ١٩٩٧، ١٩٩٨م.

- مؤتمر الاقتصاد المصري. التحديات والسياسات من المنظورين الإسلامي والوطني. كلية التجارة جامعة الأزهر فرع البنات، قسم الاقتصاد، ١٩٩٥م.

الندوات:

- ندوة الفكر السياسي في التراث العربي والإسلامي. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ١٩٩٧م.
- ندوة الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات. الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ١٩٩٣م.

الأبحاث العربية المنشورة:

- أحمد أحمد عامر (١٩٩٦) القائد في موقف الأزمة. المؤتمر الأول لإدارة الأزمات. كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ١-٢٩
- أمانى مسعود الحدينى (١٩٩٧) قراءة في نصين تراثيين سياسيين التيسير والاعتبار للأسدى وإغاثة الأمة للمقرىزى. ندوة الفكر السياسي في التراث العربي والإسلامي. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، ص ١-٤١.
- أنس المختار (١٩٩٦) التطبيقات الإدارية في الإسلام التخطيط في الإسلام. المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة الأزهر، ص ١٨٩-٢٣٥.
- السالوس (١٩٩٥) التضخم والكساد وكيف عالجهما الإسلام. الاقتصاد الإسلامي. العدد ١٧٠، ص ٣٢-٣٩.

- السيد عبد المحسن سليمة (١٩٩٦) التخطيط لمواجهة الكوارث في مصر. المؤتمر الأول لإدارة الأزمات. كلية التجارة جامعة عين شمس، ص ٣٠-٣٦.
- حسن أبشر الطيب (١٩٩٠) إدارة الكوارث. الإدارة العامة. العدد ٦٥، ص ٥١-١١١.
- زيد جمعة محمد الرماني (١٩٩٧) مفهوم العمارة في الاقتصاد الإسلامي. المجلة العربية للعلوم الإنسانية. العدد ٥٧، ص ٢٣٦-٢٤٦.
- سوسن سالم الشيخ (١٩٩٤) الضوابط السلوكية للتنظيم الإسلامي. المجلة العلمية لكلية التجارة، فرع جامعة الأزهر للبنات. العدد ١١، ص ٢٢٠-٢٣٨.
- أبعاد (١٩٩٥) _____
الثقافة التنظيمية في الفقه الإداري الإسلامي. المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات. العدد ١٢، ص ١-١٥٢.
- (١٩٩٧) قيم _____
وسلوك المرءوسين كمتغير وسيط بين قيم وسلوك الرؤساء والفعالية التنظيمية. المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات. العدد ١٤، ص ١-٨٤.
- شوقي دنيا (١٩٩١) قراءة اقتصادية في كتاب التيسير والاعتبار للأسدى. مجلة جامعة محمد بن سعود الإسلامية. العدد الخامس. ص ١٩٩-٢٢٦.

- _____ (١٩٩٧) التضخم مدخل نظري
لمفهومه وأسبابه وأثاره. مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي،
العدد الثاني، ص١١٧-١٧٥.
- ضيف الله يحيى الزهراني (١٩٩٥) دار السكة نشأتها أعمالها إدارتها.
الدارة. العدد الثاني، ص٧-٦٢.
- قحطان الدوري (١٩٨٧) الاحتكار وأثاره في الفقه الإسلامي. الحضارة
الإسلامية، الأردن، ص٨٤-١٦٦.
- محمد عبد القادر الفقى (١٩٩١) عمارة المدن في الإسلام. مجلة الوعي
الإسلامي، العدد ٣٠٦، ص٧٦-٨٧.
- محمد محمود محمددين (١٩٩٤) الأمن البيئي في تراثنا الإسلامي.
الدارة. العدد الثاني، ص١٦٢-١٨٥.
- محمود توفيق الرئيس (١٩٩٤) دور جهاز شئون البيئة في حماية البيئة
وإدارة الكوارث في المحليات. المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة
الأزهر للبنات. العدد ١١، ص٣٣١-٣٩٤.
- نعيم نصير (١٩٩٨) بناء الفريق: دراسة ميدانية لأراء المديرين حول
مدى توفر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظة
الشمال في الأردن. الإدارة العامة. ج٣٨، العدد الثاني، ص٣٢٥-
٣٧١.
- نعيم نصير (١٩٨٧) المنظور الإسلامي لإدارة الموارد البشرية.
الإدارة العامة، العدد ٦٥، ص١٦١-١٩٢.

المراجع الأجنبية

Books:

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

Periodicals:

- 1- Bieber, Robert M. (1988) Clutch Management in crisis. risk management. April, p:70/80.
- 2- Confort, Louise. K. (1996)Improving emrgency management Atotal quality mamagement approach international.Jornal of public Administration. v.19, p:2113/2139.
- 3- Demacro, Antony (1997) Preparing for disaster. facilities design & management. v.16, p:42/43.
- 4- Edger, H. Schein (1993) How can organizations learn faster? Sloan Management review, p85/92.
- 5- Harbert, paul (1993) Crisis decision making. Administration & society. v.25, N.1. p:12/45.

- 6- Ian I. Mitroff (1994) Crisis management & Environmentalism
A natural fit. California management review. P:110/113.
- 7- Ingram, Peter (1993) Strike incidence in British manufacturing.
- 8- Kirman, Bradley L. (1999) Beyond self-Management: Antecedents
& consequences of team empowerment. Academy of
management journal. v.42, N.1. p:58/74.
Industrial & labor relation review. v.46. N.4, p:704/717.
- 9- Mallak, Larry A. (1997) planning for Crisis in project
management, project management review. v.28. june, p:14/20.
- 10- McClendon, Joun A. (1993) Determinates of strike related
militance & analysis of universty faculty strike. Industrial & labor
relation review. v.46. N.3, p:560/573.
- 11- Pillai, Rajnandini (1996) Crisis & the Emergence of charismatic
leadership in groups. Journal of Applied sociapsychology. v.26.
N.6, p:543/562.
- 12- R.E. Kasperson, P. Jawka (1985) Social response to hazard & major
hazard events. Public Administration Review. v.45. p:7/18.
- 13- R.F. Lette John (1984) Crisis management A team approach
american management Association, p:13/19.
- 14- Shrivastava, Pan (1988) Understanding crisis management.
Journal of Management studies. v.25. N.4, p:285/303.
- 15- Sylves, Richard T. (1994) Ferment at fema reforming Emergency
Management. Public Administration review. v.54. N.3,
p:303/307
- 16- Wamsley, gray (1996) Escalating in quagmire The changing
dynamics of the Emergency policy subsystem. Public
Administration review. v. 56, p:235/244.

- 17- Waugh, William L.(1994) Regionalizing Emergency Management counties state Local government. Public administration review. v.54, p:253/258.
- 18- William, J. petak (1985) Emergency Management achallenge for public administration. Public Administration review, p:3/7.
- 19- Witt, James Lee (1997) Creating the disaster resistant community. American city & county. v.112, p:23/31.
- 20- Zimmerman, Rae (1985) The relationship of Emergency Management to governmental policies on man-made technological disaster. Public Administration review. p:29/39.

