الفصل الأول

معالجة الأزمات في القرآن الكريم

﴿ وَلَنَبْلُوَنَّكُم بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ الأَمْوَالِ وَالأَنفُسِ وَالثَّمَرَاتِ وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ ﴾ [البقرة: ١٥٥]

تقديم
إدارة الأزمـــات

تعريف الأزمة لغويًا:

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

تعريف الغمة لغويًا:

غم عليه الشيء أى خفى أو سترت رؤيته وغمه الأمر أى كربه، ويقال غم وغمة أى كرب وكربة (٢) وقد سمى المقريزى 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 وملائمة 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).

كما تُعرف: خلل يؤثر ماديًا على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التى يقوم عليها هذا النظام (٤).

كما تُعرف: الأزمة لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإدارى الذى أصيب بها مُشكّلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله فى حيرة بالغة فى

---

(١) الفيومى المقرئ: **المصباح المنير** (بيروت: مكتبة لبنان ١٩٨٧م)، ص ٥.

(٢) الأصفهانى: **المفردات** (القاهرة: الحلبى ١٩٦٩م) ص ١٦٥.

(3) Cuny, Fredrickc. Disasters & Development (1st. pri., U.S.A: Oxford. 1983) p:197.

(٤) الحملاوى: **إدارة الأزمات** (القاهرة: عين شمس ١٩٩٣م) ص١٧.

ظل مساحة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج وتداعى كل منها فى شكل متلاحق ليزيد من درجة المجهول ومن تطورات قد تحدث مستقبلاً من الأزمة وفى الأزمة ذاتها (١).

تعريف الكارثة:

التغير المفاجئ حاد الأثر الذى يحدث تغيرات متصلة فى القوى ويكون من نتائجها انهيار التوازن (٢).

إدارة الكارثة:

يقول (R. E. Kasperson 1985) عن إدارة الكارثة إنها نشاط هادف يقوم به المجتمع لتفهم طبيعة المخاطر المماثلة كى يحدد ما ينبغى عمله إزاءها واتخاذ وتنفيذ التدابير فى مواجهة الكوارث وتخفيف حدة وآثار ما يترتب عليها وهذا النشاط يتصل بوظيفتى الإدراك والتحكم (٣).

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. lettelgohn 1984) (٤) أن نظام المصفوفة ويُعرف 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.

---

(١) الخضيرى: **إدارة الأزمات** (القاهرة: مدبولى بدون تايخ) ص٥٣، ٥٤.

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

(3) R.E. Kasperson (1985) Societan response to hazard & Major Hazard Events. Public AdministRation Review. v. 45, p: 8.

(4) A.R.F. lettelgohn (1984) Crisis Management Ateam Aproch. American Managemet Assocation, P: 13: 19.

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

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 (٢)، وتحتاج إلى خطط طويلة الأجل والتدريب على التحرك السريع والتعلم من الأخطاء (٣).

خصائص الأزمة (٤):

– المفاجأة العنيفة يقول الحق: ﴿ **بَلْ تَأْتِيهِم بَغْتَةً فَتَبْهَتُهُمْ فَلا يَسْتَطِيعُونَ رَدَّهَا** ﴾ [الأنبياء: ٤٠].

– التعقيد والتشابك ﴿ **ظُلُمَاتٌ بَعْضُهَا فَوْقَ بَعْضٍ** ﴾ [النور: ٤٠].

– زيادة حالة الخوف ﴿ **وَلَنَبْلُوَنَّكُم بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ** ﴾ [البقرة: ١٥٥].

---

(١) محمود توفيق الريس ١٩٩٤م: **دور جهاز شئون البيئة فى حماية البيئة فى المحليات**، المجلة العلمية لتجارة الأزهر، فرع البنات، العدد ١١، ص ٣٤٦-٣٤٧.

(2) Michael Charles, Crisis Management Acase Book (2nd. ed., U.S.A: Charles C-Thomas, 1988) p: 5-13.

(3) Gray L. Wamsey (1996) Escalating in quagmire The Changing dynamic of The emergency Policy subsystem. Public Administration Review V.56 n/3. P:242.

(٤) الخضيرى: مرجع سابق ص ٥٥.

- العمل فى ظروف عدم التأكد (١) ﴿وَظَنُّوا أَنَّهُمْ أُحِيطَ بِهِمْ﴾ [يونس: ٢٢].

- انهيار الكيان الإدارى ﴿فَمَا اسْتَطَاعُوا مُضِيًّا وَلَا يَرْجِعُونَ﴾ [يس: ٦٧].

- ضغط الوقت ﴿تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا﴾ [يوسف: ٤٧].

- الخدمة تحت التهديد ﴿فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا﴾ [الكهف: ٩٥]

- انهيار سمعة متخذ القرار الذى سبب الأزمة ﴿فَالْتَقَمَهُ الْحُوتُ وَهُوَ مُلِيمٌ﴾ [الصافات: ١٤٢]

- اشتداد جبهة المواجهة ﴿إِذْ جَاءُوكُم مِّن فَوْقِكُمْ وَمِنْ أَسْفَلَ مِنكُمْ﴾ [الأحزاب: ١٠]

- الدخول فى دائرة من المجاهيل ﴿مَّسَّتْهُمُ الْبَأْسَاءُ وَالضَّرَّاءُ وَزُلْزِلُوا﴾ [البقرة: ٢١٤]

مراحل معالجة الأزمة (٢):

- التلطيف .
- الاستعداد والتحضير.
- المجابهة .
- إعادة التوازن .
- التعلم .
- مرحلة ما بعد الأزمة (٣).

سمات إدارة الطوارئ أو الأزمات (٤):

- عملية مستمرة.

---

(1) Paul T. Hart (1993) Crisis decision making. Administration & Society V. 25, P13p

(2) William L. Waugh. Handbook of emergency management Programs & policies (1st, pri., U.S.A. Greenwood, 1990) P: 2.

(٣) الخضيرى: مرجع سابق ص ٢٤٩ .

(٤) الخضيرى: مرجع سابق ص ٢٤٩ .

- تقليل عدم التأكد.
- قائمة على الاحتمالات.
- لها نشاط تعليمى للأفراد.
- تهتم بالتجارب.
- تنظيم برامج البيئة لتناسب وجه الطوارئ (١).
- التكامل بين التخطيط للبيئة والتخطيط للطوارئ (٢).
- تحديد المواقف ومصادرها حتى نتلافى الإسراف والتخبط (٣).
- يجب أن تطور البرامج الطويلة الأجل لتناسب الأحداث الطارئة (٤).

الأزمات فى حالة الانتعاش (٥):

- الفشل فى التشغيل الاقتصادى السليم لتحقيق أقصى طاقة للإنتاج.
- ضعف كفاءة ومهارة القوى العاملة المتوفرة.
- ضعف نظم التسويق وشبكات التوزيع.
- جذب بعض المستثمرين الباحثين عن الربح السريع.
- استخدام تكنولوجيا سليمة ومتطورة.

الأزمات فى حالة الركود (٦):

- أزمات البطالة المدمرة.
- أزمات التوتر الاجتماعى.
- أزمات انتشار الأمراض الاجتماعية.
- أزمات القلاقل والثورات.
- أزمات الثقة فى الحكومات.
- أزمات عدم الولاء وعدم الانتماء.

ينبغى الاهتمام بالتفكير الاستراتيجى قبل إعداد الخطة وينبغى أن يساهم فى

---

(1) Waugh. Op, Cit. P: 23, 24.

(2) Zimmerman, Op., Cit, P; 83.

(3) Ibid.

(4) Paul Hart, Op. Cit, P: 33-34.

(٥) هلال: **مهارات إدارة الأزمات** (القاهرة: المؤلف، ١٩٩٦م) ص ٦٠.

(٦) الخضيرى: مرجع سابق، ص ٧٩.

الخطة ذوو الخبرة السابقة فى التخطيط للأزمات، ويساهم ذلك فى تقليل الخسائر وتحجيم المفاجأة، كما ينبغى أن تكون الاتصالات جيدة بين المنظمة وكافة الأطراف المعنية وأن تكون العلاقات طيبة مع الجميع فى الأوقات العادية والحرجة[١]، ويساهم المدخل الكمى فى وضع الاستراتيجية بالتفصيل والتركيز على المعلومات الصادقة، ويسبب ذلك جودة الاستعداد لمجابهة الأزمة ووضع الحلول السليمة وسرعة تلطيفها ومعالجتها وعودة النشاط.

نماذج التراث:

يزخر التراث الإسلامى بإمكانية استخراج نماذج تاريخية أو نماذج فكرية، يقول أحد الباحثين: «ويمثل النموذج اختيار وموقف يبنى على جملة من المقدمات والشروط والظروف تولد نموذجاً خاصاً ومتميزاً واعتبار كل واحد إلى حسب مناله من الاختلاف علما أو عملاً أو حالاً أو ذوقاً أو غير ذلك» [٢].

ويمكن أن نجعل النماذج فى تراثنا الإسلامى مقياساً لوضع الحلول والمعالجات للأزمات خاصة إذا تساوت الظروف أو الأسباب يقول الباحث: ونصوص النماذج من الأهمية بمكان وتنتج بدورها نماذج قياسية تتداخل فيها العناصر منها ما يتعلق بالرؤية والشخصية والواقع المتنوع، هذه النماذج يمكن الجمع فيها كتصنيفات ونماذج يمكن أن تحتذى بشروطها وظروفها فإذا تمثلت الأحوال فى الشرط والظرف جاز القياس عليها مع حسن التعرف على علة القياس على هذه النماذج المختلفة أو بعبارة أدق المتنوعة [٣].

وتعتبر نماذج التراث الإسلامى فكراً متراكماً يمكن أن نرجع إليه لنستفيد منه فى وضع الحلول فى الأزمات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية فهو بمثابة الذاكرة لنا نحلل النصوص ونستنبط منها المنهج السليم لنؤصل الحلول ونكون مرجعية لنا قائمة على الشرع الذى نؤمن به فتوافقنا لأنها مستقاة من الثقافة التنظيمية الإسلامية.

---

(1) Bronn, Op., Cit, P: 364.

(٢) سيف الدين عبدالفتاح (١٩٩٧م) فى الاتصال بالسلاطين نحو منهاجية مقترحة فى دراسة النصوص السياسية التراثية. ندوة الفكر السياسى فى التراث العربى والإسلامى، مركز البحوث والدراسات السياسية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ص ٥٨.

(٣) المرجع السابق، ص ٥٨.

إن تنوع النصوص فى تراثنا الإسلامى قد أعطى ثراء للباحثين فى علم إدارة الأزمات، فهناك كوارث طبيعية كالغرق أو الجفاف، وهناك أزمات يفتعلها الإنسان ببعده عن المنهج، وهناك أزمات تحدث للإنسان نتيجة جهله وعدم معرفته الوسيلة السليمة للخروج من الأزمة فيحتاج فيها إلى موجه يوجه طاقاته ويكتشف قدراته ليجابه بها الأزمات الحالية والمستقبلية، كما أن هناك أزمات تحدث للإنسان نتيجة عدم طاعته للأوامر وانتهائه عن النواهى، وغيرها من مختلف الأزمات التى وردت فى القرآن والسنة والتاريخ الإسلامى والفقه الإدارى الإسلامى (١) وغيره من مختلف كتب التراث التى يمكن من خلال دراستها التعرف على المنهج الإسلامى لعلاج الأزمات والقضاء على أسبابها ووضع الخطط والسياسات والسيناريوهات والإجراءات وتوجيه الموارد المادية والبشرية توجيها مناسبًا.

إن القراءة الواعية لتراثنا الإسلامى تمكننا من الوقاية من الأزمات أولاً ثم التخطيط والإعداد لكل أنواع الأزمات حتى لا تفاجئنا الأزمات فتحدث بلبلة وسوء تصرف قد تزيد من حدة الأزمة فتتفاقم وتقلل من فرص نجاح المعالجة، أما إذا أعددنا للأزمة فذلك ييسر التوصل إلى المعالجة بفعالية ويقلل من الخسائر.

إن التاريخ بمثابة حقل تجارب جاهزة الحلول ففيه نماذج للأزمة وأسبابها وطرق معالجتها كل حسب نوعه، والتعلم من الأزمة أحد المراحل المهمة لها، فالإنسان كمخلوق عاقل ينبغى عليه أن يتعلم من الأزمات وهى دروس له كى يتجنب مثيلاتها وينقل خبراته للأجيال الجديدة كى تتجنبها كما يمكنه إذا حدثت أن يعالجها بما تراكم لديه من خبرات.

وقد اختارت الباحثة خمس أزمات متنوعة من القرآن الكريم يمكن من خلالها استنباط المنهج القرآنى لعلاج هذا النوع من الأزمات والقياس عليها فى الأزمات المعاصرة التى تتشابه معها فى الأسباب أو محاولة تجنب الأسباب كى لا نقع فيها أو العلاج الفورى كى لا تتفاقم فيصعب علاجها.

وإذا التزم الإنسان المنهج فإنه يبعد عن الأزمات، وفى القصص القرآنى عبرة لنا فى ذلك، فإن الله سبحانه كان ينجى المؤمنين ويعاقب المكذبين الظالمين بالهلاك.

---

(١) الباحثة (١٩٩٩): **إدارة الأزمات فى الفقه الإدارى الإسلامى**، المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات، العدد ١٦.

١ - نماذج من إدارة الأزمات فى القرآن الكريم

ينبهنا الله سبحانه وتعالى منذ خلق آدم إلى قيام الساعة على أن الحياة الدنيا لها نهاية، وأنها لا تستمر على وتيرة واحدة: ﴿ **وَتِلْكَ الأَيَّامُ نُدَاوِلُهَا بَيْنَ النَّاسِ وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا** ﴾ [آل عمران: ١٤٠] وأن الإنسان سيجابه بعدة عوائق وأزمات خلال عمره منها ما يتسبب فيها بجهله، ومنها ما يقع فيها نتيجة لظلمه، وأن المجتمعات ستقابل أيضًا بأزمات يتسبب الإنسان فى معظمها بجهله وبعدم إطاعته للأوامر وانتهائه عن النواهى.

وقد أمر الله سبحانه وتعالى آدم عليه السلام بعدة أوامر ونهاه عن الأكل من الشجرة هو وزوجه: ﴿ **وَقُلْنَا يَا آدَمُ اسْكُنْ أَنتَ وَزَوْجُكَ الْجَنَّةَ وَكُلا مِنْهَا رَغَدًا حَيْثُ شِئْتُمَا وَلا تَقْرَبَا هَذِهِ الشَّجَرَةَ فَتَكُونَا مِنَ الظَّالِمِينَ** ﴾ [البقرة: ٣٥]، ونسى آدم ووسوس له الشيطان بالأكل منها فأكلا منها فكانت النتيجة غضب الله عليه وأمره بالهبوط هو وزوجه إلى الأرض فلا يصل إلى إشباع حاجاته إلا بشقاء: ﴿ **فَقُلْنَا يَا آدَمُ إِنَّ هَذَا عَدُوٌّ لَّكَ وَلِزَوْجِكَ فَلا يُخْرِجَنَّكُمَا مِنَ الْجَنَّةِ فَتَشْقَىٰ** ﴾ [طه: ١١٧].

ويحاول بنو آدم بالتوبة والعمل الصالح والطاعة الرجوع إلى الجنة بعد قيام الساعة وحساب البشر وتقييم أعمالهم ودخولهم الجنة أو النار: ﴿ **وَأَن لَّيْسَ لِلإِنسَانِ إِلاَّ مَا سَعَىٰ ﴿٣٩﴾ وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَىٰ ﴿٤٠﴾ ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الأَوْفَىٰ** ﴾ [النجم: ٣٩-٤١].

أشار القرآن إلى عدد من الكوارث الأرضية بعد عصر آدم كالغرق فى قوم نوح، والريح فى قوم عاد، وهلاك ثمود بالصيحة، وقوم شعيب بالصيحة والظلة، وقوم لوط بالخسف، وآل فرعون بالجدب والفيضان ثم الغرق: ﴿ **وَلَقَدْ أَخَذْنَا آلَ فِرْعَوْنَ بِالسِّنِينَ وَنَقْصٍ مِّنَ الثَّمَرَاتِ لَعَلَّهُمْ يَذَّكَّرُونَ** ﴾ [الأعراف: ١٣٠]، ﴿ **فَأَغْرَقْنَاهُمْ فِي الْيَمِّ بِأَنَّهُمْ كَذَّبُوا بِآيَاتِنَا وَكَانُوا عَنْهَا غَافِلِينَ** ﴾ [الأعراف: ١٣٦] ويونس بالتقام الحوت له ثم نجاته ولم يهلك الله قومه لتوبتهم ورجوعهم إلى الإيمان.

ويؤكد الله سبحانه وتعالى أنه لا يعاقب بغير سبب: ﴿ **وَمَا كَانَ رَبُّكَ لِيُهْلِكَ الْقُرَىٰ بِظُلْمٍ وَأَهْلُهَا مُصْلِحُونَ** ﴾ [هود: ١١٧]، وينذر الله سبحانه القوم قبل إهلاكهم إذا كذبوا كقوم نوح عليه السلام وإنذاره لقومه عدة قرون: ﴿ **فَلَبِثَ فِيهِمْ أَلْفَ سَنَةٍ إِلاَّ خَمْسِينَ عَاماً** ﴾ [العنكبوت: ١٤].

وفى سورة يوسف يشير القرآن إلى حدوث أزمة اقتصادية فى مصر بسبب قلة المطر وانخفاض منسوب النيل مما سبب تقليل المساحة المزروعة فى مصر والتنبؤ بمجاعة مرتقبة ولولا وحى الله تعالى إلى يوسف وتوجيهه إلى كيفية احتوائها بالتخطيط والتنظيم وحسن توجيه الموارد البشرية والمادية لحدثت مجاعة وهلك الناس وقد تركز الحل فى ترشيد الاستهلاك والاستخدام الأمثل للموارد وحسن التوزيع والتخزين إذ لم يكن العقل البشرى قد توصل بعد إلى إنشاء القناطر والسدود فقد بناها المصريون بعدها.

وفى كل قصص القرآن عبر وعظات لتوعية المسلمين كيلا يقعوا فى الأزمات ويعدوا لها قبل أن تقع، والأزمات مستمرة إلى قيام الساعة لذا لم يقتصر القرآن على قصص الأولين بل وضع التقنين للأزمة وأحل ما كان محرمًا أثناءها يقول سبحانه: ﴿ **وَقَدْ فَصَّلَ لَكُم مَّا حَرَّمَ عَلَيْكُمْ إِلاَّ مَا اضْطُرِرْتُمْ إِلَيْهِ** ﴾ [الأنعام: ١١٩]، ﴿ **فَمَنِ اضْطُرَّ فِي مَخْمَصَةٍ غَيْرَ مُتَجَانِفٍ لِإِثْمٍ فَإِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ** ﴾ [المائدة: ٣]، ﴿ **فَمَنِ اضْطُرَّ غَيْرَ بَاغٍ وَلا عَادٍ فَلا إِثْمَ عَلَيْهِ** ﴾ [البقرة: ١٧٣].

فأكل الميتة أو لحم الخنزير وما أهل لغير الله به حلال فى المخمصة أو المجاعة ولكن بشروط فالضرورة ترفع التحريم فيعود مباحًا[١] والضرورة مشتقة من الضرر وهو النازل مما لا مدفع له، والضرورى كل ما تسمى الحاجة وكل ما ليس منه بد.

كما حدد القرآن نصيبًا من الزكاة للمحتاجين فللغارم حق فيها: ﴿ **إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسَاكِينِ وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَارِمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ** ﴾ [التوبة: ٦٠].

يقول القرطبى: الغارمون هم الذين ركبهم الدين ولا وفاء عندهم، أصيب رجل

(١) القرطبى، **تفسير القرطبى** جـ ٢ (القاهرة: الشعب، ١٩٦٩م)، ص ٦٠٧.

على عهد رسول الله ﷺ فى ثمار ابتاعها فكثر دينه فقال ﷺ : «**تصدقوا عليه**»، فتصدق الناس فلم يبلغ ذلك وفاء دينه فقال ﷺ لغرمائه : «**خذوا ما وجدتم وليس لكم إلا ذلك**»(١).

كما قال ﷺ «**إن المسألة لاتحل إلا لأحد ثلاث : رجل تحمل حمالة(*) فحلت له المسألة حتى يصيبها ثم يمسك ، ورجل أصابته جائحة اجتاحت ماله فحلت له المسألة حتى يصيب قواماً من عيش أو سداداً من عيش ، ورجل أصابته فاقة حتى يقوم ثلاثة من ذوى الحجا(*) من قومه لقد أصابت فلاناً فاقة فحلت له المسألة حتى يصيب قواماً من عيش فما سواهن من المسألة يا قبيصة سحت يأكلها صاحبها سحتاً**»(٢).

كما قال ﷺ : «**إن المسألة لا تحل إلا لثلاثة : لذى فقر مدقع أو لذى غرم مفظع أو لذى دم موجع**»(٣) كما قال : «**لا تحل الصدقة لغنى إلا خمسة .. أو الغارم**»(٤).

١/١ - الكارثة الطبيعية (الغرق) فى عصر نوح عليه السلام:

١/١/١ - الإنذار:

الإنذار هو الإخبار بشر لم يقع بعد وهو التخويف(٥) بعث الله نوحاً عليه السلام إلى قومه ليعبدوا إلهاً واحداً ويتركوا عبادة الأصنام، ودعاهم ليلاً ونهاراً لمدة ألف سنة إلا خمسين ﴿**فَلَبِثَ فِيهِمْ أَلْفَ سَنَةٍ إِلاَّ خَمْسِينَ عَامًا**﴾ [العنكبوت : ١٤] فلم يقتنعوا فأنذرهم نوح عليه السلام فسخروا منه وتحدوه : ﴿**قَالُوا يَا نُوحُ قَدْ جَادَلْتَنَا فَأَكْثَرْتَ جِدَالَنَا فَأْتِنَا بِمَا تَعِدُنَا إِن كُنتَ مِنَ الصَّادِقِينَ**﴾ [هود : ٣٢].

٢/١/١ - التخطيط لمواجهة الأزمة:

أوحى الله سبحانه إلى نوح عليه السلام لما يأس من إيمانهم بصناعة سفينة ولم يكن الإنسان قد عرفها من قبل فأمر بصناعتها من الخشب والحبال أو المسامير وهى

---

(١) القرطبى جـ ٦ ، مرجع سابق، ص ٣٠٢٣.
(٢) مسلم، عن قبيصة، حسن.
(٣) الموطأ، عن أبى سعيد، صحيح.
(٤) أحمد والحاكم، عن أبى سعيد، صحيح.
(٥) الفيومى. **المصباح المنير** (بيروت : لبنان، ١٩٨٧م)، ص: ٢٢٩.
(*) حمالة أى تحمل غرامة غيره أو دين غيره دفعاً للخلاف.
(**) ذوى الحجا: رجال موثوق بهم يقومون على رءوس الأشهاد يقولون : إن فلاناً أصابته فاقة.

المواد المتاحة والموجودة حينئذ، يقول الحق: ﴿ **فَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِ أَنِ اصْنَعِ الْفُلْكَ بِأَعْيُنِنَا وَوَحْيِنَا** ﴾ [المؤمنون: ٢٧]، ﴿ **وَحَمَلْنَاهُ عَلَىٰ ذَاتِ أَلْوَاحٍ وَدُسُرٍ** ﴾ [القمر: ١٤].

كما أمر سبحانه بجمع الحيوانات من كل زوجين اثنين لحملهم على السفينة بعد صنعها: ﴿ **قُلْنَا احْمِلْ فِيهَا مِن كُلٍّ زَوْجَيْنِ اثْنَيْنِ** ﴾ [هود: ٤٠] وكان له من حمل الحيوانات عدة فوائد:

- بقاء أنواع الحيوانات وعدم اندثارها وهلاكها فى الماء.
- ضمان القوت أثناء الرحلة من تناسلها.
- نقلها إلى الأرض الجديدة فقد تكون الأنواع بها مختلفة لم يعتادها قوم نوح.
- ضمان وجود وسائل نقل أرضية مستأنسة كالإبل بعد الوصول إلى الأرض الجديدة.
- إمكانية الزراعة وذلك أن بعض الحيوانات تساعد فى الحرث والرى كالبقر.
- إمكانية الرعى وهى مهنة كل الأنبياء «**ما بعث الله نبيًا إلا رعى الغنم**»(١).
- ضمان الحصول على منتجات الألبان وصناعتها كاللبن والجبن والزبد.
- قيام بعض الصناعات كغزل الصوف وصناعة الفرش.

وقد كان حجم السفينة كبيراً بحيث تحمل البشر وأنواع الحيوانات، وينبغى أن تكون متينة الصناعة لتتحمل الأمواج والرياح والأحمال والمسافة والسرعة: ﴿ **وَهِيَ تَجْرِي بِهِمْ فِي مَوْجٍ كَالْجِبَالِ** ﴾ [هود: ٤٢] وأنها كانت مغطاة: ﴿ **فَاسْلُكْ فِيهَا مِن كُلٍّ زَوْجَيْنِ اثْنَيْنِ وَأَهْلَكَ إِلَّا مَن سَبَقَ عَلَيْهِ الْقَوْلُ** ﴾ [المؤمنون: ٢٧] ومعنى اسلك ادخل ولو كانت دون غطاء لقال احمل عليها.

ولما وقعت الكارثة وغرق الكفار نجى الله نوحًا والذين معه إلى الأرض الجديدة التى رسوا عليها وعاشوا فيها: ﴿ **فَأَنجَيْنَاهُ وَمَن مَّعَهُ فِي الْفُلْكِ الْمَشْحُونِ (١١٩) ثُمَّ أَغْرَقْنَا بَعْدُ الْبَاقِينَ** ﴾ [الشعراء: ١١٩ - ١٢٠].

---

(١) البخارى، عن أبى هريرة، صحيح.

٣/١/١ - احتواء الأزمة والخروج منها:

كانت الكارثة الأرضية هى الغرق والوسيلة الوحيدة للنجاة كانت فى صنع وسيلة مواصلات يمكنها السير فى الماء وهى السفينة والخروج بها إلى اليابسة وكان الخروج من الأزمة هو الوحى إلى نوح عليه السلام بطريقة بناء السفينة بجمع الخشب من الغابات وتقطيعه إلى ألواح، وصناعة الحبال من ليف النخيل لربط الألواح الخشبية بعضها ببعض بقوة حتى تتحمل الأحمال الثقيلة عليها وهى تسير على الماء حتى تصل بحمولتها سالمة إلى الأرض الجديدة: ﴿ **وَحَمَلْنَاهُ عَلَىٰ ذَاتِ أَلْوَاحٍ وَدُسُرٍ** ﴾ [القمر: ١٤] وقد تكون الدسر هى المسامير ويقتضى ذلك استخراج الحديد وصهره وتشكيله وإن كانت الحبال أكثر صحة لأن تعليم صهر الحديد كان فى عصر داود عليه السلام: ﴿ **وَأَلَنَّا لَهُ الْحَدِيدَ** ﴾ [سبأ: ١٠]، ﴿ **وَعَلَّمْنَاهُ صَنْعَةَ لَبُوسٍ لَّكُمْ لِتُحْصِنَكُم مِّنْ بَأْسِكُمْ** ﴾ [الأنبياء: ٨٠].

٤/١/١ - استعادة النشاط:

واستئنفت الحياة على الأرض الجديدة فى مجتمع كله من المؤمنين وجعل الله سبحانه ذرية نوح هم الباقين: ﴿ **قِيلَ يَا نُوحُ اهْبِطْ بِسَلَامٍ مِّنَّا وَبَرَكَاتٍ عَلَيْكَ وَعَلَىٰ أُمَمٍ مِّمَّن مَّعَكَ وَأُمَمٌ سَنُمَتِّعُهُمْ ثُمَّ يَمَسُّهُم مِّنَّا عَذَابٌ أَلِيمٌ** ﴾ [هود: ٤٨] وعمروا الأرض بمنهج الله.

٥/١/١ - التعلم:

يعرف التعلم بأنه التغير فى الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة بمعنى أن الإنسان حين يكتسب مزيداً من الخبرة والتجربة نجده يميل إلى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك التى كان يأتيها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب وتعتمد على نظام الذاكرة ونظام الدوافع ونظام الاتجاهات ونظام القرارات(١) ويجب أن يدعم التعلم باستمرار ليحتفظ الفرد بما تعلمه وإلا نسيه ويجب أن يصاحب التدعيم التجربة أو الخبرة حتى يمكن للتعلم أن يتحقق وإلا اختفى السلوك المتعلم بعد فترة(٢).

---

(١) على السلمى: **تحليل النظم السلوكية** (القاهرة: غريب، بدون تاريخ)، ص ١٨٠.

(١) الحناوى: **السلوك التنظيمى** (الإسكندرية: المكتب العربى الحديث، بدون تاريخ)، ص ١٨٦.

يقول ابن خلدون: «والملكة صفة راسخة تحصل عن استعمال ذلك الفعل وتكرره مرة بعد أخرى حتى ترسخ صورته ونقل المعاينة أوعب وأتم من نقل الخبرة والعلم والحنكة فى التجربة تفيد عقلاً والحضارة الكاملة تفيد عقلاً»(١).

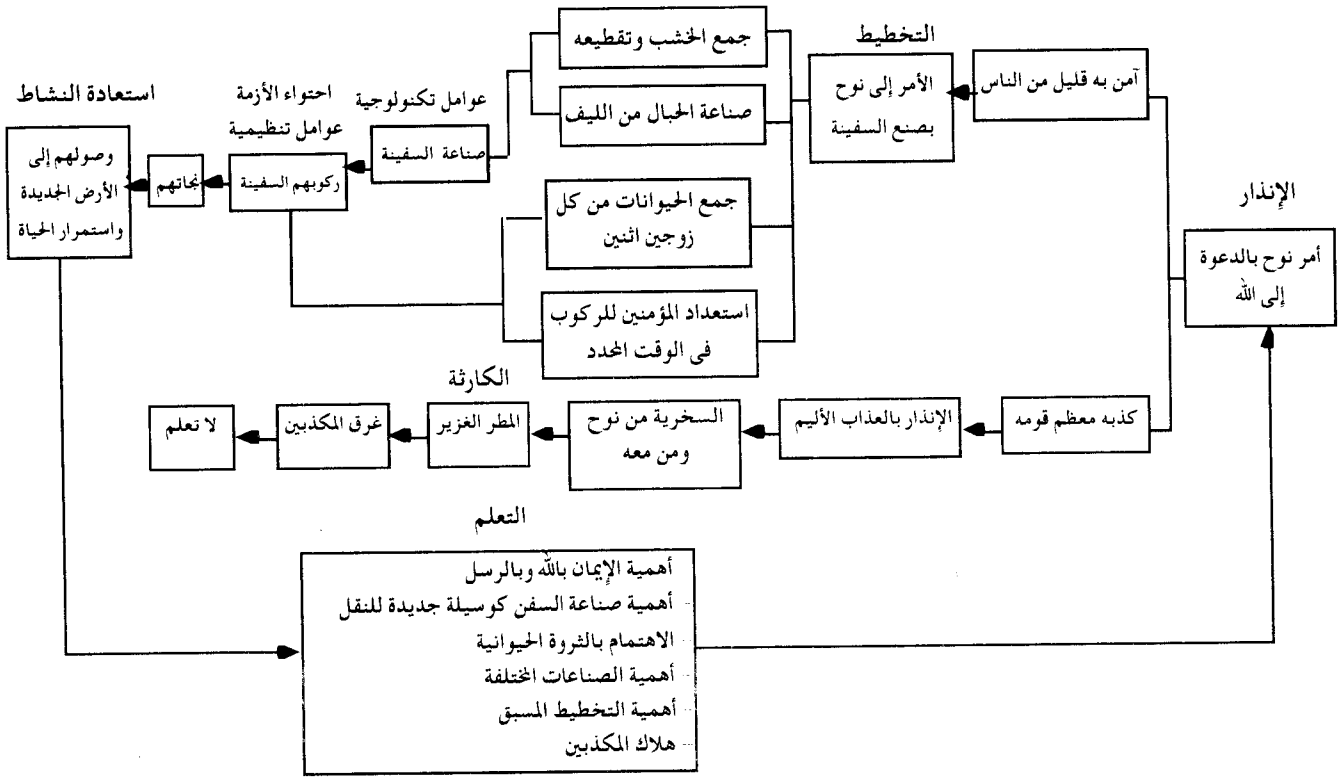
- عرف الإنسان أن الإيمان بالله هو النجاة من كل شر.
- علموا أهمية طاعة الرسل لأنهم وسيلة الاتصال بين الخالق والإنسان.
- أيقنوا أن النصر حليف الإيمان.
- أيقنوا أن نهاية المكذبين هى الهلاك.
- تعلم البشر صناعة السفن من الخشب والحبال ثم طوروها بعد ذلك وقد كانت السفينة مصممة بحيث تحمل البشر والحيوانات والطيور وتسير فى الماء لمدة طويلة فقد استمرت الرحلة عامين(٢) وهى وسيلة للنقل بجانب الوسائل الأرضية كالإبل والخيل.
- عرفوا أهمية تحديد الهدف قبل القيام بالأعمال.
- خططوا لكل عمل قبل تنفيذه وأعدوا له.
- أعدوا الزاد بعد ذلك للرحلات.
- حافظوا على الثروة الحيوانية لمنافعها الكثيرة من المأكل والمشرب والانتقال.
- نقلوا الحيوانات حية كوسيلة لحفظ الطعام إذ لم يكن وسائل الحفظ الأخرى قد عرفت بعد.
- تعلموا أن الصلة والقرابة فى الدين أقوى من القرابة فى النسب.
- أن على الإنسان أن يبتكر وسائل جديدة للنقل وغيره لزيادة السرعة ولا يكتفى بالحيوانات.
- صنع الإنسان الآلات والأدوات من المواد الخام الموجودة لديه لنقل الأعباء عليها.
- خططوا لاحتواء الأزمات بعد ذلك.
- تعلموا أن هناك عوامل تكنولوجية وأخرى تنظيمية للنجاة من الأزمات.

---

(١) ابن خلدون: **المقدمة** (بيروت: الهلال، ١٩٧٨م)، ص ٤٠٠.

(٢) الشعراوى: **قصص الأنبياء** (القاهرة: الدار العالمية للكتب والنشر، ١٩٩٨م)، ص ٥٩.

شكل (١) الأزمة فى عصر نوح عليه السلام (الغرق والنجاة فى سفينة نوح)



- تعلموا التصرف السريع عند الأزمات.
- تعلموا كيف يختارون فريق الأزمات وأهمية تقسيم العمل على أفراده.
- تعلموا أهمية كتمان السر لمحاولة احتواء الأزمة عند وجود أعداء.
- ابتعدوا عن مسببات الأزمة المشابهة بطاعة الله.
- تعلموا استخدام المواد الخام للصناعات المختلفة.
- عرفوا أهمية وسائل الانتقال والاتصال.
- تعلموا أهمية التعاون والتكاتف فى الأزمات.
- تعلموا أهمية العمل الجاد المتواصل للخروج من الأزمة والاستمرار بعدها.

٢/١ - الأزمة الاقتصادية فى مصر فى عصر يوسف عليه السلام:

وقعت أزمة فى مصر فى عصر يوسف عليه السلام لمدة سبع سنوات سميت بالسنوات العجاف لعدم نزول المطر وقلة منسوب مياه النيل الذى تعتمد عليه الأراضى الزراعية فى زراعة المحاصيل المختلفة لإشباع حاجات الإنسان الضرورية.

١/٢/١ - الإنذار:

بدأ التنبؤ بالأزمة من رؤيا رآها ملك مصر ولم يجد أعوان الملك من يفسرها إلا يوسف الصديق عندما تذكر ساقى الملك صاحبه يوسف فى السجن: ﴿ **يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنْبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَّعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ** ﴾ [يوسف: ٤٦] ففسرها يوسف عليه السلام بسنوات رخاء وسنوات عجاف ووضع لهم العلاج بأن يخزنوا المحصولات فى سنوات الرخاء وهى السبع الأول ليمكنهم من توزيعه فى السنوات العجاف ثم نبأهم بأن السنة الخامسة عشر ستكون رخاء وهذا لم يأت فى رؤيا الملك.

يقول الحق: ﴿ **قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلاَّ قَلِيلاً مِّمَّا تَأْكُلُونَ (٤٧) ثُمَّ يَأْتِي مِن بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلاَّ قَلِيلاً مِّمَّا تُحْصِنُونَ (٤٨) ثُمَّ يَأْتِي مِن بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ** ﴾ [يوسف: ٤٧: ٤٩].

ومعنى ذلك أنه ينبغى على المصريين أن يتقنوا ويجدوا فى العمل كدأبهم – أى كعادتهم – وهذه شهادة لأهل مصر أنهم جادون ملتزمون مقدسون للعمل منذ الأزل ويضاعفون العمل الجاد المستمر حتى يكون المحصول كبيراً يكفى للاستهلاك الآدمى والتخزين، ثم يدعون القمح فى السنابل حتى لا يأكله السوس أو يتعفن فلا يصلح للاستهلاك بعد ذلك لأن حنطة مصر ونواحيها لا تبقى أكثر من عامين إلا بحيلة إبقائها فى السنابل فإذا بقيت فيها حفظت ويكون قصبها علفاً للدواب(١) فلما فسر لهم يوسف الرؤيا طلبه الملك وولاه على خزائن الأرض ليعالج الأزمة بما لديه من علم فى إدارة الأزمات واحتوائها ومعالجتها والخروج منها دون حدوث مجاعة أو خسائر بشرية أو مادية.

٢/٢/١- المرحلة الأولى (التخطيط والتنظيم):

١ / ٢ / ٢ / ١ – التحديد الكمى: كان الملك يأخذ عشر الأرض كضريبة على المحصول، يقول الطرطوشى: «كان يأخذ من وجوه الجبايات لسنة واحدة بعد وضع ما يجب وضعه لحوادث الزمان نظر للعاملين لتقوية حالهم من العين (الذهب) (٢٤٠٠٠٠٠٠) ومن ذلك ما ينصرف فى عمارة البلاد لحفر الخليج والإنفاق على الجسور وسد الترع وإصلاح المنشآت وسائر النفقات (٨٠٠٠٠٠) وينفق على الرعية ثم يسلم يوسف الباقى فى بيت المال لنوائب الزمان وكان يوسف يكنز ما يفضل من النفقات والمؤن لنوائب الدهر وهو أول من وضع مقياساً للنيل بمنف»(٢) وكان يوسف يأكل خبز الشعير فقيل له: أتجوع وبيدك خزائن الأرض فقال: أخاف أن أشبع فأنسى الجائعين(٣).

ثم أخذ يوسف خمس الناتج لتوفير القمح فى السنوات العجاف لأن الناتج كان كبيراً فى السنوات الخضر، تقول التوراة: «**ويأخذ خمس غلة مصر فى سبع سنين الشبع**»(٤).

---

(١) مؤتمر تفسير سورة يوسف عليه السلام جـ ٢ (بيروت: دار الفكر، ١٩٧٠م)، ص ٨٢٢.

(٢) المقريزى: **الخطط**، مرجع سابق، ص ٦٤ / ٩٢.

(٣) الطرطوشى: **سراج الملوك** (بيروت: الدار اللبنانية، ١٩٩٤)، ص ٥١٣.

(٤) سفر التكوين: الإصحاح ٤١.

ويقول أحد الباحثين: «المدخل الكمى يساعد فى وضع الاستراتيجية والتخطيط للأزمة وينبغى الاهتمام بالتفكير الاستراتيجى والاتصالات أثناءها»(١).

١ / ٢ / ٢ / ٢ - بناء المخازن: أمر يوسف ببناء المخازن الكبيرة حتى يمكنهم حفظ كمية كبيرة من سنابل القمح والشعير فيها ويقال إن الأهرامات(*) إنما بنيت لذلك لأن الحفظ يحتاج لمكان جاف واسع والبناء الهرمى يحفظ المحاصيل والمأكولات أفضل من البناء المسطوح لنزول الأشعة مائلة عليه، تقول التوراة: «**وخزن يوسف قمحاً كرمل البحر كثير جداً**»(٢).

١ / ٢ / ٢ / ٣ - فى تخزين القمح فى سنابله فوائد كثيرة منها:

- طعام للإنسان.
- توفير الماء للشرب فى عدم زراعة الأرض فى السنوات العجاف.
- قشرها علف للحيوانات.
- قيام صناعة الطوب اللبن بخلط التبن مع الطين.

٣/٢/١ - الاحتواء (مرحلة التوزيع):

لما أجدبت الأرض فى السنوات العجاف ذهب المصريون إلى المخازن ليشتروا القمح الذى خزنه المصريون بقيادة يوسف عليه السلام فى السنوات الخضر كل فرد له نصيب محدد حتى يكفى أهل مصر ومن جاورها من البلاد، تقول التوراة: «**وابتدأت سنى الجوع فى جميع البلدان أما جميع أرض مصر فكان فيها خبز....، وفتح يوسف جميع ما فيه طعام وباع للمصريين**»(٣).

يقول القرضاوى: «ما قدمتم لهن ما يدل على أن ما يستهلك إنما يتم بحساب وتقدير فهم الذين يقدمون وهذا دليل القصر، وفيه دليل على مشروعية تدخل الدولة لتقييد الاستهلاك فى أيام الشدائد حفاظاً على الموارد القليلة»(٤).

---

(1) Bronn (1999) Mapping the strategic thinking of Public relations managers in Acrisis situation. Op., Cit., p/ 364.

(*) بنيت الأهرامات بأيدى مصرية قبل دخول بنى إسرائيل مصر.

(٢) سفر التكوين. الإصحاح ٤١. (٣) سفر التكوين. الإصحاح: ٤١.

(٤) القرضاوى: **دور القيم والأخلاق فى الاقتصاد الإسلامى** (بيروت: الرسالة، ١٩٩٦)، ص: ٢٦٦.

ويدل شراء إخوة يوسف على انتفاع جيران مصر من القمح: ﴿ **وَجَاءَ إِخْوَةُ يُوسُفَ فَدَخَلُوا عَلَيْهِ فَعَرَفَهُمْ وَهُمْ لَهُ مُنكِرُونَ ﴿٥٨﴾ وَلَمَّا جَهَّزَهُم بِجَهَازِهِمْ قَالَ ائْتُونِي بِأَخٍ لَّكُم مِّنْ أَبِيكُمْ أَلَا تَرَوْنَ أَنِّي أُوفِي الْكَيْلَ وَأَنَا خَيْرُ الْمُنزِلِينَ** ﴾ [يوسف: ٥٨ - ٥٩].

كما يثبت وجود دور للضيافة في مصر فيها أماكن للبشر وللحيوانات ليستريحوا من وعثاء السفر ﴿ **وَأَنَا خَيْرُ الْمُنزِلِينَ** ﴾ وتقول التوراة: « **وجاءت كل الأرض إلى مصر إلى يوسف لتشترى قمحاً لأن الجوع كان شديداً فى كل الأرض** »(١).

وكان يوسف يقدر كيلا لكل فرد: ﴿ **يَا أَبَانَا مَا نَبْغِي هَذِهِ بِضَاعَتُنَا رُدَّتْ إِلَيْنَا وَنَمِيرُ أَهْلَنَا وَنَحْفَظُ أَخَانَا وَنَزْدَادُ كَيْلَ بَعِيرٍ ذَلِكَ كَيْلٌ يَسِيرٌ** ﴾ [يوسف: ٦٥] أى أن كل فرد كان له قدر معين ويستلزم ذلك إحصاء الأفراد وتدوين أسمائهم فى الديوان وحضارة مصر تستوعب كل ذلك فهم أول من دون المعلومات عن المعارك وأعمال الملوك والرعية والرحلات التجارية على الأحجار رسما وكتابة، كما احتاجوا إلى ضبط الموازين والمكاييل ﴿ **أَنِّي أُوفِي الْكَيْلَ** ﴾ والنقد.

٤/٢/١ - استعادة النشاط (إعادة التوازن):

وتعتبر هذه المرحلة مرحلة ما بعد الأزمة حيث ينطلق فيها الاقتصاد ويزيد الدخل ويصدر الناتج.

وفى السنة الخامسة عشرة نزل المطر كما تنبأ يوسف عليه السلام: ﴿ **فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ** ﴾ [يوسف: ٤٩] وعاد المصريون إلى الزراعة ثم جنى المحاصيل والقيام ببعض الصناعات كعصر الزيوت والعنب والزهور بعد أن كانت تلك الصناعات قد توقفت فى السنوات العجاف وقد استمروا كما كانوا فى بناء الحضارة.

٥/٢/١ - التعلم:

- عرفوا أهمية التوحيد.
- آمنوا بالرسل.

---

(١) سفر التكوين: الإصحاح ٤١.

- أصبحت لديهم خبرة فى إدارة الأزمات.

- علموا أن للدورة الزراعية وجهين: رواج وجدب.

- تعلموا أنه ينبغى تحديد الهدف قبل بدء العمل.

- خططوا للأعمال قبل القيام بها.

- درسوا الظواهر ودونوها.

- وضعوا مقياسًا للنيل وعرفوا من قياسه السنوات التى يفيض فيها الماء وعكسها.

- تعلموا التنظيم المكتبى وإدارة الدواوين.

- دونوا المعلومات على الحجارة وأوراق البردى.

- وضعوا الهياكل وقسموا الأعمال وحددوا السلطات والمسئوليات.

- عرفوا العمل الجماعى وعمل الفريق.

- وضعوا نظامًا للرى.

- قسموا الدولة إلى ولايات وعينوا القادة.

- تعلموا الطرق الجديدة فى التخزين.

- راقبوا الأعمال.

- وضعوا نظام الثواب والعقاب: ﴿ **قَالُوا جَزَاؤُهُ مَن وُجِدَ فِي رَحْلِهِ فَهُوَ جَزَاؤُهُ كَذَلِكَ نَجْزِي الظَّالِمِينَ** ﴾ [يوسف: ٧٤].

- بنوا أبنية ضخمة لتصلح للتخزين.

- ادخروا فى السنوات الرواج للسنوات العجاف وأعادوا الاستثمار.

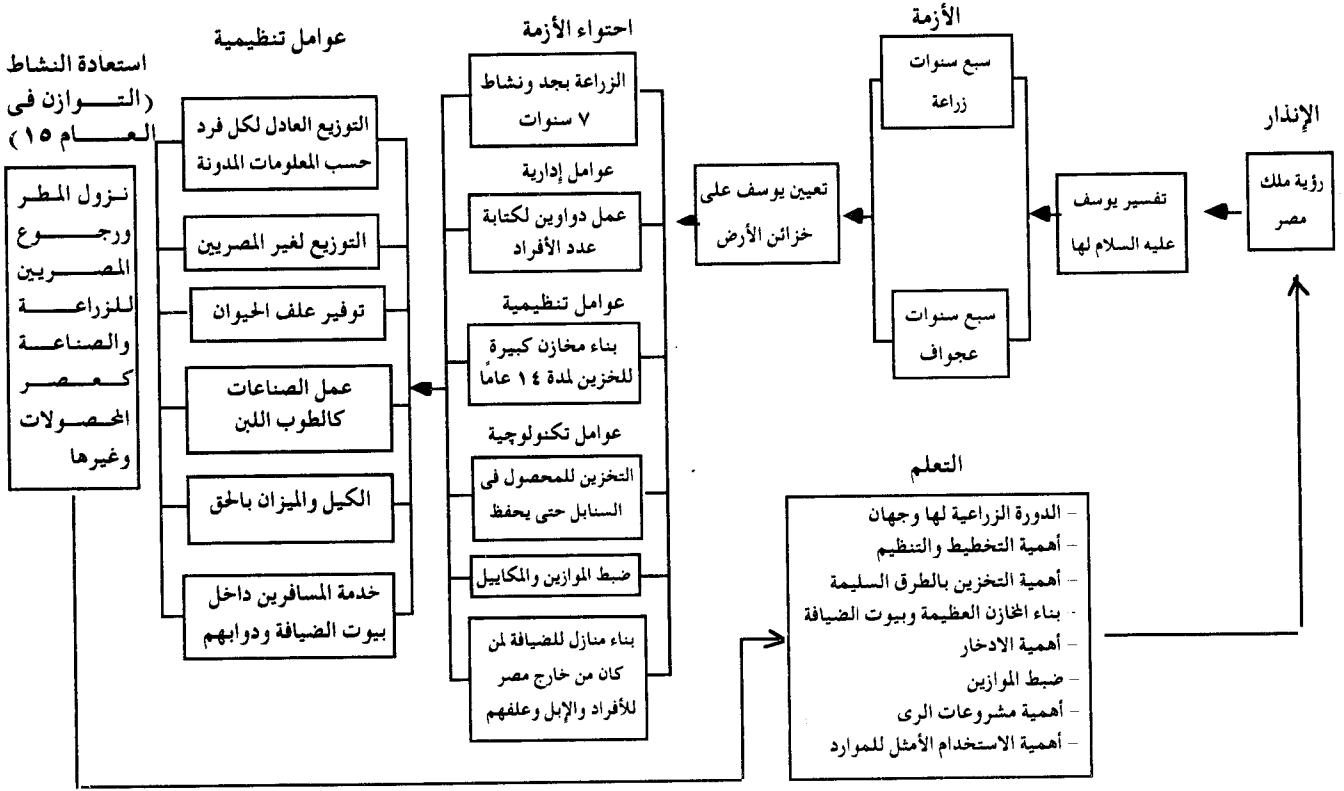
- ضبطوا المكاييل والموازين والنقود.

- تعلموا علم الحساب.

- وزعوا القمح بالعدل لكل فرد نصيبه.

- اهتموا بتوفير علف الحيوانات كما يوفرون الطعام للبشر.
- اهتموا بالصناعات كتصنيع منتجات الألبان.
- غزلوا الصوف والكتان.
- عصروا الزيوت والفاكهة والزهور.
- بنوا الفنادق لاستقبال المسافرين.
- تعلموا إدارة الفنادق.
- توجهت أنظارهم لنهر النيل لعمل مشروعات عليه لحجز المياه.
- أعطتهم التجربة خبرة التصرف السريع فى الأزمات.
- أثبتوا أهمية مصر بالنسبة لجيرانها فهى دائمًا مضيافة.
- تعلموا التخطيط الطويل الأجل.
- وضعوا السياسات لدرء الأزمات.
- اعتنوا بزراعة الأرض فهى أساس الاقتصاد.
- عرفوا أهمية القيادة خاصة فى الأزمات.
- فهموا أن قيادة الأزمة تحتاج لقائد له صفات محددة كالعلم والحفظ والأمانة والصدق.
- تيقنوا بأهمية العمل الجاد.
- توصلوا للهدف بفعالية ببذل أقصى الجهد.
- تعلموا أنه ينبغى التعاون والتكافل لدرء الأزمة.
- توصلوا إلى أهمية الاتصالات الفعالة فى الأزمة.
- اهتدوا إلى أهمية القيم التنظيمية والخلقية.
- علموا أهمية طاعة القادة الصالحين.

شكل (٢) الأزمة الاقتصادية فى مصر فى عصر يوسف عليه السلام



٣/١ - الأزمة فى عصر شعيب عليه السلام:

١/٣/١ - إرساله إلى قومه (أهل مدين):

كان قوم شعيب عليه السلام لا يؤمنون بالله ويتصرفون فى أموالهم كما شاءوا حسب أهوائهم وليس حسب العقل والعدل، فغشوا المكيال والميزان وخاصة القسطاس الذى تضبط الموازين على أساسه، وكان الناس يشترون منهم دون علم بما يفعلوه، والغش فى الميزان أحد أسباب الفساد فى الأرض لأن الناس لا يأخذون حقوقهم كاملة.

وفى بعض التفاسير قيل إن الغش قد وقع فى العملة أيضًا(١) فنقصوا من وزنها ولكن ثبتوا قيمتها وذلك بخس فى حقوق الناس فأضروا الزارع والصانع والمستهلك فوقع الضرر على الجميع وسببوا ارتفاع الأسعار والتضخم والأزمات الاقتصادية.

أرسل الله شعيبًا لقوم مدين لتوحيده ولكى يقضى على هذا الداء الخطير فلم يستمعوا يقول الحق: ﴿ **يَا قَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُم مِّنْ إِلَهٍ غَيْرُهُ وَلا تَنقُصُوا الْمِكْيَالَ وَالْمِيزَانَ إِنِّي أَرَاكُم بِخَيْرٍ وَإِنِّي أَخَافُ عَلَيْكُمْ عَذَابَ يَوْمٍ مُّحِيطٍ** ﴾ [هود: ٨٤] ومعنى إنى أراكم بخير أى بسعة ومال ورخص فى السعر(٢) يقول القرطبى: أى فى سعة من الرزق وكثرة من النعم(٣) وقد يكون المعنى أنه يراهم متقنين لأعمالهم وعلى قدر من الفهم والوعى يعينهم على الإيمان بالله والرجوع عن الغش ولكنهم رفضوا وكذبوا: ﴿ **قَالُوا يَا شُعَيْبُ أَصَلاتُكَ تَأْمُرُكَ أَن نَّتْرُكَ مَا يَعْبُدُ آبَاؤُنَا أَوْ أَن نَّفْعَلَ فِي أَمْوَالِنَا مَا نَشَاءُ إِنَّكَ لأَنتَ الْحَلِيمُ الرَّشِيدُ** ﴾ [هود: ٨٧] فهم يتعجبون كيف هداه عقله الرشيد إلى مخالفتهم فهم يتصورون أنهم محقون فى سلوكهم المعوج.

إن للمكاييل والموازين أهمية بالغة فى الاقتصاد يتمثل فى تحقيق الحق والعدالة الاقتصادية بين البائع والمشترى وذلك لأن وزن أو كيل السلعة يساعد على تحديد سعرها.

---

(١) الفخر الرازى **التفسير الكبير** جـ٨ (القاهرة: دار الغد العربى، ١٩٩٢م)، ص ٥٨٩.

(٢) الفيروزبادى **تنوير المقياس من تفسير ابن عباس** (القاهرة: الأنوار، بدون تاريخ)، ص ١٨٩.

(٣) القرطبى جـ٦، مرجع سابق، ص: ٣٣١٣.

والمحرمات فى الشرع فى مجال المعاملات التجارية[١]:

- الغش.
- المكر والخداع.
- البخس.
- الغبن.
- الكذب.

يقول ابن رشد: «إن النقود رءوس للأثمان وقيم للمتلفات المقصود بها ليس الربح وإنما المقصود بها تقدير الأشياء التى بها منافع ضرورية ومقصود بها المعاملة أولا فى جميع الأشياء لا الانتفاع والعروض (السلع) مقصود منها الانتفاع أولا لا المعاملة»[٢] ويقول ابن عابدين: «رأيت الدراهم والدنانير ثمناً للأشياء ولا تكون الأشياء ثمناً لها فليست النقود مقصودة بذاتها بل وسيلة إلى المقصود»[٣] ويقول ابن قدامة: «كل ما وقع عليه غش فالشراء به والبيع حرام»[٤].

إن دعوة شعيب عليه السلام تنهى عن البخس والنقص فى قيم السلع حتى تستقر الأسعار وذلك يؤدى إلى الاستقرار الاقتصادى، إن نقص المكيال والميزان يسبب الفساد الاقتصادى والاجتماعى الذى يقود إلى عدم استقرار المجتمع وظهور الأزمات فيه من آن لآخر يقول سبحانه وتعالى: ﴿**وَلَوْ أَنَّ أَهْلَ الْقُرَىٰ آمَنُوا وَاتَّقَوْا لَفَتَحْنَا عَلَيْهِم بَرَكَاتٍ مِّنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ وَلَٰكِن كَذَّبُوا فَأَخَذْنَاهُم بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ**﴾ [الأعراف: ٩٦].

يقول «ابن القيم: ومن مهمة والى الحسبة الأمر بأداء الأمانة والصدق والنهى عن الخيانة وتطفيف الميزان والغش فى الصناعات وتفقد أحوال الموازين والمكاييل

---

(١) الحليس (١٩٩٥م) **المنهج الاقتصادى فى المكاييل والموازين لنبى الله شعيب عليه السلام**. الاقتصاد الإسلامى. العدد ١٦٠، ص: ٦٠.

(٢) ابن رشد: **بداية المجتهد ونهاية المقتصد** (القاهرة: الأزهرية، ١٩٦٩م)، ص: ١٢٩/ ١٣١.

(٣) ابن عابدين: **الرسائل** (بدون بيانات)، ص ٥٧.

(٤) ابن قدامة: **المغنى** جـ ٣ (القاهرة: دار الغد العربى، ١٩٩٢)، ص: ٣٩٦.

وأحوال الصناع الذين يصنعون الأطعمة والملابس والآلات ومنع فساد نقود الناس وتغيرها ومنع التجارة فى النقد فإن ذلك يدخل على الناس من الفساد ما لا يعلمه إلا الله بل الواجب أن تكون النقود رءوس أموال يتجر بها ولا يتجر فيها»(١).

ويقول ابن القيم: «إن الدراهم والدنانير أثمان المبيعات والثمن والمعيار الذى يعرف به تقويم الأموال فيجب أن يكون محدداً مضبوطًا، لا يرتفع ولا ينخفض حسب هوى الناس وهو مخالف للسلع والحاجة إليه ضرورية للمتعاملين حتى تعرف به القيمة ويستقر على حالة واحدة ولا يقوم هو بتغييره فيصير سلعة يرتفع وينخفض فتفسد معاملات الناس ويقع الخلاف ويشتد الضرر فالأثمان لا تقصد بأعيانها بل يقصد التوصل بها إلى السلع فإذا صارت سلعة فسد أمر الناس»(٢).

١ / ٣ / ١ / ١ - الإنذار:

أرسل الله شعيبًا عليه السلام إلى أهل مدين بعدة أوامر:

- التوحيد بدلا من التعدد.
- إيفاء الكيل والوزن.
- عدم الفساد فى الأرض.
- عدم الصد عن سبيل الله.

١ / ٣ / ١ / ٢ - الاحتواء:

آمنت طائفة وكفرت أخرى وهددوا شعيبًا بإخراجه ومن معه من القرية: ﴿**قَالَ الْمَلأُ الَّذِينَ اسْتَكْبَرُوا مِن قَوْمِهِ لَنُخْرِجَنَّكَ يَا شُعَيْبُ وَالَّذِينَ آمَنُوا مَعَكَ مِن قَرْيَتِنَا أَوْ لَتَعُودُنَّ فِي مِلَّتِنَا قَالَ أَوَلَوْ كُنَّا كَارِهِينَ**﴾ [الأعراف: ٨٨] فقال شعيب: ﴿**وَمَا يَكُونُ لَنَا أَن نَّعُودَ فِيهَا إِلاَّ أَن يَشَاءَ اللَّهُ رَبُّنَا**﴾ [الأعراف: ٨٩] ﴿**قَالُوا يَا شُعَيْبُ مَا نَفْقَهُ كَثِيراً مِّمَّا تَقُولُ وَإِنَّا لَنَرَاكَ فِينَا ضَعِيفاً وَلَوْلا رَهْطُكَ لَرَجَمْنَاكَ وَمَا أَنتَ عَلَيْنَا بِعَزِيزٍ**﴾ [هود: ٩١] فعاقبهم الله ﴿**فَأَخَذَتْهُمُ الرَّجْفَةُ فَأَصْبَحُوا فِي دَارِهِمْ جَاثِمِينَ**﴾ [الأعراف: ٩١].

---

(١) ابن القيم: **الطرق الحكمية** (القاهرة: المدنى، ١٩٩٢م)، ص ٢٤٩.

(٢) ابن القيم: **أعلام الموقعين** (القاهرة: الجيل، ١٩٧٣م)، ص ١٣٢.

ونجى الله شعيبًا والذين آمنوا معه ﴿وَلَمَّا جَاءَ أَمْرُنَا نَجَّيْنَا شُعَيْبًا وَالَّذِينَ آمَنُوا مَعَهُ بِرَحْمَةٍ مِنَّا وَأَخَذَتِ الَّذِينَ ظَلَمُوا الصَّيْحَةُ فَأَصْبَحُوا فِي دِيَارِهِمْ جَاثِمِينَ﴾ [هود: ٩٤].

١ / ٣ / ١ / ٣ - استعادة النشاط:

استعاد شعيب ومن آمن من أهل مدين نشاطهم وضبطوا النقد وأوفوا الكيل والميزان وأصلحوا وساروا بمنهج الله.

١ / ٣ / ١ / ٤ - التعلم:

- آمنوا بالله الواحد الأحد.
- آمنوا بشعيب وأطاعوا الأوامر والنواهى.
- علموا أن النجاة للمؤمنين.
- علموا أن الهلاك للمكذبين.
- يحتوى الدين على أربعة جوانب (العقيدة والعبادات والمعاملات والأخلاق).
- أوفوا المكيال والميزان.
- ضبطوا النقود.
- أعطوا كل فرد حقه.
- عرفوا أن القيم الخلقية بعد من أبعاد الاقتصاد والإدارة.
- تيقنوا أن الأزمات تنشأ من ترك أوامر الله ورسله.
- طبقوا الشرع حتى يبتعدوا عن الأزمات.
- التزموا الصدق فى المعاملات.
- راقبوا الأسواق حتى يعاقبوا الخارج عن الشرع.

- انتهوا عما يسبب الفساد فى الأرض.

- راقبوا صناعة النقود وضبطوها شكلاً ووزنًا.

ومما قاله المقريزى عن حضارة الفراعنة أنهم كانوا يهتمون بالنقد: وجدوا نقوداً فى الهرم مكتوبًا عليها: فمن أراد أن يعرف فضل ملكى على ملكه فلينظر إلى فضل عيار دينارى على عيار دينار فإن مخلص الذهب من الغش مخلص فى حياته، ووجدوها أجود من كل عيار فشدد أحمد بن طولون حاكم مصر على العيار لما وجد نقد الفراعنة مضبوطًا وهذا دليل على اهتمام الأقدمين بالنقد(١).

٢/٣/١ - إرسال شعيب إلى أهل الأيكة:

١/٣/٢/١ - الإنذار:

أرسل الله تعالى شعيبًا إلى أهل الأيكة وكانوا يبخسون الناس أشياءهم مثل أهل مدين لذا كانت الأوامر واحدة قال تعالى: ﴿ **كَذَّبَ أَصْحَابُ الْأَيْكَةِ الْمُرْسَلِينَ (١٧٦) إِذْ قَالَ لَهُمْ شُعَيْبٌ أَلَا تَتَّقُونَ (١٧٧) إِنِّي لَكُمْ رَسُولٌ أَمِينٌ (١٧٨) فَاتَّقُوا اللَّهَ وَأَطِيعُونِ (١٧٩) وَمَا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ مِنْ أَجْرٍ إِنْ أَجْرِيَ إِلَّا عَلَىٰ رَبِّ الْعَالَمِينَ (١٨٠) أَوْفُوا الْكَيْلَ وَلَا تَكُونُوا مِنَ الْمُخْسِرِينَ (١٨١) وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ (١٨٢) وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْثَوْا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ** ﴾ [الشعراء ١٧٦ : ١٨٣].

١/٣/٢/٢ - الاحتواء:

لم يؤمن أصحاب الأيكة ولم يصدقوا شعيبًا لذا لم يمكن احتواء الأزمة قال تعالى: ﴿ **فَكَذَّبُوهُ فَأَخَذَهُمْ عَذَابُ يَوْمِ الظُّلَّةِ إِنَّهُ كَانَ عَذَابَ يَوْمٍ عَظِيمٍ** ﴾ [الشعراء: ١٨٩].

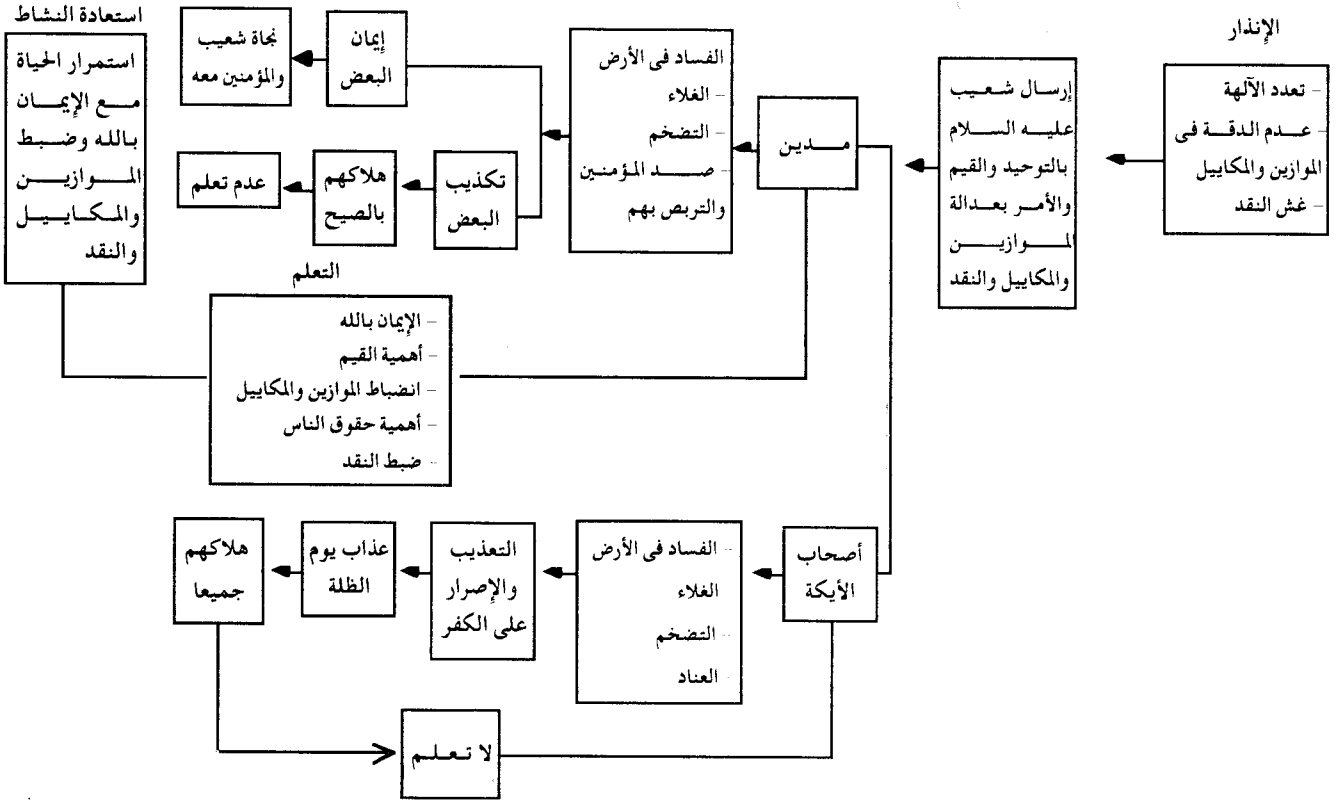
١/٣/٢/٣ - التعلم:

لم يتعلموا شيئًا لأنهم لم يؤمنوا بالله ورسوله فهلكوا جميعًا.

---

(١) المقريزى، مرجع سابق، ص٦٦.

شكل (٣) الأزمة فى عصر شعيب عليه السلام



٤/١ - بناء السد فى عصر ذى القرنين:

١/٤/١ - الإنذار:

كان ذو القرنين يجوب البلاد لنشر الدين وذهب إلى منطقة بها أناس لا يكادون يفقهون قولا وهذا دليل على انخفاض نسبة الذكاء فيهم وأنهم يخافون من الاعتداء المستمر من قبائل تسكن بجوارهم فيم يغيرون عليهم من فتحة بين جبلين فى أرضهم ولا يستطيعون صدهم أو قتالهم.

٢/٤/١- الاحتواء:

وكان هؤلاء القوم لديهم الأموال والموارد المادية والبشرية ويعرفون العلاج ولكن هممهم قاصرة وعلمهم محدود لدرء تلك الأزمة التى تتكرر كثيرا دون وجود من ينفذ بناء السد ﴿ **قَالُوا يَا ذَا الْقَرْنَيْنِ إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَن تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا** ﴾ [الكهف : ٩٤].

١ / ٤ / ٢ / ١ - تحديد الهدف :

حدد ذو القرنين كقائد لفريق الأزمة الهدف وهو سد الثغرة التى بين الجبلين لحمايتهم من الأعداء ووجه أنظارهم للعمل الجماعى والعمل كفريق وأنه الوسيلة الوحيدة للوصول إلى الهدف : ﴿ **قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا** ﴾ [الكهف : ٩٥]

١ / ٤ / ٢ / ٢ - وضع الخطة :

قسم ذو القرنين العمل بينهم وأشرف على تنفيذه :

- فريق يجمع الحديد الخام.
- فريق يقطع الحديد إلى قطع صغيرة.
- فريق ينقل قطع الحديد إلى مكان الثغرة.
- فريق يجمع النحاس الخام.
- فريق ينقل النحاس الخام إلى الثغرة.

- فريق يذيب النحاس.

- فريق يضع ويساوى الحديد بين الجبلين.

- فريق يشعل النار فى الحديد وينفخ فيها حتى ينصهر.

- فريق لصب النحاس المصهور فوق الحديد المنصهر.

يقول سبحانه عن الخطة التى وضعها ذو القرنين: ﴿آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ حَتَّىٰ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انفُخُوا حَتَّىٰ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ آتُونِي أُفْرِغْ عَلَيْهِ قِطْرًا﴾ [الكهف: ٩٦].

٣/٤/١ - استعادة النشاط:

حقق ذو القرنين معهم الهدف وسدوا الثغرة فلا يستطيع الأعداء النفاذ منها أو اعتلائها: ﴿فَمَا اسْطَاعُوا أَن يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْبًا﴾ [الكهف: ٩٧] وعاد القوم إلى سالف عهدهم فزرعوا الأرض وقاموا بالأعمال التى كانوا يزاولونها من قبل دون تهديد من أحد فشعروا بالأمن واستمروا فى العمل.

٤/٤/١ - التعلم:

- تنبهوا إلى أهمية القيادة فى توجيه الموارد البشرية والمادية.

- عرفوا أن العمل قوة.

- أدركوا أهمية العمل الجماعى.

- حددوا الأهداف قبل الأعمال.

- نظموا الأعمال للتوصل إلى الأهداف بفعالية.

- خططوا للأعمال قبل القيام بها.

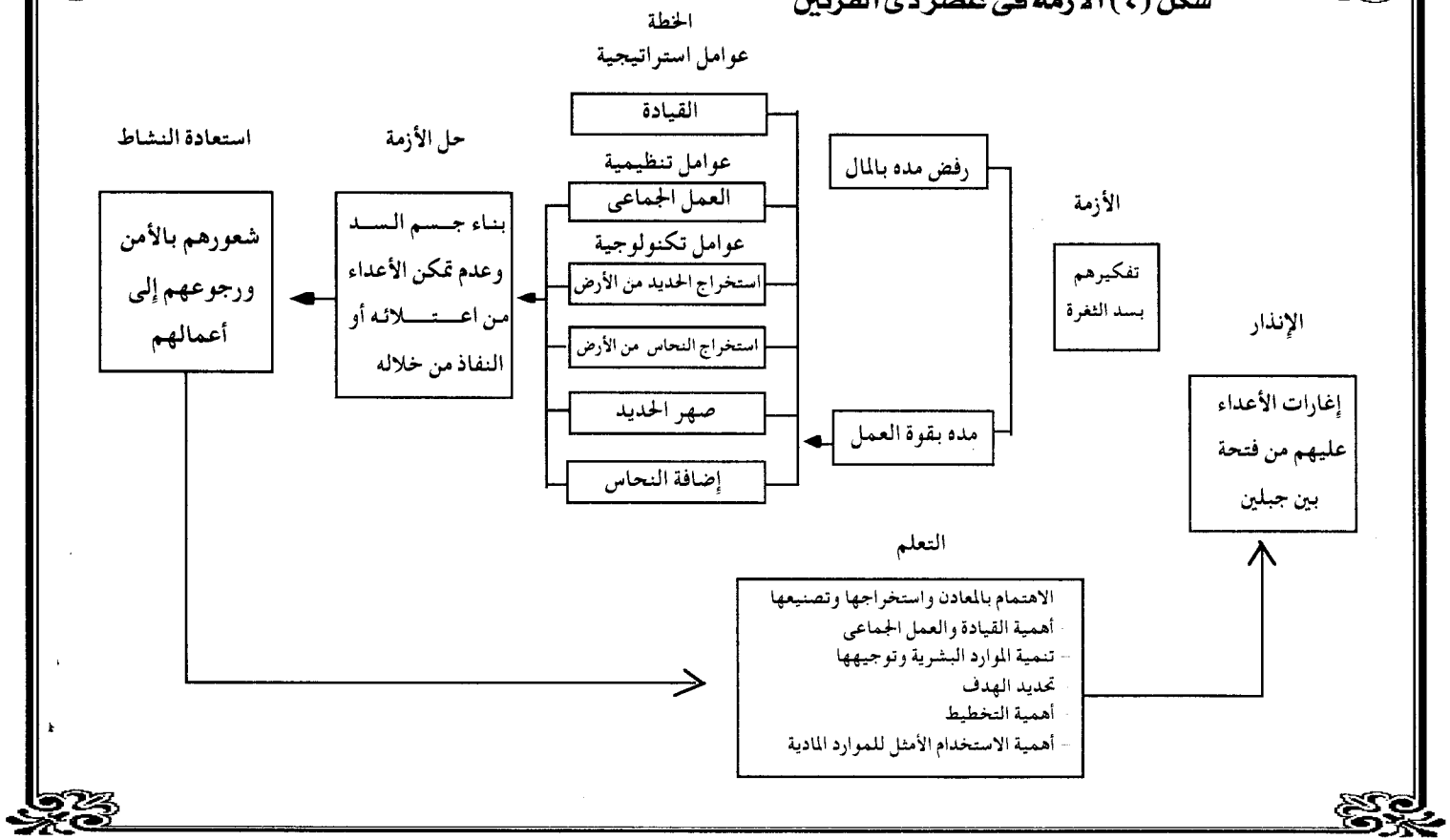
- تعلموا طرق التنقيب عن المعادن.

- تعلموا صهر المعادن وخلطها خاصة الحديد والنحاس.

- استقلوا فى أعمالهم دون اللجوء إلى الآخرين.

- اهتموا بتنمية الموارد البشرية والمادية.
- فكروا لمعالجة المشكلات والأزمات.
- علموا أن العمل أهم من المال.
- أدركوا أن الاتصال بين البشر يكون بإشارات اليد وتعبير الوجه بجانب اللغة.
- عرفوا أهمية الاتصال بين القائد وجماعة العمل.
- تعلموا التصرف الرشيد عند الأزمات.
- علموا أهمية اللغة للتعبير عما يجيش فى النفس.

شكل (٤) الأزمة فى عصر ذى القرنين



٥/١ - أزمة يونس عليه السلام

أرسل الله تعالى يونس عليه السلام إلى قرية نينوى فى الموصل بالعراق ليؤمنوا بالله وأنذرهم بالعذاب ولكنهم كذبوه وتأخر العذاب عنهم فخاف أن يسخروا منه لتأخره عنهم فنوى الهجرة، يقول تعالى: ﴿ **وَذَا النُّونِ**(*) **إِذ ذَّهَبَ مُغَاضِبًا فَظَنَّ أَن لَّن نَّقْدِرَ عَلَيْهِ** ﴾ [الأنبياء: ٨٧] ومعنى مغاضبا أن أهل القرية أغضبوه وأنه ظن أن الله لن يضيق عليه أى أن هجرته لن يعاقبه الله عليها لأنه كان ينوى نشر دعوته فى مكان آخر يكون القوم فيه أكثر استجابة.

١ / ٥ / ١ - التخطيط للهجرة:

- نوى يونس عليه السلام الهجرة لما كذبه القوم وكانت أسرع وسيلة هى السفينة فقصدها وركبها للسفر بعيدا عن نينوى.

- كانت حمولة السفينة كبيرة فاستهم القوم على من يلقى فى البحر.

- خرج السهم على يونس عدة مرات فقرروا إلقاءه فى البحر: ﴿ **فَسَاهَمَ فَكَانَ مِنَ الْمُدْحَضِينَ** ﴾ [الصافات: ١٤١].

٢/٥/١ - العقاب:

- ألقى يونس فى البحر وكان هلاكه مؤكدا

- التقمه الحوت ﴿ **فَالْتَقَمَهُ الْحُوتُ** ﴾ [الصافات: ١٤٢] معنى التقمه أى كان لقمة واحدة وبلعه دون المساس بجلده وفى ذلك إشارة إلى وجود الحيوانات الضخمة فى عصره والمنقرضة الآن.

- كان يونس من المسبحين ولذلك أمر الله الحوت بإلقائه على الشاطئ ﴿ **فَنَبَذْنَاهُ بِالْعَرَاءِ وَهُوَ سَقِيمٌ** ﴾ [الصافات: ١٤٥]، ﴿ **فَلَوْلَا أَنَّهُ كَانَ مِنَ الْمُسَبِّحِينَ (١٤٣) لَلَبِثَ فِي بَطْنِهِ إِلَىٰ يَوْمِ يُبْعَثُونَ** ﴾ [الصافات: ١٤٣ - ١٤٤].

(*) ذو النون: صاحب الحوت.

– أنبت الله عليه شجرة من يقطين وهو نبات القرع ليظله فى العراء وليدهن جسده منه ليشفى ﴿ **وَأَنْبَتْنَا عَلَيْهِ شَجَرَةً مِّن يَقْطِينٍ** ﴾ [الصافات : ١٤٦] وكانت تأتيه وعلة(*) ليشرب من لبنها حتى قوى.

٣/٥/١ - الاحتواء:

– بدأت بوادر الهلاك بريح وعواصف فخاف أهل القرية وذهبوا إلى علمائهم فقالوا إنها بوادر الهلاك خاصة بعد هجرة يونس عليه السلام.

– تاب القوم وآمنوا جميعا وكانوا مائة ألف أو أكثر ﴿ **وَأَرْسَلْنَاهُ إِلَىٰ مِائَةِ أَلْفٍ أَوْ يَزِيدُونَ** ﴾ [الصافات : ١٤٧].

– كانت قرية يونس هى القرية الوحيدة التى آمنت بعد عصيانهم خوفا من العقاب وردوا المظالم التى أخذوها حتى إن الفردكان يخلع جدار بيته إذا كان فيه حجر قد أخذه من جاره ويرده له(١) يقول الحق: ﴿ **فَلَوْلَا كَانَتْ قَرْيَةٌ آمَنَتْ فَنَفَعَهَا إِيمَانُهَا إِلَّا قَوْمَ يُونُسَ لَمَّا آمَنُوا كَشَفْنَا عَنْهُمْ عَذَابَ الْخِزْيِ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَمَتَّعْنَاهُمْ إِلَىٰ حِينٍ** ﴾ [يونس : ٩٨].

٤/٥/١ - استعادة النشاط:

– رجع يونس عليه السلام بعد شفائه إلى القرية لما أنبأه الله تعالى أن قومه قد آمنوا.

– عاد القوم إلى نشاطهم السابق من الزراعة والرعى والصيد ونكن بمنهج الله.

٥/٥/١ - التعلم:

– فى الإيمان بالله نجاة من الهلاك ومن كل شر.

– ينبغى طاعة الرسل لأنهم يهدون الناس إلى طريق الخير.

(*) الوعلة أنثى الوعل وهو حيوان ثديى.

(١) الشعراوى، **قصص الأنبياء**، مرجع سابق، ص ٢٦٧.

- لا يعاقب الله المؤمنين الصالحين.

- علموا أن الأزمات تنشأ من عصيان الله فأطاعوه.

- ينجى الله المؤمن المسبح.

- لا ينبغى للمرءوس أن يتخذ القرارات وحده دون الرجوع للقيادة.

- يعيش المؤمن حياة مريحة فى الدنيا.

- يخلد المؤمن فى الجنة وينعم فيها.

- فى القصة إشارة إلى الحيوانات الضخمة فى عصور سابقة وأكدت الحفريات الحديثة ذلك.

- تعلموا أن الله يعاقب الظالم فامتنعوا عن الظلم.

- علموا أن الله لا يعاقب المؤمن الصالح بل يثيبه فى الدنيا والآخرة فأصبحوا صالحين.

- أخذوا على يد المنحرف وعاقبوه قبل استفحال الخطأ.

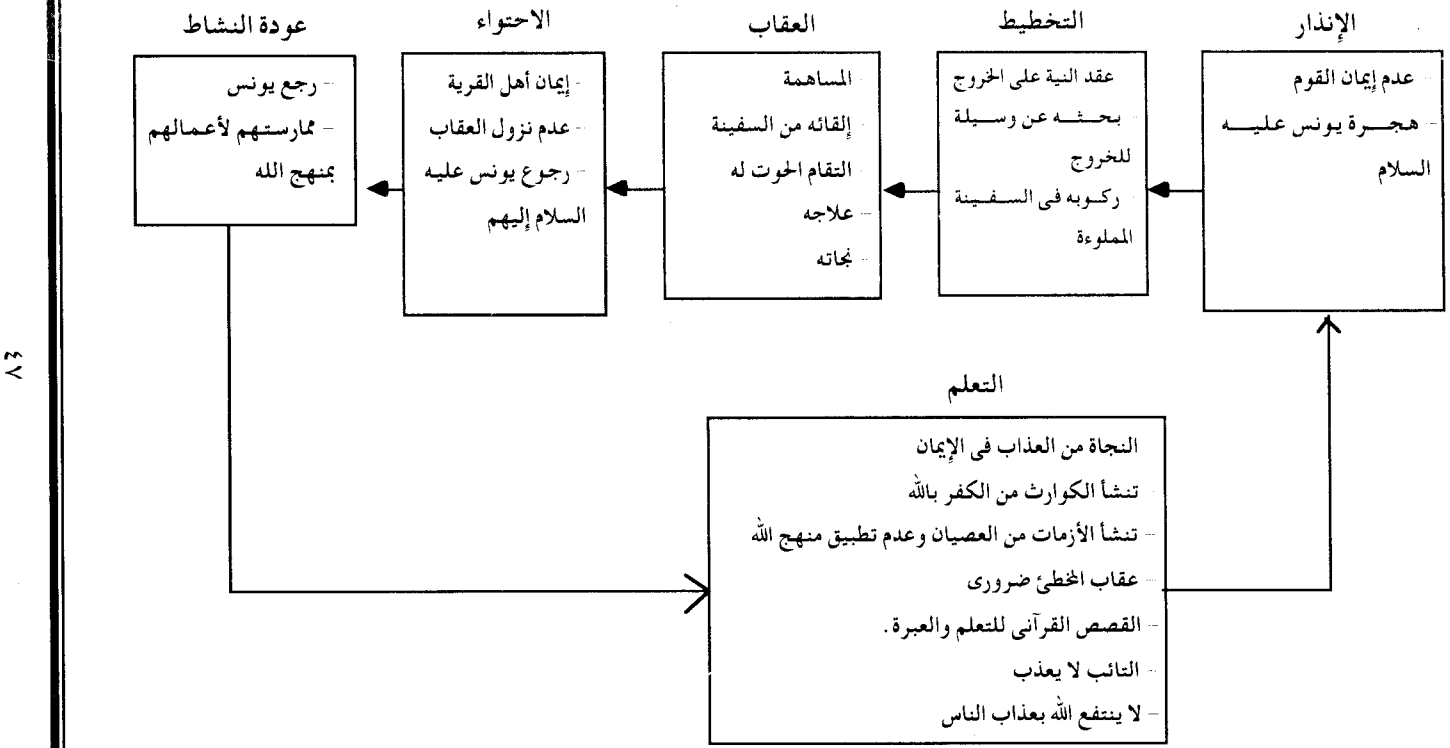
- شرع الإسلام العقاب لحماية الفرد والمجتمع.

- تعلمنا من القرآن أسباب أزمات الأمم السابقة لنتجنبها.

- ليس القصص القرآنى للتسلية.

- لا يعذب الله الناس انتقاما منهم ولكن ليجنبهم الخطأ ﴿ **مَا يَفْعَلُ اللَّهُ بِعَذَابِكُمْ إِن شَكَرْتُمْ وَآمَنتُمْ وَكَانَ اللَّهُ شَاكِرًا عَلِيمًا** ﴾ [النساء: ١٤٧].

شكل (٥) الأزمة فى عصر يونس عليه السلام



شكل (٦) ملخص نماذج الأزمات فى القرآن الكريم

أسباب الأزمة	اسم الرسول	مظاهر الأزمة	صور العقاب	أسلوب المعالجة	التعلم
- تعدد الآلهة - تكذيب الرسول	- نوح عليه السلام	- المعاندة - السخرية من نوح - احتقار المؤمنين	- الطوفان والغرق والموت	- صنع السفينة - جمع الحيوانات - ركوب المؤمنين معه - نجاتهم ووصولهم إلى الأرض الجديدة	- تعلم صناعة السفن - التخطيط - وسائل نقل جديدة - تربية الحيوانات والمحافظة عليها
نقص المطر سبع سنين	- يوسف عليه السلام	- انخفاض منسوب المياه - عدم الزراعة - قلة الموارد - غلاء الأسعار	- لاعقاب لإطاعتهم الأوامر	- التخطيط الطويل الأجل - بناء المخازن الكبيرة - التخزين فى السنابل - التوزيع بالسوية - ترشيد الاستهلاك - جعل جزء من القمح للزراعة	- الدورة الزراعية - التخطيط للأزمات - الطرق السليمة للتخزين - الفندقة - أهمية المشروعات على نهر النيل لخزن المياه
- عدم ضبط المكاييل والموازين والنقد	- شعيب عليه السلام	- ارتفاع الأسعار - التضخم - اختلاف قيم النقود - الفساد فى الأرض - عدم الأمن	- الصيحة والظلة	- الإصلاح النقدى - ضبط الموازين - ضبط المكاييل	- أهمية القيم كالعدل - أهمية الرقابة على النقد والكيل والوزن - أهمية القيم التنظيمية والأخلاقية
- جهل القوم - عدم استخدام الموارد المتاحة - القرارات غير الرشيدة،	- ذو القرنين	- اعتداء الأعداء عليهم وأخذ مالهم	- لا عقاب	- العمل الجاد - البحث عن المعادن - تصنيع المعادن - سد الثغرة ببناء السد	- أهمية القيادة - أهمية العمل الجماعى - أهمية الصناعة - ضرورة تنمية الموارد البشرية - أهمية عمل الفريق - ضرورة نظام الثواب والعقاب
- القرارات غير الرشيدة	- يونس عليه السلام	- عدم الطاعة - هجرة يونس - التقام الحوت له	- الريح ورجوع القوم	- رجوع القوم إلى الإيمان - رجوع يونس إلى القرية - اتباع المنهج	- فى الإيمان النجاة من العقاب - ترشيد القرارات

٦/١ - المنهج القرآنى لمعالجة الأزمات:

يعالج القرآن الأزمات بحكمة فهو منزل من قبل الخلاق العليم فهو يبدأ بإنذار القوم برسول يرسله إليهم ليقنعهم بتوحيد الله لأنه هو الخالق الرازق مالك السماوات والأرض، والإنذار هو الإعلام بموضع المخافة[١] وهو الإخبار بشيء غير سار سوف يقع فى المستقبل وهو ينذرهم بالعقاب والعذاب والخزى فى الدنيا والخلود فى النار فى الآخرة إذا لم يستجيبوا للرسول ويطيعوه ويسلكون المنهج الذى أنزل إليهم فهو ينزل بالتوحيد وبالشريعة وبحل الأزمات التى تعترى القوم بأفضل وأحسن الحلول.

وإذا أطاع البعض وعصى البعض فإن الله ينجى المؤمنين بالهجرة من المكان والحياة فى مكان آخر أكثر أمنا فيستعيدون نشاطهم بمنهج الله، أما الكفار فإنه ينذرهم عدة أيام حتى يرجعوا فمن لم يرجع فإنه يهلك إما بالغرق كقوم نوح عليه السلام وقوم فرعون فى عصر موسى عليه السلام أو بالصيحة والظلة كقوم شعيب عليه السلام أو الريح كقوم عاد وغيره.

وفى بعض الحالات تكون الأزمة طبيعية لم يتسبب فيها الإنسان بجهله أو عصيانه كما حدث فى عصر يوسف عليه السلام ولذلك يدلهم الله تعالى على حل الأزمة فقد أدار يوسف الصديق الأزمة بحنكة وخبرة لأن الله علمه عن طريق الوحى تفسير الرؤيا فعالج الأزمة وتعلم المصريون كيفية إدارة الأزمة الاقتصادية والإدارية منه وتنبهوا إلى أهمية نهر النيل وكيفية التغلب على السنوات العجاف ببناء القناطر والسدود.

وفى عصر ذى القرنين أيضا لم يعص القوم رسولا وإنما كانوا لا يعرفون حل أزمة القوم الذين يغيرون عليهم فتفضل الله عليهم بإرسال ذى القرنين ليعلمهم أهمية العمل الجماعى واستخراج المعادن وتقطيعها وصهرها وصناعتها وبناء السد الذى لا يمكن للأعداء تسلقه أو نقبه للدخول من خلاله، وتعلم القوم العمل الجماعى وتقسيم العمل والقيادة والتصنيع.

---

(١) مختار الصحاح، مرجع سابق، ص/ ٦٧٨.

وفى أزمة يونس عليه السلام لما كذبه القوم هاجر من القرية دون أن يأمره الله بذلك خوفا من نزول العقاب واستعجل الأمر لذلك عقابه الله بالتقام الحوت له ولكنه أنقذه لأنه كان من المسبحين، وكان القوم قد خافوا لأنهم رأوا بوادر العذاب فآمنوا لذا لم يعاقبهم الله، ورجع يونس عليه السلام إلى القرية التى آمنت والتزمت بالمنهج، وفى تلك القصة القرآنية عبرة لنا فى أن الله لا يعذب المؤمنين وأن الأزمات تأتى بسبب فعل الناس ﴿ **وَمَا أَصَابَكُم مِّن مُّصِيبَةٍ فَبِمَا كَسَبَتْ أَيْدِيكُمْ وَيَعْفُو عَن كَثِيرٍ** ﴾ [الشورى: ٣٠].

١ / ٦ / ١ - الإنذار:

أنزل الله رسالاته على الرسل بتوحيده سبحانه وأوامره ونواهيه التى تضبط سلوك البشر مع بنى جنسهم ومع المخلوقات الأخرى كالجماد والنبات والحيوان، فآمن البعض وأنكر البعض فكان كل رسول ينذر قومه بالعقاب بعد زمن من الإقناع قد يطول إلى ٩٥٠ سنة كما حدث فى عصر نوح عليه السلام: ﴿ **فَلَبِثَ فِيهِمْ أَلْفَ سَنَةٍ إِلاَّ خَمْسِينَ عَامًا** ﴾ [العنكبوت: ١٤]، فإذا لم يتعظوا ويرجعوا عن كفرهم ويؤمنوا نزل عليهم العقاب كما أغرق قوم نوح.

أما فى عصر يوسف عليه السلام فقد كانت رؤيا الملك هى الإنذار وتفسير يوسف لها هو توجيه النظر إلى السنوات الرائجة والسنوات العجاف كى يحاول الملك وأتباعه احتواء الأزمة، ولما أطاعوا يوسف بما أشاره على الملك من تخزين الفائض فى السنوات الخضر لاستخدامه فى السنوات العجاف حلت الأزمة ولم يحل عليهم العذاب.

وفى عصر شعيب عليه السلام أنذرهم شعيب بالعذاب إن هم لم يطيعوا أوامر الله بالوزن والكيل بالقسط وضبط العملة فكذبوه فجاءهم العذاب وأهلك الله سبحانه المكذبين.

وفى عصر ذى القرنين كان الإنذار هو تعدى يأجوج ومأجوج وهم قبائل يفسدون فى الأرض على قوم ضعاف لا يعرفون طريقة بناء سد بينهم وبين أعدائهم رغم أنهم يعرفون أن علاج الأزمة فى بنائه، فلما وجههم ذو القرنين وعلمهم طريقة

البناء وطرق استخدام المعادن وصهرها أطاعوه فحلت الأزمة ولم يحل عليهم العذاب.

وفى عصر يونس عليه السلام أنذر قومه فلم يتعظوا ثم رجعوا وآمنوا فلم ينزل عليهم العقاب، فالمنهج القرآنى يبدأ بإنذار القوم فمنهم من يؤمن ويلتزم فينجو ومنهم من يكذب ويكفر فيهلك يقول سبحانه: ﴿ **وَإِن مِّنْ أُمَّةٍ إِلاَّ خَلا فِيهَا نَذِيرٌ** ﴾ [فاطر: ٢٤]، ﴿ **وَمَا كُنَّا مُعَذِّبِينَ حَتَّىٰ نَبْعَثَ رَسُولاً** ﴾ [الإسراء: ١٥]، ﴿ **وَمَا أَهْلَكْنَا مِن قَرْيَةٍ إِلاَّ لَهَا مُنذِرُونَ** ﴾ [الشعراء: ٢٠٨].

وقد أنزل الله القرآن ليكون نذيرا للعالمين: ﴿ **تَبَارَكَ الَّذِي نَزَّلَ الْفُرْقَانَ عَلَىٰ عَبْدِهِ لِيَكُونَ لِلْعَالَمِينَ نَذِيراً** ﴾ [الفرقان: ١] كما أرسل الله محمداً ﷺ نذيرا للعالم كله فالرسالة المحمدية عالمية لأنها نزلت والعالم على اتصال والتقاء فالأزمات متقاربة والمشاكل متشابهة، يقول الحق: ﴿ **وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلاَّ كَافَّةً لِّلنَّاسِ بَشِيراً وَنَذِيراً** ﴾ [سبأ:٢٨] فمن لم يلتزم بما جاء به تعرض لما تعرض له السابقون من الدمار والهلاك فالمجتمع الذى لا يلتزم بالإسلام تظهر فيه الأزمات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والأخلاقية فلن نجد لسنن الله فى الكون تبديلا مع تغير الزمان ولأن القرآن شفاء ورحمة ففى القرآن أيضا طرق العلاج لكل الأزمات فهو شفاء وفى التزام المنهج رحمة لأنه من يلتزم يكن ذلك له وقاية ﴿ **وَنُنَزِّلُ مِنَ الْقُرْآنِ مَا هُوَ شِفَاءٌ وَرَحْمَةٌ لِّلْمُؤْمِنِينَ وَلا يَزِيدُ الظَّالِمِينَ إِلاَّ خَسَاراً** ﴾ [الإسراء: ٨٢].

١ / ٦ / ٢ - التدبير (التخطيط):

يدعو القرآن المسلمين إلى تدبر الأمر والإعداد له وتوقيه قبل حدوثه ففى عصر نوح أمر الله تعالى نوح ببناء سفينة للنجاة من الغرق، واستمر نوح يبنى فى السفينة المصنوعة من الخشب لأنه مادة تطفو على الماء والحبال وهى المواد المتاحة حينئذ ونشر الخشب من الشجر يستغرق وقتا خاصة أن السفينة كانت كبيرة حتى يمكن حمل الحيوانات والبشرعليها كما أن جمع الليف من النخل لصناعة الحبال أيضا يستغرق وقتا يقول القرطبى: « مكث نوح يغرس الشجر مائة عام ويقال بناها

فى أربعين سنة وقيل ثلاثين وقيل إن طول السفينة ألف ذراع ومائتا ذراع وعرضها ستمائة ذراع وكانت ثلاث طبقات طبقة للوحوش وطبقة للبشر وطبقة للطير»[١] وكان الكفار حين يمرون على نوح يسخرون منه ويقولون له هل تركت الدعوة لتعمل نجارا؟ كما كانوا يستغربون من هذا البناء خاصة وأنهم بعيدون عن الماء أو أن السفينة كانت الأولى من نوعها فهم لم يتعودوا على الانتقال خلال الماء: ﴿ **وَيَصْنَعُ الْفُلْكَ وَكُلَّمَا مَرَّ عَلَيْهِ مَلأٌ مِّن قَوْمِهِ سَخِرُوا مِنْهُ قَالَ إِن تَسْخَرُوا مِنَّا فَإِنَّا نَسْخَرُ مِنكُمْ كَمَا تَسْخَرُونَ** ﴾ [هود : ٣٨] ولما أتم نوح عليه السلام صنعها انتظر الأمر حتى يُحملها بالمؤمنين وأقواتهم ويقودها للنجاة من الغرق .

كما خطط يوسف عليه السلام للأزمة لمدة خمس عشرة سنة حتى يقى مصر من الأزمة الاقتصادية التى كانت ستلم بها بسبب انخفاض منسوب مياه النيل وتخزين الفائض فى السنوات الخضر للسنوات العجاف .

كما خطط شعيب للنجاة من الأزمة التى كانت ستلم بقومه نتيجة عنادهم وصلفهم واعتقادهم أن لهم الحرية المطلقة فى إدارة أموالهم واستمرارهم.فى غش العملة والموازين والمكاييل وخطط للهرب هو والمؤمنون معه حتى لا يصيبهم ما أصاب القوم .

كما خطط ذو القرنين لتلافى تكرار الأزمة فوجه القوم إلى العمل الجماعى والمشاركة فى بناء السد الذى حماهم من تكرار غارات الأعداء عليهم ونبههم إلى أهمية قيمة العمل والمشاركة فى الأزمات لتلافيها أو علاجها إن هى حدثت .

وخطط يونس عليه السلام للخروج من القرية حتى ينجو من العذاب ثم رجع فالتدبير أو التخطيط أحد أبعاد المنهج القرآنى للإعداد والخروج من الأزمات فإدارة الأزمة استعداد X إعداد فهى ليست حاصل جمعهما بل حاصل ضربهما والفرق كبير[٢] .

١ / ٦ / ٣ -إعداد الفريق :

ينبغى على مخطط الأزمة الاهتمام بإعداد فريق الأزمة واختياره من ذوى

---

(١) القرطبى ، **تفسير القرطبى** جـ٦ (لقاهرة : الشعب ، ١٩٦٩)، ص ٣٢٦٠ .

(٢) فرج (١٩٩٧) **سيكلوجية إدارة الأزمات فريق إدارة الأزمة** . المؤتمر الثانى لإدارة الأزمات . كلية التجارة جامعة عين شمس، ص/ ٢٥٥ .

الإمكانيات والقدرات والمهارات الخاصة والتجربة والخبرة كى يمكنهم التعامل مع الأزمات الحالية والمتوقعة، وكلما كان الفريق معدا إعدادا جيدا ومستمرا تمكنت المنظمات من علاج الأزمات بفعالية وكفاءة فالإعداد النفسى والتدريب العملى المستمر يجعل المنظمات فى طمأنينة من إمكانية التعامل مع الأزمات واحتوائها واستعادة النشاط فى وقت أقل وعملية الاختيار تمر بثلاث مراحل:(١).

- تحليل الوظيفة Job anlaysis
- تحليل الفرد Individual analysis
- الموائمة بين المواصفات المطلوبة وقدرات الفرد Matching

ويحسن أن يمر الأفراد بالاختبارات النفسية والمقابلات الشخصية ودراسة تاريخ الحياة وتقارير الرؤساء والزملاء والإنجازات السابقة خلال التدريب ويجب أن يختاروا من الأذكياء والمبدعين والأكثر ثباتا انفعاليا مع الحزم والشجاعة والولاء والتعاون وحب التضحية يقول الحق: ﴿**إِنَّ الإِنسَانَ خُلِقَ هَلُوعًا**(*) (١٩) **إِذَا مَسَّهُ الشَّرُّ جَزُوعًا**(*) (٢٠) **وَإِذَا مَسَّهُ الْخَيْرُ مَنُوعًا**(*) (٢١) **إِلاَّ الْمُصَلِّينَ** (٢٢) **الَّذِينَ هُمْ عَلَىٰ صَلاتِهِمْ دَائِمُونَ** (٢٣) **وَالَّذِينَ فِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ مَّعْلُومٌ** (٢٤) **لِلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ** (٢٥) **وَالَّذِينَ يُصَدِّقُونَ بِيَوْمِ الدِّينِ** (٢٦) **وَالَّذِينَ هُم مِّنْ عَذَابِ رَبِّهِم مُّشْفِقُونَ** (٢٧) **إِنَّ عَذَابَ رَبِّهِمْ غَيْرُ مَأْمُونٍ** (٢٨) **وَالَّذِينَ هُمْ لِفُرُوجِهِمْ حَافِظُونَ** (٢٩) **إِلاَّ عَلَىٰ أَزْوَاجِهِمْ أَوْ مَا مَلَكَتْ أَيْمَانُهُمْ فَإِنَّهُمْ غَيْرُ مَلُومِينَ** (٣٠) **فَمَنِ ابْتَغَىٰ وَرَاءَ ذَٰلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْعَادُونَ** (٣١) **وَالَّذِينَ هُمْ لأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ** (٣٢) **وَالَّذِينَ هُم بِشَهَادَاتِهِمْ قَائِمُونَ** (٣٣) **وَالَّذِينَ هُمْ عَلَىٰ صَلاتِهِمْ يُحَافِظُونَ** (٣٤) **أُولَٰئِكَ فِي جَنَّاتٍ مُّكْرَمُونَ**﴾ [المعارج: ١٩ - ٣٥]، والمعنى أن الأفراد الذين لا يجزعون فى الأزمات ويحتفظون بتماسكهم أثناءها ينبغى أن يختار قادة الأزمات منهم حتى يديروها بكفاءة وفعالية لانضباطهم وعدم انفعالهم السريع وقدرتهم على التفكير السليم والابتكار.

---

(١) المرجع السابق، ص/ ٢٥٧.

(*) الهلع: أشد الحرص وأسوأ الجزع وعدم الصبر على الشر والخير.

(*) الجزع: أبلغ من الحزن وهو حزن يصرف الإنسان عما هو بصدده ويقطعه عنه وأصل الجزع الحبل من نصفه.

(*) المنع: من يمنع حق الله فى ماله.

١ / ٦ / ٣ / ١ - الصفات الواجب توافرها فى قائد فريق الأزمة :

- الإيمان بالله وإقامة الصلاة والمحافظة عليها وإيتاء الزكاة كل عام .

- الإيمان بالآخرة والإشفاق من عذابها .

- الاستقامة النفسية والخلقية والسلوكية .

- رعاية الأمانة فى عمله والعمل بحقها .

- الوفاء بالعهود والعقود .

- شهادة الحق والصدق .

- الصبر والتقوى والحلم .

- القدرة على الابتكار ﴿ **وَاصْنَعِ الْفُلْكَ** ﴾ [هود : ٣٧] .

- حب البذل والتضحية : ﴿ **وَمَا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ مِنْ أَجْرٍ إِنْ أَجْرِيَ إِلاَّ عَلَىٰ رَبِّ الْعَالَمِينَ** ﴾ [الشعراء : ١٠٩] .

- القدرة على التصرف السريع أثناء الأزمات .

١ / ٦ / ٣ / ٢ - واجبات فريق الأزمة :

١ / ٦ / ٣ / ٢ / ١ - قبل الأزمة

- إنشاء جهاز معلومات قوى صادق (يوسف وذو القرنين وشعيب)

- الاهتمام بالمتغيرات البيئية ودراستها (يوسف وتغير البيئة من الزرع إلى الجفاف) .

- تحديد المخاطر (الغرق عند نوح والجفاف عند يوسف وهجوم الأعداء عند ذى القرنين) .

- دراسة وسائل الإنقاذ الممكنة (السفينة فى عصر نوح والتخزين فى عصر يوسف) .

- وضع الخطط والسياسات (أزمة يوسف) .

– وضع السيناريوهات (نوح ويوسف وذو القرنين) .

– توفير نظم الإنذار المبكر : ﴿ **وَوَحْيِنَا فَإِذَا جَاءَ أَمْرُنَا وَفَارَ التَّنُّورُ فَاسْلُكْ فِيهَا مِن كُلٍّ زَوْجَيْنِ اثْنَيْنِ** ﴾ [المؤمنون : ٢٧] .

– اتخاذ الإجراءات الواقية لدرء الأزمة (تخزين الفائض فى عصر يوسف)

– توفير مواد الغذاء (حمل الحيوانات فى السفينة) .

– توفير المواد الطبية للإسعافات (حماية صحة البشر بالغذاء والدواء) .

– إصدار القرارات الرشيدة (تخزين القمح عند يوسف وتوجيه العمل الجماعى عند ذى القرنين وترك المكان عند نوح وشعيب ويونس) .

– حماية ووقاية البشر من الهلاك (السفينة عند نوح وتوزيع الطعام عند يوسف وبناء السد عند ذى القرنين والهجرة عند شعيب ويونس) .

– تدريب الفريق (صناعة السفينة وتدريب يوسف لفريق الأزمة للتخزين والتوزيع والاستضافة وتدريب ذى القرنين للقوم) .

– المتابعة والرقابة المستمرة والتغذية المرتدة للمعلومات : ﴿ **وَاصْنَعِ الْفُلْكَ بِأَعْيُنِنَا وَوَحْيِنَا** ﴾ [هود : ٣٧] .

١ / ٦ / ٣ / ٢ / ٢ – أثناء الأزمة :

– التأكد من تنفيذ السيناريوهات والخطط (إشراف نوح ويوسف، وذى القرنين بأنفسهم على التنفيذ : ﴿ **وَلَمَّا جَهَّزَهُم بِجَهَازِهِمْ قَالَ ائْتُونِي بِأَخٍ لَّكُم مِّنْ أَبِيكُمْ أَلا تَرَوْنَ أَنِّي أُوفِي الْكَيْلَ وَأَنَا خَيْرُ الْمُنزِلِينَ** ﴾ [يوسف : ٥٩] .

– تحديد المهام لكل فرد من الفريق (ذو القرنين) .

– الابتكار (صناعة السفينة)

– مساعدة من أصابتهم الأزمة (توزيع القمح حتى على جيران مصر : ﴿ **وَجَاءَ إِخْوَةُ يُوسُفَ فَدَخَلُوا عَلَيْهِ فَعَرَفَهُمْ وَهُمْ لَهُ مُنكِرُونَ** ﴾ [يوسف : ٥٨] .

– السرعة فى الأداء (ركوب السفينة وخروج شعيب ليلا وتوزيع القمح فى مصر وجيرانها) .

– التركيز على الأصول وترك الفروع (صناعة السفينة وعدم التعرض للكفار حتى تمت صناعتها وبدءوا الركوب فيها) .

– المحافظة على السرية (خروج شعيب بقومه ليلا حتى لا يراهم الكفار فيمنعوهم) .

– الرقابة على تدفق العمل (إشراف نوح ويوسف وذى القرنين على تدفق العمل والتأكد من تنفيذه وعدم تعطل أى جزء منه ولذا وصلوا للأهداف بفعالية) .

– التعاون أثناء الأزمة ومحاولة الخروج منها (تعاون كل الأجهزة فى أزمة مصر فى عصر يوسف، الملك والعزيز والدواوين والشعب) .

– القدوة الحسنة (عدم شبع يوسف وتحت يده خزائن الأرض وعمل نوح بيده فى السفينة) .

– الاتصال الفعال (نوح ويوسف وذو القرنين فهم دائمى التواجد بين المرءوسين والشعب) .

– التصرف الاقتصادى الرشيد (التخزين والتوزيع بالسوية : ﴿ **وَنَزْدَادُ كَيْلَ بَعِيرٍ ذَلِكَ كَيْلٌ يَسِيرٌ** ﴾ [يوسف : ٦٥] قالها إخوة يوسف لأبيهم عندما طلب يوسف منهم إحضار شقيقه بنيامين) .

– الاهتمام بالبيئة (تخزين القمع والشعير فى سنابله حتى لا يسوس ويضطر البشر إلى أكله فيمرضون، والخروج من المكان الذى سينزل عليه العذاب والذهاب إلى مكان نظيف آمن لأن المكان الأول سيمتلئ بالموتى والجراثيم والأمراض) .

– إباحة بعض السلوكيات التى لم تكن مباحة من قبل : ﴿ **فَمَنِ اضْطُرَّ فِي مَخْمَصَةٍ غَيْرَ مُتَجَانِفٍ لِإِثْمٍ فَإِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ** ﴾ [المائدة :٣] يبيح القرآن بعض السلوكيات المحرمة فى المجاعة أو الأزمة كأكل الميتة وأكل مالا يؤكل وأكل الثمار من مال الغير على ألا يحمل معه منها شىء .

– تشجيع التبرع وأعمال الخير: ﴿ **لا يَسْتَوِي مِنكُم مَّنْ أَنفَقَ مِن قَبْلِ الْفَتْحِ وَقَاتَلَ أُوْلَئِكَ أَعْظَمُ دَرَجَةً مِّنَ الَّذِينَ أَنفَقُوا مِن بَعْدُ وَقَاتَلُوا** ﴾ [الحديد : ١٠] وقد كان المسلمون فى أزمات اقتصادية قبل فتح مكة لذلك كان أجر من ينفق أكبر لأن الإسلام كان قد قوى بعد الفتح ولم يكن المسلمون فى حاجة إلى الإنفاق فقد قوى الإسلام وأصبح لديه المال الوفير.

– التنسيق بين الأجهزة (التنسيق بين أجهزة جمع المحصول وأجهزة التخزين وأجهزة التوزيع وأجهزة الاستضافة فى مصر عند يوسف عليه السلام، والتنسيق بين جماعات العمل المختلفة فى عصر ذى القرنين).

– المتابعة المستمرة على الأعمال أو لا بأول (تواجد نوح ويوسف وذى القرنين بين المرءوسين أثناء العمل والتقييم المستمر والقضاء على الأخطاء والانحرافات فى وقتها وهذا ما جعلهم يحققون الأهداف بأعلى فعالية ممكنة ﴿ **فَمَا اسْطَاعُوا أَن يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْبًا** ﴾ [الكهف : ٩٧].

– التنفيذ الفورى لنظام الثواب والعقاب : ﴿ **قُلْنَا يَا ذَا الْقَرْنَيْنِ إِمَّا أَن تُعَذِّبَ وَإِمَّا أَن تَتَّخِذَ فِيهِمْ حُسْنًا (٨٦) قَالَ أَمَّا مَن ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَىٰ رَبِّهِ فَيُعَذِّبُهُ عَذَابًا نُّكْرًا (٨٧) وَأَمَّا مَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءً الْحُسْنَىٰ وَسَنَقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا** ﴾ [الكهف– ٨٦ : ٨٨] فقد بين ذو القرنين أنه سوف يعاقب من أخطأ أو انحرف عن الأمر ثم يعاقبه الله فى الآخرة أما من يصلح فسوف يكافأه ثم يكون أمره إليه يسيرا بإعطائه المكانة والمركز اللائق.

– تنفيذ الخطة على مراحل ﴿ **قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلاَّ قَلِيلاً مِّمَّا تَأْكُلُونَ (٤٧) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلاَّ قَلِيلاً مِّمَّا تُحْصِنُونَ (٤٨) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ** ﴾ [يوسف– ٤٧ : ٤٩] فقد قسم يوسف الخطة إلى ثلاث مراحل: مرحلة الجد فى الزراعة والتخزين ومرحلة التوزيع ثم مرحلة الزرع مرة أخرى بعد انقضاء السبع الخضر والسبع العجاف.

١ / ٦ / ٣ / ٢ / ٣- بعد الأزمة :

- تقييم مدى فعالية الخطط والسياسات (نوح عندما سافر بالسفينة ووصل إلى الأرض الجديدة : ﴿ **قِيلَ يَا نُوحُ اهْبِطْ بِسَلَامٍ مِّنَّا وَبَرَكَاتٍ عَلَيْكَ وَعَلَىٰ أُمَمٍ مِّمَّن مَّعَكَ** ﴾ [هود : ٤٨] ، ويوسف فى السنة الخامسة عشرة : ﴿ **ثُمَّ يَأْتِي مِن بَعْدِ ذَٰلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ** ﴾ [يوسف : ٤٩] وذو القرنين عندما أتم العمل ولم يستطع الأعداء اعتلاء السد أو نقبه، ﴿ **فَمَا اسْطَاعُوا أَن يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْبًا** ﴾ [الكهف :٩٧] .

- تقييم عمل الأفراد ومكافأة المحسن وعقاب المقصر : ﴿ **أَمَّا مَن ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَىٰ رَبِّهِ فَيُعَذِّبُهُ عَذَابًا نُّكْرًا ﴿٨٧﴾ وَأَمَّا مَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءً الْحُسْنَىٰ وَسَنَقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا** ﴾ [الكهف : ٨٧- ٨٨]، نلاحظ أنه قال سوف عند العقاب وهى تعنى التأجيل حتى يذهب غضبه فيكون العقاب على قدر الذنب أو قد يعفو عنه، أما فى الثواب فجاءت بعد فاء التعقيب أى أن الجزاء سيكون سريعا فعلا وقولا .

- التدريب المستمر حتى لا ينسى الفرد ما تعلمه نتيجة طول المدة أو تغير أساليب التدريب أو تغير نوع الأزمات (نزول الأنبياء الواحد بعد الآخر حتى لا ينسى الناس الدين) .

- التعلم، يتعلم البشر بعد الأزمة عدة دروس مستفادة ليتجنبوا أسباب الأزمات السابقة ويعتبروا منها ويحاولوا بالعمل والصيانة عدم رجوعها مرة أخرى .

- العمل على الإسراع بعودة النشاط (نوح عند وصوله إلى الأرض الجديدة ويوسف فى السنة الخامسة عشر عند انتهاء الأزمة وذو القرنين بعد بناء السد وذهاب ومن معهما عند وصولهم إلى المكان الجديد) .

- تعديل الخطط والسيناريوهات عند تغير الظروف والبيئة حتى تلائم التغير (نلاحظ اختلاف الأزمات عند كل رسول واختلاف العلاج) .

- الصيانة الدورية للآلات والعدد والمبانى (كصيانة وسائل الرى فى مصر ثم المشروعات على النيل بعد ذلك لحجز المياه للسنوات العجاف) .

- العمل على احتواء أية أزمة جديدة ولو صغرت حتى لا تستفحل، إن ترك الأزمات الصغيرة بدون حل يسبب استفحالها لذا كانت الرسل ترسل تترا لكل أزمة حتى تعالجها.

- الاتصال بين كافة الأجهزة المعنية حتى يمكنها درء الأزمة فى أولها (اتصال الأجهزة فى مصر عند الأزمة وبعدها فى عصر يوسف).

- الاهتمام بخطط إدارة الكوارث لنظم المعلومات وصدقها فهى تؤثر على جودتها وتكاملها وسرعة استعادة النشاط[1] ﴿**يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِيقُ**﴾ [يوسف:٤٦].

---

(١) الشواف (١٩٩٩) **قياس تكامل المعلومات**، المجلة العربية للعلوم الإدارية جـ٦ العدد/٣، ص/ ٤٢٢..

ملخص الفصل الأول

١- ذكر القرآن عدة أزمات فى كافة العصور تختلف كل منها عن الأخرى فمنها الجوائح الأرضية والسماوية كالغرق والصواعق والمطر والزلزلة، ومنها الاقتصادية ومنها النقدية، ومنها الإدارية، ومنها بسبب نقص الميزان والمكيال، ومنها بسبب نقص المعلومات وعدم استخدام الموارد المتاحة، ومنها بسبب سوء استخدام الموارد البشرية والمادية، ومنها بسبب التسرع فى اتخاذ القرارات دون إذن القيادة.

٢- بين القرآن كيفية معالجة الأزمات والتخفيف منها ووضع خطوات الحل فى كل مرحلة من مراحلها وكيفية العلاج والتغلب عليها بأقل الخسائر كل منها بما يناسبها من الحلول فليست الكارثة الأرضية كالأزمة الاقتصادية أوالإدارية أو الخلقية، فإذا كانت الأزمة بسبب جهل البشر أو نقص المعلومات أو بعض الظواهر الكونية كالجفاف أرسل الله الأنبياء ليعلموا الأفراد أساليب العلاج، أما إذا أرسل الله رسله بالتوحيد والمنهج وكذبهم أقوامهم فإن الله ينجى المؤمنين الملتزمين بالمنهج ويهلك المكذبين الضالين.

٣- أرسل الله تعالى رسله إلى الناس ليوحدوا الله ويؤمنوا بملائكته وكتبه ورسله وأرسل الله الشريعة معهم أى المنهج الذى يحكم سلوك البشر مع بنى جنسهم ومع باقى المخلوقات كالنبات والحيوان والجماد فمن يتبع الرسل يعيش حياة طيبة منضبطة ثم يدخل الجنة فى الآخرة، أما الذى يكذب الرسل فيهلك بالغرق أو الخسف أو الريح أو الآفات الزراعية أو غيرها، ومازالت سنة الله فى خلقه مستمرة فمن لا يتبع منهج الله يبتلى بأزمات اقتصادية ومالية وإدارية ويتسبب فى تدمير المجتمع ولكن ببطء، فهناك علاقة بين مخالفة منهج الله وبين وجود الأزمات وتفاقمها واستمرارها.

٤- للأزمات مراحل: مرحلة الإنذار وهى التى ينذر الله فيها المكذبين بالهلاك، ووضع الأهداف والخطط وتدبير الأمر، ثم الاحتواء بتوزيع المال والطعام أو

الهجرة من المكان، ثم استعادة النشاط فى الأرض الجديدة كما فى قصة نوح أو شعيب أو يونس عليه السلام أو فى نفس المكان كما فى قصة يوسف عليه السلام فى مصر أو قصة ذى القرنين، ثم التعلم وعدم تكرار الأزمة مرة أخرى ومحاولة تجنب أسباب الأزمات والحذر منها.

٥- للتخطيط للأمة أهمية كبرى فقد بين الله سبحانه لرسله وسائل النجاة من الأزمات فقد خطط نوح عليه السلام للأزمة بصنع السفينة وخطط يوسف لأزمة مصر لمدة خمس عشرة سنة على ثلاث مراحل: مرحلة الإنتاج الغزير والتخزين فى الأماكن المناسبة بالطريقة السليمة فى السبع الأول، ثم التوزيع وترشيد الاستهلاك فى السبع العجاف، ثم فى السنة الخامسة عشر عند استعادة النشاط من الزرع والصنع والرعى وغيرها من الأعمال التى اعتادها المصريون ، كما قسم ذو القرنين الخطة إلى مرحلتين: مرحلة جمع المعادن، ومرحلة بناء جسم السد وقد توصل إلى الهدف بفعالية واستعاد القوم نشاطهم وهم فى أمان من الأعداء.

٦- للقيادة أهمية كبرى فى إدارة الأزمات فالقائد هو الذى يوجه سلوك مرءوسيه كى يتوصلوا معا إلى الأهداف بفعالية فاختياره من ذوى المكنة والأمانة يؤثر على سلامة وصلاح القرارات مثلما اختار الملك يوسف عليه السلام لعلمه ومكنته وأمانته ومعرفته لحفظ المحصولات، فقد أصدر القرارات السديدة التى احتوت الأزمة فى مصر وتغلبت عليها، كما استطاع نوح عليه السلام تخطى كارثة الغرق بصنع السفينة ونجاته مع المؤمنين ووصوله بسلام إلى الأرض الجديدة، كما نجح ذو القرنين لعلمه واتباعه للأسباب فى احتواء الأزمة بقراراته السديدة وتوجيهه للموارد البشرية فى حسن استخدام الموارد المادية وعدم قدرة الأعداء على اعتلاء السد أو النفاذ من خلاله، كما نجح شعيب عليه السلام فى الهجرة مع المؤمنين ونجاتهم مما ألم بقومهم.

٧- إن اختيار فريق الأزمات يعتبر من أسباب علاجها بفعالية، وينبغى أن يختاروا من ذوى القدرات الخاصة والمهارات غيرالتقليدية وممن يتصفون برباطة الجأش والذكاء والثبات الانفعالى حتى يمكنهم التصرف السريع الرشيد ويمدونهم

دائمًا بالمعلومات الصحيحة أولا بأول ولديهم الاستعداد للتعاون والتكامل وإنكار الذات ومستعدون للتضحية ومساعدة المنكوبين.

٨- يعتبر ترشيد الاستهلاك ضرورة من ضرورات الأزمة لذا نجد يوسف عليه السلام يرشد الاستهلاك فيوزع القمح المخزون بالتساوى بين المصريين وجيرانهم حتى لا يكون هناك إسراف لا تحتمله الأزمة فلو حدث إسراف لحدثت مجاعة ولا تقتير فيجوع الناس، كما استطاع ذو القرنين أن يوجه الموارد البشرية إلى حسن استخدام الموارد المادية لبناء السد وقد حقق كل منهما الهدف بذلك فلم تحدث مجاعة فى مصر ولم يستطع الأعداء اعتلاء السد أو اختراقه.

٩- إن مبدأ الثواب والعقاب يعتبر من المبادئ المهمة التى توجه وتحكم سلوك البشر فلو تساوى المحسن مع المسيء لفسدت الأرض، ولكن ينبغى مكافأة المحسن وعقاب المسيء على قدر فعله حتى ينضبط السلوك وقد جاء ذلك على لسان كل الرسل فالله تعالى يجازى المحسن بالحياة الطيبة فى الدنيا وبالجنة والرضوان فى الآخرة وقد طبق ذلك كل الرسل وذو القرنين فتوصلوا إلى الهدف بفعالية.

١٠- الاتصال الفعال من الأبعاد المهمة لكل تنظيم يحاول احتواء الأزمة فالاتصال بين القائد ومرءوسيه فى كل المستويات الإدارية تخفف من تأثير الأزمة وبالمشورة يمكنهم معا احتوائها فإن اشتراك عدة عقول وخبرات تعصم خطأ الفرد لو انفرد بالقرار، كما ينبغى أن يكون الاتصال جيداً ومستمراً بين الأجهزة المعنية ليكون القرار شاملا كل الإمكانات المتاحة.

١١- تعد المعلومات عصب الأزمة فهى تلعب دورا أساسيا فيها فكلما كان القائد ملما بالمعلومات أمكنه ذلك من سرعة احتوائها بكفاءة، وقد كان الرسل ينبئون من قبل الله سبحانه بالمعلومات الصادقة الصحيحة الشاملة، وينبغى على المسئولين عمل نظام للمعلومات وقد ساعدت الحاسبات على ذلك.

١٢- تعد المتابعة المستمرة والرقابة ركنا مهما من أركان إدارة الأزمات فلولا تواجد يوسف عليه السلام بين مرءوسيه ليتابع الأداء حتى يطابق الخطة لتأخر التنفيذ ولم يتوصل إلى الأهداف بفعالية، وكذلك ذو القرنين راقب التنفيذ أولا بأول

وكان بينهم أثناء العمل فجاء الأداء مطابقا للخطة فتوصلوا إلى الأهداف بأعلى فعالية ممكنة.

١٣- للقيم دور فعال فى البيئة الخارجية وفى داخل المنظمات فبدونها تنقلب الموازين وتنهار المجتمعات والمنظمات، لذا ينبغى على قائد الأزمة الاهتمام بالقيم والحفاظ عليها حتى تنجو المنظمات من الفساد الاقتصادى والأخلاقى والانهيار كماحدث فى قوم شعيب.

١٤- أنزل الله تعالى منهجا محددا لإدارة الأزمات ووجه سلوك البشر قبل الأزمة وأثنائها وبعدها، فقبلها: العمل على إنشاء جهاز للمعلومات ودراسة الظواهر وملاحظة اتجاهها ومراقبة الإنذارات كنقص المطر أو الخسائر المستمرة أو انخفاض مستوى الأرباح وتحديد المخاطر حتى نستعد لها بتحديد الهدف ووضع الخطط والسيناريوهات واختيار فريق الأزمة وقائده وتدريبهم وإعداد التموين والأجهزةالطبية والمستشفيات.

١٥- وفى أثناء الأزمة: التأكد من التنفيذ والابتكار كابتكار نوح عليه السلام للسفينة بوحى من الله وكانت وسيلة نقل جديدة لم تعرفها البشرية من قبل، ومساعدة المتضررين والقدوة الحسنة من قبل القادة والاتصال الفعال بين القائد والفريق وبين القائد والأجهزة المعنية والاهتمام بالبيئة وقد أباح القرآن بعض السلوكيات المحرمة كأكل الميتة فى المخمصة أو المجاعة والأكل من زرع الغير بقدر الشبع دون أخذ أكثر، وحث القادرين على التبرع ومراقبة تنفيذ الخطط.

١٦- بعد الأزمة: الاهتمام بعودة النشاط سريعا وتقييم الخطط والتدريب المستمر للفرق والتعلم من الأزمة فهى عبرة وعظة حتى لا تتكرر وإنشاء المشروعات النافعة التى تقى من الأزمات كالمشروعات الهندسية على الأنهار لحجز المياه للسنوات العجاف كما حدث عند الفراعنة بعد يوسف فقد تعلموا ذلك من السنوات العجاف فى عهد يوسف عليه السلام.