

## الفصل الرابع

# معالجة الأزمات في الفقه الإداري الإسلامي

قال رسول الله ﷺ :

« ما من قوم يظهر فيهم الربا إلا أخذوا بالسنين وما من قوم يظهر فيهم الرشأ إلا أخذوا بالربع »

[ أحمد، عن عمرو بن العاص، حسن ]



## مقدمة

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

إن التجارب التاريخية هى المادة الخام لإدارة الأزمات فهى تقدم لنا أزمات واقعية وحقائق تم اختبارها فى معمل التاريخ الضخم ورجحتها التجربة<sup>(١)</sup>.

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

إن الأزمة ليست كيانا مستقلا قائما بذاته وإنما حلقة من حلقات صراع له جذوره البعيدة، فإن أسباب الأزمة الاقتصادية فى مصر تضرب بجذورها فى التاريخ فإن الأزمات التى حدثت فى العصر المملوكى والتى تفاقمت عدة قرون خاصة فى القرن التاسع الهجرى كانت فاتحة التدهور الاقتصادى المصرى<sup>(٢)</sup>.

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 وحللوها أسبابها وظواهرها ووضعوا منهجا لعلاجها ومن هؤلاء المقريزى والأسدى وابن شاهين

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

(٢) قاسم، سلاطين الممالىك (القاهرة: الشروق ١٩٩٤) ص / ١٧٤.

وسيقصر الفصل على الأول والثاني لأن كتبهم أعمق تحليلاً وأكثر تفصيلاً وأشمل علاجاً.

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

وكان الأسدي من كبار مسؤولي الدولة فقد كان يشغل منصب المحتسب وعاین الأزمة بنفسه وخاض التجربة واقعيًا، فحلل الأسباب وعدد الظواهر واقترح العلاج في كل مرحلة من مراحل الأزمة في كتاب أرسله إلى المسؤولين (التيسير والاعتبار) لعلهم يعتبرون ويعالجوها.

### إدارة الطوارئ؛

هي عمليات تطوير وإنجاز سياسات وبرامج لتجنب الأخطار التي يتسبب فيها الإنسان وتسترشد إدارة الطوارئ الناجحة بالمعارف العلمية المنضبطة والتكنولوجيا المتقدمة لتخطيط وإصدار القرارات الإدارية وإعداد الكوادر<sup>(١)</sup>، وتحتاج إلى خطط طويلة الأجل والتدريب على التحرك السريع والتعلم من الأخطاء<sup>(٢)</sup>.

### كيفية التعامل مع الأزمة<sup>(٣)</sup>:

- توخي الهدف.
- حرية الحركة.
- المباغثة.
- الحشد.
- التعاون.
- الاقتصاد في استخدام النوة.

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

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

(٣) الخضيري، مرجع سابق ص/ ٩٨.

- السيطرة على الأحداث .
- تأمين الأرواح .
- المواجهة السريعة .
- استخدام الأساليب غير المباشرة .
- مراحل معالجة الأزمة<sup>(١)</sup>:**

- التلطيف .
- الاستعداد والتحضير
- المجابهة .
- إعادة التوازن .
- التعلم .
- مرحلة ما بعد الأزمة<sup>(٢)</sup> .

#### **النشاطات المتعلقة بالتلطيف<sup>(٣)</sup> Mitigation**

- تحديد المخاطر .
- تقدير الإمكانيات .
- وضع النظم والإجراءات للحد من الأزمة .
- متابعة الإجراءات .
- الاستفادة من التجارب .
- المراجعة وزيادة الدعم .
- توحيد الجهود ووضع البرامج وتكاملها<sup>(٤)</sup> .

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

(٢) الخضيرى، مرجع سابق، ص ٢٤٩ .

(٣) حسن أبشر الطيب، مرجع سابق، ص /٨٢ .

(4) Gray Wimsley, Op., Cit., p/239.

– التدابير والوقاية للحيلولة دون حدوث أزمة غيرها .

### الاستعداد والتحضير<sup>(١)</sup> Preparedness

– عمل بحث سريع وتحديد الأهداف<sup>(٢)</sup> .

– تحديد الاستراتيجية فى ظل عدم التأكد<sup>(٣)</sup> .

– وضع خطط الطوارئ ونظام الإنذار والإرشاد<sup>(٤)</sup> .

– اختبار الخطط .

– إعداد الآلات الضرورية .

– تطوير الآلات والوثائق الرسمية .

– تحديد المصادر والمواد .

– تحليل المخاطر<sup>(٥)</sup> .

– إعداد فريق الطوارئ .

– اختيار وسائل الوقاية .

– استخلاص المعلومات وتحديد الوسائل التكنولوجية .

– الاهتمام بالمرجات .

– توفير المخزون الاحتياطي .

– تحجيم الأزمة<sup>(٦)</sup> .

---

(1) Cuny Op., Cit., p/20.

(2) Petac (1985) Emergeny management. Public Administration Review. p/5.

(3) Zimmerman (1985) The relationship of emergency management to governmental policies on man- made technological disaster. Public Adminisration Review. p/35.

(4) Demacro (1997) Preparing fot disaster. Facillities desin & Management. v. 16p 43.

(5) Mailac (1997) Planing for crisis in project management. Project Management. v. 28/ p. 18.

(6) Ibid, p/19.

– شبكة قوية من الاتصالات الفعالة .

– تدريب فريق الأزمة .

### المجابهة<sup>(١)</sup> Response

– تحديد المعلومات الدقيقة والمتكاملة عن الآثار .

– القدرة على تحديد الأولويات وزيادة قدرة التنظيم التكنولوجي .

– 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<sup>(٢)</sup> .

### استعادة النشاط :

– التأكد من انقاذ الجميع .

– 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<sup>(٣)</sup> .

### التعلم : Learning

– التعرف على أسباب الأزمة .

---

(1) Ibid, p/36.

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

(3) McCleldon (1993) Determinats of strike related militance analysis of universty fa-  
culty. Industrial & labor Relation Review v. 46. N/3 P/571.

- معرفة طرق ووسائل العلاج المختلفة .
- محاولة الوقاية من الأزمات بالبعد عن الأسباب .
- أخذ العبرة من السلبيات .

#### مرحلة ما بعد الأزمة<sup>(١)</sup> : After Crisis

- مرحلة العلاج والإصلاح واقتناص الجانب الإيجابي .
  - مرحلة التجديد واستعادة القدرة على الاستمرار والرغبة فى الانطلاق .
  - مرحلة التطوير ( مرحلة التحول الكبير) .
  - مرحلة الإتقان والإضافة والتنمية والنمو .
  - مرحلة جنى ثمار النجاح .
- سمات إدارة الطوارئ أو الأزمات<sup>(٢)</sup> :

- عملية مستمرة .
- تقليل عدم التأكد .
- قائمة على الاحتمالات .
- لها نشاط تعليمى للأفراد .
- تهتم بالتجارب .
- تنظم برامج البيئة لتناسب وجه الطوارئ<sup>(٣)</sup> .
- التكامل بين التخطيط للبيئة والتخطيط للطوارئ<sup>(٤)</sup> .
- تحديد المواقف ومصادرها حتى نتلافى الإسراف والتخبط<sup>(٥)</sup> .

(1) Witt, James Lee (1997) Creating the disaster resistant community. American city & County. V. 112,P/25.

(٢) الخضيرى، مرجع سابق، ص / ٢٤٩ .

(3) Waugh. Op., Cit.. P/23/24.

(4) Zimmerman, Op., Cit., p/ 38.

(5) Ibid.

- يجب أن تطور البرامج الطويلة الأجل لتناسب الأحداث الطارئة<sup>(١)</sup>.

الأزمات في حالة الركود<sup>(٢)</sup>:

- أزمات البطالة المدمرة.

- أزمات التوتر الاجتماعي.

- أزمات انتشار الأمراض الاجتماعية.

- أزمات القلاقل والثورات.

- أزمات الثقة في الحكومات.

- أزمات عدم الولاء وعدم الانتماء.

وللأزمات عدة مكونات أيكلوجية<sup>(٣)</sup>:

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

- المكون البشري: النشاط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والتعليمي والديني.

- المكون الصناعي: التكنولوجيا والانشاءات 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 الأيكلوجي 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<sup>(٤)</sup>.

(1) Paul Hart, Op., Cit., p/ 33/ 34.

(٢) الحضيرى: مرجع سابق، ص / ٧٩.

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

(٤) المرجع السابق، ص / ٧٤.

## تكوين فريق إدارة الأزمات :

فريق الأزمات هو مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم بعناية ولديهم إمكانيات وخبرات تؤهلهم للتعامل مع الأزمات ومهمتهم استشعار إشارات الإنذار والتخطيط لمواجهة الأزمات المتوقعة وتتبع آثار الأزمة وعادة لا يزيد العدد عن ١٢ : ١٥ فردا ويمكن جعل ٤ : ٥ منهم دائمين والباقي حسب نوع الأزمة يكون أثنائها<sup>(١)</sup>، 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<sup>(٢)</sup> :

- المهارة ودرجة عالية من الكفاءة .
- مهارة الاتصال في كل الاتجاهات .
- المشاركة في وضع الأهداف .
- تنوع التخصصات في أفراد الفريق .
- رباطة الجأش وعدم الانفعال السريع .
- انكار الذات ودرجة عالية من التفويض لكل أعضاء الفريق .
- يحقق المصادقية مع العاملين .
- خصائص شخصية كالشجاعة والتفاؤل والقدرة على المشاركة والاتصال والقدرة على إصدار القرارات المناسبة مع عامل الوقت الضيق والقدرة على التخيل .
- خصائص موضوعية كالقدرة على جمع المعلومات وتحليلها والتعامل معها بسرعة والاتصال السريع مع الفريق والقدرة على شرح المهمة لهم .

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

(٢) المرجع السابق، ص / ٢٤٠ .

وأبعاد الفريق المتمكن Empowerment هي (١):

– الفعالية وتكامل الخبرات والقدرات potency .

– المشاركة Meaningfulness .

– الاستقلال Autonomy .

– الصدمة 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 ( تغيير نظام الحكم / تحول فلسفة الحكم ) .

– مخاطر تجارية ( حرب الأسعار ) .

– 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 المملوكى أزمات طبيعية ( ندرة الأمطار ) ترتب عليها

أزمات اقتصادية ( الاحتكار والتضخم ) ومخاطر بشرية ( الجوع والمرض والموت )

وسياسية ( خروج العامة على الحكم ) وبيئية ( التلوث ) .

---

(1) Kirman (1999) Self- Management antecedente & team Empowerment. Academy of Management Journal. v 42. N/1.p/59.

(2) Op., Cit, p/71.

(٣) فريد النجار: التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الواحد والعشرين (القاهرة:

إيثراك، ١٩٩٩) ص/٥٩/٦٠ .

## ٤ - 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 الشئون السلطانية وهذا أيضا حل مؤقت، وكان ينبغي على الحكام وضع حلول جذرية تعالج المشاكل المتراكمة المتكررة كآتي:

- اختيار القيادات الصالحة لدراسة وتنفيذ الحلول الجذرية .

- ترشيد الاستهلاك .

---

(١) قاسم: سلاطين المماليك (القاهرة: الشروق، ١٩٩٤)، ص/١٦، عاشور: العصر المملوكي (القاهرة:

النهضة، ١٩٦٥)، ص/ ٣٢٥ / ٣٢٨ .

(\*) الفلوس: العملات الصغيرة المصنوعة من النحاس .

- تشديد الرقابة على دار السكة .
- وضع نظام للعقوبة على المحتكرين .
- إقامة مستشفيات للحجر الطبى .
- 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<sup>(١)</sup> .

- 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 :
- الفئاض يدخر للنوائب (الأزمات والكوارث) وهذا رأى أبى حنيفة .
- لا يدخر الفئاض 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 فى استخراج الأموال وحملها<sup>(٢)</sup> ومعنى ذلك أن بعض الفقهاء وكثير من المسئولين ذوى الخبرة نصحوا بتخصيص جزء من الميزانية العامة للأزمات بدلا من جمع التبرعات أو زيادة الضرائب أثناء الأزمة، ويعتبر ذلك اهتماما بالتخطيط للأزمة قبل وقوعها .

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

(٢) أحمد شلى : الموسوعة الإسلامية (القاهرة : النهضة العربية، ١٩٧٤)، ص/ ١١٧ .

يقول ابن الربيع<sup>(١)</sup> أركان المملكة أربعة:

- الملك .

- الرعية .

- العدل .

- التدبير ( وهو إجراء أمور الإنسان على الصواب )<sup>(٢)</sup> .

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

- تقدير الدخل .

- تقدير الخرج .

ولا يخلو حال الدخل إذا قوبل بالخرج من أحوال ثلاثة<sup>(٣)</sup> .

- أحدهما أن يفضل الدخل على الخرج، وذلك الملك المستقيم والتدبير السليم ليكون فاضل الدخل معرضا لوجوه النوائب معدا .

- الحالة الثانية أن يقل الدخل عن الخرج وذلك هو الملك المختل والتدبير المعتل ( التخطيط المعيب ) فيؤول إلى العطب (الانهيار) .

- الحالة الثالثة أن يتكافأ الدخل والخرج حتى يعتدل ذلك يكون فى زمن السلامة مستقيما وعند الحوادث معتلا، فإذا تحركت النوائب (الأزمات) كده الاجتهاد وثلمه<sup>(\*)</sup> 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 ما قاله

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

(٢) المرجع السابق ج/١، ص/٣٧٦ . (٣) المرجع السابق ج/٢، ص/٤٢١ .

(\*) ثلمه الإخوان: ابتعدوا عنه وانقلبوا عليه .

(paul T.Hart 1993) كما أن المستويات الإدارية التي تليه ستبتعد عنه ولا تعينه، لذا رأى الفقهاء والعلماء ضرورة التخطيط والإعداد المسبق للأزمات والاستعداد لها وإعداد المال والرجال لها.

ومن أهم من كتب عن الأزمات المقریزی فی كتابه القيم: إغاثة الأمة بكشف الغمة الذى نبه فيه على ضرورة اهتمام المسئولين بوضع الحلول المبنية على الدراسة للأزمة قبل حدوثها وتوفير المال وإعداد الأفراد.

#### ١/٤ - إدارة الأزمة عند المقریزی<sup>(١)</sup> ٥٧٦٦هـ / ٥٨٤٥هـ

يسمى المقریزی الأزمة أو الكارثة الغمة وهى الكربة ويرى أن من أسبابها مخالفة شرع الله، قال ﷺ: «ما نقض قوم عهدا إلا سلط الله عليهم عدوهم، وما حكموا بغير ما أنزل الله إلا فشا فيهم الفقر، وما ظهرت فيهم الفاحشة إلا فشا فيهم الموت، ولا طففوا الكيل والميزان إلا منعوا نبات الأرض وأخذوا بالسنين<sup>(\*)</sup> ولا منعوا الزكاة إلا حبس عنهم القطر»<sup>(٢)</sup> كما قال ﷺ: «ما من قوم يظهر فيهم الربا إلا أخذوا بالسنين، وما من قوم يظهر فيهم الرشا إلا أخذوا بالرعب»<sup>(٣)</sup>.

ومعنى الأحاديث أن الأزمات والكوارث يسلمها الله جل وعلا على من يخالف أمره وأن من يطيعه فهو فى مأمن منها، يقول الحق: ﴿مَا يَفْعَلُ اللَّهُ بِعَدَابِكُمْ إِنْ شَكَرْتُمْ وَآمَنْتُمْ﴾ [النساء: ١٤٧].

يقول المقریزی: الأمور قلها وجلها إذا عرفت أسبابها سهل على الخبير إصلاحها<sup>(٤)</sup>.

#### ١/١/٤ - الإنذار:

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

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

(٢) ابن ماجه والبخارى، عن ابن عمر، صحيح. (\* السنين: الفقر والجذب.

(٣) أحمد، عن عمرو بن العاص، حسن. (٤) المقریزی، مرجع سابق ص/٢٨.

٤ / ١ / ٢ - أسباب الأزمات فى رأى المقريزى :

٤ / ١ / ٢ - سوء الاختيار فى كل المستويات الإدارية :

- القيادات لا تختار من ذوى المكنة والأمانة .

- الأفراد يختارون من غير ذوى القوة والأمانة .

٤ / ٢ / ٢ - سوء التخطيط :

- عدم تحديد الأهداف .

- سوء استخدام وتوزيع الموارد وعدم ترشيدها .

٤ / ١ / ٢ / ٣ - الاحتكار :

- تخزين السلع الغذائية ( الأقوات ) مما يرفع أسعارها .

- كنز النقدين الذهب والفضة مما سبب استخدام الفلوس المغشوشة .

- احتكار كبار التجار للأراضى الزراعية .

- عدم اهتمام الأمراء بمصالح الرعية .

- تفضيل المصلحة الشخصية على المصلحة العامة .

- ضعف الاتصالات بين الراعى والرعية .

٤ / ١ / ٢ / ٤ - ضعف المتابعة والرقابة :

- عدم وجود معايير لقياس الأداء .

- عدم تطبيق نظام الثواب والعقاب .

يركز نظام اختيار القيادات فى الإسلام على اختيارهم من أهل التمكن والأمانة

يقول الحق : ﴿ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴾ [ يوسف : ٥٤ ] والمكنة القدرة على

القيادة والتمكن من التخصص وإلا كيف يمكن للقائد تقييم أداء مرءوسيه وهم

أعلى علما أو أعمق تخصصا؟ ﴿ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ

وَالْجِسْمِ ﴾ [ البقرة : ٢٤٧ ] والركن الثانى هو الأمانة وتشير إلى جماع القيم أى أن

القيادة فى الإسلام هى حاصل ضرب المكنة X القيم .

أما الأفراد فإن ركنى الوظيفة لديهم هما القوة والأمانة أى القدرات والقيم ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ [القصص: ٢٦]. فالوظيفة فى الإسلام هى حاصل ضرب القوة X القيم.

ونلاحظ أن الأمانة هى الركن الثانى فيهما معا القيادة والوظيفة لأن القيم لا تتغير باختلاف المستوى الإدارى أو المكان أو الزمان يقول رسول الله ﷺ: «أَيُّمَا رَجُلٍ اسْتَعْمَلَ رَجُلًا عَلَى عَشْرَةِ نَفْسٍ عَلِمَ أَنَّ فِي الْعَشْرَةِ أَفْضَلَ مِنْ اسْتَعْمَلَ فَقَدْ غَشَّ اللَّهُ وَرَسُولَهُ وَغَشَّ جَمَاعَةَ الْمُسْلِمِينَ»<sup>(١)</sup>.

فالإسلام يحض على حسن اختيار الموارد البشرية وعلى اختبارهم، حبس عمر رضى الله عنه الأحنف بن قيس ثم قال له: قد بلوتك وخبرتك فرأيت علانيتك حسنة، وأنا أرجو أن تكون سريرتك على مثل علانيتك وإنما كنا لنحدث إنما يهلك هذه الأمة كل منافق عليم اللسان<sup>(٢)</sup>، كما يبحث الإسلام على تدريبيهم وتممية مداركهم ومعارفهم وارتفاع مستوى مهاراتهم، يقول ﷺ: «ارموا واركبوا»<sup>(٣)</sup> «ستفتح عليكم أرضون ويكفيكم الله فلا يعجز أحدكم أن يلهو بأسهمه»<sup>(٤)</sup> وذلك ليضمن استمرار التدريب والاستعداد بعد الأزمة استعدادا للمستقبل وتحت الهندرة على تحول التركيز من مفهوم التدريب إلى مفهوم التعلم فبينما يساعد التدريب على رفع القدرات والمهارات فإن التعلم يؤدي إلى زيادة المدارك والإلمام بمحيط العمل كما تكسب عملية التعلم مهارات أو مفاهيم أو معارف جديدة تساعد على تحقيق الأهداف<sup>(٥)</sup>.

ويهتم الإسلام بإعطاء الأجور على قدر الكفاية<sup>(٦)</sup> حتى يشبع العاملون حاجاتهم الضرورية والحاجية وإذا اتسع المال للتحسينية أعطوا فلا يلجأ الفرد والجماعة إلى السرقة أو الرشوة.

(١) الحاكم، عن عباس، صحيح.

(٢) ابن الجوزى، سيرة ومناقب عمر بن الخطاب (القاهرة: الفكر العربى، بدون تاريخ) ص ١١٦.

(٣) أحمد، عن عقبة، حسن.

(٤) مسلم، عن عقبة بن نافع، صحيح.

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

(٦) الماوردى، مرجع سابق ص ٢٥٦.

فالإسلام يهتم بالعنصر البشرى ويكرمه ويعتبره أغلى العناصر والموارد يقول أحد الباحثين: «إن المنظمة التى تمتلك عناصر بشرية مدربة ومؤهلة هى المنظمات التى يتوفر لها الفرصة القوية للنجاح والاستمرار»<sup>(١)</sup>.

كما يهتم الإسلام بالتخطيط لكل عمل يقول العامرى: «الحزم قاعدة السياسة ومبناه على التنبيه للواقع بحسن التفقد والتعهد وعلى استخراج ما لم يقع (النبؤ) مما يجوز أن يقع باستقباله بالفكر وبالتكهن من الواقع وبالتفريس والتثبت فيما بلغه والرؤية فيما يجب أن يعمل وبالمبادرة إلى تنفيذ ما استبان وظهر وترك التأخير ومن الحزم أن يعمل على الأشد فيما يحذر وعلى الأيسر والأخف فيما يؤمل وأن من الأمور الضارة إذا لم يتقدم بالاستعداد فوردت بغتة وفجأة لا تمهل لاقتناء ما يتوقى به من شرها فتضرر لذلك الضرر العظيم وربما أبادت وأتلفت»<sup>(٢)</sup>، ويقصد بذلك أن التخطيط المبنى على غير تنبؤ خاصة فى الأزمات يؤدى إلى الضرر، وأن التخطيط للأعمال ضرورى حتى لا تباغت المنظمات أو الدول بالأزمات، وأن الخطة ينبغى فيها أخذ جانب الحذر ووضع أسوأ الاحتمالات حتى نحصى المنظمة من الخسائر، كان العسس (الشرطة) يسهرون فى الأسواق والشوارع وأمامهم المشعل وحولهم الأعوان بنوب مقررة (دوريات) خوفا من أن يحدث بالقاهرة بالليل حريق فيتداركون إطفاءه<sup>(٣)</sup> يقول أحد الباحثين: «والتخطيط فى الإسلام يشمل كافة مستلزمات الخطة الجيدة كما هو متعارف عليه حديثا»<sup>(٤)</sup>.

– ضرورة وجود هدف محدد.

– جمع البيانات والمعلومات والاستعانة بها فى التنبؤ لوضع الخطة.

– توفير المقومات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة.

– الخطة والحذر من الظروف المستقبلية.

(١) نعيم نصير (١٩٨٧) المنظور الإسلامى لإدارة الموارد البشرية. الإدارة العامة. العدد/ ٦٥، ص/ ١٨٣.

(٢) العامرى، السعادة والإسعاد فى السيرة الإنسانية (القاهرة: دار الثقافة والنشر، ١٩٩١)، ص ٣٠٤، ٣٠٥.

(٣) المقرئى، الخطط ج ٣ (القاهرة: الآداب، بدون تاريخ) ص ١٦٨.

(٤) أنس المختار (١٩٩٦) التطبيقات الإدارية فى الإسلام، المجلة العلمية لتجارة الأزهر العدد ٢١ ص ١٦٤،

أما الاحتكار فإنه لغة يعنى: الظلم والالتواء والعسر واصطلاحاً: حبس الأقوات للغلاء وقد نهى الإسلام عنه يقول الحديث: «من احتكر حكرة يريد أن يغلى بها على المسلمين فهو خاطئ وقد برئت منه ذمة الله ورسوله»<sup>(١)</sup> وللاحتكار عدة مساوئ:

- حرمان الناس من القوت والضروريات .

- ارتفاع الأسعار .

- الحد من زيادة الإنتاج .

- التضخم Inflation .

- إثراء المحتكر على حساب المستهلكين .

- لا يؤدي إلى التقدم التكنولوجي .

يجب على ولي الأمر اتخاذ كل الإجراءات الوقائية ضماناً للناس من الاحتكار ووضع نظام للعقوبات للمخالفين كجبرهم على البيع وقد اتفقت المذاهب الأربعة على ذلك<sup>(٢)</sup> أو فرض التسعير على المحتكرين حتى لا يضرروا بالناس .

يحض الإسلام الراعى على الاهتمام بالرعية يقول ﷺ: «أيما وال ولي شيئاً من أمر أمتي فلم ينصح لهم ويجتهد لهم كنصيحته وجهده لنفسه كبه الله تعالى على وجهه يوم القيامة فى النار»<sup>(٣)</sup> «كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته فالإمام راع ومسئول عن رعيته...»<sup>(٤)</sup> ونلاحظ فى الحديث الأول كلمة ( شيئاً من أمر أمتي ) ويقصد بها أى مستوى إدارى فى الدولة أو فى المنظمات أو غيرها فكل واحد من القادة فى أى مستوى إدارى مسئول مسئولية محددة عن رعاياه أو مرءوسيه ينبغى أن يجتهد لمصالحهم ولا يترك أمرهم لغيره، وينبغى أن يفضل

(١) أحمد والحاكم عن أبى هريرة، حسن .

(٢) قحطان الدورى (١٩٨٧) الاحتكار وآثاره فى الفقه الإسلامى . الحضارة الإسلامية، الأردن، ص ٨٤،

. ١٦٦

(٣) الطبرانى، عن معقل بن يسار، حسن .

(٤) متفق عليه، عن ابن عمر، صحيح .

مصالحهم عن مصلحته الشخصية ويتفرغ، لهم فحين تولى الصديق الخلافة رآه عمر ذاهبا إلى السوق للتجارة أرجعه واستشار المسلمين في فرض أجر له ولمن بعده حتى يتفرغ للخلافة ولا يشغله العمل الشخصي عن مهام الخلافة<sup>(١)</sup>.

وينبغي على القائد أن يجعل الاتصالات فعالة ومستمرة بينه وبين مرءوسيه فالاتصال الفعال يؤثر على تنمية قدرات العاملين وقد عنى الإسلام بالشورى لتكون أداة الاتصال المستمرة رأسيا بين المستويات الإدارية وأفقية بين المستوى الإداري الواحد<sup>(٢)</sup> وأنه ينبغي أن يكون القائد في مركز الدائرة دائم التواجد بين مرءوسيه وهم كمحيطات الدوائر حوله، وأنه ينبغي للرئيس أن يطلع على غوامض الأمور ودقائقها وتجب عليه البقطة والتصفح<sup>(٣)</sup> وذلك تأسيسا برسول الله ﷺ فقد كان دائم التواجد بين صحابته يتفقدهم ويعلمهم أمور دينهم ويوجههم ويهديهم إلى الصراط المستقيم.

أمر الإسلام بمتابعة ورقابة المرءوسين ووضع القواعد والمعايير التي سيقوموا الأداء على أساسها، وما الأوامر والنواهي إلا معايير لتقييم الأداء البشرى فالقائد يضع الأهداف لمرءوسيه ويبدل أقصى جهده لدفعهم إلى الإنجاز ويقيم مستويات الأداء وهي في الإسلام ثلاثة مستويات<sup>(٤)</sup>.

- الإتيان وهو إحكام الأمر ومعرفة تفاصيله.

- الإصلاح وهو معرفة أسباب الانحرافات ومحاولة إصلاحها.

- الإحسان وهو أعلى درجات الأداء في الإسلام.

فالقائد يقيم الأداء فيكافئ المتقن والمصلح والمحسن كلاً على قدره حتى يدفع كل فرد منهم لتحسين مستواه، أما المستويات الأقل فينبغي تحفيزهم ودفعهم إلى الإتيان فإذا كانت قدرات الفرد محدودة أعطى على قدره، وإذا أهمل وجبت محاسبته وعقابه على قدره، فالإسلام يأمر باتباع نظام الثواب والعقاب حتى يدفع

(١) السيوطي: تاريخ الخلفاء (بدون بيانات) ص ٧٨.

(٢) الباحثة (١٩٩٥) أبعاد الثقافة التنظيمية في الفقه الإداري الإسلامي. المجلة العلمية لتجارة الأزهر فرع

البنات، العدد ١٢، ص ٤٨، ٦٠.

(٣) ابن طبا طباً: الفخرى في الآداب السلطانية (القاهرة: المعارف، ١٩٨٣) ص ٢٠/١٩.

(٤) الباحثة، المرجع السابق، ص ٧٤، ٧٦.

المجد للتحسين المستمر ويدفع الأقل مستوى للاتقان ويعاقب المهمل حتى يرجع فيكافأ كغيره إن هو أتقن .

٤ / ١ / ٣ - مظاهر الأزمة عند المقریزی :

٤ / ١ / ٣ - المظاهر الاقتصادية

- الزراعة

- هجرة الفلاحين للأراضي ولمهنة الزراعة وعدم زراعة مساحات كبيرة لعدم وجود ماء الري .

- 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

٤ / ١ / ٣ - ٢ - المظاهر الاجتماعية

- المجاعة

- موت العامة

- الهجرة إلى المدن .

#### ٤ / ١ / ٣ - المظاهر الصحية

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

#### ٤ / ٣ / ٤ - المظاهر القيمية

- أكل ما حرم كالميتة .
- النهب والسرقه .
- انتشار الرشوة .
- انعدام الأمن على النفس والمال .
- التدهور الأخلاقى .

#### ٤ / ٣ / ٥ - المظاهر السياسية

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

#### ٤ / ١ / ٤ - الاحتواء :

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

#### ٤ / ١ / ٤ - الاحتواء فى رأى المقريزى :

- يرى المقريزى أن احتواء الأزمات فى مصر يكمن فى :
  - التحكم فى مياه نهر النيل بعمل المشروعات العظيمة كالقناطر والسدود .
  - عمل خطة لترشيد الاستهلاك فى السنوات الرائجة .

- تخزين فائض المحصولات فى سنوات الفيضان للسنوات القليلة المطر .  
- تعيين الكفاة من القادة .

- تعيين المتخصصين من الأفراد على أسس سليمة .

وقد نبه القرآن الكريم على ذلك فى سورة يوسف (\*) يقول المقرئى: قد كانت القناطر والسدود تبنى فى عصر الفراعنة بتقدير وتدبير حتى أن الماء يجرى من تحت منازلها وأفنيتها فيحبسونه كيف شاءوا<sup>(١)</sup> .

ويقال إن ملوك مصر كانوا يقسمون الخراج أربعة أقسام<sup>(٢)</sup> .

- قسم لخاصة الملك

- قسم لأرزاق الجند (المكون البشرى)

- قسم لمصالح الأرض ( المكون الطبيعى ) وبناء القناطر (المكون الصناعى)

- 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 فى عصر الخليفة عمر بن الخطاب رضى الله عنه أنفق عمرو مائة وعشرين ألف دينار على حفر الخلجان وإقامة الجسور وبناء القناطر وتقوية أهلها على العمار<sup>(٣)</sup>، وفى الشريعة فإن بناء القناطر والمسجد الجامع واجب، وعمارة المساجد مندوبة وبناء المساكن مباحة<sup>(٤)</sup> ولكن الأمراء لم ينتبهوا لذلك فحدثت الأزمات المتوالية بسبب تراكم الخلل فى المكون الطبيعى (المياه) والبشرى (سوء التدبير) والصناعى (بناء القناطر والجسور أو صيانة الموجود منها)<sup>(٥)</sup> .

(١) المقرئى: الخطط ج١ (القاهرة: مكتبة الآداب، بدون تاريخ)، ص ٣٦ .

(٢) المرجع السابق، ص ١٢٠ . (٣) المرجع السابق، ص ١٢٣ .

(٤) الرماني (١٩٩٧) مفهوم العمارة فى الاقتصاد الإسلامى، المجلة العربية للعلوم الإسلامية، العدد ٥٧ ص ٢٤٠ .

(٥) هلال: مهارات إدارة الأزمات، ص ٧٤ .

(\*) راجع الفصل الأول من الكتاب .

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<sup>(١)</sup> وقد نبه العلماء إلى الاستفادة من التجارب كما ينادى به الآن ( Wimsley 1996 ).

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 سنبلا ففركته وأكلته وجعلته فى كسائى فجاء صاحب الحائط فضربنى وأخذ ثوبى فأتى رسول الله ﷺ فأخبرته فقال للرجل: « ما أطعمته إذ كان جائعا أو ساغبا(\*) ولا علمته إذ كان جاهلا»<sup>(٢)</sup> فأمره النبى ﷺ فرد إليه ثوبه وأمر له بوسق من طعام أو نصف وسق، وسئل ﷺ عن الثمر المعلق فقال: « ما أصاب فيه من ذى حاجة غير متخذ خبنة(\*) فلا شىء عليه»<sup>(٣)</sup>.

قال عمر بن الخطاب رضى الله عنه: إذا مر أحدكم بحائط فيأكل منه ولا يتخذ ثبانا(\*)<sup>(٤)</sup>.

كانت عند رجل فقير ناقة فنفقت ثم ذهب الرجل فسأل رسول الله ﷺ فقال له «هل عندك شىء يغنيك» قال الرجل: لا. قال: «فكلوها»<sup>(٥)</sup>.

قال الإمام الشافعى<sup>(٦)</sup> إذا كان مقيما يأكل بقدر ما يسد حاجته، والمسافر يتضلع(\*) ويتزود فإذا وجد غنى عنها طرحها وإن وجد مضطرا أعطاه إياها ولا يأخذ عنه عوضا.

كما يرى الشافعى أن المضطر إن لم يجد شيئا أن يأكل الميتة ويأكل لحم بنى آدم،

(١) عاشور: دراسة فى الفكر الاقتصادى الإسلامى، الدمشقى: محاسن التجارة (القاهرة: دار الاتحاد، ١٩٧٣) ص. ١٢.

(٢) ابن ماجة، عن أبى هريرة، حسن. (٣) الترمذى، عن عمرو بن شعيب، حسن.

(٤) القرطبى: تفسير القرطبى (القاهرة: الشعب، ١٩٦٩)، ص / ٦٠٥.

(٥) أبو داود، عن سمرة. (٦) القرطبى، المرجع السابق، ص ٦٠٦.

(\*) السغب: شدة الجوع. (\*) الخبنة: ما يحمل من الثمر.

(\*) الثبان: الإناء (\*) يتضلع: يمتلى شيئا ورثا - ٢٢.

ولا يجوز له أن يقتل ذميا لأنه محرم الدم ولا مسلما ولا أسيرا لأنه مال الغير، فإن كان حربيا أو زانيا محصنا جاز قتله والأكل منه، ولا يأكل من الميتة إلا قدر ما يمسك رmqه .

قال الإمام مالك<sup>(١)</sup> يأكل من كل شىء وجده ما يرد جوعه ولا يحمل منه شيئا، وذلك أحب إلى من أن يأكل الميتة، وإذا لم يجد غيرها يأكل منها ولا يشبع ولا يتزود، فإن وجد غنى طرحها .

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

وقال الإمام أبو حنيفة وأصحابه لا يأكل المضطر من الميتة إلا بقدر ما يمسك رmqه والمضطر له رخصة، والامتناع عن الأكل سعى فى قتل النفس وإلقاء النفس إلى التهلكة . مما سبق يتبين لنا أن الأئمة الأربعة قد أجمعوا على أكل وشرب ما يسد الرmq ورأوا أن الميتة أفضل من لحم الخنزير وشرب الخمر أباحه بعضهم فى المخصصة خلافا للشافعى الذى قال: إن الخمر لا تزيد الإنسان إلا عطشا<sup>(٣)</sup> .

٤ / ١ / ٥ - التعلم

٤ / ١ / ٥ / ١ - النواحي الاقتصادية

٤ / ١ / ٥ / ١ / ١ - الزراعة

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

- أجزت الأراضى الزراعية بإيجارات عادلة .

- أعطوا عمال الأرض أجورا عادلة .

(١) الفخر الرازى: التفسير الكبير (القاهرة: دار الغد العربى ١٩٩٢) ص ٦٥٧ .

(٢) ابن قدامة: المغنى (القاهرة: دار الغد العربى ١٩٩٥) ص ٥٢٩ .

(٣) الفخر الرازى: مرجع سابق، ص ٦٥١ .

٤/١/٥/١ - الصناعية

- اهتموا بالصناعات والحرف .

٤/١/٥/٣ - الثروة الحيوانية

- اهتموا بالثروة السمكية كمصدر للقوت .

- اهتموا بالثروة الحيوانية وتوفير علفها والعناية بصحتها .

٤/١/٥/٤ - التجارية

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

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

- سنت التشريعات لحماية التجارة .

- سعروا السلع حتى يقضوا على الغلاء وعاقبوا الممتنعين .

٤/١/٥/٥ - النقد

- خصصت دار مركزية لضرب النقود وشددوا الرقابة عليها ووضعوا معايير دقيقة بحيث لا يمكن تزيف النقود<sup>(١)</sup> .

- أغرقوا السوق بالنقد الصحيح حتى يمتنع المزيّفون .

- سنت التشريعات لحماية النقد .

٤/١/٥/٢ - الاجتماعية

- وزعت الغلال على العامة بأسعار عادلة للقضاء على المجاعة .

- عاد الفلاحون إلى أراضيهم فانخفضت نسبة البطالة .

- أصبح الإنفاق فى الضرورات ثم الحاجات ثم التحسينات<sup>(٢)</sup> وقضى على

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

(٢) الباحثة (١٩٩٤) الضوابط السلوكية للتنظيم الإسلامى . المجلة العلمية لتجارة الأزهر فرع البنات، العدد/١١، ص٢٧١/٢٧٢ .

السلوك الاستهلاكي الترفى الذى ينتج عن التضخم<sup>(١)</sup>.

٣/٥/١/٤ - 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 مراقبون الأسواق.
- وضع المسئولون أسس نظام الثواب والعقاب ونفذوه.

٤/٥/١/٤ - الصحية

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

٥/٥/١/٤ - القيم

- أصبح الحكام قدوة حسنة.
- نفذت أحكام الشريعة فى النهب والسرقه والرشوة.
- عاد الشعور بالأمن فالأمن مرتبط بالعدل<sup>(٢)</sup>.

٦/٥/١/٤ - السياسية.

- انضبطت الأمور ولم تعد الفوضى منتشرة.

---

(١) شوقى دنيا (١٩٩٧) التضخم مدخل نظرى لمفهومه وأسبابه وآثاره. مجلة مركز صالح للاقتصاد الإسلامى، جامعة الأزهر، العدد الثانى، ص ١٢١/١٢٣.

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

- عودة الثقة فى الحكام .

- رجوع الأمن إلى الشوارع .

٧/٥/١/٤ - التشريعية .

سنت التشريعات لعقاب :

- المحتكرين بإرغامهم على البيع أو التسعير، فعقوبة الاحتكار تعزيرية يقدرها الحاكم .

- المرتشين وهى أيضاً عقوبة تعزيرية كان يقوم بها المحتسب .

- السارقين بقطع اليد كما فى نص القرآن .

- تخويف المخالفين بعقوبة الإعدام حتى يرتدعوا .

شكل (١٨) الأزمة الاقتصادية في مصر  
في العصر المملوكي في رأي المقرئزي



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: «بحدوث يسبب الفساد المؤدى إلى الخلل في أحوال الخاص والعام وأن استمرار الخطأ في التدبير يسبب تغيراً كلياً بحدوث عظيم يحدث بغيته»<sup>(١)</sup>. وهذا التعريف يتفق مع التعريف الحديث للأزمة، كما يرى الأسدي أنه لا يمكن نقل الشيء إلى ضده من أول وهلة لكن يمكن ذلك بالتدرج لأن الحق قوى والقائم به معان إذا سلك التحقيق والتحرير والتلطيف والتمزيج<sup>(٢)</sup>.

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

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

١ / ٢ / ٤ - الإنذار:

خروج العامة على الحكام نتيجة لعدم إشباع الحاجات الضرورية وانتشار الفوضى والنهب والسرقة وانعدام الزمن والقيم، وخروج الأعداء وتهديدهم للسواحل<sup>(٤)</sup>.

٢ / ٢ / ٤ - أسباب الأزمات عموماً في رأى الأسدي:

المال:

— عدم الدقة في الدخل والخرج.

(١) الأسدي: التيسير والاعتبار والتحرير والاختبار فيما يجب من حسن التدبير والتصرف والاختيار (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٦٨)، ص ٥٣، ١٥٩.

(٢) المرجع السابق، ص ٥٢.

(٣) شوقي دنيا (١٩٩١) قراءة اقتصادية في كتاب التيسير والاعتبار للأسدي مجلة جامعة الإمام محمد بن

سعود. العدد الخامس، ص ٢٠٣/٢٠٦.

(٤) الأسدي، ص ١٥٥.

- 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 (\*\*).

---

(\*) التحجير: التحريم والتضييق .

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

- التفريط فى إصلاح الموازين والمكاييل (١).

### الأمن

- نقص الطمأنينة على النفس والمال.

### القيم

- نقص العدل.

- انتشار الظلم.

- انتشار الرشوة.

- انتشار الفساد.

### الإدارة

- عدم التنبؤ (٢).

- عدم تحديد الأهداف.

- سوء التدبير (التخطيط).

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

- عدم تعيين الثقات والعدول وتعيين غير المناسبين.

- الإهمال 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).

---

(١) راجع الجزء الأول من الكتاب.

(٢) الأسدى، مرجع سابق، ص ٨٦/ ٨٧.

٤ / ٢ / ١ - ويرى الأسدي أن سبب الأزمات في مصر ينحصر في:

إهمال العمارة في نهر النيل.

- عدم استنباط أراضي زراعية جديدة.

- عدم حفر الخلجان والترع.

- عدم إصلاح الجسور والقناطر.

- عدم تعديل مصارف المياه ومسيلاته.

- عدم تحديد وتوزيع العمل على العاملين في عمارة نهر النيل.

- عدم انضباط سلوكيات العمل.

هروب كثير من الفلاحين إلى البادية بسبب:

- الظلم.

- خروجهم على الطاعة.

- السرقة والقتل.

- مخالفة الجماعة.

- تسليط الكشاف (\*) والولاة وأصحاب الجباية والخراج بالظلم على الرعية

- زيادة الخراج والجبايات دون حق.

- انتشار الرشوة

- تناول البديل على ولاية الأعمال.

- انتماء كل ظالم إلى ركن من الأركان.

- عدم قدرتهم على الشكوى.

٤ / ٢ / ٣ - مظاهر الأزمة عند الأسدي:

٤ / ٢ / ٣ / ١ - المظاهر الاقتصادية

الزراعة

- ترك كثير من الفلاحين مهنة الزراعة.

---

(\*) الكشاف: المهندسون الزراعيون وتابعيهم.

## الصناعة

- ترك المهن الصناعية المترتبة على الزراعة كعصر الزيوت والنسيج والعمارة.
- إهمال العمارة خاصة عمارة نهر النيل.
- عدم صيانة الموجود منها كمقاييس مستوى ماء النهر

## التجارة

- الاحتكار.
- الغلاء.
- التضخم.

## النقد

- اختلال التوازن والقيم النقدية نتيجة غش العملة
- ٤ / ٢ / ٣ / ٢ - المظاهر الاجتماعية.
- المجاعة

- الهجرة إلى المدن.

- زيادة الفروق الاجتماعية بين الحكام والعامّة

٤ / ٢ / ٣ / ٣ - المظاهر الصحية.

- انتشار الأوبئة.

- تلوث ماء النيل.

- موت كثير من الناس والماشية

٤ / ٢ / ٣ / ٤ - المظاهر القيمية

- انتشار الظلم.

- انتشار الرشوة.

- انتشار السرقة.

- التدهور الأخلاقي .

- أكل الناس بعضهم بعضاً من شدة المجاعة .

٤ / ٢ / ٣ / ٥ - المظاهر الإدارية

- استبداد المسؤولين وانفرادهم بإصدار القرارات .

- انعدام الشورى رغم عدم أهليتهم .

- تعيين قادة غير مؤهلين لحمل الأمانة .

- إهمال مسئولياتهم 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 .

٤ / ٢ / ٣ / ٦ - المظاهر السياسية .

- خروج العامة على الحكام .

- تهديد الأعداء واعتدائهم على الثغور .

- انعدام الأمن .

٤ / ٢ / ٤ - الاحتواء :

اجتمعت أسباب الأزمات كلها فى أزمات مصر فى ذلك العصر<sup>(٢)</sup> وقد نتج عنها مخاطر كثيرة سياسية وتجارية ومالية وإدارية وفنية وبشرية وبيئية<sup>(٣)</sup> ويرى الأسدى أن احتواء تلك الأزمات يكون على مراحل فنقل الشئ إلى ضده يكون صعباً من أول وهلة ولكن يمكن ذلك بالتدرج<sup>(٤)</sup> ويرى الأسدى أن صلاح الدنيا يكون بصلاح خمس<sup>(٥)</sup> :

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

(٤) الأسدى، مرجع سابق، ص ٥٢ .

(١) الأسدى، مرجع سابق، ص ١١٥ .

(٣) فريد النجار، مرجع سابق، ص ٦٠ .

(٥) المرجع السابق، ص ١٦١ .

– 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 اسم من أسماء الله الحسنى، وأحسن العباد العبادة وهم قدوة لغيرهم، وتخلق التجار وهم عصب الاقتصاد بجماع القيم ( الأمانة ) وانتصح الكل بمشورة الخبراء المجربين فى كل مجال وهذا يتفق مع ما قاله . (Gray Wimsley 1996) (١) .

٤ / ٢ / ٤ / 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 .

– تحديد الأهداف بدقة .

– عمل المخطط والسياسات والإجراءات التى تقى من الأزمات (٢) .

– النقد المستمر للمرءوسين .

– وضع سياسة الثواب والعقاب .

– الاهتمام بالعقل والرأى وعدم الركون للبيخت والعشوائية (٣) .

– اختيار المرءوسين بعد الاختبار .

---

(١) راجع ص ١٤٢ بالكتاب .

(٢) الأسدى، مرجع سابق، ص ١٤١ .

(٣) المرجع سابق، ص ١٠٦ .

- إصلاح سياسات الأجور .
- الاهتمام بالعمل الجماعى لسد حاجات البشر<sup>(١)</sup> .
- القضاء على الرشوة بزيادة الأجور وتشديد الرقابة وعقاب المرتشين .
- إعفاء أولى الأمر الذين لم يعالجوا الأزمة لغفلتهم وهمهم القاصرة واختلافهم<sup>(٢)</sup> .
- تقسيم العمل بين كشاف الأرض فى الوجهين البحرى والقبلى خاصة قبل الفيضان .
- ٤ / ٢ / ٤ / ٢ - الإصلاح الاقتصادى :
- ٤ / ٢ / ٤ / ١ - الإصلاح المالى :
- تحديد الأهداف بدقة .
- المحافظة على الموارد المالية .
- 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 .
- ٤ / ٢ / ٤ / ٢ - الإصلاح الزراعى
- الاهتمام بالزراعة .
- استصلاح أراضى جديدة (استنباط الأراضى) .
- الاهتمام بالآلات الزراعية والمؤن والبذور .
- الاهتمام بالثروة الحيوانية .
- إعطاء الفلاحين أجور عادلة .

(١) المرجع السابق، ص ٤٦ .

(٢) المرجع السابق، ص ٤٢ .

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

## ٤/٢/٤/٣ - الإصلاح التجارى

- تخفيض الجمارك (العشور) حتى يقبل الأجنب على أسواق مصر ولا يبحثوا عن أسواق أخرى تكون الجمارك فيها منخفضة.

- منع الاحتكار ومعاقبة المخالفين.

- مراقبة الأسواق وتعيين المحتسبين من المقسطين.

- تشديد الرقابة على الموازين والمكاييل.

## ٤/٢/٤/٤ - الإصلاح الصناعى

- الاهتمام بالصناعات والحرف.

- تشجيع الصناع بإعطائهم أجورا عادلة.

## ٤/٢/٤/٥ - الإصلاح النقدى.

- ضبط النقد شكلاً ووزناً.

- 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.

---

(١) المرجع السابق، ص ١٢٠.

- قلة الغارمين .
- عدم خراب البلدان (الكوارث) .
- عدم فساد الأحوال (الأزمات) .
- ٤ / ٢ / ٤ - العمارة
- الاهتمام بعمارة الأراضي ونهر النيل بإنشاء القناطر والسدود .
- الاهتمام بالطرق وتمهيدها (تمهيد السبل والمسالك) .
- إصلاح الجسور وحفر الخلجان والترع .
- ٤ / ٢ / ٤ - الصحة
- الاهتمام بصحة الرعية .
- الاهتمام بالدواء .
- إزالة ملوثات ماء النيل ليصلح للشرب واستخدام البشر (McCieldon 1993)
- ٤ / ٢ / ٥ - استعادة النشاط :
- حين يتم الإصلاح يعود الناس إلى أعمالهم ويمارسون أنشطتهم فى الزراعة والصناعة والعمارة فيشبعون حاجاتهم ويتبادلون سلعهم بالنقد المنضبط وتثبت الأسعار ويستتب الأمن .
- ٤ / ٢ / ٦ - التعليم :
- ٤ / ٢ / ٦ / ١ - النواحي الاقتصادية
- ٤ / ٢ / ٦ / ١ / ١ - الزراعة
- استنبطت الأراضي الجديدة واستصلحت .
- اهتموا بالآلات الزراعية والبذور .
- أعطوا العمال أجوراً عادلة .
- اعتنوا بالثروة الحيوانية فهى مصدر للأكل والشرب والعمل فى الحقول .
- ٤ / ٢ / ٦ / ١ / ٢ - الصناعة
- اهتم المسئولون بالصناعات المختلفة والحرف .
- أمروا بإعطاء الصناع أجوراً عادلة .

٤ / ٢ / ٦ / ١ / ٣ - 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 / ٢ / ٦ / ١ / ٤ - النقد

- شددوا الرقابة على دار السكة.
- عين ولاية وموظفي دار السكة من المتخصصين الأمناء.
- ضبط الصناعات النقد شكلاً ووزناً.
- ضبطت العملات المساعدة المصنوعة من النحاس.
- قدرت نسب الخراج والزكاة بالعدل.
- دفعت الأجور بالحق.
- قل الاختلاف على قيم النقود.

٤ / ٢ / ٦ / ٢ - العمارة

- بنوا القناطر والسدود واهتموا بعمارة نهر النيل ومقياسه.
- عبدت الطرق ومهدت السبل.
- أصلحوا الجسور وحفروا الترع لتوصيل مياه النيل للأراضي.

٤ / ٢ / ٦ / ٣ - الصحة

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

٤ / ٢ / ٦ / ٤ - الإدارة

- أختير القادة من ذوى المكنة والأمانة.
- عدل القادة بين المرعوسين.

- أختيرت المستويات الإدارية من أهل القوة والأمانة بعد اختبارهم .
- اهتموا بالعقل والرأى ولم يتكلموا على البخت .
- أصدروا القرارات بعد مشاورة الخبراء والمرءوسين .
- 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 جزءاً من المال العام للأزمات ( احتياطى الأزمة ) .
- اهتموا بالمعلومات ونظموها خاصة فى مقياس النيل .

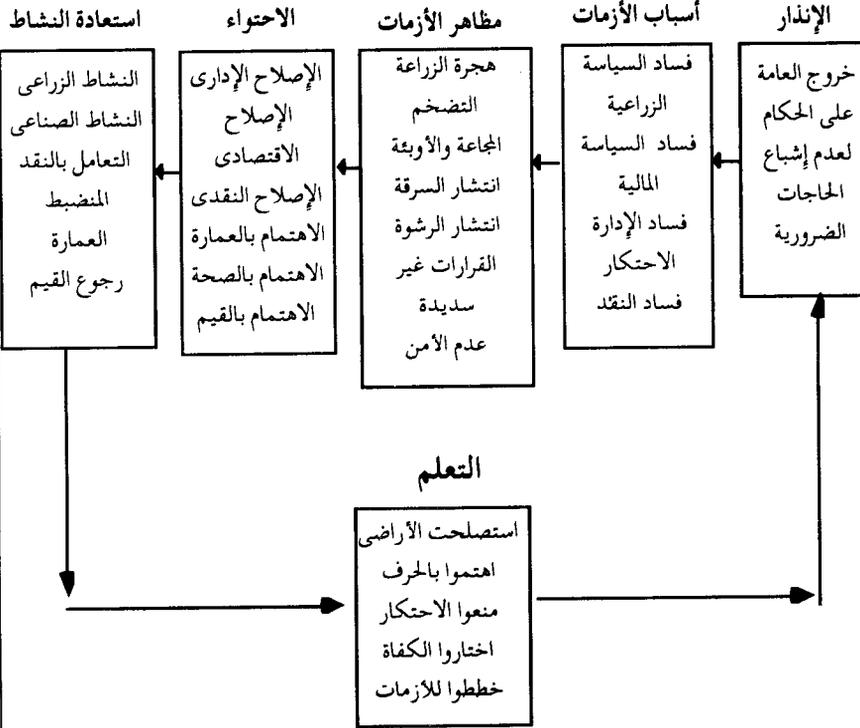
٤ / ٢ / ٦ / ٥ - القيم

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

٤ / ٢ / ٦ / ٦ - السياسة

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

## شكل (١٩) الأزمة الاقتصادية في مصر في العصر المملوكي في رأى الأسدي



شكل (٢٠) ملخص نماذج الأزمات في العصر المملوكي

| أسباب الأزمات   | مظاهر الأزمات  | احتواء الأزمات  | التعلم  |
|---|--|---|---|
| <p><b>عند المقریزی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- انخفاض منسوب المياه</li> <li>- سوء التخطيط</li> <li>- سوء اختيار القادة</li> <li>- سوء اختيار الموظفين</li> <li>- الاحتكار</li> <li>- الإسراف</li> <li>- عدم ضبط قيم النقد</li> <li>- عدم بناء أو صيانة القناطر على نهر النيل</li> <li>- غلاء إيجار الأراضي الزراعية</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- قلة الزراعة</li> <li>- ارتفاع الأسعار</li> <li>- المجاعة</li> <li>- موت الماشية</li> <li>- التضخم</li> <li>- انتشار الأوبئة</li> <li>- انتشار الرشوة</li> <li>- خروج العامة</li> <li>- عدم الأمن</li> <li>- التلوث</li> <li>- انتشار الفوضى</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد الأهداف</li> <li>- وضع الخطط والسياسات والإجراءات</li> <li>- اختيار القادة</li> <li>- على أسس سليمة</li> <li>- عقوبة المحتركين</li> <li>- الإصلاح النقدي</li> <li>- إقامة القناطر على النيل</li> <li>- عمارة البلاد</li> <li>- إزالة ملوثات ماء النيل وتطهيره</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- حددوا الأهداف بدقة</li> <li>- وضعوا الخطط</li> <li>- اختاروا القادة الكفاة</li> <li>- استشاروا ذوي الخبرة</li> <li>- اهتموا بالاتصالات</li> <li>- عاقبوا المحتركين</li> <li>- ضبطوا النقد</li> <li>- اهتموا بالزراعة</li> <li>- اهتموا بالحرف</li> <li>- أزالوا الملوثات</li> <li>- وضعوا التشريعات</li> <li>- لضبط القيم الأخلاقية</li> </ul> |
| <p><b>عند الأسدي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- فساد أولى الأمر</li> <li>- الفساد المالي</li> <li>- الفساد الاقتصادي</li> <li>- الفساد الإداري</li> <li>- الفساد النقدي</li> <li>- عدم الاهتمام بالعمارة</li> <li>- سوء استخدام الموارد المتاحة</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- إصدار قرارات سيئة</li> <li>- التضخم</li> <li>- موت العامة</li> <li>- مرض العامة</li> <li>- تفاوت قيم الفلوس</li> <li>- عدم انضباط الوزن والكيل</li> <li>- احتكار الحبوب</li> <li>- السرقة والنهب</li> <li>- خروج العامة على الأمراء</li> <li>- تلوث البيئة</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- التخطيط</li> <li>- اختيار القادة من الكفاة</li> <li>- التدريب</li> <li>- قنوات اتصال مستمرة</li> <li>- ضبط النقد</li> <li>- منع الاحتكار</li> <li>- تشديد الرقابة</li> <li>- الاهتمام بالصحة</li> <li>- الاهتمام بالعمارة</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- حددوا الأهداف</li> <li>- وضعوا الخطط</li> <li>- عينوا الكفاة</li> <li>- دربوا الموظفين</li> <li>- استشاروا الخبراء</li> <li>- وضعوا التشريعات</li> <li>- لعقاب المخالفين</li> <li>- منعوا الاحتكار</li> <li>- راقبوا الأسواق</li> <li>- عينوا المحترسين من الأمناء الأتقياء في الدين</li> </ul>  |

الإسلام دين ونظام وقائى أى أنه لو طبقت الأوامر والنواهي فى الشريعة الإسلامية لسلم الناس من الأزمات الاقتصادية أو الإدارية أو الاجتماعية أو القيمية، وتأتى الأزمة عندما يتغافل الناس عن بعض الأوامر أو كلها، وفى تلك الظروف أيضاً 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 الوقائى أقل تكلفة ويساعد على استمرار التوازن وعمارة الأرض بمنهج الله قال تعالى: ﴿ وَنَزَّلَ مِنَ الْقُرْآنِ مَا هُوَ شِفَاءٌ وَرَحْمَةٌ لِّلْمُؤْمِنِينَ وَلَا يَزِيدُ الظَّالِمِينَ إِلَّا خَسَارًا ﴾ [الإسراء: ٨٢].

٤ / ٣ / ١ - قبل الأزمة:

٤ / ٣ / ١ - إعداد الفرق:

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 أَلْقِ عَصَاكَ فَلَمَّا رَآهَا تَهْتَزُّ كَأَنَّهَا جَانٌّ وَلَّى مُدْبِرًا وَلَمْ يُعَقِّبْ يَا مُوسَى أَقْبِلْ وَلَا تَخَفْ إِنَّكَ مِنَ الْآمِنِينَ ﴾ (٣١) اسلك يدك فى جيبك تخرج بيضاء من غير سوء واضمم إليك جناحك من الرهب فذانك برهانان من ربك إلى فرعون وملئه إنهم كانوا قوماً فاسقين ﴿ [القصص: ٣١ - ٣٢] كما يقول رب العزة: ﴿ وَإِذْ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ ﴾ [البقرة: ١٢٤] أى أن إبراهيم عليه السلام قد اختبره الله ودربه قبل اختياره للإمامة فالتدريب لازم قبل القيام بالمهمات الملقاة عليه.

يقول ﷺ: «ارموا واركبوا»<sup>(١)</sup>، «ألا إن القوة الرمي» قالها ثلاثاً<sup>(٢)</sup> «الخيال معقود فى نواصيها الخير إلى يوم القيامة»<sup>(٣)</sup>، وذلك أنها كانت القوة الضاربة للجهاد

(٢) مسلم، عن عقبة بن عامر، حيين.

(١) أحمد والترمذى، عن عقبة بن عامر، حسن.

(٣) متفق عليه، عن عروة البارقي، صحيح.

وللاتصال السريع، كما ألقى رسول الله ﷺ الخيل التي تعد للجهاد من الزكاة حتى يشجع المسلم على اقتنائها وتدريبها للجهاد في سبيل الله « ليس على المسلم في فرسه صدقة »<sup>(١)</sup>، وقد كانت الفرق لا تزيد على اثني عشر فردا كما كان في بيعة العقبة الثانية تسعة من الخزرج وثلاثة من الأوس<sup>(٢)</sup>.

وكانت النساء تدرين على التمريض قبل المعارك كان رسول الله ﷺ في المعارك يغزو بأمر سليم ونسوة من الأنصار معه إذا غزا فيسقيهن الماء ويداوين الجرحى<sup>(٣)</sup> فالنساء كن يدرين على التمريض قبل المعارك ليشاركن فيها.

٤ / ٣ / ١ / ٢ - 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 ﷺ يخطط لكل عمل وتبعه الخلفاء الراشدون، ونادى علماء الفكر الإداري الإسلامي بالتدبير مثل الماوردي والفارابي وابن الربيع وابن خلدون وابن طباطبا والقلقشندي والطرطوشي والمقرئزي والأسدي وغيرهم<sup>(٤)</sup>.

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

- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية بوضوح.
- وضع الاستراتيجية 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 للثواب والعقاب وتطبيقه بالعدل.

(١) البخاري، عن أبي هريرة، صحيح.

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

(٣) مسلم عن أنس، صحيح.

(٤) الباحثة: أبعاد الثقافة، مرجع سابق.

– الزراعة: حث الإسلام على الزراعة ليشبع الإنسان حاجاته المادية، يقول رسول الله ﷺ: «من أحيا أرضاً فله فيها أجر» (١).

– الصناعة: قال الفقهاء ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب فلكى يستر الإنسان جسده ينبغى 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 التى تساعد الإنسان فى عمله كوسائل الاتصالات الجديدة والآلات التى يلقي عليها الإنسان أعباءه العضلية والذهنية الرتيبة، كما حث الإسلام على معرفة علوم الفضاء ﴿قُلْ انظُرُوا مَاذَا فِي السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَمَا تُغْنِي الْآيَاتُ وَالنُّذُرُ عَنْ قَوْمٍ لَّا يُؤْمِنُونَ﴾ [يونس: ١٠١]، فقد أمرنا الله سبحانه بالبحث فى السماوات السبع ولا يمكننا ذلك إلا بسفن الفضاء أو وسائل الاتصالات المرئية الحديثة فعلم الفضاء يحث الإسلام المسلمين على تعلمها كالعلوم الأخرى التى عرفناها بالعلم والتجربة.

– المال: وجه الإسلام المسلمين إلى:

– الوسطية فى الإنفاق ﴿وَالَّذِينَ إِذَا أَنفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا﴾ [الفرقان: ٦٧].

– الادخار «كلوا وادخروا» (٢).

– ترشيد الاستهلاك «طعام الاثنتين كافى الثلاثة وطعام الثلاثة كافى الأربعة» (٣).

– وجوب زيادة الدخل عن الخرج حتى نكون احتياطي أزمات.

– دفع الزكاة فهى أحد أركان الإسلام الخمسة.

– النقد:

– ضبط النقدين الذهب والفضة

(٢) متفق عليه، عن أبى هريرة، صحيح.

(١) أحمد والنسائى، عن جابر، صحيح.

(٣) متفق عليه، عن أبى هريرة، صحيح.

- ضبط العملات المساعدة

- تشديد الرقابة على دار المسكوكات

- الموازين والمكاييل

- ضبط المكاييل والموازين ﴿ وَيَلِّ لِلْمُطَقِّفِينَ (١) الَّذِينَ إِذَا اكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ (٢) وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ وُزَّنُوهُمْ يُخْسِرُونَ ﴾ [المطففون: ٣].

- التجارة

- ضبط المعاملات

- منع الاحتكار «الجالب في سوقنا كالمجاهد في سبيل الله والمحتكر في سوقنا كالملاحد في سبيل الله»<sup>(١)</sup>.

- تحريم الربا «لعن الله الربا وأكله...»<sup>(٢)</sup>

- تحريم الغش «من غشنا فليس منا»<sup>(٣)</sup>.

- تحريم الرشوة «لعن الله الراشي والمرتشى والرائش الذى يمشى بينهما»<sup>(٤)</sup>.

٤ / ٣ / ١ / ٤ - العمارة:

- حث الإسلام المسلمين على العمارة فى كل مجال واعتبرها من الواجبات

كالمساكن والمساجد والقناطر والسدود التى تقى من الأزمات أو تحمى منها

- اهتم المسلمون بشق الطرق ووسائل المواصلات حتى يقضى الناس حاجاتهم

بيسر قال عمر: لو عثرت ناقة بالعراق لسألنى الله عنها لِمَ لَمْ أَمهد لها الطريق؟

والناس أولى بذلك.

٤ / ٣ / ١ / ٥ - المعلومات:

- ينبغى معرفة كافة المعلومات التى لها علاقة بالأزمة ولنا فى رسول الله الأسوة

الحسنة فى ذلك فقد أرسل سرية بقیة عبدالله بن جحش وقال: «امض حتى تنزل

(٢) الطبرانى، عن ابن مسعود، صحيح.

(٤) أحمد، عن ثوبان، صحيح.

(١) الحاكم، عن اليسع بن المغيرة، مرسلًا، صحيح.

(٣) الطبرانى، عن ابن مسعود، ضعيف ٤٠.

نخلة بين مكة والطائف فترصد بها قريشا وتعلم لنا من أخبارهم»<sup>(١)</sup> وكان يعد معركة بدر الكبرى فأرسل السرية لمدة بالمعلومات عنهم .

٤ / ٣ / ١ - ٦ - التفقد والرقابة :

- تقييم الأداء باستمرار .

- معرفة أسباب الانحرافات .

- معالجتها فوراً قبل تفاقمها .

يقول رسول الله ﷺ : « 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»<sup>(٢)</sup> .

٤ / ٣ / ٢ - أثناء الأزمة :

٤ / ٣ / ٢ / ١ - محاولة حل الأزمات على مراحل واتفق الأسدي مع الفكر الحديث في ذلك .

٤ / ٣ / ٢ / ٢ - 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 يعينني شأن الرعية إذا لم يصيبني ما أصابهم وكان الناس يقولون إن عمر سيموت هما بأمر المسلمين<sup>(٣)</sup> .

٤ / ٣ / ٢ / ٣ - التوزيع بالسوية قال رسول الله ﷺ : « إن الأشعريين إذا أرملوا في الغزو أو قل طعام عيالهم في المدينة جمعوا ما كان عندهم في ثوب واحد ثم

(١) الغزالي : فقه السيرة ، مرجع سابق ، ص ٢٦٢ .

(٢) البخاري ، عن النعمان بن بشير ، صحيح .

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

اقتسموه بينهم فى إثناء واحد بالسوية فهم منى وأنا منهم»<sup>(١)</sup>.

٤ / ٣ / ٢ / ٤ - تشجيع التبوع 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 الفرد دليل على ذلك.

٤ / ٣ / ٢ / ٥ - التحرك السريع لفرق الإنقاذ فى أحد الغزوات كانت النساء ومنهن نساء الرسول ﷺ يداوون الجرحى ويسقون العطشى «ولقد رأيت عائشة بنت أبى بكر وأم سليم وإنهما لمشمرتان أرى خدم سبوقهما تنقلان القرب على متونهما ثم تفرغانه فى أفواههم ثم ترجعان تملأنها ثم تجميئا تفرغانه فى أفواه القوم»<sup>(٢)</sup>.

٤ / ٣ / ٢ / ٦ - 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 أقفينا إلى ما ترون<sup>(٣)</sup>، وكان يقصد أنه ما دام المسلمون يطبقون شرع الله فلن تحدث لهم أزمات، وأنه إذا حدثت فإنه يتعين عليه فرض ضرائب.

٤ / ٣ / ٢ / ٧ - تحديد المهام أثناء الأزمة فقد حدد الرسول ﷺ مهام كل فرد فى فريق الأزمة فى الهجرة عبدالله بن أبى بكر وأسماء أخته يأتیان إليه بالمعلومات فيوجههما إلى تحقيق الهدف.

٤ / ٣ / ٢ / ٨ - الاتصال الفعال: كان ﷺ على اتصال دائم بأفراد فريق الأزمة فى الهجرة وغيرها، وكان عمر بن الخطاب على اتصال دائم بمرءوسيه فى عام

(١) متفق عليه، عن أبى موسى الأشعري، صحيح ٤١.

(٢) مسلم، عن أنس، صحيح.

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

الرمادة فكان يرسل الرسائل لولاة الأمصار ليمدوه بالطعام والكساء لاحتواء الأزمة كما إن الشورى وهى أداة الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية ينبغى العمل بها خاصة فى الأزمت ففى الأزمة نحتاج إلى كل رأى خبير لنجتازها بفعالية .

٤ / ٣ / ٢ / ٩ - التصرف الاقتصادى الرشيد أثناء الأزمة ولنا فى أزمة مصر فى عصر يوسف الأسوة الحسنة من تخزين الفائض لمدة سبع سنوات ثم توزيعه فى السنوات العجاف كما فى المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار فى المدينة الأسوة كذلك .

٤ / ٣ / ٢ / ١٠ - الضرورات تبيح المحظورات، أباح الإسلام بعض سلوكيات كان يحرمها فى الظروف العادية كأكل الميتة وأكل ما لا يملك .

٤ / ٣ / ٢ / ١١ - الاهتمام بالبيئة اهتم الإسلام بالبيئة ونظافتها وطهارتها ففى الأوبئة أمر الإسلام بعدم التحرك من أو إلى المكان الموبوء يقول رسول الله ﷺ : « إذا سمعتم بالطاعون بأرض فلا تدخلوا عليه وإذا وقع وأنتم بأرض فلا تخرجوا منها فرارا منه» (١) كما أمر بنظافة الأمكنة وإزالة مخلفات الإنسان «إماطة الأذى عن الطريق صدقة» (٢) وكان المحتسبون يراقبون الأسواق ويمنعون أصحاب الحرف التى تؤذى المارة أن يكونوا داخل المدينة وكانوا يمنعون مرور الإبل وهى محملة بالخطب حتى لا يتأذى الناس منها وكانوا يمنعون الاحتكار والربا والغش (٣) .

وقد كان المحتسب يحتاط جهده فى الطهارة فى المأكل والمشرب والملبس وقد أبقى الصليبيون على نظام الحسبة أثناء احتلالهم لدور المحتسبين الفعال فى توفير الأمن البيئى (٤) ، كما منع الإسلام التلوث السمعى ﴿ وَأَغْضُضْ مِنْ صَوْتِكَ إِنَّ أَنْكَرَ الْأَصْوَاتِ لَصَوْتُ الْحَمِيرِ ﴾ [لقمان : ١٩] ونلاحظ أن الصلوات التى تؤدى فى النهار صامتة كى لا يزداد الضجيج نهارا أما فى الليل والضجيج أقل فإن الصلاة الجماعية تكون مسموعة .

(١) متفق عليه، عن أسامة بن زيد، صحيح . (٢) مسلم، عن أبى هريرة، صحيح .

(٣) ابن عبدون : ثلاث رسائل أندلسية فى آداب الحسبة واغتصب (القاهرة : المعهد الفرنسى ١٩٥٥) .

(٤) محمد محمود محمددين (١٩٩٤) الأمن البيئى فى تراثنا الإسلامى . الدارة، العدد الثانى، ص ١٧٤ .

٤ / ٣ / ٢ / ١٢ - المرونة فى اتخاذ القرارات ينبغى على رؤساء فرق الإنقاذ إصدار قرارات مرنة فالسلوك فى الأزمة غيره فى الظروف الطبيعية، وما شرعت الرخص فى الإسلام إلا للطوارئ فصلاة المسافر قصرا ويجوز الإفطار فى رمضان فى السفر أو المرض، كما أن أكل الميتة وعدم قطع يد السارق فى المخمصة من الرخص وتأجيل الزكاة فى المخمصة جائز فقد أجل عمر رضى الله عنه الزكاة عام الرمادة.

٤ / ٣ / ٢ / ١٣ - التماسك والتعاون على المسلمين أن يتماسكوا ويتكافلوا ويتعاونوا فى الظروف العادية وهم أولى بذلك فى الأزمت «المسلم أخو المسلم»<sup>(١)</sup>، «المسلمون شركاء فى الكلاء والماء والنار»<sup>(٢)</sup> وقال رسول الله ﷺ: «مثل المؤمنين فى توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى»<sup>(٣)</sup>.

٤ / ٣ / ٢ / ١٤ - نظم معلومات واعية يأمر الإسلام المسلمين بضرورة وجود نظم معلومات تمتاز بالدقة والشمول كما يأمر جامعى المعلومات بتبليغها فورا للقادة حتى يحللوها وقيموها ويستنبطوا الحلول ﴿وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَذَاعُوا بِهِ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَى أُولَى الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا قَلِيلًا﴾ [النساء: ٨٣] فيفشاء المعلومات فى الأزمة يؤدى إلى تفاقمها.

٤ / ٣ / ٢ / ١٥ - المتابعة المستمرة: أمر الإسلام القادة بالمتابعة المستمرة وتقييم الأداء أولا بأول فقد كان الرسول ﷺ يتابع بنفسه مراحل الأزمت ويشرف على احتوائها كما حدث فى الإخاء بين المهاجرين والأنصار وغزوة الخندق وفى توزيع الغنائم كما أشرف عمر بنفسه على توزيع الطعام والكساء فى عام الرمادة.

٤ / ٣ / ٣ - بعد الأزمة:

٤ / ٣ / ٣ / ١ - تقييم مدى فعالية الخطط والأداء<sup>(٤)</sup> كان الرسول ﷺ يقيم الأداء أولا بأول ويطور على أساسها الخطط الجديدة مثلما فعل بعد الخندق عندما قرر الهجوم بدلا من الدفاع فالخطة أصبحت غير فعالة لذا استبدلها.

(١) أبو داود، عن سويد بن حنظلة، حسن. (٢) أحمد، عن رجل، حسن.

(٣) مسلم عن النعمان بن بشير، صحيح.

(٤) منى صلاح الدين شريف: إدارة الأزمت (القاهرة: بدون ناشر، ١٩٩٨)، ص ٢٣٣.

#### ٤ / ٣ / ٢ - عمل نظام وقائي ضد الأزمات :

– انضباط السلوك وتطبيق الشريعة، فالتطبيق يقى من الأزمات بأنواعها المختلفة ﴿وَلَوْ أَنَّ أَهْلَ الْقُرَىٰ آمَنُوا وَاتَّقَوْا لَفَتَحْنَا عَلَيْهِم بَرَكَاتٍ مِّنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ وَلَكِن كَذَّبُوا فَأَخَذْنَاهُم بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ﴾ [الأعراف: ٩٦].

#### ٤ / ٣ / ٣ - التعلم :

خلق الله الإنسان وجعله قابلاً للتعلم فمن التجارب يكتسب الإنسان الخبرة فيبتعد عن الوقوع فيها مرة أخرى، وإذا حدث بسبب خارج عن إرادته أمكنه التصرف السريع لما تراكم لديه من التجربة السابقة «كل بنى آدم خطأ وخير الخطائين التوابون»<sup>(١)</sup>.

#### ٤ / ٣ / ٤ - استمرار تدريب فرق الأزمات: (٢).

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

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

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

#### ٤ / ٣ / ٥ - 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 وحماية للبيئة من تعفن الجثث وانتشار الأوبئة.

#### ٤ / ٣ / ٦ - وضع الخطط :

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

(١) أحمد والترمذى ، عن انس ، صحيح.

(2) Clark, Neil. Team building (1st., u. S. A: McGraw- Hill, 1994). P/31.

- ٤ / ٣ / ٧ - القيام بالمشروعات التى تقى من الأزمة:
- استصلاح أراضى جديدة.
  - إقامة المشروعات الصناعية التى تحدد من الاستيراد.
  - عمل برامج تنمية شاملة للنمو السريع.
  - تشجيع الإبداع ونقل التكنولوجيا المتقدمة.
  - إعطاء العاملين أجورا عادلة.
  - تحفيزهم بإثابة المحسن وعقاب المفسد.
- ٤ / ٣ / ٨ - الاهتمام بتنمية الموارد البشرية:
- تدريبهم لزيادة مداركهم ومهاراتهم.
  - التعليم المستمر.
  - تحفيزهم بعمل مسابقات.
- ٤ / ٣ / ٩ - عمل دراسات للاكتشاف المبكر للأزمة:
- جهاز معلومات فعال.
  - الاتصال الفورى بالقيادات.
  - متابعة التنبؤات أولا بأول وتقييمها.
- ٤ / ٣ / ١٠ - الاهتمام بالشورى:
- مشورة الخبراء.
  - مشاورة فرق الأزمات التى خاضت التجربة.
- ٤ / ٣ / ١١ - التوعية<sup>(١)</sup>:
- عمل برامج توعية للتغلب على الأزمات.
  - التدريب على التمرىض.
  - التدريب على عمل الإسعافات الأولية.
  - ضرورة وجود آلات لرفع المخلفات.
- ٤ / ٣ / ١٢ - الاهتمام بالقيم:
- تعليم الدين فى كل مراحل التعليم.
  - الاهتمام بالقيم الاجتماعية فى الأسرة.
  - تطبيق القيم التنظيمية الإسلامية فى الأعمال.

(١) حسن أبشر الطيب: إدارة الكوارث (القاهرة: ميدلايت، ١٩٩٢)، ص ١١٩.

## ملخص الفصل الرابع

١- بحث العلماء والفقهاء فى علم إدارة الأزمات فهو ليس علما حديثا بالنسبة للعلوم الإسلامية فقد ألفت فيه الكتب، وقد حلل فيها العلماء الأسباب واعدوا الظواهر وحاولوا احتواء مراحل الأزمات المختلفة ووضعوا العلاج ووجهوا الكتب إلى المسئولين لأنهم أصحاب القرارات التى توجه سلوك المرءوسين إلى طرق الحل وأساليب الاحتواء

٢- نبه العلماء والفقهاء إلى عدم تكرار الأزمات بعدم الوقوع فى نفس الأخطاء من سوء اختيار الجهاز الإدارى وسوء التدبير والتوزيع غير العادل للثروة والاهتمام بالقيم والإصلاح الاقتصادى والاجتماعى والإدارى.

٣- لاحظ العلماء أن هناك ارتباط بين تفاقم الأزمات وسوء التخطيط، وأن التخطيط الرشيد يقى من الأزمات أو يحد منها وأنه ينبغى الاهتمام بالتنبؤ المدرس وتحديد الأهداف ووضع الخطط والسياسات ورسم السيناريوهات وأن ذلك ييسر معالجة الأزمة أو يقى منها.

٤- اختيار القيادات الصالحة عنصر مهم يسبب الوقاية من الأزمات أو علاجها بفعالية، لأن القيادات هى التى 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.

٥- إن اختيار فريق الأزمة بعد مهم 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.

٦- أمر الإسلام القادة بالمشاورة فالشورى عماد الإدارة الإسلامية وبعض إليهم الانفراد بالرأى لأن اشتراك عدة عقول فى قرار غير انفراد عقل واحد كما أشار العلماء إلى ضرورة استشارة العلماء ذوى التجارب ليكون القرار فعالا.

٧- إن الاتصال الفعال عنصر مهم فى علاج الأزمة وقد أمر الإسلام القادة بضرورة تواجدهم بين المرءوسين باستمرار وتدعيم نظم الاتصال وزيادة قنواته وانسياب الاتصالات بين المستويات الإدارية، ويسبب ذلك تماسك التنظيم وسرعة الحركة خاصة فى الأزمات .

٨- تعتبر المعلومات ركن مهم 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 .

٩- أثبت البحث أن التفقد والرقابة ومتابعة الأداء أولاً بأول يقى من الأزمات وييسر احتوائها لو حدثت فالارتباط واضح بين التفقد وسرعة العلاج لأن الانحراف يعالج أولاً بأول فلا يتفاقم الضرر وقد نبه العلماء على ذلك .

١٠- نظام الثواب والعقاب عنصر جوهرى فعال فى ضبط سلوك الأفراد فالمتقن يحاول الإحسان حتى تزداد مكافأته والمسيء يحاول إصلاح الأخطاء حتى لا يستمر عقابه .

١١- يوجد ارتباط بين نقاء البيئة وبين سرعة حل الأزمة فإذا أزيلت المخالفات والملوثات وعولجت الأوبئة وحجز المرضى لا يخرجون ولا يدخل عليهم ووجدت أماكن نظيفة للإيواء وقلل الزراع من استخدام المبيدات الحشرية نكون قد سرنا فى طريق حل الأزمة من خلال حماية البيئة فللبينة ارتباط وثيق بعلاج الأزمة .

١٢- إن كثرة وجود السلبيات 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 الإدارى إذا لم تعالج بحكمة، فالقيم التنظيمية هى روح المنظمة .

١٣- تمكن المسئولون من التغلب على الأزمة عندما تنبهوا إلى أهمية عناصر الإدارة وطبقوها كالتخطيط وحسن اختيار القادة والأفراد، وإصدار القرارات

الرشيدة بعد الشورى والاتصال الفعال والتفقد والرقابة والتدريب وتطبيق نظام الثواب والعقاب .

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

١٥- بناء القناطر والسدود من الضرورات لحماية الدولة، كما فى تدعيم المشروعات الاقتصادية حماية من الأزمات وتعجيل بحلها.

١٦- تعتبر الأزمة ضرورة يباح فيها ما لا يباح فى الظروف العادية من أكل الميتة وتدخل الدولة فى التسعير وعقاب المخالفين بشدة وتحديد الإقامة فى حالة الأوبئة حتى نحمى الأفراد من الهلاك .

## المراجع العربية

### - القرآن الكريم

#### كتب التفسير :

- ابن كثير: تفسير ابن كثير . القاهرة: الشعب، ١٩٧٠م .
- الفخر الرازي: التفسير الكبير . القاهرة: دار الغد العربي، ١٩٩٢م .
- الفيروز بادى: تنوير المقياس من تفسير ابن عباس . القاهرة: الأنوار، بدون تاريخ .

- القرطبي: الجامع لأحكام القرآن . القاهرة: الشعب، ١٩٦٩م .

#### كتب الحديث :

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

- ابن القيم: أعلام الموقعين . ج ٢، القاهرة: الجيل ١٩٧٣م .
- ابن القيم: الطرق الحكمية . القاهرة: المدنى ١٩٩٢م .
- ابن رشد: بداية المجتهد ونهاية المقتصد . القاهرة: الأزهرية، ١٩٦٩م .
- ابن عابدين: الرسائل . بدون بيانات .
- ابن قدامة: المغنى ج ٢ . القاهرة: دار الغد العربي ١٩٩٢م .

- السيد سابق: فقه السنة ج ٢ . القاهرة: دار ثابت، ١٩٩٤م .
- الغزالي: فقه السيرة . القاهرة . دار الكتب الإسلامية، ١٩٨٢م .
- القرضاوى . دور القيم والأخلاق فى الاقتصاد الإسلامى . بيروت: الرسالة ١٩٩٦م .
- الماوردى: الأحكام السلطانية . بيروت: دار الكتب العلمية، ١٩٨٥م .
- كتب تاريخية:
- ابن الجوزى: سيرة ومناقب عمر بن الخطاب . القاهرة: الفكر العربى، بدون تاريخ .
- ابن حجر: الإصابة فى تمييز الصحابة ج ٣ . القاهرة: دار الغد العربى، ١٩٩٩م .
- ابن خلدون: المقدمة . بيروت: الهلال، ١٩٧٨ .
- أحمد شلبى: موسوعة التاريخ الإسلامى . القاهرة: دار النهضة، ١٩٨٨م .
- السيوطى: تاريخ الخلفاء . بدون بيانات .
- الشعراوى: قصص الأنبياء . القاهرة: الدار العلمية للكتب والنشر، ١٩٩٨م .
- الطبرى: تاريخ الرسل والملوك . القاهرة: المعارف، بدون تاريخ .
- الطرطوشى: سراج الملوك . بيروت: الدار اللبنانية ١٩٩٤م .
- المجدلاوى: الإدارة الإسلامية فى عهد عمر بن الخطاب . بيروت: النهضة، ١٩٩١م .
- المقرئى: الخطط . القاهرة: مكتبة الآداب، بدون تاريخ .
- حسين هيكل: الصديق أبو بكر . القاهرة: المعارف، بدون تاريخ .
- عبده قاسم: سلاطين المماليك . القاهرة: الشروق، ١٩٩٤م .

## كتب إدارة الأزمات الإسلامية :

– ابن شاهين : زبدة كشف الممالك وبيان الطرق والمسالك . القاهرة : دارالعرب  
١٩٨٨ م .

– الأسدى : التيسير والاعتبار والتحرير والاختبار فيما يجب من حسن التدبير  
والتصرف والاختيار . القاهرة : دار الفكر العربى ، ١٩٦٨ م .

– المقرئى : إغاثة الأمة بكشف الغمة . القاهرة : الهلال ١٩٩٠ م .

## كتب إدارة الأعمال الإسلامية :

– ابن أبى الربيع : سلوك المالك فى تدبير الممالك – القاهرة : الشعب ١٩٨٣ م .

– ابن طبا طبا : الفخرى فى الآداب الإسلامية . القاهرة : المعارف ، ١٩٨٣ م .

– ابن عبدون : ثلاث رسائل أندلسية فى الحسبة والمحتسب . القاهرة : المعهد  
الفرنسى ١٩٥٥ م .

– الطرطوشى : سراج الملوك . بيروت : الدار اللبنانية ، ١٩٩٤ م .

– العامرى : السعادة والإسعاد فى السيرة الإنسانية . القاهرة : دار الثقافة  
والنشر ، ١٩٩١ م .

– المقرئى : النقود . القاهرة : العصرية ، ١٩٣٩ م .

– عاشور : دراسة فى الفكر الاقتصادى العربى الدمشقى . محاسن التجارة .  
القاهرة : دار الاتحاد ١٩٧٣ م .

## كتب إدارة الأزمات الحديثة :

– الحملاوى ، رشاد : إدارة الأزمات . القاهرة : عين شمس ١٩٩٣ م .

– الخضيرى ، محسن أحمد : إدارة الأزمات . القاهرة : مذبولى ، بدون تاريخ .

– الطيب، حسن: إدارة الكوارث . القاهرة: ميدلايت، ١٩٩٢م.

– العماوى ، عباس رشدى : إدارة الأزمات فى عالم متغير . القاهرة: الأهرام  
١٩٩٣م.

– شريف، منى صلاح الدين: إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء . القاهرة: لم يذكر  
الناشر ١٩٩٨م.

– هلال، محمد حسن: مهارات إدارة الأزمات . القاهرة: المؤلف ١٩٩٦م.  
كتب إدارة الأعمال الحديثة:

– الحناوى: السلوك التنظيمى . الإسكندرية: المكتب العربى الحديث، بدون  
تاريخ.

– السلمى، على: تحليل النظم السلوكية . القاهرة: غريب، بدون تاريخ.

#### **المعاجم:**

– ابن منظور: لسان العرب . القاهرة . المعارف ١٩٩٤م.

– الأصفهانى: المفردات . القاهرة : الحلبي، ١٩٩٣م.

– الرازى: مختار الصحاح . القاهرة: الحلبي، ١٩٥٠م.

– الفيومى: المصباح المنير . بيروت: مكتبة لبنان ١٩٨٧م.

#### **المؤتمرات:**

– المؤتمر السنوى الأول والثانى والثالث والرابع والخامس والسادس لإدارة الأزمات  
والكوارث . كلية التجارة جامعة عين شمس ١٩٩٦م، ١٩٩٧م، ١٩٩٨م،  
١٩٩٩م، ٢٠٠٠م، ٢٠٠١م.

– مؤتمر تفسير سورة يوسف عليه السلام ج ٢ بدمشق بيروت: دار الفكر،  
١٩٧٠م.

## الندوات:

- ندوة الأسلوب العلمى لإدارة الأزمات . الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة  
١٩٩٣ م.

- ندوة الفكر السياسى فى التراث العربى والإسلامى . كلية الاقتصاد جامعة  
القاهرة ١٩٩٧ م.

## الأبحاث العربية المنشورة:

- أحمد أحمد عامر « ١٩٩٦ » القائد فى موقف الأزمة . المؤتمر الأول لإدارة  
الأزمات . كلية التجارة جامعة عين شمس ص ٢٩ / ١ .

- أمانى مسعود الحدينى « ١٩٩٧ » قراءة فى نصين تراثيين : ندوة الفكر  
السياسى فى التراث العربى والإسلامى . كلية الاقتصاد والعلوم السياسية . جامعة  
القاهرة ص ٤٠ / ١ .

- أنس المختار « ١٩٩٦ » التطبيقات الإدارية فى الإسلام التخطيط فى الإسلام .  
المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة الأزهر . ص ٢٣٥ / ١٨٩ .

- السالوس « ١٩٩٥ » التضخم والكساد وكيف عالجها الإسلام . الاقتصاد  
الإسلامى العدد ١٧٠ ص ٣٢ / ٣٩ .

- السيد عبدالمحسن سليمة « ١٩٩٦ » التخطيط لمواجهة الكوارث فى مصر .  
المؤتمر الأول لإدارة الأزمات . كلية التجارة جامعة عين شمس ص ٣٠ - ٣٦ .

- حامد رمضان « ١٩٩٧ » التصميم الفعال للهيكل التنظيمى لوحدة إدارة  
الأزمات بمنظمات الأعمال . المؤتمر الثانى لإدارة الأزمات . كلية التجارة جامعة عين  
شمس ص ١٢٣ - ١٤٠ .

- حسن أبشر الطيب « ١٩٩٠ » إدارة الكوارث . الإدارة العامة . العدد ٦٥ ، ص  
٥١ - ١١١ .

- زيد جمعة الرماني « ١٩٩٧ » مفهوم العمارة في الاقتصاد الإسلامي . المجلة العربية للعلوم الإنسانية . العدد ٥٧ ص ٢٣٦ / ٢٤٦ .

- سوسن سالم الشيخ « ١٩٩٥ » أبعاد الثقافة التنظيمية في الفقه الإداري الإسلامي . المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات . العدد ١٢ ص ١٥٢ / ١ .

- سوسن سالم الشيخ « ١٩٩٧ » النموذج الإسلامي للرضا الوظيفي نموذج مقترح . المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات . العدد ١٣ ص ٣٩٢ / ٢٦٥ .

- سوسن سالم الشيخ « ١٩٩٧ » قيم وسلوك المرءوسين كمتغير وسيط بين قيم وسلوك الرؤساء - المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات . العدد ١٤ ص ١ / ٨٤ .

- - سوسن سالم الشيخ « ١٩٩٨ » تنظيم إدارة مؤسسة الزكاة . ندوة الزكاة مركز الشيخ صالح جامعة الأزهر ص ٣٠ / ١ .

- سوسن سالم الشيخ « ١٩٩٩ » إدارة الأزمات في الفقه الإداري الإسلامي . المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات . العدد ١٦ ، ص ٢٣٧ / ٢٩٩ .

- سوسن سالم الشيخ ( ٢٠٠٠ ) نماذج من إدارة الأزمات في القرآن الكريم . المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات . العدد ١٧ ، ص ١٠٩ / ٥٠ .

- سوسن سالم الشيخ ( ٢٠٠٠ ) دروس مستفادة من إدارة الأزمات في عصرى الرسالة والخلافة . المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات . العدد ١٧ ، ص ٤٩ / ١ .

- سيف الدين عبدالفتاح « ١٩٩٧ » في الاتصال بالسلطين . ندوة الفكر

السياسى فى التراث العربى والإسلامى . كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ص ١ / ٩٠ .

- شوقى دنيا « ١٩٩١ » قراءة اقتصادية فى كتاب التيسير والاعتبار للأسدى .  
مجلة جامعة محمد بن سعود . العدد ٥ / ص ١٩٩ / ٢٢٦ .

- شوقى دنيا « ١٩٩٧ » التضخم مدخل نظرى لمفهومه وأسبابه وآثاره . مجلة  
مركز الشيخ صالح للاقتصاد الإسلامى . العدد ٢ ص ١١٧ / ١٧٥ .

- ضيف الله الزهرانى « ١٩٩٥ » دار السكة نشأتها أعمالها إدارتها . الدارة .  
العدد ٢ ص ٧ / ٦٢ .

- عاصم الأعرجى « ١٩٩٥ » سرية أو علنية المعلومات فى الأزمات . الإدارة  
العامة ص ٣٠٣ / ٣١٧ .

- عاصم الأعرجى « ٢٠٠٠ » إدارة الأزمات دراسة ميدانية . الإدارة العامة . ج  
٣٩ ص ٧٧٣ / ٨٠٩ .

- قحطان الدورى « ١٩٨٧ » الاحتكار وآثاره فى الفقه الإسلامى . الحضارة  
الإسلامية . الأردن . ص ٨٤ / ١٦٦ .

- محمد سمير فرج « ١٩٩٧ » سيكولوجية إدارة الأزمات . المؤتمر الثانى لإدارة  
الأزمات . كلية التجارة جامعة عين شمس ص ٢٤٩ / ٢٥٩ .

- محمد عبد القادر الفقى « ١٩٩١ » عمارة المدن فى الإسلام . الوعى الإسلامى .  
العدد ٣٠٦ ، ص ٧٦ / ٨٧ .

- محمد محمود محمدين « ١٩٩٤ » الأمن البيئى فى تراثنا الإسلامى . الدارة .  
العدد ٢ ص ١٦٢ / ١٨٥ .

- محمود توفيق الرئيس « ١٩٩٤ » دور جهاز شئون البيئة فى مصر وإدارة

الكوارث في المخلّيات. المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات. العدد  
١١ ص ٣٣١ / 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 ج ٢ ٣٨ العدد الثاني، ص ٣٢٥ / ٣٧١.

----- «١٩٨٧» المنظور الإسلامي لإدارة الموارد البشرية. الإدارة العامة.  
العدد ٦٥ ص ١٦١ / ١٩٢.

– نواف بن صالح الحليس «١٩٩٥» المنهج الاقتصادي في المكايل والموازن  
لنبي الله شعيب عليه السلام. الاقتصاد الإسلامي. العدد ١٦٠ ص ٥٩ / ٦١.

## المراجع الأجنبية

### Books:

- 1- Charles, Michael (1988). Crisis Management A case Book. 2nd, ed, U. S. A. Charles thomas.
- 2- Clark. Neil. (1994) Team Building A practical guide for trainers. 1st, pri, U. S. A. : Mcgraw. Hill.
- 3- Cuny, Fredrick C (1983) Disaster & development. 1st. pri. U. S. A: Oxford.
- 4- Fink, Steven (1986) Crisis management. 1st.. pri. U. S. A: AmA.
- 5- Fisherman, Jack (1990) The ozone pollution crisis. 1st, U. S. A: Plenk-press.
- 6- Lewis. James (1997) Team- Based management. 1st, U. S. A: Amacon.
- 7- Littlejohn (1983) Crisis management A team Approach, 1st, pri U. S. A. AmA.
- 8- William L. Waugh jr (1990) Hand Book of Emergency management programs & policies. 1st. pri. U. S. A: Green wood.

### Periodicals:

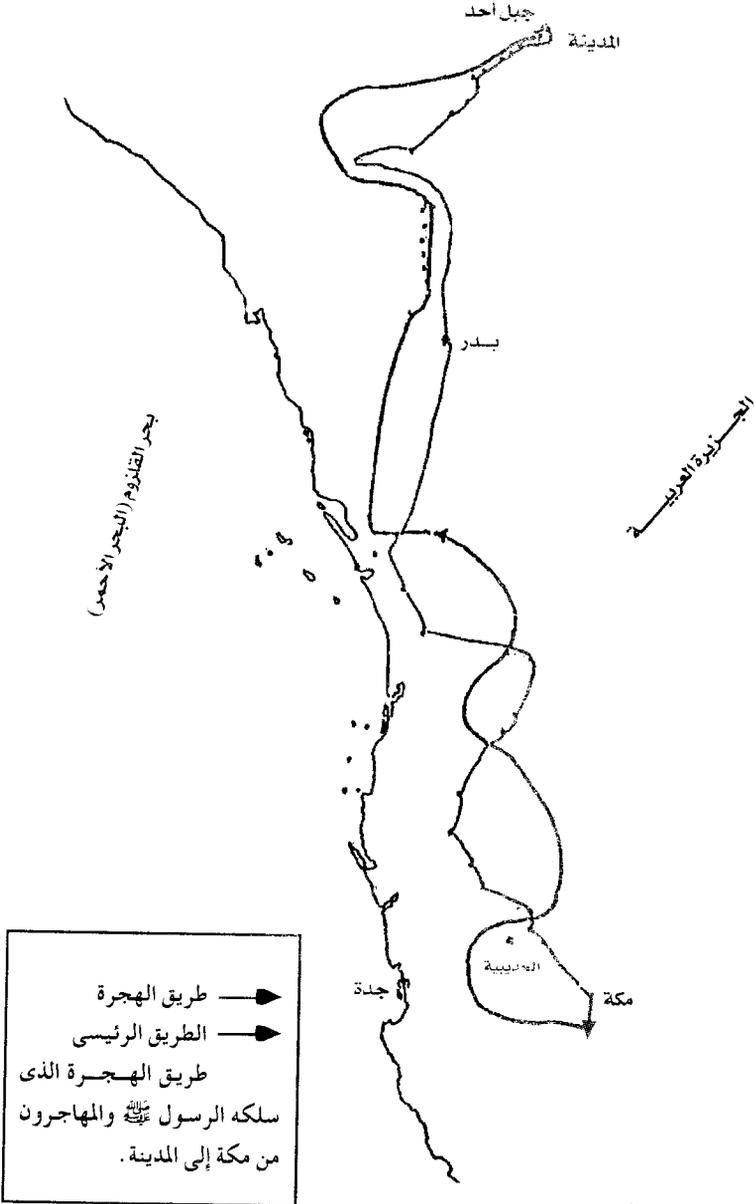
- 1- Bieber, Robert. M. (1988) Clutch Management in crisis. risk management. April. pp: 70/ 80.
- 2- Bronn., Peggy Simcic (1999) Mapping the strategic thinking of public relations managers in a crisis situation. Public Relation Review. v. 25, pp. 351/ 386.

- 3- Confort, Louise. K (1996) Improving emergency management A total quality management approach international. Journal of public Administration. v. 19, pp: 2113/2139.
- 4- Demacro. Antony (1997) Preparing for disaster. facilities design & Management. v. 16, pp: 42/43.
- 5- Edger, H. Schein (1993) How can organizations learn faster? Sloan Management Review. pp85/ 92.
- 6- Harbert, paul (1993) Crisis decision making. Administration & Society. v. 25, N. 1pp. 12/45.
- 7- Ian I. Mitroff (1994) Crisis management & Environmentalism A natural fit. California Management Review. pp: 110/ 113.
- 8- Ingram, Peter (1993) Strike incidence in British manufacturing. Industrial & labor relation Review . v. 46. N. 3, pp: 704/ 717.
- 9- Kirman, Bradley L. (1999) Beyond self - Management: Antecedents & consequences of team empowerment. Academy of Management journal. v. 42, N. 1. pp: 58/74.
- 10- Mailac, Larry.A (1997) planning for Crisis in project management, Project Management Review. v 28 june, pp: 14/20.
- 11- McClendon, Joun A (1993) Determenates of strike related militance & analysis of universty faculty strike, Industrial & labor Relation Review . v. 46. N. 3, pp: 560/573.
- 12- Modezelewski. jack (1990) What I whould Do. Public Relation quarterly. v. 35 , pp 12/14.

- 13- Pearson, C(1993) From Crisis prone to crisis prepared. Academy of Management Executive. v. 17, n. 1, pp 48/59.
- 14- Pillai, Rajnandini (1996) Crisis&theEmergency of charismaticleader-ship in groups. Journal of Applied Sociapsychology. v 26. N. 6 pp/ 543/562.
- 15- R. E. Kasperson, P. Jawka (1985) Social response to hazard & major hazard events. Pudlic Administration Review. v. 45. pp: 7/18.
- 16- Shrivastava, Pan (1988) Understanding crisis management. Journal of Management Studies. v 25. N. 4, pp: 285/ 303.
- 17- Sylves, Richard T. (1994) Ferment at fema reforming Emergency Management . Public Administration Review. v. 54. N. 3, pp: 303/ 307.
- 18- Wamsley, gray (1996) Escalating in quagmire The changing dynam-ics of the Emergency policy subsystem. public Administration Re-view. v 56, pp: 235/244.
- 19- Waugh, William L. (1994) Regionalizing Emergency Management counties state Local government. Public administration Review. v. 54, pp: 253/258.
- 20- William, J. petak (1985) Emergency Management achallenge for public administration. Public Administration Review, pp: 3/7.
- 21- Witt, James lee (1997) Creating the disaster resistant community. American city & County. v. 112, pp: 23/31.
- 22- Zimmerman, Rae (1985) The relationship of Emergency Manage-ment to governmental policies on man - made technological disaster - Public Administration Review. pp: 29/39.



## الخريطة من كتاب المجد لاوى



92