الفصل الثانى

معالجة الأزمات فى السنة المشرفة

قال رسول الله ﷺ : (من كان معه فضل ظهر فليعد به على من لا ظهر له ومن كان معه فضل زاد فليعد به على من لا زاد له)

متفق عليه، عن أبى سعيد ، صحيح

obeikandl.com

obeikandl.com

مقدمة

تحدث الأزمات على المستوى الفردى وفى المنظمات وعلى مستوى الدولة فهى قديمة قدم الإنسان على الأرض، ولو اتبع الإنسان المنهج وانضبط سلوكه لما حدثت له أزمات يقول سبحانه: ﴿ **مَا أَصَابَكَ مِنْ حَسَنَةٍ فَمِنَ اللَّهِ وَمَا أَصَابَكَ مِن سَيِّئَةٍ فَمِن نَّفْسِكَ** ﴾ [النساء: ٧٩] فالفرد هو الذى يسبب الأزمات بجهله وبعدم طاعته، وقد تكون الأزمة نافعة للإنسان إذا ما تعلم واعتبر منها فهى فتنة، والفتنة اختبار، العبرة فيها بالنتيجة فإذا تغلب عليها الفرد أو المنظمة أو الدولة كانت لهم عبرة ولكى لا تتكرر ينبغى اجتناب أسبابها، أما من يفشل فى درئها فإنها تتكرر حتى تتفاقم فيصعب حلها وإذا أمكن حلها أخذت وقتًا طويلاً.

وقد حدثت عدة أزمات عبر التاريخ الإسلامى ونركز فى هذا الفصل على بعض الأزمات التى حدثت فى عصر الرسالة وقد تمكن الرسول ﷺ مع صحابته من التغلب عليها وأخذ الصحابة العبرة منها وتعلموا منها وذلك هو الذى مكنهم من القضاء على الأزمات التى حدثت بعد عصر الرسالة وحل الأزمات أولاً بأول حتى لا تتراكم.

عندما اشتد أذى المشركين بالصحابة قرر الرسول ﷺ إرسالهم إلى الحبشة لينجوا من تعذيب المشركين لهم فاختار الحبشة لأن فيهاملك لا يظلم الناس عنده وهو صاحب القرار فيمكنه حمايتهم إذاحاول مشركو مكة الوصول إليه للرجوع بهم إلى مكة ليذوقوا العذاب، وقرر إرسالهم عن طريق البحر ليأمنوا شر الطرق الأرضية من تتبع المشركين ووصل الركب وأمن المسلمون حتى رجعوا بعد ذلك إلى المدينة عندما قوى الإسلام.

فى أزمة الهجرة إلى المدينة استطاع ﷺ بتحديده للهدف وبحسن اختياره لفريق الأزمة وتوزيع الأدوار على الفريق كل على حسب قدرته وخبرته بحيث تتكامل الأدوار لتحقيق الهدف ووضع الخطة بتفاصيلها وقد أدى كل فرد منهم

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

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

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

وفى العام السادس للهجرة خرج الصحابة رضوان الله عليهم مع الرسول ﷺ إلى مكة المكرمة لأداء العمرة ولكن المشركين منعوهم وأرسلوا من يتفاوض معه واتفقوا على الذهاب إلى المدينة فى ذلك العام على أن يعودوا فى العام المقبل وعقدوا صلحًا سمى بصلح الحديبية وبذلك نجا المسلمون من الفتنة التى كادت أن تتفشى بينهم.

تقديم
إدارة الأزمات

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

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

تعريف الأزمة لغويًا:

أزم: عض عليه وأزم أزمًا: أمسك عن المطعم والمشرب، وأزم الزمان اشتد بالقحط والأزمة اسم منه والمأزم الطريق الضيق بين الجبلين(٣).

وقد استخدمت العربية عدة ألفاظ فى الأزمة تشترك فى المعنى العام ولكن كل لفظ منها له معنى خاص به كالقحط والمخمصة والجائحة والفاقة فلكل منها معنى خاص ولكنها جميعًا تعنى الضيق والحرج.

المخمصة: المجاعة.

الفاقة: الفقر والحاجة

الجائحة: الآفة تأكل الزرع.

السيل: المطر الكثير.

الطوفان: الماء الكثير يغشى كل شيء.

---

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

(٢) أبو هلال العسكرى: **الفروق اللغوية** (القاهرة: دار زاهد القدسى، بدون تاريخ)، ص١١.

(٣) الفيومى: **المصباح المنير** (بيروت: مكتبة لبنان، ١٩٨٧)، ص٥.

obeikandi.com

المحل بضم الميم: الضر.

النائبة: الحادثة والمصيبة.

السنين: الجدب.

الطوارق: الحوادث تحدث ليلا.

الطوارئ: ما حدث بغتة.

البأساء: ضراء معها خوف.

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

السوء: ضرر يعرف مصدره.

الطامة: الداهية الكبرى.

تعريف الأزمة:

هى حدث يحدث تغيراً فى الحياة العادية للمجتمع والوقت الذى يستغرق فيه حدوث الأزمة إلى عودة الحياة الطبيعية يسمى وقت الاسترجاع(١).

كما تعرف خلل يؤثر ماديًا على النظام كله لأنه يهدد الافتراضات الرئيسية التى يقوم عليها النظام(٢).

وتعرف: لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإدارى الذى أصيب بها مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله فى حيرة بالغة فى ظل مساحة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج وتداعى كل منها فى شكل متلاحق ليزيد من درجة المجهول من تطورات قد تحدث مستقبلاً من الأزمة وفى الأزمة ذاتها(٣).

إدارة الأزمة:

تتطلب إدارة الأزمات عدة عناصر لاحتوائها وعلاجها وهى:

---

(1) Cuny, Fredrick C.D saster&development (1st.,Pri., U.S.A: Oxford, 1983),P:197.

(٢) الحملاوى: **إدارة الأزمات** (القاهرة: عين شمس، ١٩٩٣)، ص١٧.

(٣) الخضيرى: **إدارة الأزمات** (القاهرة: مدبولى، بدون تاريخ)، ص٥٣، ٥٤.

obeikandl.com

- تحديد الأهداف بدقة.
- توافر المعلومات الصحيحة.
- نظام جيد للاتصالات.
- الإعداد والتخطيط المسبق.
- وجود قيادة خبيرة.
- اختيار الفريق الفعال.
- التدريب المستمر لفريق الأزمة.
- الاهتمام بالإنذار المبكر.
- إصدار القرارات بعد المشاورة(١).
- التكافل والتعاون أثناء الأزمة.
- التأكيد على السرية.
- تحليل وتقييم الأزمة بعد حدوثها.

بناء فريق الأزمة:

الفريق هو إحدى تقنيات التطوير التنظيمي لتمكين الأفراد من التعاون وتبادل المهارات لإنجاز المهام بصورة فعالة كما يتيح التعلم التجريبي من خلال اختبار ودراسة الأهداف والهياكل والقيم التنظيمية وديناميكية الجماعة وهو وسيلة لإزالة المعوقات التي تحول دون العمل الجماعي لأداء المهام بصورة فعالة(٢).

وكلمة بناء تعني الاختيار والاستعداد والتصميم والأساس والارتفاع للفريق(٣) والهدف منه هو خلق بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل والإحساس المشترك للمسئولية واستجابة أكثر للتقنيات والالتزام التام للأهداف والمحافظة على القيم

---

(١) رأي الباحثة.

(٢) نعيم نصير (١٩٩٨) **بناء الفريق دراسة ميدانية لآراء المديرين حول مدى توافر سمات العمل كفريق.** الإدارة العامة. جـ٣٨ العدد، ٢، ص٣٣٢.

(٣) المرجع السابق، ص٣٣٣.

obeikandl.com

وتوقع المشكلات قبل حدوثها وزيادة فعالية الاتصالات وتحسين مستوى المهارات(١).

ويعرف الفريق: فريق الأزمات هو مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم بعناية ولديهم إمكانيات وخبرات تؤهلهم للتعامل مع الأزمات ومهمتهم استشعار إشارات الإنذار والتخطيط لمواجهة الأزمات المتوقعة وتتبع آثار الأزمة(٢).

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

عمليات الفريق(٣) Team processes

- القيادة.
- إصدار القرارات.
- الإبداع.
- المشاركة.
- التقدم.
- إدارة المخاطر.
- تغيير أساليب الرقابة.
- حل الصراعات.
- حل المشكلات.
- الاتصالات.
- التحسين المستمر.

---

(١) نعيم نصير، مرجع سابق، ص٣٣٣.

(٢) منى صلاح الدين شريف: **إدارة الأزمات** (القاهرة، بدون ناشر، ١٩٩٨)، ص٢٣٨.

(3) James lewis.Team-Based project management (1st.,Pri.,U.S.A:Amacon,1997), P:145.

obeikandl.com

- التخطيط.
- الرقابة الجيدة.
- جمع المعلومات.
- حفظ السجلات.

ويجب على الفريق[١]:

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

ويجب توافر خصائص معينة لأفراد الفريق الفعال[٢]

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

الفرق بين بناء الفريق والتدريب[٣].

- الفريق له تاريخ وسلوكيات واتجاهات.

---

(1) Ibid.

(٢) منى صلاح الدين، مرجع سابق، ص٢٤٠.

(3) Clark, Neil. Team Building (1st.,Pri.,U.S.A:Mcgraw-Hill,,1994), PP/6:7.

obeikandl.com

– الفريق له مستقبل ويحتاج أفراده للاستمرار فى العمل معا.

– الفريق له هدف يسعى لتحقيقه خلال التركيب العضوى المعقد للنظام.

– الفريق له دور محدد ومسئولية واضحة.

– الفريق كل فرد فيه يشعر بالولاء لزملائه وقائده.

والقائد الكفء هو الذى يمكنه إيجاد وتشكيل القيم المشتركة والمعتقدات والعادات خلال اتصال فعال يؤثر على الرؤية المستقبلية طويلة المدى لعضو الفريق أو التنظيم(١).

مراحل الاستعداد لمواجهة الأزمات(٢):

– الحد الأدنى من التخطيط.

– التخطيط لمواجهة الأزمة الطبيعية.

– التخطيط لمواجهة الأزمات فى المنظمات.

– التكامل بين أقسام وإدارات المنظمة.

– برنامج شامل ونظم لإدارة الأزمات.

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

وينبغى الاستفادة من التجارب وتوحيد الجهود ووضع التدابير اللازمة للوقاية من الأزمة وتحديد الاستراتيجية فى ظل عدم التأكد وإعداد الفريق والمواد الغذائية والمؤن واستخلاص المعلومات بعد تحليلها وتحديد الوسائل التكنولوجية وتوفير المخزون الاحتياطى وتحديد الأولويات والتمازج العضوى والتفاعل الحى بين

---

(1) Pilli,RaJnandini (1996) Crisis& the emergence of charismatic leadership in groups. Journal of Applied Soial Psychology. V.26. N.6,P544.

(٢) الحملاوى: **التخطيط لمواجهة الأزمات** (القاهرة: عين شمس ١٩٩٥)، ص٢٤٥.

obeikandl.com

المؤسسات ذات العلاقة والاهتمام بالبيئة خارج إطار الرسمية ومحاولة تخفيض التكاليف(١).

٢ - نماذج من إدارة الأزمات فى عصر الرسالة:

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

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

وفى كل أفعال الرسول ﷺ الأسوة والعبرة فقد استطاع بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية أن يتغلب على القوة والعدد فى غزواته مع المشركين وغيرهم وانتصر عليهم بحسن التدبير والاستعداد اليقظ المستمر، يقول ﷺ: «**خير الناس فى الفتن رجل أخذ بعنان فرسه خلف أعداء الله يخيفهم ويخيفونه**»(٢) ومعناه أنه على أهبة الاستعداد باستمرار لا يدع الأزمة حتى تحدث وإنما هو مستعد لها فوراً حتى لا تستفحل فيصعب حلها.

وفى أحد الغزوات قل الزاد والظهر(*) فقال ﷺ: «**من كان معه فضل ظهر فليعد به على من لا ظهر له، ومن كان معه فضل زاد فليعد به على من لا زاد له، فذكر من أصناف المال ما ذكر حتى رأينا أنه لا حق لأحد منا فى فضل**»(٣) وذلك أن الإسلام قد بنى على إباحة التكافل فى الأحوال العادية ولكن فى الأزمات فهو أمر واجب النفاذ فوراً لأنه لو تأخر لأضر بالناس والحديث السابق دليل على ذلك، يقول القرطبى: واتفق العلماء على أنه لو نزلت بالمسلمين حاجة بعد أداء الزكاة فإنه يجب صرف المال إليها(٤) وينبغى توزيع ما فاض عن حاجات الناس بالتسوية على

---

(1) Mailac (1997) planning for crisis in project management. Project Management V.28,P/18.

(٢) الحاكم، عن ابن عباس، صحيح.

(*) الظهر: الدابة.

(٣) متفق عليه، عن أبى سعيد، صحيح.

(٤) القرطبى، **تفسير القرطبى** جـ٢ (القاهرة: الشعب، ١٩٦٩)، ص٦١٩.

المحتاجين يقول ﷺ: «**إن الأشعريين إذا أرملوا(*) فى الغزو أو قل طعام عيالهم فى المدينة جمعوا ما كان عندهم فى ثوب واحد ثم اقتسموه بينهم فى إناء واحد بالسوية فهم منى وأنا منهم**»(١) يقول ابن حزم: فرغ زاد أبى عبيدة بن الجراح وثلثمائة من الصحابة فأمرهم أبو عبيدة فجمعوا أزوادهم فى مزودين وجعل يقوتهم إياها على السواء وهذا إجماع من الصحابة(٢).

ومعنى ذلك أنه يجب أن يوزع الفائض على المتضررين من الأزمة بالتساوى خاصة الطعام، كما قال ﷺ: «**برئ من الشح من أدى الزكاة أو قرى الضيف وأعطى فى النائبة(**)**»(٣) يقول ابن حزم: إن لم تقم الزكاة بفقراء البلد يجبر السلاطين الأغنياء أن يقوموا بهم فيقام لهم بما يأكلون من القوت الذى لابد منه ومن اللباس للشتاء والصيف ومسكن يكنهم من المطر والصيف والشمس وعيون المارة(٤).

كان لرسول الله ﷺ ثلاث صفايا (أراضى زراعية) فأما بنو النضير فكانت حبسا لنوائبه، وأما فدك فكانت لأبناء السبيل وأما خيبر فجزأها ثلاثة أجزاء: جزئين بين المسلمين وجزء لنفقة أهله وما فضل عن نفقة أهله رد على فقراء المهاجرين(٥). كما استعاذ ﷺ من الفقر والعيلة يقول: «**استعينوا بالله من الفقر والعيلة ومن أن تظلموا أو تظلموا**»(٦).

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

(*) أرملوا: فرغ زادهم.

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

(٢) ابن حزم، **المحلى جـ٦** (بيروت: التجارية، بدون تاريخ)، ص١٥٨.

(**) النائبة: الكارثة أو الأزمة.

(٣) الطبرانى، عن أنس، حسن.

(٤) ابن حزم، **المحلى جـ٦**، مرجع سابق، ص١٥٦.

(٥) يحيى بن آدم القرشى، **كتاب الخراج** (القاهرة: السلفية، ١٩٦٤)، ص٣٤.

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

(***) الجائحة: كارثة تقضى على الزرع.

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

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

كما قال ﷺ: «**طعام الواحد يكفى الاثنين وطعام الاثنين يكفى الأربعة وطعام الأربعة يكفى الثمانية**»(٤). كما قال: «**على كل مسلم صدقة فإن لم يجد فيعمل بيده فينفع نفسه ويتصدق فإن لم يستطع، فيعين ذا الحاجة الملهوف فإن لم يفعل فيأمر بالخير فإن لم يفعل فيمسك عن الشر فإنه له صدقة**»(٥). كما قال: «**رحم الله امرأ اكتسب طيبًا وأنفق قصدًا وقدم فضلاً ليوم فقره وحاجته**»(٦). ومعنى ذلك أن هناك حقوقًا فى المال سوى الزكاة ولكنها تطوعية إلا فى المخمصة أو الجائحة أو النائبة أو الأزمات عمومًا فإن ولى الأمر يجبرهم على ذلك حفاظًا علي حياة الناس وقضاء حاجاتهم الضرورية.

ضلت ناقة رجل فأعلن عنها ووجدها رجل آخر فمرضت فقالت له امرأته انحرها فلم يرحه ذلك فماتت الناقة ثم ذهب فسأل الرسول ﷺ: «**هل عندك غنى يغنيك**» قال الرجل: لا قال: «**فكلوها**»، وجاء صاحبها فقال له هلا كنت نحرتها فقال: استحييت منك(٧).

---

(١) ابن ماجه، عن أبى هريرة، حسن.

(*) المخمصة: المجاعة.

(**) الوسق: ثمانون قدحًا مصريًا.

(٢) ابن ماجه، عن أبى هريرة، حسن.

(٣) أبو داود، عن سمرة، حسن صحيح.

(٤) مسلم، عن جابر، صحيح.

(٥) متفق عليه، عن أبى موسى، صحيح.

(٦) ابن النجار، عن عائشة، ضعيف.

(٧) أبو داود، عن سمرة.

وسئل ﷺ عن الثمر المعلق فقال: «**ما أصاب فيه من ذى حاجة غير متخذ خبنة(*) فلا شيء عليه**»(١). كان رافع بن عمر يرمى نخل الأنصار فشكوه فقال: يا رافع لم ترمى نخلهم؟ قلت يا رسول الله: الجوع قال: «**لا ترم وكل ما وقع أشبعك الله وأرواك**»(٢).

قال عمر بن الخطاب: إذا مر أحدكم بحائط فيأكل منه ولا يتخذ ثبانا(**)(٣) ويقصد أنه يأكل ولا يحمل معه شيئًا.

قال الشافعى: إذا كان مقيمًا يأكل بقدر ما يسد حاجته والمسافر يتضلع(***) ويتزود فإذا وجد غنى عنها طرحها، وإن وجد مضطرا أعطاه إياها ولا يأخذ عنه عوضًا، كما يرى الشافعى أن المضطر إن لم يجد شيئًا أن يأكل لحم بنى آدم، ولا يجوز له أن يقتل ذميًا لأنه محرم الدم ولا مسلما ولا أسيرًا لأنه مال الغير، فإن كان حربيًا أو زانيًا محصنًا جاز قتله والأكل منه، ولا يأكل من الميتة إلا بقدر ما يمسك رمقه(٤).

قال الإمام مالك: يأكل من أى شيء وجده ما يرد جوعه ولا يحمل معه شيئًا وذلك أحب إلى من أن يأكل الميتة، وإذا لم يجد غيرها يأكل منها ولا يشبع ويتزود فإن وجد غنى طرحها(٥).

كما يرى أحمد بن حنبل أن الميتة لا تحل لمن يقدر على دفع ضرورته بالمسألة(٦) وقال: أكل الميتة إنما يكون فى السفر لأنه فى الحضر يمكن أن يسأل الناس.

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

(*) الخبنة: ما يحمله من الثمر.

(١) الترمذى، عن عمرو بن شعيب، حسن.

(٢) الترمذى، عن رافع بن عمرو، حسن صحيح.

(**) الثبان: الإناء.

(٣) القرطبى، مرجع سابق، ص٦٠٥.

(***) يتضلع: يمتلئ شبعًا وريا.

(٤) المرجع السابق، ص٦٠٦.

(٥) الفخر الرازى: **التفسير الكبير جـ٢** (القاهرة. دار الغد العربى، ١٩٩٢)، ص٦٥٧.

(٦) ابن قدامة: **المغنى جـ٩** (القاهرة: دار الغد العربى، ١٩٩٥)، ص٥٩٢.

واختلفوا فى المضطر إذا وجد ما يعد من المحرمات فالأكثرون من العلماء خيروه بين الأكل لأن الميتة والدم ولحم الخنزير سواء فى التحريم والاضطرار، وقد وجب أن يكون مخيراً فى كل منهم، ومن أوجب تناول الميتة دون لحم الخنزير لأنه أعظم شأنًا فى التحريم(١).

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

١/٢ - الهجرة إلى الحبشة:

٢ / ١ / ١ - الإنذار:

- اشتد أذى المشركين فى مكة للمسلمين خاصة الأرقاء.
- حاول المشركون بشتى الطرق إرجاعهم إلى دينهم الوثنى فلم يرجعوا

٢ / ١ / ٣ - الخطة:

- استعد ستة عشر مسلمًا ومسلمة للهجرة.
- اختار لهم الرسول ﷺ الحبشة لهجرتهم لأن فيها ملكًا لا يظلم عنده أحد.
- سافروا إليه عن طريق البحر فى سفينة حتى لا تدركهم قريشًا لأن العرب لا تسافر بحراً.
- سمعوا أن قريشًا هادنت محمداً ﷺ.
- رجعوا إلى مكة وقبل الدخول إليها علموا أن الأمر ليس كذلك فرجعوا.
- استعد ثلاثة وثمانون رجلاً وتسع عشرة امرأة للهجرة إلى الحبشة بحراً.

---

(١) الفخر الرازى، مرجع سابق، ٦٥٦.

obeikandl.com

٢ / ١ / ٤ - الاحتواء:

- أرسل المشركون عمرو بن العاص وعبد الله بن أبى ربيعة قبل إسلامهم إلى الحبشة ليرجعوا إلى مكة بالمسلمين.

- ادعى الرجلان أن المسلمين يقدحون فى عيسى بن مريم عليه السلام وأمه مريم الصديقة.

- أحضر النجاشى جعفر بن أبى طالب ليتكلم عن المسلمين فقرأ عليه سورة مريم.

- بكى النجاشى وقال: هذا والذى جاء به عيسى يخرج من مشكاة واحدة والله لا أسلمهم أبدا (١).

- أرجع النجاشى الهدايا ورجع الوفد إلى مكة ولم يحققوا الهدف.

٢ / ١ / ٥ - عودة النشاط:

- عاد المسلمون إلى أعمالهم فى الحبشة.

- بعد فتح خيبر عادوا إلى المدينة فقال لهم رسول الله ﷺ: «**لكم أنتم أهل السفينة هجرتان**»(٢).

- وزع عليهم ﷺ جزءاً من الفىء الذى أخذوه فى خيبر رغم عدم اشتراكهم فى الغزوة والقتال.

- تعلموا ما فاتهم من القرآن وانتظموا فى مواكب الجهاد.

٢ / ١ / ٦ - التعلم:

- أهمية تحديد الأهداف.

- أهمية التخطيط لكل الأعمال.

- أهمية اختيار وسائل الاتصال المناسبة.

---

(١) الغزالى، **فقه السيرة** (القاهرة: مطبعة حسان، ١٤٠٢/١٩٨٢)، ص١٢٤.

(٢) متفق عليه، عن أبى موسى، صحيح.

obeikandl.com

- حسن المحاورة مع غير المسلمين.

- أهمية الإقناع بالحسنى.

- ينبغى تعلم ما فات من القرآن.

- الهجرة إلى بلاد غير المسلمين مؤقتة.

- الهجرة إلى الحبشة كانت هجرة استعداد وترتيب.

- كانت الهجرة حماية للفرسان والمحاربين من القتل.

- كان جعفر بن أبى طالب بعد عودته من الحبشة أحد قادة الجيش فى غزوة مؤتة.

- أهمية الأمن عند اختيار مكان الهجرة.

- أهمية الطاعة فلولا الهجرة ما نجوا من المشركين.

- محاولة النجاة بشتى الطرق.

- أهمية القيم للفرد والمجتمع.

- حرية القيادة فى توزيع الفيء.

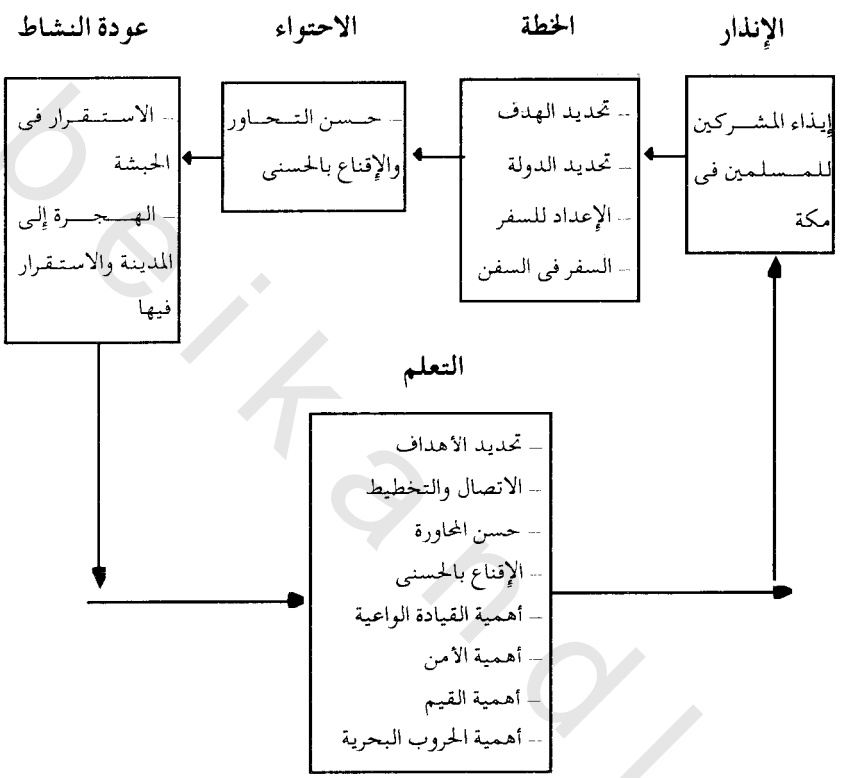
- القيم موجودة فى كل الكتب السماوية.

- احترام الأديان السماوية وأتباعها.

- إمكان اشتراك غير المحارب فى الأنفال.

- تعلموا ركوب السفن فاستطاعوا الجهاد والحروب البحرية بعد ذلك.

شكل (٧) أزمة الهجرة إلى الحبشة فى عصر الرسالة



obeikandl.com

٢/٢- الهجرة من مكة إلى المدينة:

٢ / ٢ / ١ - الإنذار

اشتد أذى المشركين بالنبى ﷺ وبالصحابة فى مكة حتى ضاق المسلمون بالأمر خاصة بعد موت خديجة رضى الله عنها زوج الرسول وعمه أبى طالب وهجرة بعض المسلمين فى السفينتين إلى الحبشة حيث الملك الصالح العادل الذى يؤمن من يذهب إليه ويطلب جواره حتى يأمنوا على أنفسهم وأموالهم، وحادثتى الإسراء والمعراج، فالتف حول بيت الرسول من كل قبيلة رجل وبيتوا قتله إذا خرج من الدار حتى يتفرق دمه بين القبائل ولا يدفعوا الدية لأهله.

٢ / ٢ / ٢ - التخطيط للأزمة:

كانت أول خطوة فى وضع الخطة وإعداد السيناريو بدقة هو تحديد المهمة واختيار الأفراد اختياراً جيداً يضمن سلامة الركب وسريته والوثوق بوصوله سالمًا حيث يريد فى المدينة، وإعداد كل فرد لمهمته التى تناسبه.

٢ / ٢ / ٣ - تحديد المهمة:

كانت المهمة هى الخروج من مكة ليلا والاختباء فى جبل ثور جنوب مكة لعدة أيام وبعد الاطمئنان على أن أهل مكة يئسوا وكفوا عن البحث عنهما وبعد تأمين تلك المرحلة الانطلاق بعدها إلى المدينة فى طريق غير مأهول لا تسير فيه قريش بقوافلها فى رحلتى الشتاء والصيف أو فى السفر عمومًا.

٢ / ٢ / ٤ - اختيار فريق الأزمة:

كان فريق الأزمة مكونًا من ستة أفراد:

- قائد الأزمة: الرسول ﷺ.
- أبو بكر الصديق رضى الله عنه رفيق الهجرة.
- عبد الله بن أريقط خبير الطرق (كافر).
- على بن أبى طالب كرم الله وجهه للمبيت فى فراش الرسول للتمويه ورد الأمانات.

– عبد الله بن أبى بكر رضى الله عنه وكانت مهمته توصيل المعلومات.

– أسماء بنت أبى بكر رضى الله عنها وكانت مهمتها توصيل الزاد والماء.

– عبد الله بن أبى فهيرة وكانت مهمته المشى بالغنم ليمحو آثار أرجل عبد الله وأسماء.

٢ / ٢ / ٥ – الخطة:

– حدد الرسول ﷺ الهدف وهو الخروج من مكة إلى المدينة.

– أمر الصديق بإعداد ناقتين وهما وسيلة المواصلات إلى المدينة وأعلفهما أربعة أشهر واشترى الرسول ﷺ إحداها(١).

– استعانا بخبير فى الطرق مع أنه كافر فاستعانا به لخبرته ومعرفته الطرق غير المعروفة لقريش ودفعا إليه الراحلتين وواعداه بعد الهجرة بثلاث ليال.

– حدد المكان المؤقت وهو جبل ثور فى جنوب مكة يبعد عنها خمسة كيلو مترات ليبيتا فيه ثلاث ليال مع إن يثرب كانت فى الشمال وذلك للتمويه وتعمية المشركين عن مكان الهجرة.

– كان اختيار الاختباء فى جبل ثور سببًا كبيرًا فى تعمية المشركين عن مكان الاختباء وذلك أن جبل ثور كثير القمم، وللوصول إليه يتحتم على الفرد أن يصعد إلى قمة من القمم، ثم ينحدر بضع عشرات من الأمتار، ثم يصعد ثانيًا قمة أخرى من قمم الجبل ثم يعود للانحدار، وهكذا عدة مرات إلى أن يصل إلى القمة التى يقع فيها الغار الذى اختبأ فيه الرسول ﷺ، وفى جبل ثور عديد من الغيران(*) وقد سبب ذلك صعوبة فى البحث عمن اختبأ فيه، فهذا الجبل يساعد على الاختباء فيه(٢).

---

(١) الذهبى: **تاريخ الإسلام** (القاهرة: دار الغد العربى، ١٩٩٧)، ص١٤٤.

(*) الغيران: جمع غار.

(٢) أحمد شلبى: **موسوعة التاريخ الإسلامى** (القاهرة: النهضة، ١٩٨٨)، ص٢١٧.

– وفى الغار الذى اختبأ فيه الرسول ﷺ والصديق رضى الله عنه فتحتان للدخول والخروج، وتقع الفتحتان إلى أسفل ولا يمكن للداخل أن يدخله إلا زاحفًا أو منحنيًا، ولا توجد فتحات جانبية مما يجعل الماشى بجوار الغار لا يرى من بداخله، ويرى من بالداخل أقدام الماشى فى الخارج، أما من بخارجه فلا يرون من بالداخل إلا إذا انحنوا ووضعوا رءوسهم مكان أقدامهم، قال الصديق: «لو نظر أحدهم تحت قدمه لرآنا»(١).

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

– بات على بن أبى طالب كرم الله وجهه فى فراش الرسول ﷺ وعلى من أهل البيت فلا يشك فيه أحد فى أى تغير قد يلفت الأنظار وهو لم يهاجر فى ذلك الوقت لرد الأمانات التى كانت عند الرسول ﷺ للمشركين فلم يستحل مالهم مع كفرهم وأخذهم مال المسلمين عند الهجرة وبعد أن وزع الأمانات هاجر إلى المدينة.

– تكليف عبد الله بن أبى بكر بالتواجد مع قريش ليلا وتوصيل المعلومات وتقرير الرأى العام عن قريش ونواياها نهاراً إلى الرسول ﷺ فى جبل ثور لدراسة الموقف وتحركهم خطوة بخطوة وعلى أساس تلك المعلومات يصدر الرسول ﷺ القرار بالحركة أو القرار بالمكوث فى الغار فيصل إلى هدفه المحدد وهو الوصول إلى المدينة.

ومن أسباب استفحال الأزمات عدم وجود نظام فعال للاتصالات وعلاج الخلل إن وجد لتأمين حركة فريق إدارة الأزمات(٢) ونظام الاتصال ينبغى أن يوفر الانسيابية والدقة والسرعة والسلامة لتدفق البيانات والمعلومات بين المستويات الإدارية(٣).

---

(١) البخارى، عن أنس، صحيح.

(٢) الخضيرى، مرجع سابق، ص١١٨.

(٣) المرجع السابق، ص١٢٠.

– تكليف أسماء بنت أبى بكر بمهمة إعداد الزاد والماء وتوصيلهما إلى الجبل نهاراً.

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

– وصول عبد الله بن أريقط بالراحلتين بعد ثلاثة أيام إلى الغار وركوبهما كل على راحلته وكان الصديق إذا سأله سائل عمن معه يقول: هاد يهدينى الطريق.

– التأمين والحفاظ على سرية الهجرة بتحديد الأفراد الأمناء والمهام حتى لا تتسرب المعلومات إلى قريش فيحبطوا المهمة.

– اجتاز بهم عبد الله بن أريقط طريقًا(*) غير مألوف لقريش أقرب إلى الساحل فيه مخاطر كثيرة حتى لا يتعقبوهم، وقد وضحت أهمية الخبرة فلو لم يكن خبيراً لسلك بهم الطريق المعتاد ولسهل على قريش الوصول إليه.

– وصل الركب إلى المدينة بعد شهر من المشقة والتعب والسفر فى الهاجرة واستقبل أفضل استقبال فقد كان الأنصار ينتظرونه على مشارف المدينة وحين وصل استقبلوه بالغناء وتمنى كل فرد فيهم أن يكون ضيفه.

ومما يلفت النظر أن الهجرة قد أمر بها الرسول ﷺ أفلم يكن الله سبحانه قادراً أن ينقله بالبراق إلى المدينة كما نقله فى حادث الإسراء دون مشقة؟ ولكنه يسير بقوانين البشر لأنه بشر رسول وهو أسوة وكى يعلمنا الله كيف نحدد الهدف

(*) الطريق موضح بالملحق.

ونخطط وندبر ونختار الفريق ونوزع الأدوار كل حسب خبرته وحتى نصل إلى الهدف الذى حددناه بكفاية.

وقد وزع الرسول ﷺ الأدوار بحيث تبدو طبيعية فكل منهم يؤدى مهمته العادية وينبغى بلورة الإمكانات الذاتية لسد الاحتياجات المعلوماتية(١) فأسماء تحمل الزاد وهذا شيء عادى وعبد الله موجود وسط قريش يستمع إلى أخبارها ثم يذهب بالمعلومات إلى الغار فيبلغها كما هى ليحللها الرسول ﷺ ويتخذ القرار على أساسها وينبغى وجود جهة مركزية منسقة ومحللة لنظام المعلومات(٢)، والراعى يرعى الغنم كعادته ولكن فى طريق محدد ليمحو آثار عبد الله وأسماء فلا يعرف أحد اتجاههما فأعمالهم محددة ومختلفة ولكنها متكاملة توصل إلى الهدف بفعالية خاصة وقد أدى كل دوره بدقة وإخلاص وطاعة متناهية ويجب التأكد الدورى من الولاء التنظيمى لمصدر المعلومات(٣)، كما نلاحظ عبقرية اختيار المكان فى اختياره مكانًا مناسبًا للاختباء فالطريق للوصول إلى من فيه غاية فى الصعوبة لكثرة غيرانه وعدم وجود فتحات يسهل الدخول فيها أو رؤية من بداخلها، ووجود الفتحات أسفلها وعدم وجود فتحات جانبية تسهل الرؤية أو الدخول دليل على وجود قوة أعلى توجهه وترعاه، ولذلك قال للصديق عندما خاف من وصول قريش للمكان: «**ما ظنك فى اثنين الله ثالثهما؟**»(٤)، كما اختار طريقًا غير معتاد لقريش وكثير الوعورة حتى لا يتعقبوه فيهلكوا، ويجب تبنى مؤشرات واضحة ومحددة بصدد سرية المعلومات(٥)، ويروى أن الصديق كان يسير أمامه مرة ثم يتبعه مرة أخرى فسأله ﷺ فقال: أذكر الترصد فأسبقك، وأذكر الطلب فأتبعك.

---

(١) الأعرجى (١٩٩٥) **سرية أو علنية المعلومات فى ظروف الأزمة**. الإدارة العامة المجلد ٣٥، ص٣١٥.

(٢) المرجع السابق، ص٣١٥.

(٣) المرجع السابق، ص٣١٥.

(٤) البخارى، عن أنس، صحيح.

(٥) الأعرجى، ص٣١٥.

٢ / ٢ / ٦- الاحتواء:

مكث الرسول ﷺ فى الغار ثلاثة أيام وكان ابن فهيرة يرعى الغنم نهارا ثم يريحها عليهما إذا أمسى فى الغار أراح عليهما غنم أبى بكر فاحتلبا وذبحا(١)، ولكن قريشا انطلقت للبحث عنهما ووصلوا إلى قرب الغار فأخذ الصديق الروع وقال: لو نظر أحدهم تحت قدمه لرآنا فقال ﷺ: «**يا أبا بكر ما ظنك باثنين الله ثالثهما**»(٢).

ثم استعدا للسفر وجاء ابن أريقط بالراحلتين فركب إحداهما والأخرى ركبها الصديق وسار الركب، حددت قريش جائزة لمن يجد الرسول ﷺ فذهب سراقة بن مالك يبحث عنه ليأخذ الجائزة وكاد أن يصل إليهم بفرسه يقول سراقة بن مالك: فأخذت رمحى وخرجت من ظهر البيت حتى أتيت فرسى فركبتها حتى دنوت منهم فتعثرت بى فرسى فخررت عنها فقمت واقتربت أكثر ولكن الفرس هوت مرة أخرى ملقية سراقة على ظهره، فساخت رجلا فرسه ثم أنه طلب من الرسول الخلاص ووعده ألا يدل عليه وكتب له أمانا وأسلم يوم الفتح فعرض عليهما الزاد والمتاع فقالا: «**لا حاجة لنا ولكن عم علينا الطلب**» فقال قد كفيتم، ثم رجع فوجد الناس جادين فى البحث فجعل لا يلقى أحدا من الطلب إلا رده، وأصبح من فريق الأزمة فقد حدد له الرسول ﷺ المهمة ووعده بأساور كسرى وقد ألبسهما عمر بن الخطاب رضى الله عنه لسراقة فى خلافته بعد فتح العراق(٣).

٢ / ٢ / ٧- استعادة النشاط:

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

---

(١) الغزالى: **فقه السيرة** (القاهرة: دار الكتب الإسلامية، ١٩٨٢)، ص/ ١٧٥.

(٢) البخارى، عن أبى بكر، صحيح.

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

٢ / ٢ / ٨ - مرحلة ما بعد الأزمة:

٢ / ٢ / ٨ / ١ - مرحلة البناء والإصلاح: بناء المسجد والمؤاخاة بين الأوس والخزرج وبين المهاجرين والأنصار وإبرام معاهدة مع اليهود.

٢ / ٢ / ٨ / ٢ - مرحلة التجديد: استعادة القدرة على الاستمرار وبنيت الدولة على أساس الإخاء بين الأوس والخزرج وبين المهاجرين والأنصار وبدأ المهاجرون فى التعود على البيئة الجديدة فى المدينة ومناخها يختلف عن مناخ مكة، ثم بدأوا فى الانطلاق بالدين الجديد.

٢ / ٢ / ٨ / ٣ - مرحلة التطوير: وهى مرحلة التحول الكبير وتتمثل فى مرحلة إرسال السرايا والغزوات من السنة الثانية من الهجرة للدفاع عن المدينة وتحسس أخبار قريش.

٢ / ٢ / ٨ / ٤ - مرحلة الارتقاء والإضافة والنمو السريع: نشر الدين وإجلاء اليهود وفتح مكة ومناوشة الروم وارتفاع مستوى المعيشة وتخطيط غزو الروم وفارس.

٢ / ٢ / ٩ - التعلم:

- أيقنوا أن الله ناصر دينه ورسوله ﷺ فأطاعوه.
- حددوا الهدف لكل عمل.
- وضعوا الخطط لكل الأعمال قبل تنفيذها.
- درسوا الحلول البديلة.
- رسموا السيناريوهات بدقة.
- اختاروا فرق الأزمات على أساس سليم.
- حددوا المهمة ثم اختاروا الأفراد كل حسب خبرته.
- حددوا أفراد الفريق ووكلوا لكل منهم مهمته وهى تتكامل مع مهمة الزملاء.
- دربوا الفرق قبل القيام بالمهمة خاصة إذا كانت جديدة.

- عرفوا أهمية كتمان السر فكتموا الأسرار فى السرايا والغزوات.
- درسوا تحركات الأعداء ليعملوا حسابها.
- تعلموا أهمية الاتصال الفعال قبل الأزمة وأثناءها.
- أدركوا ضرورة معرفة المعلومات عن المهمة قبل وأثناء حدوثها.
- نشروا الدين بالإقناع وليس بالسيف.
- عرفوا أهمية القرار المبنى على الحقائق.
- تعلموا ضرورة الشورى.
- أدركوا أهمية الخبرة ولو على دين مخالف
- علموا أهمية التمويه وتعمية المعلومات عن العدو
- بنوا الدولة الجديدة على أساس الإخاء والمعاهدات.
- بنوا المسجد ليكون مكان الحكم هو نفسه مكان العبادة.

٣/٢- المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار:

٢ / ٣ / ١- الإنذار:

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

٢ / ٣ / ٢- الاحتواء:

- استشار الرسول ﷺ الأنصار فى سكن المهاجرين.

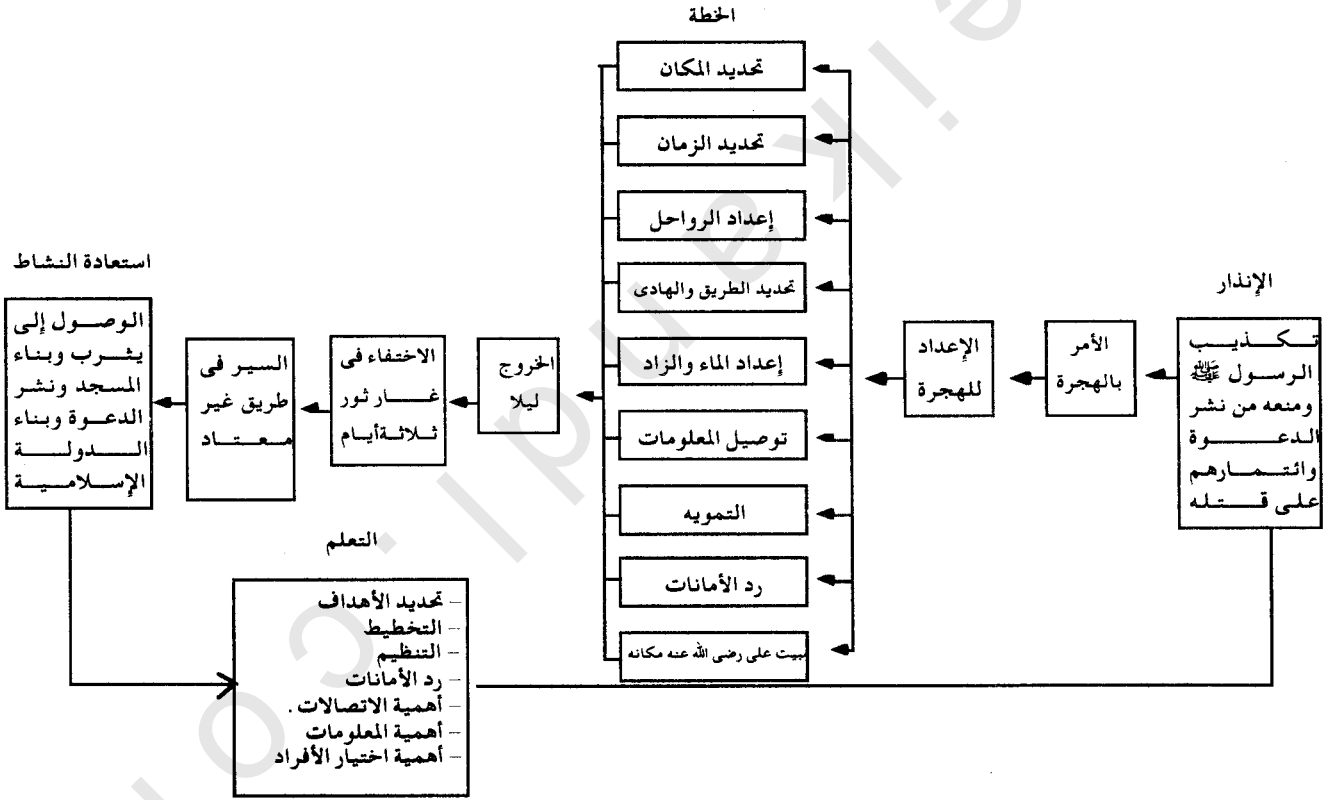
- حرص الأنصار على الحفاوة بإخوانهم المهاجرين فما نزل مهاجرى على أنصارى إلا بقرعة(١) وقد عرض سعد بن الربيع نصف ماله وإحدى زوجتيه على عبدالرحمن بن عوف(٢) فشكره وقال له دلنى على السوق فتاجر وربح كثيرا.

---

(١) الغزالى: فقه السنة، مرج سابق، ص ١٩٤.
(٢) البخارى.

obeikandl.com

شكل (٨) أزمة الهجرة إلى المدينة فى عصر الرسالة



٢ / ٣ / ٣ - الخطة:

- وزع الرسول ﷺ المهاجرين على بيوت الأنصار وقال: «**تآخوا فى الله أخوين أخوين**»(١) وقد شرعت المؤاخاة لارتفاق بعضهم من بعض وليتألف قلوب بعضهم على بعض(٢) كما كانوا يتوارثون حتى أنزل الله ﴿**وَأُولُوا الأَرْحَامِ بَعْضُهُمْ أَوْلَىٰ بِبَعْضٍ**﴾ [الأنفال: ٧٥].

- كان الأنصار أهل أرض وعقار فسكن المهاجرون معهم فى دورهم وعملوا فى حقولهم وقسموا الثمرة بينهم، قالت الأنصار اقسم بيننا وبينهم النخل قال: لا، قالوا: تكفوننا المئونة وتشركونا فى الثمر قالوا: سمعنا وأطعنا(٣).

- قال المقداد: عشرنا رسول ﷺ عشرة عشرة فى كل بيت فكنت فى العشرة الذين كانوا مع الرسول ﷺ ولم يكن لنا إلا شاة نتجزى لبنها(٤).

- أمر الرسول ﷺ بنحر الأضاحى فى عيد الأضحى والتصدق بما يفيض ثم أمرهم بنحر الأضاحى وأن يدخروا ما يفيض يقول: «**من ضحى منكم فلا يصبحن بعد ثالثة وبقى فى بيته منه شىء**» فلما كان العام المقبل قالوا يا رسول الله نفعل كما فعلنا العام الماضى قال: «**كلوا وأطعموا وادخروا فإن ذلك العام كان بالناس جهد فأردت أن تعينوا فيها**»(٥) وادخر ﷺ لأهله الطعام سنة وكان يبيع نخل بنى النضير ويحبس لأهله قوت سنتهم(٦).

٢ / ٣ / ٤ - استعادة النشاط:

- أفاء الله سبحانه على المؤمنين بعد قتال بنى النضير وأخذ أموالهم أعطى صلى الله عليه وسلم المهاجرين دون الأنصار على أن يخرجوا من دور الأنصار ويستقلون فى السكن، خير الرسول ﷺ الأنصار فقال لهم: «**إن شئتم قسمتم للمهاجرين من**

---

(١) ابن كثير: **البداية والنهاية** (القاهرة: دار الغد العربى، ١٩٩٢)، ص/ ٢٦٣.

(٢) القرطبى جـ ٢ مرجع سابق،ص/ ٦٥٠٢/ ٦٥٠٥.

(٣) البخارى، عن أبى هريرة، صحيح.

(٤) ابن عبدالبر: **الاستيعاب**، مرجع سابق، ص/ ١٨٥.

(٥) البخارى، عن سلمة بن الأكوع، صحيح.

(٦) البخارى، عن عمر، صحيح.

دوركم وأموالكم، وقسمت لكم من الغنيمة كما قسمت لهم، وإن شئتم كان لهم الغنيمة ولكم دياركم وأموالكم»، فقالوا: لا، بل نقسم لهم من ديارنا وأموالنا ولا نشاركهم فى الغنيمة فقال ﷺ: « **اللهم اغفر للأنصار وأبناء الأنصار وأبناء أبناء الأنصار**»(١) كما قال: «**آية الإيمان حب الأنصار**»(٢).

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

٢ / ٣ / ٥- مرحلة ما بعد الأزمة:

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

إن المعالجة الحكيمة للعلاقات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية تحتاج من قائد أو مدير الأزمة إلى فهم الأزمة فهمًا عميقا ومتسعا، والأزمة تحرر الحاضر من أغلال الماضى وتسبب صنع مستقبل أفضل(٣).

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

٢ / ٣ / ٦- التعلم:

– تعاملوا بالقيم خاصة قيمة الإيثار

---

(١) مسلم، عن زيد بن أرقم.
(٢) البخارى، عن أنس، صحيح.
(٣) الخضيرى، مرجع سابق، ص٢٥٤.

– عرفوا الأمانة كقيمة فى رد المهاجرين لمنائح الأنصار.

– تعلموا أهمية المشاركة فى العمل

– القيم جزء مهم من الشريعة الإسلامية وبدونها تطغى المادية على التعامل وتضيع الحقوق.

– تعلموا قيمة العمل الجماعى فى تحقيق الأهداف بكفاية.

– المسلمون أخوة كأخوة النسب.

– المعايشة مع الأديان الأخرى على أساس التسامح والمعاهدات.

– علموا أن الغنى ينبغى عليه تحمل الفقير فى المحنة أو الأزمة.

– عرفوا أن فى المال حقوق سوى الزكاة.

– علموا أنه ينبغى مراعاة الناحية الاقتصادية وأنها مسئولية مشتركة.

– تعلموا أهمية الناحية الاجتماعية فراعوها.

– لقائد الأزمة أن يوزع المال كما تقتضى المصلحة.

– للعمل جزء من الناتج مثله كرأس المال.

– شرعت أحكام المزارعة والمساقاة والإيجار.

– حددوا الأهداف قبل الأعمال.

– خططوا لكل عمل حتى يصلوا إلى الأهداف بفعالية.

– احترموا الملكية وبدون احترامها تعم الفوضى.

– أحكام الميراث للأقارب دون غيرهم بعد الأزمة فالسلوك فيها يختلف عن الظروف العادية.

– رشدوا الاستهلاك خاصة فى المجاعة والجائحة.

– على المسلم إذا اغتنى أن يرد ما أخذ من أخيه فى الأزمة.

– تكافلوا فى الأزمات بعد ذلك.

obeikandi.com

- كافأ قائد الأزمة من ساعده.

- أطاعوا الأوامر والنواهى وعلموا أنها لمصلحة الجماعة والفرد.

- شرعية المضاربة بين رأس المال والعمل.

- المواطنة تقتضى المؤاخاة.

- يمكن أن يتعايش المواطنون من بيئات مختلفة ويتجانسوا.

٤/٢-حفر الخندق:

٢ / ٤ / ١- الإنذار

- تحالفت قريش مع غطفان وبنى سليم وبنى أسد وفزارة وأشجع وبنى مرة فكانوا عشرة آلاف وقائدهم جميعا أبو سفيان بن حرب وكان على كل قبيلة قائدها.

- تحالفت بنو قريظة وهم من قبائل اليهود التى تسكن المدينة معهم وذلك لإجلاء الرسول ﷺ بنى قينقاع وبنى النضير من المدينة فألبوا القبائل على قتاله رغم المعاهدة بينهم وبين رسول الله ﷺ وأقروا فى العهد ألا يخونوا ويتآمروا مع قريش ضده وأن يدافعوا عن المدينة مع المسلمين ولكنهم نقضوا العهد كعهدهم.

٢ / ٤ / ٢- الخطة:

كان أمام الرسول ﷺ بديلان:

- إما قتالهم وجها لوجه

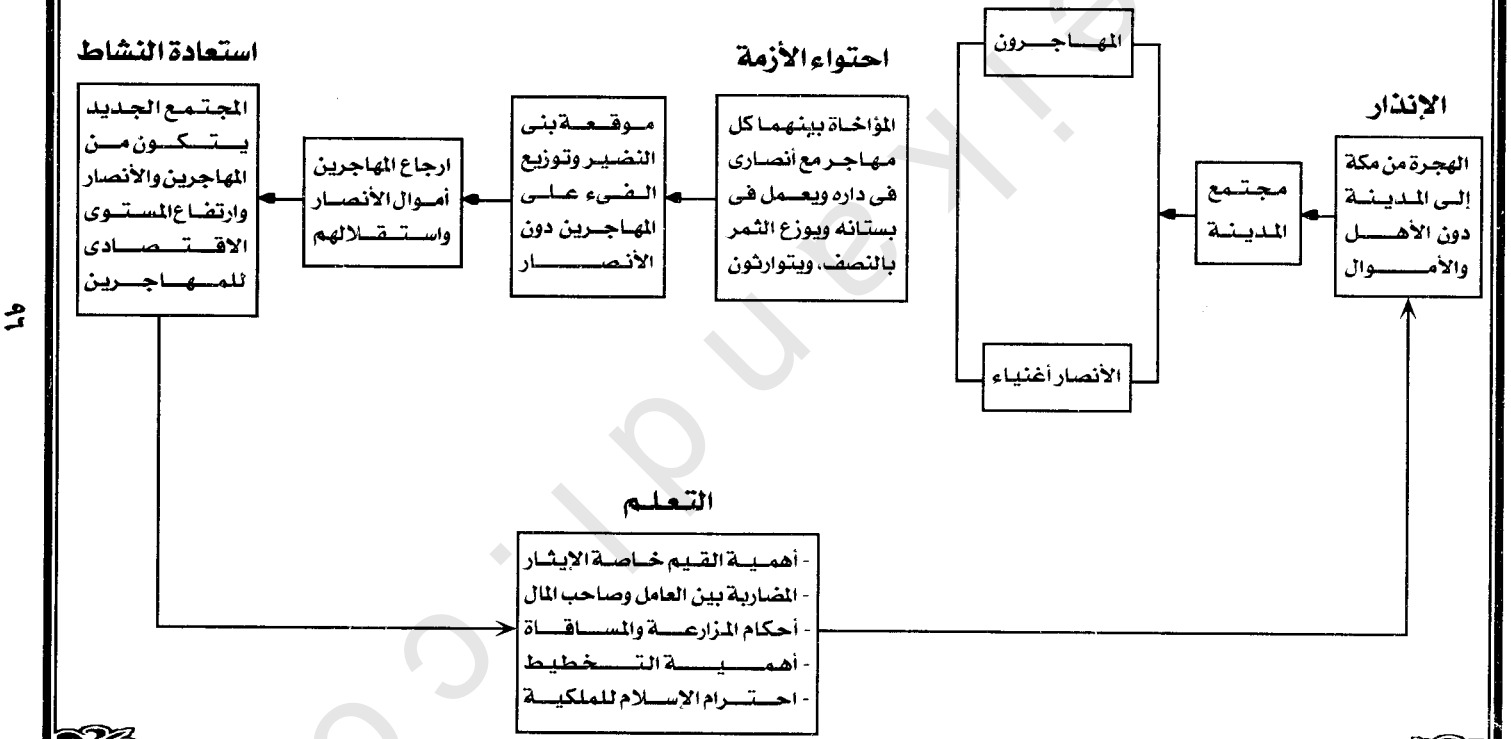
- وإما مصالحتهم على ثلث ثمار المدينة

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

٢ / ٤ / ٣- الاحتواء:

- شاور الرسول ﷺ أصحابه فى أسلوب الحرب.

شكل (٩) أزمة المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار فى عصر الرسالة



– أشار سلمان الفارسى بحفر خندق حول المدينة لمنع العدو من اختراقها والاستيلاء عليها كما كان يفعل الفرس فى حماية مدنهم.

– أدخلت النساء الحصون المنيعة حتى لا يصل إليهم العدو.

– قسم الرسول ﷺ المسلمين إلى عدة فرق كل فريق منهم يتكون من عشرة أفراد.

– حدد لكل فريق مهمته وهى حفر أربعين ذراعا كل حسب قدرته.

– كل ما يخرج من الحفر يطرح تجاه المدينة حتى لا يستخدمه العدو لردم الخندق.

– بث الرسول ﷺ العيون على الأعداء حتى يأتوه بالمعلومات ويعموا عنه العدو كحذيفة بن اليمان.

– وعدهم بالنصر وأن الله سبحانه قد أراه قصور الشام واليمن ومصر وفارس ومعنى ذلك أن النصر سيكون حليفه ومن معه دائما وليس فقط فى تلك المعركة.

– تخزيل العدو وتفرقتهم وكانت تلك مهمة نعيم بن مسعود للتفريق بين القبائل وبين اليهود وكان قد أسلم ولم يعلم المشركون أو اليهود بإسلامه.

– عسكر المسلمون وجبل سلع خلفهم لحماية ظهورهم والخندق من أمامهم فلم يستطع الأعداء الالتفاف حولهم كما فعلوا فى غزوة أحد ولم يستطيعوا مهاجمتهم أو اختراق الخندق بأنفسهم أو على خيولهم.

– حدثت بعض معارك فردية مع بعض الفرسان وكان النصر لفرسان المسلمين كعلى بن أبى طالب كرم الله وجهه.

– أنزل الله عليهم الريح فقلعت خيامهم وأكفت قدورهم وأطفأت نيرانهم وهلك الكراع(*) والخف(*) فقرر أبو سفيان الرحيل فارتحلوا معه(١).

---

(١) الذهبى جـ١، مرجع سابق، ص/ ٣٦٩.

(*) الكراع: الخيل.

(*) الخف: الإبل.

– ردهم الله بغيظهم لم ينالوا شيئا أى لم يحققوا هدفهم وكفى الله المؤمنين القتال.

– قرر الرسول ﷺ انتقال المسلمين من مرحلة الدفاع إلى مرحلة الهجوم.

٢ / ٤ / ٤ – استعادة النشاط:

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

٢ / ٤ / ٥ – التعلم:

– تعلم المسلمون أسلوبا جديدا فى القتال.

– صبروا وصابروا حتى تحقق الهدف.

– على المسلم إعداد ما يمكنه والنصر من عند الله.

– ابتكروا بعد ذلك فى الحروب حتى يفاجئوا العدو فيربكوه فينتصروا عليه.

– أعدوا الفرق ووزعوا عليها المهمات المتكاملة.

– العمل الجماعى يحقق الأهداف بفعالية.

– حددوا الأهداف لكل عمل.

– وضعوا الخطط والسيناريوهات.

– تشاوروا فى كل أمورهم ليعصم رأى الجماعة خطأ الفرد.

– تدربوا على المهارات الفردية فى القتال التقليدى.

obeikandl.com

– كانوا دائمى الرجوع إلى قائد الأزمة إذا استعصى عليهم شىء.

– أدركوا ضرورة تواجد قائد الأزمة دائما معهم لتكون الاتصالات مباشرة لإصدار القرار المناسب لكل موقف.

– تابعوا الأعمال أسوة به ﷺ فقد كان معهم دائما يصلح الانحرافات ويعالج المشكلات أولا بأول ولذا تحقق الهدف بأعلى فعالية ممكنة.

– استخدموا الموارد المادية المتاحة الاستخدام الأمثل لها.

– وجهوا الموارد البشرية التوجيه الصحيح.

– حافظوا على الموارد البشرية بحمايتها من الهلاك أمام عدو أكثر عتادا وعددا.

– تعلموا أهمية توصيل المعلومات الصحيحة لاتخاذ القرار السليم.

– عموا على معلوماتهم ولم يوصلوها للعدو كى لا يتخذ القرار السليم.

– كتموا الأسرار حتى لا تصل إلى العدو.

– أدركوا أن الحرب خدعة.

– استعدوا للأزمات القادمة بترشيد الاستهلاك.

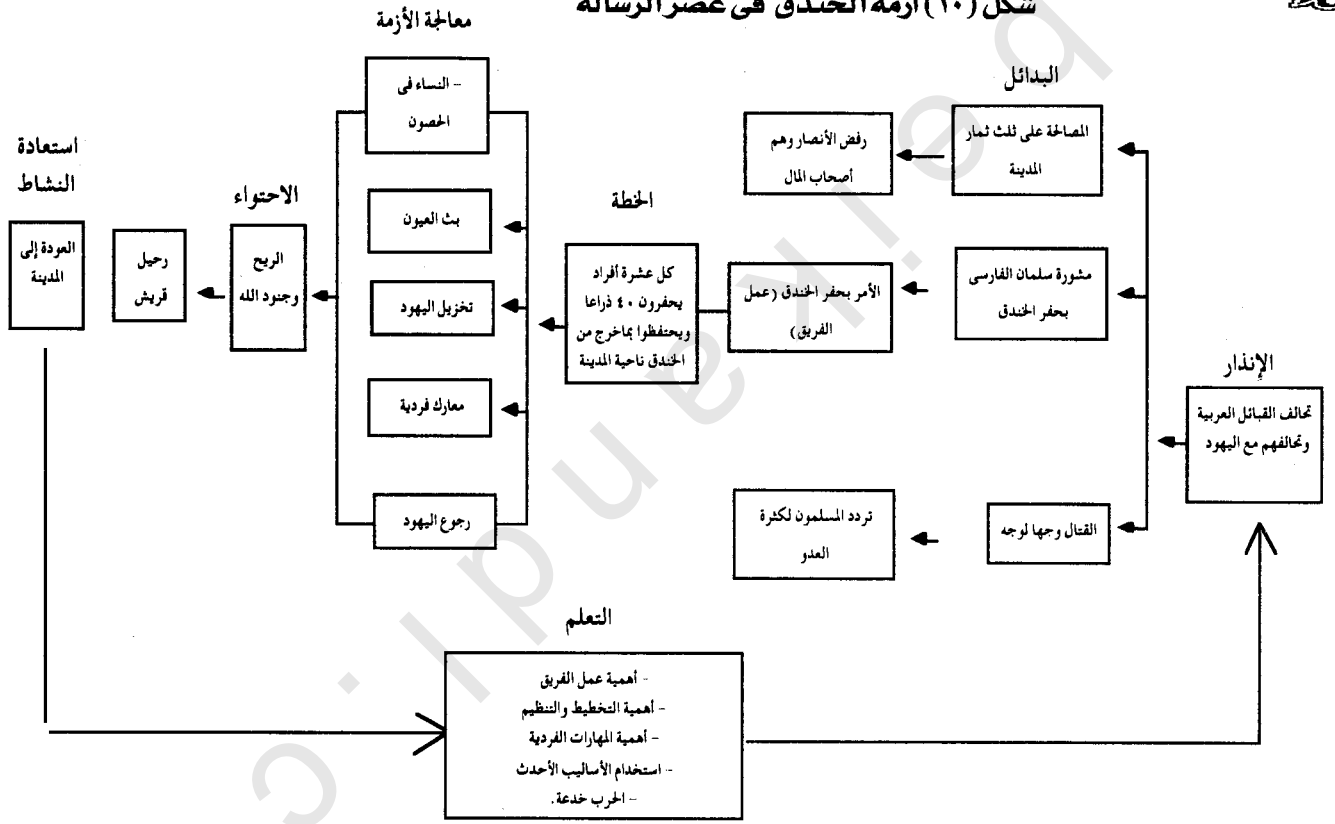
– هاجموا الأعداء فى معاقلهم قبل المجىء إليهم فى المدينة.

– وفوا بالعهود ولكن غيرهم غدر فأدبوهم.

– جددوا الوسائل والأساليب فى الحروب وغيرها.

– حسنوا وطوروا فى العمل حتى يناسب العصر والموقف.

شكل (١٠) أزمة الخندق فى عصر الرسالة



٢/٥- صلح الحديبية:

٢ / ٥ / ١- الإنذار

– فى السنة السادسة للهجرة ذهب الرسول ﷺ مع ١٤٠٠ مسلم إلى مكة لأداء العمرة يحمل الرجل سلاح الراكب.

– علم المشركون فى مكة بهم عندما اقترب المسلمون من حدود مكة المكرمة فأرسلوا لهم الرسل ليمنعوهم من دخولها.

٢ / ٥ / ٢- الخطة:

– شاور الرسول ﷺ الصحابة فيمن يذهب إلى مكة للتفاوض فاختاروا عثمان ابن عفان رضى الله عنه لوجود عصبية له تمنعه فذهب إليها.

– عندما تأخر عثمان رضى الله عنه كادت أن تحدث فتنة

– عاد عثمان بن عفان دون أداء العمرة لعدم موافقتهم دخول المسلمين.

– أرسل المشركون سهيل بن عمرو للتفاوض مع الرسول ﷺ .

٢ / ٥ / ٣- الاحتواء:

– تم عقد الصلح بين الرسول ﷺ وبين سهيل بن عمرو نائبا عن المشركين شروط التفاوض والصلح:

– ألا يعتمر المسلمون فى هذا العام على أن يعودوا فى العام المقبل وتخلى لهم ثلاثة أيام.

– من يلجأ إلى المدينة مسلما يرجع إلى مكة.

– من يرتد عن الإسلام ويذهب إلى مكة لا يرجع إلى المدينة.

– أن تكون الهدنة بين المسلمين والمشركين عشر سنوات.

– تحالفت قبيلة خزاعة مع المسلمين وقبيلة بكر مع المشركين.

– كادت أن تحدث فتنة بين المسلمين لعدم رضاهم الرجوع إلى المدينة ، كما أن

سهيل لم يرض بكتابة البسملة وكتب باسمك اللهم كما لم يرض أن يكتب محمد رسول الله وإنما كتب محمد بن عبدالله ،ثار عمر وقال ألست رسول الله؟ ألسنا بالمسلمين؟ ألسنا على الحق؟ فلما نعطى الدنية من ديننا فرد عليه الصديق قائلا له: الزم غرزك ياعمر إنه رسول الله، كما ثار على بن أبى طالب لعدم كتابة محمد رسول الله فقال له ﷺ: «ستقف مثلها» وقد حدث عند التحكيم حين كان خليفة للمسلمين.

– أمر الرسول ﷺ أن يحلقوا ويقصروا ولكنهم لم يفعلوا.

– أشارت أم المؤمنين السيدة أم سلمة على الرسول بالتقصير حتى يكون قدوة للمسلمين، ثم حلق المسلمون وقصروا وبذلك تم احتواء الأزمة.

– أسلم أبو بصير وذهب إلى المدينة ولكن الرسول ﷺ أمره بالعودة كما فى شروط الصلح فلم يرجع وإنما اتخذ مرصدا قريبا من البحر وذهب إليه جماعة من حديثى الإسلام وتربصوا بقوافل قريش التجارية فاستغاث المشركون بالرسول ﷺ ورضوا أن يرجع هؤلاء إلى المدينة لأنهم أضروهم فرجعوا.

٢ / ٥ / ٤ – استعادة النشاط:

– عاد المسلمون فى السنة السابعة من الهجرة لأداء العمرة ورأوا ذويهم.

– دعاهم الرسول ﷺ إلى الطعام ولكنهم رفضوا مخافة تأثيره عليهم.

– طلب المشركون رحيل المسلمين بعد أدائهم العمرة فرجعوا.

٢ / ٥ / ٥ – التعلم:

– شرعية عقد المعاهدات مع المشركين.

– أهمية الشورى والمشاركة بالرأى قبل إصدار القرارات.

– أهمية الاتصال.

– أهمية الطاعة.

– ضرورة وجود القائد بين مرءوسيه.

– أهمية التفاوض وقد يتنازل القائد تنازلا صوريا لتحقيق هدف أبعد وأعلى لا يحسب حسابه الطرف الآخر.

– مهارة التفاوض جانب مهم من مهارات القيادة.

– تقديم بعض التنازلات الوقتية حتى تنجلى الأزمة.

– شرعية مشورة المرأة.

– أهمية القدوة الحسنة.

– أن للقائد نظرة مستقبلية قد لا يدركها المرءوسون.

– أهمية السلم فقد أدى إلى زيادة عدد المسلمين وإلى إعادة التنظيم وزيادة القوة.

– صلح الحديبية كان فتحا للإسلام فقد أعطى الفرصة لفتح مكة.

– ينبغى إسكات الفتنة والقضاء عليها سريعا.

– أهمية الإقناع بين القائد والمرءوسين.

– أهمية إظهار القوة أمام المشركين.

– يمكن تكوين تنظيمات غير رسمية لمناوشة المشركين.

– اعتراف المشركين بالمسلمين كقوة يمكن التفاوض معها.

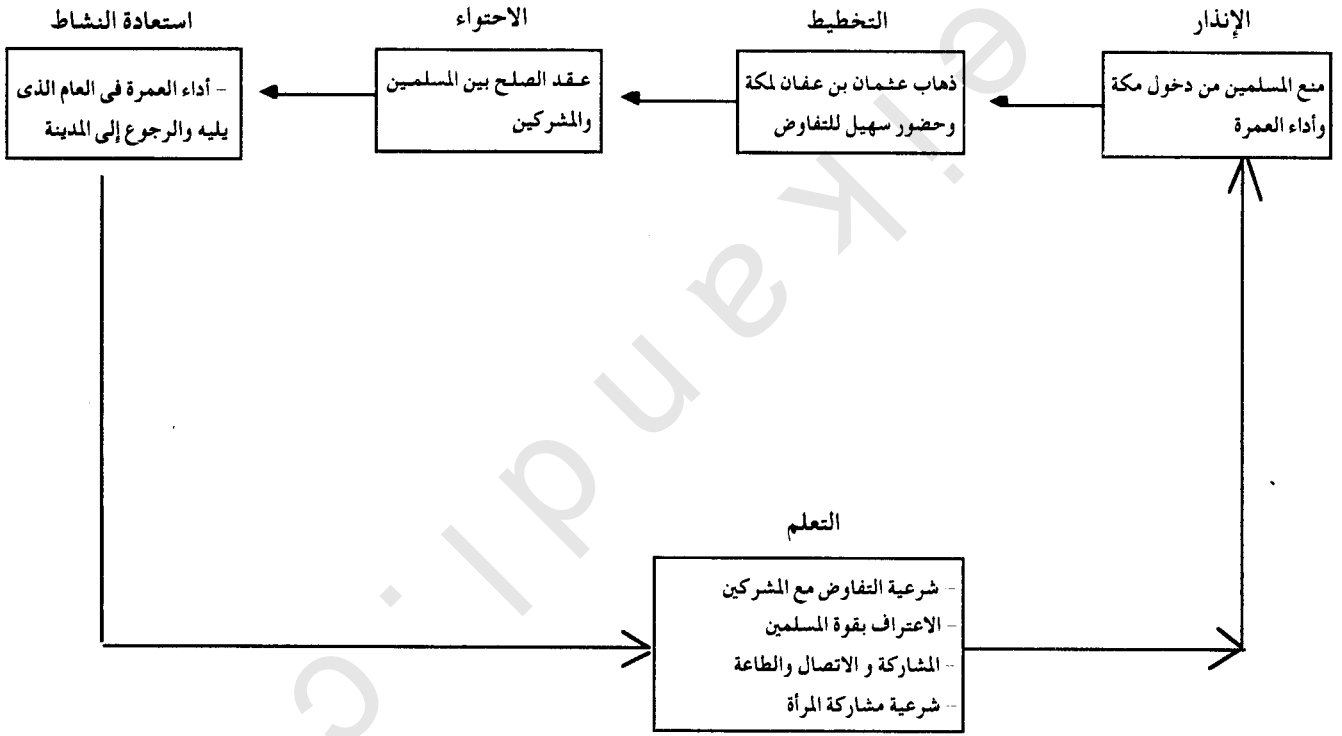
– شرعية التحالف مع القبائل.

– أن العمرة فريضة يجب أداؤها.

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

(*) السيناريو: التفاصيل الدقيقة والخطوات التى تتخذ فى كل مرحلة من مراحل الأزمة.

شكل(١١) أزمة صلح الحديبية فى عصر الرسالة



شكل (١٢) ملخص نماذج الأزمات فى عصر الرسالة

الإنذار	الخطة	الاحتواء	التعلم
الهجرة إلى الحبشة : إيذاء المسلمين فى مكة خاصة الأرقاء	- إرسالهم إلى الحبشة لأن النجاشى ملك عادل - ركوبهم السفينة	- التحاور مع المشركين وإقناع النجاشى باحترام الإسلام للأديان السماوية ورسلها .	- تحديد الأهداف - التخطيط - الإقناع بالحسنى - حسن التحاور - القيم - احترام الأديان - الحروب البحرية
الهجرة إلى المدينة محاولة قتل الرسول ﷺ .	- تحديد المهام - اختيار الفريق - شراء الرواحل - تحديد الزمان والمكان - التعمية على قريش - الاتصال ومعرفة المعلومات	- قيام كل فرد من أفراد الفريق بدوره - تحييد ابن سراقة وتعميته لقريش - وصول الركب إلى المدينة	- حددوا الأهداف - خططوا لكل عمل - شاوروا قبل إصدار القرارات - اهتموا بالاتصالات
- المؤاخاة : وصول المهاجرين إلى المدينة دون أموالهم.	- سكن كل مهاجر مع أنصارى فى بيته وكونا فريق عمل	- سكن المهاجرون وعملوا فى أرض الأنصار وشاركوهم فى الثمرة دون رأس المال - وزع الرسول المال على المهاجرين دون الأنصار	- التوزيع بالتساوى فى الأزمة - شرع المساقاة والمزارعة - تعاملوا بالقيم الأخلاقية - شرعت المضاربة بين رأس المال والعمل - تعلموا عمل الفريق

الخندق : تآمر المشركون مع اليهود فى غزو المدينة	- مشاورة الصحابة - حفر خندق لحماية المدينة من الغزو	- تم الحفر بأسلوب الفريق - تم التفريق بين العدو - جمعوا المعلومات عن العدو - عموا المعلومات عن العدو - لم يستطع العدو غزو المدينة لأن فكرة الخندق كانت جديدة عليهم.	- اختاروا الفرق للعمل - خططوا للأعمال - ابتكروا الحلول - تعلموا أساليب جديدة للحروب - اهتموا بالمعلومات
صلح الحديبية : منع المسلمين من أداء العمرة	ذهاب عثمان إلى مكة ورجوعه وحضور سهيل ابن عمرو للتفاوض	عقد الصلح مع المسلمين وعودتهم إلى المدينة وأدائهم العمرة فى العام المقبل.	- شرعية التفاوض مع المشركين - الاعتراف بالمسلمين كقوة - المشاركة والاتصال والطاعة - شرعية مشاورة المرأة

٦/٢- منهج السنة فى معالجة الأزمات:

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

٢ / ٦ / ١ - قبل الأزمة:

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

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

- المواءمة بين الخبرات المطلوبة وبين صفات أفراد الفريق كاختياره للصديق رفيقا.

- تحديد فريق الأزمة من أفراد مؤهلين ذوى خبرة كما حدث فى الهجرة.

- التدريب المستمر للفريق حتى يمكن التعامل مع الأزمات المستقبلية.

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

- التأكيد على السرية حتى لا تتسرب المعلومات للعدو.

- استشارة الصحابة خاصة من له خبره فى المهمة كاستشارته لسلمان الفارسى فى غزوة الخندق وتنفيذ ما أشار به من رأى.

- وضع الخطة والسيناريو بالتفصيل كما فعل فى التخطيط للهجرة بمراحلها من الاختباء فى جبل ثور ثلاثة أيام ثم السفر فى طريق غير مأهولة.

- ترشيد الاستهلاك وادخار الفائض للمستقبل.

- الادخار يقول: «**إذا رأيتم عمودا أحمر من قبل المشرق فى شهر رمضان**

فادخروا طعام سنتكم فإنها سنة جوع»[1] وقد ادخر ﷺ طعام أهله سنة.

- الاهتمام بالنواحى الاقتصادية والاجتماعية كالمؤاخاة.

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

- دراسة الظواهر وتحليل المعلومات للتنبؤ بالأزمات حتى نستعد لها.

- توفير الطعام كى يكفى الأفراد فى الأزمة.

- اتخاذ الإجراءات لدرء الأزمة.

٢/٦/٢ - أثناء الأزمة:

- الاتصال المستمر بفريق الأزمة ليطلع القائد على التغير فى الظروف ليصدر القرارات السديدة المبنية على الواقع وليس التخمين كما حدث فى الهجرة.

- المتابعة المستمرة على الأعمال حتى يصلح الانحراف فى ساعته والتواجد والتفقد المستمر لفريق الأزمة كما حدث عند حفر الخندق وتدخل الرسول ﷺ عندما وجد المسلمون صخرة لا يمكن تحريكها فساعدهم على تحطيمها.

- الرقابة وإشراف قائد الأزمة بنفسه على التنفيذ كالرسول ﷺ فى الخندق.

- توزيع الطعام بالسوية فى المجاعات.

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

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

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

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

---

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

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

– الحرص على سلامة البيئة كما حدث فى حفر الخندق.

– المحافظة على السرية لضمان التنفيذ دون عوائق.

– تعاون كل الأجهزة المعنية أثناء الأزمة والتنسيق بينها كالمؤاخاة والخندق.

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

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

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

– تعديل الخطط كحفر الخندق لحماية المدينة من الغزاة وصلح الحديبية عندما رجعوا.

٣/٦/٢ - بعد الأزمة:

– تقييم الخطط والسياسات لمعرفة الصالح من الطالح.

– تقييم عمل الأفراد حتى يكافأ المحسن ويعاقب المسيىء.

– العمل بنظام للثواب والعقاب وتنفيذه.

– التدريب المستمر لفرق الأزمات حتى تكون على أهبة الاستعداد قال ﷺ: «**ستفتح عليكم أرضون ويكفيكم الله فلا يعجز أحدكم أن يلهو بأسهمه**»[3].

– الصيانة الدورية للمبانى والآلات والأدوات.

– عمل دراسات للمستقبل حتى لاتفاجئنا الأزمات.

---

(١) مسلم، عن أنس، صحيح. (٢) متفق عليه، عن أسامه بن زيد، صحيح.

(٣) أحمد ومسلم، عن عقبة بن نافع، صحيح.

– الاهتمام بالمعلومات بعد الأزمة لمعرفة الأزمات القادمة والتعامل معها واحتوائها وقد كان الرسول ﷺ يرسل السرايا لمعرفة المعلومات عن قريش بعد الهجرة إلى فتح مكة وقد وصل عددها إلى ٢٨ عملية وقد كانت الفرق بين صغيرة وكبيرة فى العدد(١).

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

– الاهتمام بالوقت فلكل ساعة ثمنها من ضياع الفرص.

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

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

– الاهتمام بالقيم التنظيمية والخلقية.

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

– تشجيع التبرع ومواساة المكروبين كالمؤاخاة وصلح الحديبية.

– العمل على عودة النشاط سريعا كبناء المسجد بعد الهجرة.

– التعلم من الأزمات لتلافيها مستقبلا.

– الصبر على الأزمات واحتوائها فإن بعد العسر يسرا.

---

(١) أحمد عبد ربه مبارك بصبوص: **فن القيادة فى الإسلام** (الأردن: المنار، ١٩٨٨)، ص ٢٠٩.

ملخص الفصل الثانى

١- بينت لنا السنة أهمية تحديد الأهداف ووضع الخطط والسياسات والسيناريوهات قبل القيام بالأعمال لتيسير عملية التنفيذ وكيفية تحديد المهام وتحديد الأدوار وتحديد مواصفات الأفراد الذين سيتحملون المسئولية.

٢- يعد حسن اختيار فريق الأزمة من الأبعاد المهمة لاحتواء الأزمة فقد اختار الرسول ﷺ فريق الأزمة بعناية وحدد لكل مهمته فقام بها بإتقان وسرية حتى تحققت الأهداف الفرعية وبتكامل تلك الأدوار والأهداف تحقق الهدف بأعلى فعالية ممكنة.

٣- ترشيد الاستهلاك وتوزيع الفائض على المتضررين من الأزمة، كما فى مؤاخاة الرسول بين المهاجرين والأنصار ومشاركتهم بالعمل وتوزيع الثمرة مناصفة بينهم.

٤- اهتم الرسول ﷺ بالشورى فهى عماد الإدارة الإسلامية وهى ترشدالقرارات لعصمة رأى الجماعة لخطأ الفرد.

٥- الاتصالات الفعالة بعد مهم من أبعاد الإدارة وضرورية فى الأزمات حتى يمكن احتوائها ومعالجتها بفعالية.

٦- المتابعة ضرورية فى الأزمات حتى توضع الأمور فى نصابها الصحيح وتنفذ الخطط والسيناريوهات بدقة وذلك يسارع فى حل الأزمة.

٧- يمكن إباحة بعض ما حرم أثناء الأزمة كأكل الميتة وأكل ما يملك دون أخذ ما زاد عن حد الشبع والرى.

٨- يمكن تعديل الخطط إذا تغيرت الظروف وإصدار قرارات مناسبة.

obeikandl.com

٩- راعت السنة احتمال وجود أزمات لذلك خصص الرسول ﷺ أرضا زراعية للنوائب، لذا رأى بعض الفقهاء ذلك.

١٠- ينبغى تقييم الأداء باستمرار حتى نقضى على الانحرافات سريعا.

١١- للقيم دور أساسى فى معالجة الإسلام للأزمات كالإيثار والتعاون والبذل.

١٢- كان للسنة منهج واضح فى علاج الأزمات.

obeikandl.com