نماذج من إدارة الأزمات فى القرآن الكريم

الدكتورة/ سوسن سالم الشيخ

المقدمة:

أنزل اللَّه القرآن كمنهج ومعجزة فى آن واحد وقد حوى علوم الدنيا وخبر الآخرة وتاريخ البشرية من خلق آدم إلى قيام الساعة ووصف سلوكهم فى اليوم الآخر وفى الجنة والنار يقول الحق: ﴿مَا فَرَّطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ﴾[١]، ﴿وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تِبْيَاناً لِكُلِّ شَيْءٍ وَهُدىً وَرَحْمَةً وَبُشْرَى لِلْمُسْلِمِينَ﴾[٢]، يقول ابن القيم: إن الشريعة مبناها وأساسها على الحكمة ومصالح العباد فى المعاش والمعاد، وكل خير فى الوجود فإنما هو مستفاد منها وحاصل بها وكل نقص فى الوجود فسببه من إضاعتها، فالشريعة هى عمود العالم وقطب الفلاح والسعادة فى الدنيا والآخرة[٣].

قص علينا القرآن أحسن القصص للعبرة والتعلم ولنتجنب ما اقترفته الأمم السابقة وأخذ العبرة منهم، ومن خلال القصص القرآنى أشار اللَّه سبحانه إلى عدة أزمات وقعت فى تاريخ البشرية وحلل أسبابها وعدد ظواهرها ونبه إلى كيفية الخروج منها بالتفكير المنظم والتدبير للأمر حتى لا يستفحل، واهتم بتوجيه السلوك فى أثنائها وهدى إلى

---

١) الأنعام ٣٨/ك.
٢) النحل ٨٩/ك.
٣) ابن القيم، أعلام الموقعين جـ ٣(القاهرة : الجيل ،١٩٧٣)، ص/٣.

الطريق التى توصل إلى العلاج لكل نوع من أنواعها والتخفيف من حدتها واحتوائها والتغلب عليها بأقل الخسائر الممكنة والتعلم منها والعمل على عدم تكرارها أو التعامل مع شبيهاتها بالخبرة السابقة يقول صلى اللّه عليه وسلم: «**لا يلدغ المؤمن من جحر مرتين**»[١].

وهناك نوعان من الأزمات: نوع طبيعى كالزلازل والبراكين والصواعق، ونوع يتسبب فيه الإنسان بسبب جهله أو إفساده كالأزمات التى تحدث بسبب التكنولوجيا وتسبب فساد البيئة[٢].

ومن نماذج الأزمات الطبيعية كارثة الغرق فى عصر نوح عليه السلام عند تكذيب قومه له، ثم غرق الكفار نتيجة عنادهم ونجاته هو ومن آمن معه فى السفينة التى علمه اللّه سبحانه صنعها ولم تكن معروفة من قبل ﴿وَاصْنَعِ الْفُلْكَ بِأَعْيُنِنَا وَوَحْيِنَا﴾[٣].

وفى قصة يوسف عليه السلام يعرض لنا القرآن الأزمة الاقتصادية التى ألمت بمصر بسبب نقص المطر وانخفاض منسوب الماء فى نهر النيل لمدة سبع سنوات وأسلوب التنظيم والتخطيط الذى اتبعه المصريون بقيادة يوسف عليه السلام حتى اجتازوا الأزمة وكان سببها طبيعى لم يتسبب فيها الإنسان لذا هداهم اللّه تعالى إلى معالجتها حتى

---

١) متفق عليه، عن أبى هريرة، صحيح.

2) **Charles, Michael T.Crisis management (2nd., U.S.A: charles, 1985), p23. & Zimmerman (1985). The relationship of emergency management to govermental policies on man-made technological disaster. Public administration review, p/29.**

٣) هود ٣٧/ك.

تكون لهم عبرة يتعلمون منها حتى يتقدم العلم ويعرف البشر إقامة القناطر والسدود لحجز الماء، يقول المقريزى: قد كانت القناطر والسدود تبنى فى عصر الفراعنة بتقدير وتدبير حتى إن الماء يجرى من تحت منازلها وأفنيتها فيحبسونه كيف شاءوا[١] والإعداد للأزمة لا يجعلها مفاجأة[٢] فيسهل احتواؤها ومعالجتها واستعادة النشاط سريعاً.

وفى قصة شعيب عليه السلام عبرة للمسلمين للاهتمام بالاقتصاد والإدارة المالية والنقد والاهتمام بضبط النقود والموازين والمكاييل حتى تنضبط الحقوق وينتشر العدل والأمن وذلك لأن التلاعب فى النقد والموازين والمكاييل يسبب التضخم مما يسبب الفساد الاقتصادى.

وقد ساق لنا القرآن قصة ذى القرنين لنتعلم كيفية تحديد الأهداف والتخطيط للأعمال والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية ونلتفت إلى أهمية العمل الجماعى والعمل كفريق والمشاركة وأهمية القيادة فى التوجيه والتوصل إلى الأهداف بفعالية.

كما نبهنا القرآن إلى أهمية الطاعة والصبر والتأنى فى إصدار القرارات وعدم اتخاذ المرءوس القرار دون الرجوع إلى القيادة دون أن يفوض فى ذلك فى قصة يونس عليه السلام.

وإذا كانت تجربة بافلوف[٣] فى إدخال الكلب الحجرة الخضراء وصدمته بالكهرباء جعلته يبتعد عن الحجرة ويفر

---

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

2) Bronn (1999) Mapping the strategic thinking of public relations managers in Crisis situation. public relation review. v.25, p/346.

3) Schein (1993) How can Organizations learn faster?. Sloan management review, p/86.

منها، فإن اللَّه تعالى لما أوجده فى بنى آدم من العقل يمكنهم الابتعاد عن الخطر إذا تجنبوا أسبابه واعتبروا من تجارب الغير من الأمم السابقة من الوقوع فى نفس الأخطاء والهلاك فتلك القصص وسائل إيضاح للبشر.

أهمية البحث :

* إثبات إسهام الثقافة التنظيمية فى الإسلام فى علم إدارة الأزمات، وإن كان غير المسلمين قد انتبهوا إلى وجود هذا العلم حديثا فإن ذلك لا ينفى وجوده ضمن العلوم الإسلامية.

* إضافة رؤية جديدة فى علم إدارة الأزمات وإضافته إلى المكتبة الإدارية الإسلامية وهو فرع لم يشر إليه أحد من قبل.

مشكلة البحث:

تحتاج المنظمات لإحداث تغييرات شاملة فى وضع مفاهيم وخطط وسياسات وسيناريوهات الأزمات، وتؤثر الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمة ولكى تعالج الأزمات بكفاية ينبغى الالتزام بقيم الثقافة التنظيمية الإسلامية ويحثنا الإسلام دائما على الوقاية من الأزمة والعمل على عدم حدوثها، ويحثنا الإسلام على الحذر ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا خُذُوا حِذْرَكُمْ﴾[1] وجهتنا الثقافة إلى الوقاية قبل العلاج، وإلى وضع الخطط والمعالجات للأزمة قبل حدوثها، كما

---

١) النساء ٧١/ م .

نبهتنا إلى تتبع الظواهر وفهمها ﴿وَمَا تُغْنِي الآياتُ وَالنُّذُرُ عَنْ قَوْمٍ لا يُؤْمِنُونَ﴾[1] إن عدم الالتزام بثقافتنا التنظيمية هى التى تسبب حدوث الأزمات وعدم التوصل إلى الأهداف بكفاية أو فعالية.

هدف البحث:

* توضيح المنهج القرآنى لمعالجة الأنواع المختلفة من الأزمات.

* الاسترشاد بهذا المنهج فى علاج الأزمات المشابهة فى العصر الحديث.

الأسئلة التى يجيب عليها البحث:

١- هل أشار القرآن إلى أزمات حدثت فى الماضى وكيف أرشد الله المؤمنين إلى اتباع منهج معين للخروج منها؟

٢- هل يوجد ارتباط بين حدوث الأزمات وبين:

أ- مخالفة منهج اللَّه.
ب- عدم التخطيط للأزمات قبل وقوعها.
جـ- سوء اختيار القيادات.
د- سوء اختيار فريق الأزمات.
هـ- سوء توجيه الموارد البشرية.
و- عدم تطبيق نظام الثواب والعقاب.

---

١) يونس ١٠١ /ك.

ز- الاتصال غير الفعال.
ح- نقص المعلومات.
ط- عدم كفاية نظام المتابعة والرقابة.
ك- عدم الالتزام بقيم الثقافة الذاتية.

٣- هل وضع القرآن منهجاً محدداً لمعالجة الأزمات؟

منهجية البحث:

* دراسة متعمقة فى القرآن وكتب التفسير والفقه والتاريخ.

* دراسة متعمقة فى كتب إدارة الأزمات والأبحاث العربية والأجنبية.

وينقسم البحث إلى:

المقدمة.

نماذج من إدارة الأزمات فى القرآن الكريم.

المنهج القرآنى لإدارة الأزمات.

النتائج والتوصيات.

المراجع العربية والأجنبية.

تقديم إدارة الأزمات

تعريف الأزمة لغويا:

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

تعريف الغمة لغويا :

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

تعريف الأزمة:

هى حدث يسبب تغيرا فى الحياة العادية للمجتمع، والوقت الذى يستغرق حدوث الأزمة إلى عودة الحياة الطبيعية يسمى وقت الاسترجاع[٣].

---

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

٢) الأصفهانى، المفردات (القاهرة: الحلبى ، ١٩٦٩) ، ص/١٦٥.

3) Cuny , Fredrick c . Disasters & development 1st . pri ., u.s.A : Oxford,1983)' P/197.

كما تعرف: خلل يؤثر ماديا على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التى يقوم عليها هذا النظام[١].

كما تعرف: الأزمة 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 مستقبلا من الأزمة وفى الأزمة ذاتها[٢].

تعريف الكارثة:

التغير المفاجئ حاد الأثر الذى يحدث تغيرات متصلة فى القوى ويكون من نتائجها انهيار التوازن[٣].

إدارة الكارثة:

يقول (R . Kasperson 1985) عن إدارة الكارثة إنها نشاط هادف يقوم به المجتمع لتفهم طبيعة المخاطر المماثلة كى يحدد ما ينبغى عمله إزاءها واتخاذ وتنفيذ التدابير فى

---

١) الحملاوى، إدارة الأزمات (القاهرة: عين شمس ، ١٩٩٣) ، ص/١٧.
٢) الخضيرى، إدارة الأزمات (القاهرة: مدبولى ، بدون تاريخ) ، ص/٥٣/٥٤.
٣) حسن أبشر الطيب (١٩٩٠) إدارة الكوارث. الإدارة العامة. العدد /٦٥، ص/٥٣.

مواجهة الكوارث وتخفيف حدة وآثار ما يترتب عليها وهذا النشاط يتصل بوظيفتى الإدراك والتحكم[١].

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

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

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

* القدرة على بناء وتنمية فرق العمل التى تمثل المكون الرئيسى للمصفوفة.

* درجة عالية من التنسيق بين التخصصات المختلفة.

* تجاوز العلاقات الرسمية.

* المعلومات هى الجهاز العصبى لنظام المصفوفة.

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

4) R.E. Kasperson(1985) Societan response to Hazard & major Hazard events. Public Administration review.v. 45, p/8.
1) AR.F. Lettegohn (1984)Crisis management ateam Aproch. American managemet Assocation ,p/13:19.

إلى القاعدة والسلطات الفنية التى تمارس أفقيا من مدير المشروع إلى كافة النشاطات الفنية اللازمة لتحقيق نتائج نهائية معينة[١].

إدارة الطوارئ:

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

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

خصائص الأزمة[٤]:

* المفاجأة العنيفة يقول الحق: ﴿بَلْ تَأْتِيهِمْ بَغْتَةً فَتَبْهَتُهُمْ فَلا يَسْتَطِيعُونَ رَدَّهَا﴾[٥].

---

١) محمود توفيق الريس (١٩٩٤) دور جهاز شئون البيئة فى حماية البيئة فى المحليات. المجلة العلمية لتجارة الأزهر فرع البنات. العدد١١، ص/٣٤٦/٣٤٧ .

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.

٤) الخضيرى، مرجع سابق، ص/٥٥ .

٥) الأنبياء ٤٠/ك.

* التعقيد والتشابك.
* زيادة حالة الخوف ﴿وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِنَ الْخَوْفِ﴾[١].
* العمل فى ظروف عدم التأكد[٢].
* انهيار الكيان الإدارى ﴿فَمَا اسْتَطَاعُوا مُضِيّاً وَلا يَرْجِعُونَ﴾[٣].
* ضغط الوقت.
* الخدمة تحت التهديد.
* انهيار سمعة متخذ القرار التى حدثت بسببه الأزمة.
* اشتداد جبهة المواجهة.
* الدخول فى دائرة من المجاهيل.

مراحل معالجة الأزمة[٤].

* التلطيف .
* الاستعداد والتحضير.
* المجابهة.
* إعادة التوازن.
* التعلم.

مرحلة ما بعد الأزمة[٥].

سمات إدارة الطوارئ أو الأزمات[١]

---

١) البقرة ١٥٥/م.

6) Paul T. Hart (1993) Crisis decision making .Administration & society V.25,P13.

٧) يس ٦٧/ك.

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

٥) الخضيرى، مرجع سابق ، ص/٢٤٩ .

* عملية مستمرة.
* تقليل عدم التأكد.
* قائمة على الاحتمالات.
* لها نشاط تعليمى للأفراد.
* تهتم بالتجارب.
* تنظم برامج البيئة لتناسب وجه الطوارئ[٢].
* التكامل بين التخطيط للبيئة والتخطيط للطوارئ[٣].
* تحديد المواقف ومصادرها حتى نتلافى الإسراف والتخبط[٤].
* يجب أن تطور البرامج الطويلة الأجل لتناسب الأحداث الطارئة[٥].

الأزمات فى حالة الانتعاش[٦]

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

الأزمات فى حالة الركود[٧]:

* أزمات البطالة المدمرة.

---

١) المرجع السابق مباشرة.

1) **Waugh.Op.,Cit..,p/23/24.**
2) **Zimmerman,O Op.,Cit.,P/83.**
3) **Ibid.**
4) **Paul Hart,Op.,Cit.,p/33/34.**

٦) هلال، مهارات إدارة الأزمات (القاهرة: المؤلف، ١٩٩٦)، ص/٦٠.

٧) الخضيرى ، مرجع سابق، ص/٧٩.

* أزمات التوتر الاجتماعى.
* أزمات انتشار الأمراض الاجتماعية.
* أزمات القلاقل والثورات.
* أزمات الثقة فى الحكومات.
* أزمة عدم الولاء وعدم الانتماء.

ينبغى الاهتمام بالتفكير الاستراتيجى قبل إعداد الخطة وينبغى أن يساهم فى الخطة ذوو الخبرة السابقة فى التخطيط للأزمات، ويساهم ذلك فى تقليل الخسائر وتحجيم المفاجأة، كما ينبغى أن تكون الاتصالات جيدة بين المنظمة وكافة الأطراف المعنية وأن تكون العلاقات طيبة مع الجميع فى الأوقات العادية والحرجة[1]، ويساهم المدخل الكمى فى وضع الإستراتيجية بالتفصيل والتركيز على المعلومات الصادقة، ويسبب ذلك جودة الاستعداد لمجابهة الأزمة ووضع الحلول السليمة وسرعة تلطيفها و معالجتها وعودة النشاط.

نماذج التراث:

يزخر التراث الإسلامى بإمكانية استخراج نماذج تاريخية أو نماذج فكرية، يقول أحد الباحثين: ويمثل النموذج اختيار وموقف يبنى على جملة من المقدمات والشروط والظروف تولد نموذجاً خاصاً ومتميزاً واعتبار كل واحد إلى حسب

1) **Bronn., op., cit., p/364.**

منالـه مـن الاخـتلاف علمـاً أو عمـلاً أو حـالاً أو ذوقـاً أو غيـر ذلك[١].

ويمكن أن نجعل النماذج فى تراثنـا الإسـلامى مقياسـا لوضع الحلول والمعالجات للأزمات خاصة إذا تساوت الظروف أو الأسـباب يقـول الباحـث: ونصـوص النمـاذج مـن الأهميـة بمكان وتنـتج بـدورها نمـاذج قياسـية تتـداخل فيهـا العناصـر منها ما يتعلـق بالرؤيـة والشخصـية والواقـع المتنـوع ، هـذه النمـاذج يمكـن الجمـع فيهـا كتصـنيفات ونمـاذج يمكـن أن تحتذى بشروطها وظروفها فإذا تمثلت الأحـوال فـى الشـرط والظرف جـاز القيـاس عليهـا مـع حسـن التعـرف علـى علـة القيــاس علــى هــذه النمــاذج المختلفــة أو بعبــارة أدق المتنوعة[٢].

وتعتبر نماذج التراث الإسـلامي فكـراً متراكمـاً يمكـن أن نرجـع إليـه لنسـتفيد منـه فـى وضـع الحلـول فـى الأزمـات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية فهو بمثابة الذاكرة لنا نحلل النصـوص ونسـتنبط منهـا المـنهج السـليم لنؤصـل الحلـول وتكون مرجعية لنا قائمة على الشرع الذى نؤمن به فتوافقنا لأنها مستقاه من الثقافة التنظيمية الإسلامية.

إن تنوع النصوص فى تراثنـا الإسـلامى قـد أعطـى ثـراء للبـاحثين فـى علـم إدارة الأزمـات، فهنـاك كـوارث طبيعيـة

---

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

٢) المرجع السابق، ص/٥٨.

كالغرق أو الجفاف، وهناك أزمات يفتعلها الإنسان ببعده عن المنهج، وهناك أزمات تحدث للإنسان نتيجة جهله وعدم معرفته الوسيلة السليمة للخروج من الأزمة فيحتاج فيها إلى موجه يوجه طاقاته ويكتشف قدراته ليجابه بها الأزمات الحالية والمستقبلية، كما أن هناك أزمات تحدث للإنسان نتيجة عدم طاعته للأوامر وانتهائه عن النواهى، وغيرها من مختلف الأزمات التى وردت فى القرآن والسنة والتاريخ الإسلامى والفقه الإدارى الإسلامى[١] وغيره من مختلف كتب التراث التى يمكن من خلال دراستها من التعرف على المنهج الإسلامى لعلاج الأزمات والقضاء على أسبابها ووضع الخطط والسياسات والسيناريوهات والإجراءات وتوجيه الموارد المادية والبشرية توجيهاً مناسباً.

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

إن التاريخ بمثابة حقل تجارب جاهزة الحلول ففيه نماذج للأزمة وأسبابها وطرق معالجاتها كل حسب نوعه، والتعلم من الأزمة أحد المراحل الهامة لها، فالإنسان كمخلوق عاقل ينبغى عليه أن يتعلم من الأزمات وهى دروس له كى يتجنب مثيلاتها وينقل خبراته للأجيال

---

١) الباحثة (١٩٩٩) إدارة الأزمات فى الفقه الإدارى الإسلامى. المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات. العدد/١٦ ، ص٢٣٧/٢٩٩.

الجديدة كى تتجنبها كما يمكنه إذا حدثت أن يعالجها بما تراكم لديه من خبرات.

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

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

١/ نماذج من إدارة الأزمات فى القرآن الكريم:

ينبهنا اللَّه سبحانه من خلق آدم إلى قيام الساعة على أن الحياة الدنيا لها نهاية، وأنها لا تستمر على وتيرة واحدة ﴿وَتِلْكَ الأَيَّامُ نُدَاوِلُهَا بَيْنَ النَّاسِ وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا﴾[١] وأن الإنسان سيجابه بعدة عوائق وأزمات خلال عمره منها ما يتسبب فيها بجهله، ومنها ما يقع فيها نتيجة لظلمه، وأن المجتمعات ستقابل أيضا بأزمات يتسبب الإنسان فى معظمها بجهله وبعدم إطاعته للأوامر وانتهائه عن النواهى.

وقد أمر اللَّه سبحانه وتعالى آدم عليه السلام بعدة أوامر ونهاه عن الأكل من الشجرة هو وزوجه ﴿وَقُلْنَا يَا آدَمُ

١) آل عمران ١٤٠/م.

اسْكُنْ أَنْتَ وَزَوْجُكَ الْجَنَّةَ وَكُلا مِنْهَا رَغَداً حَيْثُ شِئْتُمَا وَلا تَقْرَبَا هَذِهِ الشَّجَرَةَ فَتَكُونَا مِنَ الظَّالِمِينَ﴾[1]، ونسى آدم ووسوس له الشيطان بالأكل منها فأكلا منها فكانت النتيجة غضب اللّه عليه وأمره بالهبوط هو وزوجه إلى الأرض فلا يصل إلى إشباع حاجاته إلا بتعب وشقاء ﴿فَقُلْنَا يَا آدَمُ إِنَّ هَذَا عَدُوٌّ لَكَ وَلِزَوْجِكَ فَلا يُخْرِجَنَّكُمَا مِنَ الْجَنَّةِ فَتَشْقَى﴾[2].

ويحاول بنو آدم بالتوبة والعمل الصالح والطاعة الرجوع إلى الجنة بعد قيام الساعة وحساب البشر وتقييم أعمالهم ودخولهم الجنة أو النار ﴿وَأَنْ لَيْسَ لِلإِنْسَانِ إِلا مَا سَعَى* وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى* ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الأَوْفَى﴾[3].

أشار القرآن إلى عدد من الكوارث الأرضية بعد عصر آدم كالغرق فى قوم نوح، والريح فى قوم عاد، وهلاك ثمود بالصيحة، وقوم شعيب بالصيحة والظلة، وقوم لوط بالخسف، وآل فرعون بالجدب والفيضان ثم الغرق ﴿وَلَقَدْ أَخَذْنَا آلَ فِرْعَوْنَ بِالسِّنِينَ وَنَقْصٍ مِنَ الثَّمَرَاتِ لَعَلَّهُمْ يَذَّكَّرُونَ﴾[4]، ﴿فَأَغْرَقْنَاهُمْ فِي الْيَمِّ بِأَنَّهُمْ كَذَّبُوا بِآيَاتِنَا وَكَانُوا عَنْهَا

---

١) البقرة ٣٥/م.
٢) طه/١١٧.
٣) النجم ٣٩-٤١/ك.
٤) الأعراف ١٣٠/ك.

غَافِلِينَ﴾[1] ويونس بالتقام الحوت له ثم نجاته ولم يهلك اللّه قومه لتوبتهم ورجوعهم إلى الإيمان.

ويؤكد اللّه سبحانه وتعالى أنه لا يعاقب بغير سبب ﴿وَمَا كَانَ رَبُّكَ لِيُهْلِكَ الْقُرَى بِظُلْمٍ وَأَهْلُهَا مُصْلِحُونَ﴾[2] وينذر اللّه سبحانه القوم قبل إهلاكهم إذا كذبوا كقوم نوح عليه السلام وإنذاره لقومه عدة قرون ﴿فَلَبِثَ فِيهِمْ أَلْفَ سَنَةٍ إِلا خَمْسِينَ عَاماً﴾[3].

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

وفى كل قصص القرآن عبر وعظات لتوعية المسلمين كيلا يقعوا فى الأزمات ويعدوا لها قبل أن تقع، والأزمات مستمرة إلى قيام الساعة لذا لم يقتصر القرآن على قصص الأولين بل وضع التقنين للأزمة وحلل ما كان محرما أثناءها

---

١) الأعراف ١٣٦/ك.
٢) هود ١١٧/ك.
٣) العنكبوت ١٤/ك.

يقول سبحانه: ﴿وَقَدْ فَصَّلَ لَكُمْ مَا حَرَّمَ عَلَيْكُمْ إِلا مَا اضْطُرِرْتُمْ إِلَيْهِ﴾[١]، ﴿فَمَنِ اضْطُرَّ فِي مَخْمَصَةٍ غَيْرَ مُتَجَانِفٍ لِإِثْمٍ فَإِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ﴾[٢]. ﴿فَمَنِ اضْطُرَّ غَيْرَ بَاغٍ وَلا عَادٍ فَلا إِثْمَ عَلَيْهِ﴾[٣].

فأكل الميتة أو لحم الخنزير وما أهل لغير اللَّه بـه حـلال فـى المخمصـة أو المجاعـة ولكـن بشـروط فالضـرورة ترفـع التحـريم فيعـود مباحـا[٤] والضـرورة مشـتقة مـن الضـرر وهـو النازل مما لا مدفع له، والضرورى كل ما تسمى الحاجة وكل ما ليس منه بد.

كما حدد القرآن نصـيبا مـن الزكـاة للمحتـاجين فللغـارم حق فيها: إنما الصدقات للفقراء والمساكين والعاملين عليها والمؤلفة قلوبهم وفـى الرقـاب والغـارمين وفـى سـبيل اللَّـه وابن السبيل فريضة من اللَّه واللَّه عليم حكيم[٥].

يقول القرطبـى: الغـارمون هـم الـذين ركبهم الـدين ولا وفاء عندهم، أصيب رجل على عهد رسول اللَّه ﷺ فـى ثمـار ابتاعها فكثر دينه فقال صلى اللَّـه عليـه وسـلم: «**تصـدقوا عليه**»، فتصدق الناس فلم يبلغ ذلك وفاء دينه فقـال صـلى

---

١) الأنعام ١١٩/ك.
٢) المائدة ٣/م.
٣) البقرة ١٧٣/م.
٤) القرطبى، تفسير القرطبى جـ٢ (القاهرة: الشعب، ١٩٦٩)، ص/٦٠٧.
٥) التوبة٦٠/م.

اللَّه عليه وسلم لغرمائه: «**خذوا ما وجدتم وليس لكم إلا ذلك**»[١].

كما قال صلى اللَّه عليه وسلم: «**أن المسألة لا تحل إلا لأحد ثلاث: رجل تحمل حمالة[٢] فحلت له المسألة حتى يصيبها ثم يمسك ورجل أصابته جائحة اجتاحت ماله فحلت له المسألة حتى يصيب قواماً من عيش أو سداداً من عيش ورجل أصابته فاقة حتى يقوم ثلاثة من ذوى الحجا[٣] من قومه لقد أصابت فلانا فاقة فحلت له المسألة حتى يصيب قواماً من عيش فما سواهن من المسألة يا قبيصة سحت يأكلها صاحبها سحتا**»[٤].

كما قال صلى اللَّه عليه وسلم: إن المسألة لا تحل إلا لثلاثة: «**لذى فقر مدقع أو لذى غرم مفظع أو لذى دم موجع**»[٥] كما قال : «**لا تحل الصدقة لغنى إلا خمسة.... أو الغارم**»[٦].

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

١/١/١ الإنذار:

١) القرطبى جـ٦، مرجع سابق، ص/٣٠٢٣ .
٢) حمالة أى تحمل غرامة غيره أو دين غيره دفعا للخلاف.
٣) ذوى الحجا: رجال موثوق بهم يقومون على رءوس الأشهاد يقولون: إن فلانا أصابته فاقه.
٤) مسلم، عن قبيصة ،حسن.
٥) الموطأ، عن أبى سعيد، صحيح.
٦) أحمد والحاكم ، عن أبى سعيد، صحيح.

الإنذار هو الإخبار بشر لم يقع بعد وهو التخويف[١] بعث اللَّه نوحا عليه السلام إلى قومه ليعبدوا إلها واحدا ويتركوا عبادة الأصنام، ودعاهم ليلا ونهارا لمدة ألف سنة إلا خمسين ﴿فَلَبِثَ فِيهِمْ أَلْفَ سَنَةٍ إِلا خَمْسِينَ عَاماً﴾[٢] فلم يقتنعوا فأنذرهم نوح عليه السلام فسخروا منه وتحدوه: ﴿قَالُوا يَا نُوحُ قَدْ جَادَلْتَنَا فَأَكْثَرْتَ جِدَالَنَا فَأْتِنَا بِمَا تَعِدُنَا إِنْ كُنْتَ مِنَ الصَّادِقِينَ﴾[٣].

٢/١/١: التخطيط لمواجهة الأزمة

أوحى اللَّه سبحانه إلى نوح عليه السلام لما يأس من إيمانهم بصناعة سفينة ولم يكن الإنسان قد عرفها من قبل فأمر بصناعتها من الخشب والحبال أو المسامير وهى المواد المتاحة والموجودة حينئذ، يقول الحق: ﴿فَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِ أَنِ اصْنَعِ الْفُلْكَ بِأَعْيُنِنَا وَوَحْيِنَا﴾[٤]، ﴿وَحَمَلْنَاهُ عَلَى ذَاتِ أَلْوَاحٍ وَدُسُرٍ﴾[٥].

---

١) الفيومى. المصباح المنير (بيروت: لبنان، ١٩٨٧)، ص/٢٢٩.
٢) العنكبوت١٤/ك.
٣) هود٣٢ /ك.
٤) المؤمنون/٢٧/ك.
٥) القمر١٤/ك.

كما أمره سبحانه بجمع الحيوانات من كل زوجين اثنين لحملهم على السفينة بعد صنعها: ﴿قُلْنَا احْمِلْ فِيهَا مِنْ كُلٍّ زَوْجَيْنِ اثْنَيْنِ﴾[1] وكان له من حمل الحيوانات عدة فوائد:

- بقاء أنواع الحيوانات وعدم اندثارها وهلاكها فى الماء.

- ضمان القوت أثناء الرحلة من تناسلها.

- نقلها إلى الأرض الجديدة فقد تكون الأنواع بها مختلفة لم يعتادها قوم نوح.

- ضمان وجود وسائل نقل أرضية مستأنسة كالإبل بعد الوصول إلى الأرض الجديدة.

- إمكانية الزراعة وذلك أن بعض الحيوانات تساعد فى الحرث والرى كالبقر.

- إمكانية الرعى وهى مهنة كل الأنبياء «ما بعث اللَّه نبيا إلا رعى الغنم»[2].

- ضمان الحصول على منتجات الألبان وصناعتها كاللبن والجبن والزبد.

- قيام بعض الصناعات كغزل الصوف وصناعة الفرش.

وقد كان حجم السفينة كبيرا بحيث تحمل البشر وأنواع الحيوانات، وينبغى أن تكون متينة الصناعة لتتحمل الأمواج

---

١) هود ٤٠/ك.

٢) البخارى، عن أبى هريرة ،صحيح.

والرياح والأحمال والمسافة والسرعة: ﴿وَهِيَ تَجْرِي بِهِمْ فِي مَوْجٍ كَالْجِبَالِ﴾[١] وأنها كانت مغطاه ﴿فَاسْلُكْ فِيهَا مِنْ كُلٍّ زَوْجَيْنِ اثْنَيْنِ وَأَهْلَكَ إِلا مَنْ سَبَقَ عَلَيْهِ الْقَوْلُ﴾[٢] ومعنى اسلك أدخل ولو كانت دون غطاء لقال احمل عليها.

ولما وقعت الكارثة وغرق الكفار نجى اللَّه نوحا والذين معه إلى الأرض الجديدة التى رسوا عليها وعاشوا فيها: فأنجيناه ومن معه فى الفلك المشحون ثم أغرقنا بعد الباقين[٣].

٣/١/١ احتواء الأزمة والخروج منها:

كانت الكارثة الأرضية وهى الغرق والوسيلة الوحيدة كانت فى صنع وسيلة مواصلات يمكنها السير فى الماء وهى السفينة والخروج بها إلى اليابسة وكان الخروج من الأزمة هو الوحى إلى نوح عليه السلام بطريقة بناء السفينة يجمع الخشب من الغابات وتقطيعه إلى ألواح، وصناعة الحبال من ليف النخيل لربط الألواح الخشبية بعضها ببعض بقوة حتى تتحمل الأحمال الثقيلة عليها وهى تسير على الماء حتى تصل بحمولتها سالمة إلى الأرض الجديدة:

---

١) هود ٤٢/ك.
٢) المؤمنون ٢٧/ك.
٣) الشعراء ١١٩/١٢٠/ك.

﴿وَحَمَلْنَاهُ عَلَى ذَاتِ أَلْوَاحٍ وَدُسُرٍ﴾[١] وقد تكون الدسر هى المسامير ويقتضى ذلك استخراج الحديد وصهره وتشكيله وإن كانت الحبال أكثر صحة لأن تعليم صهر الحديد كان فى عصر داوود عليه السلام: ﴿وَأَلَنَّا لَهُ الْحَدِيدَ﴾[٢]، ﴿وَعَلَّمْنَاهُ صَنْعَةَ لَبُوسٍ لَكُمْ لِتُحْصِنَكُمْ مِنْ بَأْسِكُمْ﴾[٣].

٤/١/١ استعادة النشاط:

واستئنفت الحياة على الأرض الجديدة فى مجتمع كله من المؤمنين وجعل اللّه سبحانه ذرية نوح هم الباقين: ﴿قِيلَ يَا نُوحُ اهْبِطْ بِسَلامٍ مِنَّا وَبَرَكَاتٍ عَلَيْكَ وَعَلَى أُمَمٍ مِمَّنْ مَعَكَ وَأُمَمٌ سَنُمَتِّعُهُمْ ثُمَّ يَمَسُّهُمْ مِنَّا عَذَابٌ أَلِيمٌ﴾[٤] وعمروا الأرض بمنهج اللّه.

٥/١/١ التعلم :

يعرف التعلم بأنه التغير فى الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة بمعنى أن الإنسان إذ يكتسب مزيداً من الخبرة والتجربة نجده يميل إلى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك التى كان يأتيها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب وتعتمد على نظام الذاكرة ونظام الدوافع

---

١) القمر ١٤/ك.
٢) سبأ ١٠/ك.
٣) الأنبياء ٨٠/ك.
٤) هود ٤٨/ك.

ونظام الاتجاهات ونظام القرارات[١] ويجب أن يدعم التعلم باستمرار ليحفظ الفرد بما تعلمه وإلا نسيه ويجب أن يصاحب التدعيم التجربة أو الخبرة حتى يمكن للتعلم أن يتحقق وإلا اختفى السلوك المتعلم بعد فترة[٢].

يقول ابن خلدون: والملكة صفة راسخة تحصل عن استعمال ذلك الفعل وتكرره مرة بعد أخرى حتى ترسخ صورته، ونقل المعاينة أوعب وأتم من نقل الخبرة والعلم والحنكة فى التجربة تفيد عقلا والحضارة الكاملة تفيد عقلا[٣].

- عرف الإنسان أن الإيمان باللَّه هو النجاة من كل شر.
- تعلموا أهمية طاعة الرسل.
- أيقنوا أن النصر حليف الإيمان.
- أدركوا أن نهاية المكذبين هى الهلاك.
- تعلم البشر صناعة السفن من الخشب والحبال ثم طوروها بعد ذلك وقد كانت السفينة مصممة بحيث تحمل البشر والحيوانات والطيور وتسير فى الماء لمدة طويلة فقد استمرت الرحلة عامين[٤] وهى الوسيلة للنقل بجانب الوسائل الأرضية كالإبل والخيل.
- أدركوا أهمية تحديد الهدف قبل القيام بالأعمال.

---

١) على السلمى، تحليل النظم السلوكية (القاهرة: غريب،بدون تاريخ)، ص/١٨٠.
٢) الحناوى، السلوك التنظيمى (الإسكندرية: المكتب العربى الحديث، بدون تاريخ)، ص/١٨٦.
٣) ابن خلدون، المقدمة (بيروت: الهلال، ١٩٨٧)، ص/٤٠٠.
٤) الشعراوى، قصص الأنبياء (القاهرة: الدار العلمية للكتب والنشر، ١٩٩٨)، ص/٥٩.

- خططوا لكل عمل قبل تنفيذه وأعدوا له.
- قدروا الزاد وأعدوه بعد ذلك للرحلات.
- حافظوا على الثروة الحيوانية لمنافعها الكثيرة من المأكل والمشرب والانتقال.
- نقلوا الحيوانات حية كوسيلة لنقل الطعام إذ لم تكن وسائل الحفظ الأخرى قد عرفت بعد.
- تعلموا الابتكار فى وسائل النقل لزيادة السرعة.
- صنع الإنسان الآلات والأدوات من المواد الخام الموجودة لديه لنقل الأعباء عليها.
- خططوا لاحتواء الأزمات بعد ذلك بالإمكانات المتاحة.
- تعلموا أن هناك عوامل تكنولوجية وأخرى تنظيمية لإدارة وعلاج الأزمات.
- تعلموا التصرف السليم عند الأزمات.
- تعلموا كيف يختارون فريق الأزمات وأهمية تقسيم العمل على أفراده.
- تعلموا أهمية كتمان السر لاحتواء الأزمة عند وجود أعداء أو منافسين.
- ابتعدوا عن مسببات الأزمة المشابهة بطاعة اللّه.
- تعلموا استخدام المواد الخام للصناعات المختلفة.

- أدركوا أهمية التعاون والتكاتف خاصة فى الأزمات.
- تعلموا أهمية العمل الجاد المتواصل للخروج من الأزمـة والاسـتمرار بعدها.

رسمه نموذج الكارثة الطبيعية

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

وقعت أزمة فى مصر فى عصر يوسف عليه السلام لمدة سبع سنوات سميت بالسنوات العجاف لعدم نزول المطر وقلة منسوب مياه النيل التى تعتمد عليه الزراعة فى مصر لإشباع حاجات الإنسان الضرورية.

١/ ٢/ ١ الإنذار

بدأ التنبؤ بالأزمة من رؤيا رآها ملك مصر ولم يجد أعوان الملك من يفسرها إلا يوسف الصديق عندما تذكر ساقى الملك يوسف فى السجن ﴿يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنْبُلاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ﴾[١].

ففسرها يوسف عليه السلام بسنوات رخاء وسنوات جدب، ووضع لهم العلاج بأن يخزنوا المحصولات فى سنوات الرخاء وهم السبع الأول ليمكنهم من توزيعه فى السنوات الجدب ثم نبأهم بأن السنة الخامسة عشر ستكون رخاء وهذا لم يأتى فى رؤيا الملك.

يقول الحق: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَباً فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إلا قَلِيلاً مِمَّا تَأْكُلُونَ* ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلا قَلِيلاً مِمَّا

١) يوسف ٤٦/ك.

تُحْصِنُونَ* ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ﴾[١].

ومعنى ذلك أنه ينبغى للمصريين أن يجدوا ويتقنوا العمل كدأبهم أى كعادتهم وهذه شهادة لأهل مصر أنهم جادون ملتزمون مقدسون للعمل منذ الأزل ويضاعفون العمل الجاد المستمر حتى يكون المحصول كبيراً يكفى للاستهلاك الآدمى والتخزين، ثم يدعون القمح فى السنابل حتى لا يأكله السوس أو يتعفن فلا يصلح للاستهلاك بعد ذلك، وذلك أن حنطة مصر ونواحيها لا تبقى أكثر من عامين إلا بحيلة إبقائها فى السنابل فإذا بقيت فيها حفظت ويكون قصبها علفا للدواب[٢]، فلما فسر لهم يوسف عليه السلام الرؤيا طلبه الملك وولاه على خزائن الأرض ليعالج الأزمة بما لديه من علم فى إدارة الأزمات واحتوائها ومعالجتها والخروج منها دون حدوث مجاعة أو خسائر بشرية أو مادية.

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

١/٢/٢/١ التحديد الكمى: كان الملك يأخذ عشر ناتج الأرض كضريبة على المحصول، وفى ذلك يقول الطرطوشى: كان الملك يأخذ من وجوه الجبايات لسنة واحدة بعد وضع ما يجب وضعه لحوادث الزمان نظر للعاملين لتقوية حالهم من العين(الذهب) (٢٤٠٠٠٠٠٠) ومن ذلك ما ينصرف فى عمارة البلاد لحفر الخليج والإنفاق على الجسور وسد الترع وإصلاح المنشآت وسائر النفقات (٨٠٠٠٠٠) وينفق على الرعية ثم يسلم يوسف الباقى فى بيت المال

١) يوسف ٤٧، ٤٨، ٤٩/ك.

٢) مؤتمر سورة يوسف عليه السلام جـ٢(بيروت: دار الفكر، ١٩٧٠)، ص٨٢٢.

لنوائب الزمان وكان يوسف يكنز ما يفضل من النفقات والمؤن لنوائب الدهر وهو أول من وضع مقياسا للنيل بمنف[١] وكان يوسف يأكل خبز الشعير فقيل له: أتجوع وبيدك خزائن الأرض فقال: أخاف أن أشبع فأنسى الجائعين[٢].

ثم أخذ يوسف خمس الناتج لتوفير القمح فى السنوات العجاف ذلك أن الناتج كان كبيراً فى السنوات الخضراء، تقول التوراه: ويأخذ خمس غلة الأرض فى سبع سنين الشبع[٣].

ويقول أحد الباحثين: المدخل الكمى يساعد فى وضع الاستراتيجية والتخطيط للازمة وينبغى الاهتمام بالتفكير الاستراتيجى والاتصالات أثناءها[٤].

٢/٢/٢/١ بناء المخازن : أمر يوسف ببناء المخازن الكبيرة حتى يمكن حفظ كمية كبيرة من سنابل القمح والشعير فيها ويقال أن الأهرامات إنما بنيت لذلك لأن الحفظ يحتاج لمكان جاف واسع والبناء الهرمى يحفظ المحاصيل والمأكولات أفضل من البناء المسطوح لنزول الأشعة مائلة عليه ، تقول التوراه : وخزن يوسف قمحاً كرمل البحر كثيراً جداً[٥].

٣/٢/٢/١ فوائد خزن القمح فى سنبله:

- طعام للإنسان.

---

١) المقريزى: الخطط، مرجع سابق، ص٩٢/٦٤.
٢) الطرطوشى: سراج الملوك (بيروت: الدار اللبنانية، ١٩٩٤)، ص٥١٣.
٣) سفر التكوين، الإصحاح ٤١.
2) Bronn (1999)Op.,Cit.,p/364.
٥) سفر التكوين، الإصحاح ٤١.

- توفير الماء للشرب بعدم الزراعة فى السنوات العجاف.
- قشرها علف للحيوانات التى تستخدم فى الأكل والانتقال وخدمة الأرض.
- قيام صناعة الطوب والبناء بخلط التبن مع الطين.

٣/٢/١ الاحتواء (مرحلة التوزيع):

لما أجدبت الأرض فى السنوات العجاف ذهب المصريون إلى المخازن ليشتروا القمح الذى خزنه المصريون بقيادة يوسف عليه السلام فى السنوات الخضر كل فرد له نصيب محدد حتى يكفى أهل مصر ومن جاورها من البلاد، تقول التوراه: وابتدأت سنى الجوع فى جميع البلدان أما جميع أرض مصر فكان فيها خبز.، وفتح يوسف جميع ما فيه طعام وباع للمصريين(١).

يقول القرضاوى: ما قدمتم لهن ما يدل على أن ما استهلك إنما يتم بحساب وتقدير فهم الذين يقدمون وهذا دليل القصر، وفيه دليل على مشروعية تدخل الدولة لتقييد الاستهلاك فى أيام الشدائد حفاظا على الموارد القليلة(٢).

ويدل شراء اخوة يوسف للقمح على انتفاع جيران مصر بالمخزون: ﴿وَجَاءَ إِخْوَةُ يُوسُفَ فَدَخَلُوا عَلَيْهِ فَعَرَفَهُمْ وَهُمْ لَهُ مُنْكِرُونَ* وَلَمَّا جَهَّزَهُمْ بِجَهَازِهِمْ قَالَ ائْتُونِي بِأَخٍ لَكُمْ مِنْ أَبِيكُمْ أَلا تَرَوْنَ أَنِّي أُوفِي الْكَيْلَ وَأَنَا خَيْرُ الْمُنْزِلِينَ﴾(٣)، كما يثبت وجود دور للضيافة فى مصر فيها أماكن للبشر

---

2) Bronn (1999)Op.,Cit.,p/364.

٢) القرضاوى: دور القيم والأخلاق فى الاقتصاد الإسلامى (بيروت: الرسالة، ١٩٩٦)، ص٢٦٦.

٣) يوسف ٥٨، ٥٩/ك.

وللحيوانات ليستريحوا فيها من وعثاء السفر ﴿وَأَنَا خَيْرُ الْمُنْزِلِينَ﴾ كما تقول التوراه: وجاءت كل الأرض إلى مصر إلى يوسف لتشترى قمحاً لأن الجوع كان شديداً فى كل الأرض(١).

وكان يوسف يقدر كيلا لكل فرد: يا أبانا ما نبغى هذه بضاعتنا ردت إلينا ونمير أهلنا ونحفظ أخانا ونزداد كيل بعير ذلك كيل يسير(٢) أى أن كل فرد كان له قدر معين ويستلزم ذلك إحصاء الأفراد وتدوين أسمائهم فى الديوان ، وحضارة مصر تستوعب كل ذلك فهم أول من دون المعلومات عن المعارك وأعمال الملوك والرعية والرحلات التجارية على الأحجار رسما وكتابة، كما ضبطوا الموازين والمكاييل ﴿أنى أوفى الكيل﴾ والنقد.

٤/٢/١استعادة النشاط:

وتعتبر تلك المرحلة مرحلة ما بعد الأزمة حيث ينطلق فيها الاقتصاد ويزيد الدخل ويصدر الفائض.

وفى السنة الخامسة عشر نزل المطر كما تنبأ يوسف عليه السلام ﴿فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ﴾(٣)، وعاد المصريون إلى الزراعة ثم جنى المحاصيل والقيام ببعض الصناعات كعصر الزيوت والعنب والزهور بعد أن كانت تلك الصناعات قد توقفت أثناء الأزمة فى السنوات العجاف وقد استمروا كما كانوا فى بناء الحضارة.

---

١) سفر التكوين، الإصحاح٤١.
٢) يوسف٦٥/ك.
٣) يوسف ٤٩/ك.

٥/٢/١ التعلـم:

- أدركوا أهمية التوحيد.
- آمنوا بالرسـل.
- تكونت لديهم خبرة فى معالجة الأزمات.
- تعلموا أن للدورة الزراعية وجهان: رواج وجدب.
- حددوا الأهداف قبل القيام بالأعمال.
- خططوا للأعمال قبل تنفيذها.
- لاحظوا ودرسوا الظواهر ودونوها.
- وضعوا مقياسا للنيل ولاحظوا وعرفوا من قياسه سنوات الفيضان من عدمه للاستعداد لها.
- تعلموا التنظيم المكتبى.
- دونوا المعلومات على الحجارة وأوراق البردى.
- وضعوا الهياكل وقسموا الأعمال وحددوا السلطات والمسئوليات.
- عرفوا أهمية العمل الجماعى وعمل الفريق.
- وضعوا نظاما للرى.
- قسموا الدولة إلى ولايات وعينوا القادة فكانت أول إدارة محلية فى العالم.
- تعلموا الطرق الجديدة فى التخزين وطبقوها.
- راقبوا الأعمال.
- وضعوا نظاماً للثواب والعقاب ﴿قَالُوا جَزَاؤُهُ مَنْ وُجِدَ فِي رَحْلِهِ فَهُوَ جَزَاؤُهُ كَذَلِكَ نَجْزِي الظَّالِمِينَ﴾[١].
- بنوا أبنية ضخمة تصلاح للتخزين.
- ادخروا فى السنوات الرواج للسنوات العجاف وأعادوا الاستثمار.

---

١) يوسف ٧٤/ك.

- ضبطوا المكاييل والموازين.
- تعلموا علم الحساب.
- وزعوا القمح بالعدل لكل فرد نصيبه.
- اهتموا بتوفير علف الحيوانات كما يوفرون الطعام للبشر.
- اهتموا بالصناعات كتصنيع منتجات الألبان.
- غزلوا الصوف والكتان.
- عصروا الزيوت والفاكهة والزهور.
- بنوا الفنادق لاستقبال المسافرين.
- تعلموا إدارة الفنادق.
- توجهت أنظارهم لنهر النيل لعمل مشروعات عليه لحجز المياه.
- أعطتهم التجربة الخبرة فى التصرف السريع فى الأزمات.
- رشدوا الاستهلاك للحماية من المجاعات.
- اعتنوا بزراعة الأرض فهى أساس اقتصاد مصر.
- عرفوا أهمية القيادة خاصة فى الأزمات.
- أدركوا أن قيادة الأزمة تحتاج إلى قائد له صفات محددة كالعلم والحفظ والأمانة والصدق.
- تيقنوا بأهمية العمل الجاد.
- توصلوا للهدف بفعالية ببذل أقصى الجهد.
- تعاونوا وتكافلوا فى الأزمات.
- أدركوا أهمية الاتصالات الفعالة فى الأزمة.
- اهتدوا إلى أهمية القيم التنظيمية والخلقية.
- تعلموا أهمية طاعة القادة الصالحين.

رسمه الأزمة الاقتصادية فى مصر فى عهد يوسف عليه السلام

٣/١ الأزمة فى عصر شعيب عليه السلام:

١/٣/١ إرساله إلى قومه (أهل مدين):

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

وفى بعض التفاسير قيل أن الغش وقع فى العملة أيضا[١] فنقصوا من وزنها ولكن ثبتوا قيمتها وذلك بخس فى حقوق الناس فأضروا الزارع والصانع والمستهلك فوقع الضرر على الجميع وسببوا ارتفاع الأسعار والتضخم والأزمات الاقتصادية.

أرسل اللَّه شعيباً لقوم مدين لتوحيده ولكى يقضى على هذا الداء الخطير فلم يستمعوا يقول الحق: ﴿يَا قَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُمْ مِنْ إِلَهٍ غَيْرُهُ وَلا تَنْقُصُوا الْمِكْيَالَ وَالْمِيزَانَ إِنِّي أَرَاكُمْ بِخَيْرٍ وَإِنِّي أَخَافُ عَلَيْكُمْ عَذَابَ يَوْمٍ مُحِيطٍ﴾[٢]. ومعنى إنى أراكم بخير أى بسعة ومال ورخص فى

١) الفخر الرازى. التفسير الكبير جـ٨ (القاهرة: دار الغد العربى، ١٩٩٢م)، ص/٥٨٩.
٢) هود ٨٤/ك.

السعر[١] يقول القرطبى: أى فى سعة من الروق وكثرة من النعم[٢] وقد يكون المعنى أنه يراهم متقنين لأعمالهم وعلى قدر من الفهم والوعى يعينهم على الإيمان باللّه والرجوع عن الغش ولكنهم رفضوا وكذبوا: ﴿قَالُوا يَا شُعَيْبُ أَصَلاتُكَ تَأْمُرُكَ أَنْ نَتْرُكَ مَا يَعْبُدُ آبَاؤُنَا أَوْ أَنْ نَفْعَلَ فِي أَمْوَالِنَا مَا نَشَاءُ إِنَّكَ لأَنْتَ الْحَلِيمُ الرَّشِيدُ﴾[٣] فهم يتعجبون كيف هداه عقله الرشيد إلى مخالفتهم فهم يتصورون أنهم محقون فى سلوكهم المعوج ، كما تفيد الآية اعترافهم برجاحة وسداد رأيه.

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

والمحرمات فى الشرع فى مجال المعاملات التجارية[٤]:

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

---

١) الفيروز آبادى: تنوير المقياس فى تفسير ابن عباس (القاهرة: الأنوار، يدون تاريخ)، ص/١٨٩.
٢) القرطبى، ج٦، مرجع سابق، ص/٣٣١٣.
٣) هود ٨٧/ك.
٤) الحليس (١٩٩٥) المنهج الاقتصادى فى المكاييل والموازين لنبى اللّه شعيب عليه السلام. الاقتصاد الإسلامى. العدد١٦٠، ص/٦٠.

يقول ابن رشد: إن النقود رءوس للأثمان وقيم للمتلفات المقصود بها ليس الربح وإنما المقصود بها تقدير الأشياء التى بها منافع ضرورية ومقصود بها المعاملة أولا فى جميع الأشياء لا الانتفاع والعروض (السلع) مقصود منها الانتفاع أولا لا المعاملة[١] ويقول ابن عابدين: رأيت الدراهم والدنانير ثمنا للأشياء ولا تكون الأشياء ثمنا لها فليست النقود مقصودة بذاتها بل وسيلة إلى المقصود[٢] ويقول ابن قدامة : كل ما وقع عليه غش فالشراء به والبيع حرام[٣].

إن دعوة شعيب عليه السلام تنهى عن البخس والنقص فى قيم السلع حتى تستقر الأسعار وذلك يؤدى إلى الاستقرار الاقتصادى، إن نقص المكيال والميزان يسبب الفساد الاقتصادى والاجتماعى الذى يقود إلى عدم استقرار المجتمع وظهور الأزمات فيه من آن لآخر يقول سبحانه وتعالى ﴿وَلَوْ أَنَّ أَهْلَ الْقُرَى آمَنُوا وَاتَّقَوْا لَفَتَحْنَا عَلَيْهِمْ بَرَكَاتٍ مِنَ السَّمَاءِ وَالأَرْضِ وَلَكِنْ كَذَّبُوا فَأَخَذْنَاهُمْ بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ﴾[٤].

يقول ابن القيم: ومن مهمة والى الحسبة الأمر بأداء الأمانة والصدق والنهى عن الخيانة وتطفيف الميزان والغش فى الصناعات وتفقد أحوال الموازين والمكاييل وأحوال الصناع الذين يصنعون الأطعمة والملابس والآلات ومنع فساد

١) ابن رشد: بداية المجتهد ونهاية المقتصد (القاهرة: الأزهرية، ١٩٦٩م)، ص/١٢٩/١٣١
٢) ابن عابدين: الرسائل (بدون بيانات)، ص/٥٧.
٣) ابن قدامة: المغنى جـ٣ (القاهرة: دار الغد العربى، ١٩٩٢م)، ص/٣٩٦.
٤) الأعراف ٩٦/ك

نقود الناس وتغيرها ومنع التجارة فى النقد فإن ذلك يدخل على الناس من الفساد مالا يعلمه إلا اللّه بل الواجب أن تكون النقود رؤوس أموال يتجر بها ولا يتجر فيها[1].

ويقول ابن القيم: إن الدراهم والدنانير أثمان المبيعات والثمن والمعيار الذى يعرف به تقويم الأموال فيجب أن يكون محدداً مضبوطاً، لا يرتفع ولا ينخفض حسب هوى الناس وهو مخالف للسلع والحاجة إليه ضرورية للمتعاملين حتى تعرف به القيمة ويستقر على حالة واحدة ولا يقوم هو بتغييره فيصير سلعة يرتفع وينخفض فتفسد معاملات الناس ويقع الخلاف ويشتد الضرر فالأثمان لا تقصد بأعيانها بل يقصد التوصل بها إلى السلع فإذا صارت سلعة فسد أمر الناس[2].

١/١/٣/١الإنذار:

أرسل اللّه شعيباً إلى أهل مدين بعدة أوامر:
- التوحيد بدلا من التعدد.
- إيفاء الكيل والوزن.
- عدم الفساد فى الأرض.
- عدم الصد عن سبيل اللّه.

٢/١/٣/١الاحتواء:

آمنت طائفة وكفرت أخرى وهددوا شعيباً بإخراجه من القرية: ﴿قَالَ الْمَلأُ الَّذِينَ اسْتَكْبَرُوا مِنْ قَوْمِهِ لَنُخْرِجَنَّكَ يَا

١) ابن القيم. الطرق الحكمية (القاهرة: المدنى، ١٩٩٢)، ص/٢٤٩.
٢) ابن القيم: أعلام الموقعين (القاهرة: الجيل، ١٩٧٣)، ص/ ١٣٢.

شُعَيْبُ وَالَّذِينَ آمَنُوا مَعَكَ مِنْ قَرْيَتِنَا أَوْ لَتَعُودُنَّ فِي مِلَّتِنَا قَالَ أَوَلَوْ كُنَّا كَارِهِينَ﴾[١] فقال شعيب: ﴿وَمَا يَكُونُ لَنَا أَنْ نَعُودَ فِيهَا إِلا أَنْ يَشَاءَ اللَّهُ رَبُّنَا﴾[٢] ﴿قَالُوا يَا شُعَيْبُ مَا نَفْقَهُ كَثِيراً مِمَّا تَقُولُ وَإِنَّا لَنَرَاكَ فِينَا ضَعِيفاً وَلَوْلا رَهْطُكَ لَرَجَمْنَاكَ وَمَا أَنْتَ عَلَيْنَا بِعَزِيزٍ﴾[٣] فعاقبهم اللَّه ﴿فَأَخَذَتْهُمُ الرَّجْفَةُ فَأَصْبَحُوا فِي دَارِهِمْ جَاثِمِينَ﴾[٤].

ونجى اللَّه شعيبا والذين آمنوا معه ﴿وَلَمَّا جَاءَ أَمْرُنَا نَجَّيْنَا شُعَيْباً وَالَّذِينَ آمَنُوا مَعَهُ بِرَحْمَةٍ مِنَّا وَأَخَذَتِ الَّذِينَ ظَلَمُوا الصَّيْحَةُ فَأَصْبَحُوا فِي دِيَارِهِمْ جَاثِمِينَ﴾[٥].

٣/١/٣/١ استعادة النشاط:

استعاد شعيب ومن آمن من أهل مدين نشاطهم الاقتصادى والتجارى مع ضبط الموازين والمقاييس والنقد وساروا بمنهج الله المادى والقيمى.

٤/١/٣/١ التعلـم:

- آمنوا باللَّه الواحد الأحد.
- آمنوا برسالة شعيب وأطاعوا الأوامر والنواهى.

---

١) الأعراف٨٨/ك.
٢) الأعراف ٨٩/ك.
٣) هود٩١/ك.
٤) الأعراف ٩١/ك.
٥) هود ٩٤/ك.

- علموا أن النجاة للمؤمنين.
- علموا أن الهلاك للمكذبين.
- يحتوى الدين على عدة جوانب (العقيدة، والعبادات، والمعاملات، والقيم الأخلاقية).
- أوفوا الكيل والميزان.
- ضبطوا النقود.
- أعطوا لكل فرد حقه.
- أدركوا أن القيم الأخلاقية بعد من أبعاد الاقتصاد والإدارة.
- تيقنوا أن الأزمات تنشأ من ترك أوامر اللّه ورسله.
- طبقوا الشرع حتى يبتعدوا عن الأزمات.
- التزموا الصدق فى المعاملات.
- راقبوا الأسواق حتى يعاقبوا الخارج عن الشرع.
- انتهوا عما يسبب الفساد فى الأرض.
- راقبوا صناعة النقود وضبطوها شكلا ووزنا.

ومما قاله المقريزى عن حضارة الفراعنة أنهن كانوا يهتمون بالنقد فقد وجدوا نقودا فى الهرم مكتوبا عليها: فمن أراد أن يعرف فضل ملكى على ملكه فلينظر إلى فضل عيار دينارى على عيار دينارة فإن مخلص الذهب من الغش مخلص فى حياته ووجدوها أجود من كل عيار فشدد أحمد بن طولون حاكم مصر على العيار لما وجد نقد الفراعنة مضبوطا وهذا دليل على أهمية النقد واهتمام الأقدمين به[1].

٢/٣/١ إرسال شعيب إلى أهل الأيكة:

١) المقريزى، مرجع سابق، ص/٦٦.

١/٢/٣/١الإنذار:

أرسل اللَّه تعالى شعيباً إلى أهل الأيكة وكانوا يبخسون الناس أشياءهم مثل أهل مدين لذا كانت الأوامر واحدة فالداء واحد ﴿كَذَّبَ أَصْحَابُ لأَيْكَةِ الْمُرْسَلِينَ* إِذْ قَالَ لَهُمْ شُعَيْبٌ أَلا تَتَّقُونَ* إِنّي لَكُمْ رَسُولٌ أَمِينٌ* فَاتَّقُوا اللَّهَ وَأَطِيعُونِ* وَمَا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ مِنْ أَجْرٍ إِنْ أَجْرِيَ إِلا عَلَى رَبِّ الْعَالَمِينَ* أَوْفُوا الْكَيْلَ وَلا تَكُونُوا مِنَ الْمُخْسِرِينَ* أَوْفُوا الْكَيْلَ وَلا تَكُونُوا مِنَ الْمُخْسِرِينَ* وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ* وَلا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلا تَعْثَوْا فِي الأَرْضِ مُفْسِدِينَ﴾(١).

٢/٢/٣/١ الاحتواء:

لم يؤمن أصحاب الأيكة ولا صدقوا شعيباً لذا لم يمكن احتواء الأزمة قال تعالى: ﴿فَكَذَّبُوهُ فَأَخَذَهُمْ عَذَابُ يَوْمِ الظُّلَّةِ إِنَّهُ كَانَ عَذَابَ يَوْمٍ عَظِيمٍ﴾(٢).

٣/٢/٣/١ التعلـم:

لم يتعلموا شيئاً لأنهم لم يؤمنوا باللَّه ورسوله فهلكوا جميعاً.

---

١) الشعراء من الآية ١٧٦ إلى ١٨٣/ك.
٢) الشعراء ١٨٩/ك.

رسمه الأزمة فى عصر شعيب عليه السلام

١ /٤ بناء السد فى عصر ذى القرنين:

١/ ١/٤ الإنذار :

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

١/٤/٢ الاحتواء:

وقد كان القوم يملكون الأموال والموارد المادية والبشرية ويعرفون علاج الأزمة ولكن هممهم قاصرة وعلمهم محدود لدرء تلك الأزمة التى تتكرر كثيراً دون وجود من ينفذ بناء السد: قالوا: ﴿يَا ذَا الْقَرْنَيْنِ إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجاً عَلَى أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدّاً﴾[١].

١/٢/٤/١ تحديد الهدف:

حدد ذو القرنين كقائد لفريق الأزمة الهدف وهو سد الثغرة بين الجبلين لحمايتهم من الأعداء ووجه أنظارهم للعمل الجماعى والعمل كفريق وأنه الوسيلة الوحيدة

---

١) الكهف ٩٤/ك.

للوصول إلى الهدف: ﴿قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْماً﴾(١).

٢/٢/٤/١ وضع الخطة:

قسم ذو القرنين العمل بينهم وأشرف على تنفيذه:

- فريق يجمع الحديد الخام.
- فريق يقطع الحديد إلى قطع صغيرة.
- فريق ينقل الحديد إلى مكان الثغرة.
- فريق يجمع النحاس.
- فريق ينقل النحاس الخام إلى مكان السد.
- فريق يذيب النحاس.
- فريق يضع ويساوى الحديد بين الجبلين.
- فريق يشعل النار فى الحديد وينفخ فيها حتى ينصهر.
- فريق لصب النحاس المصهور فوق الحديد المنصهر.

يقول سبحانه عن الخطة التى وضعها ذو القرنين: ﴿آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ حَتَّى إِذَا سَاوَى بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انْفُخُوا حَتَّى إِذَا جَعَلَهُ نَاراً قَالَ آتُونِي أُفْرِغْ عَلَيْهِ قِطْراً﴾(٢).

٣/٤/١ استعادة النشاط :

حقق ذو القرنين معهم الهدف وسدوا الثغرة فلم يستطع الأعداء اعتلائها أو نقبها والنفاذ من خلالها: ﴿فَمَا

---

١) الكهف٩٥/ك.
٢) الكهف ٩٦/ك.

اسْطَاعُوا أَنْ يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْباً﴾[1]، وعاد القوم إلى سلف سيرتهم من العمل والزرع والرعى مع شعورهم بالأمن .

١/٤/٤ التعلـم:

- تنبعوا إلى أهمية القيادة فى توجيه الموارد.
- علموا أن العمل قوة.
- أدركوا أهمية العمل الجماعى.
- حددوا الأهداف قبل القيام بالأعمال.
- نظموا الأعمال للتوصل إلى الأهداف بفعالية.
- خططوا للأعمال قبل القيام بها.
- تعلموا طرق التنقيب عن المعادن.
- تعلموا صهر المعادن ونسب خلطها.
- اعتمدوا على أنفسهم فى حل الأزمات.
- اهتموا بتنمية الموارد المادية والبشرية.
- أدركوا أهمية العمل وأنه خير من المال.
- تعلموا تفويض السلطات والمسئوليات.
- أدركوا أهمية الاتصال بين القائد وجماعة العمل.
- أصدروا القرارات الرشيدة فى الوقت المناسب لحل الأزمات.
- فهموا أهمية اللغة فى الاتصال بجانب الإشارات وتعبير الوجه.

---

١) الكهف ٩٧/ك.

رسمه الأزمة فى عصر ذى القرنين

١/٥ أزمة يونس عليه السلام:

أرسل اللَّه تعالى يونس عليه السلام إلى قرية نينوى فى الموصل بالعراق ليؤمنوا باللَّه وأنذرهم بالعذاب ولكنهم كذبوه وتأخر العذاب عنهم فخاف أن يسخروا منه لتأخره عنهم فنوى الهجرة ، يقول تعالى: ﴿وَذَا النُّونِ(*) إِذْ ذَهَبَ مُغَاضِباً فَظَنَّ أَنْ لَنْ نَقْدِرَ عَلَيْهِ﴾(١) ومعنى مغاضبا أن أهل القرية أغضبوه وأنه ظن أن اللَّه لن يضيق عليه أى أن هجرته لن يعاقبه اللَّه عليها لأنه كان ينوى نشر دعوته فى مكان آخر أكثر استجابة.

١/٥/١ التخطيط للَّهجرة:

- نوى يونس عليه السلام الهجرة لما كذبه القوم وكانت أسرع وسيلة هى السفينة فقصدها وركبها للسفر بعيداً عن نينوى.
- كانت حمولة السفينة كبيرة فاستهم القوم على من يلقى فى البحر.
- خرج السهم على يونس عدة مرات فقرروا إلقائه فى البحر ﴿فَسَاهَمَ فَكَانَ مِنَ الْمُدْحَضِينَ﴾(٢).

٢/٥/١ العقاب :

---

*) ذو النون: صاحب الحوت.

١) الأنبياء ٨٧/ك.

٢) الصافات ١٤١/ك.

- ألقى يونس فى البحر وكان هلاكه مؤكداً.
- التقمه الحوت ﴿فَالْتَقَمَهُ الْحُوتُ﴾[١] ومعنى التقمه أى كان لقمة واحدة وبلعه دون المساس بجلده وفى ذلك إشارة إلى وجود الحيوانات الضخمة فى عصره والمنقرضة الآن.
- كان يونس من المسبحين ولذلك أمر اللَّه الحوت بإلقائه على الشاطئ ﴿فَنَبَذْنَاهُ بِالْعَرَاءِ وَهُوَ سَقِيمٌ﴾[٢] ﴿فَلَوْلا أَنَّهُ كَانَ مِنَ الْمُسَبِّحِينَ* لَلَبِثَ فِي بَطْنِهِ إِلَى يَوْمِ يُبْعَثُونَ﴾[٣].
- أنبت اللَّه عليه شجرة من يقطين وهو نبات القرع ليظله فى العراء وليدهن جسده منه ليشفى ﴿وَأَنْبَتْنَا عَلَيْهِ شَجَرَةً مِنْ يَقْطِينٍ﴾[٤] وكانت تأتيه وعلة[*] ليشرب من لبنها حتى قوى.

٣/٥/١ الاحتواء :

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

---

١) الصافات ١٤٢/ك.
٢) الصافات١٤٥/ك.
٣) الصافات ١٤٣، ١٤٤/ك.
٤) الصافات ١٤٦/ك.
*) الوعلة أنثى الوعل وهو حيوان ثديى

- تـاب القـوم وآمنـوا جميعـاً وكـانوا مائـة ألـف أو أكثـر ﴿وَأَرْسَلْنَاهُ إِلَى مِائَةِ أَلْفٍ أَوْ يَزِيدُونَ﴾[١].

- كانت قرية يونس هى القرية الوحيـدة التـى آمنـت بعـد عصيانهم خوفا من العقاب وردوا المظالم التـى أخـذوها حتى إن الفرد كان يخلع جدار بيته إذا كان فيها حجر قد أخذه من جـاره ويـرده لـه[٢] يقـول الحـق: ﴿فَلَـوْلا كَانَـتْ قَرْيَـةٌ آمَنَـتْ فَنَفَعَهَـا إِيمَانُهَـا إِلا قَـوْمَ يُـونُسَ لَمَّـا آمَنُـوا كَشَـفْنَا عَنْهُمْ عَذَابَ الْخِزْيِ فِي الْحَيَاةِ الـدُّنْيَا وَمَتَّعْنَـاهُمْ إِلَى حِينٍ﴾[٣].

٤/٥/١ استعادة النشاط :

- رجع يونس عليه السـلام بعـد شـفائه إلـى القريـة لمـا أنبأه اللّه تعالى أنهم آمنوا.
- عاد القوم إلى نشاطهم السـابق مـن الزراعـة والرعـى والصيد ولكن بمنهج الله.

٥/٥/١ التعلـم:

- فى الإيمان باللّه نجاة من الهلاك ومن كل شر.
- ينبغى طاعة الرسـل لأنهـم يهـدون النـاس إلـى طريـق الخير.
- لايعاقب اللّه المؤمنين الصالحين.

---

١) الصافات ١٤٧/ك.
٢) الشعراوى ، قصص الأنبياء، مرجع سابق، ص٢٦٧.
٣) يونس ٩٨/ك.

- علموا أن الأزمات تنشأ من عصيان اللَّه فأطاعوه.
- ينجى اللَّه المؤمن المسبح.
- لا ينبغى للمرءوس أن يتخذ القرارات وحده دون الرجوع للقيادة.
- يعيش المؤمن حياة مريحة فى الدنيا.
- يخلد المؤمن فى الجنة وينعم فيها.
- فى القصة إشارة إلى الحيوانات الضخمة فى عصور سابقة وأكدت الحفريات الحديثة ذلك.
- تعلموا أن اللَّه يعاقب الظالم فامتنعوا عن الظلم.
- علموا أن اللَّه لا يعاقب المؤمن الصالح بل يثيبه فى الدنيا والآخرة فأصبحوا صالحين.
- أخذوا على يد المنحرف وعاقبوه قبل استفحال الخطأ.
- شرع الإسلام العقاب لحماية الفرد والمجتمع.
- تعلمنا من القرآن أسباب أزمات الأمم السابقة لنتجنبها.
- ليس القصص القرآنى للتسلية.
- لا يعذب اللَّه الناس انتقاما منهم ولكن ليجنبهم الخطاء ﴿مَا يَفْعَلُ اللَّهُ بِعَذَابِكُمْ إِنْ شَكَرْتُمْ وَآمَنْتُمْ وَكَانَ اللَّهُ شَاكِراً عَلِيماً﴾[1].

---

١) النساء ١٤٧/م.

رسمه أزمة يونس عليه السلام

تابع أزمة يونس عليه السلام

٦/١ المنهج القرآنى لمعالجة الأزمات :

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

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

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

---

١) مختار الصحاح، مرجع سابق، ص/٦٧٨

النيل وكيفية التغلب على السنوات العجاف ببناء القناطر والسدود .

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

وفى أزمة يونس عليه السلام لما كذبه القوم هاجر من القرية دون أن يأمره اللّه بذلك خوفا من نزول العقاب واستعجل الأمر لذلك عاقبه اللّه بالتقام الحوت له ولكنه أنقذه لأنه كان من المسبحين، وكان القوم قد خافوا لأنهم رأوا بوادر العذاب فآمنوا لذا لم يعاقبهم اللّه ، ورجع يونس عليه السلام إلى القرية التى آمنت والتزمت بالمنهج ، وفى تلك القصة القرآنية عبرة لنا فى أن اللّه لا يعذب المؤمنين وأن الأزمات تأتى بسبب فعل الناس ﴿وَمَا أَصَابَكُمْ مِنْ مُصِيبَةٍ فَبِمَا كَسَبَتْ أَيْدِيكُمْ وَيَعْفُو عَنْ كَثِيرٍ﴾[1].

١/٦/١ الإنذار:

أنزل اللّه رسالاته على الرسل بتوحيده سبحانه وأوامره ونواهيه التى تضبط السلوك البشرى مع بنى جنسهم ومع المخلوقات الأخرى كالجماد والنبات والحيوان، فآمن البعض وأنكر البعض فكان كل رسول ينذر قومه بالعقاب بعد زمن من الإقناع قد يطول إلى ٩٥٠ سنة كما حدث فى

١) الشورى ٣٠/ك.

عصر نوح عليه السلام: ﴿فَلَبِثَ فِيهِمْ أَلْفَ سَنَةٍ إِلا خَمْسِينَ عَاماً﴾[1]، فإذا لم يتعظوا ويرجعوا عن كفرهم ويؤمنوا نزل عليهم العقاب كما أغرق قوم نوح.

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

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

وفى عصر ذى القرنين كان الإنذار هو تعدى يأجوج ومأجوج وهم قبائل يفسدون فى الأرض على قوم ضعاف لا يعرفون طريقة بناء سد بينهم وبين اعدائهم رغم انهم يعرفون أن علاج الأزمة فى بنائه، فلما وجههم وعلمهم طريقة البناء وطرق استخدام المعادن وصهرها فأطاعوه فحلت الأزمة ولم يحل عليهم العذاب.

وفى عصر يونس عليه السلام أنذر قومه فلم يتعظوا ثم رجعوا وآمنوا فلم ينزل عليهم العقاب، فالمنهج القرآنى يبدأ بإنذار القوم فمنهم من يؤمن ويلتزم فينجو ومنهم من يكذب ويكفر فيهلك يقول سبحانه: ﴿وَإِنْ مِنْ أُمَّةٍ إِلا خَلا فِيهَا

---

١) العنكبوت ١٤/ك.

نَـذِيرٌ﴾[١]، ﴿وَمَـا كُنَّـا مُعَـذِّبِينَ حَتَّـى نَبْعَـثَ رَسُـولاً﴾[٢]، ﴿وَمَـا أَهْلَكْنَا مِنْ قَرْيَةٍ إِلا لَهَا مُنْذِرُونَ﴾[٣].

وقد أنزل اللَّه القرآن ليكون نذيرا للعالمين: ﴿تَبَارَكَ الَّذِي نَزَّلَ الْفُرْقَانَ عَلَى عَبْدِهِ لِيَكُونَ لِلْعَالَمِينَ نَذِيراً﴾[٤] كما أرسـل اللَّه محمد ﷺ نذيرا للعالم كله فالرسالة المحمديـة عالميـة لأنها نزلـت والعـالم علـى اتصـال والتقـاء فالأزمـات متقاربـة والمشاكل متشابهة، يقـول الحـق: ﴿وَمَـا أَرْسَـلْنَاكَ إِلا كَافَّـةً لِلنَّاسِ بَشِيراً وَنَذِيراً﴾[٥] فمن لم يلتزم بما جاء به تعرض لمـا تعرض له السابقون مـن الـدمار والهـلاك فـالمجتمع الـذى لا يلتزم بالإسـلام تظهـر فيـه الأزمـات الاجتماعيـة والاقتصـادية والإدارية والأخلاقية فلن نجد لسـنن اللَّـه فـى الكـون تبـديلا مع تغير الزمان ولأن القرآن شفاء ورحمـة ففـى القـرآن أيضـا طرق العـلاج لكـل الأزمـات فهـو شـفاء وفـى التـزام المـنهج رحمة لأنه من يلتزم يكن ذلك له وقاية ﴿وَنُنَزِّلُ مِنَ الْقُرْآنِ مَا هُوَ شِـفَاءٌ وَرَحْمَةٌ لِلْمُؤْمِنِينَ وَلا يَزِيدُ الظَّالِمِينَ إِلا خَسَاراً﴾[٦].

٢/٦/١ التدبير (التخطيط):

١) فاطر ٢٤/ك.
٢) الإسراء ١٥/ك.
٣) الشعراء ٢٠٨/ك.
٤) الفرقان ١/ك.
٥) سبأ ٢٨/ك.
٦) الإسراء ٨٢/ك

يدعو القرآن المسلمين إلى تدبر الأمر والإعداد له وتوقيه قبل حدوثه ففى عصر نوح أمر الله تعالى نوح ببناء سفينة للنجاة من الغرق، واستمر نوح يبنى فى السفينة المصنوعة من الخشب لأنه مادة تطفو على الماء والحبال وهى المواد المتاحة حينئذ ونشر الخشب من الشجر يستغرق وقتا خاصة أن السفينة كانت كبيرة حتى يمكن حمل الحيوانات والبشر عليها كما أن جمع الليف من النخل لصناعة الحبال أيضا يستغرق وقتا يقول القرطبى: مكث نوح يغرس الشجر مائة عام ويقال بناها فى أربعين سنة وقيل: ثلاثين وقيل: أن طول السفينة ألف ذراع ومئتا ذراع وعرضها ستمائة ذراع وكانت ثلاث طبقات طبقة للوحوش وطبقة للبشر وطبقة للطير[1] وكان الكفار حين يمرون على نوح يسخرون منه ويقولون له هل تركت الدعوة لتعمل نجاراً ؟ كما كانوا يستغربون من هذا البناء خاصة وأنهم بعيدون عن الماء أو أن السفينة كانت الأولى من نوعها فهم لم يعتادوا على الانتقال خلال الماء: ﴿وَيَصْنَعُ الْفُلْكَ وَكُلَّمَا مَرَّ عَلَيْهِ مَلأٌ مِنْ قَوْمِهِ سَخِرُوا مِنْهُ قَالَ إِنْ تَسْخَرُوا مِنَّا فَإِنَّا نَسْخَرُ مِنْكُمْ كَمَا تَسْخَرُونَ﴾[2] ولما أتمَ نوح عليه السلَام صنعها انتظر الأمر حتى يحملها ويسير عليها للنجاة من الغرق.

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

---

١) القرطبى، تفسير القرطبى ج٦ (القاهرة: الشعب، ١٩٦٩)، ص٣٢٦٠

٢) هود ٣٨/ك.

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

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

وخطط يونس عليه السلام للخروج من القرية حتى ينجو من العذاب ثم رجع فالتدبير أو التخطيط أحد أبعاد المنهج القرآنى للإعداد والخروج من الأزمات فإدارة الأزمة: استعداد × إعداد فهى ليست حاصل جمعهما بل حاصل ضربهما والفرق كبير[1].

٣/٦/١ إعداد الفريق :

ينبغى على مخطط الأزمة الاهتمام بإعداد فريق الأزمة واختياره من ذوى الإمكانيات والقدرات والمهارات الخاصة والتجربة والخبرة كى يمكنهم التعامل مع الأزمات الحالية والمتوقعة ، وكلما كان الفريق معداً إعداداً جيداً ومستمراً تمكنت المنظمات من علاج الأزمات بفعالية وكفاءة فالإعداد النفسى والتدريب العملى المستمر يجعل المنظمات فى

---

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

طمأنينة من إمكانية التعامل مع الأزمات واحتوائها وإستعادة النشاط فى وقت أقل وعملية الاختيار تمر بثلاث مراحل[١]:

- تحليل الوظيفة Job analysis
- تحليل الفرد Individual analysis
- المواءمة بين المواصفات المطلوبة وقدرات الفرد Matching ويحسن أن يمر الأفراد بالاختبارات النفسية والمقابلات الشخصية ودراسة تاريخ الحياة وتقارير الرؤساء والزملاء والإنجازات السابقة خلال التدريب ويجب أن يختاروا من الأذكياء والمبدعين والأكثر ثباتا إنفعاليا مع الحزم والشجاعة والولاء والتعاون وحب التضحية يقول الحق: ﴿إِنَّ الإِنْسَانَ خُلِقَ هَلُوعاً(*) إِذَا مَسَّهُ الشَّرُّ جَزُوعاً(**) وَإِذَا مَسَّهُ الْخَيْرُ مَنُوعاً(***) إِلا الْمُصَلِّينَ* الَّذِينَ هُمْ عَلَى صَلاتِهِمْ دَائِمُونَ* وَالَّذِينَ فِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ مَعْلُومٌ* لِلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ* وَالَّذِينَ يُصَدِّقُونَ بِيَوْمِ الدِّينِ* وَالَّذِينَ هُمْ مِنْ عَذَابِ رَبِّهِمْ مُشْفِقُونَ* إِنَّ عَذَابَ رَبِّهِمْ غَيْرُ مَأْمُونٍ* وَالَّذِينَ هُمْ لِفُرُوجِهِمْ حَافِظُونَ* إِلا عَلَى أَزْوَاجِهِمْ أَوْ مَا مَلَكَتْ أَيْمَانُهُمْ فَإِنَّهُمْ غَيْرُ مَلُومِينَ* فَمَنِ ابْتَغَى وَرَاءَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْعَادُونَ* وَالَّذِينَ هُمْ لأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ

---

١) المرجع السابق، ص/ ٢٥٧

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

**) الجزع: ابلغ من الحزن وهو حزن يصرف الإنسان عما هو بصدده ويقطعه عنه وأصل الجزع قطع الحبل من نصفه

***) المنع: من يمنع حق اللَّه فى ماله.

رَاعُونَ* وَالَّـذِينَ هُـمْ بِشَـهَادَاتِهِمْ قَـائِمُونَ* وَالَّـذِينَ هُـمْ عَلَـى صَـلاتِهِمْ يُحَـافِظُونَ* أُولَئِـكَ فِـي جَنَّـاتٍ مُكْرَمُونَ﴾[1]، والمعنـى أن الأفـراد الـذين لا يجزعـوا فى الأزمات ويمكـنهم المحافظـة علـى تماسـكهم أثناءها ينبغى أن يختار قادة الأزمـات مـنهم حتـى يديروها بكفاءة وفعالية لانضباطهم وعدم انفعـالهم السريع وقدرتهم على التفكير.

١/٣/٦/١ الصـفات الواجـب توافرهـا فـى قائـد فريق الأزمة:

- الإيمـان باللَّـه وإقامـة الصـلاة والمحافظـة عليهـا وإيتـاء الزكاة كل عام.
- الإيمان بالآخرة والإشفاق من عذابها.
- الاستقامة النفسية والخلقية والسلوكية.
- رعاية الأمانة فى عمله والعمل بحقها.
- الوفاء بالعهود والعقود.
- شـهادة الحق والصدق.
- الصبر والتقوى والحلم.
- القدرة على الابتكار ﴿وَاصْنَعِ الْفُلْكَ﴾[2].
- حب البذل والتضحية: ﴿وَمَـا أَسْـأَلُكُمْ عَلَيْـهِ مِـنْ أَجْـرٍ إِنْ أَجْرِيَ إِلا عَلَى رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾[3].
- القدرة على التصرف السريع أثناء الأزمات.

---

١) المعارج ١٩-٣٥ /ك

٢) هود ٣٧/ك.

٣) الشعراء ١٠٩/ك.

٢/٣/٦/١ واجبات فريق الأزمة:

١/٢/٣/٦/١ قبل الأزمة

- إنشاء جهاز معلومات قوى صادق (يوسف وذو القرنين وشعيب).
- الاهتمام بالمتغيرات البيئية ودراستها (يوسف وتغير البيئة من الزرع إلى الجفاف).
- تحديد المخاطر (الغرق عند نوح والجفاف عند يوسف وهجوم الأعداء عند ذى القرنين).
- دراسة وسائل الإنقاذ الممكنة (السفينة فى عصر نوح والتخزين فى عصر يوسف).
- وضع الخطط والسياسات (أزمة يوسف).
- وضع السيناريوهات (نوح و يوسف وذو القرنين).
- توفير نظم الإنذار المبكر: ﴿فَإِذَا جَاءَ أَمْرُنَا وَفَارَ التَّنُّورُ فَاسْلُكْ فِيهَا مِنْ كُلٍّ زَوْجَيْنِ اثْنَيْنِ﴾[١].
- اتخاذ الإجراءات الواقية لدرأ الأزمة (تخزين الفائض فى عصر يوسف).
- توفير مواد الغذاء (حمل الحيوانات فى السفينة).
- توفير المواد الطبية للإسعافات (حماية صحة البشر بالغذاء والدواء).
- إصدار القرارات الرشيدة (تخزين القمح عند يوسف وتوجيه العمل الجماعى عند ذى القرنين وترك المكان عند نوح وشعيب ويونس).

---

١) المؤمنون ٢٧/ك.

- حماية ووقاية البشر من الهلاك (السفينة عند نوح وتوزيع الطعام عند يوسف وبناء السد عند ذى القرنين والهجرة عند شعيب ويونس).
- تدريب الفريق (صناعة السفينة وتدريب يوسف لفريق الأزمة للتخزين والتوزيع والاستضافة وتدريب ذى القرنين للقوم).
- المتابعة والرقابة المستمرة والتغذية المرتدة للمعلومات: ﴿وَاصْنَعِ الْفُلْكَ بِأَعْيُنِنَا وَوَحْيِنَا﴾[١].

٢/٢/٣/٦/١ أثناء الأزمة:

- التأكد من تنفيذ السيناريوهات والخطط (إشراف نوح ويوسف وذى القرنين بأنفسهم على التنفيذ: ﴿وَلَمَّا جَهَّزَهُمْ بِجَهَازِهِمْ قَالَ ائْتُونِي بِأَخٍ لَكُمْ مِنْ أَبِيكُمْ أَلا تَرَوْنَ أَنِّي أُوفِي الْكَيْلَ وَأَنَا خَيْرُ الْمُنْزِلِينَ﴾[٢].
- تحديد المهام لكل فرد من الفريق (ذو القرنين).
- الابتكار (صناعة السفينة).
- مساعدة من أصابتهم الأزمة (توزيع القمح حتى على جيران مصر): ﴿وَجَاءَ إِخْوَةُ يُوسُفَ فَدَخَلُوا عَلَيْهِ فَعَرَفَهُمْ وَهُمْ لَهُ مُنْكِرُونَ﴾[٣].

---

١) هود٣٧/ك.
٢) يوسف ٥٩/ك.
٣) يوسف٥٨/.

- السـرعة فـى الأداء (ركـوب السـفينة وخـروج لـوط لـيلا وتوزيع القمح فى مصر وجيرانها).
- التركيـز علـى الأصـول وتـرك الفـروع (صـناعة السـفينة وعدم التعرض للكفار حتى تمت صناعتها وبـدؤا الركـوب فيها).
- المحافظة على السرية (خروج شعيب بقومه ليلا حتى لا يراهم الكفار فيمنعوهم).
- الرقابـة علـى تـدفق العمـل (إشـراف نـوح ويوسـف وذو القرنين علـى تـدفق العمـل والتأكـد مـن تنفيـذه وعـدم تعطل أى جزء منه ولذا وصلوا للأهداف بفعالية).
- التعاون أثناء الأزمـة ومحاولـة الخـروج منهـا (تعـاون كـل الأجهزة فى أزمة مصر فى عصر يوسف، الملـك والعزيـز والدواوين والشعب).
- القدوة الحسنة (عدم شـبع يوسـف وتحـت يـده خـزائن الأرض وعمل نوح بيده فى السفينة).
- الاتصال الفعال (نوح ويوسـف وذو القـرنين فهـم دائمـى التواجد بين المرءوسين والشعب).
- التصرف الاقتصادى الرشيد (التخزين والتوزيع بالسوية): ﴿وَنَزْدَادُ كَيْلَ بَعِيرٍ ذَلِكَ كَيْلٌ يَسِيرٌ﴾[1] قالها إخوة يوسـف لأبـيهم عنـدما طلـب يوسـف مـنهم إحضـار شـقيقه بنيامين).

---

١) يوسف ٦٥/ك.

- الاهتمام بالبيئة (تخزين القمح والشعير فى سنابله حتى لا يسوس ويضطر البشر إلى أكله فيمرضون، والخروج من المكان الذى سينزل عليه العذاب والذهاب إلى مكان نظيف آمن لأن المكان الأول سيمتلئ بالموتى والجراثيم والأمراض).
- إباحة بعض السلوكيات التى لم تكن مباحة من قبل: ﴿فَمَنِ اضْطُرَّ فِي مَخْمَصَةٍ غَيْرَ مُتَجَانِفٍ لِإِثْمٍ فَإِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ﴾[1] يبيح القرآن بعض السلوكيات المحرمة فى المجاعة أو الأزمة كأكل الميتة وأكل مالا يؤكل وأكل الثمار من مال الغير على ألا يحمل معه منها شىء.
- التوزيع بالسوية على أصحاب الأزمة (يوسف).
- تشجيع التبرع وأعمال الخير: ﴿لا يَسْتَوِي مِنْكُمْ مَنْ أَنْفَقَ مِنْ قَبْلِ الْفَتْحِ وَقَاتَلَ أُولَئِكَ أَعْظَمُ دَرَجَةً مِنَ الَّذِينَ أَنْفَقُوا مِنْ بَعْدُ وَقَاتَلُوا﴾[2] وقد كان المسلمون فى أزمات اقتصادية قبل فتح مكة لذلك كان أجر من ينفق أكبر لأن الإسلام كان قد قوى بعد الفتح ولم يكن المسلمون فى حاجة إلى الإنفاق فقد قوى الإسلام وأصبح لديه المال الوفير.
- التنسيق بين الأجهزة (التنسيق بين أجهزة جمع المحصول وأجهزة التخزين وأجهزة التوزيع وأجهزة

---

١) المائدة ٣/م.
٢) الحديد ١٠/م.

الاستضافة فى مصر عند يوسف عليه السلام، والتنسيق بين جماعات العمل المختلفة فى عصر ذى القرنين).

- المتابعة المستمرة على الأعمال أولا بأول (تواجد نوح ويوسف وذو القرنين بين المرءوسين أثناء العمل والتقييم المستمر والقضاء على الأخطاء والانحرافات فى وقتها وهذا ما جعلهم يحققون الأهداف بأعلى فعالية ممكنة: ﴿فَمَا اسْطَاعُوا أَنْ يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْباً﴾(١)

- التنفيذ الفورى لنظام الثواب والعقاب: ﴿قُلْنَا يَا ذَا الْقَرْنَيْنِ إِمَّا أَنْ تُعَذِّبَ وَإِمَّا أَنْ تَتَّخِذَ فِيهِمْ حُسْناً* قَالَ أَمَّا مَنْ ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَى رَبِّهِ فَيُعَذِّبُهُ عَذَاباً نُكْراً* وَأَمَّا مَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحاً فَلَهُ جَزَاءً الْحُسْنَى وَسَنَقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْراً﴾(٢) فقد بين ذو القرنين أنه سوف يعاقب من أخطأ أو انحرف عن الأمر ثم يعاقبه اللَّه فى الآخرة أما من يصلح فسوف يكافئه ثم يكون أمره إليه يسيرا بإعطائه المكانة والمركز اللائق

- تنفيذ الخطة على مراحل: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَباً فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلا قَلِيلاً مِمَّا تَأْكُلُونَ* ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلا قَلِيلاً مِمَّا تُحْصِنُونَ* ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ

---

١) الكهف٩٧/ك.
٢) الكهف٨٦، ٨٧، ٨٨/ك.

يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ﴾[١] فقد قسم يوسف الخطة إلى ثلاث مراحل مرحلة الجد فى الزراعة والتخزين ومرحلة التوزيع ثم مرحلة الزرع مرة أخرى بعد انقضاء السبع الخضر والسبع العجاف.

١/٦/٣/٢/٣ بعد الأزمة :

- تقييم مدى فعالية الخطط والسياسات (نوح عندما سافر بالسفينة ووصل إلى الأرض الجديدة: ﴿قِيلَ يَا نُوحُ اهْبِطْ بِسَلامٍ مِنَّا وَبَرَكَاتٍ عَلَيْكَ وَعَلَى أُمَمٍ مِمَّنْ مَعَكَ﴾[٢]، ويوسف فى السنة الخامسة عشر: ﴿ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ﴾[٣] وذو القرنين عندما أتم العمل ولم يستطع الأعداء اعتلاء السد أو نقبه: ﴿فَمَا اسْطَاعُوا أَنْ يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْباً﴾[٤].
- تقييم عمل الأفراد ومكافأة المحسن وعقاب المقصر: ﴿قَالَ أَمَّا مَنْ ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَى رَبِّهِ فَيُعَذِّبُهُ عَذَاباً نُكْراً* وَأَمَّا مَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحاً فَلَهُ جَزَاءً الْحُسْنَى وَسَنَقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْراً﴾[٥] ونلاحظ أنه قال سوف عند العقاب وهى تعنى التأجيل حتى يذهب غضبه فيكون العقاب على قدر الذنب أو قد يعفو عنه،

---

١) يوسف ٤٧، ٤٨، ٤٩/ك.
٢) هود ٤٨/ك.
٣) يوسف ٤٩/ك.
٤) الكهف٩٧/ك.
٥) الكهف ٨٧، ٨٨/ك.

أما فى الثواب فجاءت بعد فاء التعقيب أى أن الجزاء سيكون سريعاً فعلاً وقولاً.

- التدريب المستمر حتى لا ينسى الفرد ما تعلمه نتيجة طول المدة أو تغير أساليب التدريب أو تغير نوع الأزمات (نزول الأنبياء الواحد بعد الآخر حتى لا ينسى الناس الدين).
- التعلم، يتعلم البشر بعد الأزمة عدة دروس مستفادة ليتجنبوا أسباب الأزمات السابقة ويعتبروا منها ويحاولوا بالعمل والصيانة عدم رجوعها مرة أخرى.
- العمل على الإسراع بعودة النشاط (نوح عند وصوله إلى الأرض الجديدة ويوسف فى السنة الخامسة عشر عند انتهاء الأزمة وذو القرنين بعد بناء السد وشعيب ومن معهما عند وصولهم إلى المكان الجديد).
- تعديل الخطط والسيناريوهات عند تغير الظروف والبيئة حتى تلائم التغير (نلاحظ اختلاف الأزمات عند كل رسول واختلاف العلاج).
- الصيانة الدورية للآلات والعدد والمبانى (كصيانة وسائل الرى فى مصر ثم المشروعات على النيل بعد ذلك لحجز المياه للسنوات العجاف).
- العمل على احتواء أية أزمة جديدة ولو صغرت حتى لا تستفحل، إن ترك الأزمات الصغيرة بدون حل يسبب استفحالها لذا كانت الرسل ترسل تترا لكل أزمة حتى تعالجها.
- الاتصال بين كافة الأجهزة المعنية حتى يمكنها درأ الأزمة فى أولها (اتصال الأجهزة فى مصر عند الأزمة وبعدها فى عصر يوسف).

- الاهتمام بخطط إدارة الكوارث لنظم المعلومات وصدقها فهى تؤثر على جودتها وتكاملها وسرعة استعادة النشاط[١] ﴿يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيق﴾[٢].

١) الشواف (١٩٩٩) قياس تكامل المعلومات. المجلة العربية للعلوم الإدارية. جـ٦ العدد/٣، ص/٤٢٢.
٢) يوسف ٤٦/ك.

- **النتائج والتوصيات**

١/٧ النتائج :

١/٧/١ ذكر القرآن عدة أزمات فى كافة العصور تختلف كل منها عن الأخرى فمنها الجوائح الأرضية والسماوية كالغرق والصواعق والمطر والزلزلة، ومنها الاقتصادية ومنها النقدية، ومنها الإدارية، ومنها بسبب نقص الميزان والمكيال، ومنها بسبب نقص المعلومات وعدم استخدام الموارد المتاحة، ومنها بسبب سوء استخدام الموارد البشرية والمادية، ومنها بسبب التسرع فى اتخاذ القرارات دون إذن القيادة.

٢/٧/١ بين القرآن كيفية معالجة الأزمات والتخفيف منها ووضع خطوات الحل فى كل مرحلة من مراحلها وكيفية العلاج والتغلب عليها بأقل الخسائر كل منها بما يناسبها من الحلول فليست الكارثة الأرضية كالأزمة الاقتصادية أو الإدارية أو الخلقية، فإذا كانت الأزمة بسبب جهل البشر أو نقص المعلومات أو بعض الظواهر الكونية كالجفاف أرسل اللَّه الأنبياء ليعلموا الأفراد أساليب العلاج، أما إذا أرسل اللَّه رسله بالتوحيد والمنهج وكذبهم أقوامهم فإن اللَّه ينجى المؤمنين الملتزمين بالمنهج ويهلك المكذبين الضالين، وبذلك نكون قد أجبنا على السؤال الأول.

٣/٧/١ أرسل اللَّه تعالى رسله إلى الناس ليوحدوا اللَّه ويؤمنوا بملائكته وكتبه ورسله وأرسل اللَّه الشريعة معهم أى المنهج الذى يحكم سلوك

البشـر مـع بنـى جنسـهم ومـع بـاقى المخلوقـات كالنبات والحيوان والجماد فمن يتبع الرسل يعيش حياة طيبة منضبطة ثم يدخل الجنة فى الآخرة، أما الذى يكذب الرسـل فيهلك بـالغرق أو الخسـف أو الريح أو الآفات الزراعية أو غيرهـا، ومـا زالـت سـنة اللّه فى خلقـه مسـتمرة فمـن لا يتبـع مـنهج اللّـه يبتلى بأزمـات اقتصـادية ومالية وإداريـة و تتسـبب فى تدمير المجتمع ولكن ببطئ، فهناك علاقة بين مخالفة مـنهج اللّـه وبـين وجـود الأزمـات وتفاقمهـا واستمرارها وبـذلك نكـون قـد أجبنـا علـى السـؤال الثانى فرع (أ).

٤/٧/١ للأزمات مراحـل: مرحلـة الإنـذار وهـى التـى ينـذر اللّه فيها المكذبين بالهلاك الأهداف ووضع الخطـط وتدبير الأمـر ثـم الاحتـواء بتوزيـع المـال والطعـام أو الهجرة من المكان، ثم استعادة النشاط فى الأرض الجديدة كما فى قصة نوح أو شعيب أو يونس عليه السـلام أو فى نفس المكان كما فى قصـة يوسـف عليه السـلام فـى مصـر أو قصـة ذى القـرنين، ثـم التعلم وعدم تكرار الأزمة مرة أخرى ومحاولة تجنب أسباب الأزمات والحذر منها.

٥/٧/١ للتخطـيط للأزمــة أهميــة كبــرى فقــد بــين اللّــه سبحانه لرسـله وسـائل النجـاة مـن الأزمـات فقـد خطـط نـوح عليـه السـلام للأزمـة بصـنع السـفينة وخطط يوسف لأزمة مصر لمدة خمسة عشر سنة على ثلاث مراحل: مرحلة الإنتـاج الغزيـر والتخـزين فـى الأمـاكن المناسـبة بالطريقـة السـليمة فـى السـبع الأول ثـم التوزيـع وترشـيد الاسـتهلاك فـى السبع العجاف ثم فى السنة الخامسة عشر عنـد استعادة النشاط من الزرع والصنع والرعى وغيرهـا من الأعمال التى اعتادها المصريون، كما قسم ذو

القرنين الخطة إلى مرحلتين: مرحلة جمع المعادن ومرحلة بناء جسم السد وقد توصل إلى الهدف بفعالية واستعاد القوم نشاطهم وهم فى أمان من الأعداء وبذلك نكون قد أجبنا على السؤال الثانى فرع (ب).

٦/٧/١ للقيادة أهمية كبرى فى إدارة الأزمات فالقائد هو الذى يوجه سلوك مرءوسيه كى يتوصلوا معا إلى الأهداف بفعالية فاختياره من ذوى المكنة والأمانة يؤثر على سلامة وصلاح القرارات مثلما اختار الملك يوسف عليه السلام لعلمه ومكنته وأمانته ومعرفته لحفظ المحصولات، فقد أصدر القرارات السديدة التى احتوت الأزمة فى مصر وتغلبت عليها، كما استطاع نوح عليه السلام تخطى كارثة الغرق بصنع السفينة ونجاته مع المؤمنين ووصوله بسلام إلى الأرض الجديدة، كما نجح ذو القرنين لعلمه واتباعه للأسباب فى احتواء الأزمة بقراراته السديدة وتوجيهه للموارد البشرية فى حسن استخدام الموارد المادية وعدم قدرة الأعداء اعتلاء السد أو النفاذ من خلاله، كما نجح شعيب عليه السلام فى الهجرة مع المؤمنين ونجاتهم مما ألم بقومهم، وبذلك نكون قد أجبنا على السؤال الثانى فرع (جـ).

٧/٧/١ إن اختيار فريق الأزمات يعتبر من أسباب علاجها بفعالية، وينبغى أن يختاروا من ذوى القدرات الخاصة والمهارات غير التقليدية وممن يتصفون برباطة الجأش والذكاء والثبات الانفعالى حتى يمكنهم التصرف السريع الرشيد ويمدونهم دائما بالمعلومات الصحيحة أولا بأول ولديهم الاستعداد للتعاون والتكامل وإنكار الذات ومستعدون للتضحية

ومساعدة المنكوبين ، وبذلك نكون قد أجبنا على السؤال الثانى فرع (د).

٨/٧/١ يعتبر ترشيد الاستهلاك ضرورة من ضرورات مواجهة بعض الأزمات لذا نجد يوسف عليه السلام يرشد الاستهلاك فيوزع القمح المخزون بالتساوى بين المصريين وجيرانهم حتى لا يكون هناك إسراف لا تحتمله الأزمة فلو حدث إسراف لحدثت مجاعة ولا تقتير فيجوع الناس، كما استطاع ذو القرنين أن يوجه الموارد البشرية إلى حسن استخدام الموارد المادية لبناء السد وقد حقق كل منهما الهدف بذلك فلم تحدث مجاعة فى مصر ولم يستطع الأعداء اعتلاء السد أو اختراقه، وبذلك نكون قد أجبنا على السؤال الثانى فرع (هـ).

٩/٧/١ إن مبدأ الثواب والعقاب يعتبر من المبادئ الهامة التى توجه وتحكم سلوك البشر فلو تساوى المحسن مع المسيئ لفسدت الأرض ، ولكن ينبغى مكافأة المحسن وعقاب المسيئ على قدر فعله حتى ينضبط السلوك وقد جاء ذلك على لسان كل الرسل فاللّه تعالى يجازى المحسن بالحياة الطيبة فى الدنيا وبالجنة والرضوان فى الآخرة وقد طبق ذلك كل الرسل وذو القرنين فتوصلوا إلى الهدف بفعالية ، وبذلك نكون قد أجبنا على السؤال الثانى فرع (و).

١٠/٧/١ الاتصال الفعال من الأبعاد الهامة لكل تنظيم يحاول احتواء الأزمة فالاتصال بين القائد ومرءوسيه فى كل المستويات الإدارية يخفف من تأثير الأزمة وبالمشورة يمكنهم معا احتواؤها فإن اشتراك عدة عقول وخبرات تعصم خطأ الفرد لو انفرد بالقرار، كما ينبغى أن يكون الاتصال بين الأجهزة المعنية

ليكون القرار شاملا كل الإمكانات المتاحة، وبذلك نكون قد أجبنا على السؤال الثانى فرع (ز).

١١/٧/١ تعد المعلومات عصب الأزمة فهى تلعب دوراً أساسياً فيها فكلما كان القائد ملما بالمعلومات أمكنة ذلك من سرعة احتوائها بكفاءة، وقد كان الرسل ينبئوون من قبل اللّه سبحانه بالمعلومات الصادقة الصحيحة الشاملة، وينبغى على المسئولين عمل نظام للمعلومات وقد ساعدت الحاسبات على ذلك، وبذلك نكون قد أجبنا على السؤال الثانى فرع (ح).

١٢/٧/١ تعد المتابعة المستمرة والرقابة ركناً هاماً من أركان إدارة الأزمات فلولا تواجد يوسف عليه السلام بين مرءوسيه ليتابع الأداء حتى يطابق الخطة لتأخر التنفيذ ولم يتوصل إلى الأهداف بفعالية ، وكذلك ذو القرنين راقب التنفيذ أولا بأول وكان بينهم أثناء العمل فجاء الأداء مطابقا للخطة فتوصلوا إلى الأهداف بأعلى فعالية ممكنة ، وبذلك نكون قد أجبنا على السؤال الثانى فرع (ط).

١٣/٧/١ للقيم دور فعال فى البيئة الخارجية وفى داخل المنظمات فبدونها تنقلب الموازين وتنهار المجتمعات والمنظمات، لذا ينبغى على قائد الأزمة الاهتمام بالقيم والحفاظ عليها حتى تنجو المنظمات من الفساد الاقتصادى والأخلاقى والانهيار كما حدث فى قوم شعيب، وبذلك نكون قد أجبنا على السؤال الثانى فرع (ك).

١٤/٧/١ أنزل اللَّه تعالى منهجاً محدداً لإدارة الأزمات ووجه سلوك البشر قبل الأزمة وأثناءها وبعدها، فقبلها:

العمـل علـى إنشـاء جهـاز للمعلومـات ودراسـة الظواهر وملاحظة اتجاهها ومراقبة الإنذارات كنقص المطر أو الخسائر المسـتمرة أو انخفـاض مسـتوى الأرباح وتحديد المخاطر حتـى نسـتعد لهـا بتحديـد الهدف ووضع الخطط والسيناريوهات واختيار الفريق الأزموى وقائده وتدريبهم وإعداد التموين والأجهـزة الطبية والمستشفيات.

١٥/٧/١ وفى أثناء الأزمة: التأكد من التنفيذ والابتكار كابتكار نـوح عليـه السـلام للسـفينة وكانـت وسـيلة نقـل جديـدة لـم تعرفهـا البشـرية مـن قبـل، ومسـاعدة المتضـررين والقـدوة الحسـنة مـن قبـل القـادة والاتصـال الفعـال بـين القائـد والفريـق وبـين القائـد والأجهزة المعنية والاهتمام بالبيئة وقد أباح القـرآن بعـض السـلوكيات المحرمـة كأكـل الميتـة فـى المخمصة أو المجاعة والأكـل مـن زرع الغيـر بقـدر الشبع دون أخذ أكثر، وحـث القـادرين علـى التبـرع ومراقبة تنفيذ الخطط.

١٦/٧/١ بعد الأزمة: الاهتمام بعودة النشاط سـريعاً وتقيـيم الخطـط والتـدريب المسـتمر للفـرق والـتعلم مـن الأزمـة فهـى عبـرة وعظـة حتـى لا تتكـرر وإنشـاء المشـروعات النافعـة التـى تقـى مـن الأزمـات كالمشروعات على الأنهـار لحجـز الميـاه للسـنوات العجاف كما حدث عنـد الفراعنـة بعـد يوسـف فقـد تعلموا ذلك، وبذلك نكـون قـد أجبنـا علـى السـؤال الثالث.

٨/١ التوصيات:

١/٨/١ للجامعات:

١/١/٨/١: الاهتمام بدراسة الأزمات فى الشريعة الإسلامية والتعرف على وسائل العلاج لتكون نبراسا لنا فى وضع الخطط فى الأزمات المعاصرة، كما يمكننا تجنب حدوثها أصلا إذا اجتنبنا أسبابها فالقصص فى القرآن عبرة لنا لنسترشد ونتعلم منها .

٢/١/٨/١: تدريس مادة إدارة الأزمات من المنظور الإسلامى كما تدرس من المنظور الحديث من علماء مختلفى الثقافة، فينبغى إضافة وجهة نظر الثقافة التنظيمية الإسلامية إلى تلك الثقافات فستضيف إليها الكثير.

٢/٨/١ للمنظمات:

١/٢/٨/١: ينبغى وجود إدارة مستقلة فى المنظمات تكون مهمتها جمع المعلومات والتنبؤ ووضع الخطط والسياسات والبرامج والسيناريوهات للأزمات المقبلة.

٢/٢/٨/١: كما ينبغى اختيار الفرق الأزموية على أسس سليمة وتدريبها بصفة مستمرة وعمل تجارب دورية للفرق وافتعال الأزمات حتى تكون الفرق على أهبة الاستعداد لأداء مسئولياتها بمجرد حدوث الأزمة، فتطمئن المنظمات على حماية مواردها البشرية والمادية فتشعر بالاستقرار.

٣/٢/٨/١: الاهتمام بوضع نظام للثواب والعقاب حتى يزداد المتقن إحسانا ويقلع المسيئ فنضمن ارتفاع مستوى الأداء والتوصل إلى الأهداف بفعالية.

١/٨/٢/٤: الاهتمام بالصيانة الدورية والكشف الدورى على المعدات للتأكد من سلامتها حتى لا تحدث الأزمة أو الكارثة فجأة ولا نتمكن من القضاء عليها.

١/٨/ ٣ لهيئات الدولة:

١/٣/٨/١: ضرورة تخصيص جزء من الاحتياطيات من الميزانية العامة للدولة أو المنظمات للأزمات والطوارئ.

٢/٣/٨/١: الاهتمام بالبيئة عند مجابهة الأزمات خاصة التى تسبب تلوثا كالكيماوية أو التى تترك إشعاعا أو دخانا يؤثر على صحة الأفراد.

٣/٣/٨/١: الاهتمام بإنشاء جهاز للاستكشاف المبكر حتى يمكننا التعامل مع الأزمة قبل استفحالها وإصلاح الانحرافات سريعا حتى لا نقع فيها.

٤/٣/٨/١: الاهتمام بتوعية المواطنين بأساليب الوقاية وتعليمهم الإسعافات الأولية حتى نحمى الأفراد من آثار الأزمات.

المراجع العربية

- **القرآن الكريم**

كتب التفسير :

- ابن كثير. تفسير ابن كثير. القاهرة: الشعب، ١٩٧٠ .
- الفخر الرازى. التفسير الكبير. القاهرة: دار الغد العربى، ١٩٩٢.
- الفيروز آبادى. تنوير المقياس من تفسير ابن عباس. القاهرة: الأنوار ، بدون تاريخ.
- القرطبى. الجامع لأحكام القرآن. القاهرة: الشعب، ١٩٦٩ .

كتب الحديث:

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

الكتب الفقهية :

- ابن القيم. أعلام الموقعين .جـ٢. القاهرة: الجيل ،١٩٧٣.
_____ . الطرق الحكمية . القاهرة: المدنى ،١٩٩٢ .
- ابن رشد.بداية المجتهد ونهاية المقتصد.القاهرة: الأزهرية ، ١٩٦٩.
- ابن عابدين . الرسائل . بدون بيانات .
- ابن قدامة .المغنى جـ٢.القاهرة: دار الغد العربى ،١٩٩٢.
- السيد سابق. فقه السنةجـ٢.القاهرة: دار ثابت،١٩٩٤.
- القرضاوى . دور القيم والأخلاق فى الإقتصاد الإسلامى. بيروت : الرسالة، ١٩٩٦.

كتب تاريخية :

- ابن خلدون .المقدمة . بيروت : الهلال ،١٩٧٨ .

- الشعراوى . قصص الأنبياء . القاهرة : الدار العلمية للكتب والنشر ،١٩٩٨.
- الطرطوشى . سراج الملوك .بيروت : الدار اللبنانية ،١٩٩٤ .
- المقريزى، الخطط . القاهرة : مكتبة الآداب ، بدون تاريخ.

كتب إدارة الأزمات الإسلامية:

- ابن شاهين. زبدة كشف الممالك وبيان الطرق والمسالك.القاهرة:دار العرب، ١٩٨٨.
- الأسدى. التيسير والاعتبار والتحرير والاختبار فيما يجب من حسن التدبير والتصرف والاختيار.القاهرة:دار الفكر العربى،١٩٦٨.
- المقريزى. إغاثة الأمة بكشف الغمة. القاهرة: الهلال، ١٩٩٠.

كتب إدارة الأعمال الإسلامية:

- ابن أبى الربيع.سلوك المالك فى تدبير الممالك.القاهرة:الشعب،١٩٨٣.
- ابن طبا طبا.الفخرى فى الآداب الإسلامية.القاهرة:المعارف،١٩٨٣.
- ابن عبدون. ثلاث رسائل اندلسية فى الحسبة والمحتسب. القاهرة: المعهد الفرنسى، ١٩٥٥.
- الطرطوشى. سراج الملوك. بيروت: الدار اللبنانية، ١٩٩٤.
- العامرى. السعادة والإسعاد فى السيرة الإنسانية.القاهرة:دار الثقافة والنشر، ١٩٩١.
- المقريزى. النقود. القاهرة: العصرية، ١٩٣٩.
- عاشور. دراسة فى الفكر الاقتصادى العربى الدمشقى .محاسن التجارة. القاهرة: دار الاتحاد،١٩٧٣.

كتب إدارة الأزمات الحديثة:

- الحملاوى، رشاد. إدارة الأزمات . القاهرة : عين شمس ،١٩٩٣.
_____ . التخطيط لمواجهة الأزمات. القاهرة : عين شمس ،١٩٩٥ .

- الخضيرى ، محسن أحمد . إدارة الأزمات . القاهرة:مدبولى ، بدون تاريخ .
- الطيب ، حسن . إدارة الكوارث . القاهرة : ميدلايت ، ١٩٩٢ .
- العماوى، عباس رشدى .إدارة الأزمات فى عالم متغير.القاهرة :الأهرام ، ١٩٩٣.
- الهوارى، سيد. إدارة الأزمات . القاهرة : عين شمس ، ١٩٩٨.
- شريف، منى صلاح الدين. إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء. القاهرة: لم يذكر الناشر، ١٩٩٨.
- هلال، محمد حسن .مهارات إدارة الأزمات. القاهرة:المؤلف ، ١٩٩٦ .

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، ١٩٩٤.
- الأصفهانى. المفردات. القاهرة: الحلبى، ١٩٦١ .
- الرازى . مختار الصحاح . القاهرة : الحلبى ،١٩٥٠ .
- الفيومى. المصباح المنير . بيروت : مكتبة لبنان ،١٩٨٧ .

المؤتمرات:

- المؤتمر السنوى الأول والثانى والثالث لإدارة الأزمات والكوارث. كلية التجارة جامعة عين شمس ،١٩٩٦، ١٩٩٧، ١٩٩٨ .
- مؤتمر تفسير سورة يوسف عليه السلام جـ٢ بدمشق. بيروت :دار الفكر،١٩٧٠.

الندوات :

- نـدوة الأسـلوب العلمـى لإدارة الأزمـات. الجهـاز المركـزى للتنظيم والإدارة، ١٩٩٣.
- ندوة الفكر السياسى فى التراث العربى والإسـلامى. كلية الاقتصاد جامعة القاهرة ١٩٩٧.

الأبحاث العربية المنشورة :

- أحمد أحمد عامر (١٩٩٦) القائد فى موقـف الأزمـة. المـؤتمر الأول لإدارة الأزمات. كلية التجارة جامعة عين شـمس، ص/ ٢٩/١.
- أمانى مسعود الحدينى (١٩٩٧) قـراءة فـى نصـين تـراثيين. ندوة الفكر السياسى فى التراث العربى والإسـلامى. كليـة الاقتصاد والعلوم السياسية. جامعة القاهرة. ص/١/٤٠.
- أنـس المختـار (١٩٩٦) التطبيقـات الإداريـة فـى الإسـلام التخطـيط فـى الإسـلام . المجلـة العلميـة لكليـة التجـارة جامعة الأزهر ،ص/١٨٩/٢٣٥.
- السالوس (١٩٩٥) التضخم والكساد وكيف عالجها الإسـلام. الاقتصاد الإسلامى. العدد/١٧٠، ص/٣٢/٣٩.
- السـيد عبـد المحسـن سـليمة (١٩٩٦) التخطـيط لمواجهـة الكوارث فى مصر. المؤتمر الأول لإدارة الأزمات. كلية التجـارة جامعة عين شمس، ص/٣٠/٣٦
- حامـد رمضـان (١٩٩٧) التصـميم الفعـال للّهيكـل التنظيمـى لوحـدة إدارة الأزمـات بمنظمـات الأعمـال. المـؤتمر الثـانى لإدارة الأزمـات. كليـة التجـارة جامعـة عـين شـمس، ص/١٢٣/١٤٠.
- حسـن أبشـر الطيـب (١٩٩٠) إدارة الكـوارث. الإدارة العامـة. العدد ٦٥، ص٥١/١١١.

- زيد جمعة الرمانى (١٩٩٧) مفهوم العمارة فى الاقتصاد الإسلامى. المجلة العربية للعلوم الإنسانية. العدد٥٧، ص/٢٣٦/٢٤٦.
- سوسن سالم الشيخ (١٩٩٥) أبعاد الثقافة التنظيمية فى الفقه الإدارى الإسلامى. المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات. العدد ١٢، ص/١٥٢/١.
- سوسن سالم الشيخ (١٩٩٧) النموذج الإسلامى للرضا الوظيفى نموذج مقترح. المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات. العدد ١٣، ص/٢٦٥/٣٩٢ .
- 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 وإدارة مؤسسة الزكاة . ندوة الزكاة مركز الشيخ صالح جامعة الأزهر ، ص/ ١/٣٠.
- سوسن سالم الشيخ (١٩٩٩) إدارة الأزمات فى الفقه الإدارى الإسلامى. المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات. العدد ١٦، ص/٢٣٧/٢٩٩.
- سيف الدين عبد الفتاح (١٩٩٧) فى الاتصال بالسلاطين. 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.

_____ (١٩٩٧) التضخم مدخل نظرى لمفهومه وأسبابه وآثاره. مجلة مركز الشيخ صالح للاقتصاد الإسلامى. العدد/٢، ص/١١٧/١٧٥.

- ضيف اللَّه الزهرانى (١٩٩٥) دار السكة نشأتها أعملها إدارتها. الدارة. العدد/٢، ص/٧/٦٢.

- عاصم الأعرجى (١٩٩٥) سرية أو علنية المعلومات فى الأزمات. الإدارة العامة، ص٣٠٣/٣١٧.
_____ (٢٠٠٠) إدارة الأزمات دراسة ميدانية. الإدارة العامة. جـ٣٩، 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. العدد٣٠٦، ص/٧٦/٨٧.
- محمد محمود محمدين (١٩٩٤) الأمن البيئى فى تراثنا الإسلامى. الدارة. العدد/٢، ص/١٦٢/١٨٥.
- محمود توفيق الريس (١٩٩٤) دور جهاز شئون البيئة فى مصر وإدارة الكوارث فى المحليات 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 فى الأجهزة الحكومية لمحافظات الشمال فى الأردن. الإدارة العامة. جـ٣٨ العدد الثانى، ص/٣٢٥/٣٧١.
_____ (١٩٨٧) المنظور الإسلامى لإدارة الموارد البشرية. الإدارة العامة. العدد٦٥، ص/١٦١/١٩٢.
- نواف بن صالح الحليس (١٩٩٥) المنهج الاقتصادى فى المكاييل والموازين لنبى اللّه شعيب عليه السلام. الاقتصاد الإسلامى . العدد ١٦٠، ص/٥٩/٦١

المراجع الأجنبية

Books:

1- Charles, Michael. Crisis Management Acase Book. 2nd., ed., U.S.A: Charles C. Thomas,1988.

2- Clark, Neil. Team Building Apractical guide for trainers. 1st., pri., U.S.A: McCgraw-Hill,1994.

3- Cuny, Fredrick C. Disaster & development. 1st., pri., U.S.A: Oxford, 1983.

4- Fisherman, Jack. The ozone polliotion crisis. 1st., U.S.A: Plenx press,1990.

5- Lewis, James P. Team-Based project management. 1st., U.S.A: Amacon, 1997

6- William L. Waugh jr.Hand Book of Emergency management programs & policies. 1st., pri., U.S.A: Green wood,1990.

Periodicals:

1- Bieber, Robert M. (1988) Clutch Management in crisis. risk management. April, p:70/80.

2- Confort, Louise. k. (1996) Improving emergency management A total quality management approach international. Journal of public Administration.v.19,p:2113/2139.

3- Demacro, Antony (1997) Preparing for disaster. facilities design & management.v.16p:42/43.

4- Edger, H. Schein (1993) How can organizations learn faster? Sloan Management review, p85/92.

5- Harbert, paul (1993) Crisis decision making. Administration & society. v.25, N.1. p:12/45.

6- Ian l. Mitroff (1994) Crisis management & Environmentalism Anatural fit. California management review. P:110/113.

7- Ingram, Peter (1993) Strike incidence in British manufacturing.

8- Kirman, Bradley L. (1999) Beyond self-Management: Antecedents & consequences of team empowerment. Academy of management journal. v.42, N.1.p:58/74.

Industrial & labor relation review.v.46.N.4,p:704/717.

9- Mallak, Larry A. (1997) planning for Crisis in project management, project management review. v.28. June, p:14/20.

10- McClendon, Joun A. (1993) Determinates of strike related militance & analysis of university faculty strike. Industrial & labor relation review. v. 46. N.3, p:560/573.

11- Pillai, Rajnandini (1996) Crisis & the Emergency of charismatic leadership in groups. Journal of Applied sociapsychology. v.26. N.6, p/543/562.

12- Mallak, Larry A. (1997) planning for Crisis in project management, project management review. v.28. june, pp., 14/20.

13- McClendon, Joun A. (1993) Determinates of strike related militance &analysis of university faculty strike. Industrial & labor relation review. v.46.N.3,pp.,560/573.

14- R.E. Kasperson, P. Jawka (1985) Social response to hazard& major hazard events. Public Administration Review. v.45. pp.,7/18.

15- R.F. Lette John(1984)Crisis management Ateam approach . American management Assocation,pp.,13/19.

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 dynamics of the Emergency policy subsystem. Public Administration review.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 Management to governmental policies on man-made technological disaster. Public Administration review. pp. 29/39.