

#### الملخص:

لقد أصبح مفهوم إدارة الأزمات، من بين أولويات التي على المديرين معرفتها، خاصة في التحولات في ظل التحولات الاقتصادية، ومن أجل حل الأزمات ومعالجتها أصبح التوجه إلى المنظور الإسلامي، كأفضل أسلوب ومنهج يجب إعماله. ومن خلال هذا المقال نهدف إلى التعرف إلى مفهوم إدارة الأزمة ومراحل ومقومات إدارة الأزمات، ثم التعرف إلى أهمية النموذج الإسلامي في حل وإدارة الأزمات  
الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمة - مراحل إدارة الأزمة - النموذج الإسلامي -

#### Résumé :

Il est devenu le concept de gestion de crise, parmi les priorités que les connaissances des gestionnaires, en particulier à la lumière des changements dans les transformations économiques, et afin de résoudre les crises et les adresser à aller à la perspective islamique est devenu, le meilleur style et l'approche devraient être adoptées.

A travers cet article, nous cherchons à identifier le concept de la crise et les étapes et les éléments de la gestion des crises, et de reconnaître l'importance du modèle islamique dans la résolution et la gestion des crises

**Les mots clé :** La gestion des crises - phases de la gestion de crise - modèle islamique

#### المقدمة

تعتبر إدارة الأزمات أحد الفروع الحديثة نسبياً في مجال الإدارة، وتتضمن العديد من الأنشطة، يأتي على رأسها التنبؤ بالأزمات المحتملة، والتخطيط للتعامل معها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة، نظرياً، تحلم الشركات دائماً بتوفير الموارد المالية والبشرية التي تكفل لها وضع خطة متماسكة لإدارة الأزمات ومواجهتها قبل وقوعها وحدوث ما لا تحمد عقباه، وتقدم إدارة الأزمات وعياً عالياً بطبيعة التغير والتقلب اللذين أصبحا السمة الغالبة لمعظم بيئات العمل على مستوى العالم بأسره. من هنا، لم يعد الإلمام بأدواتها وإجادتها رفاهية تتحقق في شركات دون أخرى، بل صارت طلباً وضرورة ملحة يجب تلبيتها قبل فوات الأوان.

إن إدارة الأزمة منظومة متكاملة، ومتشابكة يتم من خلالها تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على الشركة، والعمل بها عند وجود الأزمة في الشركة يؤدي إلى الوصول لقرارات صائبة فيما يتعلق بمستقبل الشركة، وذلك لتحقيق رسالتها، وضمان استمراريتها.

انطلاقاً مما سبق، نستطيع القول بان إدارة الأزمة في المنظمة لا تكشف النقاب عن مخاطر العالمية فحسب، بل في كيفية التعامل معها بصورة مسؤولة من خلال إتباع استراتيجيات اقتصادية تقوم على أسس متينة من الإصلاحات الهيكلية التي يمكن أن تقود إلى تجديد الثقة، وبالتالي تساعد على تخصيص الموارد بكفاءة. وأصبح العالم اليوم يبحث عن منهج جديد لمعالجة الأزمات، وبدأ علماء الاقتصاد في العالم يتجهون نحو الإسلام لإيجاد الحل، واهتموا بدراسة الاقتصاد الإسلامي منهجاً و نظاماً و فكراً و تطبيقاً.

تحاول هذه الدراسة التعرف على كيفية إدارة الأزمات من خلال نموذج إسلامي ؟

### المحور الأول: الإطار النظري لإدارة أزمات.

إدارة الأزمة هي التنبؤ بالمستقبل والتكيف مع المتغيرات شديدة التعقيد، سيتم التعرف في هذا المحور على مفهوم إدارة أزمات ومقومات إدارة أزمات ونماذج التي يتم استعمالها لإدارة أزمات.

#### 1- مفهوم إدارة أزمات

يعتبر التعامل مع الأزمات المختبر الحقيقي الذي يكشف مدى كفاءة الإدارة، فالمواقف الأزمومية الصعبة هي التي تحدد مدى حيرة أو معرفة وقدرة المديرين على مواجهتها. ولذا تعددت تعريف إدارة الأزمة ومن تعريفاتها نذكر: أ) "نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة<sup>1</sup>.

ب) "التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظامي طبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية<sup>2</sup>.

ج) عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً للمقتضيات الأمور<sup>3</sup>.

- ومن خلال المفاهيم السابقة لإدارة الأزمة يمكن تحديد عناصرها فيما يلي<sup>4</sup>:
- عملية إدارية تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية؛
  - تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفوءة والمدرّبة تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات؛
  - تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى؛
  - تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار؛
  - استجابات إستراتيجية لمواقف الأزمات.

## 2- مراحل إدارة الأزمة.

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، يانها كالتالي :

أ) اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة مثلاً تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين، أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقاً، وربما تعني زيادة عدد أعطال الآلات فجأة إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد، أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع<sup>5</sup>.

ب) الاستعداد والوقاية: يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات، والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهنا كعلاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول واختيارات المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني، بما تتضمنه من تدريب للأفراد واختيار للمعدات وما إلى ذلك، ولكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للانهيار لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جداً من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدرّباً على ذلك

،ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نتخيلها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تمام<sup>6</sup>.

(ج) احتواء الأضرار والحد منها: من سوء الحظ، بل إنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى في أي مجال للحماية من الأزمة<sup>7</sup>.

(د) استعادة النشاط: تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل، وإذ المتختر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الإستجابة و وضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر و العمليات والأفراد، الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة. وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأً جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً.<sup>8</sup>

(هـ) التعلم: المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمراً حيويًا، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة. ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفرع. والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات، أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية، أو البحث إدعاء بطولات كاذبة.

### 3- مقومات إدارة الأزمة.

إن التعامل مع إدارة الأزمة، يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة، تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وفي الوقت ذاته تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل. ومن هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى احتياجات إدارية خاصة وأيضاً إلى مهارات إدارية خاصة، ومن هنا يطلق عليها البعض مصطلح الإدارة بالاستثناء، حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية، وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل Task Force لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة.

ويمكن أن نحدد أبرز مقومات الإدارة الفعالة للأزمات من خلال أدبيات الدراسة التي تطرقت لتلك المقومات فيما يلي:

أ) **تبسيط الإجراءات وتسهيلها**: لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع لحدث الأزموي ومعالجته<sup>9</sup>

ب) **إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية**: لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة<sup>10</sup>.

ج) **تقدير الموقف الأزموي**: لا بد أن يشمل تقدير الموقف الأزموي تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسئولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها<sup>11</sup>.

د) **تحديد الأولويات**: بناءً على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة.

هـ) **تفويض السلطة**: يعد تفويض السلطة " قلب " العملية الإدارية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواء في إدارة الأزمات، أو في نطاق فريق المهام الأزموية، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عملها لمحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها<sup>12</sup>.

و) **فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع طرفا لآخر**: تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الأخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.

ز) الوفرة الاحتياطية الكافية: الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة، كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث، إضافة إلى ما يمتلكها لقطاع الخاص من معدات وإمكانيات كبيرة يمكن توظيفها، والاستفادة من القوى البشرية المخلصة والتي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة وإتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة<sup>13</sup>.

ح) توعية المواطنين: في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية المواطنين والمقيمين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، حيث أن وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة، مما يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية و توعوية في هذا الإطار، كما أنه يتطلب حملة إعلامية على كافة المستويات تستخدم كافة وسائل وأساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي ينتظر المواطنين تقديمها<sup>14</sup>.

ط) الخطة الإعلامية في الأزمة: تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات، والضرورة تحت موجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة.

ونظرًا لما للإعلام من أهمية كبرى في إدارة الأزمات، ولأنه عندما يهمل الدور الإعلامي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة، لذا يقترح إزاء ذلك تعيين متحدث رسمي على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة بحيث يتولى الإداء بكافة التصريحات عن الأزمة<sup>15</sup>.

#### المحور الثاني: النموذج الإسلامي لإدارة الأزمات

أن نماذج إدارة الأزمات الذي نتج عن الأبحاث العلمية للإدارة الحديثة تجاهل بعض النواحي الهامة في عملية احتواء الأزمة، وخاصة ما يتعلق منها بقيم العاملين في إدارة الأزمة والتعبئة النفسية والإيمانية لمواجهتها وغيرها من الجوانب الروحانية التي تعد الركيزة الأساسية للنجاح في إدارة الأزمات، وهذا لا نجد إلا من خلال الفكر الإداري في الإسلام حيث وضع لنا رسول الله - صلى الله عليه وسلم - منهجا عمليا واضحا للتعامل مع الأزمة ولنا فيه أسوة حسنة إذ كان عليه الصلاة والسلام يركز على تفعيل الأزمات والاستفادة منها وتحويلها من محنة إلى منحة وتحويل الموقف السلبي إلى إيجابي وذلك بقوة الإيمان والعزم والتوكل على الله .

يتوجه المنظور الإسلامي بقوة نحو البعد الإيجابي للأزمة معتبرا " إياها منحة ربانية وفرصة للإصلاح وتقوية النفس، وقد أخبرنا (الله سبحانه وتعالى) عبر آيات خالدة في القرآن الكريم وأحاديث الرسول الأعظم (ص) ومنها :

- " وَعَسَى أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئًا وَهُوَ خَيْرٌ لَكُمْ وَعَسَى أَنْ تُحِبُّوا شَيْئًا وَهُوَ شَرٌّ لَكُمْ وَاللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ " (البقرة: 216). وهكذا تربط الرؤية الإسلامية النتائج النهائية للأزمة بالنفع الذي يعود على الإنسان وفق ضوابط وشروط معروفة .
- " ونبلوكم بالشر والخير فتنة وإلينا ترجعون " (الأنبياء: 53) ، أي الاختبار بالمصائب وبالنعيم فننظر من يشكر ومن يكفر، ومن يصبر ومن يقنط .
- " عجباً لأمر المؤمن إن أمره كله له خير، وليس ذلك لأحد إلا للمؤمن، إن أصابته سراء شكر فكان خيراً له، وإن أصابته ضراء صبر فكان خيراً له " حديث شريف . ذلك أن المؤمن يؤجر على استرجاعه وحمده وصبره على المصائب .

## 1- خطوات النموذج الإسلامي لإدارة الأزمات

يمكن عرض خطوات النموذج الإسلامي لإدارة الأزمات كما يلي:<sup>16</sup>

- (أ) أن يكون مرجع إدارة الأزمة نابع من اعتمادنا على كتاب الله وسنة رسوله - صلى الله عليه وسلم - وما ورد فيهما من توجيهات للتعامل مع الأزمات والمواقف الطارئة.
- (ب) الشعور بالطمأنينة والثقة بالله سبحانه وتعالى ثم الثقة بالذات والنفوس حيث يضع الفرد في اعتباره قوله تعالى: ( ومن يتوكل على الله فهو حسبه).
- (ج) التعلق بالله جل وعلا والإكثار من الدعاء: ففي غزوة بدر عندما ظل النبي - صلى الله عليه وسلم - رافعا يديه إلى السماء يدعو ربه ويقول: ( اللهم إن تهلك هذه العصابة من أهل الإسلام لن تعبد في الأرض بعد اليوم) فما زال يهتف بربه ماداً يديه مستقبل القبلة، حتى سقط رداؤه عن منكبيه حتى جاءه أبو بكر - رضي الله عنه - قائلاً: إن الله منجز وعده يا رسول الله، ويوم أن قال له الناس إن الناس قد جمعوا لكم فاخشوهم فقال - صلى الله عليه وسلم - (حسبنا الله ونعم الوكيل)، ويقول تعالى: { وقال ربكم ادعوني أستجب لكم إن الذين يستكبرون عن عبادتي سيدخلون جهنم داخرين } ( غافر: 60 ).
- (د) الثقة بتأييد الله جل وعلا وعونه في مواجهة الأزمة: وما يشير إلى ذلك قوله تعالى: { فإن مع العسر يسراً \* إن مع العسر يسراً } (الشرح: 5 - 6) ، وقوله تعالى: { ولا تهنوا ولا تحزنوا وأنتم الأعلون إن كنتم مؤمنين } ( آل عمران: 139 ) ، وأيضاً في غزوة بدر عندما وقف النبي - صلى الله

عليه وسلم - يشير إلى مواطن الأرض , ويقول : هذا مصرع فلان وهذا مصرع فلان , يقول الصحابة :  
فما اخطأ موقع أحدهم , وبعد موتهم ودفنهم في القليب وقف صلى الله عليه وسلم أمام القليب وقال :  
( إنا وجدنا ما وعدنا ربنا حقا فهل وجدتم ما وعد ربكم حقا).

هـ) الاستفادة مما سبق من تجارب ماضية: والنبي صلى الله عليه وسلم يؤكد على عدم الوقوع في الأمر مرتين فيقول: (لا يلدغ المؤمن من جرح مرتين).

والاستفادة من الأزمة لمعرفة الصديق المساند من العدو المتهرب, فالواجب علينا الاستفادة من تجاربنا السابقة وتجارب الآخرين أيضا والعمل على قراءة المستقبل من خلال معرفة الماضي للاستفادة من زماننا حتى لا يضيع سدى .

عدم تقليد المنظمات الأخرى في حلول الأزمات التي تتبعها, فما يناسب منظمة ليس بالضرورة أن يناسب منظمة أخرى لعدم تكافؤ الظروف بين المنظمات.

و) المبادرة والابتكار فيما يخدم تغيير المنظمة نحو الأفضل, فالقائد الناجح عليه إشعال حماس العاملين الأمر الذي يؤدي إلى رغبة الفرد في المشاركة وحل الأزمة فعلى سبيل المثال إتاحة الفرصة للتعبير عن النفس، وتحقيق الذات والإحساس بأن الفرد نافع ، والرغبة في الحصول على معلومات ، والرغبة في التعرف والعمل مع زملاء جدد، والإحساس بالانتماء إلى عمل خلاق ومكان عمل منتج والرغبة في النمو والتطور من خلال الإبداع والتطوير ، وغيرها من مثيرات الحماس والدافعية .

أن يتبنى إدارة الأزمات داخل المنظمة قائدا يتمتع بصفات تؤهله لإدارة الأزمات وحل المشكلات, ومن هذه الصفات ( العلم - الخبرة - الذكاء - سرعة البديهة - القدرة في التأثير على الأفراد - التفكير الإبداعي والقدرة على حل المشاكل والسيطرة على الأزمات - القدرة على الاستفادة من علوم الآخرين وخبراتهم - القدرة على الاتصال الفعال بالآخرين وتكوين العلاقات الإيجابية - الرغبة والحماس ) .

ز) الاستخارة : فلقد حكى لنا جابر أن رسول الله صلى الله عليه وسلم كان يعلمهم الاستخارة في الأمور كلها كالسورة من القرآن، ولاحظ أنه قال: "في الأمور كلها" هكذا، أي في عظيم الأمر وحقيقته؛ فما بالك بقرار يتعلق بأزمة، وها هو صلى الله عليه وسلم يقول لنا: "إذا همَّ أحدكم بالأمر فليركع ركعتين من غير الفريضة، ثم ليقل: اللهم إني أستخيرك بعلمك....." , وكان يقول - صلى الله عليه وسلم - : ( ما خاب من استخار وما ندم من استشار ) .



(ح) التمسك بالقيم والمثل والأخلاق والسلوكيات الحسنة : فنجد أن الرسول صلى الله عليه وسلم وقت الأزمات و المحن الاقتصادية لم يتنازل عن القيم و المثل و الأخلاق و السلوكيات التي أمر الله بها وبذلك استحق النصر بعد الأزمة و اليسر بعد العسر .

(ط) الشجاعة في مواجهه الازمه: ومثال لذلك لما ارتجفت المدينة وسمع الناس دويًا عظيمًا فيها فخرج الناس لينظروا , فإذا بالنبي - صلى الله عليه وسلم - قد عاد راكبًا على حصانه من غير سرج يقول لهم : ( لم تراعوا ... لم تراعوا ) , وكان أصحابه - رضوان الله عليهم - يقولون : (كنا إذا اشتد بنا الوطيس احتمينا بالنبي - صلى الله عليه وسلم - ) .

(ي) التفاؤل وعدم التشاؤم : فيجب على المسلم ألا ينظر للأزمة على أنها كلها شر فالنظرة السلبية تعوق التفكير السليم الذي يسهل الوصول للحل المناسب .

## 2- واجبات القائد عند وقوع الأزمات<sup>17</sup>

(أ) على القائد أن يتذكر دائما قاعدة ( ما أصابك لم يكن ليخطئك ) : هذه الوصية تجعله يظفر بثمرة "الإيمان بالقضاء والقدر"؛ فالأزمة في حقيقتها مصيبة يتلينا ربنا - عز وجل - بها تمحيصاً للذنوب ورفعاً للدرجات، قال - تعالى - : { إنا كل شيء خلقناه بقدر } { القمر: 49 }، وقال: { وكان أمر الله قادراً مقدوراً } { الأحزاب: 38 }، وفي حديث جبريل - عليه السلام - أخبرنا الرسول صلى الله عليه وسلم عن الإيمان بقوله: "أن تؤمن بالله وملائكته وكتبه ورسله، وتؤمن بالقدر خيره وشره"، وفي هذا الإطار يقول جل من قال : { أحسب الناس أن يتركوا أن يقولوا آمنا وهم لا يفتنون \* ولقد فتنا الذين من قبلهم فليعلمن الله الذين صدقوا وليعلمن الكاذبين } (العنكبوت : 2 - 3) ويجب على المسلم أن يجعل الإيمان بالقضاء والقدر وسيلة لكسب الحسنات وتكفير السيئات من منطلق حديث النبي - صلى الله عليه وسلم - : ( ما يصيب المسلم من نصب ولا وصب ولا هم ولا حزن ولا أذى ولا غم ، حتى الشوكة يشاكها إلا كفر الله بها من خطاياها) متفق عليه.

(ب) تجنب الغضب وقت الأزمة : لأن الغضب يؤدي إلى تشويش التفكير وعدم التركيز وبالتالي قرارات عشوائية , فعن أبي هريرة أن رجلاً قال للنبي صلى الله عليه وسلم : أوصني! فقال صلى الله عليه وسلم : "لا تغضب" فردد مراراً؛ قال: "لا تغضب" .

(ج) توسيع نطاق المشاورة: يقول تعالى: { وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله } (آل عمران: 159) .

د) التعاون بين الأفراد داخل المنظمة للعمل على حل المشاكل والأزمات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة , وقد قال تعالى : {وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان } ( المائدة : 2 ) . الاستعانة والتوكل على الله : فالقائد المسلم بعد أن يختار من الحلول ما يراه ملائماً لحل الأزمة عليه أن يتوكل على الله ويستعين به , لقوله - صلى الله عليه وسلم - ( اعقلها وتوكل ) , ويقول تعالى : { كتب الله لأغلبن أنا ورسلي إن الله قوي عزيز } ( المجادلة : 21).

هـ) العزم والعمل وعدم التخاذل والتردد: يقول تعالى : { فإذا عزمتم فنوكل على الله } ( آل عمران : 159 ) .

و) وبالتالي يمكننا الاستفادة مما هو موجود بالفكر الغربي بعد تأصيله بالفكر الإداري الإسلامي الذي جاءت به شريعتنا الإسلامية في ضوء الكتاب والسنة النبوية المطهرة التي لم تترك أمراً من أمور الحياة الدنيا والآخرة إلا تضمنتها , يقول تعالى : { اليوم أكملت لكم دينكم وأتممت عليكم نعمتي ورضيت لكم الإسلام ديناً } .

ورغم المخاطر التي نراها في الأزمة فإنها تحمل في داخلها عدداً من الإيجابيات؛ منها أن تعطي فرصة للتغيير، وتهيئ الأجواء لظهور القادة كما حصل مع المقداد يوم بدر<sup>18</sup> ، وتحفز أجهزة الإنذار المبكر، وتمكن من مواجهة المشكلات الكامنة، وتعطي للإدارة قدرة تنافسية جديدة.<sup>19</sup>

ومهمة علم إدارة الأزمة إرشاد الإدارات للاستفادة من إيجابيات الأزمة تحويلها للمحنة إلى منحة، فالمصيبة كثر العبد<sup>20</sup> فيما أن يخرج ذهباً أو خبثاً .

وفي القرآن الكريم والسيرة النبوية نماذج ناجحة لإدارة الأزمة في بدر وأحد والأحزاب..

وتحتاج إدارة الأزمة إلى امتلاك مهارة التفكير السني، والتفكير التسخيري الذي يأخذ بالسنن والأسباب ليواجه الأزمات، ولا ينتظر حدوث الخوارق والكرامات؛ ذلك أن الأزمة بحسب الرؤية الإسلامية لها قانونها، فهي من خلق الله تعالى، والله قد " أَعْطَى كُلَّ شَيْءٍ خَلْقَهُ ثُمَّ هَدَى " (سورة طه : 50) أي خلق كل شيء لغاية وأرشده للغاية من خلقه، والله تعالى يتلى بالأزمات لنراجع أنفسنا، قال سبحانه "وَأَخَذْنَا مِنْهُمُ بِالْعَذَابِ لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ" (الزخرف:48) فمن اهتدى لقانون التعامل مع الأزمة، فراجع نفسه، ولم يتكبر عن الحق، عرف كيف يحول المحنة إلى منحة.

ومعرفة القوانين لإدارة الأزمة يستلزم الأخذ بالأسس التي اعتمدت عليها الإدارة الحديثة القائمة على الملاحظة واكتشاف السنن الاجتماعية التي أودعها الله في خلقه، مع تفعيل البعد الديني الذي يمكن الإنسان من مواجهة الأزمة بشعوره أن مع العسر يسرا مما نبهنا له سابقا، وهذا ما يستدعي دراسة إدارة الأزمات في المصادر التراثية لنرى كيف جمعت بين الإيمان والملاحظة باعتبارها طريقتين متلازمين للحقيقة لا ينفك أحدهما عن الآخر. ولنا في رسول الله - صلى الله عليه وسلم - أسوة حسنة في التعامل مع الأزمات والاستفادة منها، وتحويل الموقف السلبي إلى إيجابي وذلك بقوة الإيمان والعزم والتوكل على الله، مع الاستفادة من الخبرات الاجتماعية، كما في خبرة سلمان الفارسي يوم الأحزاب. فالثقة بالله تعالى مكنت الصحابة من الصمود في معركة كانت في حقيقتها معركة إرادة أكثر منها معركة مواجهة، والإفادة من خبرة سلمان الفارسي في حفر الخندق كانت ذات أثر فاعل في تمكين المسلمين من الصمود، وهذا المثال يكشف بوضوح عن أهمية بناء نموذج إداري متكامل لا يعتمد على الإيمان وحده لأنه من التواكل، ولا يُضيع الإيمان ويفرط فيه لحاجة النفس للشعور بمدد خالقها لتتمكن من مواجهة أزمة تبدو فوق قدرتها، وغزوة الأحزاب نموذج لذلك سورة الاحزاب: " إِذْ جَاءَكُمْ مِنْ فَوْقِكُمْ وَمِنْ أَسْفَلَ مِنْكُمْ وَإِذْ زَاغَتِ الْأَبْصَارُ وَبَلَغَتِ الْقُلُوبُ الْحَنَاجِرَ وَتَظُنُّونَ بِاللَّهِ الظُّنُونَا (10) هُنَالِكَ ابْتُلِيَ الْمُؤْمِنُونَ وَزُلْزِلُوا زِلْزَالًا شَدِيدًا (11) وَإِذْ يَقُولُ الْمُنَافِقُونَ وَالَّذِينَ فِي قُلُوبِهِمْ مَرَضٌ مَا وَعَدَنَا اللَّهُ وَرَسُولُهُ إِلَّا غُرُورًا (12) وَإِذْ قَالَتْ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ يَا أَهْلَ يَثْرِبَ لَا مُقَامَ لَكُمْ فَارْجِعُوا وَيَسْتَأْذِنُ فَرِيقٌ مِنْهُمُ النَّبِيَّ يَقُولُونَ إِنَّ بُيُوتَنَا عَوْرَةٌ وَمَا هِيَ بِعَوْرَةٍ إِنَّ يُرِيدُونَ إِلَّا فِرَارًا (13) وَلَوْ دُخِلَتْ عَلَيْهِمْ مِنْ أَقْطَارِهَا ثُمَّ سُئِلُوا الْفِتْنَةَ لَآتَوْنَهَا وَمَا تَلَبَّثُوا بِهَا إِلَّا يَسِيرًا (14) وَلَقَدْ كَانُوا عَاهَدُوا اللَّهَ مِنْ قَبْلُ لَا يُؤَلُّونَ الْأَدْبَارَ وَكَانَ عَهْدُ اللَّهِ مَسْئُولًا. وتلحظ من مواقف الناس كما ذكرت الآية، أن مرض القلوب كان أخطر اختراق في مواجهة الأزمة، والقلوب لا تطمئن ولا تقرر إلا بذكر الله تعالى .<sup>21</sup>

### الخاتمة

مما سبق نقول إن عالم الأزمات جزء منا ونحن جزء منه وان اعترافنا بضرورة الأزمة يتطلب أن نكون أكثر حضورا في وعينا وفكرنا وإدارتنا حتى نؤثر في مجرياتها ونتجنب مخاطرها ونستفيد من إيجابياتها فان الأزمات تمثل معالم الطريق الذي عبرت من خلاله الإنسانية وشيدت حضاراتها فلم تكن الأزمات كلها شرا مستطيرا بل كانت بواعث لنهضة علمية وفكرية أثرت المعرفة الإنسانية وساعدت على تطورها . وإن اهتمام الإداري بالبناء الإيماني والقيمي للموظفين في المؤسسة من شأنه أن يرفع من إنتاجية المؤسسة، ويمكنها من المحافظة على الممتلكات وزيادة الأرباح ومواجهة الأزمات بثقة ، ولعل من المناسب أن يخصص

الإداري دورات تثقيفية إيمانية لموظفيه، كما تعقد الدورات التدريبية للارتقاء بأداء الموظف، وأن يجعل في المؤسسة مكاناً لائقاً للصلاة فيه؛ لأن هذه اللفتات الإيمانية مهمة لفاعلية العمل بشرط إدارة العمل على نحو علمي.

## المراجع و الهوامش

- <sup>1</sup> أحمد إبراهيم أحمد، إدارة أزمات: الأسباب و العلاج، القاهرة: دار الفكر العربي، 2002، ص 32-33.
- <sup>2</sup> الأعرجي عاصم محمد و مأمون أحمد الدقاسة، إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، الرياض، معهد إدارة العامة، 2000، ص 777.
- <sup>3</sup> عشموي سعد الدين، إدارة أزمات، الإمارات: شرطة الشارقة الفكر الشرطي، 5-1996، ص 6، ص 199.
- <sup>4</sup> عبد الرحمان محمد، إدارة أزمات، بحث مقدم الى الحلقة العلمية السادسة عشر حول إدارة الأزمة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1994، ص 5-6.
- <sup>5</sup> الحملاوي محمد رشاد، إدارة الأزمات: تجارب محلية و عالمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط 1995، ص 2، ص 62.
- <sup>6</sup> صادق أمنية مصطفى، إدارة الأزمات و الكوارث في المكتبات، (القاهرة، الدار المصرية، اللبنانية)، 2002، ص 95.
- <sup>7</sup> شريف منى صلاح دين، إدارة أزمات الوسيلة للبقاء، القاهرة، البيان للطباعة و النشر، 1998، ص 128.
- <sup>8</sup> محمد فتحي، الخروج من المأزق: فن إدارة الأزمات، القاهرة، دار النشر الإسلامية، 2002، ص 184.
- <sup>9</sup> Norman Pheleps: "Setting UPA crisis Recovery plan": Journal of Buisness strategy, vol. 6. N° 4, 1986, P.6.
- <sup>10</sup> الشعلان فهد أحمد، إدارة أزمات: الأسس-المراحل الآليات، الرياض: جامعة نايف، العربية للعلوم الأمنية، 2002، ص 24.
- <sup>11</sup> أبو شامة عباس، إدارة الأزمة في المجال الأمني الإمارات، شرطة الشارقة، مجلة الفكر الشرطي، م 4، العدد 1995، ص 3، ص 30.
- <sup>12</sup> الخضير محسن أحمد، إدارة أزمات، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ص 247-258.
- <sup>14</sup> جمال حواش، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع، 2005، ص 65.
- <sup>15</sup> توفيق عبد الرحمان، إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث، القاهرة: مركز الخبرات المهينة للإدارة، 2009، ص 64-65.
- <sup>16</sup> عبد الله بن احمد الزهراني، نموذج مقترح لإدارة الأزمات من التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية دراسة نظرية تحليلية، جامعة ام القرى مكة المكرمة 1428هـ، ص 34.
- <sup>17</sup> عبد الله بن احمد الزهراني، مرجع سابق، ص 35.
- <sup>18</sup> انظر مختصرة سيرة الرسول محمد بن عبد الوهاب، مطابع الرياض، 150.
- <sup>19</sup> إدارة الأزمات، التخطيط لما قد لا يحدث، إصدارات بيمك، تعريب علا احمد صلاح، 1984، ص: 103.
- <sup>20</sup> الكير بالكسر زق الحداد الذي ينفخ به، أنظر المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، أحمد بن محمد الفيومي، المكتبة العلمية، بيروت، ص: 545.
- <sup>21</sup> عبدالله إبراهيم زيد الكيلاني، إدارة الأزمة في الفكر الإسلامي، إجازة التفريغ العلمي الممنوحة من الجامعة الأردنية عام 2008، ص 6، ص 5.