

إدارة الأزمات : المرجعية، المفهوم والتطبيق "قراءة إسلامية"

أ. كريمة غيايد	د. العياشي زرزار
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية	كلية العلوم الاقتصادية، التجارية
وعلوم التسيير - جيجل - الجزائر	وعلوم التسيير جامعة 20 أوت 1955
	سكيكدة - الجزائر

ملخص البحث باللغة الانجليزية

The concept of the crisis one of the concepts that widespread in contemporary society, where it became one way or another affect all aspects of life ranging, from the crises that face the individual passing through the crises experienced by groups, governments, institutions and finally the International Crisis.

Even more the term "crisis" has become one of the terms that use at all levels and indifferent social levels, and the crisis world is alive and interactive, world has its outburst, with its characteristics, causes, affected the state or the government which affect the smallest object that exists in human society.

Because of the great importance of crises and the respond to crises, So the researcher will explain the concept of the crisis, and its characteristics, and stages of development, its causes and origins, and types.

تمهيد:

تعتبر الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في حياة الشعوب (أفرادا ومنظمات ومجتمع ودولة وحكومة) لأن الأزمة، أصبحت جزءا مرتبطا بحياة الناس وتشكل مصدر قلق للقادة والمسؤولين والمواطنين على حد سواء، وذلك لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجأة في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية من ناحية، وضعف الإدارات المسؤولة في القدرة على تبني نموذج إداري ملائم لتلك التغيرات من ناحية أخرى. فهي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي يصاب بها، ومشكلة تمثل صعوبة حادة

أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة، فيصبح أي قرار يتخذه داخل دائرة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، واختلاط الأسباب بالنتائج والتداعي المتلاحق الذي يزيد درجة الجهول في تطورات ما قد ينجم عن الأزمة.

إن كل أزمة تقريباً تحمل في طياتها مقومات نجاحها وكذلك أسباب فشلها، وإنها نقطة تحول ليس بالضرورة أن تتصف بأنها سيئة، أو أن جميعها شر مستطير، ولكنها قد تصبح حافزاً على التقدم والتطور والمشاركة بفعالية وعمق، على الرغم مما تحمله من درجات المخاطرة وعدم التأكد، لذا نجد أن بعض المسؤولين الإداريين يرون في الأزمات فرصاً لتعزيز أدوارهم أفراداً ومؤسسات، فالمشكلة الحقيقية تكمن في كيفية التعامل مع الأزمة ومواجهتها بشكل علمي ومسئولية إدارية منظمة بحيث يكون التفاعل مع الأزمة تفاعلاً إيجابياً يخفف من حدتها بدلاً من تفاقم الأزمة وعدم التمكن من السيطرة عليها من خلال تحلي فريق إدارة الأزمة وقيادته بخصائص متفردة في مقدمتها التفكير الإبداعي بوضع سيناريوهات لحل الأزمة وإجادة فن الحوار والحماس والالتزام، كذلك لا بد من توفر مقاييس عالية للأخلاقيات الشخصية والرغبة في مساعدة الآخرين، والشجاعة والاستعداد للمجازفة مع الواقعية والحنكة إلى جانب الصبر والثبات بعد الاستعانة والتوكل على الله سبحانه وتعالى، إضافة إلى خصائص أخرى لكيفية إدارة الأزمات وفق المنهج الإسلامي.

مشكلة الدراسة: إن مشكلة الدراسة تكمن في إثارة الأسئلة الآتية

- 1- ما هي التعاريف والمفاهيم المتعددة لإدارة الأزمات؟
- 2- ما هي شروط الإدارة الفاعلة للأزمة بأبعادها المختلفة؟
- 3- كيف حددت الشريعة الإسلامية السمحة خطوات إدارة الأزمات وكيفية الخروج منها؟

أهداف هذه الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى الآتي:

- 1- تأطير مفاهيمي للأزمة يجمع الفرصة والتهديد وبكونها لحظة حاسمة ونقطة تحول نحو الأفضل أو الأسوأ.

2- طرح النموذج الإسلامي لإدارة الأزمات.

3- تحديد متطلبات مرونة المجتمع للتعامل مع الأزمات.

أهمية الدراسة: يعد مفهوم إدارة الأزمات واحد من المفاهيم الأساسية المهمة في وقتنا الحاضر، إذ أن نجاح المنظمات وبمختلف أنواعها يعتمد على قدرتها على مواجهة تلك الأزمات الأمر الذي يتطلب منها العمل على إثبات قدراتها ولاءمتها للتغيرات البيئية المتغيرة باستمرار والتي تشكل تحديا كبيرا لها، وتتجسد أهمية البحث في تناولها لموضوع يعد الأكثر أهمية ومعاصرة لواقع المنظمات في الوقت الحاضر لاسيما فيما يتعلق بالتأطير النظري لإدارة الأزمات وفق المنهج الإسلامي، ف نماذج إدارة الأزمات الذي نتج عن الأبحاث العلمية لإدارة 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 نجده إلا من خلال الفكر الإداري في الإسلام، إضافة للتأكيد على الحقائق الآتية في إدارة الأزمة:

- تتأثر الإدارة وتؤثر خلال مراحل الأزمة المختلفة، الأمر الذي يستدعي سلوكا "مناسبا" قبل وأثناء وبعد الأزمات.
- الاهتمام بالجانب المعلوماتي والبعد الإنساني للأزمة وباستجابة صحيحة وسريعة منذ البداية.
- أهمية إعادة الاعتبار وبسرعة لسمعة المنظمة ومصداقيتها واستعادة الثقة.
- أن يكون سلوك وموقف المنظمة في إطار أخلاقي يعزز توقعات الضحايا والمجتمع.
- أهمية التوجه نحو إدارة الأزمة وفق المنهج الإسلامي.

فرضية الدراسة: يركز الفكر الإداري الإسلامي على تفعيل الأزمات والاستفادة منها وتحويلها من محنة إلى منحة وتحويل الموقف السلبي إلى إيجابي وذلك بقوة الإيمان والعزم والتوكل على الله.

منهجية الدراسة: تقوم منهجية الدراسة على الجانب النظري حيث تركز على بعض المراجع والكتب والأبحاث النظرية في مجال إدارة الأزمات، كما أن المراجع الأساسية هي الآيات والسور

القرآنية الكريمة بالإضافة إلى الأحاديث والسيرة النبوية السمحة، حيث سيتم جميع المعلومات وتحليلها ومقارنتها وتقييمها والوصول إلى نتائج لهذه الدراسة.

المبحث الأول: مفهوم الأزمة، خصائصها، مراحلها وأسباب نشوئها **المطلب الأول: مفهوم الأزمة.**

ورد في قاموس مختار الصحاح إن الأزمة تعني الشدة والقحط وتأزم الأمر إذا اشتد وصعب على أهله، وفي القواميس العربية المتخصصة في مجالات وعلوم السياسة والاقتصاد والاجتماع تعرف الأزمة بأنها "نقطة تحول وحالة متوترة للانتقال".

يرتبط مصطلح الأزمة "تاريخيا" بالطب لكونها لحظة تحول مصيرية بين الحياة والموت تحمل تغييرا "جوهريا" ومفاجئا" وتستدعي قرارا" حاسما" يؤثر في مجرى الأحداث، ويكون عنصر الوقت أساسيا" في فاعلية القرار، عرفت الأزمة باللغة اليونانية القديمة بـ *kipview* بمعنى لتقرر في مضمون ما قد يؤدي إليه مرض مستعصي من موت أوشفاء، أما في اللغة الصينية فعرفت الأزمة بـ *wet-ji* أي الخطر والفرصة، فهي حالة تحول في أوضاع مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج سلبية إذا لم تعتمد أساليب جديدة لاحتوائها. (حمدونة، 2006، 45)

وفي ضوء التعريفات السابقة للأزمة نستنتج أن الأزمة تنطوي على أمور عديدة أهمها أنها:

- 1 - حدث مفاجئ وخلل خطير غير متوقع.
- 2 - حالة غير مستقرة يترتب عليها نتائج مؤثرة.
- 3 - تهدد القيم والأعراف والأمن والاستقرار.
- 4 - تتطلب التدخل السريع في اتخاذ القرارات لمواجهتها والحد من آثارها.

مما سبق يظهر بوضوح إمكانية تحويل الأزمة إلى فرص حقيقية لتحقيق أهداف إيجابية، بما يتوافق مع الرؤية الإسلامية التي تربط النتائج النهائية للأزمة بالنفع الذي يعود على الإنسان وفق ضوابط وشروط معروفة، فالمؤمن يؤجر على استرجاعه وحمده وصبره على المصائب.

قال صلى الله عليه وسلم: "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"

الجدول رقم (1): الأزمة طبقاً "إلى الأوجه الايجابية والسلبية"

مستوى الأزمة	الأوجه السلبية (تهديد)	الأوجه الايجابية (فرصة)
على مستوى خطة المنظمة الإستراتيجية	تشويش، فوضى.	البحث عن فرص، تحديد النسيج الاجتماعي.
على مستوى الخطة التشغيلية	قصور ذاتي، شلل، مصدر للإرباك	تكييف أفعال جديدة وأكثر كفاءة
على مستوى الخطة المتصلة بالنظام العلاقاقي	صراع، تنافس	تعاون، تحالفات، ائتلافات
على مستوى الخطة السلوكية	شد مفرط يؤدي إلى سلسلة من السلوكيات العنيفة والطائشة	ضغط خلاق، البحث عن حلول واضحة
على مستوى خطة القيم	تصرفات روتينية مألوفة	وقاية، تماسك
على مستوى خطة التعلم	مدخل متسارع باتجاه قواعد معيارية	التجريب (البراكمانية)

Source: Lalonde, Carole (2004). "In Search of Archetypes in Crisis Management . " *Journal of Contingencies & Crisis Management* . Vol. (12) , No. (2): 7.

ولا شك أن هناك الكثير من المفاهيم الشائعة والتي قد تتشابه مع الأزمة في بعض خصائصها ولكنها في واقع الأمر ليست أزمة ونذكر منها على سبيل المثال:

1- الكارثة: الكارثة من كرت... بمعنى الغم، تقول: فلان اشتد عليه وبلغ منه المشقة، والكارث هو الأمر المسبب للغم الشديد.

أما قاموس أكسفورد، فقد عرف الكارثة *Disaster* بأنها: "حدث يسبب دماراً واسعاً ومعاناة عميقة، وهو سوء حظ عظيم". (حمدونة، 2006، 44)

أما السيد عليوة، فقد قال بأن الكارثة: هي أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعتبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلاً ونجم عنها ضرر في الماديات أو كليهما معاً. (عليوة، 2001، 31)

أما عبد الوهاب محمد كامل فقد عرف الكارثة بأنها "حدث مروع يصيب قطاعاً من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية في سرعة الإعداد للمواجهة، وتعم الفوضى في الأداء وتضارب في الأدوار على مختلف المستويات".

فالأزمة أعم وأشمل من الكارثة، فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة، المحلية والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات.

للأزمات مؤيدون داخلياً وخارجياً، أما الكوارث وخاصة الطبيعية منها فغالباً لا يكون لها مؤيدون، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2): الفرق بين الأزمة والكارثة

عناصر المقارنة	الأزمة	الكارثة
الخسائر	معنوية وقد يصاحبها خسائر بشرية	بشرية ومادية كبيرة
أسبابها	إنسانية	غالباً طبيعية وأحياناً إنسانية

التمنبؤ بوقوعها	إمكانية التنبؤ	صعوبة التنبؤ
الضغط على متخذ القرار	ضغط وتوتر عال	تفاوت في الضغط تبعاً لنوع الكارثة
المعونات والدعم	أحياناً .. وبسرية	غالباً .. ومعلنة
أنظمة وتعليمات المواجهة	داخلية	محلية وإقليمية ودولية (أنظمة الحماية المدنية)
الشمولية	أعم وأشمل فالأزمة تعني كافة الأزمات الكبيرة والصغيرة المحلية والإقليمية والدولية	تنحصر عموماً في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات
التأييد والمعارضة الداخلية	يوجد للأزمة تأييد ومعارضة داخلية وخارجية	لا يكون لها مؤيدون
المفاجأة	تصاعدية	كاملة

2- الصراع والنزاع: وهو يعبر عن تصادم إرادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كلياً أو جزئياً والانتهاك بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم.

كما ويركز مفهوم الصراع على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وينشأ نتيجة وجود تعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات بين الأفراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة.

فهو: "تضارب المصالح والمبادئ والأفكار".

3- المشكلة: تعبر عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها، وتحتاج عادة إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها، وقد تؤدي إلى وجود أزمة ولكنها ليست بذاتها أزمة.

4- الحادث: هو "شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه وقد نجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلاً وإنما تكون فقط أحد نتائجه" (فهد، 2012، 45).

المطلب الثاني: مراحل الأزمة وأسباب نشوئها

أولاً- مراحل الأزمة: تشير أدبيات إدارة الأزمات إلى أن الأزمة تمر في عدة مراحل، ولا يوجد اتفاق بين الباحثين والكتاب في هذا الحقل على عدد هذه المراحل، بل يتباينون في تقسيماتهم لمراحل تطور الأزمة، وتتباين آراء الباحثين والكتاب في عدد ومسميات المراحل التي تمر بها الأزمة، لكن هذا التباين هو تباين شكلي وليس اختلاف في المضامين الجوهرية للأزمة (كامل، 1424، 52)

وجدير بالذكر أن مراحل نشوء الأزمة، تختلف باختلاف طبيعتها، وبصفه عامة فإن هناك أزمات وكوارث فجائية لا تمر بمراحل معلومة وبالتالي يصعب التنبؤ لحدوثها... إلا أن هناك أزمات أصبح من الممكن رصد مؤشراتنا منذ البداية ومتابعتها أولاً بأول. عموماً فالأزمة تمر بالمراحل التالية:

1- مرحلة الميلاذ: الأزمة لا تنشأ في الغالب من فراغ، وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم تتم معالجتها بالشكل اللائق، ومن هنا يأتي دور متخذ القرار القضاء عليها وهي وليده دون أدنى خسائر مادية، أو بشرية قبل وصولها إلى مراحل متقدمة.

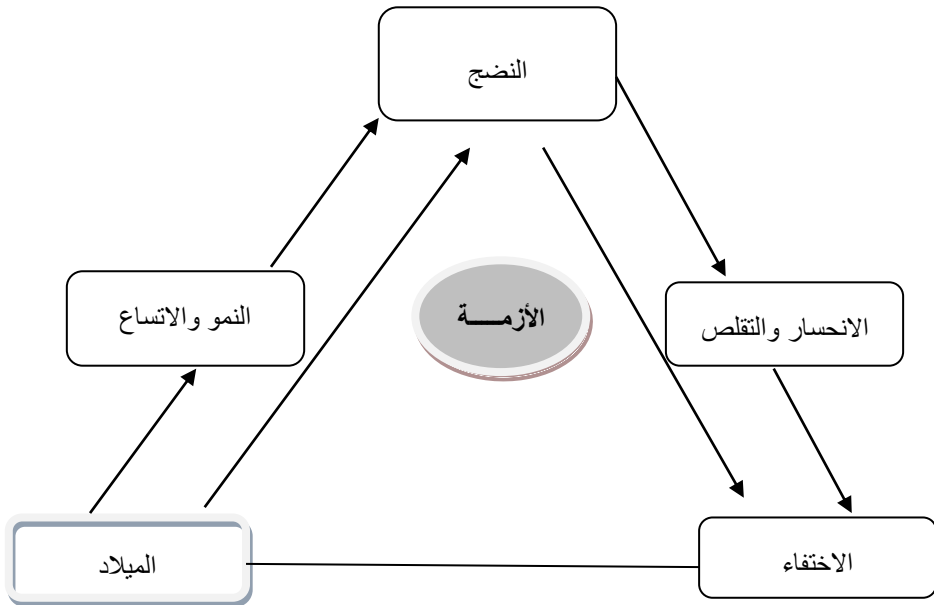
2- مرحلة النمو والاكتمال: كنتيجة للمرحلة الأولى وعدم معالجتها في الوقت المناسب، فإن الأزمة تنمو وتدخل في الإشباع، حيث يغذيها محفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة، وكذلك محفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها.

3- مرحلة النضج: وتعتبر من أخطر مراحل الأزمة، وغالباً تصل الأزمة إلى هذه المرحلة إذا قوبلت بعد اهتمام ولا مبالاة من قبل الإدارة، وهي في مراحلها الأولى ومتى ما وصلت الأزمة إلى هذه المرحلة فإن الصدام أمر لا مفر منه.

4- مرحلة الانحسار والتقلص: تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءا هاما من القوة، وهناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دافع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه.

5- مرحلة الاختفاء أو ما بعد الأزمة: وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها، ومن المهم الاستفادة من دروس هذه الأزمة وتلافي ما حدث من سلبيات مستقبلا.

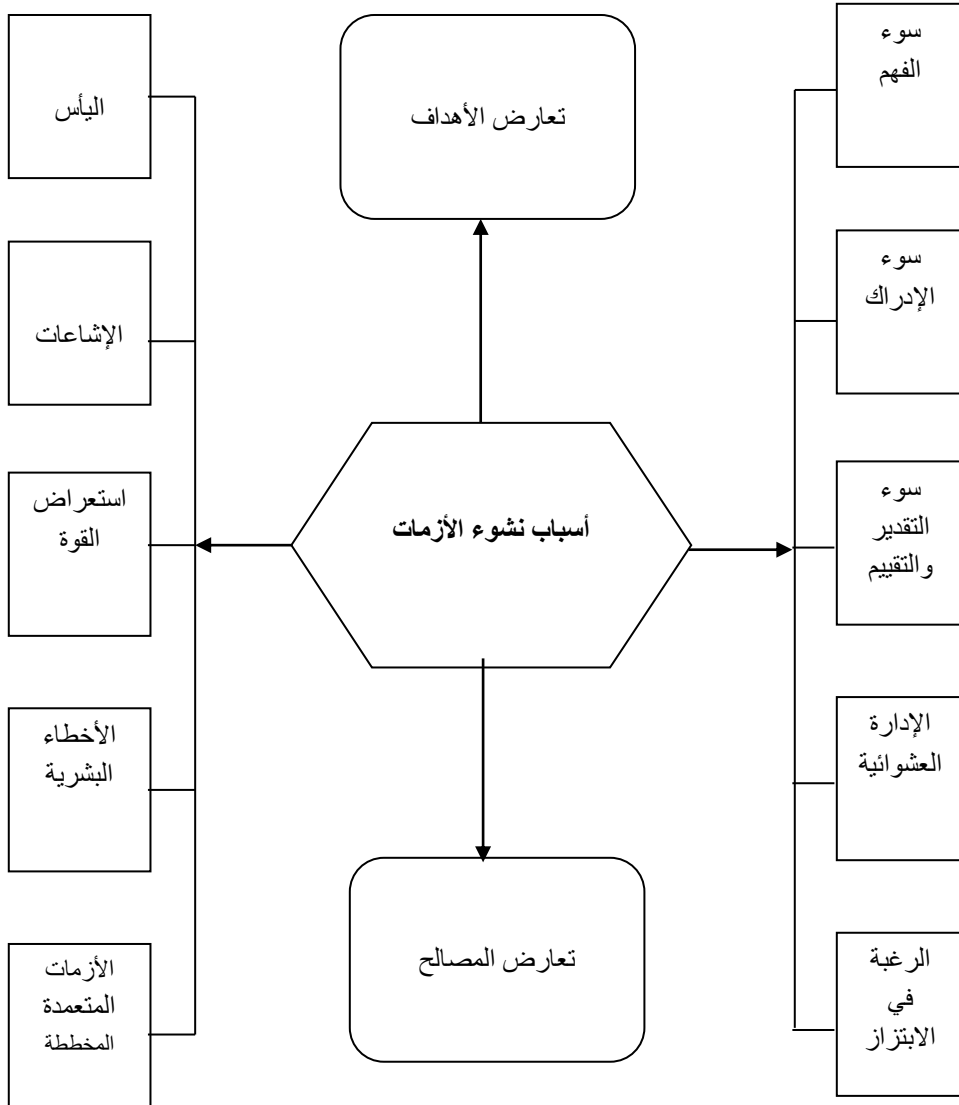
الشكل رقم (1): مراحل تطور الأزمة



ثانيا- أسباب نشوء الأزمة: لكل أزمة مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير إلى حدوثها، ومظاهر أولية، ووسطى، ونهاية تعززها... ولكل حدث أو فعل تداعيات وتأثيرات، وعوامل تفرز مستجدات، ومن ثم فإن حدوث المقدمات، ليس إلا شواهد قمة جبل جليد، تخفي تحتها قاعدة ضخمة من الجليد ومن المتواليات والتتابعات.

وأياً ما كان فإن هناك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات يظهرها لنا الشكل التالي:

شكل (2): أسباب نشوء الأزمات



المصدر: الخضيرى، محسن أحمد: "إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط2، 2002م، ص (66).

ويمكن إيضاح تلك الأسباب على النحو التالي:

1- سوء الفهم: وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين هامين هما: (الجديلي، 2006، 54)

- المعلومات المبتورة.
- التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها نتيجة للرغبة في استعجال النتائج.

2 - سوء الإدراك: الإدراك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور من خلالها، فإذا كان هذا الإدراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد يؤدي بالتالي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها، مما يشكل ضغطاً من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة.

3 - سوء التقدير والتقييم: يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وعلى وجه الخصوص في المجالات العسكرية.

4 - الإدارة العشوائية: ويطلق عليها مجازاً إدارة، ولكنها ليست إدارة، بل هي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية، ولعل هذا ما يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث التي تفتقر إلى الرؤية المستقبلية العلمية وتطبق أنماطاً إدارية عشوائية شديدة التدمير والخراب.

5 - الرغبة في الابتزاز: تقوم جماعات الضغط، وأيضاً جماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب وذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، وأسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري، وإخضاعه لسلسلة متوالية من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم.

6 - اليأس: ويعد من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد " الأزمات " النفسية والسلوكية والتي تشكل خطراً داهماً على متخذ القرار.

7 - الإشاعات: من أهم مصادر الأزمات، بل إن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت وتم توظيفها بشكل معين، مع إحاطتها بحالة من المعلومات الكاذبة يؤدي لحدوث الأزمة.

8 - استعراض القوة: وهذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة أو القوية ويطلق عليه أيضاً مصطلح " ممارسة القوة " واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو للآخرين معاً.

9 - الأخطاء البشرية: تتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين، واختفاء الدافعية للعمل، وتراخي المشرفين، وإهمال الرؤساء، وإغفال المراقبة والمتابعة.

10 - الأزمات المخططة: حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال التتبع تتضح لها الثغرات التي يمكن أحداث أزمة من خلالها.

11- تعارض الأهداف: عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف خصوصاً إذا جمعهم عمل مشترك، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته، والتي قد لا تتوافق مع الطرف الآخر.

12 - تعارض المصالح: يعد تعارض المصالح من أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يقوي تيار الأزمة.

المبحث الثاني: مفهوم إدارة الأزمات، مراحلها، وإجراءات نجاح إدارة الأزمة

المطلب الأول: إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

نقصد بإدارة الأزمات كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلباتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات.

أولاً - مفهوم إدارة الأزمات: تعددت مفاهيم إدارة الأزمات بتعدد الكتاب والباحثين واختلاف وجهات نظرهم حول كيفية تناولهم لإدارة الأزمات، وإن كانت توجد بينها سمات مشتركة فيمكن عرض بعض المفاهيم لإدارة الأزمات على النحو التالي:

إدارة الأزمات هي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة، والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين.

كما تعني إدارة الأزمة بأنها " فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك " وهي أيضا بأنها "التخطيط لما قد لا يحدث" ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة " 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 لمقتضيات الأمور" (كامل، 1424، 33)

من خلال ما سبق لبعض مفاهيم إدارة الأزمات يمكن استنباط أن إدارة الأزمات هي: "نظام يهتم بالتنبؤ ودراسة حالات التغيير المفاجئة والطارئة على السلوك المعتاد التي تحدث في المنظمات، وتحديد أسباب ومراحل ذلك التغيير، وتكثيف الجهود من أجل تحديد الطرق الممكنة لمواجهة ذلك التغيير من خلال استغلال جميع موارد المنظمة المتاحة، لتقليل الخسائر والوصول إلى حالة التوازن والاستقرار من جديد"

ومنه يمكن تحديد عناصر إدارة الأزمة فيما يلي:

- تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الكفوءة والمدرية تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات.
- تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.
- تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.

ثانياً- الإدارة بالأزمات: يخلط بعض متخذي القرار الإداري عن عمد أو عن عدم معرفة بين مفهوم إدارة الأزمات، وبين أساليب الإدارة بالأزمات بل يحاول بعضهم أن يتخذ من الإدارة طريقاً لتكريس الأزمة، مدمراً الكيان الإداري الذي يشرف عليه، بل قد وصل الأمر إلى تسخير قراراته الإدارية للإبقاء على مناخ صنع الأزمات والمساهمة في ازدياد الضغط المولد للأزمات واستخدام الأزمات المفتعلة كستار لإخفاء الفشل الإداري، وتقوم عملية الإدارة بالأزمات على خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي والاقتصادي إلى تكريس الأزمة، أو إلى سلوك معين بشأنها. (رضا، 1420، 37)

فالإدارة بالأزمات تعني افتعال الأزمات، وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما، يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً، بحيث تغطي على المشكلة القائمة، وهكذا يظل الكيان الإداري المتهرئ يتعرض لأزمة تلو أزمة، وتتعاقب عليه الأزمات متلاحقة حتى يتم تدميره بالكامل، ومن هنا يطلق البعض على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين. ومن أمثلة ذلك ما يعتمد إليه بعض التجار من أصحاب الموقع الاحتكاري من خلق أزمات في بعض السلع من خلال تخزين هذه السلع وعدم عرضها بالسوق لتعطيش المستهلك لها، وإشاعة أن هناك أزمة شديدة في إنتاج هذه السلع، مما يدفع المستهلكين إلى البحث عنها بأكثر من احتياجهم، وهنا يقوم هذا التاجر بعرضها سرا لتحقيق أرباح طائلة.

المطلب الثاني: مراحل إدارة الأزمة

يمكن ذكر أهم المراحل التي تمر بها إدارة الأزمة فيما يلي:

1- **تجنب الأزمة:** وهي أول مرحلة وتأتي نتيجة التجاهل الذي يبديه المديرون، وينشأ هذا التجاهل نتيجة خطأ شائع بين المديرين، لاعتقادهم بأنهم متحكمون في أمور شركائهم ومصائرهم لذلك علي المدراء التقليل من المخاطرة في العمل وعدم المجازفة لمنع وقوع الأزمات.

2- **الإعداد لإدارة الأزمة:** على رجال الإدارة العليا أن يضعوا خططاً للتصدي للأزمات، وخططاً للعمل، وخططاً للاتصالات، وإقامة العلاقات العامة، ويؤكد بعض المديرين أن أحد فوائد التنبؤ بالأزمات هو كيفية التخطيط لها والتعامل معها، وعند الإعداد لمواجهة الأزمات يلزم البحث عن التفاصيل الدقيقة، ولهذا يجب إقامة مركز أزمات ووضع خطط طوارئ وتوفير الاتصالات اللازمة بحيث تكون جاهزة.

3- **الاعتراف بوجود الأزمة:** غالباً ما تكون هذه المرحلة مدعاة للتحدي، وتتطلب وجود محققين من خارج وداخل المؤسسة للمساعدة في استيعاب الموقف، حتى لو كانت تكلفة الخبر باهظة الثمن.

4- **احتواء الأزمة:** والمشكلة في تلك المرحلة هو حجم المعلومات المتوفرة ومدى الاستفادة منها فقد تكون المعلومات ضئيلة، وقد تكون المعلومات أكثر من اللازم دون معرفة ما هو المهم منها، وتهتم هذه المرحلة بتنفيذ خطة المواجهة لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة.

5- **تسوية الأزمة:** السرعة هي غاية في الأهمية في هذه المرحلة، فالأزمة بكل بساطة لن تنتظر.

6- **الاستفادة من الأزمة:** وتتضمن هذه المرحلة محاولات لتعويض بعض الخسائر الناتجة عن الأزمة، والاستفادة من الخبرات السابقة في الإصلاح والتطوير، كما أنه من الممكن أن يترتب على الأزمة ظهور فرصة جديدة يمكن الاستفادة منها.

المطلب الثالث: متطلبات نجاح إدارة الأزمات وطرق علاج الأزمات

أولاً- **متطلبات نجاح إدارة الأزمات:** من أهم متطلبات نجاح إدارة الأزمات ما يلي: (كامل، 1424، 52)

1- تنمية وتطوير الأداء السياسي والإداري، واعتماد الأساليب العلمية الحديثة في أداء وظائف الإدارة.

2- حسن اختيار القيادات الإدارية من حيث كفاءتها ومهارتها وسماتها وتفاعلها مع الأحداث ومع بقية التنظيمات الرسمية والاجتماعية.

3- إيجاد وتطوير نظم المعلومات والاتصال والتنسيق الفعالة، فالمعلومات وقنواتها ونظم تحليلها وحسن استخدامها.

4- تكوين فرق إدارة الأزمات وتدريبها وتحديثها باستمرار، مع الاستفادة والتعلم المستمر من الأزمات الداخلية والخارجية وعمل الفرضيات المسبقة وتفعيل نظام اكتشاف الإنذار.

5- وضوح الواجبات والوظائف والمسؤوليات الأزمية وتحديدتها ودعم القيادات الإدارية والميدانية واعتماد وحدة الأمر والقيادة وتسلسل السلطات.

6- تفعيل وظائف الإدارة الوقائية على المستويين السياسي والإداري، بحيث يكون هذا الجانب من إدارة الأزمات أحد أهم الوظائف الإدارية فعالاً في الاكتشاف والمنع والوقاية من الأزمات في جميع كيانات المنظمات الحكومية وغير الحكومية.

ثانياً- طرق علاج الأزمات: وفيما يلي نقف مع طرق علاج الأزمات (سالم، 2003، 120)

1- ما أصابك لم يكن ليخطئك: أثناء الأزمات يغيب عنا أحياناً أن كل شيء بقضاء وقدر، وأن ما أصاب المؤمن لم يكن ليخطئه، فهو رفع للدرجات وتمحيص للسيئات، وليعلم الله الذين صدقوا ويعلم الكاذبين.

2- الاستشارة وتوسيع نطاقها: حاجتنا إلى الاستشارة لحظة الأزمات حاجة ملحة مع أهميتها في جوانب ومراحل شتى، إلا أنها تتأكد ولا شك وقت الأزمات، والغريب في الأمر أن بعضنا بدل أن يلجئ إلى التخفيف من حدة الأزمة بمراجعة النفس ومحاسبتها على الخلل والتقصير، يلجئ إلى المزايدة في الأعمال وفي موقف الرسول عليه الصلاة والسلام عندما أشارت عليه أم سلمة فقبل رأيها وهي امرأة، وما نظر إلى الأزمة من زاوية واحدة.

3- التثبت وعدم الاستعجال: ففي غزوة الأحزاب تحدث المنافقون، وفي غزوة بدر رجع المنافقون، وهكذا هم في الأزمات، فقد يخرج المرجف والمخذل، وصاحب الشهوة الخفية فيصعدون الأزمات.

4 - استخر واستعن: إن كنت قد بذلت جهدك واستفرغت كامل وسعك في إدارة أزمته، فاستخر واستعن بالله عزوجل .

المبحث الثالث: النموذج الإسلامي لإدارة الأزمات

المطلب الأول: أنواع الأزمات في القرآن الكريم ودفعها

لما ترك المسلمون التمسك بتعاليم القرآن، ضاقت حياتهم هذا الضيق الذي نشاهده، وتأخروا هذا التأخر الهائل الذي لم يحدث مثله في يوم من الأيام الماضية في عمر الإسلام الطويل؟ ﴿ومن أعرض عن ذكري فإن له معيشة ضنكا ونحشره يوم القيامة أعمى﴾ (طه 124) فالقرآن جاء بالدفع قبل الرفع، وللمثال على ذلك نذكر بإيجاز ما يلي:

1- أزمة السكن: قال سبحانه وتعالى ﴿هو الذي خلق لكم ما في الأرض جميعا﴾ (البقرة 29) وقال عزوجل ﴿ألم نجعل الأرض كفاتا* أحياء وأمواتا﴾ (المرسلات 25، 26) وبترك ذلك وجدت (أزمة المسكن).

2- أزمة الزواج: قال سبحانه ﴿وانكحوا الأيامى منكم والصالحين من عبادكم وإمائكم إن يكونوا فقراء يغنهم الله من فضله والله واسع عليم﴾ (النور 32) وبترك هذه الآية وما أشبهها وجدت (أزمة الزواج).

3- أزمة المرأة: وهذه الأزمة نشأت من عدم العمل بقوله سبحانه وتعالى ﴿ولهن مثل الذي عليهن بالمعروف﴾ (البقرة 228)

4- أزمة الفقر: ونشأت هذه الأزمة من ترك قوله تعالى ﴿كي لا يكون دولة بين الأغنياء منكم﴾ (الحشر 7)

5- أزمة الاستبداد: هذه الأزمة نشأت من ترك قوله تعالى ﴿وأمرهم شورى بينهم﴾ (الشورى 38)

6- أزمة التخلف والتأخر: بترك قوله تعالى ﴿ولا تهنوا ولا تحزنوا وأنتم الأعلون إن كنتم مؤمنين﴾ (آل عمران 139) وما أشبهه من الآيات المباركات حصلت أزمة التخلف والتأخر للمسلمين.

7- أزمة الأمراض: وبتركهم قوله سبحانه ﴿وكلوا واشربوا ولا تسرفوا﴾ (الأعراف 31) فإنه لا يجوز الأكل والشرب إلى حد الإسراف، وكلا الأمرين واضح، وكذلك تركوا قوله سبحانه ﴿تم اتبع سببا﴾ (الكهف: 89) مما يدل على أن كل شيء له سبب فالمرض له سبب، واللازم أن يعالج السبب حتى يزول المسبب ولذا نشأت (أزمة الأمراض).

8- أزمة الأخلاق: حدثت أزمة سوء الأخلاق بعد ترك المسلمين العمل بقول القرآن الحكيم ﴿لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة﴾ (الأحزاب: 21).

المطلب الثاني: مقومات إدارة الأزمات في النموذج الإسلامي

من خلال آيات القرآن والأحاديث يتبين لنا أهمية استخلاص العبر والدروس من الأزمات السابقة والالتجاء والتوكل على الله (سبحانه وتعالى) والتسليم بحكمة في أي وقت سواء قبل أو أثناء أو بعد الأزمات، وإتباع المنهج السليم المبني على شرع الله، والبعد عن ما انتهى عنه من خلال معرفة سبل الصبر على الأزمات، ومعرفة التوجيه السليم وقت الأزمات، وفيما يلي مقومات إدارة الأزمات في الإسلام: (صبيحي، 2011، 352)

1- أن يكون مرجع إدارة الأزمة نابع من اعتمادنا على كتاب الله وسنة رسوله الكريم وما ورد فيهما من توجيهات للتعامل مع الأزمات والمواقف الطارئة.

2- الشعور بالطمأنينة والثقة بالله سبحانه وتعالى ثم الثقة بالذات والنفس حيث يضع الفرد في اعتباره قوله تعالى ﴿ومن يتوكل على الله فهو حسبه﴾.

3- 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 - قائلا: 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).

4- الثقة بتأييد الله جل وعلا وعونه في مواجهة الأزمة: وما يشير إلى ذلك قوله تعالى ﴿فإن مع العسر يسرا﴾ * إن مع العسر يسرا (الشرح: 5-6).

5- الاستفادة مما سبق من تجارب ماضية: والنبي صلى الله عليه وسلم يؤكد على عدم الوقوع في الأمر مرتين فيقول (لا يلدغ المؤمن من جحر مرتين)، فالواجب علينا الاستفادة من تجاربنا السابقة وتجارب الآخرين أيضا والعمل على قراءة المستقبل.

6- المبادأة والابتكار فيما يخدم تغيير المنظمة نحو الأفضل، فالقائد الناجح عليه إشعال حماس العاملين الأمر الذي يؤدي إلى رغبة الفرد في المشاركة وحل الأزمة.

7- 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، التفكير الإبداعي والقدرة على حل المشاكل والسيطرة على الأزمات، القدرة على الاتصال الفعال بالآخرين وتكوين العلاقات الإيجابية).

8- الموازنة الموضوعية بين البدائل المتاحة واختيار أقربها إلى حل الأزمة وتحقيق مصلحة العمل والمنظمة فيما لا يخالف الشريعة الإسلامية، وهذا ما فعله النبي (صلى الله عليه وسلم) عندما جمع أصحابه في غزوة الخندق يأخذ رأيهم، فعرضوا عليه آرائهم وكان من بين الآراء رأي (سلمان الفارسي رضي الله عنه) الذي أشار إلى حفر الخندق فأخذ برأيه النبي (صلى الله عليه وسلم) لأنه الأقرب للصواب.

9- الصبر: يعتبر من أهم الصفات التي يجب على القائد التحلي بها عند الأزمة، وتتضح أهمية الصبر من موقف النبي الكريم في حل أزمة الحصار الاقتصادي قبل الهجرة، يقول تعالى ﴿يا أيها الذين آمنوا استعينوا بالصبر والصلاة إن الله مع الصابرين﴾ (البقرة: 153).

10- التمسك بالقيم والمثل والأخلاق والسلوكيات الحسنة: فنجد أن الرسول صلى الله عليه وسلم وقت الأزمات لم يتنازل عن القيم والمثل والأخلاق والسلوكيات التي أمر الله بها وبذلك استحق النصر بعد الأزمة.

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

المطلب الثالث: نماذج واقعية لإدارة الأزمات في الإسلام

يقص علينا القرآن الكريم أحسن القصص للعبرة، والتعلم ولتجنب ما اقترفته الأمم السابقة وأخذ العبر منها، ومن خلال القصص القرآني أشار الله (سبحانه وتعالى) إلى أزمات عدة وقعت في تاريخ البشرية وحلل أسبابها وعدد ظواهرها ونبه إلى كيفية الخروج منها بالتفكير المنظم والتدابير حتى لا يستفحل خطرهما، وأهتم بتوجيه السلوك في أثنائها، وهدى إلى الطريق التي توصل إلى العلاج لكل نوع من أنواعها، والتخفيف من حدوثها واحتوائها، والتغلب عليها بأقل الخسائر الممكنة، والتعلم منها، والعمل على عدم تكرارها والتعامل مع شبيهاها بالخبرة السابقة.

أولاً- إدارة الأزمة الاقتصادية: وضع القرآن الكريم الأسس العلمية والعملية لعلم إدارة الأزمات، وضرب لذلك مثلاً في سورة يوسف عليه السلام، برؤيا الملك، والتي مثلت إنذاراً بقرب حدوث مجاعة في المنطقة، وقدر الله لنبيه يوسف عليه السلام وضع الخطة العلمية للخروج من هذه الأزمة، يقول تعالى ﴿قال تزرعون سبع سنين دأباً فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلاً مما تأكلون﴾ (يوسف: 47)

والم تأمل لهذه الآية الكريمة يلاحظ أنها قد اشتملت عدة عناصر لإدارة الأزمة، هي:

1- **الاهتمام بالزراعة:** أمر يوسف عليه السلام المصريين بالزراعة وذلك لتوافر كافة العوامل المناخية والبيئية والبشرية في مصر، لقيام زراعة ناجحة، تغل محصولاً وفيراً، مثل: اعتدال المناخ طوال العام، واستقرار الجو وغياب التقلبات الجوية المفاجئة التي قد تضر بالمحاصيل الزراعية، ووفرة مصادر المياه طول العام.

2- **زيادة الإنتاجية:** وهذا الأمر مهم لإدارة الأزمة حيث جاء على لسان يوسف عليه السلام على الألفاظ (تزرعون)، (سنين دأباً)، فما (حصدم)، والخطاب هنا موجه لكل عناصر المجتمع، ليشترك الجميع في عملية الزراعة، وأن تسخر الدولة كل إمكانياتها في إنقاذ كيانها من الأزمة. فخطه سيدنا يوسف قد أدت إلى زيادة الإنتاج إلى ما نستطيع تقديره بنسبة 400% (صبحي، 2011، 340)

3- **تقليل الفاقد، عن طريق سلامة التخزين:** بعد أن ركز يوسف عليه السلام على زيادة الإنتاج ومضاعفته، عمل على المحافظة عليه باستخدام أفضل الطرق لضمان سلامته من (التسوس، الرطوبة والإنبات) فقد أمر بترك القمح في سنبله حيث تحمي السنابل حبات القمح من العوامل الجوية الخارجية.

4- **ترشيد الاستهلاك والفائض:** بإبقاء الحصاد في سنبله إلا القليل الذي يلزم للاستخدام، والواضح من الآية أنه يجب إبقاء الكثير في سنبله، وبالتقدير يكون الثلث للاستهلاك، والثلثان للتخزين، وهذا غير مرتبط بكميات محدودة، كما أن يوسف عليه السلام أشار عليهم بتقليل ما يأكلون في سنوات الخصب لادخار ما فضل عن ذلك لزمّن الشدة (نايف، 2010، 218)

وهكذا استطاع يوسف عليه السلام أن يحول الأحلام إلى حقائق، ولكن بعد محن وأزمات، إنها محنة كيد الأخوة له، ومحنة الجب والخوف، ومحنة الرق، ومحنة امرأة العزيز، ثم محنة السلطان والرخاء وما تعرض خلالها من قدرة على حل الأزمة الاقتصادية، واستحق أن يولى

على خزائن الأرض بمجدارة لأنه قيادي من النمط الفريد والقادر على إدارة الأمور في أحلك الظروف .

ثانيا- إدارة الأزمة العسكرية خلال غزوة الأحزاب: لما طال الحصار واشتدت الأزمة واستبد الخوف بالرجال فقال المنافقون وضعفاء الإيمان ﴿ ما وعدنا الله ورسوله إلا غرورا ﴾ (الأحزاب: 12) قال معتب بن قشير يعدنا محمد بفتح فارس والروم وأحدنا لا يقدر أن يتبرز فرقا وخوفاً ما هذا الوعد إلا وعد غرور (أبو بكر، 2003، 250)

وسبب هذه الغزوة: أنه لما أجلى النبي بني النضير لما ظهر من غدرهم به وخيسهم بالعهد الذي لهم مع المسلمين، هنالك اغتاز كبراء يهود قريظة بعد الجلاء وبعد أن نزلوا بديار بني قريظة وبخير فخرجوا في نفر من بني النضير فقدموا على قريش لذلك وتآمروا مع غطفان على أن يغزوا المدينة، فخرجت قريش وبنو كنانة في عشرة آلاف وقائدهم أبو سفيان، وخرجت غطفان في ألف قائدهم عيينة بن حصن، وخرجت معهم هوازن (المباركفوري، 2001، 340)

وأشار سلمان الفارسي أن يحفر خندق يحيط بالمدينة تحصيناً لها من دخول العدو، وعندما تم حفر الخندق أقبلت جنود المشركين وتحزبت الأحزاب، وانضم إليهم بنو قريظة من داخل المدينة، ولحقت المسلمين شدة من الحصار وخوف من كثرة جيش عدوهم حتى هم النبي بأن يصلح الأحزاب على أن يعطيهم نصف ثمر المدينة في عامهم هذا... وكاد أن يكتب معهم كتاباً في ذلك، فاستشار سعد بن معاذ وسعد بن عباد فقال سعد بن معاذ فأبطل (ص) ما كان عزم عليه،

وأرسل الله على جيش المشركين ريحاً شديدة فأزالت خيامهم وأطفأت نيرانهم، واحتل أمرهم، وهلك كراعهم وخنهم، وحدث تخاذل بينهم وبين قريظة وظنت قريش أن قريظة صالحت المسلمين وأنهم ينضمون إلى المسلمين على قتال الأحزاب، فرأى أهل الأحزاب الرأي في أن يرتحلوا فارتحلوا عن المدينة وانصرف جيش المسلمين راجعاً إلى المدينة بعد أن نصرهم الله على أعدائهم، لأنه عليهم بما لقيه المسلمون من المشقة والمصابرة في حفر الخندق والخروج من

ديارهم إلى معسكرهم خارج المدينة وبذلهم النفوس في نصر دين الله فجازاهم الله بالنصر المبين كما قال: ﴿وَلْيَنْصُرَنَّ اللَّهُ مَنْ يَنْصُرُهُ﴾ (الحج: 40)

ثالثاً- إدارة الأزمة الاجتماعية خلال حادثة الإفك: لقد عانت الأمة الإسلامية من هذه الأزمة الكثير، حيث عمد عليه الصلاة والسلام إلى السعي للتخلص من جميع بذور فتن المنافقين، وبينما نجد مثل هذه البذور تتكاثر وتتوالد بين الصف الإسلامي بين الفينة والأخرى، فلا بد من وضع أهداف واضحة في كيفية التخلص من هذه المشكلات، وخصوصاً في زمن الفتن الذي نعيشه، ومرت هذه الأزمة بما يلي:

1- مرحلة ما قبل الأزمة: تميزت هذه المرحلة بـ:

- **المفاجئة:** لقد هال عائشة رضي الله عنها ما رماها به أهل الإفك؛ فتصفه أم رومان رضي الله عنها بقولها "فخرت مغشياً عليها، فما أفاقت إلّا وعليها حمى بنافض" من عظم الأمر الذي رميت به، وهي كانت لما تحققت من براءة نفسها ومنزلتها، تعتقد أنه كان ينبغي لكل من سمع ذلك أن يقطع بكذبه.

- **نقص المعلومات:** عمد (ص) إلى جمع المعلومات، وجمع الآراء في كيفية علاج هذه الأزمة؛ فدعا علي بن أبي طالب وأسامه بن زيد، يستشيرهما في فراق أهله، فأما أسامة فقال يا رسول الله هم أهلك ولا نعلم إلّا خيراً... وأما علي بن أبي طالب فقال لم يضيق الله عليك؛ والنساء سواها كثير، وإن تسأل الجارية تصدقك.

- **التدفق المتصاعد:** فعندما رأى المنافقون عائشة مقبلة على الحمل، يقوده صفوان بن المعطل رضي الله عنه طاروا بمقالتهم وبهتانهم ويشعله عبد الله بن أبي بن سلول المنافق، حتى اغتر بذلك المؤمنون.

- **فقد السيطرة:** فقد قلّت ملاطفة الرسول (ص) في هذه الحادثة لعائشة رضي الله عنها.

2- مرحلة التعامل مع الأزمة: تميزت هذه المرحلة بـ:

- التعامل مع الجمهور فقال (ص) من على المنبر: من يعذرني من رجل بلغني أذاه في أهلي؟ فكان اقتراح سعد بن معاذ ضرب عنقه، وعارض سعد بن عباد.

- تحديد الرسالة الإعلامية الموجهة إلى الجمهور: فالرسول (ص) لم يتعجل في توجيه خطاب معين إلى المجتمع المدني؛ ولم يقطع بالإثبات أو النفي في الأمر، وإنما قال "فوا الله ما علمت على أهلي إلاّ خيراً" وفي حق صفوان "ما علمت عليه إلاّ خيراً".

2- مرحلة ما بعد الأزمة: من خلال حادثة الإفك، وبعد إعلان براءة عائشة رضي الله عنها يتبين لنا عدة فوائد، تحققت بسبب هذه الأزمة التي كان يراد منها إلحاق أكبر قدر ممكن من الخسائر، ولكن بفضل الله تحولت الخسائر إلى مكاسب، والهزيمة إلى نصر، نذكر منها:

- إن الأزمة التي يمر بها الشخص، قد تكون سبباً لخير كثير، لم يكن ليحصل عليه لولا الوقوع في الابتلاء، وعدم النظر للأزمة بأنها شر محض؛ ودليل ذلك قوله تعالى عن حادثة الإفك ﴿لَا تَحْسِبُوهُ شَرًّا لَكُمْ بَلْ هُوَ خَيْرٌ لَكُمْ لِكُلِّ امْرِئٍ مِنْهُمْ مَا اكْتَسَبَ مِنَ الْإِثْمِ﴾ (سورة النور، الآية 11)

- تدرج من وقع في مصيبة فزالت عنه، لئلا يهجم على قلبه الفرح من أول وهلة فيهلكه، يؤخذ ذلك من ابتداء النبي (ص) بعد نزول الوحي ببراءة عائشة بالضحك، ثم تبشيرها، ثم إعلامها ببراءتها.

- يجب النظر بعد الأزمة إلى تصفية النفوس، وعدم رمي المذنب أو المخطئ بإحباط العمل، ونجعل منه أسير خطئه، فعندما قال أبو بكر رضي الله عنه والله لا أنفق على مسطح بعد الذي قال لعائشة فأنزل الله تعالى ﴿وَلَا يَأْتِلْ أُولِي الْفَضْلِ مِنْكُمْ وَالسَّعَةِ أَنْ يُؤْتُوا أُولِي الْقُرْبَةِ وَالْمَسَاكِينِ وَالْمُهَاجِرِينَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلِيَعْفُوا وَلِيَصْفَحُوا أَلَا تَحِبُّونَ أَنْ يَغْفِرَ اللَّهُ لَكُمْ﴾ (سورة النور، الآية 22).

الخلاصة:

يركز كثير من الباحثين والمهتمين بإدارة الأزمات على وضع تصور شامل للسيطرة على الأزمة، غير أن الملاحظ 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 الروحية التي تعد الركيزة الأساسية للنجاح في إدارة الأزمات، وهذا لا نجده 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، وهو ما يمكننا من استنتاج مايلي:

النتائج:

- 1- أن الأزمات هي حالة إنسانية طبيعية تتعرض لها الجماعات والأفراد على حد سواء، تتفاوت فيها ردات الأفعال ومواجهتها من جماعة إلى أخرى.
- 2- يختلف النموذج الإسلامي في إدارة الأزمة بمنطقاته الفكرية ومركزاته القيمية وجوانبه الروحية.
- 3- يتوجه المنظور الإسلامي بقوة نحو البعد الإيجابي للأزمة عاذا إياها منحة ربانية وفرصة للإصلاح وتنقية النفس.
- 4- القرآن الكريم وصف الابتلاءات والأزمات وبين أسباب الابتلاءات والأزمات لتتلافها الجماعة المؤمنة وتكون قادرة على مواجهتها، فلم يترك الله هذه الأمة بدون دعم الهي وتربية إلهية، وهذا ما خصه الله المسلمين عن سائر الأمم الأخرى.
- 5- تمثل الأزمة لحظة تحول مصيرية فاصلة بين الموت والحياة، وبين الحرب والسلم، وبين الفشل والنجاح.

6- يستدعي التعامل مع الأزمة تجاوز الطرائق المعتادة في الحل إلى أخرى مبدعة.

7- تحدث الأزمات بسرعة غير متوقعة.

8- يؤثر نمط السلوك السلبي للمديرين بعد حدوث الأزمات التي تخلف ضحايا، في مستوى الاستياء العام ومن ثم حجم التغطية الإعلامية اللازمة، كما يعيق إعادة بناء الثقة والمصادقية.

التوصيات:

توصي هذه الدراسة إلى الآتي:

1- من الأهمية بمكان التركيز على المنطلقات الإسلامية واستنباط الحلول من المنظور الإسلامي في إدارة الأزمات، فالإسلام شفاء ورحمة، قال تعالى ﴿ ونزل من القرآن ما هو شفاء ورحمة للمؤمنين ﴾ (سورة الإسراء، الآية 82) حيث 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 ﴾.

2- توفير مستلزمات الصحة الاجتماعية وفي مقدمتها الموارد، والتدريب على سيناريوهات الأزمة ومحاكاة الخطط الموضوعة عند انهيار الهياكل القيادية بما يضمن مرونة وسرعة استجابة المواطنين والجهات الحكومية.

3- توفير خبراء الأزمة قبل وقت سابق من أجل بناء علاقات الثقة المطلوبة واتخاذ القرار الحاسم.

4- العمل على إعادة البناء واستعادة النشاط الطويل الأمد باختيار الشركاء الكفؤين وموازنة شروط السرعة والخبرة

- 5- تدريب القادة وإكسابهم المهارات الخاصة بإدارة الأزمة وخصائص السلوك الإنساني المناسب المبني على قيم جوهرية لإعادة بناء الثقة وبسرعة.
- 6- عدم التهرب من المسؤولية وذلك بالتعامل المباشر مع الضحايا ووضع قاعدة أساسية لتحديد الأضرار والتعويضات تنسجم مع توقعات المجتمع.
- 7- المراجعة الموضوعية للأزمات الماضية والتعلم من الأخطاء، ومن الأزمات المشابهة أين ما تحدث من أجل الأعداد السليم لخطط كفاءة مستقبلية.
- 8- استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في الاتصال ومواكبة التطور في هذا الجانب بشكل حقيقي يستلزم تطوير شبكة معلومات بين كافة الإدارات لتسهيل حرية تدفق المعلومات خلال إدارة الأزمة بجميع مراحلها.

قائمة المصادر والمراجع:

● القرآن الكريم.

- الخضيرى، محسن أحمد: " إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط2، 2002م.
- الشهراني، سعد (2005) م، إدارة عمليات الأزمات الأمنية، الطبعة الأولى، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- البزاز، حسن (2001 م)، إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- الجديلي، ربحي (2006) م)، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية - غزة.
- أبو بكر الجزائري، أيسر التفاسير لكلام العلي الكبير، مكتبة العلوم والحكم، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية، ط 1424، 5 هـ 2003 م .
- المباركفوري، صفى الرحمن (2001 م) " الرقيق المختوم"، المنصورة، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط4.

- ابن كثير، تفسير القرآن العظيم، طبعة 1417 هـ، دار المعرفة، بيروت.
- فهد، محمد زيادة (2012)، أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة وتحسين قدرتها على إدارة الأزمات (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية - غزة.
- هلال، محمد (1996) م، مهارات إدارة الأزمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيرة عليها، الطبعة الثانية، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- عليوة، السيد (2004) م، إدارة الأزمات والكوارث - مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، الطبعة الثالثة، القاهرة: مركز القرارات للاستشارات.
- عليوة، السيد (2001) م " إدارة الأزمات في المستشفيات"، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- حمدونة، حسام الدين (2006) م، ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية - غزة.
- كامل، عبد الوهاب محمد: " سيكولوجية إدارة الأزمات"، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1424 هـ.
- سالم، سوسن (2003) م " نماذج من إدارة الأزمات في القرآن الكريم"، القاهرة، مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر.
- صبحي، رشيد البيازجي، إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم - دراسة موضوعية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإسلامية) المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، يونيو 2011.
- نايف، شعبان قرموط (2010) م، الإدارة في سورة يوسف عليه السلام " دراسة موضوعية " رسالة ماجستير في التفسير وعلوم القرآن، بالجامعة الإسلامية غزة .
- حسين، شحاتة، إدارة الأزمات الاقتصادية، مواقف من حياة الرسول صلى الله عليه وسلم، جامعة الأزهر.
- رضا، عبد الحكيم رضوان، إدارة الأزمات في التشريع الإسلامي، مجلة الفيصل، العدد 277، تاريخ رجب 1420 هـ .
- Lalonde, Carole (2004). "In Search of Archetypes in Crisis Management ." Journal of Contingencies & Crisis Management . Vol. (12), No (2) .